TEMA 1: EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN PSICOLOGÍA SOCIAL

Desarrollo histórico del estudio de los grupos en psicologia social.

El desarrollo histórico del estudio de los grupos en psicología social abarca una polémica que tiene que ver con la existencia o no de entidades supraindividuales como la mente de grupo. El antecedente es la obra de Le Bon, 'La psicología de las masas' (1895), donde habla de *alma colectiva* dotada de unidad psicológica, en la que el individuo se sumerge en una degradación de su comportamiento, que se hace irracional y emocional, a través de algunos mecanismos como la sugestión y el contagio. McDougall, 'The group mind' (1920), desata de manera más directa esta polémica y habla de las leyes que rigen los grupos que se organizan en base al espíritu de grpo y a una vida mental colectiva. Lo define como sistema organizado de fuerzas con vida propia, un poder de moldear a todos los componentes individuales y de perpetuarse como un sistema idéntico a sí mismo, sujeto sólo a un cambio gradual.

Allport, desde la postura individualista, niega la existencia de la mente de grupo independiente y distinta a la suma de los individuos. Analiza la *falacia de grupo* y sitúa al grupo antes del mecanismo de conducta del individuo. Sherif demuestra experimentalmente la existencia de las normas de grupo y Lewin opone un concepto gentípico de grupo basado en la interdependencia entre los miembros a un concepto fenotípico bastado en la semejanza. Asch dice que hay interacción entre la mente de grupo y el individualismo, es decir, entre los que intervienen y la existencia de un campo compartido. Los fenómenos de grupo son tanto un producto como la condición de las acciones de los individuos. El requisito para que se lleve a cabo la acción de grupo es que los individuos tenga una representación de la acción conjunta, de sus acciones y de las de los demás así como de las interrelaciones. A través de la interacción, emergen nuevas propiedades. Turner dice que los procesos mentales residen únicamente en los individuos, ello no quiere decir que el grupo no sea más que la suma de los individuos.

Desde la perspectiva de la Identidad Social, Tajfel, se analizan los prcesos por medio de los cuales el individuo se transforma y su comportamiento adquiere un carácter colectivo, al compartir una identidad social. La importancia de la dimensión intergrupal. Desarrollos recientes hacen hincapié enel procesamiento de la información de grupo como el grado en que la información, las ideas y los procesos cognitivos son compartidos o están siendo compartidos entre los miembros del grupo. Lo importante es el compartir en el grupo, ya que lo que se comparte tiene mayor impacto. El efecto de compartir la información o los recuerdos. Se estudian los efectos de compartir las creencias y de ser conscientes de que se comparten.

<u>El desarrollo inicial</u>: el momento inicial es la época anterior a la Segunda Guerra Mundial. Se produce un avance en el estudio. Cartwright y Zander definen la *dinámica de grupo* como el campo de investigación dedicado a obtener conocimiento acerda de la naturaleza de los grupos, sus leyes de

desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones. Caracterizado por: el énfasis en la investigaicón empírica teóricamente orientada, estableciendo un equilibrio entre el avance teórico y la investigación, interés en la dinámica y en lainterdependencia de los fenómenos y en las leyes que rigen la relación entre ellos, relevanciai interdisciplinar al no asociar el estudio de los grupos exclusivamente a una disciplina, siendo también objeto de interés de la sociología, antropología cultura, ciencia política y economía y aplicabilidad potencial de los hallazgos a la práctica social.

Entre las condiciones que favorecieron ese desarrollo científico están, en parte, el apoyo de la sociedad, que hay profesiones que se sirven de grupos como el trabajo social, la psicoterapia, la educaión o la administración. O el desarrollo de la ciencia social y la experimentación o la observación controlada de la interacción con técnicas como por ejemplo el *test sociométrico* de Moreno (1934) que estudia las preferencias de los individuos a la hora de seleccionar personas con las que compartir ciertas actividades y los patrones de atracción y rechazo dentro del grupo.

Sherif fue uno de los hitos con su contribución acerca del surgimiento de las normas en grupo. A esta primera época también pertenece Newcomb (1943) y sus trabajos en el Benington College sobre el anclaje de las actitudes de grupo o cómo los grupos moldean las actitudes de sus miembros a través del refuezo de aquellos que se atienen a las actitudes dominantes, lo que les permite ocupar posiciones destacadas en el grupo. Lewin y sus trabajos sobre el liderazgo o las conductas de agresividad. Bajo su auspicio se crean dos instituciones vinculadas al estudio de la dinámica grupal: el Research Center for Group Dynamics, dependiente del MIT (1946) y otra destinada a la formación y entrenamiento de líders comunitarios, el National Training Laboratories (1947).

Evolución posterior: investigaciones sobre el conformismo de Asch, el conflicto, la comunicación intergrupal, liderazgo y productividad de grupo. A finales de los 60 hay una pérdida de interés en el estudio. Por las dificultades para llevar a cabo investigaciones: se exigen más recursos, número más alto de individuos a investigar, sofisticación en los análisis, ausencia de una teoría integradora de la investigación en el dominio de los pequeños grupos y el auge de la cognición social como paradigma dominante. Wilder y Simon dicen que hay un cambio en el epicentro de la investigación social que se desplazó de fuera a dentro, por lo que los grupos dejaron de ser considerados preferentemente como una realidad externa y se convirtieron en una realidad en la mente de las personas.

Steiner dijo que el interés por los grupos se correspondía con etapas de conflicto. Así en los 50 el auge del estudio tendría que ver con los conflictos de la década anterior y la pérdida del interés posterior. El conflicto de finales de los 60 daría lugar a dudas acerca del futuro de la sociedad y llevó a dar prioridad a metas individuales frente a las colectivas. Hubo un mayor interés por lo intrapsíquico que por la observación de la interacción y un problema adicional, la reciprocidad de la conducta. Se desarrollan teorías unicausales en lugar de multicausales y se prefiere la búsqueda de causas próximas.

Direcciones actuales: incremento de los estudios de nuevo en los 90. La falta de integración teórica pudo ser la causa del declive anterior. El resurgir se advierte en la aparición de dos tendencias: el entusiasmo de los psicólogos estadounidenses por los enfoques europeos en el estudio de los grupos que incluye, por una parte, el enfoque de la categorización social de Tafjel en el dominio intergrupal y los trabajos sobre la influencia minoritaria de Moscovici y la segunda, el interés por el enfoque de la cognifición social, estereotipos y variabilidad en los grupos.

Tendencias de la actualidad: trabajos en las organizaciones y la comunicaición, procesos intergrupales (sociocognitivos específicos y estereotipos), intragrupales (influencia de los grupos) y de cognición social compartida (Stasser y Titus), los que presentan a los grupos como sistemas abiertos encuadrados en otros más amplios (Ayestarán) y una mayor vinculación entre el estudio de procesos intragrupales e intergrupales.

Hogg y Tindale señalas dos nuevas conceptualizaciones: la de la cognición social y la del yo. La nueva conceptualización de la cognición social implica destacar su carácter social y compartido, fruto del consenso, lo que hace que los grupos se conviertan en el contexto en el que se produce la cognición social. Es decir, conforme las cogniciones han tomado una definición más social los grupos se han convertido en un lugar más razonable para estudiarlas. En cuanto al YO, se produce una transoformación del YO y del comportamiento desde lo individual a lo colectivo en función del contexto social. Se produce una comparación de las culturas colectivista e individualistas, las primeras haciendo hincapié en los endogrupos, importantes para la definición de los individuos. Hay que añadir el trabajo más reciente (2009) sobre *fusión grupal* (Swann, Gómez, Seyle, Morales y Huici) en el que se propone una forma de unión entre la indentidad personal y social que implica una equivalencia funcional entre ellas, conlleva el mantenimiento de un yo personal potente que puede llevar a hacer contribuciones únicas al grupo.

Definición de grupo.

Las definiciones de grupo y su convergencia: Festinger dice que el de grupo y el de estructura grupal son dos de los conceptos más vagos en psico social porque denotan gran variedad de cosas diferentes y poco especificadas. Turner resalta la convergencia existente entre los autores a la hora de categorizar y los agrupa en:

a) Definiciones que aluden a la *identidad*: Turner y el grupo como dos o más individuos que comparten una identificación social o se perciben como miembros de una categoría social.

b) Que ponen énfasis en la *interdependencia*: satisfacción de sus necesidades. Lewin, grupo como un todo dinámico basado en la interdependencia más que en la semejanza. Levine y Moreland, conjunto de personas que interactúan de forma regular, tienen vínculos afectivos, comparten un marco de referencia común y son interdependientes conductualemente.

c) Las que prestan atención a la *estructura social* de grupo: McDavid y Harari, sistema organizado de dos o más individuos que llevan a cabo alguna función, relaciones de rol entre miembros y un conjunto de normas que regulan la función.

Huici agrupa los argumentos definitorios en orden de importancia en primer lugar de la *interdependencia* y la *identidad.* Interdependencia entendida en sentido gestáltico como el grupo concebido como un todo interrelacionado del que cada miembro es una subparte y cualquier cambio afecta al conjunto y interdependencia para el logro de metas o para la satisfacción de las necesidades. La identidad de grupo supone una percepción de unos mismo y de los demás como miembros del grupo y el reconocimiento de esa identidad y la consiguiente tranformación del comportamiento de individual a colectivo en línea con la perspectiva de la indentidad social; en segundo lugar otras características como la interacción entre miembros y la creación de una estructura y un sistema de organización social.

Wilder y Simon contraponen la difinición que denominan *categorial*, basada en la semejanza entre los miembros del grupo y la definición *dinámica* basada en la interacción. La comparación de las definiciones de Grupo en base a ambas quedaría así:

Hamilton Sherman y Lickel distinguen entre grupos caracterizados por la *organización* y *categorías amplias.*

<u>El debate sobre las categorías y los grupos:</u> ¿qué factor es el determinante en la formación de los grupos? Desde la pespectiva dinámica se

<u>Categorial</u>	<u>Dinámica</u>
- Se define por propiedades compartidas	- Surgen de la interacción y relación entre los miembros.
- El individuo representa a la categoría: posee características críticas.	- No se dan inferencias del individuo al grupo.
- Grupo es la suma de los individuos.	- Grupo más que la suma de los individuos, emergencia de nuevas propiedades.
- Existencia en la mente de los individuos: abstracción basada en la semejanza.	- Existencia externa: fáciles de percibir.
- Simplicación, pero también ganancia de información: se pierden detalles individuales, pero se añaden experctativas asociadas a la categoría.	

pone en cuestión la definición de grupo desde la perspectiva de la indetidad social porque no establece una distición entre grupo y categoría social. La interrelación dinámica entre personas, pudiendo darse variaciones en cuanto al grado de interpendia entre los miembros. Ésta constituye la precondición para la formación del grupo, a partir de la cual se dan los restantes procesos.

Desde la perspectiva de la identidad social responde Turner, el grupo es una colección de individuos que se perciben como miembros de la misma categoría, comparten una implicación emocional en la definición de sí mismos. Se proponen criterios psicológicos internos de pertenencia y no externos a partir de la semejanza. La autodefinición como miembros de grupo en función de una identidad social compartida dará lugar a la acción colectiva. Lo central es pues: el papel psicológico de las categorías sociales al definir y transformar al yo individual en uno basado en una identidad social colectiva compartida. Sobre la base de la identidad social compartida, es el criterio de formación del grupo y consiste en una trasnformación cualitativa del yo y de la condudcta que tiene consecuencias tanto en la autpercepción como en la percepción de los otros miembros del grupo y en la conducta hacia ellos y hacia los que no comparten esa identidad.

Bar-Tal integra las condiciones necesarias y suficientes para que un colectivo se convierta en un grupo:

- que los miembros del colectivo se definan como miembros
- que compartan las creencias grupales
- que exista algún grado de actividad coordinada

La más importante es la creencia de que se consitituye un grupo.

El continuo de grupalidad: los conjuntos de personas poseen un grado mayor o menor de grupalidad o de integración social que determina que actúen más como miembros de grupo que como individuos aislados. Para establecer ese continuo de grupalidad se valen de los criterios de McGrath: *tamaño, interdependencia y patrón temporal.* Cuanto menor sea el grupo, más interacción se dará entre los miembros en distintos dominios y cuanto más larga su duración tanto mayor será su carácter grupal. Moreland explica por qué las díadas no pueden ser consideradas como grupos:

- son más efímeras, implican menor grupo de relaciones
- emociones más fuertes y distintas en las díadas que en los grupos
- son más simples, algunos de los fenómenos que se dan en los grupos no se dan en las díadas como las coaliciones, la socialización o la influencia minotiratia y mayoritaria
- la investigación de grupos y díadas se lleva a cabo de manera independiente

También se discute si las organizaciones pueden o no considerarse como grupos.

La percepción de los grupos como entidad: Campbell se basa en los principios de la Gestalt sobre la organización perceptiva (proximidad, semejanza, destino común y pregnancia o buena figura) para la percepción de la *entitatividad* señalando que los más importantes antecedentes a la hora de establecer los límites del grupo y su percepción como entidad son el destino

común, la semejanza y la proximidad. El destino común tiene que ver con el hecho de que los componentes del grupo obtengan resultados comunes. Es la característica más importante. En menor grado y como indicadores inciales están la semejanza (ver a unas persona con uniforme) que después debe contrastarse a través del destino común y la proximidad (la ocupación de un espacio común). Así pues el grado de realidad y su percepción como entidad delimitada y separada dependerá del grado en que se percibe que tienen un destino común, son semejantes y están próximos espacialmente.

Hamilton y Sherman dicen que la información se procesa de modo diferente cuando lo que se percibe es un individuo o un grupo. La personas se perciben como entidades coherentes. Individuos: se hacen inferencias sobre sus disposiciones y juicios en directo conforme se procesa la información. Se espera consistencia en la conducta en distintas situaciones y distintos momentos, expectativa menor en los grupos. Las impresoines son más organizadas y cuando se procesa información incosistente, se realizan más inferencias causales y se recuerda mejor la información inconsistente en los individuos. Grupos: se espera menos coherencia y los juicios se basan en la memoria. Por otra parte, cuanto más se percibe un grupo como una entidad, tanto más probable será que el tipo de procesamiento de la información relativo a él se asemeje al que se da cuando se trata de individuos.

En cuanto a los determinantes de la perceción de entitatividad hay:

- las *propiedades de los grupos*: Hamilton, Sherman y Lickel dicen que la propiedad más importante a lahora de percibir a un grupo como entidad es la organización y la estructura entre sus miembros. Estructura jerárquica, de roles, integración en la actividad y diferenciación de poder; liderazgo, estatus y responsabilidad. La entitatividad y la importancia del grupo se relacionan con el grado de interacción, las metas comunes, los resultados comunes y la semejanza entre miembros. El tamaño, la permeabilidad de las fronteras y la duración del grupo lo estarían pero menos. De acuerdo con Yzerbyt y cols. se pueden agrupar las propiedades determinantes de la entitatividad en dos conjuntos: el de la semejanza (homogeneidad, semejanza, tamaño y proximidad) y el de la organización (organización, interdependencia, interacción y metas).
- las *metas* y *creencias:* en cultura colectivistas se alude a la motivación hacia la certeza que lleva a los individuos a percibir mayores diferencias entre categorías (Roney y Sorrentino) y a la posición de Hogg y Abrams sobre la formación del grupo como un modo de reducir la incertidumbre, dado que el consenso de grupo sirver para aportar la certidumbre subjetiva
- el *contexto*: en un contexto competitivo es más probable que se perciba la entitatividad. Brewer, Weber y Carini decían que los participantes de un estudio percibían a los exogrupos con los que competían como más homogéneos que aquellos con los que no competían. Al percibir a un exogrupo, con poder, aumenta la sensación de amenaza y se produce una percepción más extrema y homogénea del mismo. Cuando un grupo es una minoría los que lo

perciben almacenan la información más en función de la categoría, lo que se observa a través del tipo de errores cometidos al recordar una información. Los perceptores tiene una disposición a considerar los miembros de una minoría con mayor entitatividad que a los de la mayoría.

Por lo que se refiere a los efectos de la entitatividad se pueden distinguir dichos efectos cuando se refieren a exogrupos, a grupos a los que no pertenece el que emite el juicio pero también al propio grupo. Respecto a los exogrupos, hay evidencia de que los grupos entitativos son juzgados como semejantes psicológicamente y actúan colectivamente contra los que no son miembros del grupo. Los indicadores externos de la entitatividad pueden dar lugar a juicios negativos, aún cuando no se tenga información acerca de ellos. Dasgupta dice que la entitatividad se operativiza como semejanza física. En el caso de los grupos con mayor entitatividad se produjeron juicios de mayor homogeneidad, pero además se consideraba que pudieran llevar a cabo acciones amenazantes o perjudiciales. Esto tiene implicaciones de cara al desarrollo de estereotipos negativos acerca de grupos poco conocidos. La tendencia general a juzgar las interacciones con los grupos como más competitivas que las que se realizan también entre individuos (trabajo de la discontinuidad entre lo interpersonal y lo intergrupal de Insko y Schopler). Parece que existe una expectativa asociada al esquema de grupo que incluye expectativas de competición, engaño y desconfianza. Se concluye que puede que las percepciones de entitatividad lleven a la venganza respecto a grupos hostiles.

Estudio de las Islas Canarias (Rodríguez, Betancor, Delgado, Rodríguez y Pacios, 2008). Los distintos indicadores de grupalidad que mejor predecína la percepción de amenaza eran el aislamiento, el destino común, la impermeabilidad de las fronteras, las metas comunes y la similitud. Los investigadores destacaron que al tratarse de grupos reales se dió la influencia del prejuicio y del racismo y de los estereotipos asociados a los grupos. Resultados: la percepción del grupo como entitad puede aumentar las consecuencias en determinadas situaicones intergrupales, como por ejemplo al iniciarse un conflicto entre dos indiviuduos de distintos grupos, facilitando la tendencia a percibir al otro grupo como que actúa intencionadamente y unitáriamente. Se valora así la situación de forma más amenazante.

Los efectos de la percepción de la entitatividad dentro del propio grupo tienen que ver con el *efecto ovega-negra* y el de *sobre-exclusión endogrupal.* El efecto oveja-negra tiene que ver con la tendencia a juzgar más negativamente la conducta de un miembro del propio grupo que exhibe una conducta desviada negativa, más que cuando el que la lleva a cabo es miembro de otro grupo. Este efecto es mayor en los miembros que más se identifican con el grupo y sirve para que no cambie su imagen del grupo. El efecto de sobre-exclusión endogrupal es la tendencia general a definir criterios más estrictos para aceptar a alguien en un grupo propio que a rechazarla como miembro del exogrupo, es decir, un modo de evitar que entren extraños no deseados. También son los que más se identifican los que más lo promueven. Si bien el efecto oveja negra puede ser visto como un modo de curar al grupo de la reducción de la

entitatividad que supone la desviación, el de sobre-exclusión sería una forma de prevención para mantener ese nivel de entitatividad.

El grado de entitatividad percibida del propio grupo influye en la identificación con él. En estudios donde se manipuló el grado de entitatividad de la Unión Europea (con videos) a base de resaltar el destino común, se vió como para aquellos individuos con actitudes intermedias o moderadas hacia la UE se daba un aumento de la identificación con ella. La entitatividad da lugar, por tanto, a una percepción de eficacia que, a su vez, influye en la atracción hacia el propio grupo. La percepción del propio grupo no sólo se relaciona con el aumento de identificación con éste sino con la atribución de intencionalidad por parte del grupo para llevar a cabo un plan y con la seguridad frente a las amenazas exteriores. Cuando se trata del propio grupo aumenta la identificación, cuando se trata del exogrupo, la percepción amenazante.

Endogrupo: oveja negra, sobre-exclusión, identificación, atribución de intencionalidad, seguridad frente a la amenza.

Exogrupo: amenaza, estereotipos negativos, creencias de conspiración.

Algunos tipos de grupo

Los grupos primarios: Cooley los caracteriza por la asociación cara a cara, la fusión de individualidades en un todo colectivo, la identificación conla vida y los objetivos del grupo y fundamentalmente por el sentimiento del nosotros, lo que implica la simpatía y la indentificación. Asociación cara a cara, no especializada, relativa duración, reducino número de miembros y relativa intimidad. (Ej: corporaciones, las naciones). Se han caracterizado siempre por la calidad en sus relaciones. Cumplen función socializadora, ya que determinan la adquisición del yo social del individuo. Cierta duración y estructura a través de normas y roles.

Los grupos de referencia: Hyman, 'La psicología del estatus', dice que sirven de término de comparación para identificar el propio estatus subjetivo del individuo, modo en que la persona percibe su posición en relación a los otros. Permiten una serie de procesos de evaluación y de autoevaluación que proporcionan un marco de referencia. Sherif y Sherif, aquellos grupos con los que el individuo se relaciona como individuo o aspira a relacionarse psicológicamente. Funciones según Kelley: la normativa (grupo al que la persona quiere pertenecer y cuyas normas le sirven de referencia. Es lo que Merton y Kite califican de socialización anticipatoria, que se da cuando el grupo de referencia no coincide con el de pertenencia y los individuos anticipan su socialización, dándose una conformidad anticipada como modo de obtener la admisión) y la función de comparación (punto de referencia para hacer evaluaciones de si mismos y de los demás).

Una tercera función, Shibutani, es la de ordenar y estructurar su percepción del mundo y convertirse así en un marco de referencia. Muestra que las normas de un grupo pueden influir aún sin pertenecer a él, destacando aspectos subjetivos de esa relación. Turner y Reynolds dicen que el proceso de identificación social y autodefinición permite la transición desde una mera

categoría de pertenencia (como la edad) a una categoría con significado psicológico para el individuo.

La percepción de los distintos tipos de grupo: las tipologías intuitivas coinciden en la existencia de cuatro tipos de grupos: de intimidad, de tarea, categorías sociales y asocaciones laxas.

Grupo	Duración	Tamaño	Frontera	Interacción	Objetivos	Resultado	Importancia	Semejanza
Intimidad	Larga	Pequeño	Impermeable	Alta	Comunes	Comunes	Alta	Media-alta
Tarea	Moderada	Pequeño	Permeabilidad Moderada	Moderada Alta	Comunes	Comunes	Media Alta	Media
Categoría	Larga	Grande	Permeabilidad Baja	Baja	Comunes	Comunes	Media	Media Baja
Asociac. Laxa	Corta	Medio Grande	Permeabilidad Alta	Baja	Comunes	Comunes	Media	Media Baja

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

Cartwright y Zander advierten contra el predominio de un método concreto. No obstante suele predominar el experimento y sobretodo el experimento de laboratorio. De la comparación entre los métodos empleados en los estudios de revistas de psicología social y de las organizaciones: Psicología Social, Psicología Social Organizacional y Aplicada y la Pychology Quarterly. Hay que destacar que el mayor porcentaje se encuentra en los experimentos de laboratorio en los tres tipos de publicaciones, aunque en especial en las de psicología social. Los estudios de campo son los más frecuentes en el dominio aplicado y de las organizaciones, algo menos en el Social Psychology Quarterly y muy escasos en psicología social. La categoría de experimentos de campo es la menos frecuente, en los dos tipos de publicaciones.

Arrow, McGrath y Berdahl señalabn las limitaciones del uso exclusivo del método experimental y proponen mayor amplitud de estrategias de investigación. También desde el llamado *paradigma naturalista* se hace una crítica de la investigación en el campo de la comunciación en grupos y se propone el estudio de los grupos en su contexto. Este autor considera que la investigación de laboratorio descontextualiza y que el laboratorio debe considerarse un contexto más. Gran parte de la investigación se lleva a cabo en grupos sin historia en el laboratorio o en la clase, cuando la historia puede afectar muy directamente los procesos estudiados. Pone como ejemplo el estudio de Barge y Keyton de la historia compartida, para enmarcar las discusiones de grupo y para influir en su resultado. Desde la perspectiva naturalista se señala el interés de estudiar grupos auténticos que se caracterizan por fronteras estables pero flexibles, y que mantienen una relación

de interdependencia con el sistema social. Frey pone de relieve, al revisar los estudios sobre comunicación en grupos, que se centran casi exclusivamente en la toma de decisión. También considera necesario un cambio en los procedimiento metodológicos, para enfocar cómo los participantes en un grupo construyen la realidad del grupo y comparar las diversas construcciones individuales. Se propone el uso de métodos cualitativos y dar prioridad a la entrevista de profundidad. Los hallazgos de la investigación naturalista se recogen en forma de estudios de casos realitvos a grupos.

La defensa de la experimentación ha discurrido por la línea de destacar que lo central es la puesta a prueba de la teoría y no la recreeación y medición de los aspectos del mundo real, sino la creación de situaciones que capten la esencia de las variables teóricas. Otra cuestión, el problema reside en estudiar fenónenos a nivel grupal con datos que corresponden al nivel individual. Por otra parte, puede interesar conocer simultáneamente los efectos de variables que pertenecen a distintos niveles, como los efectos del grado de motivación y las normas de grupo sobre la productividad grupal. Problema que podría resolverse, según muchos autores, con los modelos contextuales y multinivel, Paez y Campos. Un problema que guarda relación este anterior es la dependencia de las observaciones obtenidas en grupos, es decir, la existente entre los datos procedentes de los individuos que los integran. Esa dependencia vulnera uno de los supuestos de las técnicas de análisis inferencial, que es precisament el de la independencia de las observaciones. El no tener en cuenta esta independencia da lugar a sesgos en la interpretación. Diversos autores lo han tenido en cuenta y han sugerido formas de resolverlo. La comprobación de la dependencia tiene como consecuencia tomar al grupo y no al individuo como unidad de análisi. Cuando los participantes están distribuidos en distintos grupos nos interesa saber si la variabilidad que existe esn una determinada variable, es mayor entre los grupos que la que se da dentro de un grupo. Esto se lleva a cabo mediante la correlación intraclase, que compara ambas varianzas. Si es positiva y significativamente distinta de cero indica que hay interdependencia entre las puntuaciones de esa variable a nivel grupal y que el grupo debe ser la unidad de análisis.

Tipos de estudio de grupos

Los estudios de campo: estudian un grupo sin intentar influir en el curso de los acontecimientos. Tiene la ventaja de no alterar el funcionamiento del grupo estudiado y proporcionar gran variedad de datos. Limitación principal: la generalización, difícil de hacer a otros grupos. Se usan técnicas como la observación participante, la entrevista, la observación sistemática, cuestionarios y técnicas documentales. William Foote Whyte, en su libro ‘Sociedad de las esquinas’, explica un estudio de caso pero aplicado a un grupo. El ejemplo es el de la pandilla de la calle Norton. Whyte entró a formar parte de la pandilla y empleó la observación participante y participó en las actividades de la plantilla. Estudió la práctica de la extorsión, o los de la política. Le permitió conocer las actividades, las normas, el aguante de las bromas y la reciprocidad en la ayuda. El estatus relativo de los miembros, así como las bases de éste (influencia y comptencia). Ofreció también la

descripción del liderazgo y la relación existente entre liderazgo y cumplimiento de las normas, así como la existente entre el liderazgo y la comunicación.

Un trabajo de más reciente, que agrupa un conjunto de estudios de casos es el de Hackman (1990) a través de la observación participante de 27 grupos (empresas, servicios humanos de hospitales, deportivos, compañía teatral i una orquesta). Evaluaba la calidad en la responsabilidad del grupo. Todos funcionaban en un contexto organizacional. El análisis de estos grupos permitió tener una visión de los factores que favorecen u obstaculizan el funcionamiento eficaz de los grupos. Factores temporales, como elemento organizador, ya se a través de los límites temporales para la realización de la tarea, o a través de cilcos regulares de la actividad y del ritmo de actividad. Afectaban, estos fenómenos del tiempo, a la realización del trabajo y al clima del grupo. Se señalaba también la importancia de las 'espirales de autocombustión', el hecho de que una vez establecido un patón en un grupo este tiende a mantenerse y a ampliarse. En la relación del grupo con el ambiente se ve facilitado por las atribuciones y las etiquetas que se adjudicaban a los grupos. La autoridad, por ejemplo, los cambios continuos de liderazgo que formaban parte del funcionamiento de algunos equipos eran fuente de problemas. En cuanto a la oportunidad de las intervenciones, eran más eficaces al inicio del grupo o en momentos clave, como a mitad del tiempo en aquellos equipos que tenían un límite temporal.

(EJ: La socialización para el heroísmo en un grupo de voluntarios: Jennifer Lois. Observación participante de un grupo de voluntarios de Peak, dedicado a la búsqueda y rescate de víctimas en un pueblo de montaña en el oeste de los EUA. Enfoca la socialización de los miembros con las normas y los valores del grupo. La jerarquía : normas y valores centrales que se miden en función de tres dimensiones: la ***consciencia****, que implica ABNEGACIÓN, es decir, tomar conciencia de que el grupo tiene prioridad sobre los intereses o necesidades individuales. Los miembros del grupo que hablaban con los medios de comunicación sin autorización del grupo eran sancionados. Y, ACEPTAR EL ROL, rol activo en el grupo que implica un cambio de orientación menos centrada en el yo, aceptar cualquier tarea por trivial. Los* ***recursos****, el manejo de éstos a través del entrenamiento de una serie de habilidades. Modo de filtrar los que sólo querían entrar para obtener entrenamiento y luego irse. Hay, por un lado, el MANEJO DE LAS HABILIDADES INDIVIDUALES, responsable y autónomo y evitar trqansformarse ellos mismos en víctimas. Y, MANEJO DE LA HABILIDAD GRUPAL, manejar las habilidades de los otros a través de enseñarles o de dirigir un grupo de rescate. Cuando los miembors incorporaban esta norma orientada al grupo podían pasar de miembros periféricos a miembros centrales. Por último, el* ***compromiso****, a través de participar, lo que demuestra su dedicación y de persistir en su participación, demostrando que su interés por el grupo va más allá de lo personal. El conjunto del proceso de socialización implicaba el paso del interés propio al colectivo. Las normas y la socialización giran en torno a la idea simbólica de HEROÍSMO: el premio del heroísmo que servía para reconciliar la tensión entre los intereses individuales y grupales).*

En general se considera que los estudios de campo tienen un carácter exploratorio. Kerlinger propone que sirven para: el descubrimiento de las

variables significativas, el descubrimiento de las relaciones entre variables, sentar las bases para una prueba más rigurosa de las hipótesis. Destaca la complejidad, dada la multiplicidad de factores a tener en cuenta y el marco temporal que a menudo es largo e indeterminado.

Los experimentos de laboratorio: la creación de un grupo que funciona bajo condiciones creadas por el experimentador siguen siendo la opción más frecuente en la investigación sobre grupos. Implican la manipualción de las variables y el control de las fuentes de variación y de las variables extrañas. La manipulacion se lleva a cabo a traves de instrucciones o de ciertos hechos que acontecen a los participantes en el experimento. Controlar las fuentes de variación que podrían tener impacto sobre la variable dependient también es importante. Una de las más importantes fuentes de variación es la debida a las diferencias entre los participantes en el experimento y la forma más eficaz de controlar dicha fuente de variación es la asignación al azar. Etapas: 1) crear un escenario con una historia que proporcione una justificación racional del estudio, 2) la construcción de las variables independientes, 3) la medida de la variable dependiente, 4) llevar a cabo los procedimientos posexperimentales que incluyen la explicación del experimento a los participantes. Greenberg y Folger hablan de tres tipos:

- *Experimentos de Impacto:* que consisten en crear una condición que tiene un efecto sobre los particpantes que han de pasar por ella. Ej: el del dominio de grupos de Aronson y Mills, en el que trataba de ver los efectos de la dificultad de la entrada o iniciación en un grupo sobre la evaluación que hacen los participantes del grupo. El estudio se enmarca en la teoría de la disonancia de Festinger. Si la persona ha psado por unas pruebas de admisión difíciles, la comprobación de que hay aspectos del grupo que no le satisfacen resultará disonante con la idea de la dificultad de las pruebas que tuvo que pasar. Para reducir la disonancia se puede o bien, sobreestimar los aspectos positivos del grupo o bien convencerse de que la iniciación no fue tan desagradable o dura.

(Ej: Invirtiendo un refrán, 'Lo que mucho cuesta poco vale': Aaronson y Mills reclutaron a estudiantes universitarios para participar en un grupo sobre psicología del sexo. Algunas personas tenían vergüenza. En la condición control se les decía que ya podían formar parte del grupo. En la iniciación difícil tenían que leer antes de entrar un material de contenido secual capaz de suscitar vergüenza. En la iniciación fácil, el contenido sexual era menos embarazoso. En la condición de iniciación difícil, las participantes daban una valoración significativamente superior de la discusión del grupo a la que hacían las participantes en las otras condiciones experimentales. Al carácter contraintuitivo de las predicciones y hallazgos a partir de la teoría de la disonancia, pues el refrán en su forma normal es 'lo que mucho vale mucho cuesta'.)

- *Experimentos de juicio:* implican la presentación de una serie de materiales que la persona tiene que evaluar, recordar o clasificar. Ej. Los de polarización, en los que los participantes deben emitir juicios acerca de un objeto social o de un caso, primero individualmente y, a continuación, tras la discusión en grupo, emitir un juicio que refleje el consenso grupal y finalmente de nuevo en forma individual. El grado de polarización se determina comparando el juicio preconsenso con el juicio tras la discusión de grupo. Hay que citar los estudios sobre los efectos de la información compartida y la no compartida en grupos sobre las decisiones de grupo, lo que se denomina *técnica del perfil oculto*, Stasser. Se trata de elegir entre candidatos, en condiciones en que todos los miembros del grupo comparten toda la información de las características positivas, negativas y neutras de los candidatos, frente a aquellas en las que sólo parte de la información es compartida. El mayor impacto en la decisión de la información compartida por todos los miembros antes de las discusión frente a la no compartida, es lo que se denomina *efecto del conocimiento común*, Gigone.
- *Experimentos de simulación:* tratan de replicar con fidelidad las condiciones de hechos o ambientes reales o potencialmente reales en las que los grupos pueden llegar a encontrarse. Aproximan el estudio de un fenómeno a condiciones reales. Lo aíslan sin modificar su significado contextual. Esto implica que las condiciones sena más complejas y el enfoque sea multidimensional. Foushee describe la simulación de vuelo. Cartwright y Zander dicen que estos tipos de experimentos son adecuados cuando se trata de determinar los efectos de la combinación de un gran número de variables en una situación.

Los estudios de grupo de laboratorio se han llevado muchas críticas pero lo que se pretende replicar no son las condiciones de la vida real, sino las relaciones que se establecen entre variables definidas de forma abstracta.

Los experimentos de campo: el propio investigador introduce la manipulación experimental en un contexto natural, con el fin de poner a prueba una hipótesis o para evaluar los efectos de un tipo de intervención.

(Ej: La participación en un grupo y la resistencia al campo. Coch y French, sobre los efectos de la participación grupal en la reducción de la resistencia al cambio. Teoría de campo lewiniana y parte del análisis de la productividad, la agresividad. Estudio en empresa de confección, donde se advirtió de diversos efectos negativos cuando se introducían cambios en el trabajo. Efectos que consistían en un descenso de la productividad, aumento de la agresividad y abandono. Así se comparó una situación en la que no había ninguna intervención previa al cambio de la tarea, como venía siendo habitual

en al empresa, con dos condiciones en las que sí se permitía participar al grupo en la planificación del cambio (bien a través de representantes del grupo, bien a través de la participación del grupo entero). El estudio mostró las ventajas de la participación).

Los experimentos naturales: estudios en los que se aprovecha un cambio que tiene lugar de forma natural, para determinar los cambios subsiguientes. Así por ejemplo, los efectos de una fusión empresarial en la investigación de Lieberman sobre los efectos del cambio de roles en trabajadores de una empresa de quipamiento doméstico en sus actitudes hacia la empresa y hacia el sindicato. Los que habían cambiado de posición cambiaron sus actitudes a favor de la empresa (capataces) o del sindicato (enlaces) en comparación al correspondiente grupo de control, y que el cambio era mayor en el caso de los primeros que en el de los segundos.

(Ej: Evaluando los efectos de la 'clase rompecabezas': es un ejemplo de la combinación de la investigación de campo y la de laboratorio de Aronson, Wilson y Brewer. Necesidad de resolver la tensión racial en el sistema escolar de Austin. Etapa inicial de observación en las clases. Diagnóstico, causa principal de la tensión era la atmósfera de competitividad. Experimento de campo donde se comparabam las clases tradicionales con otras en las que se introducían grupos de aprendizaje cooperativo –clases rompecabezas-, donde los participantes se enseñaban unos a otros. Se comprobó la eficacia del método, como la reducción de los estereotipos negativos, mayor atracción interracial, mejora de la autoestima y del rendimiento. Estudios de laboratorio que mostraron que en situaciones de competición las personas hacían con respecto a sí mismas atribuciones situacionales del fracaso y disposicionales del éxito y las atribuciones opuestas con respecto a los otros. En las situaciones de cooperación 'trataban atributivamente al prójimo como a sí mismos'.)

La simulación: en el role-playing activo en el laboratorio se le pide al participante que se imagine que es el actor en una situación de la vida real. Crano y Brewer lo describen así: a) asignación de papeles a un determinado sistema social, b) el experimentador controla los parámetros del sistema, c) los actores toman decisiones en ese contexto. Implican por tanto una parte programada por el experimentador y otra por los participantes.

La simulaciones por ordenador no implican participantes reales, se crea simplemente un modelo matemático para poner a prueba hipótesis complejas. La metáfora que está en la base del desarrollo de uno de estos modelos, el modelo *Discuss*, es el de las 'mentes que trabajan juntas, interactúan y reaccionan mutuamente'. Arrow, McGrath y Berdahl proponen dos tipos de *modelos computacionales*: los modelos *globales* que implementan un modelo matemático como es la dinámica global de un sistema (p.ej., un grupo), especificando las condiciones iniciales y las reglas de evolución; otro tipo de modelos lo constituyen los *basados en agentes individuales* que siguen unas reglas de conducta.

Un modelo de simulación de ordenador en el dominio grupal lo constituye el modelo *DISCUSS* que simula la elección de grupo basándose en el procesamiento de la información. Los miembros son representados por el contenido de su memoria. Las preferencias de los miembros se basan en la información contenida en su memoria y la discusión consiste en turnos de palabra en los que un miembro aporta un ítem de información de su memoria. Establece tres fases de decisión: prediscusión, discusión y decisión. A partir de estipular una regla de decisión (mayoría o unanimidad) se lleva a la decisión cuando se da un suficiente acuerdo. El modelo permite variaciones del procesamiento de la información colectiva: según si los miembros del grupo aportan cualquier ítem de información que posean en su memoria (modelo de consideración imparcial de los hechos) o sólo aportan aquellos que respondan a su opción preferida (debate). Ventajas: se evita la ambigüedad de las teorías expresadas en forma verbal, exigiendo al investigador una formulación de algoritmos computacionales precisa.

Las técnicas de recogida de datos.

La observación en los grupos: Crano y Brewer plantean cuestiones relativas a la observación como técnica de recogida de datos: grado en que el observador participa en las actividades observadas, modo en que las actividades y conductas objeto de interés se codifican y grado de estructuración de los sistemas de codificación. Se puede hablar de observación participante y no participante.

- *La observación participante*: el proceso de investigación general en que el observador, aceptado como miembro del grupo, usa su estatus privilegiado para reunir la información acerca del grupo (Crano y Brewer). No es una técnica de frecuente aplicación, es más frecuente su uso en los estudios etnográficos y antropológicos sobre grupos. Un ejemplo, el de la pandilla de la calle Norton. En psico social ha tenido mayor cabida la 'investigación-acción', es decir, el observador se convierte en un agente de cambio social, que promueve la reflexión y la toma de decisión conjunta en relación a un problema por parte de las personas implicadas en él. Schwartz dice que se caracteriza por: interacción cara a cara, participación en su contexto natural, obtenciónde los datos del grupo, el observador forma parte del contexto que observa y el observador influye en y es influido por el contexto. Aunque da posibles sesgos. La aceptación es otro problema resolver. Se hace más patente en el caso de los grupos cerrados (sectas) porque las acciones del observador pueden influir en el proceso de grupo y en consecuencia en los datos. Un modo de facilitar esa entrada es a través del contacto y la aceptación previa por parte de los líderes del grupo. Otro problema es el riesgo de identificarse excesivamente con el grupo observado, lo que puede llevar a perder la perspectiva y centrarse solo en los aspectos que

interesen al grupo. El observador también produce interferencias en el grupo. La observación participante parece indicada en etapas exploratorias y de generación de hipótesis en una investigación. También es útil para describir situaciones y problemas poco conocidos.

- *La observación sistemática:* la observación sistemática supone la codificación de las interacciones observadas dentro de un sistema de categorías limitadas. Interacción del grupo definida como las conductas simultáneas o secuenciales de los miembros del grupo, conforme se relacionan unos con otros y en relación a la tarea que el gupo está tratando de lograr con el tiempo. Los sistemas de categorías enfocan ciertos aspectos de la conducta en el grupo con el fin de detectar patrones y relaciones relevantes des del punto de vista teórico. La observación sistemática debe seguir estos pasos: 1) Registro. Obtención de la información acerca de la interacción. 2) Codificación de la información en un conjunto sistemático de distinciones cualitativas o cuantitativas. 3) Análisis de los datos codificados, a través de su procesamiento y comparación. Ello incluye la interpretación de esas comparaciones. Por lo que respecta al registro de la interacción se puede hacer a través de observadores entrenados, o instrumentos de registro de audio, vídeo... etc. Los registros hay algunos que registran las vocalizaciones que se producen más que el contenido de éstas. Así el AVTA (Automatic Vocal Transition Analisis) analiza los patrones que adoptan las vocalizaciones: iniciación, terminación, pausas, interrupciones y secuencia de los actos comunicativos. Un modo indirecto de obtener información es a través de los informes de los miembros. Esto se emplea habitualmente en el caso de grupos duraderos y se refiere a períodos de distinta extensión del grupo. La mayoría de estos informes tienen un carácter retrospectivo. Los problemas de la reactividad y los sesgos se han de tener en cuenta. Por lo que respecta a la codificación, se trata de transformar la información en datos. La primera cuestión es qué va a constituir la unidad de análisis. Los criterios para determinar la unidad de análisis en codificación de la actividad de grupo. Se registra el actor, el receptor, el tipo de actividad y el tiempo. Así, en un sistema se puede registrar la unidad cada vez que una persona interviene sin interrupción y considerar una nueva unidad cuando otro actor interviene. En ese caso es necesario especificar la duración de una pausa. Se puede definir la unidad en función de quién recibe la intervención, computando una nueva unidad cada vez que cambie el receptor. Otra posible definiciónd e actividad tiene que ver con el tipo de actividad. Es la intervención de una persona que encaja con una de las categorías del sistema. La definición de unidad en función del tiempo es otra y especifica el intervalo que se considera para modificar si tiene lugar una actividad previamente definida durante ese intervalo. Emplearon el sistema TEMPO para

codificar durante cada segundo de interacción si se producía actividad verbal, quién hablaba y si se hacía referencia a la tarea, el proceso de grupo o la actividad interpersonal. Características de los sistemas de codificación de la interacción se pueden destacar tres aspectos: actor, tipo de actividad y tiempo. El actor es quién actua. Solo el grupo, el actor, la fuente-blanco (quien inicia y recibe la acción), actividad conjunta (cuando varios miembros intervienen). Por lo que respecta al tipo de actividad: sólo actividad (presencia o ausencia de actividad). Un ejemplo de esto es el AVTA (Automatic Vocal Transition Analysis). Se puede distinguir en la actividad también el proceso y el contenido, dando lugar a sistemas con las correspodientes categorías. Las categorías de proceso se marcan en función de su contribución al proceso de grupo. El Método de Observación de Bales es un ejemplo. Categorías en el sistema del proceso serían, por ejemplo: petición de información, dar opinión, relaja la tensióno desaprueba. En cuanto a las categorías de contenido, serían los contenidos específicos de las accones (revisa el sistema de seguridad) o en los contenidos que aparecen en una discusión grupal. La mayor parte de los sistemas de codificación de la interacción se refieren a la comunicación verbal y se centran en los aspectos semánticos del lenguaje, aunque también hay sistemas que recogen la comunicación no verbal o conducta dirigida a objetos externos, como aparatos. El empleo de los diversos sistemas de codificación implica cotejar su fiabilidad. Contribuye a aumentarla: emplear un número menor de categorías, observar y codificar de manera separada y el hecho de tener sistemas de baja inferencia. El *grado de inferencia* de un sistema se refiere a la medida en que un observador debe interpretar las intenciones o motivaciones del actor (alta inferencia, ej. 'busca congraciarse') o atenerse a la conducta observable (baja inferencia, ej. 'dice sí, o de acuerdo'). Para establecer la fiabilidad de la observación hay muchas maneras de hacerlo pero los índices empleados más a menudo son el porcentaje de acuerdos sobre el total de acuerdos y desacuerdos y el índice Kappa. Dos técnicas clásicas para la observación sistemática de la interacción grupal siguiendo el trabajo de Ángel Gómez son:

EL MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE BALES: es el Análisis del Proceso de Interacción (API) desarrollado por Rober F. Bales y también se conoce como el Método de Observación de Bales (MOB). Se trata de un sistema de categorizacíón de los procesos de interacción de un grupo. Consiste en un conjunto de 12 categorías. Parte de un primer supuesto fundamental y de un segundo adicions para plantear su modelo. El supuesto fundamental se refiere a que en los grupos pequeños se producen dos peculiaridades. La primera es que las personas que integran el grupo tienen unos problemas comunes de tarea relacionados con la obtención de una meta (dimensión instrumental de la

interacción social) y el hecho de que dichas personas también tienen problemas sociales y emocionales producidos por el contacto entre ellos (dimensión socioemocional). El supuesto adicional es que cada individuo puede ser analizado en función del impacto que ejerce sobre los problemas de tarea, sociales y/o emocionales. Por estos motivos, Bales asume que todas las acciones que llevan a cabo los sujetos de un pequeño grupo son interacciones.

Las interacciones sociales de las personas se producían en un sistema que puede se medido. Esto permitiría explicar y predecir el comportamiento de las personas. El método de observación de Bales está dividido en dos áreas socioemocionales y de tarea. Cada área a su vez consta de dos direcciones positiva y negativa. Y cada una de estas dos direcciones tienen tres posibles niveles de implicación: mínima, media y máxima. Esto hace un total de 12 categorías. Uno de los problemas es decir los límites de cada una de esta unidades, es decir, que existan aspectos que se puedan incluir en varias categorías. Una cuestión que ayuda a registrar la interacción es determinar si ésta es una emisión o una reacción (como respuesta a una emisión). El sistema de categorías engloba:

1) *Mostrar solidaridad:* ser amable al recibir a alguien nuevo en el grupo, animarle, interesarse, ayudarle, llegar a acuerdos, conciliar.

2) *Mostrar liberación en la tensión:* alegría, agrado, distensión, bromas humorísticas, reírse o reducción de la tensión del grupo.

3) *Estar de acuerdo:* asentir a las sugerencias de otro u otros, muestras que indican que se ha entendido, reconocer un error, dar la razón.

4) *Dar sugerencias:* que los demás miembros entiendan su postura, pero sin imponerla.

5) *Dar opiniones:* expresión de los sentimientos y valores. Juicios de valor.

6) *Dar orientación:* dar información, atraer la atención de los demás.

7) *Pedir orientación:* solicitar info, aclaraciones. Preguntas directas que necesitan respuesta.

8) *Pedir opinión:* la expresión que se solicita implica un juicio valorativo. Se pretende averiguar algo sobre los sentimientos, pensamientos, actitudes y valores del resto de los miembros del grupo.

9) *Pedir sugerencias:* no se incluyen las que van acompañadas de aspectos emocionales (estas se incluirían en las categorías mostrar tensión o mostrar antagonismo).

10) *Estar en desacuerdo:* actitud fría, duda, desconfianza, incredulidad, tampoco incluye aspectos emocionales.

11) *Mostrar tensión:* tirantez, tartamudear, frustración, desilusión, culpa. Incomprensión o sentirse apartado. Aburrimento, ausencia.

12) *Mostrar antagonismo:* devaluar el estatus del otro. Autoafirmación a expensas de los otros miembros. Autoritarismo sin interés por cómo puede afectar a los demás. Intentando controlar a los demás limitando su libertad.

Del 1 al 3 = Área Socioemocional Positiva (SP)

Del 4 al 9 = Área de Tarea (T)

Del 10 al 12 = Área Socioemocional Negativa (SN)

Un estudio que comparaba los estilos de interacción de estudiantes mujers y hombres de Hutson-Comeaux y Kelley puso de manifiesto que las chichas empleaban las categorías socioemocionales positivas y los chicos las de tarea.

SYMLOG: el mismo autor, Bales, desarrolló un nuevo sistema de observación grupal, multinivel. Systematic Multilevel Observation of Groups, cuyo objetivo era entender fenómenos como el liderazgo, la dinámica grupal y el desarrollo de los equipos de trabajo, dando lugar a una visión global de la conducta de grupos. Las interacciones sociales se situan en un campo tridimensional:

- Dimensión U-D (upward-downward, hacia arriba-hacia abajo). **Dominancia (U) – sumisión (D).**
- Dimensión P-N (positive-negative, positivo-negativo). **Conducta amistosa, simpatía (P) – conducta poco amistosa, hostil.**
- Dimensión F-B (forward-backward, hacia adelante-haia atrás). **Aceptación de la tarea establecida por la autoridad (F) – oposición a la tarea establecida por la autoridad (B).**

La aplicación del SYMLOG es compleja. Dentro del marco del SYMLOG se han desarrollado otras formas también basadas en la combinación de esas dimensiones: la Escala Adjective Rating Form para describir la conducta de miembros individuales o la Escala de Valores de Grupo o SYMLOG Value Rating Form que trata de describir los valores más influyentes en el grupo. Todos ellos corresponden a las percepciones que los miembros tienen de otros miembros, del grupo y de sus valores y se sitúan dentro del apartado siguiente, relativo a los autoinformes.

Autoinformes de grupos.

Cuestionarios y escalas: Escala de Ambiente de Grupo de Mooos y Humphrey dirigida a medir el ambiente social y que incluye diez dimensiones

que se agrupan en tres categorías: relaciones sociales, desarrollo personal y el mantenimiento y dimensiones del cambio en el grupo. Se han desarrollado cuestionarios en relación a la autoeficacia colectiva (Bandura), basada en la creencia de que el grupo es capaz de actuar de forma eficaz. Incluye ítems referidos al nivel de esfuerzo, dirección del esfuerzo y persistencia. Para la medida del desarrollo del grupo, basado en el modelo de Tuckman, está el recientemente creado instrumento de Wheelan sobre el desarrollo de grupo que incluye fases de formación, tormentosa, normativa, de desempeño y de disolución, pero, al mismo tiempo, tiene un carácter integrador, pues tiene en cuenta las similitudes entre los diversos modelos del desarrollo del grupo. Parten de un modelo de fases del desarrollo del grupo: etapa 1 de dependencia e inclusión, etapa 2 de contradependencia y lucha, etapa 3 de confianza y estructura, etapa 4 de trabajo y productividad y etapa 5 de terminación. Este modelo ofrece un patrón general de desarrollo aplicable con cierta flexibiidad a distintos tipos de grupos.

Etapa 1: 'los miembros del grupo tienden a seguir las sugerencias del líder'

Etapa 2: 'hay bastante tensión en el grupo en este momento'.

Etapa 3: 'El grupo es capaz de formar subgrupos o subcomisiones, para trabajar en tareas específicas.

Etapa 4: 'El grupo anima a un alto desempeño y al trabajo de calidad'.

Informes: es otra técnica de autoinforme y consiste en descripciones de la actividad del grupo (por ejemplo, sobre la tarea y la interacción del grupo), descripciones que pueden hacerse individualmente o por el grupo en conjunto. Gruenfeld y Hollingshead trataron de determinar cómo se relacionaba la característica de complejidad integrativa del grupo con el desempeño del grupo. La complejidad integrativa hace referencia al estilo cognitivo que implica al mismo tiempo diferenciación o reconocimiento de las distintas perspectivas sobre una cuestión, e integración o estableciiento de conexiones entre las distintas perspectivas. Así se trata de que los miembros de grupo sean capaces de establecer vínculos conceptuales entre los puntos de vista individuales. El estudio mostró la relación entre complejidad integrativa y elnivel de desempeño sólo para ciertos tipos de tareas: las tareas de síntesis conceptual y de resolución de problemas intelectuales. La complejidad integrativa aumenta con el paso del tiempo.

El test sociométrico: es el de mayor tradición. Centra su atención en los patrones de atracción y rechazo en los grupos. Consiste en pedir los miembros del grupo que escojan o rechace a otros miembros del grupo en función de un criterio o para una actividad específica. Se debería ajustar a las siguientes reglas: especificar los límites del grupo, número ilimitado de elecciones por persona, la elección o rechazo debe hacerse con respecto a un criterio o actividad específica, es importante tener en cuenta los resultados para la reestructuración del grupo, la recogida de las elecciones y rechazos es un asunto privado, la formulación de las preguntas debe ser clara. Permite obtener índices sociométricos individuales como el índice de popularidad (número de elecciones recibidas / número de integrantes del grupo-1) o

grupales, como el índice de asociación (número de elecciones recíprocas / número de elecciones recíprocas posibles).

Técnicas documentales: permiten obtener información sobre hechos de grupo que han sido registrados u objeto de algún tipo de descripción o informe a los que se puede tener acceso. Útiles cuando se trata de acceder a acontecimientos del grupo que tuvieron lugar en el pasado, por ejemplo, la rivalidad histórica entre grupos. Pueden ser documentos personales, memorias o cartas, o informes de carácter público, como documentos oficiales, órdenes del día y actas de reuniones o transcripciones literales de reuniones. Se incluyen también los datos del censo y las diversas estadísticas oficiales. Los estudios de Janis sobre *pensamiento grupal* que se refieren a un estilo de pensamiento propio de los integrantes de un grupo cohesivo, enel que las tendencias para lograr la unanimidad superan la evaluación realista de las alternativas de acción cuando se enfrenta a una decisión. Estudios que versan sobre una serie de casos en los que se dieron decisiones de grupo que implicaban graves errores de cálculo de las consecuencias prácticas y morales de la decisión por efecto de ciertos procesos de presión grupal. El estudio sobre pensamiento grupal de Cline hace uso de una selección de las cintas de Watergate, con el fin de llevar a cabo un análisis de las comunicaciones de esas reuniones y determinar si se ajusta a uno de los síntomas de pensamiento grupal como es la ilusión de unanimidad. El sistema de codificación se centraba en la proporción de acuerdos frente a desacuerdos y en el carácter del acuerdo en si se trataba de un simple acuerdo o de un acuerdo con base, es decir, argumentado.

En un trabajo reciente dirigido a analizar las creencias de los canarios acerca de la relación entre las capitales de província Gran Canarias y Santa Cruz de Tenerife, es decir, las fricciones entre ambas o lo que es lo mismo el pleito insular de Rodriguez y Quiles. Se analizó la prensa canaria semanal y diaria. Clemente y Gil destacan entre las ventajas de estas técnicas que sirven para que el investigador identifique en las fases exploratorias de una investigación las variables más relevantes, permite obtener un contexto desde el que interpretar la información. Hay que destacar la exigencia de la triangulación que se usó en estos estudios.

TEMA 3: COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DE GRUPO

Se espera que los ocupantes de ciertas posiciones en el grupo desempeñen determinadas funciones (dirigir, informar, coordinar, dar apoyo o relajar la tensión). Se advierte que existe una jerarquía de prestigio entre las diversas posiciones, por ejemplo entre el líder y un miembro recién llegado. Todas estas características se refieren a la composición y a la estructura del grupo.

La composición del grupo

Moreland y Levine dice que existe una variedad de modos de considerar la composición de grupo a partir de: las características de las personas lo que incluye su número, las características demográficas, opiniones y creecias o características de personalidad, las distintas formas de medir las características (empleo de medidas de tendencia central, clasificación en homogéneos / no homogéneos), distintas perspectivas a la hora de enfocar la composición de grupo, la composición como efecto.

En los grupos naturales se da con gran frecuencia homogeneidad en un determinado aspecto, se forman grupos a partir de unos intereses semejantes, como realizar cierta actividad y a que sea menos probable que se disuelvan si son homogéneos. La segunda perspectiva, se refiere a la consideración de la composición de grupo como contexto en el que se dan ciertos procesos que se ven moderados por aquella. Cabe citar los estudios en el campo de la educación en los que se traa de deterinar los efectos de la instrucción en el logro académico en función de la composición del grupo escolar en cuanto a la capacidad de los alumnos. La tercera perspectiva, es la de la composición como causa que tiene unos efectos sobre determinados procesos de grupo.

Los correlatos del tamaño de grupo: con el aumento del tamaño, los grupos tienen más recursos, más tiempo y energía dedicados a las actividades del grupo, más posibiliades de obtener recursos económicos. Pueden plantearse objetivos más ambiciosos. Hay mayor diversidad, lo cual es positivo como aumento de perspectivas sobre los problemas y su solución o la diferenciación de roles y el aumento de la tolerancia, pero la diversidad también puede producir interferencias en el funcionamiento del grupo, como problemas de comunicación. Más número de personas aumenta la legitimidad. Lam ayor dificultad de coordinación, como desventaja, puede repercutir también en el desempeño del grupo. Más problemas de comunicación y de confusión en la asignación de la tarea. La pérdida de motivación tiene que ver con la reducción social del esfuerzo. Los conflictos se dan con mayor facilidad y se dan menos conductas de cooperación. Las conductas antinormativas y desviadas como hacer trampas son más frecuentes. Se reduce la participación y la satisfacción de los miembros del grupo. La investigación iniciada por Cini, Moreland y Devine anticipó que los grupos con insuficiente número de miembros serían más abiertos a futuros o nuevos miembros.

El exceso y la insuficiencia de miembros y la prácticas de socialización grupal: Cini, Moreland y Levine dijeron que tener demasiados miembros (overstaffing) o demasiados pocos (understaffing) a grupos de estudiantes universitarios y cómo se relacionan con las prácticas de socialización de los grupos. Los líderes consideraban más probable el que hubiera menos miembros de los necesarios, que el que llegara a haber demasiados. Se consideraba que tanto el exceso de miembros como el que fueran insuficientes generaba problemas pero de distinto tipo. También proponían una variedad de soluciones. **Exceso de miembros:** apatía y aburrimiento. Sentimientos de alienación entre miembros. Confusión y desorganización en las actividades de grupo. Recursos insuficientes. Existencia de camarillas. **Soluciones:** animar a los miembros, tratando de implicarlos en las actividades. Restringir la pertenencia al grupo estableciendo criterios más exigentes. Castigar a los que se desvían. Dividir el grupo. Crear nuevos roles. Adoptar metas más

ambiciosas. **Insuficientes miembros:** peor ejecución de grupo. Fatiga y sentimiento de quemarse. Pérdida de recursos. Más homogeneidad y menos ideas de las cosas que el grupo quiere hacer. **Soluciones:** reclutar más miembros. Reorganizar el grupo de forma que funcione más eficiente. Pedir ayuda a otros grupos o a autoridades. Adoptar metas más modestas. Los que consideraban que su grupo tenía insuficientes miembros trataban de reclutar más miembros, eran menos selectivos. Empleaban menos tácticas para que los nuevos miembros se asimilasen al grupo (por ejemplo, asignar deberes especiales, evaluar y tratar duramente a los que causaban problemas). Todo ello confirma la hipótesis de que serían más abiertos hacia los futuros miembros.

Los efectos de la diversidad en los grupos:tiene que ver con las tendencias sociales que favorecen la presencia de miembros de distintas categorías sociales en los equipos de trabajo (género, categorías étnicas) o la proliferación de equipos multidisciplinares para crear un producto o resolver un problema o dispensar un servicio. Al aumentar la complejidad de las tareas la diversidad pueden favorecer que se dé una mayor flexibilidad e innovación. También se supone que pueden mejorar las relaciones con las personas fuera del grupo. Efectos de la diversidad en cuanto a la mejora de la ejecución de grupo en cuanto a la innovación y a la obtención de mejores soluciones de grupo. En los inconvenientes, tienen que ver con la mayor probabilidad de conflicto, mayor probabilidad de abandono.

En un estudio sobre estos efectos, de carácter longitudinal, que hizo Watson, Kumar y Michelsen con estudiantes de un curso sobre principios de dirección en meses. Se trataba de ver el efecto a corto y largo plazao, tanto en el proceso de grupo –con autoinformes- como en la ejecución de la tarea de grupos, análisis de casos. Los grupos homogéneos mostraron incialmente mejores resultados en el proceso de grupo y en la efectividad en la tarea. En la última sesión los grupos culturalmente diversos alcanzaban el mismo nivel que los homogéneos en cuanto al proceso de grupo y a la ejecución global, y resultaban superiores en algunos aspectos como amplitud de perspectiva y número de alternativas generadas.

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

La combinación de los individuos en el grupo: Moreland dice que pueden darse dfistintas reglas de combinación y esto implica distintos efectos en el grupo. Si los individuos se combinan de un modo aditivo se supone que cada individuo tiene un efecto independiente en el grupo y que este efecto será semejante en distintos grupos. Cuando funciona esta regla de combinación se suele dar una relación lineal entre el promedio del grupo en una determinada característica individual y un determinado aspecto del funcionamiento del grupo, como su desempeño en una tarea. Hay evidencia de la capacidad de

predecir el desempeño de tareas técnicas o de persuasión de ciertos grupos a partir de las características de personalidad de sus integrantes. También puede funcionar otra regla combinatoria de carácter interactivo, que supone una visión de los grupos en conjunto y que los miembros del grupo son interdependientes. De acuerdo con ella cada individuo tiene un efecto distinto en los diversos grupos en función de los otros integrantes.

La composición de los grupos: desarrollos teóricos: el proceso que lleva desde las características de los miembros que integran el grupo a su transformación en características de grupo. El modelo de Moreland pone el énfasis en la saliencia de ciertas características individuales que van a dar lugar a los efectos de composición. La saliencia, o el grado en que una característica individual se destaca, depende de una serie de factores como: la facilidad con que es evaluada (características demogràficas frente a las de personalidad), la distribución desigual en el grupo (desproporción entre hombres y mujeres), su relevancia para los resultados que espera obtener el grupo o su capacidad de dar significado a la experiencia.

También destaca la participación, estatus, antigüedad en el grupo o el tipo de tarea como factores que son determinantes de la visibilidad. En base a esa saliencia de esas características individuales, unos tendrán más visibilidad que otros, se producirán reglas de transformación i por tanto, integración social que dará luego las características de grupo. Alguns membres resultarán más importantes o visibles. Apelan al grado de integración social que exige cada una. La integración social supone que los miembros del grupo piensan, sienten y actúan como un grupo, que posee una seria de características que lo definen. El grado de integración social es reducido en el caso de la regla de combinación aditicva, pero alto en el caso de la combinación interactiva. También proponen que la combinación interactiva es más frecuente en los grupos naturales.

La estructura de grupo.

Cartwright y Zander señalan que puede considerarse que existe la estructura de grupo, cuando éste adquiere una estabilidad en la organización y en las relaciones entre miembros. Así pues la estructura tiene que ver con la diferenciación, la estabilidad y la cristalización de los patrones de interacción. El proceso de *diferenciación* intragrupal puee enfocarse de diversas formas; como resultado del proceso de intearacción, lo que permite la aparición de subgrupos, la especialización de funciones o la gradación social en prestigio, en función de la importancia de las contribuciones o del ajuste a las normas de grupo. La diferenciación también puede proceder de la estructura formal en la que se inserta el grupo.

Se propponen distintos modos de explicar la diferenciación intragrupal, de los que destacan los que la hacen depedender del contexto comparativo integrupal, en el que se encuentra el grupo y no de la relaciones interpersonales. Estos enfoques se asocian a la teoría de la autocategorización que pone el énfasis en la construcción del prototipo de grupo y de la autodefinición en virtud de ese prototipo grupal. Según esta perspectiva,

cuando se trata de un contexto comparativo común a todos los miembros se da un prototipo común, que maximiza las diferencias intergrupales y minimiza la intragrupales. Se da así una homogeneidad en la conducta. Según Hogg, se suele producir en los grupos ortodoxos, en las minorías activas, en los grupos de laboratorio y, en general, en los grupos pequeños en los que se da la comunicación mutua. Cabe esperar esta pluralidad de prototipos en grupos que contienen facciones, grupos democráticos o laissez-faire, o grupos grandes en los que hay menos comunicación. Así pues el contexto comparativo es el que determina el grado en que el prototipo del grupo resulta consensuado y la diferenciación intragrupal obedecería a las diferentes representaciones que se tiene del grupo.

La atracción social que se refiere a la atracción que se siente hacia otros miembros del grupo, no en función de las relaciones interpersonales, sino en virtud del grado en que éstos son prototípicos. ''Cuando la pertenencia al grupo es una base destacada para la autopercepción, los miembros menos prototípicos resultarán menos agradables que los miembros más prototípicos. La auto-categorización produce la estructuración evaluativa y afectiva grupal, Hogg.

Diversos autores ponen de relieve el factor de *estabilidad* que caracteriza a la estructura de grupo y que permite hacer predecible su funcionamiento. Sherif ofrece una descripción de la estructura grupal así: ''unidad social que consiste en un número de individuos que en un momento dado tienen relaciones de roles y estatus entre ellos estabilizados en alguna medida y la conducta de los miembros, por lo menos en materias de consecuencias para ellos''. Levine y Moreland hablan de patrones de relación y destacan su carácter funcional en cuanto a la reducción del conflicto dentro del grupo. También señalan que, una vez establecida, la estructura tiende a su mantenimiento, pues los intentos de reestructuración producen desconfianza. Scott y Scott cuando caracterizan las propiedades estructurales de los grupos lo hacen de la siguiente forma: defienden una relación entre elementos (posiciones, miembros), se refieren a características duraderas del sistema, el sistema está constituido por elementos reemplazables.

La jerarquía de estatus en los grupos.

Una serie de posiciones que se ordenan jerárquicamente y a las que se otorga un valor diferente. Ese aspecto de la estructura es lo que se denomina sistema de estatus. Wilke lo define así: 'una estructura de grupo puede definirse como una descripción de las interrelaciones entre miembros del grupo. Implica dimensiones de comparación y la ordenación de los miembros en esas dimensiones. La ordenación en una dimensión específica se denomina la diferenciación de estatus en esa dimensión'. La diferenciación de estatus implica patrones de prestigio, deferencia y sumisión en los miembros así como la existencia de un consenso respecto a la ordenación jerárquica y al prestigio otorgado. Brown, Scott y Scott: 'El grado en que hay un reconocimiento consensuado de las diferencias entre miembros en su estatus en atributos valorados'. A partir de Bales, la asociación que se establece entre estatus en el grupo y la contribución a las metas del grupo o al desempeño de tarea. El llegar

a una ordenación de los miembros del grupo sirve para hacer que el grupo sea predecible y para que su funcionamiento sea ordenado. Levine y Moreland, en ocasiones el sistema de estatus se establece con relativa rapidez tras el inicio de un grupo, existiendo dos tipos de explicaciones de ese proceso de diferenciación: la que propone la Teoría de los Estados de Expectativas (TEE) yla que pone el énfasis en la conducta de dominancia y que responde a un enfoque etológico.

La teoría de los Estados de Expectativas (TEE).

La Teoría de los Estados de Expectativas (Berger, Conner y Fisek) entronca con el trabajo de Bales y propone que la base principal del estatus en el grupo son las expectativas acerca de cuál será el desempeño de cada miembro en relación con la tarea. Estas expectativas consisten en inferencias que los miembros hacen de cómo cada uno contribuirá a la tarea a partir de ciertas características que muestran los miembros del grupo. Estas características denominadas *características de estatus* se refieren a atributos en los que la gente difiere y a lo que se asocia más o menos valor o competencia. Estas características tienen por lo menos dos estados (ej. Tener un título universitario o no, hombre o mujer, joven o mayor) y existe un consenso a la hora de otorgar más valor a una categoría que a otra. La teoría distingue entre características de estatus *difusas* y *especificas.* Las **difusas** son aquellas que llevan asociadas expectativas muy generales acerca de la competencia: género, raza, ocupación y nivel educativo que se asocian con capcidad alta o bja. En un jurado se le supondrá inicialmente más competencia a un médico que a un trabajador manual. Las **específicas** son aquellas que están directamente relacionadas con la tarea y suponen una expectativa de competencia en un rango muy limitado. Cuando un grupo tiene que llevar a cabo una tarea que implica creatividad y hay personas a las que llevar a cabo una tarea que implica creatividad y hay persona a las que previamente se ha evaluado como creativas o poco creativas.

La creación de esas expectativas a su vez influye en que se den ciertas desigualdades enl a interacción a favor de aquellos que se espera contribuyan más al grupo. Así se refleja en la oportunidad que se da a que ciertos miembros participen más que otros. El proceso tiene un componente de profecía autoincumplida: se hace una predicción en relación con las diferncias de competencia de ciertos miembros, para más tarde contribuir a que se produzcan esas diferencias. Tal como indica Ridgeway, esta perspectiva se caracteriza por tener un enfoque de intercambio social: el estatus se concede para que la persona utilice mejor su supoesta competencia. Además el proceso de creación de estatus tiene un carácter cooperativo y se supone que las expectativas son compartidas y estables, aunque se reconoce que si alguien dispone de información de estatus adicional puedan surgir discrepancias e inestabilidad.

El estatus desde la perspectiva de la dominancia: el enfoque de la creación de estatus desde esta perspectiva etológica pone el énfasis en la

dominancia. El modelo biosocial de la dominancia de Mazur propone que se da una evaluación inicial relativa a la fuerza de la persona a través de su apariencia y su conducta verbal y específicamente, a través de pequeñas pruebas o compteiciones de dominancia. Las claves no verbales como el volumen de la voz, los gestos o las conductas asertias serían indicativas de dominancia. La conducta agresiva genera estrés en el otro, mientras que el que lo inicia, debe resistir el estrés. El que pierde es el que siente más estrés. La dominancia se manifiesta también con la mirada o la interrupción de las conversaciones. Otros signos que implican alto estatus social son la ocupación o la riqueza. La conducta de dominancia depende del nivel hormonal que, a su vez, puede guardar relación con la experiencia pasada. Mazur explica el establecimiento de las relaciones de dominancia de dos formas.

Primero, estimar los signos de dominancia y que se dé un acuerdo sobre la dominancia relativa sin que haya disputa. Indica que la mayoría de las relaciones de estatus se llevan a cabo de forma cooperativa. Segundo, consiste en la competición a través de la lucha de dominancia. Esto se produce cuando hay un desacuerdo acerca del valor de los signos de estatus o cuando el nivel hormonal motiva a poner en marcha la conducta dominante. Esto es especialmente importante en los grupos de iguales. Los individuos más resistentes al estrés tendrían alto estatus y los poco resistentes bajo estatus.

Modelo mixto sobre la creación de estatus: Ridgeway enfoca esta vertiente de un modo más amplio. La dominancia no como competición diádica sino dentro de un contexto más amplio de grupo, pues los restantes miembros no permanecerán com espectadores desinteresados, sino que darán su apoyo o inclinarán su poder de coalición. Las luchas se enmarcan en un contexto cooperativo. Se trata de que los individuos de alto estatus presten servidios importantes para el grupo. En ocasiones la dominancia sirve de base para crear la diferenciación de estaus, o para defender una jerarquía ya establecida. Un aspecto importante es la distinción en la orientación hacia el grupo o en la orientación hacia sí mismo por parte del que despliega la conducta de dominancia, puesto que de ello dependerá que reciba apoyo o no. Si el resto de los integrantes del grupo perciben que el intento de dominancia obedece a una motivación de interés propio del que la inicia no prestarán su apoyo. El grupo crea unas normas que legitiman el orden del estatus establecidos, por lo que se crean coaliciones que apoyen el orden jerárquico. Cuando alguien desafía ese orden se puede dar un uso de la dominancia por parte del miembro de alto estatus. Este uso de la dominancia lo legitima el apoyo del grupo.

También puede darse el caso de un miembro de bajo estatus que desafíe el orden y que obtenga mayor estatus. Es más fácil que suceda si une el realizar esfuerzos para contribuir a la tarea y la orientación hacia el grupo. Así hay ciertas conductas como el mirar al otro hostilmente y de arriba a abajo, el hablar fuerte o enfadado, el dar órdenes en lugar de pedir, o el negarse a dar una orden que, con frecuencia, se considera como sólo de dominancia y ello lleva a que se interpreten como orientadas a sí mismo. La fluidez de la palabra, la consistencia de argumentos y la latencia breve de respuesta se pueden interpretar como claves de competencia y llevar a una reevaluación del que desafía y de su desempeño en la tarea del grupo. Si se trata de un grupo en el que ya existen diferencias de estatus, se le exige más al que desafía el orden establecido (competencia más motivación grupal) que si se trata de un grupo

recién formado. En este segundo caso se supone que basta con uno de los dos requisitos.

La investigación sobre estatus en grupos: se da una ejecución inicial en la tarea de forma inividual. Tarea que implica emitir juicios y se les da a los participantes un feed-back falso, estableciendo así una diferencia de estatus sobre la base de la competencia. Seguidamente, tarea en grupo, en la que de nuevo se tiene que emitir juicios similares a los anteriores. La medida de la variable dependiente es las veces que la persona cede ante el juicio del compañero en la tarea en función del estatus relativo de cada uno, Berger. Los considerados como de más alta competencia inicialmente ejercían más influencia. El estatus afecta a la conducta indirectamente a través de las expectativas, más que directamente. El estatus es un predictor fuerte de las expectativas y un predictor moderado y significativo de la conducta. Cuando se sugiere que la diferencia de estatus es inestable, ésta tiene menor impacto sobre la influencia que cuando se sugiere que es estable.

Normas de grupo.

Las normas han sido consideradas, o bien como marco de referencia común que dan lugar a uniformidades de conducta o bien con un carácter de regulación de las actitudes y comportamientos, indicando cuáles son o no aceptables para el grupo. Homans la define como: la idea que ocupa las mentes de los miembros del grupo, idea que puede expresarse en un juicio en el que especifique lo que los miembros del grupo o los demás deben de hacer, debieran de hacer o se espera que hagan. Añade que para que constituya una norma la desviación respecto de ella debe ser objeto de sanción.

Paralelamente, Cialdini, Kallgreen y Reno distinguen entre: *normas descriptivas* (lo que los miembros hacen en una situación dada, importantes cuando una situación es nueva o ambigua. Cuando una conducta obtiene un apoyo social suficiente es fácil que se seiga porque el heurístico de la 'prueba social' ahorra el esfuerzo cognitivo de elegir qué conducta es la adecuada) y las *normas prescriptivas* (lo que los miembros aprueban o desaprueban, lo que debería hacerse, las normas morales que motivan la conducta a través de premios y castigos). Las normas, desde la perspectiva de la autocategorización, tienen que ver con el prototipo del grupo en el sentido antes descrito. Cuando la identidad social resulta saliente se lleva a cabo la construcción de una norma que es específica para el contexto. Las normas son así concebidas como propiedades del grupo que influyen a través del proceso de auto-categorización.

Los estudios pioneros sobre normas: Sherif, sobre la emergencia de normas de grupo. En el contexto de la estimación del efecto autocinético (ilusión perceptiva del movimiento aparente de un punto de luz en la oscuridad). En estos estudios la mitad de los participantes iniciaban las estimaciones individualmente para luego hacerlas en grupo. La otra mitad al

revés. Los individuos llegaban a establecer un estándard en las estimaciones. La norma inicial de grupo llegó a desaparecer cuando el grupo estaba constituido por la sexta generación de sujetos ingenuos. La norma inicial había ido progresivamente cambiando hasta parecerse a la que los sujetos daban individualmente. Aunque se da la tendecia a conformarse a la norma, también los nuevos miembros ejercen alguna influencia.

Newcomb, estudio de campo en el que se mostraba el influjo de las normas de grupo. Estudio longitudinal de las actitudes que se llevó a cabo a través de los años de universidad por lo que se podía observar si las alumnas cambiaban y en qué medida. Se advierten los cambios de actitudes en la dirección progresista conforme las estudiantes avanzan en su carrera. Destaca la influencia de la norma a través de conferir popularidad y estatus social. No todas la estudiantes experimentaron el cambio, sino que algunas, que se implicaban menos y eran menos populares mantenían un grupo de estudiantes que tenían ideas similares. Ejemplo de las razones del cambio expuestas por Q61 (la que se hizo más liberal): influida por las autoridades de la facultad, absorbida en los asuntos públicos, influida por los códigos de la comunidad, por los entusiasmos colectivos, absorbida en los asuntos de la comunidad, entusiasta defensora de la universidad y ansionsa de obtener posiciones dentro de la comunidad. Q81 (la más conservadora que menos cambió): se resiste a las autoridades de la facultad, absorbida en el trabajo universitario, critica las comisiones estudiantiles, la política educacional y a la facultad.

Las funciones de las normas: Brown propone que es posible distinguir entre funciones individuales y sociales de las normas de grupo. La principal función individual es la creación de un marco de referencia que ayude a la interpretación de la realidad (Sherif y su estudio). Las funciones sociales tienen como objeto: la regulación y la coordinación de la interacción y de las actividades de los miembros de grupo, de modo que éstas se lleven a cabo de una forma ordenada, la consecución de las metas de grupo y el mantenimiento de la identidad grupal. Esta función adquiere particular importancia a la hora de considerar los efectos de la desviación de las normas.

El desarrollo de las normas: Levine y Moreland, hablan del grado en que se considera que surgen en el interior del grupo, o que son dictadas desde fuera. También cabría establecer distinción en cuanto a su grado de voluntariedad, es decir, si se crean a partir de las conductas espontáneamente iniciadas e imitads en el grupo, o por el contrario, son impuestas por un líder o por la institución.

El desarrollo de las normas puede producirse en el interior del grupo a partir de los *guiones* que los miembros traen a los grupos acerca de cómo enfrentar las distintas situaciones. Dan lugar a normas tanto más rápidamente cuando son compartidas entre sus miembros. También pueden ser fruto de una *negociación*, a menudo para hacer frente a los conflictos. Pueden surgir de los *patrones iniciales* de conducta que llegan a cristalizar en normas. Lo que se denomina normas 'evolutivas' que se basan en principios de la evolución, serían las que pone en marcha un individuo y que satisfacen una necesidad y son prograsivamente imitadas. Pueden ser *dictadas de forma explícita por el líder*, o puede derivar del *prototipo* del grupo, que en un contexto comparativo dado maximiza las semejanzas intragrupales y las diferencias con el exogrupo

de comparación, a través del proceso de autocategorización por el que los miembros del grupo incorporan esa normas prototípicas.

Los efectos de la desviación respecto a opiniones y normas de grupo: se ha enfocado desde una perspectiva funcional, es decir, considerando que las normas emergen en los grupos porque cumplen una función y que la desviación se considera una interferencia. Se hará referencia a estudios que engloban los efectos de la desviación como la que rompe con la uniformidad del grupo. Festinger habla sobre presiones hacia la uniformidad en los grupos. Presiones que obedecen a: 1) la necesidad de establecer la realidad social en aquellos casos en que no se puede constrastar una opinión con la realidad física y es necesario recurrir al consenso del grupo como forma de validarla y 2) la locomoción del grupo hacia sus metas. Cuanto más cohesivos los grupos y más relevante para el grupo la cuestión y mayor la discrepancia, mayor será la presión por reducir la discrepancia y alcanzar la uniformidad, lo que se traduce en conductas comunicativas para acercar la posición de desviante.

Schachter, participantes que tenían que formar clubes según su grado de atractivo –alto y bajo- lo que se reflejaba en su grado de cohesión; su grado en el tema de la discusión –relevante/irrelevante- y tres estereotipos: el modal conformista, el desfiante y el cambiante que inicia la discusión como desviante pero luego llega gradualmente a mostrar acuerdo. Se producía un mayor rechazo hacia el desviante que a los otros dos cómplices. El rechazo era mayor en los grupos cohesivos. En todas las condiciones, menos en la de baja cohesión y tema irrelevante, al desviante se le nombraba más veces para comités poco deseables y menos para los deseables. También se le rechazaba más en las condiciones de tema relevante, aunque ello se debía al hecho de que fuera más aceptado en la condición de baja cohesión y tema irrelevante. El desviante era el que más comunicaciones recibía. En cuanto al flujo de comunicación durante la sesión de grupo, en el caso del modal se mantiene igual, en el del cambiante, primero aumentaba y luego decrecía y en el desviante aumenta en toda la sesión. Levine, en la condición de baja cohesión y tema irrelevante constata, por contra, que se da la mayor comunicación hacia el desviante, a pesar de que se esperaría en esa condición una menor presión hacia la uniformidad.

La investigación posterior se ha centrado en cuestiones tales como el efecto de la extremosidad de la posición del desviante. Los desviantes más extremos suelen ser menos influyentes que los moderados. Aunque el efecto de la extremosidad depende del contenido dela posición tomada (ej., el que se trate de proponer medidas extremas bien de apoyo o de castigo a un delincuente, resulta menos influyente en este segundo caso). El grado de interferencia con las metas de grupo también se estudia. Cuanto más grande la interferncia y el desviante sea percibido como responsable tanto menos agradable resultará al grupo.

Reacciones hacia la desviación en función de la motivación para lograr el consenso de grupo: estudios experimentales de Kruglanski y Webster muestran que la motivación por lograr el consenso es uno de los determinantes de las reacciones a los que se desvían. La evaluación del desviante fue significativamente más negativ sólo en la condición en al que daba su opinión 5 minutos antes del final (objetivamente tarde). Se mostró un mayor impacto del desviante en las opiniones en las condiciones 1 (cómplice da los argumentos a

los 5 minutos, objetivamente temprana) y 2 (a los 15, subjetivamente temprana pq el experimentador les daba otros 10) pero no en la 3 (a los 15 min, cuando les quedaban 5 para acabar, objetivamente tarde). También en esta última los participante estaban más seguros de su decisión.

Los resultados muestran que en las condiciones en que aumenta la motivación por lograr el consenso se produce mayor rechazo del que discrepa de la opinión del grupo. Se asocia a la necesidad de llegar a la clausura cognitiva colectiva que supone un equivalente, en le dominio del grupo, de la necesidad que se experimenta en el plano personal respecto a la de conseguir la clausura cognitiva. En determinadas circunstancias, el individuo busca un conocimiento firme por la vía más rápida para clausurar una cuestión, en lugar de examinar más detenidamente otras hipótesis o la información estimular. Como indica Levine, se busca el consenso en el grupo, se intenta lograr cuando no se produce y se da una respuesta negativa frente al desviante. Moscovici lo cuestiona y propone un modelo genético que hace hincapié en el efecto innovador de la influencia minoritaria de cara al cambio social como proceso opuesto al de la conformidad. El trabajo de las denominadas 'normas perversas' de Fernández, pone en cuestión la posición funcionalista. Se trata del fenómeno del incumplimiento sistemático de normas lo que tiene consecuencias negativas para el grupo en su conjunto. Estas normas se definen por su carácter explícito y por no poderse cumplir. Entre los efectos negativos, destacan la desmoralización y la corrupción.

Comparación efectos de la desviación entre miembros del grupo propio y del exogrupo: efecto oveja negra: este efecto parte de la observacion de que se puede producir simultáneamente favoritismo de los miembros del propio grupo. Se parte del supuesto de que la denigración de los miembros del grupo propio es una estrategia para eliminar a aquellos miembros que pueden contribuir negativamente a la identidad social. Estudio 1 de Yzerbyt y Leyens, se obtuvo una mejor valoración del endogrupo que del exogrupo, cuando se la calificaba de persona simpática, pero una peor valoración del endogrupo cuando se la calificaba de antipática. Estudio considerado de apoyo inicial al Efecto Oveja Negra. Luego, otras investigaciones con estudiantes de una escuela militar, de Marques, predijeron que se daría una mayor diferencia a la hora de valorar a los cumplidores y a los desviantes del propio grupo que a los del exogrupo, cuando se tratase de las normas relevantes.

Mientras que en el caso de las normas irrelevantes se da un sesgo a favor del propio grupo, en el caso de las normas relevantes se da el efecto oveja negra. Que los miembros que cumplen o se oponen a las normas relevantes del grupo obtienen respectivamente mayor aprobación y mayor rechazo que los miembros equivalentes del exogrupo. La Teoría de la Dinámica de Grupo Subjetiva, desarrollada a partir de esta investigación, propone que los miembros desviantes son rechazados al poner en peligro el consenso normativo del grupo. Se defiende que el diferenciar entre los miembros de grupo que cumplen las normas y los que se desvían de ellas permite mantener la validez subjetiva. Cuanto más consolidado el estatus del miembro del grupo, tanto mejor se valora su conducta normativa y peor en la conducta desviada. Tal como se esperaba, el *efecto oveja negra* (sobrevaloración del miembro normativo del propio grupo y desvalorización del miembro desviante del propio grupo en comparación con el del exogrupo) sólo se daba con respecto a los

miembros consolidados del grupo, pero no con respecto a los recién llegados. De ahí la importancia de la representatividad del miembro del grupo que cumple o incumple la norma.

La investigación sobre la *sensibilidad intergrupal* de Hornsey indica que se aceptan mejor las críticas de un miembro del propio grupo que de uno del exogrupo, y que este efecto tiene que ver con el hecho de que las críticas del miembro del propio grupo se perciben como más constructivas y legítimas. Trabajos más recientes muestran que cuando se da un contexto de conflicto intergrupal se hace más negativa la evaluación del miembro del propio grupo (musulmán) que hace la crítica y hasta el punto que desaparecen las diferencias con respecto a la evaluación del miembro del exogrupo (cristiano) que también critica.

Los roles de grupo y su diferenciación desde la perspectiva funcionalista: los problemas funcionales tienes dimensiones básicas (logro de metas, expresivas, adaptativas e integrativas) que también se relacionan con los roles. El rol es el comportamiento d ela persona que ocupa esa posición, al cual implica una serie de derechos y deberes. Linton indica que al individuo se le asigna un estatus y lo ocupa en relación con otros estatus. Cuando hace efectivos los derechos y deberes que constituyen el estatus, está desempeñando un rol. Newcomb, dice que el rol se refiere a la conducta propia de los que ocupan esa posición y que supone una contribución a la marcha del grupo hacia sus metas y el desempeño de una función. Hare, la definición básica de rol es que está asociado a una posición en un grupo (estatus) y a los derechos y deberes hacia uno o más miembros.

Los roles pueden tener un carácter *formal*, definición clara y precisa de la función que debe desempeñar un miembro del grupo y son críticos para la organización eficaz del grupo (son los asignados por ej. a un equipo de producción, deportivo o de un grupo musical). Y un carácter *informal*, roles que no se asignan específicamente y que surgen y se van definiendo a través de la interacción, así el rol de líder no oficial o del que dirige actividades lo es.

En cuanto a la medida de los roles, Levine y Moreland dicen que se puede hacer: por la observación del grupo para detectar patrones, usando instrumentos de observación sistemáticos como el SYMLOG, para establecer comparaciones y a través de las descripciones que hacen los miembros acerca del papel propio o del de otros miembros del grupo.

La diferenciación de roles: es la división de las tareas entre los miembros o por la distintividad de las funciones desempeñadas. En primer lugar, la división de la tarea permite el logro de las metas. La diferenciación extrema y mantenida de forma inflexible también puede ser disfuncional (accidente de aviación civil). La diferenciación de los roles sirve para ordenar el funcionamiento del grupo y hacerlo predecible, al fijar una serie de expectativas, un efecto paralelo al de las normas de grupo. Sirve para la autodefinición de los miembros. Bales propone que, al realizar una tarea de grupo, se dan conductas instrumentales dirigidas a la realización de la tarea y conductas socioemocionales o expresivas. El empleo del método de observación sistemática (MOB) permitió a Bales y Slater mostrar que se producía una diferenciación en dos tipos de roles: el *líder de la tarea*, que se corresponde con el más activo, la que tiene mejores ideas y guía al grupo en la

discusión y el *líder socioemocional* que cae mejor, reduce las tensiones y se ocupa del mantenimiento del grupo.

En el conjunto de los grupos se da una relación entre diferenciación de roles y solidaridad, no obstante en las familias (tipo de grupo primario con alta diferenciación de roles) se da una relación negativa entre ambas. Benne y Sheats distinguen los siguientes tipos:

- *Roles de tarea:* (12) que sirven para coordinar y facilitar las actividades de solución de problemas en el grupo: coordinador, elaborador, activador, orientador, evaluador, da información, pide información, iniciador, técnico de procedimiento.
- *Roles de construcción y mantenimiento:* (7) apoyan y regulan las actividades orientadas al grupo: busca el compromiso, anima, seguidor, armonizador, observa, guardameta.
- *Roles individuales*: (7) potencialmente disfuncionales que no se dirigen ni a la tarea ni al mantenimiento del grupo: agresor, bloqueador, buscador de reconocimiento, dominante y evasor.

En los análisis correlacionales posteriores se advierte una relación entre roles de tarea y mantenimiento, que los roles de mantenimiento positivos se relacionan negativamente con los individuales negativos, y que los roles de tarea son independientes de los individuales una vez que se suprime el rol de dominante. Hay que indicar que las personas que juegan un papel en la tarea se perciben como dominantes. Los miembros que desempeñan roles de tarea o de mantenimiento lo ven como más cohesionado. Algunos autores aluden también a la transitoriedad de los roles. Así en el modelo de socialización de grupo de Morleand y Levine se van señalando cambios en los roles genéricos de grupo (futuro miembro, nuevo miembro, miembro de pleno derecho, marginal y ex miembro) en paralelo con las fases de socialización grupal. El consenso, por último, no parece ser decisivo en cuanto a la definición de los roles en un grupo.

TEMA 4: EL LIDERAZGO.

Hollander considera que un rasgo común del liderazgo es que es un proceso de influencia entre el líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad. El liderazgo no es un rasgo o característica estática que reside únicamente en el líder sino que es un *proceso*, en el que están implicados de forma interactiva el líder, los seguidores y la situación en la que se ejerce el liderazgo. El liderazgo implica influencia. Brown dice que lo que realmente caracteriza a los líderes es que pueden influir en los otros miembros del grupo más de lo que ellos mismos son influidos. És un fenómeno grupal y pierde su sentido fuera de dicho contexto. La influencia del líder va dirigida a la obtenció de una meta u objetivo común del grupo.

Perspectiva en el estudio del liderazgo.

La mayor parte de los estudios se han hecho en contextos industriales, militares y en organizaciones y agencias gubernamentales considerando como líderes a las personas que ocupan puesto de mando en dichas organizaciones. Cabe preguntarse si ocupar un puesto de responsabilidad equivale de forma automática a convertirse en líder. Hay autores que separan management-dirección como Kotter de liderazgo. La misión del manager será mantener la consistencia y el orden dentro de un entorno complejo como es la organización. Planificar las actividades que deben realizarse y controlar que se cumplen los objetivos previstos. La principal función del líder sería promover el cambio dentro de la organización, cosntruyendo una visión de futuro y motivando e inspirando a la gente.

Bryman, distinguió 4 etapas en el estudio del liderazgo:

- *hasta mediados de los 40*: predominó el denominado 'enfoque del rasgo' desde el cual se concibe el liderazgo como una capacidad que poseen algunas personas de forma innata. +
- *Mediados de los 40, finales de los 60*: enfoque de los estilos de liderazgo, centrado en determinar cuáles son las conductas propias de los líderes y la relación de dichas conductas con el rendimiento o la satisfacción de los subordinados.
- *Finales de los 70 hasta mediados de los 80*: predomina el enfoque o modelo de la contigencia. En él se mantiene que la efectividad del liderazgo está determinada por (o es contingente con) cierto aspectos situacionales del entorno en el que el líder realiza su actividad.
- *Desde mediados de los 80*: predomina lo que Bryman llama la aproximación del nuevo liderazgo que enfatiza la capacidad motivadora del líder a través de la visión y retoma el concepto de carisma para tratar de explicar los importantes efectos que algunos líderes son capaces de provocar en sus seguidores.

Enfoques centrados en el líder: de rasgo y de liderazgo.

De rasgo

Uno de los primeros intentos de estudiar el liderazgo sistemáticamente. Los líderes tienen una serie de rasgos y características que los diferencian de los seguidores. Stogdill no es posible encontrar rasgos específicos que diferencien a líderes y no líderes en todas las situaciones. Desde entonces, el enfoque del rasgo perdió importancia. House y Aditya matizan:

- Parece existir un cierto número de rasgos que diferencian consistentemente a los líderes de aquellos que no lo son. Energía física, una inteligencia mayor que la medida de sus seguidores, autoconfianza y la existencia de motivación de logro y poder.

- Los efectos de los rasgos sobre la conducta y la efectividad del líder aumentan en gran medida cuando dichos rasgos son relevantes para la situación en la que el lílder se desenvuelve.
- Los rasgos tienen una mayor influencia sobre las conductas de los líders cuando las características de las situación permiten la expresión de las disposiciones individuales. Cuando existen fuerte normas, recompensas o castigos asociados a determinadas conductas la situación, más que los rasgos, determinarán las conductas del líder.

De los estilos de liderazgo

Establecer una tipología de las conductas de liderazgo. Lo que interesa ahora es determinar qué hacen los líderes y qué consecuencias tienen estas conductas sobre los miembros del grupo. Lewin, acerca de los efectos del liderazgo democrático y autocrático en grupos de niños. A començament dels anys 40, Lewin, realizó una serie de experimentos para comprobar los efectos del estos liderazgos. El papel del líder era representado por un estudiante adulto que trataba de conseguir una atmósfera democrática o autocrática en grupos compuestos por niños y niñas de 10 y 11 años. En la condición ''liderazgo democrático'' los miebros eran libres de trabajar con los compañeros que deseran. Se les permitía organizar y el líder trataba de ser un miembro más del grupo. En la condición ''liderazgo autocrático'', el líder determinaba las actividades a hacer y con quién. Los resultados mostraron que en el grupo autocrático comparado con el democrático existía una menor actitud cooperativa, una mayor hostilidad entre miembros del grupo y una mayor sumisión al líder. Una tercera condición, la 'laissez-faire', los líderes daban a los miembros del grupo completa libertad de acción y se abstenían de participar en las actividades del grupo. Se hacía menos trabajo y de peor calidad que en la condición liderazgo democrático, aunque no se generaba tanta agresividad como el bajo liderazgo autocrático. El democrático produce, sobre todo a largo plazo, mayor compromiso con la organización y mayor satisfacción. Puede haber variables moderadoras de los efectos de estos tipos de liderazgo. Por ejemplo, la case de tarea a realizar, el autoritarismo de los miembros del grupo, el que la investigación se realice en contextos naturales o artificiales y el que los efectos se midan a corto o a largo plazo.

Existen tres líneas de investigación: el enfoque de Ohio, Stogdill y Coons, el de Michigan (Likert) y la rejilla de liderazgo (Blake y Mouton). En todas ellas se encuentran dos dimensiones principales: la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las relaciones. Coinciden además con las funciones básicas del rol del líder (liderazgo de tarea y socioemocional) de Bales. Las posibles conductas del líder se encuentran en 20 ítems del Cuestionario de Descripción de las Conductas de Líder o LBDQ-XII (Stogdill). Los análisis factoriaes encontraron cuatro dimensiones importantes. Iniciación de estructura, consideracón, énfasis en la producción y sensibilidad. Posterioramente, se vio que estas dimensiones podían reducirse a las dos primeras.

La dimensión “iniciación de estructura” hace referencia a aquellas conductas del líder que tienen que ver con la planificación del trabajo, la definición de responsabilidades y en general todas aquellas a través de las cuales el líder guía, estructura y toma parte activa en la realización de la tarea. La dimensión “consideración” hace referencia a aquellas conductas relacionadas con la preocupacón por el bienestar de los subordinados y por el mantenimiento del buen clima dentro del equipo de trabajo. Ítems sobre la ‘iniciación de estructura’: me dice lo que debo hacer y cómo debo hacerlo, me asigna tareas concretas, me pide que siga los procedimientos y reglas establecidos. Ítems de la dimensión de ‘consideración’: me trata como un igual, se preocupa por mi bienestar personal, acepta algunos de los cambios sugeridos por mí.

Para los autores del grupo de Ohio la iniciación de estructura y la consideración son independientes. Un líder puede ser alto en iniciación de estructura y bajo en consideración o viceversa. Se espera que la iniciación de estructura esté relacionada positivamente con el rendimiento del grupo y la consideración con la satisfacción de los empleados. Los resultados muestran una gran variabilidad, según Bryman. Estas inconsistencias fueron haciendo que los investigadores diesen cada vez más importancia a los aspectos situacionales del liderazgo. Características de tarea o en el nivel de formación o motivación de los subordinados eran aspectos centrales en los modelos del liderazgo contingente.

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

El rendimiento de un grupo u organización depende no sólo de las características del líder sino también de diversas variables situacionales. El modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo (Fielder), el normativo en la toma de decisiones (Vroom) y la teoría de la expectativa de meta (House). En todas se determina cómo interactúan las características o conductas del líder con las variables situacinoales a la hora de obtener determinados resultados. Entre las conductas que se tienen en cuenta: la orientación en la tarea, la orientación a las relaciones y los estilos de dirección autocrático, consultivo o grupal. Las variables situacionales o factores de contingencia son la estructura de la tarea, la calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, el grado de poder ostentado por el líder, la importancia que tiene la calidad de la decisión, el posible grado de aceptación de la decisión del líder por parte de los subordinados, el posible desacuerdo entre los subordinados y las características personales de los subordinados. Las variables de resultado más analizadas son la eficacia del líder, la calidad de la decisión tomada, la satisfacción y aceptación por parte de los subordinados del líder y de sus decisiones.

La teoría de mayor repercusión es la de efectividad del liderazgo de Fiedler y la teoría de la expectativa de meta de House.

Fielder. El modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo: la efectividad del liderazgo depende de una combinación de factores con ciertas características personales del líder. Entre los factores situacionales son: la relación, buena o mala, del líder con el grupo, el grado de estructuación de la tarea y el poder del líder para otorgar recompensas. Las características personales del líder son su posible orientación a la tarea (propósito en la realización del trabajo) o las relaciones (cuando se da prioridad a llevarse bien con los subordinados). El modelo predice que los líderes orientados hacia la tarea conseguirán mejores resultados en situaciones extremas. Alto grado de control situacional (buena atmósfera grupal, tarea estructurada y poder para recompensar) o donde es muy bajo el control (mala atmósfera grupal, tarea poco estructurada y poco poder para recompensar). Por el contrario, los líderes centrados en la realción consiguen mejores resultados en situaciones en las que el nivel de control es mediano. Fiedler y García presentan una extensión de la teoría denominada ''Teoría de los recursos cognitivos del liderazgo''. Se conetmplan variables como la experiencia e inteligencia del líder y el estrés al que están sometidos líderes y subordinados. Los estudios realizados demuestran que en condiciones de bajo estrés la inteligencia del líder correlaciona positivamente con el rendimiento mientras que la experiencia lo hace de manera negativa. En condiciones de alto estrés sucede lo contrario: la experiencia correlaciona positivamente con el rendimiento y la inteligencia lo hace de manera negativa.

La teoría de la expectativa de meta

Los líderes serán eficaces en la medida en que sus conductas complementen el entorno laboral de sus subordinados y les ayuden a conseguir sus metas laborales o personales. House señala varias posibles conductas de los líderes y las circunstancias bajo las cuales dichas conductas serán más eficaces:

- *Conductas de clarificación de la tarea. Serán más eficaces cuando exista ambigüedad de rol y menos eficaces cuando los subordinados se perciban competentes en relación con la tarea.*
- *Conductas orientadas al logro. Serán más eficaces con los subordinados que tienen una alta motivación de logro.*
- *Conductas facilitadoras del trabajo (coordinar, planificar, aconsejar). Serán más eficaces cuando las demandas del trabajo sean previsibles y menos necesarias si los subordinados son competentes en relación con la tarea a realizar.*
- *Conductas de apoyo personal. Serán más eficaces cuando el trabajo sea peligroso, monótono, estresante o frustrante.*
- *Conductas facilitadora de la interacción entre los miembros del grupo. Son especialmente relevante cuando los miembros del grupo son interdependientes para la realización del trabajo.*
- *Liderazgo basado en valores. Entre los factores que facilitarían la emergencia y a la efectividad del liderazgo basado en valores*

estarían la formulación, por parte del líder, de una visión compatible con los valores de los seguidores y la existencia de una situación de crisis. Este tipo de liderazgo sería especialmente efectivo ante la ausencia de recompensas externas u otro tipo de refuerzos para realizar la tarea.

Enfoques centrados en los seguidores: teorías implícitas de liderazgo.

La gente corriente parece tener pocas dudas con respecto al significado de esta palabra. Esto sucede porque las personas poseen sus propias teorías respecto al significado de esta palabra. Esto sucede porque las personas poseen sus propias teorías implícitas acerca del liderazgo que les señalan cuáles son las características de los líderes y cuáles deben ser sus conductas.

Lord, Foti y Phillips sostienen que las teorías implícitas del liderazgo reflejan la estructura y el contenido de las categorías cognitivas usadas para distinguir a los lílders de aquellos que no lo son. Este modelo dice que el liderazgo es una categoría cognitica organizada jerárquicamente en tres niveles. El más general, *nivel supraordinal,* simple distinción entre los líderes y no líderes. El *nivel básico*, clasifican a la persona estímulo en una de las diversas categorías de liderazgo existentes. Esta categorización se realiza comparando a la persona estímulo con el mejor ejemplo de la categoría, prototipo. El nivel más bajo es el *subordinado*. Se toman en cuenta las diferncias concretas dentro de una categoría (dentro de la categoría de líder politico, la distinción entre líder consevador y liberal).

Cuestiones que aún quedan por resolver serían:

- dotar de contenido a las teorías implícitas sobre los diferentes tipos de líderes (líder hombre vs. mujer, líder vs. manager).
- determinar hasta que punto las teorías implícitas del liderazgo son compartidas dentro de una misma cultura u organización
- determinar hasta qué punto las teorías implícitas del liderazgo varían entre las diferentes culturas.

Algunas investigaciones sobre las teorías implícitas de liderazgo:Offerman intentó determinar el contenido de las mismas. 115 estudiantes, señalar 25 rasgos o características de los líderes (no se proporcionaba ninguna definición previa de liderazgo). Debían evaluar a una persona en base a esos ítems, una persona estímulo que se describía como líder, líder eficaz o supervisor. Cuatro de los factores (sensibilidad, dedicación, carisma e inteligencia) líderes y líderes eficaces eran evaluados de forma más alta que los supervisores. Por su parte los líderes y los supervisores puntuaban más alto en tiranía que los líderes eficaces. Den Hartog, 15.022 directivos de 60 países. Econtraron que existían rasgos asociados de forma casi universal al buen liderazgo y al mal liderazgo y rasgos que variaban. Los del buen liderazgo: inspirar confianza, tener habilidades para la gestión, ser justo, diplomático, capaz de motivar a la gente, capacidad de decisión, estar

informado y ser un buen comunicador. Mal liderazgo: ser poco sensible, poco social, irritable, egocéntrico y dictatorial. Dependiendo de la cultura destacan: ser competitivo, autónomo o independiente, asumir riesgos, ser sincero y evitar el conflicto.

El liderazgo com proceso de influencia: la teoría del crédito idiosincràtico.

Quien más ha subrayado el carácter procesual del liderazgo ha sido Hollander. El liderago constituye na relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de los fines grupales. El liderazgo no es algo estático y no es un proceso unidireccional sino que implica un intercambio de influencias entre líderes y seguidores. La *teoría del crédito idiosincrático* de Hollander recoge estas ideas para tratar de explicar como la influencia de los líderes varía a lo largo del tiempo y bajo que circunstancias el grupo tolera que el líder se desvíe de la norma. Señala esta teoría que, por regla general, que cuando un líder llega a un grupo le es difícil ejercer influencia y poner en marcha acciones innovadoras. A medida que el líder demuestra su eficacia y su aceptación a las normas del grupo va ganando 'créditos' a los ojos de sus seguidores. El origen de la autoridad del lílder determina el grado de influencia y aceptación del líder. Los líderes elegidos son percibidos son percibidos como más sensibles a las necesidades de los seguidores, más interesados por la tarea grupal y más competentes que los líderes designados. El apoyo para el líder elegido depende de su competencia inicial y del éxito de su actividad. Sin embargo, en el caso del líder designado, el apoyo parece depender tan solo de uno de estos factores: competencia o éxito.

El liderazgo como proceso grupal.

El liderazgo es un fenómeno grupal. Esta idea es central para la visión del liderazgo mantenida por la Teoría de la Identidad Social (Tajfel) y desde la Teoría de la Autocategorización (Turner). Según la de la Identidad Social para que exista un grupo debe darse una identidad social compartida. Lo que implica que la persona debe categorizarse a sí misma como miembro del grupo. Sin al existencia de un sentido compartido de identidad social ni el liderazgo ni el seguimiento son posibles. Por lo que, la persona que más influencia ejerce en el grupo, el líder, será aquella que mejor encarne los valores, creencias y actitudes del grupo en un momento dado, es decir, el más prototípico. Cuanto más se indentifiquen las personas con su grupo, en mayor medida la percepción y evaluación del líder estarán influidas por su prototipicalidad y será más problable que los miembros prototípicos emerjan como líderes y que los líderes prototípicos sean percibidos como más eficaces.

En situación de conlicto el líder prototípico es aquel capaz de luchar mejor por el interés común de forma apasionada y inflexible. Sin embargo, en una situación en que se requiere negociar tal tipo de líder deja de ser prototípico y podría perder el apoyo. Los líderes tienen también cierta capacidad de maniobra. Por lo que puede influir enla opinión pública a través

de los medios de comunicación y presentarse como prototipos del grupo. El echar las culpas de la situación a los exogrupos para aumentar la cohesión grupal es estrategia común.

Haslam dice que la principal labor de un líder es gestionar adecuadamente la identidad social de los miembros de su grupo. Para ello el líder: debe ser pecibido como un miembro prototípico de su grupo, debe luchar por los intereses colectivos de su grupo y debe ser capaz de cultivar e incluir un sentido compartido de nosotros en el grupo que dirige.

El experimento de la prisión de la BBC: a medida que lso prisioneros desarrollaron un sentido de identidad social compartida, se hacían más efectivos en la coordinación de sus acciones como grupo, entre otra en el desafío a la autoridad de los guardias. También tenían más deseos y más capacidad para elegir un líder que los representara. Lo contrario sucedía con los guardias. En este conexto el liderazgo era totalmente imposible. Nadie confiaba en otras personas y nadie podía ponerse de acuerdo sobre quién podría representarlos.

Otros desarrollos en el estudio del liderazgo.

Entre ellos incluimos los estudios sobre liderazgo tranformacional y carismático. El carismático caracteriza a aquellos líderes que producen mayores efectos en sus seguidores y en la sociedad. Además aunque en las investigaciones ha predominado la metodología cuantitativa (cuestionarios) también se han realizado entrevistas, experimentos de laboratorio, análisis de contenidos y análisis de información histórica y de archivo. El tranformacional (M.Bass) dice que hay dos tipos de liderazgo. Uno, basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores, al que llama liderazgo transacional y otro en el que los líderes, a través de su influencia personal, consiguen efectos extraordinarios en sus seguidores.

El transformacional es capaz de concienciar a los subordinados de la importancia del trabajo a realizar. Es capaz de hacerles trascender su propio interés en beneficio del grupo y es capaz de alterar la jerarquía de necesidades del seguidor. Un cuestionario que permite medir los dos tipos de liderazgo, el transacional y el transformacional, y un tercer tipo el pasivo/evitador. Se denomina MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). El liderazgo transformacional está compuesto por cinco factores, el transaccional por dos y el liderazgo pasivo/evitador por otros dos. Estos nueve factores que mide el MLQ son:

Factores del liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada (atribuida): los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos. ‘Actúa de forma que se gana mi respesto’.

- Influencia idealizada (conducta): tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas como 'nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él/ella'.
- Motivación inspiracional: se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. 'Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos'.
- Estimulación intelectual: estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse. 'Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes'.
- Consideración individualizada: los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coachers. 'Me ayuda a desarrollar mi capacidad'.

Factores de liderazgo transaccional.

- Recompensa contingente: este factor hace referencia a aquellos líderes que clarifican las expectativas de sus seguidores y proporcionan reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. 'Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos'.
- Dirección por excepción (activa): este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización. 'Concentra su atención en los errores, quejas y fallos'.

Liderazgo pasivo/evitador.

- Dirección por excepción (pasiva): suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. 'Espera que las cosas vayan mal antes de actuar'.
- Laissez-faire: evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. 'Evita tomar decisiones'.

La hipótesis de Bass: los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y una mayor satisfacción por parte de sus subordinados que aquellos líderes que utilizan sólo el intercambio de recompensas. Los

transaccionales también consiguen algunos efectos positivos, aunque siempre menores. Los líderes que peores resultados obtienen son aquellos que no lideran: los altos en laissez-faire. La teoría del liderazgo transformacional no presta suficiente atención a las variables situacionales del liderazgo lo que supone, en cierta medida, una vuelta a las teorías del liderazgo centradas en el líder.

La estructura factorial del MLQ en España: los resultados demostraron que la estructura que mejor se adapta a los datos de España estaba formada por cuatro factores. Liderazgo transformacional (influencia idealizada-atribución, influencia idealizada-conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual). Liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional (agrupa al sub-factor de consideración individualizada y el sub-factor de recompensa contingente). Liderazgo correctivo (formado por el subfactor de dirección por excepción activa). Liderazgo pasivo/evitador (comprendre al sub-factor de dirección por excepción pasiva y el tipo de liderazgo laissez-faire. A efectos de entrenamiento y counseling probablemente sea más útil seguir manteniendo la diferenciación entre los nueve sub-factores propuestos por Bass ya que ello permitiría el entrenamiento en habilidades específicas.

Liderazgo y genero.

En contextos de laboratorio existía una percepción estereotipada del liderazgo de género: se percibía a las mujeres más orientadas hacia las relaciones y a los hombres más hacia la tarea. En contextos organizacionales, sin embargo, estas diferencias desaparecían. Se aprecia una tendencia por parte de la mujeres a ser más participativas y democáticas que los hombres. Las mujeres apuntaban más alto en los factores de liderazgo transformacional, influencia idealizada (carisma), inspiración y consideración individualizada, así como el factor transaccional recompensa contingente. Los hombres puntuaban más alto en dirección por excepción y en laissez-faire. Así, en organizaciones tradicionales (burocráticas, rígidas y marcadamente masculinas) las diferencias de género se enmascaran debido a que las mujeres se adaptan a las normas y expectativas masculinas dominantes en este tipo de organizaciones. En organizaciones no tradicionales las mujeres serían libres de exhibir su verdadero estilo de liderazgo.

Estudios sobre el liderazgo de géneros en España: investigación financiada por el Insituto de la Mujer. Tres investigaciones, dos de carácter correlacional y una de tipo experimental. La asociación entre el estereotipo masculino y el liderazgo están disminuyendo. La ambición o la capacidad de decisión se asocian cada vez más a características propias del estereotipo femenino como el ser sociable o el ser sensible a las necesidades de los empleados. No existen diferencias en la forma de ejercier y/o percibir el liderazgo en hombres y mujeres. Sí una tendencia a que los hombre evalúen mejor a los directivos varones y las mujeres hagan lo propio con las de su género. Mayor exigencia a la mujer directiva. Las mujeres tienen una opinión

más extrema del liderazgo que los hombres. Aprecian más la posibilidad de realización personal, son también más conscientes de sus aspectos negativos, como el estrés o la menor disponibilidad de tiempo para el ocio o la familia. Los directivos y las directivas puntúan más alto en autoeficacia y en satisfacción que las personas que no ocupan estos roles. En situaciones extremas se considera más responsable de la situación a un líder hombre que a una mujer. Refleja que se atribuya a las mujeres menos poder que a los hombres para inlfuir en la situación.

Los aspectos éticos del liderazgo.

En los últimos años se ha producido diversos escándalos financieros, lo que ha provocado reflexión sobre los aspectos técnicos y morales del liderazgo. Brown, Treviño y Harrison dice que liderazgo ético: son líderes que muestran una conducta normativamente apropiada (honestidad, justicia) en sus acciones personales y en sus relaciones interpersonales y fomentan la realización de tales conductas en sus seguidores a través de la interacción, el refuerzo y la toma de decisiones.

Walumbwa hace referencia a un liderazgo auténtico. El concepto de autenticidad (ser fiel a uno mismo) tiene una larga tradición que se remonta a los antiguos griegos y pasa por la psicología humanista. Es un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones líder-seguidor. Lo mide con el ALQ a través de 4 factores:

- Conciencia de sí mismo (cómo su propia conducta influye en los demás).
- Transparencia en las relaciones (se abre a los demás y se muestra tal y cómo es. Clima de confianza).
- Procesamiento equilibrado de la información (líderes que se muestran objetivos y analizan cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión).
- Moral internalizada (autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. La conducta de los líderes altos en este factor es consistente con sus creencias y valores personales.

El liderazgo auténtico se relaciona positivamente con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y la satisfacción de los seguidores con el líder, las conductas de ciudadanía organizacional, la confianza, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral. ALQ, fiable y válido.

TEMA 5: FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO

El grupo como fenómeno dinámico

Los grupos evolucionan. Van pasando por una serie de etapas que pueden desembocar en la ruptura del grupo o su renacimiento. Lo que ocurre en los grupos y entre los grupos está muy determinado por el momento concreto dentro del desarrollo. Hay procesos que sólo pueden darse en ciertos momentos.

Los individuos buscamos formar parte voluntariamente de grupos concretos. Parece existir una motivación en el ser humano a formar vínculos con otros congéneres. La hipótesis de la necesidad de pertenencia de Baumester y Leary dice que: los seres humanos poseen un impulso omnipresente de formar y mantener al menos una mínima cantidad de relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas. Es el *apego* que consiste en el vínculo emocional de un bebé o una cría con sus progenitores el mecanismo que permite establecer el nexo con los otros. Se expresa mediante la búsqueda de la proximidad con los adultos y la protesta cuando se ve separado de ellos. Los etólogos dicen que el apego se reutiliza en otras fases de la vida, cambiando el objeto de apego. Los grupos se forman como una prolongación del apego y una ampliación a un mayor número de congéneres. La pertenencia tiene fuertes efectos emocionales y congnitivos y su falta acarrea serios transtornos en la salud, el bienestar y el funcionamiento de las personas.

Uno de esos efectos tiene que ver con la autoestima. El indicio de rechazo o exclusión hace que a autoestima baje y buscamos el problema que ha puesto en peligro nuestra pertenencia para corregirlo. La autoestima actúa de sociómetro.

El ostracismo y sus efectos. El ostracismo es el acto de excluir, ignorar o rechazar a un miembro del grupo o a otra persona en una relación interpersonal. Williams y Zadro dicen que tiene efectos negativos en las necesidades básicas de pertenencia, control, autoestima y sentido de la existencia de la persona que lo sufre, que satisface menos esas necesidades. Esta línea de investigación se ha centrado de forma preferente en los efectos en al persona pero también en las personas que lo ejercen. Al ser excluído se activan las mismas áreas del cerebro que las propias del dolor físico. El haber sido objeto de ostracismo parece estar en la base de las reacciones violentas contra el grupo, en algunos casos.

Las personas pueden buscar la pertenencia a ciertos grupos precisamente para conseguir una mayor distintividad con respecto al común de los mortales (punkies o jet set). Si lo que se busca es independencia, la pertenencia a un grupo grande puede ser más conveniente. La formación de grupos no sólo es incompatible con la individualidad sino que muchas veces es un medio para conseguirlo.

La individualidad y la pertenencia grupal en otras culturas: hay pueblos en Asia, África y Suramérica donde las personas no se consideran como individuos independientes sino como parte de un grupo. En japonés, por ejemplo, la palabra jibun, significa la parte propia del espacio compartido. Esto se debe probablemente a la relación simbiótica e interdependiente que se establece entre el yo y los otros. En este sentido, la búsqueda individual de la independencia es bastante ajena en estas sociedades. En cambio, para la cultura occidental los individuos son sociales sólo cuando su conducta influye y es influida por otros, muchas veces de forma negativa. Desde la perspectiva confucionista, en las sociedades asiáticas la característica definitoria de la humanidad es la capacidad para experimentar empatía, para compartir sentimientos y esto sólo puede alcanzarse mediante la participación en un grupo. La racionalidad y el libre albedrío es propio de la cultura occidental. Lo que realmente importa es cómo esa pertenencia moldea la experiencia de las personas.

Formar parte de grupos tiene que ver con tratar de dar sentido a uno mismo y a su relación con los demás. La teoría de la *incertidumbre-identidad* de Hogg defiende que la pertenencia a grupos sirve para combatir el sentimiento de incertidumbre facilitando pautas a los individuos. El interiorizar el prototipo del grupo contribuye a la autodefinición de los individuos. Así, la identificación con grupos que poseen determinadas características contribuye a reducir, controlar o proteger el sentimiento de incertidumbre. Cuanto más entitativos sean los grupos, más contribuyen a reducir la incertidumbre.

Condiciones necesarias para la formación de un grupo.

Esa interdependencia percibida por los miembros, ya sea para lograr un objetivo común, para satisfacer alguna necesidad común o por experimentar un destino común, sería la condición necesaria para la formación de un grupo. Una vez formado, surgirían otros procesos, como la aparición de normas, la atracción interpersonal, la diferenciación entre endogrupo y exogrupo, la identificación con el grupo, etc. Tajfel y Turner en sus estudios emplearon el llamado *paradigma de grupo mínimo*. La simple designación externa de los sujetos a un grupo apelando a una supuesta característica común hacía que se comportaran como miembros de ese grupo frente a los de otros grupos. La interdepenencia percibida no es una condición necesaria para la formación de un grupo. Basta con que se produzca una categorización, es decir, que se agrupe a una serie de individuos dentro de una categoría en función de su semejanza en algún aspecto y que ellos se perciban a sí mismos como miembros de esa categoría y para que esa percepción transforme su comportamiento de individual a colectivo.

La distinción entre grupos y categorías sociales es importante. Los grupos considerados como sistemas sociales tienen interdependencia entre sus miembros. Y las categorías sociales están definidas como conjuntos de individuos que comparten algún atributo común; éstas no podrían considerarse propiamente grupos a menos que esa semejanza lleve aparejada una

percepción por parte de los individuos de que también comparten un mismo destino. Ante esta crítica, los defensores de la categorización aclaran que el concepto de categoría social implica mucho más que la implicación emocional compartida por los miembros. Por otra parte, distinguir entre procesos interpersonales y procesos grupales es fundamental: reducir la formación del grupo y lo que ocurre dentro de él a procesos interpersonales, como la interdependencia, es caer en el individualismo.

Por qué y para qué se forman los grupos?

Se pueden distinguir tres tipos de circunstancias que hacen que un conjunto de individuos lleguen a constituir un grupo (Cartwright y Zander):

- Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo.
- Puede formarse espontáneamente porque la gente se asocia para satisfacer alguna necesidad.
- Porque otras personas los traten de modo homogéneo.

Para que un grupo se forme deliberadamente, los individuos que deciden crearlo deben juzgar que por medio de él se conseguirán determinados objetivos que no serían posibles sin su existencia. Los propósitos que se quieren lograr a través del grupo son muy variados. Hay grupos que se crean para llevar a cabo alguna tarea de forma más eficiente. Otros con el objetivo de resolver problemas, partiendo de la premisa de que llegarán antes a la solución (comisiones de investigación, juntas directivas). Aunque en determinadas circunstancias, la situación de grupo es más bien contraproducente de cara a la consecución de este tipo de objetivos. Muchos grupos surgen espontáneamente, porque la gente espera obtner satisfacciones asociándose a ellos y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr otro objetivo. Es el caso de los grupos informales dentro de las organizaciones, los clubes sociales o las pandillas. En los grupos espontáneos, la función suele ser la satisfacción de alguna necesidad que poseen los miembros. Su formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias. Algunas son la semejanza percibida entre las personas, la complementariedad, la reciprocidad (nos gustan aquéllos a quienes gustamos), la proximidad, o el balance positivo entre ventajas e inconvenientes de pertenecer al grupo.

Por último, hay casos en los que la formación de un grupo no se debe al deseo de lograr un objetivo o de satisfacer unas necesidades, sino a que un conjunto de individuos es percibido y tratado por otros como grupo. Grupos formados según el sexo, la edad, la raza, la religión, nacionalidad, el poder adquisitivo, etc. Al mismo tiempo que los demás perciben que una serie de individuos forman un grupo, dichos individuos se consideran a sí mismos como miembros de ese grupo y tanto su comportamiento como el de los demás hacia ellos vendrá en muchos casos determinado por esa pertenencia grupal. Es importante señalar que no es necesario que los individuos interactúen entre sí para ser miembros de este tipo de grupos.

Cuando el grupo se ha formado inicialmente por el proceso de categorización, las funciones que cumple pueden ser la de simplificar la realidad social para los de fuera y la de adquirir una identidad social para los de dentro (alcoholicos, drogodependientes). Los individuos que pertenecen a grupos formados deliberadamente o espontáneamente pueden ser percibidos por otros como grupo y tener ellos mismos la experiencia psicológico de ser un grupo.

¿Cómo se forman los grupos?

Moreland define la formación de un grupo como un fenómeno continuo que implica un desplazamiento de un conjunto de personas a lo largo de una hipotética dimensión de grupalidad. La formación de un grupo espontáneo lleva su tiempo y el fortalecimiento progesivo de lazos que hará una integración social de esos individuos. Moreland distingue 4 tipos de integración social: ambiental, conductual, afectiva y cognitiva. Se trata de aspectos o variables que puede adoptar el proceso de formación.

Integración ambiental: cuando el ambiente ha proporcionado los recursos necesarios para que se forme. El término ambiente es entendido como el físico y el social y cultural. Por proximidad física (niños que se sientan juntos en clase) o que frecuentan un determinado lugar o que comparten determinadas aficiones. La importancia psicológica reside en proporcionar un marco de referencia compartido.

Integración conductual: las personas se unen o se hacen dependientes unas de otras para satisfacer sus necesidades. Considerada la clave por muchos autores. El grupo puede ser experimentado como un medio para lograr un objetivo, a través de la integración con lo demás o como un modelo de comparación para valorar lo adecuado o como un medio para lograr una identidad social positiva. Lo importante no es la interdependencia sino la simple pertenencia grupal.

Integración afectiva: un grupo puede formarse cuando las personas desarrollan sentimientos compartidos. La experiencia es de atracción hacia los demás miembros del grupo, como un todo o hacia sus objetivos.

Integración cognitiva: un grupo puede formarse cuando las personas se dan cuenta de que comparten importantes características personales. No se trata de que sean semejantes, sino de que sean conscientes de esa semejanza. Un grupo se forma cuando los individuos empiezan a pensar en sí mismos como grupo.

La integración ambiental proporciona el potencial para la integración conductual, que llevará a su vez a la integración afectiva y a la cognitiva. La visión más popular es que la integración conductual es la clave de la formación del grupo. Turner y otros defienden que es más importante la integración cognitiva y que pueden formarse grupos incluso con personas que son negativamente interdependientes, es decir, con intereses opuestos, con tal de considerarse del mismo grupo (los políticos).

El desarrollo del grupo

El grupo no es más que el contexto donde se producen determinados efectos, como la influencia, el conflicto o la polarización. Y su evolución interactúa producienco consecuencias diferentes según el momento en el que se encuentre el grupo. El estudio sistemático del desarrollo del grupo se llevó a cabo endos contextos: los grupos de solución de problemas y los grupos de formación (T groups: grupos experenciales caracterizados por carecer de estructura y de un líder que oriente a los miembros sobre cómo actuar o qué metas perseguir). Suelen ser modelos más prescriptivos que descriptivos. Salas y Glickman ponen su énfasis en la cooperación enter los miembros para alcanzar las metas propuestas, o el *modelos del equilibrio puntuado* de Gersick que sostiene que el desarrollo de los gruposno es un proceso uniforme, sino que tiene periodos de estabilidad interrumpidos por cambios bruscos.

El modelo integrador de Wheelan sobre el desarrollo grupal

Dependencia e inclusión: se caracteriza por pruebas y amabilidad, dependencia del lider. Los individuos tratan de identificar las conductas aceptables.

Contradependencia y lucha: luchas en relación con la autoridad, poder, estatus, clarificacación de los valores. Si se resuelven bien los conflictos, el grupo desarrolla más confianza y se hace más cohesivo.

Confianza y estructura: negociación abierta relativa a los roles, a la estructura grupal y a la división del trabajo.

Trabajo y productividad: el grupo se centra de forma creciente en la tarea y en un intercambio de feed-back.

Terminación: punto final del grupo con una posible alteración y conflicto, potencial para expresión de sentimiento positivos y de las cuestiones relacionadas con la separación.

La iniciación en los grupos y los cambios de rol en ellos.

Los ritos marcan también las transiciones o cambios en los roles que los individuos desempeñan en el grupo. *Los ritos de iniciación en el grupo y sus funciones. Hogg y Vaughan, dicen que las transiciones de rol en el grupo a menudo implican cambios para el miembro individual que se rigen por criterios formalizados y públicos y dan lugar a ritos de iniciación que cumplen las siguientes funciones: simbólica (para el reconocimiento público del cambio de identidad), aprendizaje (permiten familiarizarse con nuevos roles que hay que desempeñar), protección de la lealtad hacia el grupo (a través de beneficios, regalos, felicitaciones, que trae consigo la iniciación. A menudo, la iniciación es costosa, incómoda y dolorosa. Una inciación difícil en un grupo resulta*

disonante con comprobar que el grupo no es interesante y lleva a valorarlo más positivamente que si la iniciación no hubiera sido difícil.

El modelo cíclico de Worchel.

Se caracteriza porque se trata de un modelo cíclico, no lineal, ya que consdiera que muchos grupos continúan existiendo después de que sus miembros originales se hayan ido. No se circunscribe sólo al grupo, sino qu elo considera en relación con otros grupos. Presta especial atención al conflicto que experimentan los miembros entre el deseo de pertenecer al grupo e identificarse con él y su necesidad de independencia y distintividad como individuos. Considera al grupo como una entidad fuera del individuos y que ejerce una presión real sobre sus miembros.

El modelo cíclico de Worchel distingue seis estadios en la vida del grupo, dos de los cuales corresponden a su formación y los cuatro restantes al desarollo. Estos estadios representan cuestiones dominantes para el grupo durante períodos temporales concretos. Aunque no se especifica la duración de dichos periodos, los estadios trancurren en un orden predecible que se repite muchas veces a lo largo de la vida del grupo. El primer estadio que podría ser también uno de los últimos, puesto que el proceso es circular, se una *fase de descontento.* Al sentir que el grupo al que pertenecen ha dejado de satisfacer sus necesidades, algunos miembros se vuelven pasivos o violentos y lo más frecuente es que sean expulsados o abandonen voluntariamente el grupo. Esto suele ocurrir a raíz de un acontecimiento desencadenante, que da comienzo al segundo estadio.

Dicho acontecimiento, a veces dramático y con caracter distintivo, representa simbólicamente los problemas relacionados con el descontento de los miembros del grupo. El acontecimiento provoca una división en el grupo original entre los que permanecen leales y los que se apartan o son apartados. El tercer estadio, la fase de *identificación grupal,* en la que los individuos que han salido del grupo anterior se esfuerzan por desarrollar un sentido de identidad como grupo separado. Las características: se delimitan las fronteras entre el propio grupo y los exogrupos, se acentúan las semejanzas intragrupales, anulando los rasgos individualizados del los miembros, lo que produce un efecto de cohesión dentro del grupo. Las actitudes sobre temas importantes para el grupo son extremas, se bloquea la entrada de nuevos miembros, no se toleran las posiciones minoritarias y hay una fuerte presión para que los miembros se conformen con las normas del grupo. El liderazgo está centralizado. El objetivo del grupo es centrar a los miembros en su identidad social frente a su indentidad personal y al mismo tiempo establecer la identidad del grupo como tal. El grupo se convierte en parte importante de la identidad del individuo.

Establecida la identidad, los miembros del grupo empiezan a ocuparse de los objetivos grupales. Comienza desde entonces el estadio de *productividad grupal*. El centro de interés ya no es la identificación sino la productividad. En esta fase: el antagonismo hacia los exogrupos se debilita y se usa la comparación con ellos para determinar lo productivo que es el grupo.

Se reclutan nuevos miembros para tareas concretas. Las minorías pueden influir en el grupo en cuestiones relacionadas con la tarea, pero se las sigue rechazando si amenazan la identidad grupal. El liderazgo está más orientado a la tarea. Los fracasos del grupo se atribuyen a fuentes externas mientras que el éxito se atribuye a factores grupales internos. La norma imperante es la igualdad. Se permite a los miembros centrarse en su identidad como elementos de la estructura grupal. Se permite a los miembros centrarse en su identidad como elementos de la estructura grupal.

Se ha permitido a los miembros dejar de centrarse exclusivamente en su identidad social, esa libertad se extiende a otras facetas, lo que da lugar al estadio de *individuación.* Los individuos comienzan un proceso de comparación social con los miembros del endogrupo. También se establecen comparaciones con los exogrupos, dándose una tendencia a exagerar la calidad de vida y el éxito de éstos, que se utiliza como evidencia de que el endogrupo no satisface las necesidades individuales. Los individuos empiezan a negociar con el grupo la mejora de su posición personal. Comienzan a aparecer subgrupos, primero en relación con las habilidades y roles semejantes y después en función de semejanzas en actitudes, intereses. Se anima la participación de los miembros minoritarios. Se trabaja menos para las metas grupales y más para las personales. Los fracasos del grupo empiezan a atribuirse a la ineficacia del líder. Se ponen en duda las normas del grupo y se exige una mayor libertad personal.

Este desplazamiento hacia la individualidad hace que el grupo sea menos importante para el autoconcepto de los individuos, lo que desemboca en el estadio de *declive.* Algunos miembros empiezan a explorar activamente la posibilidad de pasarse a otros grupos. Existe un estado general de anticonformismo como modo de demostrar la independencia y el malestar personal. Los exogrupos perciben la vulnerabilidad del grupo e intentan desde fuera fomentar el abandono. Mientras que los individuos que se sienten más a disgusto en el grupo lo abandonan, con lo que volvería a producirse la fase de identificación y todas las demás, los miembros que quedan en el grupo original vuelven a prestar atención al grupo y a su reconstrucción. Así pues el esquema es: I Fase de Descontento, II Acontecimiento Desencadenante, III Identificación Grupal, IV Productividad Grupal, V Individuación y VI Declive (esto en dos fases, ya que se reestructura el grupo existente y se produce la formación de un nuevo grupo). La determinación del estadio concreto en que se encuentra un grupo tiene que basarse en observaciones cuidadosas de la conducta y la discusión grupal, es decir, a posteriori.

Desarrollo de las relaciones entre el individuo y el grupo: la socialización grupal.

También los individuos pasan por diversas fases de pertenencia grupal. De hecho, en un mismo grupo puede haber miembros que se encuentren en fases distintas en un momento dado. La mayoría de los estudis contemplan el proceso de socialización centrándose en una única fase, como la incorporación o la salida. El modelo de Moreland y Levine constituye una excepción. El objetivo de este modelo es determinar los cambios afectivos, cognitivos y

conductuales hasta el final de su relación. Se parte de una situación en que el grupo ya está formado.

Son tres los procesos implicados que subyacen a la socialización grupal:

- Evaluación: implica esfuerzos por parte del individuo y del grupo para valorar el grado en que la otra parte puede satisfacer y satisface las propias necesidades.
- Compromiso: se basa en las creencias del grupo y del individuo sobre lo satisfactorio de sus propias relaciones y de otras alternativas.
- Transiciones de rol: ocurren cuando el compromiso alcanza un nivel crítico (criterio de decisión) y suponen reetiquetar la relación del individuo con el grupo y, por tanto, cambiar la evaluación que cada parte hace de la otra.

En el proceso de evaluación, el grupo decide qué tipo de contribución se espera del nuevo miembro y se generan unas expectativas normativas sobre ello, comparando la conducta esperada con la conducta real de la persona. El proceso de compromiso tiene importantes consecuencias para la conducta del individuo y del grupo. Cuando un individuo siente un fuerte compromiso hacia un grupo, probablemente aceptará sus metas y sus valores, tendrá un afecto positivo hacia sus miembros, se esforzará por cumplir las expectativas y alcanzar las metas grupales y por mantener su pertenencia al grupo. Ahora bien, los niveles de compromiso del grupo y del individuo no son fijos, sino que cambian con el tiempo, y por tanto sus relaciones mutuas también van cambiando. Estos cambios están regidos por *criterios de decisión*, que son niveles concretos de compromisos que indican que está justificado un cambio cualitativo en la relación entre ambas partes. Este cambio cualitativo, llamado *transición de rol,* supone una modificación de las expectativas de ambos con respecto al otro. La socialización no concluye con la primera transición de rol, sino que tras ésta se produce un nuevo proceso de evaluación que dará lugar a cambios en el compromiso y a subsiguientes transiciones de rol.

El individuo atraviesa 5 fases de socialización, cada una de las cuales se caracteriza por una conducta específica por parte del grupo y por parte del individuo, así como por un resultado final.

1- Fase de investigación: el grupo está reclutando gente que pueda contribuir a lograr sus metas. El individuo está haciendo un reconocimiento en busca de un grupo que satisfaga sus necesidades personales. Si tras una evaluación positiva mutua ambas partes consideran que el otro va a cumplir las expectativas mejor que una opción alternativa, se producirá la transición de rol de entrada y el individuo se convertirá en un nuevo miembro del grupo.

2- Fase de socialización: el grupo intenta cambiar al individuo. Experimentará una asimilación de las normas y valores del grupo. El individuo intenta cambiar al grupo y si tiene éxito el grupo experimentará una acomodación a las necesidades del

individuo. Si el nivel de compromiso de ambas partes alcanza el criterio de decisión se producirá la transición del rol y se convertirá en miembro de pleno derecho.

3- Fase de mantenimiento: una negociación del rol de individuo por ambas partes. Si esta negociación prospera, los niveles de compromiso de ambas partes permanecerán altos, pero si fracasa y los niveles descienden, se producirá la transición de rol de divergencia y el individuo se convertirá en un miembro marginal.

4- Fase de resocialización: tanto el grupo como el individuo intentan restaurar la contribución de la otra parte. Si los dos tiene éxito volverá a producirse una asimilación. Este resultado de la fase de resocialización es bastante infrecuente. Lo normal es que los niveles de compromiso del individuo y del grupo sigan bajando, cuyo resultado es un ex-miembro.

5- Fase de recuerdo: aqui finaliza la relación entre el individuo y el grupo.

La versión original del modelo supone que el grupo y el individuo comparten los mismos criterios de decisión. Esto no siempre es así. Interesa la información de fuentes cercanas al candidato o fuentes de alto estatus. Este estudio mostraba la importancia de la información relativa al coste o autosacrificio en que incurría por formar parte del grupo.

Los procesos grupales e intergrupales vistos desde una concepción dinámica del grupo.

El hecho de que los individuos que constituyen el grupo atraviesen por distintas fases influye en el proceso de desarrollo del grupo en conjunto. El proceso también afecta al de socialización. Hay actividades de socialización que rara vez ocurren en determinadas fases del desarrollo grupal. Por ejemplo, durante la fase de formación del grupo es normal que se produzcan actividades de investigación, pero no pueden darse actividades de socialización, mantenimiento, o resocialización porque el grupo aún no ha desarrollado un sistema de normas. Cuando la preocupación del grupo está centrada en la tarea, el nivel de exigencia y la presión para que el nuevo miembro asimile las normas del grupo será mucho mayor, mientras que en la fase de declive, la presión será mucho menor. Los individuos ven mayor homogeneidad en las características del exogrupo que dentro del propio grupo. Se percibirá más homogeneidad en la fase de identificación grupal y mucha menos en la fase de individuació y declive, debido a que en la primera el interés del grupo se centra en descubrir aspectos comunes entre los miembros del propio grupo que los diferencien de los exogrupos, lo que aumenta la cohesión.

Worchel en otro estudio dice que el conflicto y la competición con otros grupos desempeña importantes funciones de cara a la indentidad grupal. La fase de identificación buscará el conflicto, la fase de productividad, ese conflicto

distraería a los miembros de las actividades. Durante la individuación los miembros empiezan a establecer comparaciones. Por último, en la fase de declive los miembros buscan activamente grupos alternativos, la reducción de la hostilidad entre grupos sólo es posible una vez que éstos hayan superado la fase de establecimiento de su identidad y no sientan que la interacción con miembros de otros grupos amenaza dicha identidad. Estos ejemplos ponen de manifiesto que los procesos grupales no pueden entenderse si no se estudian en un contexto temporal.

El desarrollo del grupo en un contexto aplicado.

Cumbre internacional entre representantes de países en conflicto y de un tercer país que actuó de mediador para lograr un acuerdo de paz. Se trata del modelo de Hare y de la cumbre de Camp David. Egipcios, iraelíes, con la mediación del presidente de EEUU, Jimmy Carter. Los grupos se enfrenta a 4 problemas funcionales: 1) FASE L: mantener su estructura y manejar las tensiones, definiendo objetivos y la orientación general del grupo; 2) FASE A: adquirir o aumentar los recursos, la información y las habilidades apropiados para la tarea, 3) FASE I: redefinir los roles para aprovechar las nuevas habilidades y no depender demasiado del líder y al mismo tiempo clarificar las normas que regulan las relaciones entre los miembros para reducir el conflicto y 4) FASE G: trabajar para lograr las metas grupales.

La cumbre de Camp David, tenía como objetivo llegar a un acuerdo entre las dos partes en conflicto con respecto a la paz en Oriente Medio y negociar un tratado de paz entre Egipto e Israel. Las negociaciones se prolongaron 10 días más. Dividen el proceso de negociación de la cumbre en cinco periodos. Los 3 primeros días, Carter conversaciones conjuntas con Sadat y Begin (fase L), de definición de objetivos. Los días 4 a 8, borrador de propuestas. Los días 9 y 10, se constituye una comisión conjunta formada por un representante de cada delegación, para redactar un nuevo borrador, serían la fase A, de recopilación de la información (consultas) y las habilidades necesarias (comisión) para la tarea del grupo. Los días 10 y 11, en que las partes no fueron capaces de llegar a un acuerdo sobre la Península del Sinaí. Fase I, de redefinición de roles y reducción del conflicto. Begin como Sadat adoptaron el rol de representantes de países enemigo. Al final, el conflicto se redujo desviando o pasando por alto los puntos más irreconciliables. Los días 12 y 13, se encontró una solución para el resto de los problemas y finalmente se firmaron los acuerdos en la Casa Blanca, corresponderían a la fase G.

TEMA 6: COHESIÓN GRUPAL

Cohesión en el lenguaje común está relacionado con la solidaridad, la camaradería, espíritu de equipo o sentido de pertenencia. El grado de cohesión

puede variar mucho entre unos grupos y otros. En algunos casos la pertenencia grupa ocupa el lugar central en la vida de sus miembros que se muestran dispuestos a trabajar conjuntamente y a sacrificarse personalmente en pro de los objetivos grupales (secta). En otros casos, la vinculación de los miembros con el grupo es pequeña y las metas individuales son más importantes que las metas grupales. La cohesión ha sido considerada como una de las variables más importantes en el estudio de los grupos. El estudio de los factores que hacen que los grupos se mantengan unidos es sumamente importante ya que la mayoría de las actividades del ser humano se realizan en grupo y los grupos a los que pertenecemos voluntaria o involuntariamente (raza, sexo) constituyen una parte muy importante de nuestra identidad y determinan, nuestra forma de ser y de comportarnos.

Cohesión grupal: aspectos teóricos y empíricos.

El estudio científico de la cohesión a principios de los años 50 con las investigaciones de Festinger, Schachter y Back. Festinger define el término como el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para parmanecer en él. Entre dichas fuerzas, destacan el atractivo del grupo y el control de recursos o grado en que el grupo sirve para procurar los objetivos de sus miembros.

LeBon dice que estamos sometidos a la unidad mental de las masas. Opinión negativa de las multitudes cuando afirma que 'por el mero hecho de formar parte de una masa, el hombre desciende varios peldaños en la escala de la civilización'. El individuo integrado en una multitud adquiere, por el mero hecho del número, un sentimiento de potencia invencible que le permite ceder a los instintos más primitivos. Además en el seno de las masas se producen fenómenos como el 'contagio' mental y la sugestibilidad que explican la unidad, la irracionalidad y la movilidad.

Para Freud, la esencia del alma colectiva reside en los lazos afectivos (identificación) que se establecen primeramente con el líder (que se asocia con el padre) y de forma secundaria con el resto de los miembros de la masa o multitud. Freud dice que 'creemos imposible llegar a la comprensión de la esencia de la masa haciendo abstracción de su jefe'.

McDougall cree que para que la mente grupal emerja en un grupo debe darse una cierta continuidad de miembros o roles dentro del grupo, el surgimiento de tradiciones y hábitos, una cierta especializacion y diferenciación de funciones y quizá lo que es más importante debe generarse un algún grado de autoconsciencia grupal. Los grupos varían en autoconsciencia desde el nivel más bajo, la masa o multitud, al más alto en los grupos bien organizados. Espíritu grupal o sprit de corps.

Allport hace una crítica al concepto de mente grupal y dice que hay una cierta tendencia al individualismo dentro de nuestra disciplina. La interesante idea de Freud relacionando cohesión y liderazgo sólo ha sido desarrollada

indirectamente en los estudios sobre el denominado pensamiento grupal y sería merecedora, a nuestro juicio, de una mayor atención.

La cohesión grupal como atracción.

a) *La atracción interpersonal entre los miembros del grupo:* parece claro que si los miembros de un grupo se relacionan entre sí de forma positiva, la pertenencia a dicho grupo será más atractativa que en caso contrario. Hogg dice que la cohesión se consdiera equivalente a la atracción interpersonal y se mide en elecciones sociométricas. Aquellos factores que aumentan la atracción interpersonal aumentarán también la cohesión grupal. La proximidad, el atractivo físico, la semejanza actitudinal y la reciprocidad.

b) *La atracción hacia las actividades que el grupo realiza:* puede sentirse atraída por un grupo porque disfrutará de las actividades que tienen lugar en dicho grupo. Sherif y Sherif, los chicos interesados en las mismas actividades tendían a formar grupos.

c) *La atracción hacia los objetivos del grupo:* puedes estar de acuerdo con los objetivos de una ONG, por ejemplo, y no se de tu agrado las actividades que realizan para llevarlo a cabo (recober firmas, manifestarse). Esto es la cohesión de tarea.

d) *La atracción de pertenencia grupal:* en ocasiones el mero hecho de pertenecer a un grupo es atractivo en sí mismo. Esto sucederá, con la pertenencia a un grupo de alto estatus. Perspectiva basada en la Teoría de la Categorización del Yo, Turner, denominada atracción social despersonalizada.

e) *La atracción hacia las recompensas que se consiguen formando parte del grupo (atracción instrumental):* consigue sus objetivos y permite obtener recompensas lo que resultará más atractivo para sus miembros que un grupo que no lo consiga. Aunque no siempre el fracaso implica una disminución en la cohesión.

La operacionalización de la cohesión.

Algunos autores han intentado medir la cohesión a través de la observación del comportamiento de los miembros del grupo (tendencia a sentarse juntos, signos de afecto mutuo, empleo de un argot especial). Según el cuestionario de cohesión de Gross, habría que hacer las siguientes preguntas:

- ¿cuántas personas de su grupo pueden ser consideradas como buenos miembros del grupo?

- ¿Hasta qué punto cree Vd. estar incluído en las actividades de su grupo?
- ¿Hasta qué punto considera atractivas las actividades en las que Vd. participa como miembros de su grupo?
- Si la mayoría de los miembros del grupo desearan disolverlo ¿trataía Vd. de disuadirles?
- Si se le pidiera participar en otro proyecto como este ¿le gustaría estar con las mismas personas con las que está en el presente grupo?
- ¿Hasta qué punto le agrada el grupo en el que está?
- ¿Cada cuánto tiempo cree Vd. que debería reunirse su grupo?

En la actualidad se tiende a reconocer que la cohesión es un constructo que tiene varias dimensiones.

Ejemplo de operacionalización multidimensional de la cohesión: el Cuestionario del Ambiente de Grupo GEQ: Carron concibe la cohesión como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos. La cohesión tiene aspectos relacionados con la dimensión individuo-grupo y con la dimensión tarea-relación. Escala de 18 ítems que consta de 4 factores:

- *Integración grupal-tarea, que recoge la opinión individual de los miembros del equipo acerca del grado de unión existente dentro del grupo (considerado como un todo) en torno a la tarea grupal. Nuestro equipo está unido tratando de alcanzar sus objetivos de rendimiento.*
- *Integración grupal-social, que recoge la opinión individual de los miembros en grado de cercanía y unió. Los miembros de nuestro equipo no se reúnen fuera de los entrenamientos o partidos.*
- *Atracción inerpersonal hacia la tarea del grupo: su implicación personal en la tarea, productividad y metas del grupo. Este equipo no me da bastantes oportunidades para mejorar mi rendimiento personal (invertido).*
- *Atracción interpesonal hacia la tarea del grupo, es la implicación personal en la tarea, productividad y metas del grupo. Este equipo no me da bastantes oportunidades para mejorar mi rendimiento personal (invertido).*
- *Atracción interpersonal hacia los aspectos sociales del grupo: aceptació personal y la interacción social. Algunos de mis mejores amigos forman parte de este equipo.*

Este cuestionario ha sido validado en España por Iturbide, Elosua y Yanes. Utilizando una muesetra de 924 deportistas estos autores encontraron un mejor ajuste para un modelo de dos dimensiones relacionadas con la

cohesión de tarea y la cohesión social. Mayor efecto sobre el rendimiento de la cohesión relacinada con la tarea que de la cohesión social.

Críticas al concepto tradional de cohesión.

Las críticas metodológicas tienen que ver con la operacionalización y la medida de la cohesión. Para Lott cohesión es la propiedad del grupo que se infiere a partir de la fuerza de las actitudes positivas mutuas entre los miembros del grupo o para Roak y Sharah es la media de la atracción de los miembros individuales hacia el grupo. Mudrack y Gully dicen que existen pocas dudas de que la cohesión es un constructo o variable grupal, su medida suele realizarse agrupando las respuestas proporcionadas individualmente por los miembros del grupo. El análisis multinivel tiene en cuenta que la cohesión puede ser contemplada simultáneamente como un fenómeno individual, grupal y organizacional. Durante los últimos años se han desarrollado una serie de técnicas estadísticas, tales como los modeos lineales jerárquicos o el análisis intra-inter que permiten, en cada caso concreto, determinar qué nivel de análisis es más adecuado y también comprobar los posibles efectos de la cohesión en cada uno de los diferentes niveles de análisis. Turner y Hogg dicen que el concebir la cohesión como atracción interpersonal no basta para explicar la vinculación de las personas a los grupos grandes en los que, en muchas ocasiones, los miembros no se conocen entre sí. Además exiten toda una serie de fenómenos vinculados a la cohesión que tienen que ver, no sólo con el propio grupo, sino con la presencia de otros grupos y que no están recogidos en la concepción tradicional.

Cohesión y categorización social.

Una persona puede categorizarse, dependiendo del contexto, como indiviuo o como miembro de un grupo. Nuestra identidad sexual, étnica, religiosa o profesional se hace saliente y pasamos entonces a considerarnos como miembros de dichos grupos y a comportarnos en función de dicha pertenencia. Se producen tres efectos importantes. Primero se acentúa la percepción de la similaridad endogrupal y de las diferencias exogrupales. Se produce favoritismo endogrupal y en tercer lugar se da un proceso de despersonalización. Según la Teoría de la Autocategorización, una acentuación de la similaridad percibida entre uno mismo y los otros miembros de nuestro grupo (endogrupo), sobre todo en aquellas características más específicas o prototípicas. Se incrementan las diferencias percibidas entre los miembros del endogrupo y los miembros de otros grupos (exogrupos). En segundo lugar implica tener una actitud más positiva hacia los miembros del endogrupo (favoritismo endogrupal). Por último, implica percibir el mundo en términos grupales. Que las personas que componen el endogrupo no son vistas ya como individuos sino como miembros del grupo. Hogg lo llama despersonalización que no deshumanización (no es tan peyorativo), sino que simplemente se refiere a un cambio en el nivel de identidad.

Los cambios en el nivel de categorización del yo desde el polo individual al polo grupal y viceversa constituyen un proceso psicológico absolutamente normal y exlican importantes aspectos de la vida social humana. Cuando existe conflicto intergrupal, los efectos pueden acentuarse. Ejemplo: una persona puede categorizarse en un estadio de fútbol como hincha. La teoría de la categorización del yo sostiene que: en ese momento se considerará relativamente similar a todos los otros hinchas del equipo a los que, además, percibirá con simpatía y diferente a los del otro equipo con cierta hostilidad y dicha simpatía u hostilidad no está dirigida a personas concretas, que no conoce, sino a miembros de un grupo en tanto que miembros.

La teoría de la autocategorización de Hogg distinge entre atracción personal y atracción social. La personal se genera a través de la interacción con otra personas a título individual. La social está basada en la pertenencia grupal. Nos sentimos atraídos por Juan porque forma parte de nuestro grupo. La atracción social va ligada a procesos grupales como la conformidad, estereotipia, favoritismo endogrupal y la atracción personal no. Hogg dice que n grupo cohesivo es aquel con el que sus miembros se identifican fuertemente a través de un proceso de categorización del yo y así manifiestan en diversos grados, atracción social, etnocentrismo, conductas normativas y diferenciación intergrupal.

Variables antecedentes y consecuencias de la cohesión grupal.

Qué variables influyen sobre la cohesión grupal (cohesión como VD) y cuáles son los efectos de la cohesión sobre un conjunto de fenómenos grupales importantes (cohesión como VI). Sin embargo no siempre puede haber causalidad sino correlación.

Todos aquellos factores que incrementan la atracción interpesonal tienden también a incrementar la cohesión grupal. Cabe mencionar la proximidad e interacción entre los miembros del grupo, la realización de tareas cooperativas y la semejanza de rasgos de personalidad y actitudes entre los miembros del grupo. El éxito en la tara tiende a aumentar la cohesión puesto que los grupos que alcanzan el éxito se vuelven más atractivos. El fracaso no siempre disminuye la cohesión e incluso en algunos casos la aumenta. Cualquier circunstancia que aumente la fuerza de la categorización social, como una amenaza externa o la competición con otros grupos producirá un incremento en la cohesión grupal con independencia de los resultados obtenidos.

La cohesión está relacionada con el rendimiento en los grupos pequeños, los procesos de toma de decisiones, el conflicto dentro del grupo, el cambio terapéutico, así como con otras variables claves en el funcionamiento organizacional como el absentismo o la satisfacción laboral. Mullen y cooper recurren al metaanálisis. Técnica que sirve para integrar resultados experimentales y descriptivos procedentes de estudios independientes que abordan cuestiones de investigación relacionadas y proporcionan un índice global de la consistencia de los resultados a través de las distintas investigaciones. Muestra de 49 trabajos empíricos. Distinguen los estudios que

tienen carácter correlacional y los que lo son de tipo experimental. Los resultados muestran que de forma general existe una relación significativa, no muyalta pero consisiten, entre la cohesión y el rendimiento grupal. Dicha relación es mayor en los estudios correlacionales que en los experimentales, en los grupos pequeños que en los grandes y en los reales que en los creados artificialmente. De los tres componentes el que más se relaciona con el rendimiento es el compromiso con la tarea. El tipo de tarea constituye una importante variable moderadora de la relación entre cohesión y rendimiento. La relación entre cohesión y rendimiento es mayor en la medida en que la actividad a realizar requiere una mayor colaboración entre los miembros del grupo.

La cohesión entre los equipos deportivos: poseen unas características especialmente apropiados para la investigación de la dinámica grupal. Son grupos reales, se rigen por una serie de normas o reglas. Persiguen metas de suma cero (cuando un equipo gana el otro pierde) son idelaes para el estudio de la cooperación, la competición y el conflicto. Existen medidad objetivas, puntos anotados, porcentaje de partidos ganados. Weinberg y Gould observan realciones positivas entre la cohesión y el rendimiento para tareas intereactivas (equipos de fútbol, baloncesto). En tareas de acción paralela (bolos, tiro) en general no se observan relaciones, o éstas son negativas, entre la cohesión y el rendimiento. La cohesión de tarea tiene una relación positiva mayor con el rendimiento que la cohesión social. El rendimiento parece tener un efecto mayor sobre la cohesión que la cohesión sobre el rendimiento y la relación entre cohesión y rendimiento es circular de modo que el éxito de un determinado equipo aumenta la cohesión lo que a su vez incrementa el rendimiento. Dicha relación es mayor en los equipos femeninos que en los masculinos. La cohesión grupal es un estado que los entrenadores y psicólogos deportivos desean para sus equpos, entorno positivo.

Explicar los papeles individuales en el éxito del equipo, desarrollar el sentimiento de orgullo dentro de las distintas subunidades, establecer objetivos de equipo estimulantes, fomentar la identidad del equipo, evitar la formación de pandillas o camarillas dentro del equipo, evitar la rotación excesiva, celebrar reuniones de equipo periódicas para resolver conflictos, permanecer en contacto con el ambiente del equipo y conocer aspectos personales de los miembros del equipo.

La cohesión en ámbitos militares: Manning diferencia entre moral (el estado mental, emocional y espiritual de un determinado individuo), cohesión (vínculos existentes entre los miembros de la unidad) y espíritu de cuerpo (vínculos entre las unidades y la organización militar en su conjunto). Se supone que la cohesión mejora la moral de la tropa y que la cohesión vertical (unión con el líder) sirve para articular la cohesión existente entre las unidades pequeñas con el sentimiento de pertenencia al ejército como un todo (espíritu de cuerpo). Los resultados demuestran que la relación entre la cohesión grupal y la satisfacción de los soldados. Sólida asociación entre cohesión y rendimiento. La cohesión es una característica deseable en las unidades militares que debe tratar de fomentarse. Ahronson y Cameron encontró que la cohesión relacionada con la tarea predecía la satifacción con el trabajo

mientras que la cohesión relacionada con la atracción hacia el grupo estaba inversamente relacionada con el malestar psicológico.

La cohesión en los grupos terapéuticos: cohesión es uno de los factores terapéuticos más importantes. Lieberman dice que es una propiedad grupal que se manifiesta en los individuos en forma de sentimientos de pertenencia y atracción hacia el grupo. Roak y Sharah encontraron que la cohesión grupal consdierada como la media de la atracción de los miembros hacia el grupo estaba positivamente relacionada con la empatía, el compartir sentimientos, la aceptación de los valores, sentimientos y problemas así como con la confianza hacia los otros miembros del grupo. Esta última característica (la confianza) era la variable que mejor predecía la cohesión grupal. Budman encontró que las conductas relacionadas con la cohesión variaban según la fase en la que se encontraba el grupo terapéutico que estaba limitado a un número concreto de sesiones. Durante la primera fase, la cohesión era positiva. La relación aumentaba durante la fase intermedia y se tornaba no significativa en la fase final. La vinculación de los miembros con el grupo puede pasar por diferentes fases a lo largo del tiempo, es un proceso dinámico. Marmarosh, Holtz y Schottenbauer encontraron que la cohesión grupal estaba relacionada positivamente con la autoestima colectiva del grupo, con las expectativas de mejora y con el bienestar de los participantes en grupos terapéuticos.

La cohesión en los equipos de trabajo: las relaciones grupales e interpersonales afectan de forma importante al modo de pensar, sentir y actuar que las personas tienen en el entorno laboral. Hawthorne midió el impacto de las condiciones laboraes sobre el rendimiento. Encontró relación positiva entre la cohesión y la conformidad con las normas. Cuando existe una norma grupal de alto rendimiento la cohesión está relacionada de forma positiva con la eficacia del grupo. La norma predominante es de bajo rendimiento, la cohesión grupal disminuye la eficacia. Ejemplo: norma de producción de 50 unidades al día; una trabajadora en particular quiere hacer más, es convencida par que se acomode a la norma del grupo, lo que hizo que su producción bajara incluso por debajo de lo demandado. Cuando se le cambió de grupo con normas distintas, su producción incrementó rápidamente.

Aún es difícil de explicar los comportamientos cohesivos en grupos en los que no existen relaciones de amistad o el aumento de la cohesión intragrupal en situaciones de conflicto con otros grupos.

CAPÍTULO 7: PROCESOS DE INFLUENCIA EN GRUPO.

La influencia social puede definirse como el conjnto de procesos mediante los cuales las interacciones sociales que modifican la percepción, los juicios, los modos de pensar o de actuar de un individuo. La influencia social estudia ls relaciones interpersonales, las relaciones en el interior de un grupo y las relaciones entre grupos con el fin de comprender por qué un individuo responde de una determinada manera a una situación dada y cómo hacer para que lo haga de manera diferente. El inicio de la psicología social como disciplina estuvo intrínsecamente ligado al estudio de la influencia social. La

influencia social social analiza por tanto la relación entre tres elementos: el objeto (una idea, tarea, grupo social) que provoca una respuesta (juicio, actitud, comportamiento) en la fuente (individuo o grupos) que ejerce la influencia y en el individuo o blanco de la influencia, que constituye el sujeto de estudio. Se considera que la respuesta de un individuo a un determinado objeto varía en función de la respuesta que da la fuente. La influencia social también permite estudiar deterinados comportamientos como, el consumo de bebida alcohólicas, de tabaco o de otras drogas o el uso del cinturón de seguridad.

A la hora de organizar la información sobre la influencia social podrían emplearse una variedad de criterios. El de Moscovici distingue entre dos grandes modelos, el funcionalista de la influencia social, de cómo una información, modo de pensar o de actuar se mantiene en la medida en que se transmite de unos a otros y cuya finalidad es el control y la homogeneización con el fenómeno del conformismo y, por otro lado, el modelo genético que permite explicar la innovación y el cambio social, asociado a los grupos minoritarios, y de como una nueva idea se abre poco a poco paso.

El conformismo: la influencia mayoritaria.

Es el resultado de un proceso de influencia mediante el cuál un individuo modifica su respuesta respecto a un objeto acercándola a aquella expresada por una mayoría de personas (la fuente) en el seno de un determinado grupo. Es la influencia normativa o de las normas sociales. Lo que hace o dice la mayoría se convierte en la norma: cómo se actúa o cómo es normal que se actúe (norma descriptiva) y cómo se espera que se actúe (norma prescriptiva).

La información social (lo que hacen o dicen los otros) influye en el individuo debido a la incertidumbre en la que éste se encuentra, -noción de ingnorancia plural-. Cuando se trata de juicios acerca de la realidad social, el individuo se encuentra según Festinguer en una situación de incertidumbre, es decir, es incapaz de determinar por sí mismo la validez de una respuesta debido a la ambigüedad de la situación. Lo que hacen los demás y en especial los que constituyen una referencia es importante. Para reducir la incertidumbre se requiere que tal respuesta sea considerada como válida, es decir, como una evidencia de la realidad. El consenso social constituye un factor determinante. Constituye un criterio de objetividad en la medida en que indica que el juicio en cuestión no depende de la idiosincrácia de uno o varios individuos sino de la naturaleza de la realidad misma. El heurístico de decisión acerca de la realidad vienen dado por consenso social. Sherif considera la influencia como la consecuencia de una implicación sincera de los miembros de un grupo en la construcción de una norma de referencia. La característica principal es que la influencia proviene indirectamente del marco de referencia que el individuo construye. Sherif el primero en estudiar el fenómeno de creación de normas sociales, el de *normalización*, y lo hizo por medio del efecto autocinético, según el cual un punto luminoso inmóvil se percibe en movimiento cuando no existe ningún otro punto luminoso de referencia. Concluyó que existe interdependencia entre individuos a la hora de contruir una norma común (influencia mútua o recíproca).

Asch dice, por su parte, que cuando el indiviuo está seguro de cuá es la respuesta a dar, la más adecuada, no habiendo ambigüedad, no se observará ningún tipo de influencia y ello peses a que una mayoría de individuos coincida a la hora de dar una respuesta diferente y por tanto errónea. Construyó un paradigma experimental basado en estímulos perceptivo no ambiguos. El ejemplo de las tres líneas de comparación de diferente longitud con una línea patrón. Comprobó que si la mayoría elegía la opción errónea podía sobrepasar el 30 por ciento de la respuestas erróneas por parte del individuo al cual se sometía también al experimento. Cuando la realidad es objetiva el indiviuo es capaz de negar la evidencia perceptiva y conformarse con lo que dice el grupo. Prescribe lo que debe hacerse. Entraría en estas situaciones motivado por mantener una relación positiva con los demás miembros del grupo.

El efecto del conformismo observado en tales situaciones dependerá de la posibilidad que la mayoría tiene de reforzar positiva o negativamente la repuesta d eun individuo. Así pues, el conformismo debería depender en buena medida del control que el grupo pueda ejercer sobre el individuo. Para disminuir el conformismo basta situar al individuo fuera del control del grupo. De entre los factores que inciden en el conformismo hay que tener en cuenta que la influencia es mayor cuando las respuestas se dan en público más que en privado, cuando se estrechan los lazos entre los miembros del grupo, cuando éstos deben alcanzar un objetivo común o cuando se trata de países colectivistas en los que se supone que la interdependencia y solidaridad son más importantes que la independencia. Las mujeres tienden ligeramente a conformarse más también. Es mayor cuando aumenta la incertidumbre o la ambigüedad y la dificultad de la tarea. Suele disminuir a medida que aumenta la implicación del individuo en un tema, en una opinión o simplemente en un juicio particular.

Por otro lado, el conformismo aumenta a medidad que la fuente presenta una mayor credibilidad y relevancia para el sujeto, si existe cierta similitud. También cuando aumenta el tamaño el grupo, este efecto parece estabilizarse a partir de tres miembros o cinco. Otros autores señalan que quizá la importancia no resida tanto en el tamaño del grupo como en el número de subgrupos que puedan establecerse. Tres grupos de dos son más influyentes que dos de tres. La unanimidad del grupo también constituye un factor, basta que un miembro se desmarque para que el conformismo disminuya. Este efecto es el *apoyo social*, disminuye el conformismo no por el hecho de que el sujeto reciba apoyo social para su posición, sino porque la mayoría del grupo pierde su unanimidad.

Sugestión e imitación: la imitación era el proceso por excelencia de la reproducción social y resultado de estados de sugestión y contagio que acontecían en contextos sociales o de grupo. Se consideraba que los contextos de grupo y las relaciones sociales facilitan el contagio y la difusión de ideas y que el comportamiento y la psique humana tienen origen social. La imitación permitía que lo individual se convirtiese en social (Baldwin). El grupo permite al individuo su anonimato, le hace perder su sentido de responsabilidad individual y sus capacidades intelectuales normales y le lleva a dar rienda suelta a su instinto salvaje y destructivo.

Según *la tipología del poder* de French y Raven, el poder de recompensa se basa en a la capacidad que tiene la fuente para gratificar al sujeto y el poder coercitivo para castigarlo. El poder legítimo es la percepción de que la fuente tiene un derecho legítimo para influir en el comportamiento del sujeto, que viene dado por una serie de normas sociales que otorgan una serie de privilegios a la fuente. El poder de referencia es el atractivo de la fuente y el poder del experto se basa en la percepción de que la fuente posee una experiencia y conocimiento superiores. El poder informativo dependerá de la información que se transmita. El de recompensa y de castigo corresponden a lo que Kelman llamó el proceso de complacencia. El de referencia al proceso de identificación y el experto y el legítimo se dan porque el sujeto acepta las convenciones que legitiman el poder de la fuente. En general, el poder del experto, el informativo y en menor media el de referencia se pueden considerar de dependencia informativa. El de recompensa, el de coerción y el legítimo se corresponden con la dependencia normativa.

Dependencia informativa y normativa: *Dependencia informativa* es cuando el individuo está motivado para mantener una respuesta adaptada a la realidad, pero es incapaz de evaluar por sí mismo tal adecuación y es por tanto dependiente de la información que le aportan los demás (la fuente de influencia). El individuo considera a los otros como mediadores entre él y la realidad, como instrumentos de percepción y de juicio o como sustitutos de los instrumentos de los que él no dispone. Implica una verdadera interiorización de la respuesta de la fuente (influencia latente).

Dependencia normativa sugiere que el individuo está motivado para mantener un relación positiva con los otros, por ejemplo, porque necesita su aprobación. Modo de alcanzar un objetivo en la relación con los demás, sin que el individuo analice el estímulo o preste especial atención a la tarea, este tipo de influencia suele ser sólo manifiesta.

A nivel cronológico, mientras que la norma de un grupo es inicialmente externa al individuo y su respeto está motivado por razones externas a él (normativas), cuando el individuo se identifica con el grupo interioriza la norma cuyo respeto pasa a estar motivado por razones internas (informativas).

Identidad social y categorización del yo: Asch dice que la respuesta de la mayoría es para el individuo una reproducción válida de la realidad, el consenso social reproduce la única repuesta correcta cuando la realidad es objetiva y sólo admite una respuesta. Muchos postulados teóricos han avanzado la hipótesis de que la fuentes próximas o similares al individuo, que pertenecen al endogrupo, obtienen una mayor influencia, la teoría de la indentidad social de Tajfel y Turner y la teoría de la categorización del yo de Turner consituyen este efecto. Estas teorías rechazan el modelo dualista d ela influencia informativa y normativa, ambas constituyen una sola vía de influencia. La teoría de la identidad social explica las dinámicas de grupo en función de la motivación individual a obtener una identidad social positiva. La influencia social aparece aquí como consecuencia de que el individuo se atribuye a sí mismo los aspectos normativos y definicionales de su categoría, entre otros, aquellos que son transmitidos por la fuente de influencia. Su naturaleza es tanto normativa como informativa y los autores la denominan influencia de la información de referencia.

La teoría de la categorización del yo hace pasar de una percepción en términos de una indentidad personal a una percepción de sí mismo en términos de una identidad social. Sólo el acuerdo con los miembros del endogrupo constituye el elemento fundamental para validar los juicios y sólo el desacuerdo con éstos genera incertidumbre en el individuo. El individuo parece reproducir sin más la posición del endogrupo cuando el tema es poco relevante para él, pero parece adoptarla tras un análisis minucioso de sus argumentos cuando se trata de temas particularmente relevantes para él. En los modelos de procesamiento de la información la validez viene dada por el consenso obtenido a partir de puntos de vista independientes (con un exogrupo) más que dependientes (con un endogrupo). Un exogrupo puede a veces obtener más influencia que un endogrupo cuando se trata de juicios objetivos en los que el acuerdo con un exogrupo permite alcanzar un mayor grado de certidumbre.

La resolución del conflicto: Moscovici considera que frente a una mayoría, cuya respuesta se percibe como válida, el individuo se ve como desviado y está por tanto principalmente motivado a reducir las consecuencias negativas de su desviación social más que a analizar las verdaderas razones del desacuerdo. El conflicto con la mayoría se resuelve así de manera puramente relacional, predominando procesos como el de la comparación social, con el fin de evitar la comparación social. Ciertos estudios han confirmado que la influencia mayoritaria suele limitarse a un efecto manifiesto, cuando la fuente está todavía presente, pero una fuente mayoritaria puede obtener también una influencia latente. Si una mayoría puede obtener una influencia latente, la pregunta es cuándo la obtendrá y cuándo no. Los modelos del procesamiento de la información consideran que el mero hecho de estar en desacuerdo con una mayoría, aumenta la motivación del individuo a considerar minuciosamente la posición mayoritaria y a adoptarla incluso a nivel privado. Así pues, una mayoría debería obtener una influencia latente si se impide que el individuo resuelva el conflicto a nivel manifiesto, impidiéndole conformase explícitamente con la respuesta mayoritaria o haciéndole darse cuenta de que su respuesta está, o pese a todo sigue estando, en contradicción co la de la fuente. En tales casos, el individuo no puede resolver el conflicto con la fuente a nivel manifiesto y debe, por consiguiente, intentar resolverlo a nivel latente.

Influencia minoritaria: conversión e innovación.

En los años 60, se creía que las únicas fuentes capaces de obtener una influencia eran las fuentes con un poder reconocido (por ejemplo, las mayorías) en la medida en que eran capaces de crear una cierta depedencia en el individuo. En los 60-70, pero, lo ecologistas y feministas pese a estar socialmente rechazados como minorías que eran, podían obtener influencia latente por el efecto de conversión. Moscovici con su paradigma del azul-verde fue el primero en aportar base creíble a este supuesto experimentalmente. Una minoría suele obtener más influencia latente o efecto de conversión en privado y en medidas indirectas. Latané y Wolf y Tanford y Penrod predicen que de manera general un aumento de la influencia minoritaria a medida que aumenta el número de tránsfugas de la posición mayoritaria hacia las minorías.

Moscovici dice que las minorías y la mayorías obtienen su influencia mediante dos procesos diferentes. Las minorías, cuando el sujeto está

confrontado a una fuente minoritaria, se considera que es la repuesta de la minoría la que se percibe como desviada. Algunos estudios han mostrado que el sujeto presta cada vez más atención a los aspectos formales de la relación cuando está confrontado con una mayoría, pero que lo hace más a las diferencias de opinión cuando lo está con una minoría. La influencia minoritaria es mayor cuando la minoría argumenta su posición. Para que las proposiciones sean validadas, una minoría debe por consiguiente crear un conflicto en la mayoría capaz de reducir la confianza que ésta tiene en su propia posición y motivarla así a que preste un mínimo de interés en considerar las proposiciones minoritarias. El *estilo de comportamiento* definido como el modo en que se organizan los comportamientos y las opiniones es un elemento decisivo. Moscovici definió 5 estilos: la implicación, la autonomía, la rigidez, la consistencia y la equidad. Los más importantes la consistencia y la rigidez.

La consistencia sincrónica aparece cuando difernetes miembros de un grupo coinciden en sus respuestas -unanimidad- y la consistencia diacrónica, se produce cuando un mismo individuo repite sistemáticamente la misma respuesta de una fuente sea atribuida exclusivamente a las características idiosincráticasde un individuo y permite que la minoría sea percibida como alternativa. La influencia es mayor cuando la respuesta de la minoría puede atribuirse a aspectos intrínsecos al objeto como, por ejemplo, cuando la minoría va´ria sus repuestas en función de variaciones aparentes de un mismo objeto. El estilo de negociación se considera como un estilo independiente de la consistencia con la que se expresa una posición. Mientras que un estilo rígido permite aumentar sólo la influencia latente de una minoría, un estilo flexible permite también la influencia manifiesta. El análisis minucioso de los argumentos minoritarios es mayor cuando la posición minoritaria coincide con la posición del individuo.

La resistencia de la influencia minoritaria

La *psicologización* es un mecanismo que centra la actividad cognitiva del individuo sobre las características idiosincrásicas de la fuente. El individuo explica el contenido y la forma de un mensaje en función de las características de personalidad de la fuente. Debido a que las características de la minoría suelen ser negativas ésta obtendrá dificilmente una influencia manifiesta. Además, la influencia latente también se ve en estos casos bloqueada.

La *denegación* puede manifetarse como una focalización y rechazo activo de las ideas minoritarias. Moscovici dice que una minoría puede obtener todavía una influencia en tal caso. La denegación permite una mayor exposición, atención y elaboración de las ideas minoritarias. Intentar denegar una idea no implica necesariamente que le resultado sea satisfactorio. Los esfuerzos que se realizan para ignorar una información hacen que ésta resalte más y organice en mayor medida la actividad cognitiva del individuo. El individuo puede darse cuenta de que tal idea no es tan inadmisible como él pensaba. De ahí que se confirme la influencia latente de una minoría que aumenta cuando se pide al sujeto que señale los argumentos minoritarios que le parecen poco razonables o que argumente las razones de su invalidez.

La *criptoamnesia social* se produce cuando la influencia puede aparecer cuando la mayoría es capaz de extraer el principio organizador de las

posiciones minoritarias, de apropiárselo y de integrarlo en su sistema de respuesta. Por ejemplo, pese a que el movimiento estudiantil del 68 era socialmente rechazado, sus principales ideas habían sido integradas en la programa del gobierno gaulista francés. El grado de acuerdo es mayor con los principios que con los grupos minoritarios que los defienden.

Naturaleza del pensamiento y descentración: se considera que el estrés asociado al desacuerdo con una mayoría y al mayor credibilidad asociada a su punto de vista hacen que el sujeto active un pensamiento de naturaleza convergente. Mayor focalización sobre el punto de vista de la fuente y una falta de consideración de respuestas o alternativas. Por el contrario, el tipo de pensamiento activado frente a una minoría es de naturaleza divergente, lo que permite considerar alternativamente tanto al punto de vista de la fuente como al del propio individuo, es decir, permite la innovación. Frente a una minoría el sujeto es en mayor medida capaz de adoptar nuevas estrategias, de proponer asociaciones de palabras, examinar más minuciosamente, de corregir sesgos perceptivos o de memorizar mejor la información. La descentración se consigue permitiendo que el individuo no perciba una incompatibilidad o interdependencia negativa entre su propia posición y la de la minoría o bien mostrando directamente la necesidad de integrar diferentes puntos de vista.

La teoría de la elaboración del conflicto: ha sido encuadrada entre las teorías de la contingencia que implican que el proceso de influencia empleado dependen dela fuente y de una serie de variables de contingencia que permiten hacer predicciones más precisas acerca del nivel y el tipo de influencia a esperar. Esta teoría presta atención al significado que se da a la divergencia con la fuente. Se concede importancia al contexto, en especial a la tarea y a la representación que la persona se hace de ella. Así la representación de la tarea puede implicar *unicidad*, una sola forma de ver el objeto o de resolver la cuestión. La otra representación de la tarea es de *pluralidad* que implica que hay diversas formas de ver el objeto, más opciones. Las tareas se clasifican en función de dos dimensiones: el grado en que se puede determinar si una alternativa es correcta o no y el anclaje social que se refiere a en qué medida la tarea tiene implicaciones sociales y sirve para calificar las respuestas de las personas blanco de influencia y definirlas en virtud de la peretenencia a una cateogría social o a su posición alta o baja dentro de la categoría. Si la fuente es minoritaria el conflicto no tiene un carácter relacional sino epistémico. Se resuleve a nivel manifiesto a través de mostrar independencia respecto de la fuente, pero a nivel latente va a persistir la necesidad de que exista una respuesta única y unánime.

Desde la teoría de la elaboración del conflicto se prevé más influencia latente de minorías exogrupales que endogrupales en determinadas tareas como las que incluyen juicios de opinión. Una minoría puede ser percibida como un endogrupo o como un exogrupo en función del contexto de comparación entre grupos: en un contexto endogrupal la minoría tenderá a ser percibida como un exogrupo, pero en un contexto intergrupal la minoría tenderá a ser percibida como un endogrupo y por tanto a aumentar su influencia. En líneas generales se ha observado que las minorías del endogrupo suelen

obtener más influencia en medidas manifiestas, cuando utilizan un estilo rígido o cuando se trata de tareas más bien subjetivas y que las minorías del exogrupo la obtienen más en medidas latentes, cuando utilizan un estilo flexible o cuando se trata de tareas objetivas.

La influencia mayoritaria y minoritaria en grupos interactivos

Cuando se estudian procesos de influencia en grupos que permiten el intercambio entre la facción mayoritaria y minoritaria y ue interactúan libremente, la influencia minoritaria puede ser directa, pública e inmediata. Suele suceder cuando el grupo tiene que llegar a un consenso, lo que implica una interdependencia entre mayorías y minorías. La minoría en contra de la pena de muerte era más influyente cuando basaba sus argumentos en creencia religiosas compartidas por el grupo, apelando al mandamiento no matarás. Lo que indica que el éxito en la influencia minoritaria depende de cómo encuadren su prosición contranormativa en un contexto de creencias compartidas.

Levine y Choi forma de influencia minoritaria especial: la que ejercen los recién llegados a grupos establecidos, se trata de minorías numéricas. Cuando el grupo tenía una estrategia de trabajo que le ha sido asignada y no la había elegido y cuando había fracasado previamente era más fácil que adoptarse las propuestas del recién llegado. Prislin y Christensen proponen un modelo de cambio asimétrico que implica que las pérdidas que supone pasar de mayoría a minoría son mayores que las ganancias que implica el pasar de minoría a mayoría. Después del cambio, el grupo queda en situación de fragilidad. Es necesario adoptar una perspectiva amplia temporal a través de estudios longitudinales. Enfocan las bases motivacionales del intento de influencia por parte de la minoría: validación social, necesidad de peretenencia o instrumentaldad para obtener ventajas tangibles.

TEMA 8: LA PRODUCTIVIDAD GRUPAL

Desempeño de grupo es la tradución más acertada para Group Performance. Con este término nos referimos al contexto en el que una serie de personas trabajan juntas para realizar una actividad con el objetivo de conseguir un fin. Cuanto mejor sea el desmepeño del grupo, mayor será la productividad grupal. El tipo de tarea, eso sí, puede condicionar el resultado de la productividad de los individuos y los grupos.

Steiner distingue entre tres tipos de grupos de tareas y plantea que la mejor manera de describirlas es tratando de resonder a tres preguntas básicas:

- *Tarea divisible o unitaria:* DIVISIBLE (se puede repartir, los subcomponentes se pueden identificar y asignar a miembros específicos. Ej: jugar un partido de baloncesto, construir un edificio). UNITARIA (la tarea no tiene subcomponentes. Ej: leer un libro, resolver un problema de matemáticas).

- *Maximización (cantidad) u optimización (calidad):* MAXIMIZACIÓN (cuanto más se produzca mejor el rendimiento. Ej: generar muchas ideas, conseguir el mayor número de puntos en un juego). OPTIMIZACIÓN (es necesaria una solución correcta u óptima a lo que hay que hacer. Ej: encontrar la mejor solución a algo, resolver un problema matemático).
- *Relación entre lo que aporta el individuo y lo que aporta el grupo a la tarea:* ADITIVA (la productividad del grupo es la suma de la de sus individuos. Ej: tirar de una soga). COMPENSATORIA (la productividad del grupo es la media de la de sus individuos. Ej: en ciclismo, el premio por equipos se hace estimando la media de los tiempos de sus componentes). DISYUNTIVA (el grupo elige la respuesta o la aportación de uno de sus miembros. Ej: elegir entre los dibujos hechos por los niños de la escuela para ver quién les representará en un concurso). CONJUNTA (todos los miembros del grupo deben contribuir para que se realice la tarea). DISCRECIONAL (no hay relación directa entre el aporte individual y el grupal. Ej: un grupo que decide barrer la nieve todos juntos).

Cuanta mayor congruencia entre el tipo de tarea y la forma en que el grupo y los individuos que forman parte de dicho grupo realizan la tarea, mejor será la productividad grupal. La productividad se refiere a la relación entre los recursos con los que se cuenta y el resultado obtenido. Se distingue entre rendimiento (lo que hace el grupo en sí) y productividad (en función del máximo aprovechamiento de los recursos, como eficiencia). La productividad vendría determinada por tres factores: las demandas de la tarea, los recursos grupales y el prceso de interacción entre ambos.

Respecto a las demandas de la tarea hay que tener en cuenta qué tipo de tarea. En la medida en que el esfuerzo del grupo esté adecuadamente orientado al tipo de tarea, la productividad grupal será mayor a desempeñar. El proceso de interacción se produciría entre las demandas de la tarea y los recursos grupales. El mayor ajuste entre los recursos y las demandas sería lo que Steiner denominó *productividad potencial.*

Modelo de productividad grupal.

El modelo de productividad grupal de Nijstad y Paulus está basado en 5 elementos que se conjungan en una figura en forma de recuadros. El gran rectángulo exterior es el *contexto grupal*. Dentro hay otro rectángulo más pequeño que se corresponde con los límites del grupo. El contexto grupal sería el espacio que se encuentra entre los dos rectángulos que se forman entre ambos elementos. En el lado izquierdo, aparecen los *miembros del grupo* representados. Cada individuo aporta al grupo sus propios conocimientos, destrezas, habilidades, motivaciones, emociones y rasgos de personalidad. Cada uno de los individuos puede influir y a su vez verse influido por el contexto. Cada individuo, a la vez, puede influir en los *procesos de integración*

grupal, aportando una idea, evaluando lo que hace el grupo, ayudando a otros miembros del grupo, entorpeciendo el rendimiento, etc. La influencia de un individuo repercute además en el resto de los individuos. Si un miembro está muy motivado, eso se transmite y se convierte en activación positiva hacia la *tarea grupal.* Si está apático o desmotivado, también. Estos procesos de integración grupal desembocan en la *producción del grupo*, lo cual, a su vez, influye en el contexto del grupo.

Los miembros: para una buena productividad grupal, lo más importante no son en sí los recursos individuales de cada uno de los miembros, sino que la combinación de éstos sea la más adecuada posible. Además los individuos aportan sus propias metas. Un posible inconveniente sería que alguna de las metas individuales no fuese compatible con las del grupo.

Procesos de interacción grupal: o lo que es lo mismo, la relaciones entre los individuos del grupo. Son los que determinan los recursos que aportan los sujetos y se combinarán de manera adecuada en función de las necesidades de la tarea. Steiner distinguía entre productividad potencial (lo que el grupo puede llegar a hacer o conseguir) y real (lo que el grupo relamente consigue o hace). Decía que la real es igual a la potencial menos los proceos que se 'pierden' en el grupo. Son aquellos que hacen que la productividad real sea inferior a la potencial y se concretan en la pérdida de la motivación y la pérdida de coordinación. Además de las pérdidas, también puede haber ganancias. Se producirán cuando la combinación de las habilidades de todos los miembros del grupo permita que dicho grupo consiga mayor rendimiento que incluso el mejor miembro del grupo. Sería una ganancia de coordinación. También hay una ganancia de motivación, cuando los miembros del grupo trabajan más duro de lo que harían por separado.

La producción del grupo: ¿en qué dimensión hay que evaluarla? ¿Qué estándar se debe usar? Por lo que respecta a las <u>dimensiones</u>: está la de RENDIMIENTO (éxito en completar la tarea. Individualmente: evaluando el rendimiento de cada miembro o si hay uno que es más influyente que otros al tomar una decisión. Grupalmente: hasta qué punto el grupo ha realizado la tarea de manera adecuada o si una decisión grupal ha sido la adecuada). AFECTIVA (reaccinoes del individuo hacia otras personas o grupos, o hacia la tarea. Individual: si un miembro está contento de trabajar con el resto. Grupal: si el grupo está cohesionado). DE APRENDIZAJE (potencial para el rendimiento futuro. Ciertas tareas suponen un aprendizaje para una futura tarea más importanta. Tanto individual como grupalmente se deben saber los conocimientos y habilidades para optimizar el rendimiento futuro). Por lo que respecta a los <u>estándares de comparación</u>: ABSOLUTOS O NORMATIVOS (foma objetiva, mirando si al final de la jornada de trabajo se han obtenido las 1.000 piezas necesarias). RELATIVOS (comparando la productividad con la de otro grupo similar que haga la misma tarea. Si el otro grupo ha conseguido 1.200, el primer grupo no habrá sido rendible). COMPARAR EL RENDIMIENTO GRUPAL CON EL INDIVIDUAL (si los individuos del grupo trabajan mejor solos que acompañados, se podría aislar a una persona para ver si hace más piezas trabajando solo).

El contexto grupal: se refiere al medio ambiente físico y social en el que el grupo desempeña su tarea. El contexto ejerce una influencia sobre los miembros del grupo. Puede llegar a determinar qué miembros compondrán un

grupo. Algunas personas pueden entrar en un grupo no porque quieran sino porque no les queda más remedio.

Las tareas grupales: también se pueden ver afectadas por el contexto. A veces las circunstancias hacen que la tarea tenga que ser modificada. La mayoría de las cosas que suceden enel entorno del grupo, además, están fuera del control de sus individuos y afectan directamente a su productividad (presión del tiempo o la ausencia de algún recurso, también influye la percepción que se tiene de ser evaluado, también influye el hecho de que otros estén trabajando con nosotros –coacción- o simplemente estén ahí mirando –público-.

Efectos del público y de la coacción en la productividad.

En 1898 Triplett investigó cómo la actividad de un individuo se ve influida por la presencia de otras personas que realizan una tarea similar. El hecho de percibir que se está compitiendo de algún modo con otros mejoraba el rendimiento en tareas motoras (niños que tenían que enrollar un carrete de hilo de pescar, los niños tardaban menos cuando competían que cuando hacían la tarea solos). Allport en 1924 dijo que se producía un aumento de la respuesta simplemente por ver u oír a otros haciendo el mismo movimiento. El efecto de la presencia de otras personas en la productividad se ha llamado el *paradigma de la coacción*, estudios posteriores incluyeron los meros observadores y lo llamaron *paradigma del público.* La facilitación social incluye ambos paradigmas y ocurre igual ya sea con co-acción o con público. Aunque se puede producir un proceso de reducción de la productividad. La *inhibición social* se produce cuando las tareas son complejas, incluyen situaciones nuevas, requieren no realizar la respuesta que sería la dominante en su caso y/o tareas en las que hay que detectar y corregir errores. Por otro lado, la facilitación social se produce en tareas sencillas, que incluyen situaciones conocidas, cómodas.

En 1965, Zajonc planteó una hipótesis para explicar qué determina que la presencia de otras personas en una situación facilite el desempeño individual y qué es lo que hace que empeore. Se centró en escenarios de público pasivo. Según Zajonc, la facilitación y la inhibición social resultan de la activación emocional que sufren las personas cuando están en presencia de otros. La presencia mejoraría el rendimiento cuando se trata de tareas sencillas, ante tareas complejas o novedosas, puede significar un prejuicio. Esto es lo que llevó al autor a forjar la hipótesis de la *Teoría del Impulso o de la Motivación*. Las personas nos mostramos alerta ante la presencia de otros de manera institiva. Este estado de alerta funciona como un impulso para lo que sería nuestra respuesta dominante, que es aquella que se producirá con mayor probabilidad. La presencia de otros mejorará el rendimiento cuando la respuesta dominante sea la adecuada (tareas sencillas o conocidas) y llevará a la inhibición cuando la respuesta dominante sea inadecuada (tareas complejas, nuevas).

La aportación de Zajonc introdujo la dificultad de la tarea como un moderador del efecto y propuso que el efecto se producía por un aumento automático de la activación. Presenta dos problemas: investigaciones

posteriores demostraron que la mera presencia de otros no produce necesariamente activación. Parece que sí se produce activación cuando el individuo afronta tareas difíciles, pero no cuando son fáciles. Se ha criticado el término 'activación' por ser demasiado genérico. Blascovich dice que hay dos tipos de respuestas fisiológicas: el *patrón de desafío* (cuando se percibe que tiene los recursos suficientes para realizar la tarea con éxito, aumenta el ritmo cardíaco pero se mantiene la presión sanguínea) y el *patrón de amenaza* (no dispone de los recursos, aumenta el ritmo cardíaco pero también la presión sanguínea). El patrón de desafío es el que ser daría en tareas que el sujeto conoce bien y el de amenaza se produciría en tareas complejas.

Sanders y Baron han propuesto que la presencia de otras personas produce activación y nos distrae, creando un conflicto atencional. La activación es un proceso intermedio. Ante el hecho de atender a la tarea o a los demás, se produce un conflicto ante el que la persona debe decidir. Lo que suele suceder es que el rendimiento mejora en tareas fáciles pero empeora, una vez más, en las difíciles. Es la *Teoría de la Distracción-Conflicto.* La presencia de otras personas sólo produce efectos cuando provoca distracción y lleva a un conflicto atencional. Tanto la anterior como esta comparten que el conflicto atencional produce altos niveles de activación, lo cual aumenta la respuesta dominante.

Algunos autores afirman que el efecto de la facilitación social se produce por el sentimiento de incertidumbre que las personas experimentan en una situación en la que existen otros individuos presentes. Según este principio, las personas estamos predispuestas a reaccionar y a controlar los cambios que se producen por la presencia de los demás. Es la *Explicación basada en la incertidumbre* defendida por Guerin e Innes. La facilitación social se producirá en mayor medida cuando las personas nos sentimos amenazadas o no nos creemos capaces, o las otras personas no nos resultan familiares. Es decir, en situaciones de alta incertidumbre. La presencia de otras personas puede producir un estado de activación porque a su vez estaría provocando una *aprensión por la evaluación*. La facilitación social se producía cuando los individuos percibían que las personas que observan mientras otro hace otra tarea estaban atentas a su ejecución. Cuando se es más consciente de que podemos ser evaluados, nos hace preocuparnos y por tanto se produce más activación hacia la tarea en sí. En los diferentes estudios el efecto se produjo cuando esperaban recibir un feedback negativo, pero también se dio cuando esperaban feedback positivo. En otras situaciones, nos miramos y evaluamos. Se hace saliente la diferencia entre cómo realizamos una tarea (yo real) y cómo nos gustaría realizarla (yo ideal). Cuanta mayor discrepancia aumenta nuestra motivación, pero es esfuezo excesivo puede ser contraproducente para el rendimiento. Esto es lo que se ha llamado *autoconciencia* y lo propuso Carver.

Por otro lado, la *Teoría de la Autoeficacia* distingue entre las expectativas de eficacia, que se refiere a las creencias del individuo que es capaz de realizar un determinado comportamiento y las expectativas de resultado, creencias de que el comportamiento tendrá un resultado que será

positivo o negativo. La valencia positiva o negativa esperada de dicha evaluación llevará a la facilitación o inhibición. La espectativa de éxito, sin duda, produce una mejora en el rendimiento. Hay que tener en cuenta también que existen consecuencias atencionales de la presencia social. Cuando hay una sobrecarga de estímulos, estrechamos nuestra atención y nos concentramos sólo en unos pocos. Nuestro rendimiento empeora si la tarea es difícil, sin embargo, cuando es fácil, al habernos centrado en poca información, nuestro rendimiento mejora.

Procesos explicativos de los efectos de la coacción en la productividad grupal.

Además de la audiencia, las otras personas presentes en la situación grupal son a la vez participantes en la acción. Es lo que se denomina como el paradigma o los efectos de la *co-acción*. Las personas tienen información de cómo otros están realizando una tarea por lo cual compararán su rendimiento con el de los demás. Está comparación social puede producirse por dos razones: distracción, competición.

La *distracción* en el sentido de que las personas se interesan por cómo los demás están haciendo una tarea. En esta línea se ha aplicado la teoría de la distracción-conflicto en situaciones de coacción. Con tarea sencilla, los participantes tuvieron tiempo de copiar más números cuando estaban acompañados por alguien que hacía la misma tarea. En tareas complejas, se produjeron más errores cuando hacía la misma que cuando hacía otra diferente, independientemente de la dificultad, los participantes reconocieron estar más distraídos cuando el otro hacía la misma.

En cuanto a la *competición social*, estamos especialmente motivados para comparar nuestro rendimiento con aquellos que son similares a nosotros, o un poco mejores. Si la tarea no es demasiado compleja y depende del esfuerzo. Sin embargo, nuestra motivación para la competición social es menor con los que realizan la tarea peor que nosotros o, por el contrario, los que lo hacen mucho mejor.

El esfuerzo individual en las tareas colectivas.

La productividad real de un grupo nunca es igual a la productividad potencial. Ésta es inferior porque hay dos procesos que llevan a esta desigualdad y que pueden reducir la productividad del grupo. Dichos procesos son la pérdida de motivación y la de coordinación. En el ejemplo del ejercicio de tirar de una soga, cuanto mayor es el número de personas en el grupo menor es la fuerza ejercida por cada una de ellas. Esto se llamó *efecto Ringelmann*. También se da cuando la gente aplaude en grupo. Si atendemos a la explicación basada en la *pérdida de coordinación* se produce cuando los miembros del grupo no combinan sus contribuciones potenciales de una manera óptima para conseguir el mejor rendimiento. La posible *pérdida de motivación* se produce cuando uno o varios miembros emplean menos fuerza

del que la que les sería posible para conseguir el rendimiento óptimo. La pérdida de motivación influye directamente en el paso de las características del individuo a los procesos de interacción. Ambas se pueden dar a la vez.

Uno de los factores que pueden reducir la motivación es la *holgazanería* o haranganeo social, una reducción de las contribuciones individuales al considerar que los demás ya trabajan. Se produce porque el rendimiento individual no puede ser evaluado, en tareas donde la producción de uno se acumula con la de los otros. Cuando al grupo se han añadido 3 o 4 personsas, ya no se produce más aumento del esfuerzo indidivual y se mantiene constante aunque se sumen muchos otros a la tarea. Según Geen, esto se produce por:

- La equidad de la producción: piensan que todos los demás también lo harán. Para no parecer tontos trabajando más de la cuenta.
- Aprensión por la evaluación: sensación de anonimato, nadie sabe lo que se hace ahí dentro del grupo y al no tener que estar preocupados por la evaluación de los demás, reducen el esfuerzo.
- Compatibilizar con el estándar: no tienen con qué comparar su desempeño, no hay estándar.

Para evitar que la holgazanería se produzca se debería identificar claramente a la persona que está reduciendo la productividad, hacer saliente la participación personal de cada miembro, señalar el esfuerzo que los compañeros hacen, aludir a la comparación intergrupal y hacer saliente que la tarea a realizar es muy importante y que es posible que el desempeño del resto de los miembros del grupo sea bajo, para motivarles más. Es posible que se reduza la motivación en tareas en las que el rendimiento individual no puede ser evaluado, como en el caso del *problema del polizón* o *parasitismo.* Sucede cuando alguno de los miembros se esfuerza menos porque considera que su su contribución no es indispensable, es decir, porque piensa que su esfuerzo no contribuirá a un mayor rendimiento grupal (pa qué!). Es más probable cuanto mayor es el grupo.

Estrategias para evitar las pérdidas motivacionales.

La *compensación social*. Las personas se esfuerzan más cuando creen que otros vana a tener un bajo rendimiento. Compensarán el hecho de que otros no tengan las habilidades o motivación suficientes para llevar a cabo la tarea. Trabajarán más cuando estén en grupo sólo si algún miembro tiene la expectativa de que el trabajo de los demás será insuficiente para conseguir el éxito y si par dichos miembros es muy importante realizar bien la tarea.

El *efecto Köhler* se produce cuando el individuo teme que el grupo vaya a hacer mal una tarea por su culpa, eso hará que se esfuerce más. Pero, ¿Por qué el individuo menos capaz se debería esforzar más cuando trabaja en grupo que cuando lo hace solo? Para fomentar la comparación hacia arriba y

equipararse a los compañeros o por sentimientos de culpabilidad al pensar que puede haber bajo rendimiento por su culpa, y además, en tareas conjuntivas, la contribución de cada uno es indispensable. Tratar de alcanzar el mismo rendimiento se aplicaría más a los hombres y el hecho de pensar que se es indispensable a las mujeres. Se produciría porque las mujeres se preocupan más por el bien colectivo y los hombres por la competición pura y dura.

TEMA 9: LOS PROCESOS DE DECISIÓN EN GRUPOS.

El proceso de toma de decisiones en grupo según Burn cosnta de 6 pasos:

- *Definir el problema:* objetivos, formular correctalmente la cuestión, cuanto mejor informados estén los miembros de la cuestión mejor será la decisión que adopte el grupo.
- *Identificar las opciones:* análisis de alternativas.
- *Recoger información:* la relevante respecto a las alternativas
- *Evaluar las opciones:* analizar en detalle y objetivamente la información acerca de las opciones y de sus efectos, teniendo en cuenta costes y ventajas de cada una de ellas. Controlando los sesgos derivados del interés propio.
- *Tomar la decisión:* seleccionar una de las alternativas, la unanimidad exige más que el voto de la mayoría. Una regla más estricta puede implicar una toma de decisión más lenta y difícil pero puerde aumentar la satisfacción con al decisión.
- *Implementar la decisión:* determinar todo lo que implica la decisión, los pasos y tareas a realizar, la secuencia temporal y los responsables de llevar a cabo la decisión.

La polarización grupal.

Investigación que básicamente ha ido dirigida a comparar el promedio de los juicios individuales de los miembros de un grupo sobre una cuestión, previo a la discusión y deicisión de grupo acerca de la misma cuestión, con el promedio que se obtiene tras la discusión. El promedio individual en la *fase de preconsenso* con el promedio individual en la *fase posconsenso.* También podemos caracterizar la medidad de la polarización de forma general, como el juicio que emiten los individuo y el grupo sobre una escala bipolar (positivo a negativo) respecto de un punto central neutro (así una escala que tiene el recorrido de -3,-2,-1, 0, +1, +2, +3). La *polarización* consiste en un cambio en la posición en la escala, de forma que si el promedio del grupo previo a la discusión se sitúa hacia uno de los polos de la escala, es decir, no en el punto negro, tras la discusión se sitúe hacia el mismo polo *dominante* previamente, pero en una posición más extrema. La polarización supone un cambio hacia el extremo previamente dominante. La *extremización* tiene que ver con la

extremosidad, la distancia respecto al punto neutro de la escala, es decir, se produce si aumenta esa distancia tras la discusión (si se pasa de -1 a -1,5 hay polarización con extremización, si se pasa de -1 a +2 hay extremización sin polarización). Determinados roles como los masculinos tienden más al riesgo, el indiviuo más arriesgao influye más en el grupo, la difusicón de responsabilidad en el grupo o la familiaridad con la tarea también son definitorios.

Moscovici y Lecuyer pusieron de relieve que el grupo no es un mero marco donde se produce un ajuste de posiciones individuales, sino que la interacción grupal es un determinante importante de la polarización grupal, dado que en los grupos en los que hay más comunicación, propiciada por ejemplo por la disposición espacial, se produce una mayor polarización. El origen de la investigación sobre la polarización se sitúa en el trabajo sobre decisiones arriesgadas de Stoner, sobre dilemas de elección en los que el participante debe aconsejar a un personaje que tiene que tomar una decisión entres dos alternativas, una arriesgada y otra más segura, cuyo resultado es relativamente positivo para el personaje en cuestión. Un trabajo que mostró la tendencia a tomar decisiones más arriesgadas después de analizar y discutir la cuesitón en el seno del grupo. Isenberg dice que la polarización tiene un carácter acumulativo, la investigación está basada en programas de investigación más que por casos puntuales, se ha ido focalizando cada vez menos en mecanismos explicativos y ha contribuído sustancialmente a la teoría psicosocial mostrando un fenómeno de contraconformidad porque la polarización muestra un movimiento de separación respecto del promedio del grupo.

Comparación social y polarización.

La explicación de la polarización que se basa en procesos de comparación social se centra en los procedsos normativos que influen sobre los juicios individuales. Isenberg dice que la discusión de grupo sirve para que cada miembro compare los juicios o preferencias propias con las de otros y ello le lleve a reevaluar la propia posición a la vista de las elecciones que han realizado los demás. Lo explica por:

- *La ignorancia pluralista (Pruitt)*: que supone que los miembros del grupo subestiman la norma de grupo sobre la cuestión y su respuesta resulta de un compromiso entre la respueta ideal y el promedio del grupo.
- *El proceso de subirse al carro del ganado (Myers)*: supondría querer ser diferentes y al mismo tiempo, mejores. Los miembros del grupo anticipan que el grupo dará una respuesta y dan la suya de forma que sea un poco superior a este promedio. Cuando comprueban cuál es tratan de mejorar su posición. Así si en una situación resulta socialmente deseable decantarse en una dirección, por ejemplo mostrarse no racista, al hacer la primera evaluación estiman cuál será el promedio del grupo para estar algo por encima, si todos los miembros hacen lo mismo, dicho promedio acabará estando más en la dirección deseable que lo esperado. Por tanto, se hace una re-evaluación

de la posición propia, una respuesta aún más hacia el polo normativo. Es decir, se polarice el juicio.

Mires destaca que la 'mera exposición' como factor que aumenta la polarización es mayor en los grupos en que los participantes habían escuchando las elecciones de otros grupos. La base de la comparación social ha sido objeto de críticas, sobre todo desde su principal competidora, la teoría de la argumentación persuasiva. Se propone otro efecto alternativo al hecho de concoer la norma de grupo. Según Burnstein y Vinokur dicen que ese efecto se deberá a los argumentos autogenerados.

Desde la perspectiva de la *argumentación persuasiva* se pone el énfasis en la influencia informativa y en el procesamiento cognitivo de los argumentos por parte de los miembros del grupo. La posición de un individuo respecto de una cuestión depende de los argumentos a favor y en contra de que dispone, que son sólo una parte de la reserva de argumentos culturales que se pueden barajar en un determinado contexto. Si se supone que una persona tiene una determinada posición (en contra de la guerra, por ejemplo), si se reúne con personas de su entorno y hablan, es probable que tenga acceso a otros argumentos, de los que no era previamente consciente y que apoyan la posición dominante en el grupo. Cuando se le pide que diga directamente su posición de nuevoel balance es todavía más a favor de la posición inicial. Se define que es lo que hace persuasivos los argumentos y serían: su validez percibida (capacidad de ser contrastados y su encadenamiento lógico) y su novedad. Si se hace un nuevo balance y se mantiene la misma direción habrá polarización y si si no se mantiene habrá despolarización. Desde la Teoría de de la Argumentación Persuasiva se trata de mostrar su superioridad a la hora de predecir la polarización frente a la Teoría de la Comparación Social. Una de las formas de mostrarlo es en situaciones donde las dos teorías hacen predicciones contrarias: cuando el grupo está integrado por subgrupos con posiciones opuestas. La predicción de la teoría de la comparación social es que cada subgrupo se polarizará más tras la discusión mientras que la teoría de la argumentación persuasiva predice que si los individuos escuchan nuevos argumentos en contra de su posición y ya conocen la mayoría de los argumentos a favor de la propia posición, se producirá la despolarización. Los subgrupos tendían a converger entre sí. Es decir, el subgrupo cauto se movía hacia el riesgo y el subgrupo arriesgado hacia la cautela. Este cambio no era simétrico y dependía del tipo de ítem. Así, se proponen como factores moderadores: las características de la decisión (se espera más influencia informativa si la decisión implica cuestiones factuales), la implicación del Yo (cuando se da implicación del yo suele tratarse de cuestiones en las que intervienen los valores, en las que se presta atención a una información limitada y es fácil que la reserva de argumentos se haya agotado por el hecho de que el individuo los ha procesado muchas veces antes y es difícil que operen procesos de comparación social). Kaplan destaca también la importancia de las metas de la interacción (si son sociales influirá más la comunicación normativa, si son de tarea influirá más la informativa).

Autocategorización y polarización: se destaca la saliencia d ela pertenencia grupal y se supoen que la precondición para que se dé la polarización es la identificación compartida. La polarización es un efecto de la infuencia en el grupo específico y representa la conformidad con una norma que posee *carácter prototípico.* Estudio de Whetherell decía que los participantes percibían más extrema la norma de grupo, cuando se trataba del grupo propio, que cuando no tenía relación con él. Mackie mostró que cuando más se autocategorizaban como miembros del grupo tanto más extrema se juzgaba la norma. Turner, la tendencia dominante de respuesta sólo daba lugar a polarización si se consideraba estereotípica del grupo y socialmente normativa. Brauer y Judd dicen que la autocategorización es una precondición de la polarización de actitudes, una vez que se ha dado la autocategorización la posición prototípica del grupo suele ser relativamente extrema y los miembros del grupo se dirigen hacia el prototipo del grupo.

La experiencia repetida de la actitud: enfoca el impacto que tiene la repetición de la expresión de actitudes, por parte del propio sujeto, sobre la polarización. Brauer y Judd comprueban que se da en paralelo una simplificación de las expresiones verbales conforme se repiten. Se hacen menos elaboradas porque suprimen matices. Las repeticiones asocian el objeto de actitud a etiquetas verbales más simples y extremas. Brauer trató de determinar los efectos por separado, de forma que todos los integrantes del grupo tuvieran una actitud que se situaba en el mismo lado de la escala bipolar. Lo que sí predecía la polarización era el número de personas distintas que habían dado su opinión sobre el tema al participante. Cuando aumenta el número de fuentes de influencia distintas aumenta la polarización. Mostró que el argumento que una persona había formulado le volviera repetido por otro participante. Así pues la repetición de los argumentos era importante pero también lo era el feed-back social que la persona obtenía de parte de otros miembros del grupo. Los autores denominan a este proceso de repetirle a la fuente sus propios argumentos procesos de integración social. Los argumentos propios se hacen particularmente persuasivos en función de la repetición, en la medida que los demás los encuentran persuasivos y los usas ellos mismos. Adquieren atractivo persuasivo para el sujeto en la medida que otros en el grupo los encuentran persuasivos y los validan a través de la repetición.

Resumen:

Teoría	Proceso General	Procesos Específicos
Comparación Social	**Influencia normativa:** Comparación posición propia con el promedio de grupo. Intento de superar el promedio. Se basa en las normas culturales sobre las cuestiones.	Ignorancia pluralista Subirse al carro ganador.
Argumentación persuasiva	**Influencia informativa**	Balance del total de argumentos persuasivos a favor o en contra
Auto-categorización	**Influencia informativa referencial:**	Autocategorización Polarización norma

	se basa en las normas prototípicas del grupo.	prototípica Conformidad con normas prototípicas
Repetición en la expresión de la actitud	**Repetición de la expresión de la actitud**	Simplificación integración social: a través de la Validación Social de los propios argumentos por parte de los otros.

La elección colectiva: los esquemas de decisión social.

La teoría de los esquemas de decisión social de Davis parte de la idea del grupo como un mecanismo de combinación que, a través de la interacción, permite que las personas, que inicialmente tienen unas preferencias acerca de unas alternativas entre las que hay que elegir, lleguen colectivamente a una decisión. Uno de los antecedentes es lo estudios de decisiones de jurados. Kalven y Zielsen concluyeron que las prerencias que inicialmente tienen los miembros constituyen el marco en el que se ejercen los diver:sos tipos de influencia durante el proceso de toma de decisiones. Dónde empieza un grupo permitirá anticipar dónde acabará. El modelo incluye: la caracterización de la situación de partida del grupo que incluye las alternativas, las preferencias individuales iniciales, las distribuciones distinguibles y las probabilidades asociadas a cada una de esas distribuciones (vector de estado del grupo). La caracterización de la interacción del grupo que viene representada por un esquema de decisión que es una regla que guía esa interacción para dar lugar a la combinación en una decisión colectiva. El resultado de esa interacción en forma de decisión del grupo que se expresa mediante las probabilidades que tienen cada una de las alternativas de decisión.

La teoría de los esquemas de decisión supone una representación del proceso de grupo que tiene un carácter global pues pone en relación las preferencias iniciales individuales y el resultado de la elección de grupo sin entrar en el análisis de procesos moleculares. Algunos *esquemas de decisión:*

- *La verdad gana*: cuando a través de la discusión se puede mostrar la alternativa correcta. Eureka con respuesta correcta obvia.
- *La verdad con apoyo gana*: el grupo resuelve si dos miembros de grupo están de acuardo en qué respuesta es la correcta. Repuesta correcta no obvia.
- *Primer cambio*: se acepta la decisión en cuanto un miembro cambia de opinión para aceptarla.
- *Gana la mayoría*: el grupo vota y cuando están de acuerdo más del 50% se adopta la decisión. Regla explícita o asignada en decisiones de jurados.
- *Unanimidad*: todos los miembros tienen que estar de acuerdo o no se llega a la decisión. Regla explícita o asignada.

- *Selección al azar de alternativas*: alternativas posibles. Tareas muy difíciles.
- *Turnos entre alternativas propuestas*: eligen una alternativa diferente en diferentes momentos.

Los sesgos y limitaciones en la toma de decisión en grupo.

Stasser dice que la idea de que los grupos toman decisiones más informadas que los individuos descansa sobre el supuesto de que los individuos traen al grupo informaciones que otros no poseen y que esa información única se mencionará en la discusión. La investigación denominada *perfil oculto* indica que los grupos tienden a discutir la información compartida entre los miembros antes de la discusión más que la no compartida. Se define el perli oculto como aquel que se da cuando: la superioridad de una alternativa de decisión se encuenta enmascarada porque cada miembro es consciente de sólo una parte de la información que la apoya, pero el grupo al reunir su información puede revelar a todos la opción superior. Cuando se discute una alternativa de decisión cada miembro muestrea de una reserva de información, que es como un depósito de su experiencia previa. Sin embargo, en la investigación del perfil oculto los ítems no están disponibles para todos en ese depósito y la probabilidad de que un ítem sea mencionado depende del número de personas que se hayan visto expuestas al ítem. El sesgo puede aumentar cuando los miembros del grupo creen que no tienen suficiente información para tomar la decisión adecuada o cuando tienen una urgencia.

Para reducir el sesgo de la información compartida Stasser puntualiza: se ha de establecer la expectativa de que la información disponible lleva a una respuesta demostrablemente correcta, pues el sesgo suele darse más en tareas de juicio que en aquellas que se puede alcanzar una solución correcta. Hay que mantener la carga informativa baja. A más información más sesgo. Hacer que cada miembro sea consciente de que tiene una información única que contribuir, lo que sucede si se trata de personas con distintas áreas de competencia. Hacer que los miembros del grupo sean conscientes de las informaciones únicas que los otros miembros poseen.

Limitaciones en las decisiones en grupo.

Janis habla de limitaciones en las decisiones tomadas en grupo y las clasifica en tres categorías: cognitivas, afiliativas y egocéntricas. Las *cognitivas* se refieren a insuficiente consideración de la información relevante por presiones temporales o porque el problema es demasiado complejo. Insuficiente análisis de alternativas. El autor destaca las estrategias de satisfacer y reafirmarse. Satisfacer supone adoptar la primera solución que cumple un mínimo de requisitos y aferrarse a esa decisión. La segunda estrategia consiste en reafirmarse en la solución adoptada en lugar de realizar un análisis objetivo de los aspectos positivos y negativos de otras alternativas.

Las *afiliativas* son aquellas que tienen que ver con el deseo de mantener la armonía en el grupo y no generar conflictos. Ello lleva a someterse a las presiones hacia la uniformidad sin defender posiciones discrepantes. El deseo de congraciarsecon el líder lleva a la 'regla de guardarse las espaldas' para no crearse problemas. Hay una relación entre esta tendencia y el 'muro de aquiescencia' que a menudo rodea a los líderes, a quienes nadie se atreve a confrontar con críticas a sus opiniones o evaluaciones objetivas de los efectos de sus decisiones. Las limitaciones *egocéntricas* derivan del excesivo deseo de control o de la dominancia de ciertos miembros, con intereses personales en una determinada decisión. Conductas que llevan crítica y evaluaciones sesgadas.

Entre las estrategias para compensar las limitaciones en la toma de decisión de grupos están, según Burn:

- buscar diferencias entre situaciones del pasado y el presenta para evitar aplicar viejas soluciones de forms sistemática. (cognit)
- Indentificar las deficiencias en la información que se precisa para tomar la decisión. (cogni)
- Motivar al grupo a buscar la información necesaria señalando las consecuencias de una mala decisión. (cogni)
- Recordar la importancia d ela deciisón para lograr un compromiso para llegar a la mejor solución aunque ello implique desacuerdos. (afilia)
- Separar la evaluación de las alternativas de la de las personas que las propone y no personalizar las críticas ni interpretar esas críticas como ataques a la persona. (afilia)
- Animar a los miembros del grupo a poner en cuestión las alternativas y no omitir los aspectos críticos de la decisió, dadas la consecuencias de una insuficiencia en la formulación. (afilia)
- Destacar que se necesitan las aportaciones de todos para garantizar la participación para advertir a los que quieran adueñarse de la situación (ego)
- Señalar las deficiencias en las posiciones de los miembros controladores y animar a plantear otras propuestas. (ego).

<u>El modelo del pesamiento grupal.</u>

Se desarrolla a partir del análsis de fracasos o fiascos clamorosos en la toma de decisiones. Janis al comienzo de los años 70 sobre lo que denominó 'pensamiento de grupo' o 'pensamiento grupal'. Se basa en el análisis de una serie de decisiones por parte de grupos de alto nivel de liderazgo político en los Estados Unidos. Janis definió el término como: una forma rápida de referirse a un modo de pensamiento que tiene la gente cuando están profundamente implicados en un grupo colectivo, cuando los esfuerzos de los miembros por la unanimidad superan la motivación por evaluar los cursos de acción

alternativos. El pensmiento grupal se refiere a un deterioro de la eficacia mental, de la contrastación de la realidad y del juicio moral como resultado de las preiones del propio grupo. En esencia, consiste en la búsqueda del acuerdo por encima de todo. Los cuatro casos analizados fueron Pearl Harbour, la guerra de Corea de Truman, Kennedy y la invasión a la bahía de Cochinos en Cuba, la guerra de Vietnam de Jonson y en una segunda publicación, el caso Watergate de Nixon.

El modelo incluye tres grupos de variables: antecedentes que influyen, síntomas de que se está dando el pensamiento de grupo y los fallos o defectos en la toma de la decisión. Lo que más interés ha despertado han sido los antecedentes. Janis supone que la cohesión del grupo (esprit de corps) es un determinante que juega un papel importante, suponiendo que tienen un nivel de cohesión de moderado a alto. Es condición necesaria pero no suficiente para el pensamiento grupal. Otro grupo dentro de los antecedentes son los defectos estructurales: el aislamiento del grupo que no se encuentra bajo control o evaluación de otros, ausencia de normas de procedimiento de carácter metodológico (como la búsqueda de información relevante, examen de otras alternativas o revisión de posibles consecuencias), la faltal de tradición de liderazgo imparcial (los líderes promueven sus preferencias sin cortapisas) y la homogeneidad de los miembros (características sociales e ideología). El tercer grupo de antecedentes es el basado en el contexto situaciones provocativo, caracterizado tanto por amenazas externas como por internas. Se incluye el alto grado de estrés suscitado por una amenaza externa con poca posibilidad de llegar a un fin distinto del propuesto por el líder y la baja autoestima del grupo por fracasos recientes, por la dificultad intrínseca de la tarea a abordar o porque no existen alternativas moralmente correctas.

Entre los síntomas del pensmiento grupal hay: de TIPO 1. SOBREESTIMACIÓN DEL GRUPO (ilusión de invulnerabilidad, moraliad del grupo). TIPO 2: CERRAZÓN MENTAL (racioanlización colectiva, estereotipia de los exogrupos) y TIPO 3: PRESIONES HACIA LA UNIFORMIDAD (presión sobre los disidentes, auto-censura, ilusión de unanimidad, guardianes de la mente que actúan como protectores del grupo frente a la informaión adversa). Por lo que se refiere a los defectos en la toma de la decisión, Janis señala 7: insuficiente consideración de alternativas, insufiente análisis de los riesgos que conlleva la decisión, no hacer un nuevo examen o reevaluación de las alternativas rechazadas inicialmente, insuficiente búsqueda de la información relevante, sesgos en el procesamiento de la información y no preparar un plan de contingencia.

La investigación sobre pensamiento grupal.

Estudios de caso fueron los más comunes, basados en archivo y experimentos de laboratorio, proporción 5 a 1. Un estudo de caso llevado a cabo por Tetlock, Peterson, etc… dio diferentes escalas indicadoras de procesos. Las tres primera se dan más en casos de pensamiento grupal y las otras cuatro en casos de decisión vigilante:

- Fuerza de liderazgo: puntuaciones altas indican líderes auto-afirmados que fuerzan una solución y dicen claramente lo que desean.
- Rigidez: puntuaciones altas indican que el grupo se aísla de otras personas cualificadas cuyo asesoramiento serviría pero no les interesan porque son dogmáticos.
- Conformidad: altas indican que los miembros desapruevan el desacuerdo y censuras a los desviados.
- Faccionalismo: las puntuaciones bajas indican un grupo cohesivo con miembros que comparten metas bien definidas y que raras veces no están de acuerdo.
- Responsabilidad democrática: bajas indican que el grupo tiene desprecio por las normas de gobierno democrático.
- Pesimismo: baja indica autoestima colectiva.
- Orientación a la tarea: baja indica que el grupo dedica más energía a asegurar que los miembros se sienten bien entre ellos que a trabajar en soluciones viables a los problemas.

Los estudios experimentales se han centrado en los antecedentes. El resultado sobre los efectos de la cohesión da resultados inconsistentes. Es preciso distinguir entre los componentes de la cohesión: la que se centra en la atracción interpersonal y la centrada en el compromiso con la tarea del grupo. La primera sí puede favorecer el pensamiento del grupo, la segunda mejora la caliad de la decisión.

McCauley se centró en la distinción entre *internalización* (acuerdo privado con el consenso de grupo) y *acatamiento* (acuerdo público pero no privado) y trató de determinar si en el pensamiento grupal se da uno y otro. McCauley resaltó la importancia del acatamiento. Turner investigó partiendo de la idea de Janis de que al grupo le interesa mantener una idea positiva compartida acerca del propio grupo. En los grupos de alta cohesión con alta amenaza existe más probabilidad de recurrir a excusas para explicar posibles fallos en la toma de la decisión. Street y Anthony hablan de la *escala del compromiso* que se da cuando el grupo ha incurrido en costes al buscar un objetivo que es improbable que se logre, independientemente de lo que se haga. Se da cuando se persiste en el curso de acción ya iniciado. Hay mayor probabilidad de esa escalada en grupos con pensamiento grupal fuerte.

La reducción del pensamiento grupal.

Janis habla de favorecer las decisiones vigilantes señalando los límites en este sentido:

- Asignar el rol del evaluador a todos los miembros del grupo, que el líder sea capaz de aceptar las críticas.

- Que el líder sea imparcial, limitándose a decir el alcance de los problemas y no dando su visión.
- Práctica de rutina la creación de varios grupos de planeamiento de las medidas y de evaluación que se centren en la misma cuestión, con líderes distintos. Que se especifique la responsabilidad de cada grupo, destacando la lealtad para evitar la difusión de la responsabilidad.
- Cuando se evalúe la efectividad que se aplique la posiblidad de la decisión a dos o más subgrupos que deberán reunirse para analizar críticamente los supuestos ilusorios.
- Discusión periódica con asociados de confianza. El papel del miembro del grupo ha de se de buscador de información y posteriormente de transmisor.
- Invitar a uno o más expertos o colegas cualificados que no sean del grupo, estimulándoles a que pongan en cuesitón las decisiones.
- Un miembro del grupo por lo menos ha de hacer de abogado del diablo. Es importante que el papel no se ritualice, que se escuchen superficialmente las objeciones, papel rotatorio.
- Evaluar las señales de advertencia de los rivales y crear diferentes escenarios de las intenciones de los otros.
- Despues del consenso preliminar acerca de las alternativas hay que hacer una reunión de segunda oportunidad para expresar dudas y repensar la cuestón y las alternativa no elegidas.

Miranda puso especial énfasis en la asistencia al grupo por ordenador. Contribuye al anonimato, aportación simultánea de opinones y soluciones, estructuración del proceso, ampliación de las capacidades de procesamiento, acceso a la inforamción externa relevante, medio escrito favorece el centrarse en el contenido, el registro electrónico de las contribuciones y la publicación en la pantalla de las opiniones.

TEMA 10: LAS RELACIONES INTERGRUPALES.

Enfoques individuales:

Los trabajos sobre la *Personaliad Autoritaria* de Adorno: parten de dos postulados, de la teoría psicoanalista freudiana y establecen un nexo entre antisemitismo, etnocentrismo y prejuicio hacia diversos grupos y un tipo de personaliad, que refleja tenencias profundas y que cristaliza a través de ciertas pautas de socialización, como la rigidez de las normas y la competición. Asociado al conflicto intrapsíquico está el prejuicio y la agresión intergrupal es un desplazamiento de las pulsiones agresivas, fruto de las frustraciones reprimidas.

El *Autoritarismo de Derechas* de Altemeyer y la *Orientación de la Dominancia Social* de Pratto y Sidanius son otro enfoque. El primero supone diferencias entre individuos en cuanto a la tendencia a plegarse a los dictados de la autoridad, siendo los autoritarios los que creen en ella, acatan las normas. Se aponen a lo que no. Responden más a la teoría del aprendizaje social. Personalidad que se desarrolla en la adolescencia y se basa en el aprendizaje anterior de la obediencia, el convencionalismo y la agresión. El segundo, presta atención a las jerarquia dentro de la estructura social y la sociedad de ideologías que tratan de favorecer las desigualdades. Las diferencias individuales van en la tendencia de legitimar las desigualdades y divisiones en la sociedad. Se define como la variable de diferencias individuales central que predice la aceptación o rechazo de una persona de numerosas ideologías y política relevantes a las relaciones de grupo. Refleja hasta qué punto uno desea que su grupo domine o sea superior. Significa asumir ciertos roles o formar parte de instituciones que contribuyen a aumentar o reducir la desigualdad. Se relaciona con el prejuicio étnico y el sexismo.

Enfoques grupales:

Se basan en el estudio de los procesos y relaciones integrupales en sí mismos y proponen una discontinuidad entre los procesos interpersonales y los intergrupales. Qué es lo que origina la transformación desde la psicología individual a la colectiva y la tendencia a favorecer al propio grupo como sesgo integrupal. Destacan:

La *Teoría del Conflicto Realista* de Sherif donde el comportamiento intergrupal es resultado de las relaciones funcionales entre grupos. Los productos de esas relaciones que pueden ser positivos o negativos. Se ven afectados por la metas e intereses recíprocos de los grupos. La amenaza real o imaginada para la seguridad del grupo como un todo, intereses económicos, una ventaja política, una consideración militar o el prestigio. Se centra en relaciones de cooperación o competición y su interdependencia. El conflicto intergrupal se produce por la existencia de metas incompatibles y da pie a la hostilidad y la discriminación intergrupal. Sherif hizo experimentos de campo como vacaciones infantiles con dos grupos y el logro de metas por competición. La interdependencia de los miembros dentro de cada grupo contribuía a la consolidación de la estructura grupal de estatus, roles y normas. La consecuencia fundamental de la competición era la hostilidad grupal, con estereotipos negativos o conductas agresivas. La Cueva de los Ladrones fue un experimento con el fin de reducir el conflicto y demostró que sólo las metas supraordenadas que no se podían conseguir si no era por medio de la cooperación lo reducía. Blake y Mouton, en otra investigación en el ámbito empresarial, vieron que a mayor competición por recursos limitados, más intensas eran las diversas conductas de rechazo, con prejuicio, discriminación y hostilidad. Más recientemente el Modelo Instrumental del Conflicto de Grupos de Esses observó las reacciones de las sociedades receptoras a los inmigrantes. Propone que la percepción de que los recursos son escasos (el estrés de recursos) y la saliencia de un grupo potencialmente competitivo, lleva

a la percepción de la competición, lo cual da lugar al intento de eliminarla. Discriminar o evitar al exogrupo. Pone de manifiesto las *creencias de suma cero* o pensar que los recursos que los inmigrantes obtienen se detraen de los que pueden recibir los miembros de la sociedad receptora. Cuando se asocia la presencia de inmigrantes a consecuencias económicas positivas para los autóctonos mejora la opinión (el inmigrante como peón de obra).

Desde la perspectiva de la identidad social aparecen dos teorías cuyo énfasis se pone en los procesos de identificación con el grupo y el paso de la psico individual a la colectiva, teniendo en cuenta que las relaciones intergrupales salen de la interacción entre los procesos psicológicos y la realidad social. Destacan:

1) La Teoría de la Identidad Social de Tajfel y el *Paradigma del Grupo Mínimo (PGM).* Son resultado de la investigación de los efectos de la categorización en la percepción de estímulos físicos y sociales y de la categorización en grupos sobre el comportamiento de los individuos. La primera investigación se sitúa en el marco del 'New Look' y versa sobre la sobreestimación de la magnitud de los estímulos dotados de valor (líneas más largas y cortas como categorización, tendencia a acentuar las diferencias entre categorías y las semejanzas dentro de cada categoría). Fue la base para la teoría de los estereotipos de Tajfel y los aspectos congnitivos del prejuicio. La segunda línea de investigación versaba sobre las condiciones mínimas para que se produjera discriminación intergrupal. La mera clasificación en grupos (grupo azul y verde) no era suficiente para producirla. Sólo el hecho de correr la misma suerte, o tener un destino común (premiados o no), producía discriminación. Así las condiciones mínimas, según Tajfel, para que se produzca discriminación son:

- la mera clasificación en grupos, sin que haya historia previa de competición o conflicto
- sin interacción entre los individuos del endo y con los del exo
- llevar a cabo decisiones en condiciones de anonimato, conociéndo únicamente la pertenencia grupal
- excluía el interés propio de la persona que tomaba las decisiones que no le reportaban beneficio material
- tendencia a favorecer al propi grupo
- se trataba de poner en juego respuesta importantes para los participantes

Todas estas características describían la situación experimental del "Paradigma del Grupo Mínimo" (PGM), basada en la clasificación en grupos como único elemento desencadenante de la conducta intergrupal. En el experimento la variable independiente era la categorización y la dependiente el tipo de distribución de premios entre miembros del endogrupo y del exo. Estrategias diferentes de distribución de recursos como: la justicia o la paridad

(misma cantidad), el máximo beneficio o ganancia endogrupal (para el endogrupo la máxima cantidad posible), la diferencia máxima (mayor ventaja al miembro del propio grupo buscando la combinación numérica que garantice la mayor diferencia de puntos entre ellos) y el máximo beneficio o ganancia conjunta (la ganancia que sume el mayor punto de números para ambos en conjunto). Los resultados obtenidos mostraban la importancia de las estrategias de favoritismo: (máximo beneficio endogrupal + máxima diferencia) vs. (máx. beneficio conjunto + máxima diferencia + máx. ganancia endogrupal) que responden a un favoritismo relativo o absoluto. También se mostró la importanica de la justícia y la paridad. Hallazgos que contribuyeron a la TIS y que centran el interés en la vinculación del individuo a una categoría social y la identificación con ésta. Identificación social entendida, según Tajfel, como el conocimiento por parte del individuo de que pertenece a cierto grupo social junto con la significación emocional o valorativa de esa pertenencia.

El carácter positivo o negativo de esa identidad social deriva de las comparaciones entre el grupo propio y otros grupos relevantes en un determinado contexto social. La tendencia del favoritismo se da para mantener la *distintividad positiva*, lo que repercute en la autoestima. El concepto de *competencia social* de Turner es el logro de una identidad social positiva, a través de establecer una diferencia favorable al propio grupo en una dimensión positivamente valorada por consenso social. La competición social se contrapone a la instrumental que es la que se entabla por determinados recuros o conflicto de intereses. Una competición inherente a la situación intergrupal. Así es el esquema del los efectos en el Paradigma del Grupo Mínimo:

1) categorización social: crea una identidad social que permite autodefinirse dentro de la situación
2) Identidad social + Comparación con otro grupo relevante: necesidad de una identidad social positiva.
3) Favorecer al propio grupo en comparación con el exogrupo
4) Autoestima positiva en función de la identidad social.

Los elementos indispensables de la teoría se concentran en tres: un análisis de los aspectos motivacionales y congnitivos que intervienen en el logro de una identidad social positiva, la aplicación a la relaciones entre grupos que difieren en estatus en un contexto social concreto y la tendencia a resolver los problemas relativos a la identidad social bien como individuo o bien como grupo.

Según la hipótesis del *continuo interpesonal-integrupal*, la interacción dependerá del punto en que se sitúe. En el polo interpersonal, los individuos interactúan en función de sus características individuales y únicas. En el intergrupal se caracterizan por su uniformidad y por la tendencia a percibir del exogrupo de una forma homogénea e indiferenciada. En paralelo se da otro continuo de *sistemas de creencias* dependiente de las características de la estructural social. Las *creencias de movilidad social* predominan en situaciones en que los individuos perciben que hay posibilidad de cambiar y mejorar su posición social, seleccionando libremente un grupo que les confiera una

identida social positiva. Las *creencias de cambio social* se producen cuando hay una dificultad en pasar de un grupo a otro, por impenetrabilidad de las fronteras (sistemas de castas), por lo que la mejora conlleva cambio de la posición del gruo en su conjunto. Por ejemplo, la mujer, en un determinado contexto, puede por su esfuerzo llegar a ser ministra pero en otros, la mejora pasa por mejorar a través de la acción colectiva.

La *identidad social inadecuada* se produce cuando las comparaciones se saldan con resultados desfavorables para aquel, que no contribuye así a una identidad positiva para sus miembros. Ante esta situación, el miembro tendrá diferentes estrategias. La *movilidad individual* (el individuo abandona el grupo y intenta pasar al más valorado, lo que implica a veces ocultar su procedencia), la *creatividad social* (alterar o redefinir los términos de la situación comparativa, cambiar el exogrupo de comparación o cambiar los valores asociados a ciertos atributos). La última estrategia es la de la *competición social* (superar al exogrupo en la dimensión en la que éste superaba al propio).

La *identidad segura e insegura* se considera resultado de comparaciones sociales seguras e inseguras. Las primeras se dan cuando no hay una alternativa congnitiva al statu quo de las relaciones intergrupales y las segundas cuando si existe esa alternativa. Se consideran inestables y/o ilegítimas. La inestabilidad e ilegitimidad aumenta el favoritismo endogrupal. Así, Morales tiene en cuenta a la sociedad a través de la determinación de esas relaciones y la valoración social de las dimensiones de comparación. Las dos teorías comparten la idea de que "la interacción entre la psicología colectiva y la realidad social se supone que está mediada por la comprensión que tienen los miembros del grupo, socialmente compartida y mediada, de las relaciones intergrupales (creencias colectivas acerca del sistema social y las diferencias de estatus entre grupos).

<u>Debates sobre la Teoría de la Identidad Social:</u> Rabie desde su Modelo de Interacción Conductual sostiene que los resultados obtenidos a través del PGM se pueden explicar en términos de conducta instrumental, dirigida a maximizar el interés propio de los participantes, en lugar de a lograr una identidad social positiva. Defienden que la base del comportamiento intergrupal es la interdependia pericibida y no la mera clasificación en grupos. Interdependencia positiva para los endo y negativa para los exo. De acuerdo con un mecanismo de 'altruismo recíproco'.

Otra cuestión controvertida es el papel de la autoestima en la discriminación intergrupal. Desde la teoría de la identidad social el favoritismo se vincula a la búsqueda de la distintividad positiva, lo que repercutirá en el mantenimiento de una identidad social y una autoestima positiva para el miembro del grupo. Así, la discriminación con éxito ensalza la identidad social y así eleva la autoestima y la autoestima reducida promueve la discriminación intergrupal. La mayor parte de los estudios prestan atención al primer corolario y matizan que la autoestima está vinculada a la indentidad social (autoestima-

estado) y relacionada directamente con una situación específica de comparación.

2) La *Teoría de la Autocategorización* o de la Categorización del Yo es la segunda que engloba la persectiva de la Identidad Social. Su foco de atención está puesto sobre los procesos intragrupales. El concepto de continuo interpersonal-intergrupal que da lugar a: la distinción entre conducta individual y de grupo, la distinción entre identificación con el grupo y la saliencia de esa identidad en una situación dada y la determinación de los procesos de identidad social a través de los que se hace saliente ésta y puede determinar el comportamiento.

El autoconcepto está constituido por un conjunto de categorizaciones que tienen distinto grado o nivel de inclusividad. En el de menor inclusividad estaría la auto-categorización com persona individual y única (competente, sociable), es la identidad personal. La identidad social incluye autodefiniciones de uno mismo y de los otros sobre la base de la semejanza con miembros de ciertas categorías (joven frente a mayor). La identidad social es un mecanismo congnitivo que permite la conducta de grupo. El proceso que transforma la conducta interpersonal en conducta intergrupal, es decir, la visión de uno mismo en forma despersonalizada. Se trata de un proceso de autoestereotipia. Se aumenta el contraste entre el yo y los integrantes del exogrupo. Tienden a definirse, según Turner, y a verse a si mismos menos como personas individuales diferentes y más como representantes de la pertenencia a una categoría social compartida.

La saliencia relativa de una autocategorización responden tanto al perceptor como al contexto. En función, por ejemplo, del grado de identificación con ella. La saliencia depende del grado de ajuste entre la categoría y el contexto o realidad social. Hay *ajuste comparativo* que significa que para que un conjunto de estímulos pueda ser representado por una categoría las diferencias promedio entre ellos debería ser menor que la existente entre ellos y el resto de los estímulos en ese contexto o marco de referencia. El *ajuste normativo* tiene que ver con que las diferencias y semejanzas tienen que darse en ciertas dimensiones pertinentes y en un determinado sentido. Es decir, en un contexto social específico.

Otras perspectivas recientes del favoritismo

La teoría de la *distintividad óptima* de Brewer supone que la identidad social se activa en función de dos necesidades opuestas y en competencia: la necesidad de diferenciación del yo respecto a los otros y la necesidad de inclusión del yo en una unidad social más amplia. Lo óptimo es que haya inclusión entre ambas. La identificación con pequeños grupos distintivos, que satisfacen simultáneamente, aumentará la tendencia a las comparaciones intergrupales frente a las intragrupales. El favoritismo se da como consecuencia de reafirmar la satisfacción por identificase con un grupo óptimamente distintivo, pero también parece obedecer a la necesidad de diferenciación cuando ésta no está satisfecha. Minorías óptimamente distintivas

tienen mayor identificación, más satisfacción y autoestima. El favoritismo refleja la necesidad de diferenciación.

Otra hipótesis se basa en la *necesidad de reducir la incertidumbre* de Hogg. Nos valemos de la categorización social para dar significado al mundo y conocer el puesto que ocupamos en él, para hacerlo más predecible. Los grupos con los que nos identificamos nos dan pautas de comportamiento. Uno de los efectos de la reducción es el valor positivo que adquiere para el indiviuo el grupo al cual pertenece. Cuanto más entitativos son los grupos más contribuyen a reducir la incertidumbre de sus miembros.

Otro desarrollo reciente se basa en que a través del lenguaje es posible mantener la distintividad positiva para el grupo. Estudiar el sesgo lingüístico a favor del grupo es sutil. El *Sesgo Lingüístico Intergrupal* de Maass, Salvi, Arcuti supone que el lenguaje puede ser uno de los procesos por los cuales se mantiene esa distintividad, para mantener lo positivo del grupo y lo negativo del exo. Las conductas indeseables del exogrupo y las deseables del endogrupo tenderán a describirse en términos más abstractos. Las deseables del exo y indiseables del endo, más concretamente, influyendo en las inferencias y las expectativas, persistencia de estereotipos. Las descripciones abstractas facilitarán que el oyente se forme una imporesión sobre la conducta del actor más disposicional, estable y con posibilidad de repetición en un futuro. Aunque hay que tener en cuenta que la evidencia empírica contrasta con la espontaneidad del lengüaje. Desde el punto de vista cognitivo, la discrepancia de expectativas sería la responsable del fenómeno. La otra, motivacional, plantea que la motivación por proteger la estima del endogrupo será el proceso responsable de este sesgo. La conducta congruente con las expectativas será descrita en terminos abstractos. Existe evidencia.

Del favoritismo al rechazo

Mummendey habla de la asimetría positiva negativa. Para obtener la denigración del exogrupo han de concurrir otros factores agravantes, como un estatus inferior y/o minoritario que aumente la saliencia de la diferencia entre endogrupo y exogrupo. La propia diferencia de conducta dirigida al propio grupo y al exogrupo se convierte en una de las condiciones que favorecen el rechazo. Brewer observa que la conducta altruista se da más para con el propio grupo por el hecho de considerar que habrá más reciprocidad, cooperación y confianza. Las normas y su cumplimiento contribuirá al rechazo, si se advierte que alguien no cumple con ellas se muestra rechazo y desprecio. La percepción de que el otro grupo supone una amenaza provoca ansiedad social. En las situaciones de inestabilidad y cambio social se da un aumento de la percepción de amenaza. Los medios de comunicación y el discurso político también contribuyen. Así como las creencias tradicionales, la diferencias individuales en prejuicio, autoritarismo o dominancia. Una persona sutilmente prejuiciosa no participará abiertamente en un ataque a una minoría, pero si encontrará una forma de justificar las acciones violentas perpetradas por otros.

Afectos y relaciones intergrupales

Lippman describe los estereotipos 'muy cargados de sentimientos' y el prejuicio como forma de antipatía. Así cuando el objeto de actitud es un grupo social se tiene en cuenta la información relativa a las emociones y sentimientos experimentados hacia ese grupo. Bodenhausen diferencia entre *afecto incidental* (emociones no relacionadas con el contexto intergrupal, no suscitadas directamente en la relación con otros grupos. Se estudia el efecto deun estado de ánimo positivo o negativo sobre el grado en que se tiende a estereotipar a los miembros de otro grupo) y el *afecto integral* (emociones suscitadas por un grupo social determinado y por las condiones y contextos asociados a ese grupo).

Desde el enfoque intrapsíquico se han estudiado los efectos del afecto incidental. Estudios que suelen consistir en la inducción de un estado afectivo positivo o negativo (a través de la concesión de premios o de la amenaza de situaciones desagradables o recuerdos) a lo que le sigue una tarea en la que se recibe información acerca de los miembros de un exogrupo, o se mantiene interacción con algunos de ellos y luego se evaluan. Entre las hipótesis de este planteamiento: 1) las que aluden a la consistencia o correspondencia entre la valencia, positiva o negativa del afecto, y el juicio que más tarde se emite (Modelo de la Infusión del Afecto de Forgas, que señala el tipo de procesamiento de la información que favorece que el estado afectivo positivo o negativo influya en los juicios posteriores); 2) la que supone que los afectos positivos dan lugar a un procesamiento más superficial y los negativos a uno más profundo, lo que hará que en el primer caso se tienda más a los estereotipos (del Estado Afectivo y Conocimiento General); 3) la que señala el papel de la distracción generada por el afecto que lleva a la pérdida de la atención en la tarea que se está realizando. Se recurre a creencias también basadas en estereotipos.

Wilder y Simon lo dividen en:

1) la distribución de la atención que parece reducirse cuando se adan afectos intensos o de carácter positivo, lo que impide el pocesamiento adecuado, estereotipos previos.

2) Una vez que la atención ha sido dirigida, más cuidado y elaborado será el procesamiento, mayor probabilidad de que se extienda el afecto o se dé la infusión de afecto y que los juicios se correspondan con la valencia del estado afectivo de la persona.

<u>Enfoque intergrupal: los estudios sobre afecto integral</u>

Estudios descriptivos sobre emociones y relaciones intergrupales: estudios de Dijker, Holanda, surimaneses y inmigrantes turnos y marroquíes. Cuatro emociones: estado de ánimo positivo, ansiedad, irritación y preocupación. Los positivos predecían mejor las actitudes hacia los surimaneses, los de preocupación para los marroquíes o turcos. Por otro lado, en otro estudio, más comprensión y lástima hacia inmigrantes negros africanos

que hacia los magrebíes. Sin embargo, semajanza en cuanto al grado de sentimientos negativos hacia ambos.

El modelo de la ansiedad intergrupal de Stephan y Stephan

Encaja dentro del afecto integral y tiene que ver con el papel de la ansiedad en las situaciones de contacto intergrupal o de anticipación de dicho contacto. El aumento de la ansiedad es el resultado de la anticipación de consecuencias negativas. Temerse que le rechacen a uno por interactuar con miembros del exogrupo, es clave. *Antecedentes* de la ansiedad intergrupal: relaciones intergrupales previas (cantidad y tipo de contacto, a mayor contacto previo con normas clara de interacción, reducción de la ansiedad); cogniciones intergrupales previas (conocimiento de la cultura subjetiva –normas y valores- el exogrupo, depende de cómo se perciban, habrá menos o más ansiedad); estructura de la situación, en función del grado (situaciones poco estructuradas = más ansiedad), del tipo de interdependencia (cooperativa = menos), de la composición del grupo (si aumenta la proporción de miembros del exogrupo, aumentará también la ansiedad proporcionalmente). Así en función del aumento de las diferencias, aumentará también la ansiedad. También lo habrá si se produce una discrepancia entre el estatus del individuo y el que tiene fuera de esa interacción, es decir, su reflejo en el exogrupo. Si al entrar en interacción con los miembros del exo, el estatus al que se está habituado decrece por comparativa aumentará la ansiedad.

Respecto a las *consecuencias* conductuales, la ansiedad amplificará las respuestas dominantes, la evitación, la amplificación de las normas (que se seguirán de forma rígida y exagerada). Habrá sensación de incompetencia, para evitarlo una de las salidas es imitar la conducta de los miembros del otro grupo. Si hay expectativas de consecuencias negativas habrá riesgo de conducta preventiva que puede llevar a un temor a la hostilidad de los otros y a la agresión preventiva. En lo que respecta a las consecuencias cognitivas, se recurrirá a estrategias que conllevan sesgos y simplificaciones en el procesamiento de la información. Las expectativas estereotipadas, favorecerán tendencia a buscar la información que confirme esas expectativas. Así el *error último de atribución* propuesto por Pettigrew lleva a culpar más a los miembros del exogrupo por sus conductas negativas y a no tener en cuenta sus conductas positivas ("han hecho propuestas que nos benefician porque les hemos presionado"). Habrá sesgos motivacionales que implicarán la defensa con el autoensalzamiento. Aumento de conciencia privada y pública, desvalorización y rechazo de las costumbres del exogrupo. Si se temen evaluaciones negativas, la atención se dirige hacia el exterior y se aumenta el grado de autoconciencia pública. Las consecuencias afectivas inlcuyen reacciones emocionales: la activación provocada por la ansiedad se transmitirá a otras emociones. Reacción emocional excesiva en situaciones ligeramente negativas, como provocaciones leves o malentendidos y habrá reacciones evaluativas, ampliándolas cuando los miembros del grupo propio ha experimentado emociones o resultados negativos.

La ansiedad intergrupal se relaciona negativamente con la cantidad y la calida positiva del contacto y positivamente con el carácter intergrupal, es decir,

cuanto más se percibe el contacto entre miembros de grupo y no entre individuos, más ansiedad se experimenta. El desarrollo de amistades entre miembros de distintos grupos sirve para reducir el prejuicio y se logra también con el *contacto extendido* que tiene un carácter indirecto y consiste en conocer a miembros del propio grupo que tienen amigos en el exogrupo. Se hará con el autodesvelamiento, abrirse al otro proporcionándole voluntáriamente información personal e íntima.

El prejuicio como emoción social

El modelo de Elliot Smith sobre una nueva concepción del prejuicio como emoción social supone una consideración del afecto integral, pues asocia directamente las emociones y las relaciones intergrupales a través de la teoría de la autocategorización. Pone en cuestión el concepto tradicional de prejuicio como actitud negativa hacia un grupo. Esto deriva de las creencias estereotípicas. Pero esta nueva perspectiva presta atención únicamente a los aspectos evaluativos de las creencias, sin establecer diferencias, sólo interesa resaltar la evaluación negativa que comparten los miembros del exogrupo. Supone que la actitud prejuiciosa es relativamente constante en distintas situaciones, a pesar de que exista evidencia de que el prejuicio, y las conductas y sentimientos hacia los exogrupos son específicos de las situaciones. En situaciones de integración étnica en el medio escolar puede haber y aumentar contacto en el aula pero luego se mantiene la evitación en situaciones de ocio. Smith habla de factores que determinan el que una identidad social se destaque en un contexto:

- la presencia (real o imaginada) de los miembros de exogrupo con los que compararse
- la percepción de que hay atributos que covarían con la pertenencia al grupo
- la existencia de competición o conflicto intergrupal

Esta teoría se considera un cambio en cuanto a las teoría del appraisal por lo que respecta a la disposición a la acción por parte de la persona, que se debe a la evaluación. La emoción se caracteriza por un conjunto de cogniciones, sentimiento subjetivos, respuestas psicofisiológicas y tendencias a la acción. Un hecho o situación desencadenará la emoción en la medida que favoreza o perjudique aquellas cuestiones que importan a la persona. La valoración o appraisal de que una situación o un hecho afecta a una identidad social dará lugar a una emción: así si la situación aparece como amenazante provocará miedo o si se tienen que romper normas importantes para el grupo, ira. El prejuicio se definirá como la emoción social experimentada con respecto a la identidad social de uno en tanto que miembro de grupo, con un exogrupo como objeto. La conducta discriminatoria sería el resultado de las tendencias a la acción emocionales (valoración ---- emoción prejuiciosa, específica y episódica ------- discriminación).

Los grupos de alto estatus se suelen considerar arrogantes y los grupos de bajo, desviados de las normas y despreciados. La ampliación de esta perspectiva ha dado lugar a la teoría de la emoción intergrupal de Mackie que propone:

- las emociones intergrupales dependen de la identificación con el grupo, cuando mayor más emoción
- surgen de las interacciones que reflejan el bienestar relativo de los grupos, con independencia del personal
- sirve para autorregular la conducta intergrupal

En una situación de conflicto que el endogrupo tenga más fuerza que el exo facilita la ira. El experimentar ira media entre la valoración de la situación y la tendencia a la acción de oponerse. Otro modelo es el del *contenido mixto de los estereotipos* de Fiske que pone en relación las imágenes de los grupos con su estatus y poder relativo y con la compatibilidad con las metas respecto del grupo propio.