

# ELEMENTOS BÁSICOS DE PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

FRANCISCO JAVIER MUÑOZ GARCÍA



Universidad de Huelva  
PUBLICACIONES



*ELEMENTOS BÁSICOS DE PSICOLOGÍA  
DE LOS GRUPOS*



*ELEMENTOS BÁSICOS DE PSICOLOGÍA  
DE LOS GRUPOS*



FRANCISCO JAVIER MUÑOZ GARCÍA



Universidad  
de Huelva

DATOS EDICIÓN

PRIMERA EDICIÓN EN FORMATO EBOOK: JULIO 2016  
PRIMERA EDICIÓN EN FORMATO PAPEL: DICIEMBRE 2009

© Servicio de Publicaciones   
Universidad de Huelva  
© Francisco Javier Muñoz García 

I.S.B.N.: 978-84-92679-46-1  
E.I.S.B.N.: 978-84-16621-75-0

Depósito legal: H 221-2005

PAPEL

*Papel*  
Offset industrial ahuesado de 90 g/m<sup>2</sup>  
Impreso en papel de bosque certificado

*Encuadernación*  
Rústica, cosido con hilo vegetal

Printed in Spain. Impreso en España.

*Edita*  
Ideas, Marketing y Gestión

CEP

Elementos básicos de psicología de grupos /  
Francisco Javier

Muñoz García. -- Huelva : Universidad de Huelva,  
2009

170 p. : 21 cm.-(Manuel Siurot (Universidad de  
Huelva) ; 21


ISBN 978-84-92679-46-1

1. Grupos, Dinámica de 2. Psicología social. 3.  
Liderazgo7.


I. Título. II. Serie

316.4/6

Obra sometida al proceso de evaluación de calidad  
editorial por el sistema de revisión por pares.

Publicaciones de la Univesidad de Huelva es miembro  
de UNE 

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutivo de delito contra la propiedad intelectual.

 [Clique para mayor información](#)

EL EBOOK LE PERMITE



Citar el libro



Navegar por  
marcadores e  
hipervínculos



Realizar notas  
y búsquedas  
internas



Volver al  
índice pulsando  
el pie de la  
página



Comparte  
#LibrosUHU



Únete y comenta



Novedades a  
golpe de klik



Nuestras publica-  
ciones en movi-  
miento



Suscribete a  
nuestras  
novedades

*A mis grupos de referencia*



PRESENTACIÓN.....	15
1. APROXIMACIÓN HISTÓRICA Y CONCEPTUAL AL ESTUDIO DE LOS GRUPOS .....	19
0. INTRODUCCIÓN .....	21
1. EL CAMPO DE LA PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS .....	22
1.1. <i>El grupo como objeto de estudio de la Psicología Social</i> .....	22
1.2. <i>El grupo como objeto de estudio de otras ciencias sociales</i> .....	24
1.3. <i>Psicología de los Grupos y Dinámica de Grupos</i> .....	27
2. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS .....	29
2.1. <i>La dialéctica persona-grupo: colectivismo, individualismo e interaccionismo</i> .....	29
2.2. <i>Luces y sombras durante la segunda mitad del siglo XX</i> .....	31
2.3. <i>Situación actual de la Psicología de los Grupos</i> .....	33
3. EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN DEL GRUPO.....	36
3.1. <i>Dificultades para formular una definición universal de grupo</i> .....	36
3.2. <i>Criterios definitorios del grupo</i> .....	37
3.3. <i>Definiciones de grupo</i> .....	38
4. TIPOS DE GRUPOS.....	39
4.1. <i>Grupos primarios y secundarios</i> .....	39
4.2. <i>Grupos de pertenencia y de referencia</i> .....	40
4.3. <i>Grupos formales e informales</i> .....	41
2. PRINCIPALES PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS EN PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS.....	43
0. INTRODUCCIÓN .....	45
1. LA SOCIOMETRÍA: MORENO .....	46
1.1. <i>Elementos básicos de la teoría sociométrica</i> .....	46
1.2. <i>Las técnicas sociométricas</i> .....	47
2. LA TEORÍA DEL CAMPO: LEWIN .....	50
2.1. <i>Elementos básicos de la Teoría del Campo</i> .....	50
2.2. <i>Implicaciones metodológicas de la Teoría del Campo</i> .....	51
3. EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERACCIÓN: BALES.....	52
3.1. <i>Aportaciones teóricas de Bales</i> .....	52
3.2. <i>El Método de Observación Grupal de Bales</i> .....	53
4. EL PSICOANÁLISIS: BION.....	55
4.1. <i>Los “supuestos básicos” del grupo</i> .....	55
4.2. <i>Operacionalización del modelo bioniano: el Sistema de Valoración Conductual de Thelen y Stock</i> .....	56

5. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS: O'CONNOR.....	57
5.1. <i>El grupo como sistema abierto</i> .....	57
5.2. <i>Un modelo sistémico de los grupos pequeños</i> .....	58
6. LA PERSPECTIVA DE LA COGNICIÓN SOCIAL: EE.UU. Y EUROPA .....	59
6.1. <i>El grupo en la Psicología Social cognitiva norteamericana: Sherif, Asch y Festinger</i> ...	59
6.2. <i>El grupo en el Sociocognitismo europeo: Moscovici, Tajfel y Turner</i> .....	61
3. FORMACIÓN, COHESIÓN Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS .....	65
0. INTRODUCCIÓN .....	67
1. LA FORMACIÓN DE GRUPOS COMO UN PROCESO DE INTEGRACIÓN SOCIAL .....	68
2. LA COHESIÓN GRUPAL .....	69
2.1. <i>El concepto general de cohesión y su operacionalización</i> .....	69
2.2. <i>La concepción clásica o tradicional de la cohesión</i> .....	70
2.3. <i>La perspectiva sociocognitiva de la cohesión</i> .....	71
2.4. <i>Principales efectos de la cohesión en el funcionamiento del grupo</i> .....	72
3. LA EVOLUCIÓN DE LOS GRUPOS .....	74
3.1. <i>Modelos lineales del desarrollo grupal: el Modelo de Tuckman y Jensen</i> .....	75
3.2. <i>Modelos no lineales del desarrollo grupal: el Modelo de Worchel et al.</i> .....	76
3.3. <i>¿Es posible un modelo general del desarrollo grupal?</i> .....	78
4. ESTATUS, ROLES Y NORMAS .....	83
0. INTRODUCCIÓN .....	85
1. LA ESTRUCTURA GRUPAL .....	86
1.1. <i>Concepto y componentes básicos</i> .....	86
1.2. <i>Factores determinantes de la estructura grupal</i> .....	87
2. ESTATUS Y ROLES.....	87
2.1. <i>Distinción conceptual</i> .....	87
2.2. <i>La estructura de estatus</i> .....	88
2.3. <i>El desempeño de roles</i> .....	89
3. LAS NORMAS GRUPALES .....	92
3.1. <i>Definición y funciones</i> .....	92
3.2. <i>Características de las normas grupales</i> .....	93
3.3. <i>Mecanismos de formación: los procesos de influencia social</i> .....	94
5. LIDERAZGO .....	97
0. INTRODUCCIÓN .....	99
1. MODELOS TEÓRICOS CLÁSICOS DEL LIDERAZGO GRUPAL .....	100
1.1. <i>Los enfoques de Ohio y Michigan</i> .....	100
1.2. <i>La Rejilla de Liderazgo de Blake y Mouton</i> .....	101
1.3. <i>Dimensiones básicas del liderazgo</i> .....	102
2. MODELOS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO.....	103
2.1. <i>Caracterización, ventajas e inconvenientes</i> .....	103
2.2. <i>El Modelo de Contingencia de Fiedler</i> .....	103

3. ENFOQUES ACTUALES SOBRE EL LIDERAZGO .....	105
3.1. <i>Las teorías del Nuevo Liderazgo</i> .....	105
3.2. <i>El Superliderazgo</i> .....	105
3.3. <i>Modelos integradores</i> .....	106
6. PRINCIPALES SESGOS EN EL COMPORTAMIENTO GRUPAL .....	109
0. INTRODUCCIÓN .....	111
1. LA POLARIZACIÓN GRUPAL .....	112
1.1. <i>Precedentes de su estudio: la tendencia grupal al riesgo</i> .....	112
1.2. <i>Los experimentos de Moscovici</i> .....	113
1.3. <i>Perspectivas explicativas de la polarización</i> .....	114
1.4. <i>Estrategias para controlar la polarización</i> .....	116
1.5. <i>El “pensamiento grupal”</i> .....	116
2. LA HOLGAZANERÍA SOCIAL .....	117
2.1. <i>Definición y relevancia de la holgazanería social</i> .....	117
2.2. <i>Variables explicativas</i> .....	118
2.3. <i>Estrategias para prevenir la holgazanería social</i> .....	118
3. LOS PROCESOS DE DESINDIVIDUACIÓN .....	119
3.1. <i>Concepto de desindividuación y precedentes de su estudio</i> .....	119
3.2. <i>La desindividuación como pérdida de la identidad personal: los modelos de             Zimbardo, Diener y Dipeboye</i> .....	120
3.3. <i>La desindividuación como acentuación de la identidad social:             la Teoría de la Norma Emergente y el Modelo “SIDE”</i> .....	124
3.4. <i>Aplicaciones de los modelos teóricos sobre la desindividuación y conclusiones</i> .....	126
7. RELACIONES INTERGRUPALES .....	129
0. INTRODUCCIÓN .....	131
1. EL ENFOQUE INDIVIDUAL DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES .....	132
1.1. <i>Frustración y agresión</i> .....	132
1.2. <i>La “personalidad autoritaria”</i> .....	133
1.3. <i>El aprendizaje social</i> .....	134
2. EL ENFOQUE GRUPAL DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES .....	134
2.1. <i>Los conflictos reales entre grupos</i> .....	134
2.2. <i>Los “juegos”</i> .....	137
2.3. <i>Identidad social y autocategorización</i> .....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	147



## PRESENTACIÓN

---





“Si a un hipotético marciano le fuera posible echar una mirada a los habitantes de la Tierra, probablemente le impresionaría el tiempo que la gente ocupa en hacer cosas en grupo. Notaría que las personas, en su mayoría, se reúnen en grupos relativamente pequeños, cuyos miembros residen juntos en la misma vivienda, satisfaciendo sus necesidades fundamentales dentro del grupo. Observaría que la educación y la socialización de los niños tienen lugar también en grupos mayores, como escuelas y otras instituciones sociales. Vería cómo gran parte del trabajo mundial lo realiza gente que lleva a cabo sus actividades en íntima interdependencia, dentro de asociaciones y organizaciones relativamente durables. Tal vez le entristeciera encontrar grupos dedicados a la guerra, que adquieren valor y fuerza moral de su unidad y de saber que pueden depender de sus camaradas. Podría alegrarle ver grupos divirtiéndose con juegos y deportes de diversos tipos. Finalmente, le intrigaría saber por qué la gente pasa tanto tiempo en pequeños grupos que hablan, planean y discuten. Seguro que sacaría como conclusión la necesidad de examinar con cuidado los modos en que se forman, funcionan y se disuelven los grupos, para así comprender gran parte de lo que está sucediendo en la Tierra”.

En efecto, como escribían Dorwin Cartwright y Alvin Zander allá por los años sesenta del pasado siglo, las personas pasamos la mayor parte de nuestra vida en situaciones grupales: vivimos y nos relacionamos en grupos, aprendemos y trabajamos en grupos, cooperamos y competimos con otros grupos... Por ello, la Psicología de los Grupos, una de las áreas más importantes de la Psicología Social, ha venido desarrollando una gran diversidad de herramientas metodológicas, enfoques teóricos y técnicas aplicadas que nos permitan investigar y comprender el comportamiento grupal humano, así como abordar los problemas prácticos a los que se enfrentan cada día los grupos en ámbitos tan variados como la educación, el trabajo, la salud, etc.

En la actualidad, la Psicología de los Grupos es una materia troncal en los planes de estudios de Psicología, y debe jugar además un papel importante en la formación de otros muchos profesionales de los campos de, por ejemplo, la intervención social, las relaciones laborales o la educación. En coherencia con ello, hemos publicado el presente libro con la intención de ofrecer al estudiante universitario -y a cualquier otro lector interesado en la temática grupal- los contenidos básicos necesarios para:

- Comprender el profundo impacto que ejercen sobre nosotros los diversos tipos de grupos con los que nos relacionamos en nuestra vida diaria.

- Conocer las principales perspectivas teóricas y metodológicas desde las que se aborda el estudio de los grupos humanos.
- Descubrir la estructura y dinámica de los grupos: cómo emergen y evolucionan, cómo se organizan y funcionan y qué problemas pueden surgir en ellos.
- Iniciarse en el uso de algunas estrategias y técnicas de evaluación e intervención que favorecen la eficacia y el bienestar de los grupos en distintos ámbitos de la actividad humana.

A diferencia de lo que ocurriera hasta bien entrada la década de los noventa, a lo largo de los últimos años se ha publicado en España un buen número de excelentes manuales sobre comportamiento grupal. En nuestra opinión, estas publicaciones son el fiel reflejo del importante trabajo básico y aplicado que muchos psicólogos sociales, sociólogos, antropólogos y otros investigadores y profesionales de nuestro país están haciendo dentro del área.

En este contexto, la presente obra constituye, desde luego, una contribución mucho más modesta que las anteriores, por cuanto que, como queda expresado ya en el propio título del libro -“Elementos básicos de Psicología de los Grupos”-, lo que tratamos de ofrecer aquí al lector es una visión del área: a) no extensa y detallada, sino sintética; b) no exhaustiva, sino selectiva; c) más centrada en los contenidos teóricos que en los aplicados. No obstante, las limitaciones que acabamos de señalar también implican, como contrapartida, ciertas ventajas de carácter didáctico. Nos explicamos:

A nuestro modo de ver, la situación actual de la enseñanza universitaria, en la que los procedimientos directivos tradicionales de transmisión del conocimiento pierden aceptación a pasos agigantados por los evidentes cambios en las demandas y expectativas del alumnado y por el empuje de las nuevas tecnologías –y eso sin mencionar las medidas políticas encaminadas a configurar el llamado “Espacio Europeo de Educación Superior”, que están teniendo ya un fuerte impacto en las actitudes de muchos docentes-, exige de quienes trabajamos en este ámbito un importante esfuerzo de reciclaje metodológico.

Dicho reciclaje pasa necesariamente por darle un mayor protagonismo al alumno como responsable de su propio aprendizaje, y ello a través de una considerable reducción del tiempo dedicado a las lecciones magistrales y de un sustancial incremento de las actividades prácticas y del trabajo autónomo de los estudiantes, tanto de forma individual como en pequeños grupos. Estas estrategias, que se encuentran a caballo entre la enseñanza no directiva, el aprendizaje cooperativo, la educación por competencias y el aprendizaje por descubrimiento, parecen ofrecer numerosas ventajas: facilitan al alumno la retención, integración y generalización de los elementos informativos y aumentan su capacidad para solucionar problemas, su motivación y su sensación de autocontrol.

Sin embargo, no les falta razón a quienes estiman que estos procedimientos esconden también algunos inconvenientes: consumen mucho tiempo y energía –lo que no sería un problema si el número de asignaturas que ha de cursar cada año un estudiante universitario fuera menor- y corren el riesgo de volverse confusos o frustrantes para el alumno si el profesor no los maneja con la suficiente habilidad. A ello habríamos de añadir la posibilidad de que el

mayor interés de cada estudiante en particular por unos temas frente a otros llegue a generar importantes sesgos o lagunas en su formación.

En consecuencia, pensamos que es preciso encontrar un equilibrio dinámico –y por tanto, en constante evolución y adaptación- entre la tarea de transmitir al alumno un corpus general de conocimientos coherente y sin grandes fisuras, y la de estimular su contribución activa al proceso de enseñanza-aprendizaje en forma de reflexiones críticas, debate, descubrimiento intuitivo de relaciones entre distintos contenidos y propuestas de solución a problemas planteados.

En este sentido, creemos que el presente libro, en el que, como decíamos más atrás, se ofrece una visión sintética, selectiva y eminentemente teórica de la Psicología de los Grupos, constituye una herramienta válida para el desarrollo satisfactorio de la primera de las dos tareas que acabamos de mencionar, es decir, la transferencia al alumno de un marco o conjunto de conocimientos suficientemente elaborado y en gran medida exento de elementos de confusión, inconsistencia o conflicto.

Garantizado este primer requisito –a nuestro juicio, básico, y por tanto imprescindible-, las posibilidades que nos brinda la Psicología de los Grupos para, por otra parte, fomentar el aprendizaje activo del alumno –objetivo igualmente ineludible- son casi infinitas: ejercicios prácticos, sesiones de dinámica de grupos, investigaciones de campo y de laboratorio, trabajos individuales o en equipo sobre temas aplicados o para profundizar en determinados aspectos teóricos, actividades transversales...

No quisiéramos concluir esta presentación sin expresar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas –profesores y alumnos de la Universidad de Huelva en su mayoría- que accedieron desinteresadamente a posar para algunas de las fotografías que ilustran el libro.

*Huelva, junio de 2009*



## 1. APROXIMACIÓN HISTÓRICA Y CONCEPTUAL AL ESTUDIO DE LOS GRUPOS

---





## 0. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo abordaremos algunas cuestiones preliminares e ineludibles en un libro de estas características, que pretende ser una síntesis de la Psicología de los Grupos como área de estudio. Comenzaremos por tratar de delimitar el campo de la Psicología de los Grupos a partir del análisis de sus relaciones con: a) la Psicología Social, la disciplina de la que se nutre en mayor medida, b) otras ciencias sociales, con especial atención –como no podía ser de otro modo– a la Sociología, y c) el movimiento de la Dinámica de Grupos, que tiene su origen en las ideas de Lewin y también, en cierta medida, en la Sociometría de Moreno.

A continuación ofreceremos una descripción breve y esquemática –aunque creemos que suficiente– de las principales fases e hitos que han ido marcando la evolución de la Psicología de los Grupos, desde las concepciones colectivistas de comienzos del siglo XX hasta el momento actual. Como señalaremos en su momento, de unos años para acá se han publicado en nuestro país muchas y buenas revisiones acerca del desarrollo histórico de la Psicología de los Grupos. Este es el principal motivo por el que nosotros le hemos dedicado a este aspecto sólo el espacio que hemos estimado imprescindible.

En un tercer apartado, nos aproximaremos al problema de la conceptualización del grupo, analizando los principales obstáculos que dificultan la formulación de una definición de grupo universalmente aceptada, revisando los criterios o dimensiones empleados más habitualmente para esta tarea y ofreciendo algunas definiciones representativas, con una mayor atención al enfoque cognitivista que predomina, desde hace décadas, en la Psicología de los Grupos, la Psicología Social y, en general, en toda la Psicología.

El capítulo se cierra con la consideración de alguna tipologías de grupos. Los grupos humanos han sido clasificados de muy diversas formas, atendiendo a criterios tales como su tamaño, naturaleza o funciones. De entre todas las clasificaciones que se han propuesto, pensamos que las más relevantes a nivel teórico –y también las de mayor utilidad para el lector– son las clásicas distinciones entre grupos primarios y secundarios, grupos de pertenencia y de referencia, y grupos formales e informales. A ellas dedicaremos el último apartado de este capítulo.

## 1. EL CAMPO DE LA PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

### 1.1. EL GRUPO COMO OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Hace unos años, Francisco Gil y Carlos María Alcover señalaban como una de las consecuencias del gran desarrollo de la Psicología de los Grupos en el ámbito académico el que ésta haya llegado incluso a alcanzar cierta autonomía en algunos planes de estudio como materia troncal independiente de la Psicología Social, circunstancia que, a juicio de estos autores, resulta cuando menos discutible, ya que:

“En nuestra opinión, aunque la Psicología de los Grupos presenta un alto nivel de especificidad y de desarrollos especializados en sus diferentes vertientes, no deja de resultar, y por ello no debería separarse de la disciplina matriz, una materia que se ocupa de lo que suele denominarse como *procesos psicosociales básicos*, siendo ineludible su estudio de forma simultánea a la del resto de procesos básicos propios de la Psicología Social” (Gil y Alcover, 2000, p. 107, la cursiva es del original).

En efecto, como ha señalado reiteradamente, por ejemplo, un autor de la talla de José Francisco Morales (1985d, 1996), “los grupos forman parte de la tradición psicosocial”, constituyen “uno de los tópicos de mayor importancia dentro de la Psicología Social”, o “el estudio del grupo ocupa un lugar destacado en el campo de la Psicología Social, hasta el punto de que esta disciplina encuentra en él uno de sus objetos fundamentales”.

Como prueba de ello, el propio Morales (1985d) informa de diversos estudios bibliométricos realizados por él mismo y por otros autores (Jiménez-Burillo, 1976, por ejemplo) sobre manuales, revistas científicas y otros materiales documentales relacionados con la Psicología Social, hallando en esencia que, de manera casi constante, *la literatura sobre esta disciplina ha concedido a la temática grupal una atención preferente*, sólo igualada o superada por la que se le dedica a las orientaciones teóricas, la metodología de investigación o las actitudes.

Existen múltiples razones y circunstancias que han hecho del grupo uno de los grandes objetos de estudio de la Psicología Social. En un intento de síntesis, pensamos que entre ellas podrían ser destacadas al menos tres que estimamos básicas:

- 1) En primer lugar, si volvemos la vista atrás hasta los orígenes de la Psicología Social, nos encontramos con que, a finales del siglo XIX y principios del XX, la mayoría de los sociólogos y psicólogos que hablan por primera vez de ella (Tarde, Eulenburg, Ellwood, Holzapfel, McDougall, Ross, Bogardus...) la consideran precisamente como la disciplina que habrá de ocuparse del estudio del grupo, entendido éste como una entidad psíquica supraindividual. Puede decirse, pues, que, *en la Psicología Social primitiva, el grupo no es simplemente un importante tema de investigación, sino el objeto de estudio que da sentido a su nacimiento como disciplina científica*, su unidad de análisis fundamental (Alcover, 1999d; Ayestarán, 1996b; Blanco, 1985; Canto, 1998d; Cartwright y Zander, 1971a; González, 1995; González y Barrull, 1997; Morales, 1985d).

Al hilo de ello, no debemos, por tanto, olvidar –y así lo han señalado muy certeramente diversos autores, como John C. Turner (1994)- que el nacimiento de

la Psicología Social como ciencia empírica estuvo marcado por la controversia acerca de la relación entre el individuo y el grupo, controversia que, como comentaremos más adelante, enfrentaría a los partidarios de la idea de “mente grupal” con los radicales planteamientos individualistas abanderados por Floyd Allport, y que sólo a partir de los años cuarenta comenzaría a resolverse de la mano del gestaltismo y el interaccionismo propugnados por Sherif, Lewin o Asch.

- 2) En segundo lugar, coincidimos plenamente con Amalio Blanco (1985, p. 71) cuando éste afirma que, aunque “no todo lo que se ha teorizado e investigado sobre el tema grupal cabe enclavarlo dentro de la perspectiva psicosocial, sí es cierto, sin embargo, que es dentro de la Psicología Social donde se han producido los más numerosos, sistemáticos y coherentes estudios” sobre el grupo humano.

Si repasamos los principales manuales sobre Psicología –o Sociología- de los Grupos que se han publicado en las últimas décadas, resulta evidente el enorme peso específico que han tenido los investigadores provenientes de la Psicología Social en el análisis de los procesos y estructuras grupales, por lo que podemos reiterar, sin miedo a parecer parciales o interesados en nuestra aseveración, que *es esta disciplina la que ha contribuido en mayor medida al desarrollo de la Psicología de los Grupos* como área de estudio.

- 3) Pero el principal motivo –en realidad son dos- que convierte al grupo en un objeto de estudio preferente para la Psicología Social lo encontramos recogido en esta doble reflexión que hace Morales (1985d) a partir de las ideas de Newcomb y de Lewin:

“La Psicología Social aborda sus diferentes objetos de estudio desde una perspectiva peculiar: la de comprender los modos de inserción del individuo en la sociedad. Una afirmación psicosocial, señaló en 1950 Newcomb en una frase repetida después en innumerables ocasiones, para ser psicosocial en sentido estricto, tiene que referirse a la vez al individuo y a la sociedad. Si el tema grupal es un tema psicosocial por excelencia, ello se debe a que permite satisfacer con gran facilidad esta condición constitutiva de lo psicosocial sintetizada en la frase de Newcomb” (p. 29).

Más adelante, nos dice Morales que “el grupo es una totalidad dinámica que se caracteriza esencialmente por la interacción entre los integrantes. La interacción sirve para vincular a las personas del grupo entre sí en todas las actividades que realizan conjuntamente y gracias a ella se van entretejiendo las variables psicológicas (capacidades, motivos, actitudes) con las sociales (posición social, creencias culturales, contextos). Más aún, a través de ella surgen una serie de productos nuevos que son *propiamente* grupales y que no se pueden explicar desde presupuestos exclusivamente psicológicos o sociológicos [...]. Dicho con otras palabras, el acontecer grupal escapa a las redes de la Psicología y de la Sociología y exige el uso de una perspectiva psicosocial” (p. 56; la cursiva es del original).

Otros autores, como M<sup>a</sup> Pilar González (1995), Sabino Ayestarán (Ayestarán, Martínez-Taboada y Arróspide, 1996) o Jesús M<sup>a</sup> Canto (1998c), abundan en estas mismas ideas que, en definitiva, podríamos resumir del siguiente modo:

- *La Psicología Social necesita de la perspectiva grupal para poder explicar satisfactoriamente un gran número de procesos de interacción social* (por ejemplo, la influencia social, la facilitación y la holgazanería sociales, los estereotipos y prejuicios...).
- *La Psicología de los Grupos precisa de la perspectiva psicosocial para poder abordar cabalmente el estudio de los fenómenos intra e intergrupales* (por ejemplo, la formación de normas en el grupo, el rendimiento grupal, las relaciones y conflictos entre grupos...).

No en vano, como veremos en otros capítulos, Asch consideraba al grupo como uno de los polos de toda interacción social –el otro polo sería el individuo- y Tajfel concebiría la interacción social como un continuo que se extiende desde el comportamiento predominantemente interpersonal hasta el comportamiento predominantemente grupal.

### *1.2. EL GRUPO COMO OBJETO DE ESTUDIO DE OTRAS CIENCIAS SOCIALES*

Hemos concluido el anterior apartado afirmando, en esencia, que el vínculo entre la Psicología Social y la Psicología de los Grupos es indisoluble: una Psicología de los Grupos que pretendiera prescindir del enfoque psicosocial estaría necesariamente abocada al fracaso –simplemente, sería inviable- y una Psicología Social que tratara de obviar al grupo quedaría mutilada y, en nuestra opinión, reducida a su mínima expresión.

Pero ello no debe conducirnos a pensar que Psicología Social y Psicología de los Grupos son la misma cosa. Lo que distingue a la Psicología Social como disciplina autónoma es su particular enfoque, que implica la consideración simultánea de la dimensión psicológica y social del comportamiento humano, es decir, el análisis de la interacción entre individuo y sociedad. De esta afirmación acerca del objeto de estudio de la Psicología Social podemos deducir diversas ideas, entre las que destacaremos dos que estimamos especialmente relevantes de cara a delimitar el campo de la Psicología de los Grupos y clarificar sus relaciones con otras disciplinas.

En primer lugar, y aunque no resulta fácil encontrar conductas sociales que estén absolutamente libres del componente individual o del grupal, ya hemos señalado que los comportamientos predominantemente grupales e intergrupales –es decir, aquellos que están determinados básicamente por las pertenencias grupales de quienes interaccionan- constituyen sólo uno de los polos de la interacción social.

El otro polo –que es igualmente objeto de estudio de la Psicología Social, pero no necesariamente de la Psicología de los Grupos- lo constituyen los comportamientos predominantemente interpersonales, es decir, aquellas interacciones que están determinadas básicamente por variables individuales e interindividuales: características personales y expectativas de quienes interaccionan, percepciones y atribuciones mutuas, etc.

Entre ambos polos se encuentran todas aquellas interacciones que, en distinta proporción, están determinadas tanto por factores individuales e interindividuales como por factores grupales e intergrupales. En consecuencia, podemos afirmar que *la Psicología Social, en tanto que se ocupa de estudiar todos los procesos y modalidades posibles de interacción social, es más amplia que –o mejor dicho, no equivale a- la Psicología de los Grupos.*

En segundo lugar, resulta evidente que no siempre que se investiga –o se interviene- sobre el grupo se hace desde la perspectiva psicosocial. Morales (1985d, pp. 29 y 30), nos lo ilustra con varios ejemplos:

“El estudio de los grupos puede perseguir objetivos múltiples. Los grupos pueden servir para mejorar la salud mental de las personas, para llenar de forma más eficaz los tiempos de ocio y, en general, como una especie de condición para realizar actividades de todo tipo (organizativo, económico, religioso y similares). Cada uno de estos objetivos admite un abordaje peculiar que, desde luego, no tiene por qué ser necesariamente psicosocial.

De hecho, una de las tesis del conocido libro de Back (1972) sobre la historia del movimiento de sensibilización grupal es que dicho movimiento comenzó enfatizando la potencialidad de la experiencia grupal para un mejor funcionamiento de los participantes en sus contextos cotidianos de interacción; a la larga, no obstante, lo que acabaría prevaleciendo en el movimiento (y el ejemplo más claro sería Esalen) sería el uso del grupo como un mero pretexto para la exploración interior y para un incremento de la autoconciencia. La perspectiva psicosocial inicial se va difuminando poco a poco y cede su lugar a enfoques claramente individualistas donde el grupo lo único que hace es proporcionar la ocasión de estar juntos. Por razones similares, tampoco debe resultar extraño que estudios de organizaciones, de comunidades, de asociaciones voluntarias y no voluntarias y de otros agregados de personas no sean psicosociales pese a estar interesados centralmente en el tema grupal. Lo psicosocial no estriba tanto en el tema de estudio como en la perspectiva especial con que se aborda”.

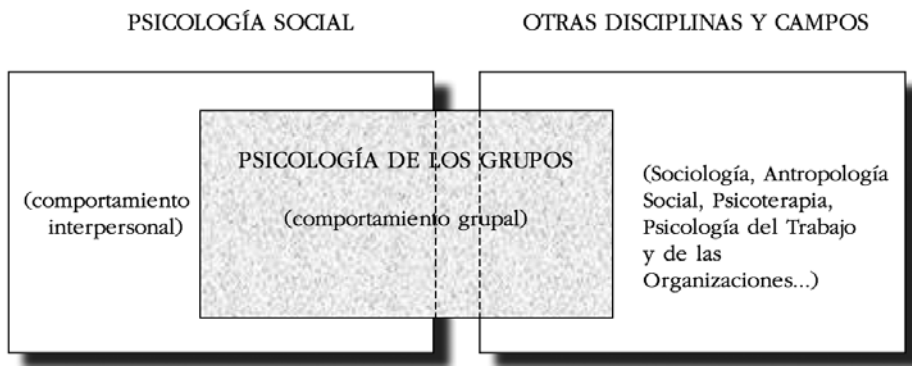


Figura 1.1.- Relaciones multidisciplinares de la Psicología de los Grupos.

Existen, por tanto, otras disciplinas y ámbitos de investigación e intervención que, con enfoques e intereses distintos –aunque muchas veces complementarios- a los de la Psicología Social, también abordan la temática grupal. En este sentido, puede decirse que *la Psicología de los Grupos trasciende el ámbito de la Psicología Social, constituyendo un área multidisciplinar*: las aportaciones que recibe no proceden únicamente de la Psicología Social y está presente –es utilizada- en multitud de disciplinas y campos teóricos y aplicados. Estas relaciones entre la Psicología Social, la Psicología de los Grupos y otras disciplinas y ámbitos aplicados podrían ser representadas gráficamente del modo en que lo hacemos en la Figura 1.1.

En definitiva, el grupo es un objeto de estudio preferente para la Psicología Social, pero no exclusivo de ella. Como refleja la Figura 1.1, nos parece que un análisis pormenorizado de las relaciones entre la Psicología de los Grupos y otras disciplinas y ámbitos distintos de la Psicología Social debería incluir al menos a la Sociología, la Antropología Social, la Psicoterapia y la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Aunque dicho análisis pormenorizado rebasa los objetivos del presente trabajo, pensamos que no estaría de más considerar siquiera brevemente las aportaciones de la Sociología al estudio de los grupos, y así lo haremos en las siguientes líneas.

No cabe duda de que, hasta el momento actual, *ha sido la Sociología, junto a la Psicología Social, la disciplina que más ha contribuido al desarrollo teórico y metodológico de la Psicología de los Grupos*. De manera muy esquemática, podríamos resumir en dos sus principales influencias:

- 1) Como señalamos en varias ocasiones a lo largo de este capítulo, los propios orígenes de la Psicología de los Grupos se encuentran en las ideas de una serie de autores, fundamentalmente sociólogos, como Tarde, Ellwood, Ross o Bogardus. A finales del siglo XIX y principios del XX, muchos de ellos proponen el desarrollo de la Psicología Social como una rama de la Sociología que se especializaría en el estudio del grupo social (Alcover, 1999d; Ayestarán, 1996b; Blanco, 1985; Bogardus, 1954; Canto, 1998d; Cartwright y Zander, 1971a; González, 1995; González y Barrull, 1997; Jiménez-Burillo, 1976; Morales, 1985d; Turner, 1994).

Esta concepción primitiva de la Psicología Social se corresponde bastante bien con lo que más modernamente se ha denominado “Microsociología” (Collins, 1981; Fernández-Prados, 1999; Gurvitch, 1962; Merton, 1977; Rodríguez-Zúñiga, 1988; Schafers, 1984; Tezanos, 1991). José Félix Tezanos (1991), por ejemplo, define la Microsociología como “aquella rama de la Sociología que se orienta al estudio de los grupos sociales (grupos pequeños) y a las agrupaciones de tales grupos, o los ámbitos inmediatos en que se desenvuelven tales grupos (es decir, la empresa, la escuela, las pequeñas comunidades, etc)” (p. 293).

- 2) Al margen de concederle la maternidad, desde un punto de vista histórico, de la Psicología de los Grupos, a la Sociología también se le han de reconocer diversas aportaciones teóricas y metodológicas que han tenido una indudable repercusión en este área, al menos en épocas pasadas.

Como ejemplos de ello –y sin ánimo de ser exhaustivos, sino sólo ilustrativos– podríamos hacer referencia al estudio de los grupos primarios y su incidencia en el comportamiento de los individuos; a la formulación y desarrollo, junto a la Antropología, de conceptos básicos para la explicación de la estructura grupal, organizacional y societaria, como el estatus y el rol; a las contribuciones teóricas y metodológicas de Robert F. Bales desde el funcionalismo sociológico; a las de Homans o Blau dentro de la Teoría del Intercambio Social... (Alcover, 1999d; Ayestarán, 1996b; Bales, 1950; Blanco, 1985; Blanco y Fernández-Ríos, 1985; Blau, 1983; Canto, 1998b, 1998d; Cartwright y Zander, 1971a; Cooley, 1902; Dunphy, 1972; Fernández-Prados, 1999; González, 1995; González y Barrull, 1997; Hoebel, 1980;

Homans, 1958, 1963; Jiménez-Burillo, 1976; Linton, 1972; Merton, 1957, 1977; Morales, 1985d, 1996; Roda, 1999; Schafers, 1984; Tezanos, 1991; Turner, 1994; Yinger, 1984).

En conclusión, pensamos que un somero examen de las contribuciones de la Sociología al estudio de los grupos como el que acabamos de hacer basta para mostrar –y eso es lo único que pretendemos– que, en la actualidad, no tiene demasiado sentido tratar de delimitar con precisión las fronteras entre la Sociología de los Grupos o Microsociología y la Psicología de los Grupos. Como afirma Tezanos (1991, p. 296),:

“Este tipo de actitudes han dado paso ya a unas tendencias orientadas a poner un mayor énfasis en los puntos de conexión entre las diversas ciencias sociales. El intercambio de técnicas y de conceptos, la complementariedad en los enfoques y la práctica de los estudios multidisciplinares están dando lugar, así, a una sustitución de la vieja obsesión por la delimitación de fronteras, por una práctica en la que tiende a ponerse un mayor énfasis en las conexiones e intercambios”.

### *1.3. PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS Y DINÁMICA DE GRUPOS*

Pensamos que nuestro intento por delimitar el campo de la Psicología de los Grupos no estaría completo si no tomáramos en consideración las frecuentemente confusas relaciones –al menos, a nivel terminológico– entre la Psicología de los Grupos y la Dinámica de Grupos. Por ello, vamos a revisar brevemente los orígenes y evolución de ésta última, así como las distintas acepciones que ha recibido. Dicha revisión se basa en gran medida en los valiosos trabajos de Cartwright y Zander (1971a), Barriga et al. (1983), Fernández-Ríos (1985), González (1995) y, especialmente, en Canto (1998d, 2000).

La paternidad de la Dinámica de Grupos es atribuida comúnmente a Kurt Lewin. Pero, naturalmente, Lewin no desarrolló sus tesis en el vacío, al margen de otras influencias. Su lectura de la obra de Moreno “Who shall survive?”, de 1934 (Moreno, 1962), constituyó un factor clave en su interés por los grupos, como han señalado diversos autores (Canto, 1998d, 2000; Garrido, 1980; González, 1995; López-Yarto, 1997). No olvidemos que, inicialmente, Lewin centra su análisis en la dinámica de la personalidad, y que sólo posteriormente lo ampliaría a la comprensión de la realidad grupal y social (Fernández-Ríos, 1985). Ya en 1936, Moreno utiliza la expresión “dinámica de grupos” para referirse a la Sociometría. Sería en 1939 cuando, según Cartwright y Zander (1971a), Lewin hace uso por primera vez de esta misma expresión.

Al margen de este dato, que, a nuestro juicio, no tiene mayor relevancia, las investigaciones y teorías desarrolladas, especialmente, por Moreno y Lewin durante los años treinta y cuarenta del pasado siglo disiparon las dudas acerca de la existencia de los grupos y de la viabilidad de su investigación empírica. Como señalan, entre otros, Fernández-Ríos (1985) o Canto (1998d, 2000), este hecho, unido a otras circunstancias de la sociedad norteamericana de la época (confianza en la ciencia para la resolución de los problemas sociales, emergencia de nuevas profesiones y enfoques en los campos de la psicoterapia, la educación, el trabajo social

o la administración de empresas...) condujo a una enorme expansión del movimiento de la Dinámica de Grupos.

En 1945, Lewin fundó el “Research Center for Group Dynamics” en el Instituto Tecnológico de Massachussets, con la participación de importantes psicólogos sociales (Festinger, Schachter, Deutsch, Cartwright...). Este centro tenía como objetivo el estudio de las relaciones humanas. En estrecha colaboración con él, un año más tarde se crea el “National Training Laboratory in Group Development” -que algún tiempo después se denominaría simplemente “National Training Laboratory”-, en el que se desarrollarían cursos de entrenamiento intensivo dirigidos a profesionales interesados especialmente en la dirección de grupos. He aquí el origen de los “Grupos de Formación” o “de Entrenamiento” (“Training Groups” o “T-Groups”).

Tras la muerte de Lewin, en 1947, comienza un proceso de distanciamiento entre el “Research Center for Group Dynamics” y el “NTL”, que culminaría con la escisión definitiva entre ambos a finales de los años cincuenta. Este último traslada su sede desde Bethel, en el estado norteamericano de Maine, a Esalen, en California, y progresivamente dejará de poner el énfasis en las propiedades y procesos grupales para centrarse, sobre todo desde el marco de la Psicología Humanista, en el desarrollo personal y el autoconocimiento. Los “Grupos de Encuentro”, los “Grupos de Sensibilización”, la psicoterapia de grupo, etc, participan de este enfoque que poco a poco se irá alejando de los planteamientos psicosociales de Lewin.

Todos estos movimientos de expansión, evolución y diversificación de la Dinámica de Grupos – Barriga y colaboradores (1983) nos ofrecen una buena muestra- darían lugar a una elevada confusión terminológica: a lo largo de décadas, la expresión “dinámica de grupos” ha sido utilizada en distintos sentidos y, por añadidura, se han acuñado muchas otras denominaciones estrechamente relacionadas con aquélla. Atendiendo a los esfuerzos clarificadores de Cartwright y Zander (1971a; ver también Canto, 2000), podemos encontrar al menos cuatro acepciones de “dinámica de grupos” en la literatura:

- *Una cierta filosofía o ideología de carácter político y social que pone el énfasis en la organización de los grupos desde los valores democráticos:* liderazgo participativo, participación ciudadana, trabajo cooperativo... Estas connotaciones ideológicas han acompañado a la Dinámica de Grupos desde sus orígenes: recordemos, por ejemplo, el trabajo de Lewin, Lippitt y White (1939) sobre los liderazgos y climas sociales democráticos, autoritarios y permisivos (ver también White y Lippitt, 1960).
- *Un campo de investigación sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos y organizaciones.* Esta acepción se correspondería bastante bien con la que en la actualidad suele dársele a la Psicología de los Grupos y es la que adoptaron hace décadas muchos psicólogos sociales y sociólogos centrados en el estudio de los grupos, como los propios Cartwright y Zander (“Dinámica de grupos: investigación y teoría”) o Shaw (“Dinámica de Grupo: Psicología de la conducta de los pequeños grupos”).
- *Un variado conjunto de técnicas grupales que, desde distintos planteamientos teóricos, buscan la mejora de las relaciones humanas* en campos tan diversos como las organizaciones,

la Educación, la psicoterapia, la animación social y comunitaria, el apoyo social, etc. Esta faceta más aplicada de la Dinámica de Grupos se ha desarrollado en multitud de movimientos y “formatos”, no siempre fáciles de diferenciar: los grupos de formación, “Training Groups” o “T-Groups”, los grupos “experienciales”, de “despertar sensorial”, “maratón”, “bioenergéticos”... (ver, entre otros muchos: Barriga et al., 1983; Benne, Bradford y Gibb, 1975; Gibb, Benne y Bradford, 1975; Gil et al., 1999; Huici, 1985c, 1985d, 1985e).

- A estas tres acepciones de “dinámica de grupos” hemos de añadir, naturalmente, el extendido uso de esta expresión para hacer referencia, en general, a *los procesos y cambios grupales*, en contraste con los aspectos estructurales o propiedades estables de los grupos.

Nosotros coincidimos con Canto (2000) al utilizar la denominación “Psicología de los Grupos” para definir el campo que acumula y trata de integrar los conocimientos científicos –procedentes mayormente de la Psicología Social- acerca de las estructuras y procesos grupales, reservando la expresión “dinámica de grupos” para referirnos genéricamente a las técnicas grupales aplicadas a distintos ámbitos y problemas de la actividad humana. Dicho de otro modo, *nosotros entenderemos la Dinámica de Grupos como la vertiente aplicada de la Psicología de los Grupos*.

## 2. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

De unos años para acá, se han publicado en nuestro país muchas y excelentes revisiones acerca del desarrollo histórico de la Psicología de los Grupos. Como ejemplos de ello, y por orden cronológico, podemos citar al menos los trabajos de González (1995), Ayestarán (1996b), Huici (1996), Morales (1996), González y Barrull (1997), Canto (1998d), Alcover (1999d), Ayestarán (2000), Gil y Alcover (2000) y Sánchez (2002).

A ellos deberíamos añadir, como referencia obligada, la revisión algo anterior de Blanco (1985), el capítulo que Cartwright y Zander (1971a) dedicaban a los orígenes de la Dinámica de Grupos en su clásico manual traducido al castellano, y la más genérica contribución de Turner (1994) –por cuanto que versa sobre la Psicología Social, y no sólo sobre la Psicología de los Grupos- que abre la primera y segunda ediciones del manual de Psicología Social coordinado por José Francisco Morales (1994, 1999).

Por este motivo, y porque ya en otras partes de este mismo capítulo hemos hecho referencia a muchos de los hitos y fases del desarrollo de la Psicología de los Grupos, en los siguientes apartados nos limitaremos a hacer una descripción breve y esquemática –aunque creemos que suficiente- de dichas fases que nos permita llegar a comprender la situación actual de este área.

### 2.1. LA DIALÉCTICA PERSONA-GRUPO: COLECTIVISMO, INDIVIDUALISMO E INTERACCIONISMO

El título de este apartado tiene un doble sentido. Por un lado, la Psicología de los Grupos ha tenido siempre como eje central el estudio de la relación dialéctica entre el individuo y el

grupo. Su desarrollo histórico y epistemológico se compone de un gran número de esfuerzos teóricos y metodológicos por abordar empíricamente y por conceptualizar los procesos de interacción y mutua influencia que se establecen entre las personas y los grupos. Por otro lado, la propia evolución de la noción de grupo –al menos durante lo que podríamos llamar el “período fundacional” y la “época dorada” de la Psicología de los Grupos– responde bastante bien a las leyes de la dialéctica hegeliana, según la cual la historia de la humanidad, en cualquiera de sus múltiples facetas (política, social, económica, científica...), sería una continua sucesión de ciclos de enfrentamiento y conjunción. Recuérdense, a este respecto, los conceptos filosóficos de “tesis”, “antítesis” y “síntesis”.

En efecto, creemos que de las revisiones históricas de diversos autores (ver, en especial, Turner, 1994, Ayestarán, 1996b, Canto, 1998d, Alcover, 1999d, y Sánchez, 2002) se desprende con claridad esta perspectiva dialéctica del desarrollo de la Psicología de los Grupos:

- 1) Desde finales del siglo XIX hasta las primeras décadas del siglo XX, la “tesis” dominante entre psicólogos y sociólogos sería la que concebía al grupo y a la masa como una *entidad psíquica supraindividual*, esto es, con existencia propia e independiente de los individuos que la componen, y bajo cuya influencia éstos se parecerían más a simples marionetas que a organismos autónomos. Los conceptos de *volksgeist* o “alma del pueblo” (Herbart), “conciencia colectiva” (Durkheim), “ego grupal” (Ross) “mente grupal” (McDougall) o la famosa obra de Le Bon (1895) sobre la “Psicología de las masas” son representativos de este enfoque colectivista.

En consecuencia, los autores citados tratarían de aprehender al grupo a través del estudio de fenómenos tan diversos como los sentimientos patrióticos, las diferencias psicológicas entre culturas o razas, o comportamientos multitudinarios como el fervor religioso o el contagio del pánico. Dadas las limitaciones metodológicas de la época para abordar empíricamente los procesos psicosociales, dichos análisis se situaban básicamente en el terreno de la especulación teórica (Alcover, 1999d; Ayestarán, 1996b; Blanco, 1985; Canto, 1998d; Cartwright y Zander, 1971a; González, 1995; González y Barrull, 1997; Morales, 1985d; Sánchez, 2002; Turner, 1994).

- 2) La reacción o “antítesis” no se haría esperar. En los años veinte del pasado siglo, el norteamericano Floyd Allport, aprovechando en parte las aportaciones teóricas y empíricas del alemán Walther Moede (Allport, 1924a, 1924b; Moede, 1915, 1920; ver Blanco, 1985, y Cartwright y Zander, 1971a), rechaza la existencia de una entidad psíquica grupal más allá de la mera suma de las individualidades. Según Allport, en los fenómenos de masa, en las colectividades, los únicos elementos psicológicos patentes (o al menos los únicos abordables empíricamente) son los que proceden y se encuentran en la conciencia y en la conducta de los individuos. Así, en su clásica obra “Psicología Social” afirma que los grupos e instituciones son sólo “ideales, pensamientos y hábitos que se repiten en cada mente individual y que únicamente existen en esas mentes” (op. cit. en Cartwright y Zander, 1971a, p. 23).

La idea de que *los grupos son una pura abstracción* y de que *la única realidad patente y accesible es el comportamiento individual* ejerció durante años un notable influjo en la

investigación psicosocial, aunque, en opinión de muchos, no necesariamente negativo para la Psicología de los Grupos, ya que si, por una parte, este enfoque individualista empobrecía notablemente la Psicología Social y la Psicología de los Grupos desde un punto de vista teórico, hay que reconocerle, por otra parte, el mérito de haber desterrado los planteamientos excesivamente especulativos y de haber alentado la experimentación en este campo (Blanco, 1985). Cartwright y Zander (1971a, p. 24) lo expresan así:

“Aunque este enfoque de la realidad era demasiado limitado para alentar el estudio empírico de las propiedades de grupo, sí estimuló el desarrollo de técnicas de investigación que, subsecuentemente, hicieron científicamente posible un punto de vista más amplio de la realidad”.

- 3) La “síntesis” vendría –y el ciclo se cerraría temporalmente- de la mano de Moreno, Lewin, Sherif y Asch, entre otros. La difusión, durante los años treinta y cuarenta del pasado siglo, de sus enfoques teóricos predominantemente gestaltistas e interaccionistas acerca de las relaciones entre el individuo y el grupo, así como de sus propuestas metodológicas para investigarlas, disipó las dudas acerca de la existencia de los grupos y de la viabilidad de su abordaje empírico.

En otros capítulos tendremos la oportunidad de revisar con mayor detalle los planteamientos de estos cuatro autores. Baste decir ahora que, básicamente, se defienden dos ideas: a) que *la interacción e interdependencia entre los miembros del grupo convierten a éste en una realidad distinta de un simple agregado de personas*, dando lugar a procesos y a propiedades genuinamente grupales, y b) que *es posible estudiar dichos procesos y propiedades grupales mediante una metodología empírica y experimental*.

El desarrollo de éstas y de otras orientaciones teóricas y metodológicas, unido a ciertas condiciones de la sociedad norteamericana de la época que ya comentamos con anterioridad, conduciría a la Psicología de los Grupos, durante los años cuarenta, cincuenta y parte de los sesenta, a una época “dorada” de fecundidad y madurez, gracias a las contribuciones de autores –al margen de los ya citados- como Deutsch, Newcomb, Bavelas, Bales, Festinger, Heider, Bion, Bennis y Shepard, Thelen y Stock, etc (Alcover, 1999d; Ayestarán, 1996b; Blanco, 1985; Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; Canto, 1998d; González, 1995; González y Barrull, 1997; Morales, 1996; Sánchez, 2002; Turner, 1994).

## 2.2. LUCES Y SOMBRAS DURANTE LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX

No cabe duda de que, al iniciarse la década de los sesenta, la temática grupal era una de las grandes protagonistas de la investigación psicosocial, así como de la intervención social y de la psicoterapia (Alcover, 1999d; Jiménez-Burillo, 1981). Sin embargo, como han señalado diversos autores, ya incluso desde la década anterior es posible encontrar *indicios del proceso de desintegración y pérdida de identidad* que, en paralelismo con la crisis de la Psicología Social, comenzaría a producirse en el campo de la Psicología de los Grupos a finales de los

sesenta (Alcover, 1999d; Ayestarán, 1996b; Blanco, 1985; Canto, 1998d; González, 1995; González y Barrull, 1997; Morales, 1996; Sánchez, 2002; Turner, 1994). Nos referimos sobre todo a:

- *El distanciamiento, tras la muerte de Lewin en 1947 y en contra de sus ideas sobre la investigación-acción, entre la actividad académica de investigación básica en el laboratorio, por un lado, y el intenso uso de las técnicas grupales en numerosos ámbitos aplicados, por otro* (Morales, 1996). Ambas líneas de trabajo comenzaron a darse mutuamente la espalda, situación que, aparte de no haber cambiado demasiado hasta nuestros días, tendría como principal consecuencia una cierta pérdida de relevancia social en la primera y de rigor científico en la segunda.
- *Los problemas metodológicos para realizar investigaciones grupales*, entre los que podemos destacar las mayores dificultades, y en consecuencia, el mayor esfuerzo necesario para desarrollar este tipo de estudios, en contraste con la investigación que parte de un nivel de análisis individual; el uso excesivo de los grupos artificiales y de laboratorio, en detrimento de los experimentos de campo y la investigación sobre grupos naturales; las limitaciones de los procedimientos estadísticos de la época, etc.
- *El clima social, político y económico de relativa calma y prosperidad* posterior a la segunda guerra mundial. Como argumenta Steiner (1974; ver también Alcover, 1999d, entre otros), los períodos de conflictividad social hacen que durante los años posteriores se incremente el interés por estudiar el comportamiento grupal y colectivo, mientras que los períodos de estabilidad favorecen un cambio de orientación hacia el estudio del individuo. Por eso la década inmediatamente posterior a la segunda guerra mundial (años cincuenta y comienzos de los sesenta) se caracterizó por un florecimiento de la investigación psicosocial centrada en los grupos, mientras que la bonanza de esos mismos años propiciaría el declive del interés por los grupos al final de la década de los sesenta.
- *La ausencia de un marco teórico y conceptual suficientemente amplio* para integrar la ingente cantidad de datos empíricos acumulados durante décadas de investigación, y la proliferación, junto a algunas teorías de alcance medio, de numerosos modelos con un poder explicativo muy limitado.
- *La progresiva individualización de toda la Psicología* –y, por tanto, también de la Psicología Social y de la Psicología de los Grupos–, debido a la permanencia del enfoque conductista y, sobre todo, a la creciente pujanza del cognitivismo y de los enfoques del procesamiento de la información. Como muestras de ello especialmente destacadas en las revisiones sobre esta época, podemos citar la evolución del interés de Festinger desde temas más grupales como la comunicación social informal, la cohesión o la desindividuación (Festinger, Schachter y Back, 1950; Festinger, Pepitone y Newcomb, 1952), hacia las variables intraindividuales –motivacionales y cognitivas– subrayadas en su Teoría de la Disonancia Cognitiva (Festinger, 1957; ver Festinger, 1975), o la reducción de la Psicología de los Grupos a los procesos diádicos de intercambio social propuesta por Thibaut y Kelley (1959).

Como señala a este respecto Alcover (1999d, p. 65), “la psicologización, la reducción a planteamientos mentalistas y el protagonismo otorgado a la percepción en los procesos grupales, pusieron al individuo en exclusivo primer plano. El grupo volvía a ser considerado como un mero contexto donde el sujeto percibe, evalúa, calcula, procesa y, en función de esta usura, decide comportarse de uno u otro modo. Por el lugar en el que quedaba el contexto social más amplio en estas teorías no parece que sea muy oportuno preguntar”.

No obstante, desde una perspectiva más positiva, pueden señalarse algunos *síntomas de la vitalidad de la Psicología de los Grupos* durante la segunda mitad del siglo XX:

- Desde los años sesenta, *el tratamiento de los grupos en distintas publicaciones científicas (revistas, manuales...)* tiende a independizarse del de otros contenidos psicosociales. Como recuerda Alcover (1999d), esto es lo que ocurre, por ejemplo, con las revisiones de la *Annual Review of Psychology*.
- La consideración del grupo como un *poderoso instrumento para el cambio individual y social* se pone de manifiesto a través de la fructífera actividad desplegada por autores como Bion y otros en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, tanto en el ámbito clínico como en el organizacional. Por otra parte, el “National Training Laboratory”, desde su sede en Esalen, California, y a través de la labor de autores como Rogers o Perls, desarrolla una intensa actividad teórica y aplicada que revolucionaría la terapia de grupo (López-Yarto, 1997).
- Surgen algunos modelos y teorías que, pese a su discutible apoyo empírico, cumplieron la *función heurística* de estimular e impulsar la investigación grupal. Son los casos, por ejemplo, del Modelo de Contingencia del Liderazgo de Fiedler (1964; ver Fiedler, 1971, 1984), del modelo de Zimbardo sobre la desindividuación (Zimbardo, 1969), o del sugerente análisis del “pensamiento grupal” de Janis (1972), entre otros. En ulteriores capítulos tendremos la oportunidad de examinar estos modelos.
- Además -como veremos también con posterioridad-, el desarrollo en la Europa de inicios de los setenta de los trabajos de Moscovici sobre la influencia social (polarización grupal, influencia minoritaria...; ver, entre otros muchos, Moscovici y Zavalloni, 1969, o Moscovici, 1976) y de la Teoría de la Identidad Social de Tajfel (Tajfel, 1978, 1981, 1969; ver Tajfel, 1984) supusieron un *nuevo impulso para la investigación grupal*, entre cuyos frutos debemos destacar especialmente la Teoría de la Categorización del Yo –o de la Autocategorización-, formulada por Turner a partir de los planteamientos de Tajfel y aplicada, desde los años ochenta, a distintos aspectos del comportamiento grupal (cohesión, liderazgo, desindividuación...) por el propio Turner y por otros psicólogos sociales europeos (ver, entre otros: Alcover, 1999d; Canto, 1998d; Doise, 1979; González, 1995; González y Barrull, 1997; Morales, 1985d; Morales et al., 1996; Morales y Yubero, 1999; Sánchez, 2002; Turner, 1981, 1994; Turner et al., 1989).

### 2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

Para tratar de hacer un diagnóstico global de la situación que atraviesa la Psicología de los Grupos en la actualidad, partiremos de una descripción bastante esquemática de los principales

focos de interés que están centrando la mayor parte de la investigación e intervención grupales en estos últimos años, lo que nos permitirá extraer algunas conclusiones sobre el estado presente y las perspectivas futuras de este campo a nivel teórico, metodológico y aplicado.

Todo ello estará basado en las impresiones que nos hemos formado a través de nuestra propia exploración de la literatura sobre Psicología de los Grupos y, sobre todo, en los excelentes y recientes trabajos de revisión llevados a cabo por diversos expertos de este área en nuestro país (Alcover, 1999d, 2000a, 2000b; Ayestarán, 1996b, 2000; Canto, 1998d; Gil y Alcover, 1999, 2000; González y Barrull, 1997; Huici, 1996; Morales, 1996; Sánchez, 2002), trabajos en los que, a su vez, se hace también referencia reiterada y se da cumplida cuenta de los imprescindibles análisis del estado del área publicados por Steiner (1974, 1983), Levine y Moreland (1990) o Hare y colaboradores (1994), entre otros.

No cabe duda de que, a grandes rasgos, los temas y problemas que vienen acaparando en los últimos años la mayor atención dentro del multiforme campo de la investigación e intervención grupales son los que tienen que ver con las siguientes *líneas y áreas de trabajo*:

- Las *relaciones intergrupales* son analizadas sobre todo a través de los procesos de identificación y categorización social (Teoría de la Identidad Social y Teoría de la Autocategorización), con una mayor atención al conflicto y a la competición que a las relaciones de cooperación. También se pone mayor énfasis en el estudio del favoritismo endogrupal que en el de la denigración o percepción prejuiciosa del exogrupo. El grado –y tipo– de identificación social es considerado como variable independiente, intermedia y dependiente. La preponderancia de esta perspectiva sociocognitiva se hace especialmente patente en las publicaciones europeas, y en menor medida en las norteamericanas.
- La *influencia social* es abordada predominantemente desde el enfoque genético impulsado hace décadas por Moscovici (influencia social minoritaria, innovación). Al estudiar los conflictos intragrupal que dan lugar a los procesos de influencia social, se pone un mayor énfasis en los conflictos sociocognitivos, y por tanto, en los mecanismos de influencia informativa, que en los factores más conductuales de influencia normativa derivados de los conflictos de intereses. Se han hecho algunos esfuerzos por tratar de integrar los diferentes modelos y mecanismos de influencia social.
- El *rendimiento grupal*, especialmente en el contexto organizacional, es estudiado bajo variadas denominaciones como “equipos de trabajo”, “círculos de calidad”, “grupos de trabajo autónomos”, etc. Existe un creciente interés por considerar los aspectos dinámicos y temporales de los grupos de trabajo y su flexibilidad como sistemas abiertos a un entorno cambiante. Por otra parte, el Paradigma de la Cognición Socialmente Compartida, que se centra en el grupo como procesador de información, se va abriendo camino a través del estudio de diversas estructuras cognitivas “grupales”: modelos mentales compartidos, memoria transactiva... En cualquier caso, la eficacia es siempre la variable dependiente clave.
- El *liderazgo*, también de manera especial en el ámbito organizacional, es tratado desde perspectivas menos simplistas y más integradoras. Aunque persiste la aplicación de algunos modelos clásicos, desde los años ochenta se viene imponiendo la visión del

liderazgo como una actividad compleja, con múltiples facetas, cuya eficacia depende de las competencias y habilidades del líder a distintos niveles y de su capacidad para adaptarlas a cada situación. Se habla así de “liderazgo transformacional”, “nuevo liderazgo”, “superliderazgo”, “complejidad conductual del líder”, etc.

- En los *grupos terapéuticos y de autoayuda* siguen predominando los enfoques psicodinámicos, aunque en formatos bastante eclécticos. Además, la generalización de la concepción del grupo como un sistema abierto a su entorno sociocultural está produciendo una cierta evolución en sus planteamientos y objetivos, tratando de: a) reducir la dependencia de los participantes hacia este tipo de grupos, b) aumentar la transferencia de los aprendizajes a los grupos naturales con los que se relacionan los participantes, y c) influir en el contexto sociocultural para cambiar las normas y procesos que dificultan la integración social de los participantes (acción social).

Aunque, desde luego, se están haciendo contribuciones importantes en muchos otros ámbitos de la investigación e intervención grupales, pensamos que estos cinco constituyen las líneas maestras que mejor definen el estado actual de la Psicología de los Grupos y, en gran medida, su futuro a corto plazo. De su análisis podemos extraer diversas *conclusiones*, entre las que, sin ánimo de exhaustividad, destacamos las siguientes:

- *Se ha acentuado el carácter multidisciplinar de la Psicología de los Grupos.* Como ya comentamos con anterioridad, las aportaciones que ésta recibe no proceden únicamente de la Psicología Social, sino también de la Microsociología, la Antropología Social, la Psicología de las Organizaciones y la Psicoterapia, entre otras. A este respecto, diversos autores han evidenciado el hecho de que, en los últimos tiempos, la Psicología Social haya perdido la dominancia en este área en favor de la Psicología de las Organizaciones. Como consecuencia de ello, desde luego, la Psicología de los Grupos se ha revitalizado y ha alcanzado una mayor aplicabilidad, pero al precio de sesgar quizá en exceso los temas de interés hacia el rendimiento grupal. Por añadidura, cada vez son mayores las dificultades para formarnos una visión de conjunto de los avances que se van produciendo, tanto a nivel teórico como aplicado, en este área. De cualquier modo, el carácter multidisciplinar de la Psicología de los Grupos no nos parece, en sí, un factor necesariamente negativo, siempre que persistan los esfuerzos de integración y sistematización por parte de diversos autores.
- *La Psicología de los Grupos sigue siendo un área multiparadigmática.* Bien es verdad que la progresiva “cognitivización” –en palabras de Alcover (2000a)- de la Psicología Social ha actuado como motor impulsor e integrador tanto de aquella como de la Psicología de los Grupos. Pero el sociocognitivismo dominante no está exento de críticas, y aunque su contribución en el campo de las relaciones intergrupales es incuestionable, son muchas las voces autorizadas que muestran su escepticismo hacia la posibilidad de que la Teoría de la Identidad Social y su “hija”, la Teoría de la Categorización del Yo –o de la Autocategorización-, constituyan el mejor modo de abordar e integrar el estudio de la estructura y procesos intragrupal. Además, el predominio de estas teorías ha generado un importante desequilibrio en el interés mostrado por los investigadores hacia unos u

otros temas. Al margen de la prevalencia de la perspectiva psicodinámica en el campo de los grupos terapéuticos, este recelo hacia las potencialidades del enfoque sociocognitivo actual ha dado lugar, por un lado, a la creciente generalización, tanto a nivel teórico como aplicado, de la concepción del grupo como sistema abierto a su entorno, y por otro, a la reivindicación e intentos de recuperación de las ideas interaccionistas propugnadas por los fundadores de la Psicología de los Grupos (Lewin, Sherif, Asch...). La vieja aspiración de un marco teórico integrador sigue sin alcanzarse.

- *Los vínculos entre la Psicología de los Grupos básica y aplicada continúan siendo escasos.* Aunque los conocimientos acumulados a lo largo de muchas décadas de investigación en Psicología de los Grupos son aprovechados “transdisciplinariamente” en multitud de campos aplicados, algunos autores subrayan el hecho de que la teoría y la práctica grupales se desarrollen de forma paralela, a veces abordando incluso los mismos problemas y procesos, pero ignorándose en gran medida la una a la otra. Morales (1996, p. 32), especialmente pesimista a este respecto, se lamenta de que “nunca hemos estado tan lejos de alcanzar el ciclo teoría-investigación-acción-teoría propuesto por Lewin”. Otros autores tienen una visión más positiva de la situación. En cualquier caso, es evidente la necesidad de aunar esfuerzos en esta dirección, lo que sin duda alguna revertirá en una mayor relevancia social de las investigaciones y en un mayor rigor científico de las intervenciones.
- Muchos autores se quejan de que las *dificultades metodológicas para estudiar los grupos en toda su complejidad* empujan a los investigadores hacia otros campos más “rentables”. Por este mismo motivo, y por la suposición generalizada de que los procesos grupales pueden ser siempre inferidos de las cogniciones y emociones del individuo, los grupos son estudiados preferentemente en situaciones “mínimas”, bastante artificiales y efímeras, y sobre todo mediante técnicas de autoinforme. Ante esta situación, se hace preciso un acercamiento más realista al grupo, a sus aspectos dinámicos, a través de la observación de la interacción grupal y del incremento de los estudios longitudinales y de campo. No obstante, tampoco podemos negar que la investigación en este área se va alejando poco a poco de los laboratorios para ir acercándose cada vez más a los grupos naturales, a sus problemas y a sus necesidades prácticas, por ejemplo, en el ámbito laboral. Por todo ello pensamos que la Psicología de los Grupos camina en la dirección apropiada, aunque con cierta lentitud.

### 3. EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN DEL GRUPO

#### 3.1. DIFICULTADES PARA FORMULAR UNA DEFINICIÓN UNIVERSAL DE GRUPO

Resulta bastante sintomático y revelador que Alcover titule de igual modo uno de los apartados del capítulo que se dedica al concepto y a las clases de grupo en uno de los principales manuales de Psicología de los Grupos publicados en España (Alcover, 1999a). Y es que, en efecto, algo aparentemente tan sencillo como *formular una definición del grupo universalmente aceptada no está exento de problemas*. Huici (1985a) señala los principales obstáculos para ello, que pueden resumirse en dos:

- 1) Las *numerosas discrepancias* teóricas (por ejemplo, los planteamientos colectivistas, los individualistas y los interaccionistas), de perspectiva (por ejemplo, las concepciones sociológicas, psicológicas o antropológicas del grupo humano) y de intereses (por ejemplo, la consideración de los grupos en ámbitos tan diversos como la Psicología de las Organizaciones, la psicoterapia o las Ciencias de la Educación) que siempre han existido entre los distintos autores que se han ocupado de los grupos.
- 2) *La falta de atención dedicada en este área al análisis teórico*, lo que conlleva que muchos de los conceptos y expresiones manejados habitualmente en ella –y no sólo el concepto de grupo– adolezcan de una cierta imprecisión, polisemia y sinonimia. Pensemos, por ejemplo, en los distintos significados del término “rol” o de la expresión “dinámica de grupos”, o también en las diversas denominaciones empleadas para hacer referencia al poder (influencia, autoridad, control...).

Resultado de todo ello es el enorme abanico de definiciones de grupo que podemos encontrar en la literatura del área, hasta el punto de que podríamos decir que prácticamente cada estudioso de los grupos tiene su propia definición al respecto. A veces, incluso, la tarea de definir el grupo ha sido simplemente evitada, como hicieron en su momento Thibaut y Kelley (1959; ver Morales, 1996).

### 3.2. CRITERIOS DEFINITORIOS DEL GRUPO

Casi todos los manuales de Psicología de los Grupos o de Dinámica de Grupos nos ofrecen amplios muestrarios de definiciones de grupo, en algunos casos organizados de acuerdo con diversos criterios (véanse, por ejemplo: Alcover, 1999a; Ayestarán, 1996a; Canto, 1998a; Cartwright y Zander, 1971c; Huici, 1985a; Marín y Medina, 1997; Núñez y Loscertales, 1996; Shaw, 1976). De todos estos análisis, nos parece que el más sistemático y clarificador es el realizado por Huici (1985a), basado a su vez en las aportaciones de Cartwright y Zander (1971c), De Lamater (1974), Shaw (1976) y Turner (1984), y que, en esencia, es también recogido por otros autores, como Alcover (1999a). Dicho análisis se basa en la frecuencia con que unos u otros aspectos o dimensiones del grupo han sido utilizados para conceptualizarlo, de modo que, en general, podemos decir que los diversos intentos de definir al grupo suelen hacer referencia a uno o a varios de los siguientes *elementos o criterios*:

- 1) La *interdependencia*: desde este punto de vista, adoptado, por ejemplo, por Lewin o por Cartwright y Zander, un grupo sería definido como un conjunto de personas que se asocian temporal o permanentemente para lograr ciertas metas o para satisfacer ciertas necesidades que no podrían alcanzar por separado, lo que determinaría la mutua dependencia.
- 2) La *interacción*: desde este punto de vista, adoptado, por ejemplo, por Bales (aunque no precisamente en su definición de grupo) o por Shaw, un grupo sería entendido como un conjunto de personas que se relacionan e influyen mutuamente, lo que, progresivamente, va dando lugar a una estructura u organización relativamente estable (diferenciación de estatus, división de roles, establecimiento de normas...).

- 3) Los *factores perceptivo-cognitivos*: desde este punto de vista, adoptado por autores como Tajfel o Turner, un grupo sería definido como un conjunto de personas que se perciben a sí mismas y entre sí como miembros del grupo, es decir, que desarrollan una conciencia de pertenencia o identidad grupal. Para los autores que se centran en el estudio de las relaciones intergrupales, como es el caso de Tajfel, sería también precisa la percepción y categorización del grupo por otras personas externas a él.

### 3.3. DEFINICIONES DE GRUPO

Como decíamos, las diversas definiciones de grupo que se han formulado hasta nuestros días se apoyan en uno o en varios de los criterios enumerados en el anterior apartado, lo que da pie a Huici (1985a) a clasificarlas en dos tipos: a) las definiciones *unidimensionales*, que tratan de establecer el requisito mínimo para poder distinguir a un grupo de un simple agregado de personas, y b) las definiciones *integradoras*, que tratan de reunir todos los aspectos que hacen del grupo una realidad psicosocial distinta y objetiva. Como ejemplo de estas últimas –sin duda las más numerosas–, nos puede servir la definición ofrecida por Schafers (1984, p. 26):

“Un grupo social consta de un determinado número de miembros, quienes para alcanzar un objetivo común (objetivo de grupo) se inscriben durante un tiempo prolongado en un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento de solidaridad (sentimiento del “nosotros”). Para alcanzar el objetivo de grupo y la estabilización de la identidad grupal son necesarios un sistema de normas comunes y una distribución de tareas, según una diferenciación de roles específica de cada grupo”.

Puede observarse que la definición de Schafers integra, de hecho, los tres criterios mencionados más atrás: interdependencia, interacción y factores perceptivo-cognitivos. Sin embargo, la conceptualización del grupo que ha tenido un mayor eco en las últimas décadas es de carácter unidimensional. Nos referimos, desde luego, a la definición de Turner (1981), quien, considerando única y exclusivamente los factores cognitivos, concibe el grupo como un *conjunto de individuos que comparten una misma identificación social* o conciencia de grupo, como producto de los procesos de categorización social.

Huici (1985a) reconoce la sencillez y flexibilidad de la definición de Turner, por cuanto que: a) fiel a los planteamientos de Tajfel, *trata de establecer el requisito mínimo* para poder hablar de grupo y de comportamientos genuinamente grupales, b) *es aplicable tanto a grupos pequeños como a grandes grupos* –e incluso a categorías sociales–, en los que la interacción entre todos sus miembros es materialmente imposible, y c) *permite interpretar grupalmente muchas conductas que se emiten en condiciones de invisibilidad objetiva del grupo* (el grupo o grupos de pertenencia no están presentes físicamente), pero no subjetiva (sí están presentes en las mentes de quienes interaccionan, determinando dicha interacción).

Aunque no exenta de críticas –se le acusa, por ejemplo, de “psicologizar” en exceso las estructuras y los fenómenos sociales, o se le objeta que la cohesión (es decir, la interdependencia o la atracción entre los miembros del grupo) precede al desarrollo de la identidad grupal–, la verdad es que esta concepción del grupo ha venido imponiéndose al mismo ritmo que la Psicología de los Grupos ha ido –utilizando nuevamente la expresión de Alcover (2000a)– “cognitivizándose”.

Incluso definiciones más recientes apuntan en última instancia a la identidad social compartida como el elemento clave que dota de realidad y unidad al grupo, y como el requisito previo para que éste funcione como tal. Este es el caso de la conceptualización del grupo que propone Bar-Tal (1990, 1996), que es recogida por Morales (1999, p. 284):

“Las condiciones necesarias y suficientes para que un determinado colectivo se convierta en un grupo psicológico son tres [...]: 1) que los componentes de ese colectivo se definan como miembros del grupo; 2) que compartan las creencias grupales; 3) que exista algún grado de actividad coordinada. La primera y la tercera condición se subsumen en la segunda, ya que la creencia grupal fundamental es “somos un grupo”. Si los individuos no comparten esta creencia, entonces no se consideran miembros del grupo y, por tanto, no podrán desplegar actividad coordinada [...]. Cuando esto ya se ha logrado, la creencia fundamental sirve de base para la adquisición de creencias grupales adicionales, que varían de unos grupos a otros pero cuya función es idéntica: definir el carácter único del colectivo de individuos que se consideran a sí mismos un grupo”.

No obstante, debemos señalar que, paralelamente al desarrollo de esta concepción sociocognitiva del grupo, predominante en la Psicología Social europea actual, y aplicada con especial éxito al área de las relaciones intergrupales, se viene extendiendo la *definición del grupo como sistema abierto* (Ayestarán, Martínez-Taboada y Arróspide, 1996; Gil y García-Sáiz, 1993a; González y Barrull, 1997), definición que, en opinión de Huici (1996), permitiría una mejor integración de la investigación sobre la estructura y dinámica intragrupal. En el siguiente capítulo consideraremos la concepción sistémica del grupo humano.

#### 4. TIPOS DE GRUPOS

Los grupos humanos han sido clasificados de muy distintas formas, atendiendo a criterios tales como su tamaño, naturaleza o funciones. De entre todas las clasificaciones que se han propuesto, no cabe duda de que destacan, por su especial relevancia, las clásicas distinciones entre grupos primarios y secundarios, grupos de pertenencia y de referencia, y grupos formales e informales (véanse, por ejemplo: Alcover, 1999a; Barriga, 1983; Canto, 1998a; Huici, 1985a; Rodríguez y Morera, 2001; Siegel y Siegel, 1971). Para concluir nuestra aproximación histórica y conceptual a la Psicología de los Grupos, en los siguientes apartados vamos a hacer breve referencia a dichas clasificaciones.

##### 4.1. GRUPOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

Los *grupos primarios* –concepto acuñado por Cooley a principios del siglo XX (Cooley, 1902, 1922; ver Huici, 1985a)- son aquellos grupos, compuestos generalmente por un reducido número de miembros, que tienen una relativa estabilidad temporal y en los que la intimidad, los lazos afectivos y la protección juegan un papel preeminente.

Los grupos primarios cumplen, por tanto, una serie de funciones biológicas y psicológicas imprescindibles para el normal desarrollo de las personas. Pero, además, estos grupos pueden ser considerados los principales agentes socializadores del individuo. Esto significa que cumplen

también una importante función sociocultural de transmisión al individuo de las creencias, valores, usos y costumbres propios de la sociedad en que éste se encuentra inmerso.

El prototipo de grupo primario lo constituye, sin lugar a dudas, la familia, aunque también son grupos primarios la pandilla, el círculo de amistades íntimas, etc. Frente a éstos, los *grupos secundarios* serían todos aquellos diversos grupos a los que, por distintos motivos, pertenecemos, y en los que las relaciones afectivas –aun cuando también surgen– no son el objetivo primordial: grupo de trabajo, grupo clase, etc.

#### 4.2. GRUPOS DE PERTENENCIA Y DE REFERENCIA

Los *grupos de referencia* –concepto introducido, según Huici (1985a), por Hyman (1942)– son aquellos a los que el sujeto, aun estando incluido en otros (los *grupos de pertenencia*), desea ajustar su comportamiento. Como nos dice Barriga (1983, p. 44):

“Podemos pertenecer a un grupo y estar de acuerdo con sus normas y valores. En ese caso, grupo de pertenencia y grupo de referencia coinciden. Pero, con frecuencia, el grupo de referencia puede ser distinto del grupo de pertenencia. Estamos en un grupo, pero deseáramos ser como los miembros de otro grupo [...]. Gracias al conflicto que se establece entre grupo de pertenencia y grupos de referencia, el grupo no permanece estático, antes cambia y facilita su adaptación a las necesidades evolutivas de sus miembros”.

Pero dicho conflicto entre grupos de pertenencia y de referencia no siempre se resuelve de ese modo y, de hecho, su existencia explica algunas dificultades de integración social bastante comunes. Por ejemplo, el drogodependiente en fase de rehabilitación no sólo se enfrenta al problema de superar su dependencia física de una determinada sustancia, sino también a otros muchos de carácter más psicosocial, como el de resolver la discrepancia que surge entre su grupo de pertenencia (círculo de amigos en el que el consumo habitual de drogas sigue siendo la norma) y su nuevo grupo de referencia (la gente que vive, trabaja y se divierte sin necesidad de recurrir a dicho consumo). A no ser que el sujeto logre integrarse en un grupo con estas características –es decir, resuelva el conflicto “grupo de pertenencia-grupo de referencia”–, las probabilidades de que recaiga en su consumo de drogas son muy altas.

Los grupos de referencia actúan como modelos y estándares sociales para el individuo. Así lo indicaría Kelley en su conocido y tantas veces citado trabajo (Kelley, 1952), al distinguir dos funciones básicas en dichos grupos (ver también Huici, 1985a, Newcomb, 1984, o Shaw, 1976, entre otros muchos):

- 1) Una *función normativa* –que también podríamos llamar “social”–, por cuanto que el individuo, al aspirar a formar parte de un determinado grupo, trata de asimilar y ajustarse a lo que considera que son sus normas y valores (formas de vestir o de hablar, modas, estilos de vida...).
- 2) Una *función comparativa* –que también podríamos llamar “psicológica”–, puesto que el individuo utiliza los grupos de referencia como elementos de comparación, como criterios o “puntos de referencia” para hacer evaluaciones de sí mismo y de otras personas (“¿Soy como ellos?”, “¿Pienso como ellos?”, “¿Soy capaz de hacer lo que ellos hacen?” “¿Pertenece ella a ese grupo?”...).

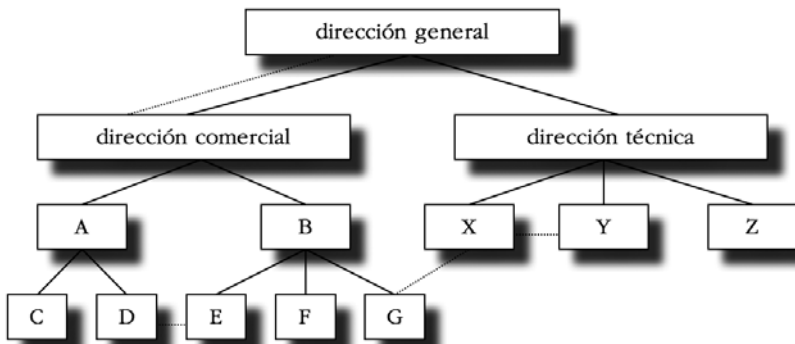
### 4.3. GRUPOS FORMALES E INFORMALES

La distinción entre grupos formales e informales guarda una gran relación con la ya comentada entre grupos primarios y secundarios, aunque –y he ahí la principal diferencia– restringida al contexto organizacional. Podría decirse que los grupos informales son los grupos primarios que emergen entre los miembros de una organización, superponiéndose a los agrupamientos secundarios formalmente establecidos por ésta.

Desde los famosos estudios del norteamericano Elton Mayo, allá por los años veinte y treinta del pasado siglo (ver Mayo, 1959), que darían lugar dentro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones al llamado “Movimiento de las Relaciones Humanas”, se puso de relieve la necesidad de distinguir entre la *dimensión formal* de la organización –en tanto que racionalmente estructurada de cara al logro de ciertas metas de producción–, y las *relaciones informales* que se establecen espontáneamente entre sus miembros como fruto de las necesidades de afiliación (contacto social), afecto, comunicación y protección de las personas.

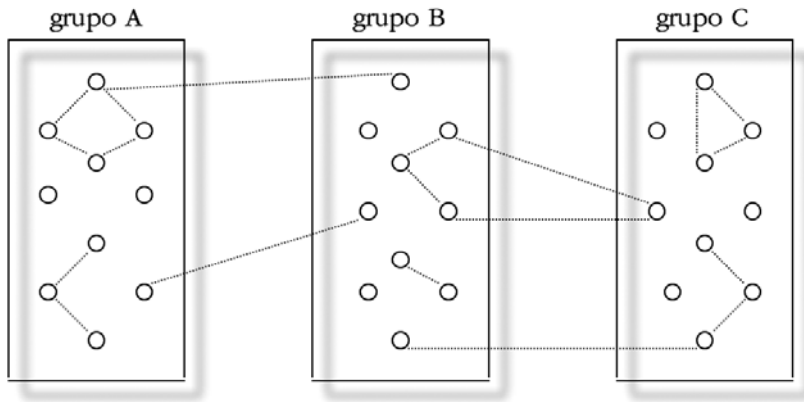
La relevancia de esta distinción reside en el hecho de que los grupos informales influyen –y pueden llegar a interferir– en las normas y prescripciones de funcionamiento que fija la organización formal. En las investigaciones de Mayo, por ejemplo, se halló, entre otras cosas, que dentro de los grupos formales de trabajo existían liderazgos y normas informales –es decir, que no se correspondían con una autoridad y un estatus superiores formalmente impuestos por la organización ni con sus normas explícitas de funcionamiento– que llegaban a afectar a las cuotas de productividad marcadas por la dirección de la empresa.

Las figuras 1.2 y 1.3 constituyen ejemplos gráficos simplificados de cómo los grupos informales se superponen a los formales e inciden en el funcionamiento de dos organizaciones pertenecientes a ámbitos tan distintos como el empresarial (Figura 1.2) y el educativo (Figura 1.3).



- Líneas continuas: relaciones formales establecidas por la organización.
- Líneas discontinuas: relaciones informales entre los miembros de la organización (por ejemplo: el director general y el comercial son vecinos; X, Y y G son amigos; D y E son pareja...).

Figura 1.2.- Organigrama y relaciones informales en el seno de una empresa.

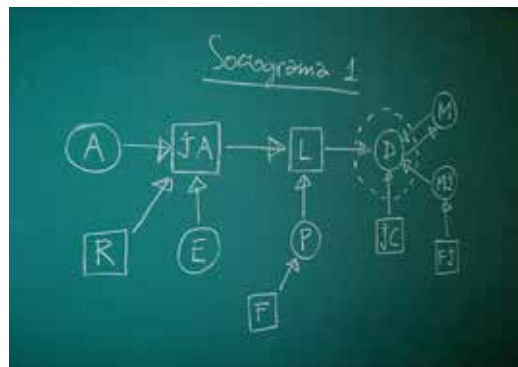


- Líneas continuas: agrupamientos formales (grupos-clase A, B y C) establecidos por la organización educativa.
- Líneas discontinuas: relaciones informales entre miembros de los grupos-clase.

*Figura 1.3.- Agrupamientos formales e informales en un centro educativo.*

## 2. PRINCIPALES PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS EN PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

---





## 0. INTRODUCCIÓN

Ya con anterioridad hemos hablado del carácter multiparadigmático de la Psicología de los Grupos. Buena prueba de ello es el contenido del presente capítulo, en el que hemos pretendido mostrar una panorámica de los principales enfoques teóricos que coexisten en este área, así como de sus implicaciones metodológicas, es decir, de los modos de investigar e intervenir sobre los grupos que se derivan de cada uno de dichos enfoques.

No se trata, desde luego, de una revisión exhaustiva, ni con respecto a las orientaciones teóricas presentadas, ni con respecto a los autores mencionados dentro de cada una de ellas. Fieles a la filosofía que preside esta obra, nuestra intención no ha sido otra que la de ofrecer tan solo una selección de perspectivas y nombres que resulte representativa de la diversidad del área. Esperamos haberlo logrado.

Debido a su escasa incidencia en la Psicología de los Grupos actual, hemos llegado a obviar por completo algunas aportaciones que, en otros tiempos, gozaron de un mayor predicamento en este área. Tal es el caso, por poner un par de ejemplos de especial relevancia, de la Teoría del Intercambio Social (Homans, Thibaut y Kelley, Blau...) o de la Teoría de la Sintalidad Grupal de Cattell. No obstante, el lector interesado en ellas puede consultar, entre otras, las referencias bibliográficas que hemos incluido al final del libro (Blau, 1983; Cattell, 1948; 1969; Homans, 1950, 1958, 1963, 1984; Thibaut y Kelley, 1959) o también el valioso y sistemático trabajo de González (1995).

Finalmente, antes de pasar al desarrollo del capítulo, querríamos aclarar que su organización tan solo responde a un cierto orden cronológico en la publicación de las principales obras de los autores que iremos revisando. De ahí que comencemos con Moreno y su perspectiva sociométrica, que ejercería una importante influencia en Lewin, el padre de la Teoría del Campo y de la Dinámica de Grupos, y que, tras exponer –siempre de manera sintética y esquemática– las contribuciones del propio Lewin, así como las de Bales (Funcionalismo sociológico), Bion (Psicoanálisis) y O'Connor (Teoría General de Sistemas), pasemos a considerar a algunos de los autores más representativos del enfoque cognitivista del grupo en Estados Unidos (Sherif, Asch y Festinger) y Europa (Moscovici, Tajfel y Turner), claves para comprender la situación actual de la Psicología de los Grupos.

## 1. LA SOCIOMETRÍA: MORENO

### 1.1. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA TEORÍA SOCIOMÉTRICA

Aunque a la Sociometría se le ha criticado -al igual que a algunas otras de las orientaciones y enfoques que coexisten en Psicología de los Grupos- una cierta debilidad a nivel teórico, no podemos dejar de reconocer su notable influjo en el pensamiento de autores de la talla de Kurt Lewin ni, desde luego, su rica aportación en los planos metodológico y aplicado, al desarrollar valiosas técnicas e instrumentos para la investigación e intervención grupales, entre los que destacan, evidentemente, el test sociométrico y el psicodrama (Ancelin, 1970, 1979; Arruga, 1974; Bastin, 1966; Canto, 1998d; Chaix-Ruy, 1966; Cirigliano, 1964; Clemente, 1985a, 1985b, 1992; Fernández-Prados, 1999; García-Bacete y Villanueva, 1998; González, 1995; González y Barrull, 1997; Moreno, 1962, 1978, 1983; Rodríguez y Morera, 2001; Sánchez, 2002).

El padre de la Sociometría, Jakob Levy Moreno (1889-1974), rumano de origen judío sefardita y gran aficionado al teatro -lo que no es un dato gratuito, como se verá-, estudió Medicina y Psiquiatría en Viena -fue discípulo de Freud-, emigrando en los años treinta del pasado siglo a los Estados Unidos. Allí publica en 1934 su principal obra, *Who shall survive? A new approach to the problem of human inter-relations* (traducción al castellano: Moreno, 1962), con un éxito casi inmediato en aquel país, y mucho más tardío en Europa.

El título original del libro responde a la idea de Moreno de que el mundo camina hacia una catástrofe -pensemos en lo que estaba ya ocurriendo en Europa con la emergencia del nazismo, antesala de la Segunda Guerra Mundial-, catástrofe que sólo podrá evitarse si el ser humano logra reencontrarse con la espontaneidad y la creatividad. Ésa sería la finalidad, según Moreno, de la Sociometría y sus técnicas. Elementos básicos de la teoría sociométrica son los conceptos de “átomo social”, “tele”, “ley sociodinámica” y “ley de gravitación social”. Veámoslos brevemente:

En analogía con el concepto de átomo empleado en Física y Química, el *átomo social* es el elemento básico de una estructura microsociológica. De forma operativa, cada individuo integrante de un grupo o colectivo, con su posición concreta (rol desempeñado, estatus...) y su red de relaciones con los demás, constituye un átomo social.

Un *tele* es cada una de las relaciones socioafectivas que establece un átomo social con los otros. Dichas relaciones socioafectivas son consideradas por Moreno en términos de la atracción (tele positivo) o rechazo (tele negativo) que un átomo social o individuo experimenta con respecto a otro. Aunque Moreno precisa que un “tele” sólo se establece entre dos personas cuando la atracción o el rechazo son recíprocos, la verdad es que esta precisión no suele ser tenida en cuenta habitualmente.

Por otra parte, la *ley sociodinámica* es aquélla que gobierna la totalidad de las relaciones “tele” existentes entre los átomos de una estructura microsociológica (por ejemplo, un grupo). Dicho de otro modo, la ley sociodinámica explicaría la estabilidad de la estructura socioafectiva de un determinado grupo: por qué existen cadenas de sujetos que se eligen consistentemente entre sí, por qué unos miembros reciben una gran cantidad de elecciones, manteniendo posiciones centrales en el grupo, y otros, sin embargo, son rechazados y

tienen grandes dificultades para escapar del aislamiento, por qué existe una determinada distribución de roles... No se trata de una ley general, sino que puede variar de un grupo a otro, por lo que deberemos descubrirla en cada caso.

Finalmente, la *ley de gravitación social* (o *ley de gravitación universal*) sería la que explicaría el conjunto de relaciones socioafectivas que gobiernan a toda la humanidad. Se distingue de la ley sociodinámica en que no actúa sólo dentro de un determinado grupo, sino que está siempre presente, sea cual sea la unidad de análisis que tomemos. Hemos de deducir, pues, que, en cierto modo, la ley de gravitación social integraría a todas las leyes sociodinámicas particulares. Pese a lo sugestivo del planteamiento, el problema es que, más allá de la consideración de los teles positivos y negativos entre miembros de distintos grupos –lo que determinaría las relaciones intergrupales-, Moreno tampoco desarrolla suficientemente esta ley.

No obstante, es posible intuir algunos de los principios que, en nuestra opinión, deberían conformar las leyes sociodinámica y de gravitación universal. Por poner tan sólo un ejemplo, podemos predecir que las normas y valores que determinen la estructura grupal de estatus variarán de unos grupos a otros (distintas leyes sociodinámicas), pero la necesidad de cualquier grupo de ubicar a cada uno de sus miembros en una determinada posición o rango será universal (ley de gravitación social).

## 1.2. LAS TÉCNICAS SOCIOMÉTRICAS

Una vez revisados los principales conceptos que integran esta ambigua pero sugestiva teoría, con evidentes conexiones con la Teoría del Campo de Lewin, veamos brevemente las técnicas sociométricas más importantes y conocidas. Dos son los posibles objetivos de estas técnicas:

- 1) La medición o evaluación de las estructuras sociales (fundamentalmente las redes afectivas y de comunicación-interacción, la estructura de estatus y el liderazgo). Estas técnicas conforman la llamada *Sociometría Descriptiva*, y entre ellas destaca el test sociométrico en todas sus modalidades.
- 2) La intervención en dichas estructuras sociales para su transformación. Estas técnicas conforman la *Sociometría Dinámica*, y entre ellas destaca el psicodrama y sus múltiples derivaciones. Lógicamente, es recomendable el uso de las técnicas sociométricas descriptivas antes de intervenir sobre el grupo.

Como hemos dicho, no cabe duda de que la técnica sociométrica descriptiva más importante es el *test sociométrico*. Éste nos permite conocer diversos aspectos estructurales del grupo: sus redes afectivas, las diferencias de estatus y algunos aspectos del liderazgo. El test sociométrico nos proporciona información susceptible de ser analizada gráficamente –mediante los sociogramas– y estadísticamente –mediante la obtención de diversos índices individuales y grupales–, y, en función de nuestros objetivos y de las características del grupo, puede diseñarse y administrarse de diversas formas.

Dada la abundante bibliografía existente sobre las distintas aplicaciones y utilidades del test sociométrico, nos limitaremos aquí a exponer, a modo ilustrativo y de manera esquemática, uno de sus formatos más frecuentes. Es aquél consistente en pedir a cada uno de los componentes del grupo que anote en un papel, en orden prioritario, sus preferencias –y sus rechazos, si lo

estimamos oportuno- hacia unos u otros miembros del grupo con respecto a diversos aspectos de la actividad grupal y de las relaciones entre ellos.

Pueden formularse una o varias preguntas que apunten a aquellas áreas o facetas de la vida grupal que nos interesa explorar, pero, en cualquier caso, las respuestas a dichas preguntas siempre habrán de implicar elecciones o rechazos de miembros del grupo (“teles” positivos o negativos). Es muy habitual hacer tres tipos de preguntas: 1) preguntas relativas a la realización de tareas en el seno del grupo; 2) preguntas relacionadas tanto con las tareas como con los aspectos afectivos del grupo; 3) preguntas relativas únicamente al plano afectivo.

Para que los datos que obtengamos sean válidos y fiables, resulta de vital importancia procurar que los sujetos respondan con libertad, sinceridad y espontaneidad. En consecuencia, no es recomendable limitar ni forzar las elecciones de los sujetos y debemos garantizar la total confidencialidad y discreción en el manejo de la información recogida. Un ejemplo de aplicación de este formato -simplificado por motivos didácticos- podría ser el siguiente:

Queremos explorar, con vistas a una intervención ulterior, los problemas de relación que han surgido en un equipo femenino de baloncesto de categoría cadete (14-15 años) y que parecen estar repercutiendo negativamente en su rendimiento deportivo. Para ello, pedimos a las jugadoras que respondan en un cuestionario -que sólo nosotros leeremos- a las siguientes preguntas:

- 1) “Sólo faltan unos segundos para que termine el partido y perdéis por un punto. ¿En qué compañera confiarías para pasarle el balón en ese momento?” Como puede verse, se trata de una pregunta que sólo apunta al nivel de tarea, sin considerar los aspectos afectivos.
- 2) “Cuando vais a jugar un partido fuera de casa, ¿con qué compañera preferirías sentarte en el autobús?” Esta pregunta tiene en cuenta simultáneamente aspectos socioafectivos y aspectos de tarea.
- 3) “Si sales un sábado por la noche, ¿a qué compañera del equipo te gustaría encontrarte?” Esta pregunta obvia por completo la tarea del grupo y se centra exclusivamente en el nivel socioafectivo.

Las respuestas a cada una de estas preguntas pueden representarse gráficamente de distintas formas. Por ejemplo, el sociograma en diana consta de una serie de círculos concéntricos. Cada miembro del grupo es ubicado en el círculo correspondiente al número de elecciones recibidas, de modo que quienes reciben más elecciones se sitúan en los círculos más internos o centrales y quienes reciben menos elecciones en los más externos o periféricos. Ello nos da una imagen bastante certera de la estructura de estatus del grupo.

Pero el sociograma empleado con más frecuencia es aquél que, simplemente, representa a todos los miembros del grupo mediante figuras geométricas, letras, números u otros signos de identificación, entre los que se trazan -evitando en la medida de lo posible los cruces- una serie de flechas que indican los teles positivos (elecciones) o negativos (rechazos) encontrados en las respuestas de los sujetos. Imaginemos que el sociograma -simplificado- correspondiente a la primera elección hecha por cada sujeto en la tercera pregunta del test sociométrico es tal como se representa en la Figura 2.1.

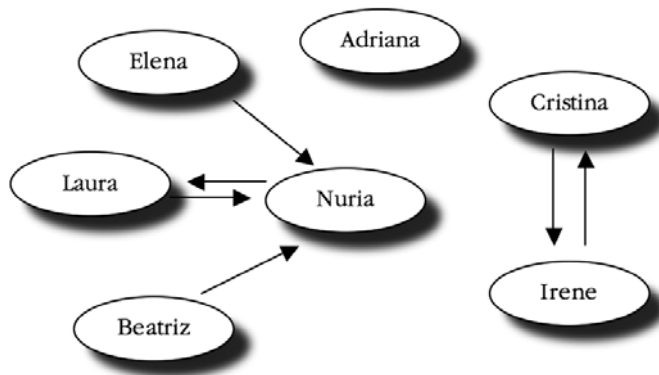


Figura 2.1.- Ejemplo simplificado de sociograma.

Evidentemente, la *líder* afectiva del equipo es Nuria, puesto que es la más elegida, aunque no de forma unánime. A su vez, Nuria deposita sus simpatías en Laura, pero ésta no recibe más elecciones. Laura es lo que se denomina una *eminencia gris*, que, sin gozar de mucha popularidad, ejerce una gran influencia sobre la líder e, indirectamente, sobre el resto del grupo. Se observa una división del equipo en dos *subgrupos*: por una parte, Nuria, Beatriz, Elena y Laura, y por otra, Cristina e Irene. Estas dos últimas (al igual que Nuria y Laura) conforman una *pareja*, pues se eligen mutuamente. Es frecuente encontrar parejas, tríos, cuartetos, etc. de sujetos que se eligen entre sí, asemejándose a constelaciones o redes. Asimismo, hay dos jugadoras *olvidadas* en el grupo, Elena y Beatriz, que eligen a otras compañeras, pero que no son elegidas por nadie. Tampoco es raro encontrar una o varias *islas*, es decir, individuos que ni eligen a nadie ni son elegidos por nadie. En nuestro ejemplo, ese es el caso de Adriana.

El test sociométrico nos permite también obtener diversos datos estadísticos, tanto individuales como grupales. Uno de los más empleados es el “índice de aceptación” o “índice de popularidad”. Se trata de un índice individual de sencillo cálculo, pues es igual al número de elecciones recibidas por un determinado sujeto, dividido por el número de elecciones que puede llegar a recibir (es decir, por el número de miembros del grupo menos uno). El resultado de este cálculo oscilará necesariamente entre cero y uno, siendo uno el máximo grado de aceptación o popularidad posible, y cero el mínimo.

Asimismo, otros índices individuales que pueden resultarnos útiles son el “índice de rechazo” y el que nosotros llamamos “índice individual de sociabilidad”. El primero sólo es posible obtenerlo si hemos incluido preguntas negativas en el test sociométrico, es decir, si hemos medido los teles negativos (por ejemplo: “¿con quién no querrías sentarte en el autobús?”). De forma análoga a lo explicado para el índice de aceptación, pero obviamente con un significado totalmente opuesto, el índice de rechazo es igual al número de rechazos recibidos por un determinado sujeto, dividido por el número de rechazos que puede llegar a recibir (es decir, por el número de miembros del grupo menos uno). En este caso, pues, el cero representará el mínimo rechazo posible y el uno el máximo.

Una medida complementaria a las anteriores es la que reflejaría el índice individual de sociabilidad, que es igual al número de elecciones efectuadas por un determinado sujeto, dividido por el número de elecciones que puede llegar a hacer (esto es, por el número de miembros del grupo menos uno). El cero indicaría el total aislamiento del sujeto y el uno su disposición a establecer lazos afectivos o lazos positivos con todos los miembros del grupo. En el siguiente capítulo comentaremos otro índice estadístico que suele extraerse de los datos sociométricos: el índice de cohesión. Muy similar, como se verá, a la medida de la sociabilidad que acabamos de explicar, se trata, sin embargo, de un índice de carácter grupal, no individual.

Por otra parte, la técnica sociométrica dinámica más importante es el *psicodrama*, que consiste, a grandes rasgos, en la interpretación escénica o dramatización de los problemas del grupo (generalmente, problemas intragrupales). Según Moreno, esta dramatización tendrá un efecto catártico sobre el grupo, es decir, permitirá liberar y sacar a flote las tensiones y conflictos latentes en el seno del grupo, facilitando su posterior afrontamiento y resolución.

El psicodrama ha tenido una enorme difusión, y sus aplicaciones son muy variadas en el campo clínico (psicoterapia familiar y de pareja, por ejemplo), en el educativo, el organizacional, etc. En mayor o menor medida, son tributarias del psicodrama todas las técnicas y juegos de “role-playing” (“interpretación o desempeño de roles”) que, con diversos formatos y denominaciones -“intercambio de roles”, “dobles”, “espejo”...- encontramos descritas en los numerosos manuales de dinámica de grupos existentes.

## 2. LA TEORÍA DEL CAMPO: LEWIN

### 2.1. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA TEORÍA DEL CAMPO

Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemán de origen judío y una de las grandes figuras del movimiento de la Gestalt, se vio obligado, como tantos otros, a abandonar Europa en los años treinta del pasado siglo. Se establece en Estados Unidos, en donde continuará su labor científica hasta su fallecimiento a los cincuenta y seis años de edad. Lewin crea inicialmente su Teoría del Campo para explicar el comportamiento individual, aunque con posterioridad -a partir de la lectura de la obra de Moreno- comenzará a ampliarla a la comprensión de la dinámica grupal y social (Alcover, 1999d; Ayestarán, 1996b; Blanco, 1985; Canto, 1998d; Cartwright y Zander, 1971a, 1971b; Fernández-Ríos, 1985; Ferrándiz et al., 1993; González, 1995; González y Barrull, 1997; Lewin, 1948, 1951, 1973, 1991; Lewin, Lippitt y White, 1939; Morales, 1985d; Pérez-Serrano, 1990; Sánchez, 2002).

Desde la concepción lewiniana, el grupo, al igual que el individuo, constituye un “campo de fuerzas”, es decir, un conjunto dinámico de vectores de distinta naturaleza e intensidad que se influyen mutuamente. Esta visión del grupo está inspirada en la Topología, rama de las Matemáticas que se ocupa del estudio de las superficies geométricas y de las fuerzas que las deforman (conjuntos, vectores...). Los elementos de la Teoría del Campo que tienen un mayor interés y aplicabilidad a nivel grupal son los conceptos de “yo social”, “totalidad dinámica” y “campo social”. Veámoslos brevemente:

La personalidad de un individuo podría representarse como una serie de círculos concéntricos. El más interno sería el “yo íntimo”, formado por los impulsos y vivencias más ocultos de nuestra vida psíquica. Este círculo estaría envuelto por el *yo social*, en el que se encontrarían las normas, valores, actitudes, etc, que compartimos con los miembros de nuestros grupos. Finalmente, a un nivel más superficial, estaría el “yo público”, la parte más visible de nuestra personalidad. Del concepto de “yo social” se deduce que nuestra personalidad, nuestra manera de ser como individuos, tiene un importante componente social. En buena medida, somos el producto de nuestras relaciones con los grupos.

Una *totalidad dinámica* es cualquier conjunto de elementos que mantienen entre sí relaciones de interdependencia. Ello implica que un cambio en una de las partes afecta a las otras, y que la totalidad dinámica es diferente a la mera suma de sus partes. Cualquier sistema o mecanismo nos sirve como ejemplo de totalidad dinámica: un reloj, un electrodoméstico... conforman conjuntos de elementos interdependientes. Cuando las totalidades dinámicas son de naturaleza social, como es el caso de los grupos, las organizaciones u otros colectivos, Lewin habla de *campos sociales*. De todo ello se deduce que un grupo, en cuanto totalidad dinámica, no es un simple agregado de individuos. Las relaciones de interdependencia que se establecen entre sus miembros lo convierten en algo diferente, con entidad propia, del mismo modo que cualquier maquinaria en funcionamiento constituye algo distinto a la suma de todas las piezas que la componen.

En función de estos y otros conceptos, Lewin formula una serie de proposiciones sobre las *relaciones entre el individuo y el grupo*: a) los grupos son una parte básica del “espacio vital” -campo de fuerzas o ambiente- que rodea al individuo; b) el grupo es para el individuo un medio con el que lograr la satisfacción de diversas necesidades; c) el grupo constituye el marco de referencia del individuo: orienta su conducta, sus actitudes, sus modos de pensar...; d) el individuo no puede dejar de formar parte de los grupos, y éstos, con sus dinámicas, siempre ejercerán un impacto sobre él.

## 2.2. IMPLICACIONES METODOLÓGICAS DE LA TEORÍA DEL CAMPO

Después de conocer los planteamientos básicos de la Teoría del Campo, cabe preguntarse cómo, en coherencia con esta teoría, debemos abordar la investigación y la intervención grupales. A este respecto, pueden hacerse al menos tres consideraciones:

- 1) Del mismo modo que el grupo es un campo de fuerzas para el sujeto, es decir, forma parte de su espacio vital, *el grupo también tiene su propio campo de fuerzas*, su propio espacio vital interno y externo. Ello implica que el estudio del grupo debe abarcar tanto las relaciones internas entre sus miembros (comunicación, liderazgo, cohesión...) como sus relaciones con el exterior (ambiente físico, relaciones intergrupales, contexto organizacional y sociocultural en el que está inserto...).

Si identificamos dichas fuerzas internas y externas, y descubrimos las leyes que las rigen, podremos predecir el comportamiento grupal resultante, e, incluso, introduciendo fuerzas específicas -técnicas de dinámica de grupos, por ejemplo- modificarlo convenientemente.

- 2) Dada la naturaleza compleja y multidimensional del grupo -y de los fenómenos sociales, en general- su abordaje ha de ser *multidisciplinar*, es decir, debemos acercarnos al grupo desde una perspectiva integradora de las distintas ciencias sociales. La idea lewiniana de la multidisciplinariedad ha tenido una enorme repercusión en numerosos ámbitos de la actividad humana: se crean equipos multiprofesionales para abordar determinadas tareas, se implantan titulaciones universitarias que combinan la formación en distintas disciplinas, se habla de problemas “socioeducativos” o “socio-sanitarios”, etc.
- 3) La comprensión de las leyes de la dinámica social y grupal implica comprometerse a fondo con la realidad que se pretende estudiar, realizando las investigaciones sobre el terreno mismo en el que se manifiestan los fenómenos (investigación de campo) y asumiendo simultáneamente los papeles de participante activo y de observador científico. Esta combinación de implicación y rigor científico, y, sobre todo, la necesidad de una interacción continua entre teoría y aplicación, son la esencia de su concepto de *investigación-acción* (*action-research*), de amplia difusión en la actualidad, aunque pocas veces llevado efectivamente a la práctica.

El grupo es un objetivo ideal para la investigación-acción. A fin de estudiarlo e intervenir sobre él, Lewin propone emplear “grupos-testigo”, es decir, individuos o subgrupos que actúan en el seno del grupo -o de colectivos mayores: organizaciones, comunidades...- como focos de “irradiación e influencia”, esto es, como fuerzas que provoquen cambios en la estructura o en la dinámica grupales (en el “campo” grupal). De ese modo, los profesionales de la Educación, diversos líderes, las asociaciones de vecinos, etc, por poner sólo algunos ejemplos, actuarían como “grupos-testigo”, como agentes de cambio social sobre su entorno organizacional, su barrio o su comunidad.

### 3. EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERACCIÓN: BALES

#### 3.1. APORTACIONES TEÓRICAS DE BALES

Como han señalado diversos autores, el mayor mérito de Robert F. Bales (1916-2004), sociólogo norteamericano seguidor de la teoría funcionalista de Parsons, no reside tanto en sus contribuciones teóricas como en el gran esfuerzo desplegado para comprobarlas empíricamente, esfuerzo que daría como resultado su conocido método de observación, que veremos más adelante (Alcover, 1999d; Arce, Fariña y Real, 1998; Bakeman y Gottman, 1989; Bales, 1950, 1974, 1980; Bales y Cohen, 1979; Bales y Strodtbeck, 1951; Canto, 1998d; Clemente, 1992; Cornejo, 1997; Cruces y Gómez, 1987; González, 1995; González y Barrull, 1997; Morales, 1985a; Orengo et al., 1998; Rodríguez-Mazo, 1999; Shaw, 1976; Sánchez, 2002).

El modelo teórico de Bales se sustenta en tres *supuestos fundamentales*: 1) los miembros de cualquier grupo tienen unos problemas comunes de tarea relativos a la obtención de metas personales y grupales; 2) tienen también unos problemas emocionales y de relaciones sociales que surgen de su contacto mutuo, de sus interacciones; 3) cada acto de cada miembro puede ser analizado en relación con su impacto o efecto sobre estos problemas; ello implica que

toda conducta individual que ocurre en el seno del grupo es algo compartido, algo común que afecta a todos los miembros, a nivel de tarea o a nivel socioemocional.

Bales establece una serie de *criterios o dimensiones* que nos permiten clasificar y analizar sistemáticamente las conductas de interacción que se producen en el grupo en función de si éstas: a) se relacionan con aspectos de la tarea o con aspectos socioemocionales; b) son “iniciales” (preguntas), “mediales” (intentos de respuesta) o “terminales” (reacciones emocionales); c) son predominantemente “cognitivas” (manifestación de ideas y pensamientos), “conativas” (acciones) o “afectivas” (expresión de emociones); o d) apuntan a problemas de orientación y comunicación, de evaluación, de control, de decisión, de manejo de la tensión o de integración-cohesión.

Por otra parte, Bales también contempla la emergencia gradual de diversas estructuras grupales como consecuencia de las interacciones entre los integrantes del grupo, de manera que esas relaciones de mutua influencia van provocando, a la larga, una diferenciación interna entre los miembros con respecto al acceso que cada uno de ellos tiene a los recursos del grupo, al grado de control o poder sobre los demás, al estatus alcanzado y al nivel de integración, solidaridad o implicación en el grupo.

### 3.2. EL MÉTODO DE OBSERVACIÓN GRUPAL DE BALES

Revisados de forma muy somera los elementos más esenciales de la teoría grupal de Bales, ocupémonos ahora de su principal aportación: su metodología de observación de las interacciones en el grupo, sobre la cual Bales y sus colaboradores trabajan desde los años cincuenta hasta los años ochenta del pasado siglo.

En realidad, se trata de dos procedimientos claramente diferenciados: el llamado “IPA” (“Interaction Process Analysis” o “Análisis del Proceso de Interacción”), dado a conocer en 1950, y el más sofisticado “SYMLOG” (“System for the Multiple Levels Observation of Groups” o “Sistema para la Observación Grupal a Múltiples Niveles), propuesto en 1979. Nosotros nos centraremos aquí en el primero de ellos, por cuanto que, aparte de ser el más difundido y utilizado de los dos, constituye una de las técnicas pioneras de observación sistemática de la interacción grupal.

El *Análisis del Proceso de Interacción* es un procedimiento de observación sistemática de las conductas que se emiten en el seno de diversos tipos de grupos de trabajo y de discusión. Es construido por Bales a partir de las técnicas observacionales empleadas por otros investigadores (sociólogos, psicólogos, pedagogos, antropólogos...) y de una serie de estudios exploratorios. Consta de tres elementos fundamentales: a) una forma de nombrar o identificar a cada uno de los integrantes del grupo (números, letras, símbolos...); b) una forma de determinar tanto el emisor como el destinatario de cada acto o conducta (para lo que se emplea una matriz de doble entrada); c) una forma de clasificar cada conducta observada (mediante un exhaustivo sistema de doce categorías mutuamente excluyentes). La labor del observador consiste, pues, en determinar simultáneamente el tipo de conducta, quién la emite y a quién va dirigida. Esta información se registra en un protocolo y posteriormente se vuelca a una matriz como la que se muestra en la Figura 2.2.

pas. act.	a	b	c	d	e	f	g	Grupo
a	■	—	—	—	—	—	—	—
b	—	■	—	—	—	—	—	—
c	—	—	■	—	—	—	—	—
d	—	—	—	■	—	—	—	—
e	—	—	—	—	■	—	—	—
f	—	—	—	—	—	■	—	—
g	—	—	—	—	—	—	■	—

- “a”, “b”, “c”... “g”: denominaciones correspondientes a los siete miembros de un supuesto grupo. En la columna izquierda figuran como emisores y en la fila superior como receptores. En esta última se incluye también a todo el grupo como posible destinatario.

- “act./pas.”: clasificación de cada conducta registrada como “activa” o inicial (inicia un ciclo en la discusión grupal: preguntas, peticiones de opinión...) o “pasiva” (es una reacción a una conducta anterior: intentos de respuesta, reacciones emocionales...).

Figura 2.2.- Análisis del Proceso de Interacción de Bales: matriz de datos.

Para determinar el tipo de acto, Bales establece doce categorías conductuales, agrupables según diversos criterios: 1) la clase general de problema al que apunta cada conducta observada (problemas de tarea o problemas socioemocionales); 2) la fase en que se encuentra la resolución del problema (preguntas, respuestas o reacciones socioemocionales); 3) el aspecto o problema concreto al que se refiere cada conducta (a: orientación o comunicación; b: evaluación u opinión; c: control de la acción; d: decisión o acuerdo; e: regulación o manejo de la tensión; f: integración o solidaridad). Cada una de las doce categorías de conducta es definida con gran precisión y detalle por Bales y sus colaboradores, aunque para nuestros propósitos puede valer una breve caracterización como la que ofrecemos a continuación:

#### A. NIVEL SOCIOEMOTIVO: REACCIONES POSITIVAS.

1. *Muestra solidaridad*, apoya al otro, le ayuda, le premia... (f).
2. *Libera tensión*, relaja el ambiente, bromea, muestra satisfacción... (e).
3. *Está de acuerdo*, asiente, admite, se adhiere... (d).

#### B. NIVEL DE TAREA: INTENTOS DE RESPUESTA.

4. *Propone*, sugiere, da instrucciones... (c).
5. *Opina*, valora, analiza... (b).
6. *Orienta*, informa, repite, aclara, confirma... (a).

## C. NIVEL DE TAREA: PREGUNTAS.

7. *Pide orientación*, información, aclaración... (a).
8. *Pide opinión*, que otros expresen actitudes, valoraciones... (b).
9. *Pide propuestas*, consejos, instrucciones... (c).

## D. NIVEL SOCIOEMOTIVO: REACCIONES NEGATIVAS.

10. *Está en desacuerdo*, no asiente, no acepta... (d).
11. *Muestra tensión*, malestar, tirantez, se queja... (e).
12. *Muestra antagonismo*, desprecia, ridiculiza... (f).

Como puede deducirse, el uso correcto de esta técnica requiere de un entrenamiento previo de los observadores, ya que su tarea no es puramente descriptiva, sino que implica una rápida interpretación funcional de todas y cada una de las conductas observadas a lo largo de la interacción grupal, de acuerdo con las doce categorías establecidas. Los trabajos empíricos mediante los que Bales y sus colaboradores aplicaban la técnica solían consistir en la creación de un grupo artificial de estudiantes que se reunía en torno a una mesa para discutir sobre algún problema dado. En una habitación contigua, los observadores seguían la interacción grupal a través de un espejo unidireccional, efectuando sus registros.

Resulta evidente el gran número de aplicaciones que ofrece el Análisis del Proceso de Interacción en función de nuestros intereses. Morales (1985a) resume los principales datos recogidos por Bales a lo largo de varias décadas de empleo variado de la técnica. A través de ella, podemos explorar conflictos socioemocionales que dificultan la tarea del grupo, si éste tiene una buena dinámica de trabajo, qué miembros intervienen más, cuáles facilitan o dificultan el rendimiento del grupo, etc.

## 4. EL PSICOANÁLISIS: BION

## 4.1. LOS “SUPUESTOS BÁSICOS” DEL GRUPO

Las contribuciones del psiquiatra británico Wilfred R. Bion (1897-1979) a la Psicología de los Grupos, reflejo sobre todo de su prolífica labor en el Instituto Tavistock de Londres, abarcan los ámbitos clínico (grupos terapéuticos) y organizacional (formación y selección de mandos militares, de directivos de empresas, etc), abordados siempre desde una perspectiva psicodinámica que mantiene ciertas conexiones con las ideas freudianas sobre el comportamiento colectivo. Su obra “Experiencias en grupos” ve la luz en los años sesenta del pasado siglo, aunque muchos de sus trabajos ya se habían publicado con bastante anterioridad (Alcover, 1999d; Bion, 1952, 1980; Canto, 1998d, 2007; Fernández-Prados, 1999; Freud, 1948; González, 1995; González y Barrull, 1997; Huici, 1985g; Kaes, 1977; Kaes y Anzieu, 1979; López-Yarto, 1997; Pagés, 1977; Sánchez, 2002; Stock y Thelen, 1958; Thelen, 1976).

Bion concibe el grupo como un todo en el cual pueden distinguirse dos planos o niveles: el racional o consciente, y el emocional o inconsciente. El plano racional lo constituye la realización

de tareas en el seno del grupo. En este plano, el vínculo de unión entre los miembros es la cooperación, es decir, la interdependencia de cara a la consecución de unos objetivos comunes.

El plano emocional lo constituyen los *supuestos básicos* o estados emocionales que atraviesa el grupo en su conjunto. En este plano, el vínculo de unión entre los miembros es la “valencia”, entendida como la energía que les une emocionalmente de manera “instantánea, inevitable e instintiva”. Se trata de un concepto similar al freudiano de “líbido”, aunque más neutro, con menos connotaciones sexuales.

Los supuestos básicos coexisten con la realización de tareas, unas veces -las más, según Bion- obstaculizándola, y otras -las menos- apoyándola y facilitándola. En función del estado emocional que domine en el grupo en cada momento, se distinguen tres supuestos básicos: “dependencia”, “lucha-huida” y “apareamiento”. Bion no establece ninguna secuencia temporal fija entre ellos. Es la historia particular del grupo, las circunstancias que concurren en cada momento, las que hacen que éste vaya pasando aleatoriamente y sin orden fijo de un supuesto a otro. A continuación ofrecemos una breve caracterización de cada uno de estos estados emocionales grupales:

Como su propio nombre indica, el supuesto básico de dependencia es el que domina en aquellas situaciones en las que el grupo depende del líder, al que idealiza y considera la única fuente de protección, de seguridad y de beneficios. Se trata de un estado de inmadurez e ineficacia del grupo, ya que éste tiende a rechazar toda aportación que no provenga del líder. Por ejemplo, el supuesto básico de dependencia es el que suele caracterizar las relaciones entre el grupo y el monitor en las primeras fases de formación de muchos tipos de grupos.

El supuesto básico de lucha-huida es aquél en el que el grupo funciona bajo la creencia -fundada o no- de que ha de luchar o huir de algo, de un enemigo peligroso que se encuentra dentro o fuera del grupo. Se trata de un estado emocional grupal en el que dominan las hostilidades y los temores. Son frecuentes, por ejemplo, las situaciones en las que el grupo se une contra una amenaza externa o contra algún miembro del propio grupo, los fenómenos de rebeldía hacia el líder, el enfrentamiento entre subgrupos, “camarillas” o facciones, etc.

El supuesto básico de apareamiento es un estado en el que los sentimientos positivos, de esperanza y de intimidad dominan por encima de odios y miedos. Este estado emocional grupal podría identificarse con las diversas fases de madurez y armonía que va atravesando el grupo a lo largo de su existencia. Aunque la teoría bioniana incluye otros muchos conceptos e ideas, no cabe duda de que el especial énfasis puesto en el análisis de los aspectos emocionales del grupo constituye su contribución más valiosa.

#### 4.2. OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO BIONIANO: EL “SISTEMA DE VALORACIÓN CONDUCTUAL” DE THELEN Y STOCK

Como aportación complementaria a la línea teórica de Bion, merecen especial atención los trabajos de H.A. Thelen y D. Stock, quienes a finales de los años cincuenta del pasado siglo se esforzarían en tratar de integrar de manera ecléctica las ideas de Bion y de otros autores y de operacionalizar algunas de ellas. Así, Thelen y Stock apuestan por el estudio del grupo mediante la metodología experimental y desarrollan diversas técnicas e instrumentos de medida, tanto observacionales como de autoinforme, basadas en los planteamientos bionianos.

Entre estos instrumentos destaca su *Sistema de Valoración Conductual*. Se trata de un sistema de categorización de las conductas individuales emitidas en el seno del grupo que nos permite observar y analizar la dinámica grupal. Más concretamente, el Sistema de Valoración Conductual incluye ocho categorías divididas en dos grandes grupos de conductas, según éstas apunten al plano emocional del grupo o al plano de la tarea. A continuación se describen brevemente:

#### CATEGORÍAS EMOCIONALES:

- *Dependencia* (peticiones de apoyo al líder, búsqueda de su aprobación...).
- *Apareamiento* (expresiones de afecto, cordialidad, entusiasmos...).
- *Lucha* (ataques, amenazas, burlas...).
- *Huida* (respuestas evasivas, abstenciones, expresiones de temor...).

#### CATEGORÍAS DE TRABAJO:

- *Categoría I* (intervenciones orientadas hacia intereses personales).
- *Categoría II* (intervenciones que reflejan implicación en las tareas del grupo).
- *Categoría III* (igual que categoría II, pero introduciendo innovaciones).
- *Categoría IV* (igual que categoría II, pero integrando ideas o experiencias).

## 5. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS: O'CONNOR

### 5.1. EL GRUPO COMO SISTEMA ABIERTO

La Teoría General de Sistemas es una teoría matemática que trata de describir y predecir la dinámica de cualquier sistema mediante un conjunto de ecuaciones de las variables que inciden en el mismo. Su aplicación a la Psicología de los Grupos supone concebir el grupo como un *sistema abierto*, es decir, como un conjunto organizado de individuos que, de cara a la consecución de unos resultados o fines, pone en marcha una serie de procesos, realiza transacciones con su entorno (“inputs” y “outputs”) y tiende a autorregularse mediante diversos mecanismos de retroalimentación y homeostasis (equilibrio dinámico).

Un buen ejemplo de los diversos autores que, sobre todo desde los años setenta del pasado siglo, han tratado de aplicar la Teoría General de Sistemas a la comprensión de la estructura y el funcionamiento de los grupos lo constituye Gerald G. O'Connor, quien en 1980 propone un modelo teórico especialmente aplicable a los grupos pequeños que revisaremos de forma esquemática en el siguiente apartado (Alcover, 1999d; Ayestarán, 1996b, 2000; Bertalanffy, 1973; Canto, 1998d; Colom, 1979; Dunphy, 1972; Gil y Alcover, 2000; González, 1995; González y Barrull, 1997; Huici, 1985h, 1996; Mestre, Guil y Gómez, 1998; O'Connor, 1980; Sánchez, 2002).

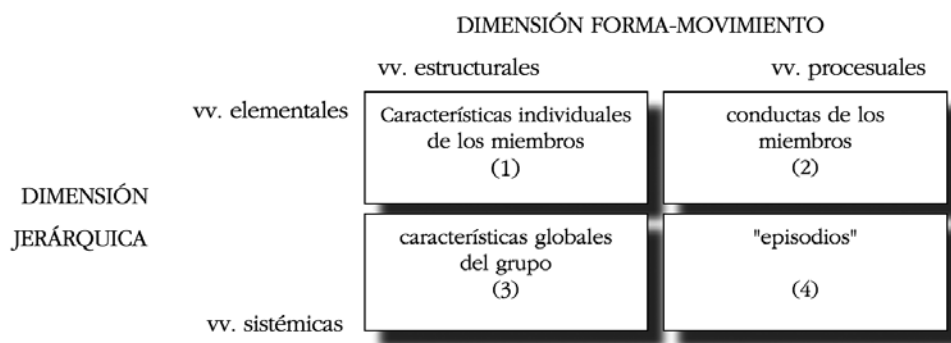
## 5.2. UN MODELO SISTÉMICO DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

A grandes rasgos, el modelo teórico de O'Connor contempla, por un lado, las relaciones entre el grupo y su entorno, y, por otro, una forma de clasificar y analizar las variables que configuran el sistema grupal. Con respecto a las *relaciones grupo-entorno*, O'Connor distingue entre "inputs" y "outputs". Los principales "inputs", "entradas" o "importaciones" del grupo son de dos clases:

- Las expectativas, valores, conocimientos, habilidades, etc, de los individuos que se integran en el grupo, es decir, todo lo que éstos aportan.
- Los recursos de todo tipo -información, materiales, dinero...- que obtiene el grupo de otros sistemas (organizaciones, comunidades, otros grupos...), así como las demandas de éstos hacia el grupo.

Por su parte, los principales "outputs", "salidas" o "productos" que el grupo exporta a su entorno son también de dos tipos:

- La satisfacción de las necesidades del grupo, es decir, los beneficios que obtienen los miembros por su pertenencia al grupo (bienestar, estatus social, recursos económicos...). Estos beneficios tienen efectos indirectos sobre el entorno del grupo.
- Los "logros formales" o consecución de las metas que dan sentido formal al grupo. Estos logros o resultados del trabajo del grupo se exportan directamente al entorno.



- (1) Historia personal, rasgos de personalidad, expectativas, habilidades...
- (2) Conductas individuales concretas, categorizables de muy distintas formas.
- (3) Metas comunes, estructura de estatus, normas grupales, clima socioemocional...
- (4) Incidentes o escenas que centran la atención y participación de la mayoría del grupo.

Figura 2.3.- Variables que conforman el sistema grupal, según O'Connor.

Por otro lado, O'Connor analiza y clasifica las *variables que configuran el sistema grupal* de acuerdo con dos dimensiones o criterios: la dimensión "jerárquica" y la dimensión "forma-movimiento". La primera de ellas nos permite distinguir entre variables elementales (las relativas,

fundamentalmente, a los miembros del grupo como individuos o subsistemas) y variables sistémicas (las relativas al grupo como un todo). Desde la dimensión forma-movimiento, podemos distinguir entre variables estructurales (propiedades o aspectos estables, que dan forma y organización al grupo) y variables procesuales (fenómenos más cambiantes). O'Connor combina ambas dimensiones para configurar el mapa de todas las variables que conforman la realidad de los grupos pequeños, tal y como lo representamos en la Figura 2.3.

Los cuatro grupos de variables que surgen de la intersección de la dimensión jerárquica y la dimensión forma-movimiento son concebidos por O'Connor -al modo lewiniano- como regiones o campos de fuerzas relacionadas entre sí y que se reducen o expanden en función de las demandas del entorno y de las propias necesidades del grupo. De este modo, el grupo va evolucionando en su busca continua de un equilibrio dinámico adaptativo (homeostasis), tratando de evitar y contrarrestar aquellas expansiones o reducciones que puedan resultarle disfuncionales.

Así, por ejemplo, una incidencia excesiva de las variables elementales en la vida del grupo - y en consecuencia, una reducción del peso de las variables sistémicas- podría conducir a éste a la descoordinación, a la pérdida de la identidad grupal e incluso a su desintegración; el proceso contrario podría dar lugar al comportamiento desindividuado, etc.

## 6. LA PERSPECTIVA DE LA COGNICIÓN SOCIAL: EE.UU. Y EUROPA

### 6.1. *EL GRUPO EN LA PSICOLOGÍA SOCIAL COGNITIVA NORTEAMERICANA: SHERIF, ASCH Y FESTINGER*

Al margen de Kurt Lewin, cuya especial relevancia nos exigía un tratamiento igualmente especial, pensamos que Sherif, Asch y Festinger son los autores más representativos de la Psicología de los Grupos norteamericana de orientación cognitivista o gestáltica. Por ello comentaremos a continuación cuáles han sido sus principales contribuciones al estudio de la temática grupal. No obstante, lo haremos de forma muy somera, por cuanto que el lector puede encontrar revisiones más exhaustivas y detalladas de los planteamientos de estos autores en la abundante literatura existente sobre Psicología Social y Psicología de los Grupos (Alcover, 1999d; Asch, 1973, 1964; Ayestarán, 1996b; Canto, 1998d; Cruces et al., 1991, 1998; Fernández-Dols, 1985b; Festinger, 1971, 1954, 1975; Festinger y Aronson, 1971; Festinger, Pepitone y Newcomb, 1952; Festinger, Schachter y Back, 1950; García-Sáiz y Gil, 1999; Gil y García-Sáiz, 1996; González, 1995; González y Barrull, 1997; Morales, 1985d, 1985e, 1996; Pérez, 1999a, 1999b; Pérez y Mugny, 1988; Sánchez, 2002; Sherif, 1936, 1984, 1966, 1973; Sherif y Sherif, 1953; Turner, 1994).

*Muzafer Sherif* (1906-1988), de origen turco, se había formado en Estados Unidos en los años treinta del pasado siglo, y allí vuelve en 1945 tras ser perseguido en su país -llegó a estar encarcelado- por criticar el apoyo de éste a la Alemania nazi durante la Segunda Guerra Mundial.

Para Sherif, la interacción entre los miembros del grupo convierte a éste en una “gestalt” o todo organizado, es decir, en un sistema funcional con una serie de propiedades: normas,

valores, creencias, objetivos... El sistema grupal influye en el comportamiento individual de sus miembros, haciéndoles buscar la convergencia normativa (marcos de referencia compartidos) e interiorizando las normas más allá de las propias situaciones grupales. Sus experimentos sobre el efecto autocinético supusieron un cuestionamiento del individualismo conductista defendido por Floyd Allport.

En los años cincuenta y sesenta del pasado siglo, Sherif, junto a su esposa y otros colaboradores, centraría buena parte de sus esfuerzos en el análisis de las relaciones intergrupales de conflicto y cooperación, contándose entre los pioneros en el estudio de este campo que posteriormente, como vimos en su momento, se convertiría en uno de los tópicos más investigados en Psicología de los Grupos. Fruto de este trabajo son sus conocidas experiencias de campo –como la de “La Cueva de los Ladrones”–, que tendremos oportunidad de tratar en otra parte de esta obra.

*Solomon E. Asch* (1907-1996) nace en Varsovia (Polonia), en el seno de una familia judía que en 1920 emigra a Estados Unidos y se instala en Nueva York. A través de Wertheimer –uno de los padres de la Gestalt, exiliado de Alemania desde 1935–, conoce los principios e ideas de este movimiento.

En su principal obra –*Psicología Social*, de 1952 (trad. cast. 1964)–, Asch defiende la realidad tanto del individuo como del grupo, considerando a ambos como los dos polos de toda interacción social: los miembros del grupo inciden en éste –sus características y procesos–, a la vez que dichas características y procesos grupales inciden en el comportamiento de los miembros (sus percepciones y pensamientos, por ejemplo). En la realidad, las influencias en ambas direcciones son inseparables y conforman un sistema psicosocial único, que es el que habrá de abordar la Psicología Social y, por ende, la Psicología de los Grupos.

Asch desarrolla multitud de investigaciones que tratan de integrar lo psicológico y lo grupal, como sus célebres estudios sobre el conformismo. En nuestra opinión –y en la de otros muchos autores–, el enfoque interaccionista propuesto por Asch como alternativa a los planteamientos puramente colectivistas e individualistas de comienzos del siglo XX ha mantenido su vigencia hasta la actualidad.

El neoyorquino *Leon Festinger* (1919-1989), discípulo y doctorando de Kurt Lewin, hizo numerosas aportaciones pioneras a la Psicología de los Grupos –sobre todo en la década de los cuarenta, en la que colaboró más estrechamente con Lewin– y a la Psicología Social en general. Entre sus contribuciones más directamente relacionadas con la temática grupal, a las que tendremos ocasión de volver a referirnos en otros momentos, pueden destacarse:

- Su estudio de las comunicaciones informales o espontáneas que se establecen en los grupos (presiones de la mayoría grupal hacia la convergencia, estrategias personales para mejorar la posición dentro del grupo o expresión verbal y no verbal de estados emocionales).
- Su definición operacional de la cohesión grupal, que ha permanecido vigente a lo largo de varias décadas.
- Sus trabajos sobre los procesos de desindividuación, retomando en parte las ideas de Le Bon sobre el comportamiento colectivo, aunque considerando también los efectos positivos o “liberadores” de dichos procesos.

Sin embargo, este interés inicial de Festinger por los temas grupales se irá desplazando posteriormente hacia las variables más intraindividuales -motivacionales y cognitivas-subrayadas en sus conocidas teorías de la Comparación Social y de la Disonancia Cognitiva.

## 6.2. EL GRUPO EN EL SOCIOCOGNITIVISMO EUROPEO: MOSCOVICI, TAJFEL Y TURNER

A partir de los años setenta del pasado siglo, el enorme desarrollo de la Psicología Social europea supuso un nuevo impulso para la investigación grupal, gracias especialmente a los trabajos de autores como Moscovici, Tajfel y Turner, entre otros muchos. Al igual que hicimos en el apartado anterior, presentaremos una breve semblanza de las contribuciones de estos tres autores, quizá los más relevantes y representativos de la Psicología Social europea de corte cognitivista, invitando al lector a profundizar en ella a través de otras lecturas complementarias (Alcover, 1999d; Alonso y Berbel, 1997; Ayestarán, 1996b; Ayestarán, Martínez-Taboada y Arróspide, 1996; Brown, 1990; Canto, 1998d; Doise, 1979, 1985; Doms y Moscovici, 1985; Echebarría y Valencia, 1996; García-Sáiz y Gil, 1999; Gil, 1999b; Gil y García-Sáiz, 1996; González, 1995; González y Barrull, 1997; Hogg, 1985, 1989; Huici, 1985j, 1985k, 1985L, 1985m, 1996, 1999; Loscertales, 1998; Martínez-Taboada, 2000; Mestre, Guil y Gómez, 1998; Montalbán, 1998; Morales, 1985c, 1985d, 1996; Morales et al., 1996; Morales y Yubero, 1996, 1999; Moscovici, 1976, 1981; Moscovici, Mugny y Pérez, 1991; Moscovici y Zavalloni, 1969; Paicheler y Moscovici, 1985; Pérez, 1999; Sánchez, 2002; Tajfel, 1978, 1981, 1984; Tajfel et al., 1971; Tajfel y Turner, 1989; Turner, 1981, 1984, 1994).

Desde su sólida formación sociológica, el francés *Serge Moscovici* ha desempeñado en la Psicología Social y en la Psicología de los Grupos europeos un papel similar al de Festinger en los Estados Unidos: creador de teorías de gran resonancia, como la Teoría de las Representaciones Sociales, y pionero en el estudio de diversos procesos grupales, como los mecanismos de influencia de las minorías o la polarización de las decisiones en grupo.

Sus innovadores puntos de vista sirvieron para reducir el etnocentrismo anglosajón de la Psicología Social y han generado multitud de investigaciones empíricas. Por ello, sus principales aportaciones a la temática grupal -que datan sobre todo de los años setenta del pasado siglo- son consideradas en varias partes de esta obra.

A *Henri Tajfel* (1919-1982), judío y polaco de nacimiento, le sorprende la ocupación alemana durante la Segunda Guerra Mundial cuando estudiaba Química en la Universidad de la Sorbona, en París. Un año después de alistarse en la marina francesa, es hecho prisionero y pasa el resto de la guerra en campos de concentración, a los que sobrevive gracias a que los nazis nunca conocieron su origen judío. Su familia, sin embargo, no tuvo esa suerte, y Tajfel descubriría, tras ser liberado, que todos habían muerto. Después de la guerra, se traslada al Reino Unido, en donde se titula en Psicología y trabaja para la O.N.U. en la reinserción social de niños y jóvenes afectados por la contienda. Obtiene una cátedra de Psicología Social en la Universidad de Bristol, en la que permanecerá hasta su fallecimiento en 1982 en accidente de aviación.

En su libro *Grupos humanos y categorías sociales*, de 1981 (trad. cast. 1984), quedan recogidas la mayor parte de sus ideas. Interesado, como es comprensible, desde su juventud por los problemas derivados de los prejuicios y la discriminación sociales, su principal aportación a la Psicología de los Grupos es el análisis de las relaciones y conflictos intergrupales. Para ello, desarrolla el procedimiento experimental del “grupo mínimo”, consistente en estudiar el comportamiento de individuos aislados en el laboratorio, pero a quienes se les genera la conciencia de pertenencia a un grupo y de no pertenencia a otro, en función de criterios tan peregrinos como sus preferencias pictóricas o simplemente por asignación aleatoria. En esencia, su teoría, que es denominada genéricamente “Teoría de la Identidad Social”, viene a defender que:

- Una de las partes que conforman el autoconcepto de una persona es su identidad social, es decir, su conciencia de pertenecer a un determinado grupo o grupos, junto con el significado emocional y el valor que otorga a esas pertenencias (recordemos el concepto lewiniano de “yo social”).
- Muchos comportamientos aparentemente interpersonales son en realidad de naturaleza grupal, puesto que están determinados por las identidades sociales -es decir, por las pertenencias grupales percibidas o conciencia de grupo- de los individuos que interaccionan.
- Los conflictos intergrupales no pueden ser explicados únicamente en términos económicos (conflictos de intereses, luchas de poder...), ya que nuestra propia necesidad de un autoconcepto y de una identidad social satisfactorios nos conduce indefectiblemente al favoritismo endogrupal y a la denigración y discriminación del exogrupo.

El británico *John C. Turner*, afincado en Australia -actualmente es profesor de la Universidad Nacional Australiana, con sede en Canberra-, fue discípulo de Tajfel, y puede ser considerado como el gran continuador de la obra de éste. Muchos de los elementos de su “Teoría de la Categorización del Yo” -o “de la Autocategorización”, como se le suele denominar en la actualidad- concuerdan en buena medida con los postulados de Tajfel, con la diferencia de que, lejos de centrarse exclusivamente en las relaciones intergrupales, Turner se ha esforzado por abordar también otros aspectos de la estructura y dinámica grupales.

Según Turner, las personas elaboramos distintos autoconceptos y cada uno de ellos se activa y determina nuestro comportamiento en distintas situaciones. Existirían tres niveles de categorización del yo, es decir, tres tipos de autoconcepto o de “autodefinición”: un nivel superior, en el que la persona se autocategoriza como ser humano; un nivel intermedio, en el que la persona se autocategoriza como miembro de un determinado grupo (lo que necesariamente implica la diferenciación endogrupo-exogrupo, esto es, “nosotros” y “ellos”), y un nivel inferior, en el que la persona se autocategoriza como individuo (diferenciación interpersonal).

El comportamiento genuinamente grupal -tanto “inter” como “intra”- sería aquél que se produce cuando el sujeto actúa en función del nivel intermedio de autocategorización, es decir, en las condiciones y situaciones en las que la categorización como miembro de un

determinado grupo adquiere mayor peso o saliencia en su autoconcepto, proceso que Turner denomina “despersonalización del yo”.

El libro *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*, de 1987 (trad. cast. 1989), escrito por el propio Turner y algunos de sus más estrechos colaboradores -como Hogg o Reicher- constituye un buen compendio de las líneas de desarrollo de su teoría, líneas que son consideradas en varias partes de esta obra (definición del grupo, cohesión grupal, procesos de desindividuación...).



### 3. FORMACIÓN, COHESIÓN Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS

---





## 0. INTRODUCCIÓN

Estableciendo una analogía fácil –y, desde luego, reduccionista- con la Biología, podríamos decir que los grupos, como los organismos, “nacen, crecen, se reproducen y mueren”. Dicho de otro modo, cada grupo tiene su ciclo vital, que abarca desde su emergencia hasta su desaparición. En efecto, continuamente “nacen” nuevos grupos. En el primer apartado de este capítulo haremos referencia al conocido trabajo de Moreland sobre los cuatro mecanismos de integración social (ambiental, comportamental, afectiva y cognitiva) que favorecen la formación de grupos.

Una vez que el grupo se ha formado, diversos factores actúan para que éste permanezca unido. Esos factores de cohesión son los que trataremos en el segundo apartado. Partiendo de una definición general de cohesión, consideraremos los distintos modos en que los investigadores han operacionalizado este concepto para poder medirlo. Posteriormente explicaremos los orígenes de la concepción clásica de la cohesión, es decir, aquella que la identifica con las atracciones entre los miembros del grupo, y las críticas a dicha concepción nos darán pie para profundizar en la perspectiva sociocognitiva de la cohesión, representada sobre todo por Michael Hogg, quizás el autor que más ha aportado a este tema desde las teorías de la Identidad Social y de la Autocategorización. Este apartado finaliza con la revisión de los efectos de la cohesión en el funcionamiento grupal que han sido más contrastados empíricamente.

Los grupos “crecen” o, expresándonos con más propiedad, se desarrollan. Gradualmente, van surgiendo sus normas y valores, se van definiendo los roles de sus miembros, se van organizando sus sistemas de comunicación. Cambian sus integrantes y sus líderes, cambian los problemas a los que se enfrentan y también el modo de abordarlos. A veces, los objetivos marcados originariamente por el grupo son reemplazados por otros o simplemente se establece un nuevo orden de prioridades. En definitiva, los grupos van sufriendo sucesivas transformaciones a lo largo de su existencia. Pero los grupos no sólo “crecen”, sino que también se “reproducen”, en el sentido de que constituyen el necesario precedente o caldo de cultivo de nuevos grupos. Por ejemplo, generación tras generación, los núcleos familiares se van ramificando en nuevos núcleos; de cualquier grupo formal de trabajo surgen diversos subgrupos informales de personas que establecen vínculos de amistad, confianza, etc.

Finalmente, los grupos pueden llegar a “morir”, a disolverse. Unas veces, la desaparición de un grupo está marcada por su propia naturaleza provisional: los grupos terapéuticos, los

de formación o diversos comités de trabajo, entre otros, tienen limitada su permanencia en el tiempo al logro de los objetivos que motivaron su creación. Otras veces, el final del grupo es algo imprevisto, la consecuencia de una crisis o desequilibrio que no ha sabido resolver: quizás su incapacidad para adaptarse a ciertos cambios que se han operado en sus miembros o en su entorno, quizás el enfrentamiento entre facciones o líderes con intereses irreconciliables dentro del mismo grupo...

En el último apartado de este capítulo revisaremos dos de los modelos teóricos más representativos de la investigación sobre el desarrollo de los grupos: el de Tuckman y Jensen, que parte del clásico enfoque lineal, y el de Worchel y colaboradores, que responde a una concepción cíclica de la evolución grupal. Este último nos permitirá comprobar, entre otras cosas, cómo, en muchas ocasiones, la “muerte” del grupo es, en realidad, otro modo de “reproducirse”. Ciertos eventos pueden precipitar la escisión del grupo original y el surgimiento de nuevos grupos, de modo que el ciclo vuelve a comenzar... Concluiremos este apartado y el capítulo planteándonos la posibilidad de establecer un modelo o patrón general de la evolución de los grupos.

## 1. LA FORMACIÓN DE GRUPOS COMO UN PROCESO DE INTEGRACIÓN SOCIAL

¿Por qué las personas formamos grupos? Evidentemente, son muy numerosas y variadas las circunstancias que nos conducen a ello. Moreland (1987), en un trabajo sobre el origen de los grupos pequeños que ha sido recogido por otros muchos autores -véanse, por ejemplo, Alcover (1999b), Ayestarán (1996a), Gaviria (2004) o Sánchez (2002)-, trata de resumir y sistematizar los factores que favorecen la formación de los grupos naturales en cuatro mecanismos de integración social: las integraciones ambiental, comportamental, afectiva y cognitiva.

La *integración ambiental* se refiere a las condiciones físicas, sociales y culturales que facilitan el contacto y la interacción entre las personas: proximidad espacial, tener amigos comunes, trabajar en la misma organización, vivir en el mismo barrio, realizar las mismas actividades recreativas o deportivas, frecuentar los mismos lugares de ocio, etc.

La *integración comportamental* se refiere a las condiciones que favorecen el intercambio social -de información, de recursos, de afecto...- entre las personas o, lo que es lo mismo, los motivos que nos impulsan a establecer relaciones de interdependencia con los demás: satisfacer necesidades personales, alcanzar metas comunes, repartir -y compartir- tareas y responsabilidades, defender derechos profesionales, sindicales o políticos, etc.

La *integración afectiva* se refiere a las condiciones y circunstancias que hacen que nos sintamos atraídos hacia otras personas: características físicas, de personalidad, étnicas, estatus socioeconómico, compartir ciertos ideales o la misma preocupación por determinados temas, etc.

Finalmente, la *integración cognitiva*, no siempre fácil de separar de las otras, se refiere a las condiciones que favorecen en una serie de personas el desarrollo de la conciencia de grupo, debido a la semejanza percibida entre ellas en aspectos fundamentales como la forma de pensar, los intereses comunes u otros ya señalados con anterioridad. El desarrollo de la conciencia

de grupo conduce complementariamente a la consideración de otras personas como no pertenecientes a ese grupo. Tal y como ya se indicó, estos procesos de categorización social han sido subrayados por autores como Tajfel o Turner, y están en la base de la cooperación intragrupal y en la de las relaciones y conflictos intergrupales, la formación de estereotipos y prejuicios sociales, las conductas de discriminación, etc.

Resultan evidentes las conexiones entre los cuatro mecanismos de integración social señalados por Moreland y los criterios y dimensiones que habitualmente se han utilizado para definir el grupo (interacción, interdependencia o factores perceptivo-cognitivos). De hecho, más que como factores causales de la formación de los grupos, Moreland considera los cuatro tipos de integración social como elementos definitorios del grado de “grupalidad” de un colectivo o agregado. Dicho de otro modo, un grupo se va convirtiendo en tal en la medida en que entre sus miembros se van estableciendo vínculos a nivel ambiental, comportamental, afectivo y cognitivo.

## 2. LA COHESIÓN GRUPAL

### 2.1. EL CONCEPTO GENERAL DE COHESIÓN Y SU OPERACIONALIZACIÓN

Al igual que ocurre con algunos otros conceptos manejados habitualmente en Psicología de los Grupos, el término “cohesión” adolece de una cierta ambigüedad y polisemia: unos autores lo identifican con la atracción de los sujetos hacia el grupo -y por tanto, la resistencia a abandonarlo-; para otros, es el nivel de motivación o “moral” del grupo; también se utiliza este término para hacer referencia al grado de coordinación entre los miembros... (Shaw, 1976).

En líneas generales, la cohesión se refiere al *conjunto de fuerzas que mantienen unidos a los miembros del grupo*, que actúan sobre éstos para que permanezcan en el grupo (French, 1941; Festinger, 1971; op. cit., entre otros, en Sánchez, 2002). En tanto que la cohesión puede ser considerada como una de las características que distinguen al grupo social de un mero agregado de personas -apunta, por tanto, a la “esencia” del grupo (Hogg, 1989)-, este concepto mantiene estrechas relaciones con el problema de la definición del grupo, tal como veremos en los siguientes apartados, en los que nos plantearemos cuáles son esas fuerzas o factores que cohesionan a un grupo. Antes de ello, no obstante, trataremos brevemente la cuestión de la operacionalización del concepto de cohesión:

Como también veremos más adelante, la cohesión se refleja en diversos aspectos del comportamiento grupal, lo que, unido a la variedad de conceptualizaciones sobre ella que han sido formuladas, ha dado lugar a diversas formas de operacionalizarla para su medición. Con este fin se han empleado tanto técnicas de autoinforme como observacionales:

Entre las *técnicas de autoinforme*, el test sociométrico es sin duda el instrumento más utilizado. Mediante él, el grado de cohesión puede ser determinado, por ejemplo, por el número de elecciones efectuadas por los miembros del grupo: a mayor cantidad de elecciones, mayor cohesión grupal. La máxima cohesión, pues, se correspondería con la situación en la que todos eligen a todos, y la mínima con aquella en la que nadie elige a nadie. Entre ambos extremos, podemos encontrarnos con diversos grados de cohesión grupal. Unos

investigadores contabilizan sólo las atracciones o “teles” positivos y otros restan a éstas los rechazos o “teles” negativos. En cualquier caso, como es lógico, las respuestas de los sujetos a las preguntas del test sociométrico no pueden estar limitadas de ningún modo.

De forma análoga a lo que ya explicamos en el capítulo anterior para el índice individual de sociabilidad, podemos dividir la cantidad total de elecciones efectuadas en el grupo por la cantidad de elecciones posibles (es decir, por el número de miembros del grupo multiplicado por dicho número menos uno). Este sencillo cálculo arrojará un índice grupal de cohesión que oscilará necesariamente – al igual que en el caso de los índices individuales- entre cero (ausencia total de cohesión) y uno (máxima cohesión posible).

Desde una concepción más cognitivista de la cohesión, también sería posible emplear cuestionarios o escalas que nos indicaran el grado en el que la conciencia de grupo o identidad social se ha desarrollado entre los miembros, la atracción que éstos sienten hacia el grupo en su conjunto -lo que se denomina “atracción social”-, su nivel de identificación o compromiso con las metas grupales, etc. Por ejemplo, García-Quinteiro y colaboradores (2006) han adaptado un instrumento de autoinforme para la medida de la cohesión en equipos deportivos que incluye distintas dimensiones o aspectos de la cohesión, tales como la atracción hacia el grupo, la identificación con éste, el compromiso e implicación con las metas grupales, la cooperación o la aceptación interpersonal.

En menor medida se han empleado algunos criterios y *técnicas observacionales*, como la cantidad y calidad de las comunicaciones e interacciones observadas entre los miembros, el nivel de asistencia de éstos a las reuniones del grupo, la frecuencia con la que los miembros hacen uso de la primera persona del plural (“nosotros”) en sus comunicaciones intragrupales - lo que sería indicativo del grado de implicación o integración existente dentro del grupo- y otros comportamientos análogos (Hogg, 1989; Shaw, 1976).

## 2.2. LA CONCEPCIÓN CLÁSICA O TRADICIONAL DE LA COHESIÓN

Al estudiar ciertos tipos de grupos primarios e informales -concretamente, las pandillas de amigos existentes en residencias juveniles-, Festinger, Schachter y Back (1950) definieron operacionalmente la cohesión como el conjunto de atracciones que se establecen entre los miembros del grupo, y la midieron, en consecuencia, mediante técnicas sociométricas. Aunque en su trabajo advertían explícitamente de la posibilidad de que su operacionalización del concepto de cohesión no sirviera para otros tipos de grupo, la realidad es que es así como se ha seguido haciendo tradicionalmente, es decir, se ha identificado la cohesión con la atracción interpersonal.

Ahora bien, cabe preguntarse qué es exactamente lo que da lugar a la atracción entre los miembros del grupo. En este sentido, Lewin y Festinger sostenían posturas diferentes (Lewin, 1948, 1952; Festinger, 1954; ver también, entre otros: Hogg, 1985; Roda, 1999; Sánchez, 2002). Lewin considera que el determinante clave de la atracción es la *interdependencia* -uno de los elementos, por cierto, más utilizados para definir al grupo-, por cuanto que los miembros se necesitan unos a otros para la satisfacción de necesidades personales o para el logro de las metas comunes.

Festinger, por su parte, sostiene que la atracción entre los miembros del grupo viene motivada por las necesidades de comparación de las personas: comparamos nuestras creencias, actitudes, emociones... con las de los demás y nos sentimos atraídos hacia aquellos que más se asemejan a nosotros, es decir, hacia quienes comparten dichas creencias, deseos, etc. La *semejanza percibida* a través de los procesos de comparación social sería, pues, la principal responsable de la atracción interpersonal.

En estas mismas ideas de Lewin y Festinger, aunque con distintos matices, se basan otros muchos autores, cuya relación aquí sería demasiado larga (a este respecto pueden consultarse: Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; Cartwright, 1971; Hogg, 1985; Shaw, 1976, etc). Podemos decir, en definitiva, que, *desde la concepción clásica o tradicional de la cohesión, ésta es entendida como el conjunto de las atracciones interpersonales que existen dentro de un grupo*, atracciones que pueden estar causadas por la interdependencia entre los miembros (Lewin) o por la semejanza percibida a través de los procesos de comparación social (Festinger).

### 2.3. LA PERSPECTIVA SOCIOCOGNITIVA DE LA COHESIÓN

Como han advertido distintos autores, la tendencia predominante a equiparar cohesión y atracción no está exenta de problemas (Cartwright, 1971; Hogg, 1985, 1989; Molero, 2004b, etc). Básicamente, se han formulado dos objeciones:

- Si la cohesión es sólo atracción, entonces nos hallamos ante un *concepto gratuito e innecesario*, ya que redundaría en otro, el de atracción interpersonal, del que además podemos hacer uso sin necesidad de hacer referencia explícita al grupo.

- Aun cuando la atracción interpersonal deba ser considerada como un importante factor de cohesión grupal, *puede que ello sólo sea cierto en el caso de los grupos pequeños*, es decir, en aquellos en los que es posible la interacción cara a cara entre todos sus miembros. Sin embargo, ¿cómo podría explicarse en términos de atracción interpersonal la cohesión en grupos grandes, tales como comunidades, etnias, colectivos profesionales, organizaciones, etc, en los que todos los miembros no pueden conocerse personalmente entre sí?

En consecuencia, es posible que, tanto en los grupos grandes como en los pequeños -o al menos en los primeros- el principal factor de cohesión sea otro distinto a la atracción. Desde la perspectiva cognitivista del grupo que comenzó a desarrollarse en Europa a partir de los años setenta y ochenta del pasado siglo bajo las denominaciones de “Teoría de la Identidad Social” (Tajfel) y “Teoría de la Autocategorización” (Turner), se han tratado de resolver estas cuestiones ofreciendo una concepción diferente de la cohesión (ver Hogg, 1985 y 1989).

Como ya vimos en su momento, Turner (1981, 1984) define el grupo como un conjunto de personas que comparten una identidad social, esto es, que se perciben y categorizan a sí mismas y entre sí como miembros del grupo, de modo que sería esa identidad social, y no la atracción interpersonal, la principal responsable tanto de la formación del grupo como de su mantenimiento o cohesión: *un grupo existirá como tal y continuará unido en la medida en que la identidad social compartida o conciencia de grupo se desarrolle y permanezca entre sus miembros*.

No obstante, *Michael Hogg* -el autor que más ha trabajado sobre este tema desde el marco de la Teoría de la Autocategorización- se inclina por considerar que ambos factores, atracción e identidad social, son relevantes para explicar la cohesión grupal, y posiblemente estén interrelacionados de algún modo (Hogg, 1985, 1989). Por ejemplo, puede que la identidad compartida dé lugar a la formación del grupo y que éste favorezca, por proximidad, semejanza percibida, interacción o interdependencia, las atracciones interpersonales. También puede ocurrir lo contrario, es decir, que las atracciones conformen el grupo y que, una vez que se hayan establecido ciertos vínculos entre los miembros, comience a desarrollarse la conciencia de grupo. Asimismo, es posible que ambos factores actúen de forma paralela en la formación y el mantenimiento del grupo. Se hace necesario investigar de forma sistemática estas y otras posibilidades, dado que todas ellas se encuentran aún en el terreno de lo hipotético.

Sea como fuere, Hogg también apunta la conveniencia de distinguir entre *dos tipos de atracción*: la atracción interpersonal propiamente dicha, basada en las características individuales de los otros, y la atracción social, basada en las características de los otros en tanto que miembros de un determinado grupo, o, dicho de otro modo, la atracción que puede sentir el sujeto hacia el grupo en su conjunto: sus ideales y objetivos, su clima socioemocional, etc. Esta última sería la más pertinente, en estrecha relación con la identidad social, para explicar la cohesión grupal.

De cualquier modo, es evidente que las atracciones interpersonales por sí solas no bastan para conocer cabalmente el grado de cohesión de un grupo, e incluso pueden conducirnos a conclusiones erróneas. Imaginemos, por ejemplo, un grupo de siete personas en el que existen numerosas y fuertes atracciones interpersonales entre cuatro de sus miembros, por un lado, y entre los otros tres por otro. Su índice sociométrico de cohesión -ya explicado con anterioridad- sería, probablemente, mayor que el de otro grupo en el que, pese a no existir ninguna división en facciones o camarillas, se dieran unas atracciones interpersonales menos numerosas e intensas, pero más distribuidas.

#### 2.4. PRINCIPALES EFECTOS DE LA COHESIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO

Como ya adelantábamos al hablar de su operacionalización, la cohesión -medida casi siempre como atracción interpersonal- ha sido relacionada con diversos aspectos del funcionamiento grupal, y en especial con la conformidad a las normas, la interacción y comunicación intragrupal, la satisfacción de los miembros y, desde luego, el rendimiento grupal (ver, entre otros: Roda, 1999; Sánchez, 2002; Shaw, 1976). Dado que los datos empíricos sobre el influjo de la cohesión en los procesos de conformismo no son del todo concluyentes, nos centraremos aquí en otros efectos más contrastados:

En primer lugar, la cohesión influye favorablemente en la cantidad y en la calidad de las *comunicaciones e interacciones intragrupal*: los miembros de grupos muy cohesionados se comunican más entre sí y sus interacciones son más positivas (reflejan en mayor medida cooperación, amistad, integración...) que las de grupos poco cohesionados. Como ejemplo de ello, nos puede servir el experimento que el matrimonio Shaw (Shaw y Shaw, 1962; ver Shaw, 1976) realizó con grupos de niños en la escuela:

Shaw y Shaw formaron tríos de niños con distinto grado de cohesión, de acuerdo con las preferencias de éstos para trabajar con unos u otros compañeros de clase. La tarea encomendada era la de aprender a deletrear un listado de palabras. El maestro –que desconocía los diferentes grados de cohesión establecidos- observaba y registraba lo que ocurría en cada trío: los grupos con alta cohesión fueron más cooperadores y amistosos, se reforzaban recíprocamente, acordaban el procedimiento a seguir, tendían a liderazgos democráticos y, en la última fase de la tarea, desarrollaron juegos y actividades ajenos a ésta; por el contrario, los grupos con escasa cohesión se comportaron de modo más hostil, trabajaban sin una planificación previa, tendían a liderazgos autoritarios y solían terminar haciendo la tarea individualmente.

En segundo lugar, los miembros de grupos altamente cohesionados suelen manifestar una mayor *satisfacción* por su pertenencia grupal que quienes forman parte de grupos con baja cohesión. En general, es poco probable que una persona que se siente atraída hacia un determinado grupo muestre insatisfacción por pertenecer a él, aunque existen excepciones. Por ejemplo, alguien puede sentirse atraído a nivel de tarea hacia un grupo –le interesa lo que el grupo hace, se identifica con sus metas...-, pero no estar satisfecho con el clima afectivo que se vive en él. También puede ocurrir lo contrario: atracción a nivel socioemocional e insatisfacción a nivel de tarea.

De cualquier modo, la correlación positiva entre cohesión y satisfacción ha sido corroborada en numerosas investigaciones de campo y de laboratorio. Shaw (1976) nos brinda numerosos ejemplos de ello, como la investigación de Marquis, Guetzkow y Heyns (1951), quienes, mediante técnicas observacionales (agrado mutuo detectado en las interacciones intragrupales por un observador externo), evaluaron el grado de cohesión entre los participantes en 72 seminarios sobre temas empresariales y de administración: los índices de cohesión correlacionaron positivamente con la satisfacción de los sujetos, pero no sólo con respecto a su grupo de compañeros, sino también en relación con diversos aspectos del seminario (profesorado, metodología, contenidos...).

Finalmente, podemos decir que, en general, la cohesión se relaciona de forma positiva con la *productividad* grupal. No obstante, para que cohesión y rendimiento grupales correlacionen positivamente es necesario que el grupo acepte las metas fijadas. Evidentemente, esto es lo que suele ocurrir en los grupos altamente cohesionados que se marcan sus propias metas. Pero, con frecuencia, las tareas y objetivos del grupo son impuestos desde fuera por una autoridad formal. Pensemos, por poner algunos ejemplos, en aquellos grupos de trabajo cuyas funciones, cuotas de productividad, etc, son decididas en otras esferas de la organización de la que forman parte, o en muchos grupos educativos cuyas actividades son fijadas por el profesor, o en los grupos artificiales creados con fines experimentales y a los que el investigador encomienda una determinada tarea.

En tales casos, puede ocurrir que el grupo haga suyos los objetivos que le han sido asignados externamente, pero también cabe la posibilidad de que no se implique en ellos e incluso que los rechace, con lo que podría llegar a producirse la relación inversa entre cohesión y rendimiento “objetivo” (es decir, el rendimiento evaluado desde una perspectiva externa al grupo). Podemos hipotetizar, pues, que los grupos altamente cohesionados se resistirán en mayor medida que los

poco cohesionados a cumplir las directrices externas con las que no estén de acuerdo. Multitud de ejemplos –especialmente en el mundo del trabajo– parecen darnos la razón: conflictos laborales, huelgas, manifestaciones y otras formas más sutiles de resistencia, como las normas informales de productividad, tendrán un mayor o menor seguimiento dentro de un grupo en función del grado de cohesión que exista en él.

En definitiva, puede concluirse que la cohesión influirá favorablemente en la motivación y el rendimiento del grupo si es éste el que fija sus propios objetivos o si acepta aquellos que se le marcan desde fuera. Ello explica la enorme vigencia que tienen en la actualidad los equipos de trabajo autónomos o semiautónomos, el liderazgo participativo, el “empowerment” (oportunidades de control) en el lugar de trabajo... o, en otro orden de cosas, la enseñanza no directiva, el aprendizaje por descubrimiento, la técnicas cooperativas de enseñanza-aprendizaje, etc.

En relación con lo anterior, y como señalan algunos autores (ver Roda, 1999), cabe decir también que los grupos muy cohesionados tienden a ser más productivos y eficaces si la cohesión grupal conlleva compromiso e implicación en la tarea, pudiéndose dar el caso –ya comentado más atrás– de que los miembros de un grupo se sientan comprometidos con la tarea –y, en consecuencia, presenten altos niveles de motivación y rendimiento– incluso sin que medie atracción mutua a nivel socioafectivo.

De ello parece deducirse que, más que la cohesión entendida sólo como atracción interpersonal, será la cohesión como identidad social compartida (los miembros tienen claro que comparten los mismos objetivos o ideales, y ello refuerza su conciencia de grupo) y como atracción social (se sienten fuertemente atraídos o comprometidos hacia las metas comunes) la que influirá favorablemente en la productividad grupal.

Shaw (1976) nos resume diversas investigaciones de campo realizadas en organizaciones de todo tipo y en las que se ha hallado la previsible correlación positiva entre cohesión y rendimiento grupales. El propio experimento de Shaw y Shaw ya descrito anteriormente nos muestra cómo, en una primera fase, la cohesión favoreció el rendimiento de los escolares (número de palabras deletreadas correctamente). Sin embargo, en una segunda fase, la correlación hallada fue ligeramente negativa. Recordemos que, en un momento dado, muchos de los tríos altamente cohesionados tendieron a desarrollar actividades alternativas a la tarea encomendada por el profesor y poco compatibles con ella. Esto significa que acabaron estableciendo espontáneamente sus propios objetivos grupales: jugar, relacionarse...

Al hilo de ello, en una investigación realizada por Seashore (1954) sobre una serie de grupos laborales –recogida, entre otros, por Roda, 1999, y Shaw, 1976–, se observó que la cohesión no se relacionaba con la productividad “objetiva” –es decir, la esperada desde la dirección de la empresa–, sino con los niveles de producción que se marcaban internamente los grupos, esto es, con las normas y objetivos de rendimiento consensuados explícita o implícitamente por los propios grupos.

### 3. LA EVOLUCIÓN DE LOS GRUPOS

Especialmente desde los años sesenta del pasado siglo, una línea de constante investigación en Psicología de los Grupos es la relativa a los aspectos temporales del grupo, es decir, los

intentos por descubrir, sistematizar y predecir las posibles fases o ciclos por las que atraviesan los grupos a lo largo de su existencia. La importancia de ello es evidente: si podemos predecir la evolución de un grupo, podremos igualmente comprender diversos problemas que van a ir surgiendo en él e incluso prevenirlos mediante la planificación de actuaciones.

Son muy numerosos los modelos del desarrollo grupal que se han formulado, unos con más base empírica que otros, con mayor o menor aplicabilidad, etc. De forma muy simplificada, podemos clasificarlos en dos tipos: lineales y no lineales. Nosotros nos limitaremos aquí a revisar los modelos más representativos e influyentes de cada uno de ellos. Posteriormente, nos plantearemos la posibilidad de establecer un modelo o patrón general de la evolución de los grupos.

### 3.1. MODELOS LINEALES DEL DESARROLLO GRUPAL: EL MODELO DE TUCKMAN Y JENSEN

Bajo la denominación de “lineales” se engloban aquellos modelos teóricos –los más numerosos, por cierto- que conciben el desarrollo grupal como una *secuencia ordenada y progresiva –lineal- de fases*, cuyo número oscila, dependiendo del modelo, desde dos o tres hasta quince incluso (Bales y Strodtbeck, 1951; Bennis y Shepard, 1956; Hill y Gruner, 1973; Lacoursiere, 1980; Morgan et al., 1994; Wheelan, 1994...; ver Alcover, 1999b; Huici, 1985b; Sánchez, 2002; Shaw, 1976). Entre ellos destaca el *Modelo de Tuckman y Jensen*, que pasamos a describir con cierto detalle:

Tuckman desarrolla originalmente su modelo (Tuckman, 1965) mediante un procedimiento inductivo: a partir de los datos de numerosos estudios sobre diversos grupos –especialmente grupos terapéuticos-, establece una secuencia de cuatro etapas, que posteriormente (Tuckman y Jensen, 1977) se ampliarán a cinco. Tal y como refleja la Figura 3.1, cada una de esas etapas queda definida y delimitada por una serie de problemas y procesos tanto en el plano interpersonal o socioemocional como en el de la tarea.

	NIVEL INTERPERSONAL	NIVEL DE TAREA
1. FORMACIÓN	comprobación y dependencia	orientación a la tarea
2. TORMENTOSA	conflictos	reacción emocional a la tarea
3. NORMATIVA	cohesión	intercambio de información
4. EJECUCIÓN	roles	soluciones
5. ¿CLAUSURA?		

Figura 3.1.- Cuadro resumen del Modelo de Desarrollo Grupal de Tuckman y Jensen.

- 1) La etapa de *formación* se caracteriza, a nivel interpersonal, por la comprobación y dependencia: los sujetos comprueban qué pueden hacer y qué no en el grupo, exploran los límites de sus relaciones interpersonales y tienden a buscar guía y apoyo en alguna persona (el monitor o coordinador, el terapeuta, algún líder natural...). A nivel de tarea, la etapa de formación se caracteriza por una serie de conductas de

orientación: el grupo trata de identificar sus metas y de determinar el mejor modo de alcanzarlas (tareas y acciones a desarrollar).

- 2) La etapa *tormentosa* recibe este nombre, en primer lugar, por la aparición de diversos conflictos relacionales: hostilidad, desconfianza, dudas, divisiones y enfrentamientos entre facciones o entre el grupo y su líder formal... Paralelamente, en muchos miembros del grupo se produce una reacción emocional negativa hacia la tarea (insatisfacción, quejas, resistencias e inhibiciones), debida a las frecuentes discrepancias entre las expectativas personales –lo que cada individuo espera obtener del grupo- y los objetivos grupales.
- 3) La etapa *normativa* supone un período de resolución de los conflictos que, a distintos niveles, habían surgido en la fase anterior. Así, en el plano relacional, cada uno de los miembros del grupo comienza a aceptar a los demás, con sus virtudes y sus defectos, se fortalecen los vínculos que cohesionan al grupo y emergen una serie de normas que facilitan la armonía interpersonal. En relación con la tarea, se intercambia información relevante para su realización y se expresan opiniones, enfoques o interpretaciones alternativas, que a veces pueden dar lugar a un replanteamiento de las metas grupales y de los modos de lograrlas.
- 4) La etapa de *ejecución* se corresponde con el período de mayor organización y productividad del grupo. A nivel interpersonal, se produce una distribución funcional de roles y responsabilidades de cara a la consecución de los objetivos grupales. A nivel de tarea, surgen los intentos constructivos de solución: el grupo es eficiente.
- 5) La etapa de *clausura* puede llegar a producirse o no: cuando los grupos alcanzan sus objetivos, tanto de rendimiento como interpersonales, pueden disolverse –pensemos en grupos de duración limitada, como los terapéuticos, los de formación o diversos comités de trabajo- o permanecer funcionando eficazmente durante mucho tiempo.

A la vista de lo expuesto y de los datos empíricos en los que se fundamenta, nos parece claro que el Modelo de Desarrollo Grupal de Tuckman y Jensen es especialmente aplicable a *grupos pequeños guiados* o supervisados por alguna figura con una cierta autoridad formal (coordinador, monitor, terapeuta, animador...). Tal es el caso de los grupos terapéuticos y de autoayuda, grupos de tiempo libre, equipos deportivos, grupos de trabajo semiautónomos, etc.

### 3.2. MODELOS NO LINEALES DEL DESARROLLO GRUPAL: EL MODELO DE WÖRCHEL ET AL.

Frente a los modelos lineales clásicos, con esta denominación hacemos referencia a aquellos otros modelos que entienden la evolución grupal como:

- a) *El resultado de contingencias del propio grupo o del contexto en el que se encuentra inserto* (la organización para la que trabaja, por ejemplo), *no siendo posible, en consecuencia, establecer una secuencia o patrón invariable de estadios en su desarrollo*. Este es el caso de algunos modelos psicoanalíticos –recordemos que Bion no establecía ningún orden fijo en el paso de un “supuesto básico” a otro- y también el de ciertos modelos que se

centran en los grupos laborales y en el entorno cambiante en el que éstos desarrollan su trabajo (Gersick, 1988, 1989; McGrath, 1991; Poole y Roth, 1989...; ver Alcover, 1999b, y Sánchez, 2002).

- b) *Un continuo ciclo de cambios y escisiones en el que no es fácil determinar un “principio” y un “final”, y en el que el paso de un estadio a otro no es algo irreversible.* A este segundo planteamiento responde el *Modelo de Worchel et al.*, de gran difusión en los últimos años, y que pasamos a exponer (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992; Worchel, 1996; ver también, entre otros: Alcover, 1999b; Gaviria, 2004; Morales, 1999; Sánchez, 2002):

Worchel y colaboradores revisan la formación y desarrollo de diversos grupos –en especial partidos políticos y organizaciones sindicales–, encontrando en todos ellos un patrón evolutivo muy similar, divisible en varios estadios. Cada estadio no tiene una duración fija, y el paso de uno a otro no es totalmente irreversible, sino que, en algunos casos, puede producirse el retroceso a un estadio anterior. Tratando de integrar la formulación original del modelo (1992) y su versión ulterior (1996), hemos confeccionado la Figura 3.2, que explicitamos a continuación:

- 1) *Período de descontento*: al menos una parte de los integrantes de un determinado grupo experimentan desconfianza, descontento, desinterés, frustración... Consideran que sus necesidades o aspiraciones no son atendidas. En consecuencia, hay poca participación e implicación en las actividades grupales y, esporádicamente, pueden generarse situaciones de crispación y hostilidad, debido a los enfrentamientos internos.
- 2) *Suceso precipitante*: en un momento dado, en el grupo ocurre algo que actúa como desencadenante para que éste se disgregue o para que un subgrupo lo abandone y forme un nuevo grupo (*escisión*). También es posible que el grupo supere esa situación crítica de forma menos traumática. Tanto para los que se van –si se consuma la escisión– como para los que se quedan, este evento adquiere un valor simbólico: para unos, representa la ruptura; para otros, un punto de inflexión en la historia del grupo.

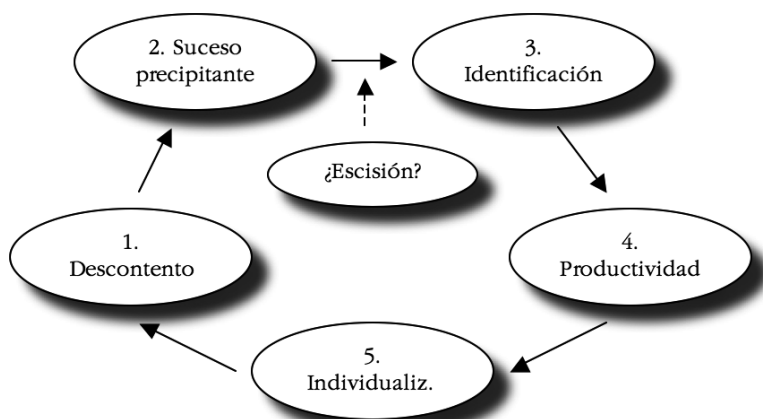


Figura 3.2.- Integración de las dos versiones del Modelo de Desarrollo Grupal de Worchel et al.

- 3) *Identificación con el grupo*: como hemos dicho, del estadio anterior puede derivarse o no la escisión del grupo. En cualquier caso, tanto en el nuevo grupo –si éste se constituye– como en el grupo original comienza un proceso de construcción –o de reconstrucción– de la identidad grupal. Se establecen fuertes barreras frente a los exogrupos y se estimula la competencia con ellos. En el endogrupo, se fomenta la conformidad a las normas y valores del grupo, se censuran las divergencias, se esperan muestras públicas de lealtad, etc. Durante este período, la pertenencia a ese grupo adquiere un gran peso y saliencia en el autoconcepto y la identidad social de sus miembros.
- 4) *Productividad grupal*: el grupo se centra en los objetivos comunes. Aunque los miembros comienzan a diferenciarse entre sí en función de sus capacidades y de su nivel de aportación a las metas grupales –roles, estatus...–, los beneficios y recursos se reparten de forma igualitaria. Con respecto a las relaciones externas, el grupo acepta la cooperación con otros grupos si ello favorece a los objetivos propios.
- 5) *Individualización*: las aspiraciones e intereses personales comienzan a adquirir preeminencia sobre las grupales. Ello hace que aparezcan subgrupos y que las normas de reparto y acceso a los recursos del grupo dejen de ser igualitarias: cada uno recibe –o aspira a recibir– de acuerdo con el valor relativo de su contribución.
- 6) Como consecuencia de la progresiva individualización del grupo, se produce un *retorno al período de declive o descontento*: en algunos miembros surgen dudas con respecto al valor del grupo, desconfianza hacia otros, se establecen luchas entre subgrupos..., de modo que, una vez más, el ciclo vuelve a comenzar.

Pensamos que el Modelo de Desarrollo Grupal de Worchel et al. es especialmente aplicable a *grandes grupos y a muchas organizaciones*: formaciones y movimientos políticos y sindicales, grupos religiosos, organizaciones no gubernamentales, sociedades cooperativas, clubes sociales y deportivos, asociaciones culturales y recreativas, etc. Ejemplos más frívolos –aunque bastante ilustrativos– de cómo los procesos de individualización descritos por Worchel y colaboradores se convierten en la principal fuente de conflictos y divisiones entre los miembros de un grupo los podemos encontrar en los numerosos concursos televisivos en los que una serie de personajes, populares o anónimos, conviven durante un largo período de tiempo en un determinado entorno: una casa, un hotel, una isla...

### 3.3. ¿ES POSIBLE UN MODELO GENERAL DEL DESARROLLO GRUPAL?

Como ya hemos advertido con anterioridad, cada uno de los modelos del desarrollo grupal elaborados hasta la fecha es aplicable a cierto tipo de grupos, en función sobre todo de la procedencia de los datos empíricos en los que se basa. Así, por ejemplo, comentábamos más atrás que el Modelo de Tuckman y Jensen nos parece especialmente aplicable a la evolución de grupos pequeños coordinados por un líder formal, mientras que el Modelo de Worchel et al. reflejaría mejor lo que ocurre en grupos grandes y en organizaciones.

Estamos de acuerdo con Gaviria (2004) en que pretender explicar la formación y el desarrollo de cualquier clase de grupo con un único modelo plantea considerables problemas.

No sería fácil mantenerse a salvo de la excesiva generalidad —que abarca tanto que no explica nada- y no caer en la tentación de “prescribir” el desarrollo grupal en vez de describirlo. No obstante, y pese a su indudable dificultad, no creemos del todo imposible este reto. Pensamos que un primer paso para lograrlo sería el de analizar de forma sistemática las posibles coincidencias existentes entre los grandes modelos del desarrollo grupal, tratando de integrarlas en un único patrón o esquema que posteriormente pudiera contrastarse empíricamente con diversos tipos de grupos.

Como simple ilustración de que ello es factible, a continuación exponemos nuestra propuesta de integración de los dos modelos que hemos revisado en los anteriores apartados, propuesta que, al menos en parte, estimamos deudora de otras contribuciones teóricas, como los modelos dialécticos del desarrollo grupal (Bennis y Shepard, 1956; Huici, 1985b), el enfoque sistémico del grupo (O’Connor, 1980; Huici, 1985h) o el Análisis del Proceso de Interacción (Bales, 1950; Bales y Strodtbeck, 1951; Morales, 1985a).

Recordemos que el Modelo de Tuckman y Jensen establece cinco etapas que se sucederían de forma lineal a lo largo de la vida del grupo: etapa de formación, tormentosa, normativa, de ejecución y, en el caso de los grupos temporales, de clausura. Por su parte, también Worchel y colaboradores distinguen básicamente cinco estadios, aunque éstos se sucederían de forma cíclica: descontento o declive, suceso precipitante (que puede dar lugar o no a la escisión), identificación grupal, productividad, individualización... y vuelta a empezar.

Ahora bien, nos parece que, si prescindimos de la primera y última etapas del Modelo de Tuckman y Jensen (formación y clausura) e iniciamos el ciclo establecido en el Modelo de Worchel et al. con la etapa de individualización, podemos encontrar un importante paralelismo entre ambos modelos en la cronología de los eventos y procesos que van determinando el desarrollo grupal, a saber: la etapa tormentosa (Tuckman) se correspondería bastante bien con las de individualización, descontento/declive y suceso precipitante (Worchel), la etapa normativa (Tuckman) guardaría al menos ciertos puntos de contacto con la de identificación grupal (Worchel) y la etapa de ejecución (Tuckman) equivaldría en gran medida a la de productividad (Worchel).

Nos hallaríamos así ante *un patrón evolutivo general compuesto de al menos tres estadios básicos, a los que podríamos denominar, respectivamente, “conflictividad”, “resolución” y “eficiencia”*. En función de los acontecimientos y procesos que fueran sucediéndose en el seno del grupo, estos tres estadios se irían alternando de forma secuencial y cíclica a lo largo de su existencia, tal y como hemos reflejado en la Figura 3.3. Consideramos que *el ciclo “conflictividad-resolución-eficiencia” se produce simultáneamente a nivel micro y macroprocesual*. Nos explicamos:

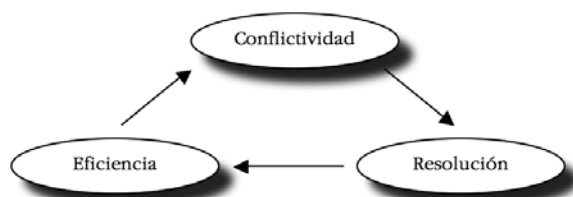


Figura 3.3.- Estadios básicos de un modelo general del desarrollo grupal.

- 1) *A nivel microprocesual*, porque, en realidad, en todo momento de la vida del grupo coexistirán pequeños conflictos, diversos intentos de solución y un cierto grado de productividad, cooperación y armonía, tanto con respecto a la tarea como con respecto a las relaciones y afectos. Por ejemplo, en una simple reunión, el ciclo completo puede llegar a desarrollarse una o varias veces, y aunque un problema llegue a resolverse dando paso a una serie de acciones eficaces, probablemente otros conflictos seguirán pendientes de forma latente o manifiesta.
- 2) *A nivel macroprocesual*, porque las circunstancias internas y externas al grupo que vayan concurriendo a lo largo de su existencia darán también lugar a etapas de conflictividad, resolución y eficiencia de carácter sistémico, es decir, que involucren al grupo en su conjunto o a la mayor parte de éste. Por ejemplo, puede que el enfrentamiento entre dos miembros implique una pugna por el liderazgo o una división en facciones que deba resolverse de algún modo para que el grupo vuelva a funcionar con normalidad, o que un cambio brusco de las demandas ambientales obligue al grupo a un significativo esfuerzo por replantearse sus objetivos o el modo de alcanzarlos. Recuérdese a este respecto el concepto de “episodio” empleado por O’Connor en su modelo sistémico de los grupos. Dentro de este nivel macroprocesual, también contemplamos la posibilidad de que la misma dialéctica conflicto-solución-eficacia se produzca en las relaciones intergrupales e incluso en los marcos organizacional y comunitario.

En definitiva, en cualquier momento de su vida, el grupo atravesará por diversos problemas y conflictos, tendrá mayor o menor capacidad para ir resolviéndolos y será más o menos productivo, pero *sólo después de resolver los conflictos sistémicos alcanzará su mayor eficacia*, esto es, una prolongada etapa de eficiencia.

Aunque pensamos que los procesos y características definitorias de cada uno de los tres estadios de nuestro esquema general del desarrollo grupal son fácilmente deducibles de los modelos teóricos en los que nos hemos basado, no quisiéramos terminar nuestra exposición sin comentar al menos brevemente los factores que, en coherencia con el esquema propuesto, determinarían el principio, el mantenimiento y el final del grupo:

- 1) Evidentemente, el *principio* de cualquier grupo está en los mecanismos de integración social establecidos por Moreland (1987) y que ya vimos en el primer apartado de este capítulo. Asimismo, y de acuerdo con el Modelo de Worchel, una etapa de conflictividad sistémica en un grupo ya existente podría conducir a la escisión y, por tanto, a la emergencia de un nuevo grupo. Dependiendo de las circunstancias que dieran lugar a su nacimiento, el grupo comenzaría su andadura con una primera etapa de conflicto, de resolución o de eficiencia, a partir de la cual el ciclo se sucedería ininterrumpidamente a nivel macro y microprocesual.
- 2) El *mantenimiento* del grupo estaría determinado por el grado de cohesión que éste fuera capaz de conservar y propiciar en cada momento. A nivel macroprocesual o sistémico, la etapa de conflictividad se caracterizaría, entre otras cosas, por una importante pérdida de la cohesión grupal que aumentaría el riesgo de abandonos, de escisión e incluso de disolución. En la etapa de resolución, uno de los objetivos

básicos del grupo sería, obviamente, el de recuperar la cohesión perdida, la cual se vería aún más reforzada y favorecida durante la etapa de eficiencia.

- 3) Habitualmente, el *final* del grupo estaría determinado, en el caso de los grupos temporales, por el logro de la metas fijadas para su creación. Coincidiría, por tanto, con la culminación de una etapa sistémica de eficiencia. En el caso de los grupos de duración indefinida –o de algunos grupos temporales que no hubieran llegado a alcanzar sus objetivos–, sólo una grave carencia de los recursos individuales y grupales necesarios para superar una etapa de conflictividad crítica daría lugar a su disolución.



## 4. ESTATUS, ROLES Y NORMAS

---





## 0. INTRODUCCIÓN

Este capítulo pretende cumplir una doble función. En primer lugar, queremos proporcionar al lector algunos conocimientos generales sobre la estructura grupal: qué es, cuáles son sus principales componentes y cómo se forma. Esto es lo que haremos en el primer apartado. En segundo lugar, abordaremos de forma específica tres de los componentes básicos de la estructura de cualquier grupo: el estatus, el rol y la norma. Esto es lo que haremos en los apartados segundo y tercero, reservando otros capítulos del libro para el análisis de ciertos elementos de la estructura grupal que aquí tan sólo serán mencionados, como la cohesión o el liderazgo.

Inicialmente, el estatus y el rol serán tratados de forma conjunta, por cuanto que ambos pueden ser considerados como las dos caras de una misma moneda: la posición social que ocupa el sujeto dentro de un grupo, organización o comunidad. Cada posición lleva aparejados un valor jerárquico, un reconocimiento social (un estatus, en definitiva), y unas expectativas de comportamiento, unas funciones (es decir, un rol).

A continuación analizaremos separadamente algunos aspectos básicos de cada uno de estos elementos de la estructura grupal. Con respecto al estatus, revisaremos los criterios que aplicamos habitualmente para asignar mayor o menor estatus a los miembros de nuestros grupos y las diversas técnicas que pueden emplearse para conocer la estructura de estatus de un grupo. Con respecto al rol, después de clasificar los distintos roles que podemos encontrar en los grupos, centraremos nuestra atención en el “estrés de rol”. Nos explicamos:

El concepto de rol ha sido definido de diversos modos, no necesariamente incompatibles entre sí. La clásica distinción entre “rol esperado”, “rol percibido” y “rol realizado” (véase, por ejemplo, Shaw, 1976) nos muestra tres aspectos complementarios de una misma realidad. El rol esperado o prescrito hace referencia al comportamiento que los demás esperan de la persona que ocupa una determinada posición social. Esta es la definición de rol más extendida en la actualidad. No obstante, las personas tenemos nuestras propias ideas acerca de las funciones que deberíamos cumplir en cada una de nuestras posiciones sociales. Eso es lo que se denomina rol percibido o “ideal”.

Como producto, básicamente, de la interacción entre el rol esperado y el rol percibido, surge el rol realizado o conquistado, que es el conformado por todas las conductas y actividades que lleva a efecto la persona que ocupa la posición social. El rol realizado es,

pues, el resultado de la negociación, implícita o explícita, entre el individuo y el grupo. Pero ese proceso de negociación y conquista del rol no siempre es fácil y fluido. A menudo surgen conflictos y disfunciones que constituyen el llamado estrés de rol, esto es, el estrés derivado del desempeño de roles. En el correspondiente apartado tendremos ocasión de comentar con detalle las dos grandes fuentes de estrés de rol que se han distinguido tradicionalmente: el conflicto de rol y la ambigüedad de rol.

El capítulo finaliza con un análisis de las normas grupales dividido en tres partes: a) definición de las normas y consideración de las funciones que cumplen, fundamentales no sólo para la construcción y el mantenimiento de los grupos, sino también para las relaciones sociales en general e incluso para nuestra salud mental; b) revisión de las principales características de las normas, es decir, de las claves de su naturaleza y funcionamiento; c) breve exposición de los distintos mecanismos de influencia social a través de los cuales las normas surgen, se transmiten, se mantienen y se modifican. La concisión de este último apartado se justifica por el hecho de que dichos mecanismos de influencia ya suelen ser tratados con profundidad en los manuales generales de Psicología Social.

## 1. LA ESTRUCTURA GRUPAL

### 1.1. CONCEPTO Y COMPONENTES BÁSICOS

A partir de la revisión de las aportaciones de diversos autores, Blanco y Fernández-Ríos (1985) consideran tres elementos definitorios de la estructura grupal: a) la ordenación y distribución de los sujetos que componen el grupo, es decir, la posición que ocupa cada cual; b) los patrones o modelos de relación que se establecen entre dichos miembros; c) las relativas consistencia y estabilidad –aunque no inmutabilidad– que caracterizan a los dos elementos anteriores. Así pues, podemos definir la estructura grupal como el *conjunto de características o propiedades estables del grupo, es decir, la ordenación de sus miembros y el sistema de relaciones que se establece entre ellos.*

Las distintas posiciones que ocupan los miembros del grupo llevan asociadas unas determinadas expectativas de conducta, unas funciones o papeles a desempeñar (*roles*), un cierto nivel de autoridad, *poder*, control o influencia, así como de reconocimiento, estima o prestigio (*estatus*). El líder es quien ocupa la posición de mayor poder y estatus. El *liderazgo* es, además, un rol. En estrecha interrelación con los elementos anteriores se encuentran las redes o flujos de *comunicación e interacción*, los *vínculos afectivos* (atracciones y rechazos) y *de cohesión* que se establecen y el conjunto de *normas* y valores que comparten los miembros del grupo.

Todos estos aspectos que acabamos de relacionar son, en definitiva, los componentes básicos de la estructura grupal. No obstante, la distinción entre todos ellos no deja de ser una separación artificial, una disección. En la realidad viva y dinámica de los grupos, todos los elementos de la estructura grupal están entrelazados, hasta el punto de que no podemos considerar ninguno de ellos sin tener en cuenta los otros. Es imposible hablar de liderazgo, por ejemplo, sin hacer referencia a los conceptos de rol, estatus y poder; los roles son normas de conducta asociadas a posiciones; las atracciones y rechazos entre los miembros del grupo determinan en gran medida los patrones de comunicación intragrupal...

## 1.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA GRUPAL

Una vez definida la estructura grupal, cabe preguntarse por su origen. Dicho de otro modo: ¿cuáles son los factores que dan lugar a todo ese entramado de posiciones, roles, niveles de estatus, normas de conducta, flujos comunicativos, etc, dentro del grupo? Podemos considerar, al menos, cuatro tipos o conjuntos de factores determinantes de la estructura grupal, cuyos efectos se combinan en la realidad (Blanco y Fernández-Ríos, 1985; Canto, 1998b; Cartwright y Zander, 1971e; Roda, 1999; Sánchez, 2002; Shaw, 1976):

- 1) La *interacción* continua, a lo largo del tiempo, entre los miembros del grupo. Dicha interacción implica diversos procesos de percepción, comunicación e influencia recíprocas a través de los cuales, por ejemplo, se van asentando las atracciones y rechazos, las diferencias de estatus o las normas formales e informales que regulan el funcionamiento del grupo y las relaciones entre sus miembros.
- 2) Las *tareas* grupales, determinadas a su vez por los objetivos establecidos. En función de las metas del grupo y de las actividades que deba desarrollar para alcanzarlas (más creativas o más rutinarias, por ejemplo), éste se organizará – se estructurará– de un modo u otro: serán necesarios una determinada distribución de roles, cierto estilo de liderazgo, una comunicación fluida o restringida, unas u otras normas de funcionamiento, etc.
- 3) Las *características individuales* de los componentes del grupo, cada uno de los cuales, por sus diferentes habilidades, rasgos de personalidad, intereses, etc, tenderá a buscar y preferir –y, complementariamente, a eludir– ciertas posiciones, tareas y responsabilidades. Nos encontramos así, por ejemplo, con miembros con una cierta ambición de poder y con otros que no la tienen en absoluto, con quienes prefieren trabajar en solitario y con quienes prefieren hacerlo de forma cooperativa, con aquellos dispuestos a asumir un mayor grado de responsabilidad y con los que no están dispuestos a ello, con quienes tienen grandes dotes de liderazgo y con quienes no...
- 4) Las *variables ambientales* que afectan al grupo, es decir, el entorno físico, social y organizacional en el que se encuentra inmerso. Cabe tener en cuenta aquí aspectos tales como el tamaño del grupo, la disposición espacial de sus miembros o los objetivos y tareas que le son asignados al grupo por la organización de la que forma parte. Por ejemplo, el flujo comunicativo no es el mismo en un grupo de clase grande que en otro más pequeño, o en un aula con una u otra disposición física de las mesas y asientos.

Tras estas consideraciones básicas acerca de la estructura del grupo en general, vamos a centrarnos a continuación en dos de sus principales elementos: el estatus y el rol.

## 2. ESTATUS Y ROLES

### 2.1. DISTINCIÓN CONCEPTUAL

Los conceptos de estatus y rol tienen su origen en la Antropología y en la Sociología (Blanco y Fernández-Ríos, 1985; Linton, 1972), y pueden considerarse como dos caras de

una misma moneda: la posición social. Partiendo del hecho de que las personas ocupamos distintas posiciones en los grupos, organizaciones, comunidades y demás colectivos de los que formamos parte, *llamaremos “estatus” al valor jerárquico o comparativo (reconocimiento social, prestigio...) asignado a cada posición, y “rol” al conjunto de conductas y funciones prescritas -y proscritas-, es decir, que se esperan -y que no se esperan- de la persona que ocupa una determinada posición.*

Así, por ejemplo, en la habitual relación profesor-alumno dentro del aula, la posición de profesor suele conllevar un nivel de estatus superior al asociado con la posición de alumno, y las expectativas acerca de lo que el profesor, desde su posición social, debe y no debe hacer son muy distintas a las existentes con respecto a la posición de alumno: ambos desempeñan roles diferentes.

Dado el carácter eminentemente *contextual* de estos dos elementos, cada persona puede desarrollar distintos roles y gozar de distintos niveles de estatus en función de cada una de sus pertenencias grupales, de la situación, de las percepciones y expectativas de los demás, etc. Ejemplos de ello los podemos encontrar en las diferentes posiciones que ocupamos en los ámbitos familiar y laboral, o en los distintos estilos de dirección que, según la situación que atraviesa el grupo, es capaz de adoptar un líder flexible y eficaz.

## 2.2. LA ESTRUCTURA DE ESTATUS

Las personas utilizamos diversos criterios para evaluar y ordenar jerárquicamente a los miembros de nuestros grupos. Ya a mediados del siglo pasado, autores como Bales o el matrimonio Sherif trataron de sistematizar dichos criterios (ver, entre otros: Blanco y Fernández-Ríos, 1985; Canto, 1998b; Cartwright y Zander, 1971e; Roda, 1999; Sánchez, 2002; Shaw, 1976), aunque quizás la aportación más clarificadora a este respecto sea la de *Crosbie* (1975), quien considera que las fuentes de información o criterios más empleados en los grupos para establecer la estructura de estatus son los siguientes:

- 1) Las *primeras impresiones* que unos miembros se forman de otros, dando lugar a expectativas acerca de las características y habilidades de cada cual. Inicialmente, estas expectativas pueden determinar el nivel de estatus y las oportunidades de acción que se le conceden a unos y otros miembros. Así, por ejemplo, si cierto miembro de mi grupo me parece una persona inteligente y capaz, tenderé a darle más posibilidades de intervención que a otras personas y valoraré más lo que diga o haga. Es este uno de los tantos casos de “profecía autocumplida” que se producen en nuestras percepciones interpersonales.
- 2) Los *indicadores externos* de estatus, determinados por las normas, valores, estereotipos y prejuicios compartidos por los miembros del grupo. Ejemplos de indicadores externos que, en función de los valores que dominen en el grupo, pueden ser utilizados por sus miembros para dar más o menos estatus a cada cual son el sexo, la edad, la etnia, la nacionalidad, la profesión, los niveles educativo o socioeconómico, etc. Los indicadores externos de estatus son independientes del propio comportamiento del sujeto. De este modo, en un grupo con prejuicios de género puede ocurrir que las

mujeres, por el mero hecho de serlo, gocen de menos estatus y oportunidades que los hombres, independientemente de sus aptitudes. Sin embargo, en un grupo en el que no existan tales prejuicios, el sexo no será un indicador externo de estatus.

- 3) La *ejecución* del sujeto, es decir, su nivel de aportación al logro de las metas grupales y a todo aquello que el grupo valora. El grado de contribución se refleja, obviamente, en la cantidad de actividades útiles para el grupo que realiza cada miembro y en la habilidad mostrada para ello. Según Crosbie, a lo largo de la interacción grupal, los dos primeros criterios –primeras impresiones e indicadores externos- van a ir perdiendo peso en favor del tercer criterio –ejecución-, que será el que dé lugar a una estructura de estatus más estable.

Complementariamente a lo planteado por Crosbie, cabe señalar además que lo más frecuente es que el grupo consensúe antes –de manera implícita, se entiende- las posiciones extremas, esto es, las más altas y las más bajas, y posteriormente las posiciones intermedias, utilizando como referencia las extremas (Sherif y Sherif, 1964).

Podemos conocer y medir la estructura de estatus de un grupo mediante tests sociométricos, cuestionarios y otras *técnicas de autoinforme*, o también mediante técnicas observacionales. Un buen ejemplo de técnica de autoinforme lo constituye el llamado “índice de aceptación” (o de “popularidad”), del que ya hablamos al tratar el test sociométrico. Puede decirse que cuanto mayor es el índice de aceptación del sujeto, mayor es su estatus dentro del grupo. Bales utilizaba cuestionarios en los que se pedía a los miembros del grupo que indicasen quién aportaba las mejores ideas, quién era el guía de la discusión, quién era el más atractivo o simpático, etc.

En cuanto a las *técnicas observacionales*, lo más habitual es medir la frecuencia y dirección de las conductas deferentes y de superioridad que emiten los miembros del grupo. Las conductas deferentes son aquellas que reflejan el estatus inferior del emisor de la conducta con respecto al receptor de dicha conducta (cederle el paso o el espacio, escucharle con atención...). Por el contrario, las conductas de superioridad son aquellas que marcan el estatus superior del emisor frente al receptor (apropiarse de su espacio o desplazarlo, ignorar sus intervenciones o subestimarlas...). Una observación atenta y sistemática de estas conductas nos permitirá establecer la estructura de estatus del grupo, de forma análoga a lo que los etólogos hacen al estudiar el orden social en cualquier comunidad animal.

### 2.3. EL DESEMPEÑO DE ROLES

Como es bien sabido, la palabra “rol” proviene del latín “rotulus” (cilindro), término con el que se designaban en la antigüedad los rollos de pergamino en los que se escribían los papeles o intervenciones de los distintos actores de una obra de teatro. Cada actor, pues, tenía su propio “rotulus”, que debía estudiar para interpretarlo en la obra. En analogía con ello, se introduciría el concepto de rol en la Antropología, la Sociología y la Psicología Social para hacer referencia a los distintos “papeles” que desempeñamos las personas en los colectivos y escenarios sociales de los que formamos parte.

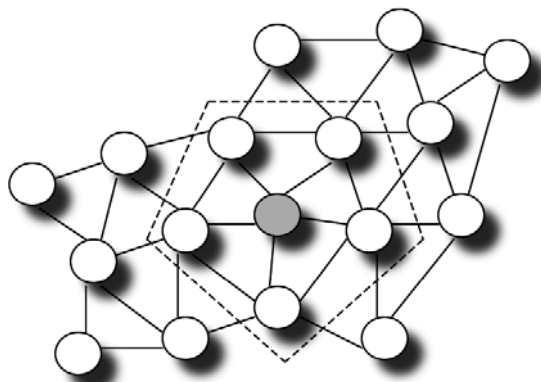
Entre los esfuerzos teóricos por analizar específicamente los roles grupales, Blanco y Fernández-Ríos (1985) destacaban la contribución hecha por *Benne y Sheats* en un artículo

publicado por estos autores en 1948, contribución que ha sido igualmente subrayada en otros manuales de Psicología de los Grupos publicados posteriormente en España (ver, por ejemplo, Huici, 2004a). Benne y Sheats clasifican los roles grupales, los distintos papeles o funciones relativas a cada posición en el grupo, en tres tipos:

- 1) *Roles de tarea*, es decir, roles relacionados con la realización de tareas en el seno del grupo y con el logro de los objetivos grupales (coordinador, informador, evaluador, especialista en ciertos procedimientos...).
- 2) *Roles socioemocionales*, es decir, roles relacionados con la cohesión del grupo y con el mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros (animador, armonizador, normativo o “ego-ideal”, observador-comentarista...).
- 3) *Roles individuales*, es decir, roles relacionados con la satisfacción de necesidades personales irrelevantes -e incluso perturbadoras- para el grupo (agresor, obstruccionista, dominador, “auto-confesor”, exhibicionista, el que siempre busca ayuda...).

El desempeño de roles en los grupos, organizaciones y demás estructuras sociales de las que participamos no siempre es fácil y fluido. Muchas veces nos genera problemas y conflictos que pueden llegar a afectar de forma importante a nuestro bienestar psicológico, a nuestra salud física y a nuestro rendimiento laboral, académico, etc. *El conjunto de disfunciones y desajustes asociados al desempeño de roles es denominado genéricamente estrés de rol* (Kahn, 1981; Kahn et al., 1964; Muñoz, 2004). Básicamente, existen dos clases de fuentes o causas de estrés de rol: el conflicto de rol y la ambigüedad de rol. Veámoslos:

Podemos definir el *conflicto de rol* como la *presencia simultánea de varias demandas o expectativas de rol que son difíciles de compatibilizar entre sí por la persona que desempeña dicho rol*. Existen muy diversas formas de conflicto de rol, aunque antes de enumerarlas conviene aclarar algunos conceptos habitualmente empleados en este campo, y que no son otros que los que se representan en la Figura 4.1.



- Círculo sombreado: persona focal.
- Círculos directamente relacionados con la persona focal: emisores de rol.
- Relaciones entre la persona focal y cada emisor de rol: episodios de rol.
- Círculos incluidos dentro de las líneas discontinuas: conjunto de rol.

Figura 4.1.- Representación gráfica de un conjunto de rol.

Como puede verse en dicha figura, las distintas posiciones y sus roles asociados se encuentran interconectadas, formando redes o entramados sociales: grupos, organizaciones, comunidades, etc. Al analizar específicamente un determinado rol, llamaremos *persona focal* a quien desempeña dicho rol, *emisores de rol* a quienes se encuentran más directamente relacionados con la persona focal y *conjunto de rol* al fragmento de red social que conforman la persona focal y sus emisores de rol. La relación funcional que se establece entre la persona focal y cada emisor de rol constituye un *episodio de rol*.

Así, por ejemplo, si consideramos al estudiante como persona focal, nos encontramos con una serie de personas directamente relacionadas con él, que se ven afectadas por su desempeño y que, en consecuencia, le transmiten –de manera explícita o implícita- diversas expectativas acerca de lo que debería hacer y no hacer en su posición de estudiante. Entre estas personas –los emisores del rol del estudiante- podríamos destacar a los profesores, a los compañeros y amigos de la persona focal, a sus familiares... e incluso a la misma persona focal, que también tiene sus propias ideas acerca del modo de ejercer su rol. Todos juntos configuran el conjunto de rol del estudiante y las relaciones entre éste y cada uno de los emisores constituyen distintos episodios de rol.

Pues bien, como ya habíamos señalado, existen muy diversas modalidades de conflicto de rol. En función de la naturaleza y localización del conflicto, podemos distinguir al menos entre los siguientes tipos:

- *Conflicto intra-emisor*: este conflicto surge dentro de un único episodio de rol y se produce cuando un mismo emisor transmite a la persona focal dos o más expectativas o demandas de rol que son contradictorias o difíciles de compatibilizar entre sí. Es el caso, por ejemplo, del jefe (emisor de rol) que pide a su empleado (persona focal) que trabaje con autonomía, pero que en la práctica está continuamente supervisando y controlando la labor de aquél. También nos puede servir de ejemplo el profesor que establece unos determinados objetivos de aprendizaje a alcanzar por el alumno, pero que luego evalúa su rendimiento de acuerdo con unos criterios que no son coherentes con los objetivos trazados.
- *Conflicto inter-emisores*: en este caso, las demandas contradictorias o incompatibles proceden de distintos emisores -y por tanto, de distintos episodios- de rol. Son frecuentes, por ejemplo, las discrepancias entre jefes, entre padre y madre, entre profesores..., en tanto que emisores de rol, con respecto al comportamiento que esperan de la persona focal (el empleado, el hijo, el alumno...), con la consiguiente experiencia de desorientación, conflicto y confusión en ésta última.
- *Conflicto inter-roles*: este conflicto se deriva de los problemas de la persona focal para compatibilizar dos o más de los roles que desempeña en los distintos grupos y situaciones sociales en los que participa. Pensemos, por ejemplo, en las dificultades que tienen las personas que estudian y trabajan para simultanear el rol de estudiante y el de trabajador, o en los numerosos casos de personas –en la actualidad, muchas mujeres- que, debido a un reparto desigual de las tareas y responsabilidades domésticas, se ven obligadas a armonizar como buenamente pueden los roles de trabajadora, madre, ama de casa, etc.

- *Conflicto persona-rol*: el rol que desempeña la persona focal no concuerda con sus propias expectativas, con su personalidad o con sus habilidades y aptitudes. A veces nos vemos forzados a desempeñar roles que no deseamos, a trabajar de un modo que no va con nuestra forma de ser, con nuestras aspiraciones o nuestras convicciones, se nos obliga a asumir competencias o responsabilidades que no queremos o, por el contrario, se nos limita de manera frustrante nuestro campo de acción.
- *Sobrecarga de rol*: las demandas de rol (procedentes de uno o de varios emisores) son tan numerosas que la persona focal se ve desbordada –sobrecargada- y tiene dificultades para atender a todas satisfactoriamente o para establecer un orden de prioridad. Un buen ejemplo de ello en el ámbito académico son las concentraciones de exámenes que debe afrontar el estudiante en ciertos períodos del curso. En el mundo laboral, los puestos de trabajo sobrecargados temporal o permanentemente son bastante frecuentes.

Por otra parte, la ambigüedad de rol –la otra gran fuente de estrés de rol, como ya dijimos- constituye un problema distinto: *experimentamos ambigüedad de rol cuando no disponemos de la suficiente información para desempeñar adecuadamente un determinado rol*, es decir, cuando no tenemos claro qué se espera exactamente de nosotros, qué debemos hacer y cómo debemos hacerlo, cuáles serán las consecuencias de nuestro comportamiento, etc. Lógicamente, la ambigüedad de rol y sus efectos negativos sobre la salud, el bienestar y el rendimiento del sujeto se intensifican cuando se dan ciertas condiciones, a saber:

- En aquellas circunstancias que resultan novedosas para la persona focal: la entrada en la universidad (o cualquier transición de un centro o nivel educativo a otro diferente), la incorporación a un nuevo puesto de trabajo..., en definitiva, el afrontamiento de situaciones o problemas sobre los que no tenemos experiencia previa. En este sentido, una buena dosis de ambigüedad de rol es también habitual entre quienes deciden estudiar una titulación de reciente creación o prepararse para una profesión que aún no tiene un espacio propio o claramente definido en el panorama laboral.
- Cuando la comunicación dentro de uno o varios episodios de rol –es decir, entre la persona focal y determinados emisores de rol- es escasa, poco fluida, unidireccional o está obstaculizada de algún modo. No es raro encontrarnos con jefes que se comunican poco y mal con sus subordinados, manteniendo con éstos una relación demasiado rígida y distante, o con mandos intermedios que proporcionan instrucciones vagas e incompletas a los empleados, o con profesores que no son precisamente claros a la hora de orientar al alumno en la preparación de los exámenes...

### 3. LAS NORMAS GRUPALES

#### 3.1. DEFINICIÓN Y FUNCIONES

Las normas son *pautas de conducta establecidas por los miembros del grupo a fin de dotar de orden y uniformidad a las relaciones y al funcionamiento intragrupal*. En palabras de Fernández-Dols (1985a, 1985b), puede decirse que constituyen los cimientos del grupo, por cuanto que cumplen funciones fundamentales para su construcción y su mantenimiento. Más concretamente, las normas nos proporcionan la base para:

- *Predecir el comportamiento de los demás* (Fernández-Dols, 1985a, 1985b; Shaw, 1976). Imaginemos el casi permanente estado de desasosiego en el que viviríamos si no pudiésemos prever hasta cierto punto el modo en que los otros se van a comportar en cada situación social.
- *Guiar nuestra propia conducta* dentro de unos límites tolerables de ambigüedad (Shaw, 1976). Necesitamos de “guiones sociales” que orienten nuestro comportamiento en cada situación. A este respecto, recuérdese lo comentado más atrás acerca de la ambigüedad de rol.
- *Establecer marcos de referencia compartidos*, es decir, modos comunes de interpretar la realidad (Sherif, 1936). Si las compartimos con los miembros de nuestros grupos, las creencias, actitudes, estereotipos y otras formas de evaluar e interpretar el mundo que nos rodea -representaciones sociales, valores...- constituyen también normas sociales.

### 3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS NORMAS GRUPALES

¿Qué aspectos de la vida del grupo son regulados por las normas? ¿Existen distintos tipos de normas? ¿A quiénes se aplican? En definitiva, ¿cómo son las normas? Basándonos en diversos trabajos sobre ello (Canto, 1998b; Cartwright y Zander, 1971e; Fernández-Dols, 1985a; Ocea y Jiménez, 2001; Roda, 1999; Sánchez, 2002; Vendrell y Ayer, 1997) y, en especial, en Shaw (1976), vamos a intentar responder a estas cuestiones revisando las principales características de las normas, las claves de su naturaleza y de su funcionamiento:

- 1) *Las normas hacen referencia a aquellos comportamientos que tienen alguna significación para el grupo*. Dicho de otro modo, un grupo u otro colectivo no establece normas para todo –no sería económico ni adaptativo-, sino sólo para las cosas que le afectan de algún modo o a las que otorga cierta importancia. Así, por ejemplo, cierta compañía aérea española –como tantas otras organizaciones- edita una guía de estilo para sus empleados, en la que se explica con todo detalle cómo debe ser el trato con el cliente, tanto en lo referente a la imagen física (vestuario, corte de pelo, maquillaje...), como en lo que respecta al lenguaje y a la actitud (cómo saludar a los clientes, qué decirles y cómo comportarse ante ellos en cada momento...). En otros tipos de grupos, organizaciones, etc, estos aspectos tendrán menos importancia y, en consecuencia, estarán menos regulados o no lo estarán en absoluto.
- 2) *Las normas tienen un alto nivel de generalidad* o abstracción. Esto significa que no suelen prescribir o prohibir conductas concretas –aunque existen excepciones-, sino marcar unas pautas generales de comportamiento. Por ejemplo, recomendaciones como las de “ser amable”, “respetar a los demás”, “cuidar la propia imagen”, etc, admiten, dentro de un marco general, interpretaciones concretas muy diversas.
- 3) *Las normas tienen un fuerte carácter evaluativo*, es decir, implican juicios de valor acerca de lo que los miembros del grupo consideran “apropiado” e “inapropiado”, “correcto” e “incorrecto”: una conducta, una creencia, etc. Dependiendo de los valores dominantes, ciertos temas de conversación, ciertos modos de actuar, de pensar o de hablar serán tolerados e incluso fomentados en unos grupos, pero no en otros,

y los miembros que incumplan la norma recibirán presiones de diversa naturaleza. Por ejemplo, en los grupos formales (grupo clase, reunión de trabajo...) se suelen establecer unos patrones de conducta más rígidos (cuidar el lenguaje, evitar hablar de asuntos personales, “guardar las formas”...), mientras que en los grupos informales (amigos de clase, amigos del trabajo...) dichos patrones cambian e incluso pueden llegar a invertirse por completo.

- 4) *Una pauta de comportamiento no se convierte en norma a menos que sea asumida -consciente o inconscientemente- por la mayoría grupal.* No obstante, no tiene por qué ser aceptada unánimemente por todos los miembros. De hecho, es raro que una norma sea seguida de forma escrupulosa y constante por todos y cada uno de los componentes del grupo. Siempre suele existir una minoría, cambiante o estable, que incumple la norma. Por ejemplo, que un grupo de trabajo (o de clase) tenga la costumbre de ser puntual en su jornada laboral (o académica) no significa que nunca nadie llegue tarde.
- 5) *Todas las normas no se aplican a todos los miembros.* Existen normas que se aplican a unos miembros, pero no a otros. Son aquellas que tienen en cuenta las estructuras de autoridad, de estatus o de roles del grupo. Los miembros con mayor autoridad y estatus suelen tener ciertos privilegios, como no estar obligados a dar explicaciones si llegan tarde a una reunión o si se ausentan de ella. Con frecuencia, ocurre sencillamente que las normas difieren para cada subgrupo. En muchos centros educativos, por ejemplo, las reglas de uso de las bibliotecas son distintas para el profesorado y para el alumnado.
- 6) En función del carácter explícito o implícito de las normas grupales, podemos distinguir entre *normas formales y normas informales*. Las normas formales son las acordadas de manera expresa por el grupo o marcadas explícitamente por el líder. Por lo general, están escritas (reglamentos, leyes...), aunque no necesariamente. Por su parte, las normas informales tienen un carácter implícito, es decir, son compartidas por la mayor parte del grupo aunque no hayan sido tratadas expresamente (costumbres, valores, actitudes...). Por supuesto, las normas informales nunca están escritas, lo que no implica que tengan menos fuerza que las formales. Paralelamente a la distinción entre normas formales e informales, las *sanciones* –recompensas y castigos- que el grupo aplica a quien se ajusta a la norma y a quien se desvía de ella pueden ser también de naturaleza formal (los premios o las multas, por ejemplo) o informal (manifestaciones de agrado o de rechazo social, por ejemplo).

### 3.3. MECANISMOS DE FORMACIÓN: LOS PROCESOS DE INFLUENCIA SOCIAL

Las normas son producto de nuestro contacto social, de nuestra interacción con los demás. A lo largo de la vida, vamos asimilando reglas de conducta, modas, convenciones, valores y formas de entender la realidad (creencias, actitudes, representaciones sociales, etc) a través de los procesos de *socialización*.

Más concretamente, las normas emergen, se transmiten, se mantienen y se modifican mediante diversos mecanismos de *influencia social*, tales como el modelado individual

(aprendizaje social) y grupal (grupos de referencia), las presiones de la mayoría hacia la conformidad, la obediencia a la autoridad, las sanciones sociales, la comunicación persuasiva y distintas formas de poder (de recompensa, coercitivo, de experto...).

Estas presiones y mecanismos de influencia social no siempre tienen un efecto homogeneizador o igualador sobre el comportamiento de los individuos. Si fuera así, los grupos y las sociedades nunca evolucionarían, sino que permanecerían anquilosadas en unas determinadas normas y valores. Pero la innovación social, el cambio de normas, es, evidentemente, posible.

La consideración anterior nos conduce a subrayar la existencia de una larga serie de estudios y modelos teóricos sobre la *influencia social minoritaria*, modelos que –sobre todo a partir de la contribución pionera de Serge Moscovici en los años setenta del pasado siglo– han cobrado un gran auge dentro del sociocognitivismo europeo. Recordemos brevemente que una minoría activa y consistente, pero a la vez flexible, puede lograr influir en la mayoría e instaurar nuevas normas en el grupo o colectivo del que forma parte. Incluso un único individuo con el suficiente “crédito social” o estatus puede promover cambios en las normas y valores mayoritarios.

Dado que los diversos mecanismos de influencia social que hemos enumerado aquí son ya tratados de manera específica en todos los manuales y asignaturas sobre Psicología Social, invitamos al lector interesado a consultar algunos de los trabajos sobre este tema publicados en castellano que se relacionan a continuación: Asch, 1964, 1973; Canto, 1994, 1998e; Cartwright y Zander, 1971d, 1971e; Cruces et al., 1991, 1998; Doms y Moscovici, 1985; Fernández-Dols, 1985b; García-Sáiz y Gil, 1999; Gil y García-Sáiz, 1996; Kelman, 1984; Levine y Pavelchack, 1985; Mendoza y Muñoz, 2005; Milgram, 1980, 1984; Moscovici, 1981; Moscovici, Mugny y Pérez, 1991; Mugny, 1981; Newcomb, 1984; Oceja y Fernández-Dols, 1998; Oceja et al., 2001; Paicheler y Moscovici, 1985; Pérez, 1999a, 1999b; Pérez y Mugny, 1988; Roda, 1999; Sánchez, 2002; Shaw, 1976; Sherif, 1973, 1984; Siegel y Siegel, 1971; Van Avermaet, 1990; Vendrell y Ayer, 1997.



## 5. LIDERAZGO

---





## 0. INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido y es uno de los temas de mayor interés para la Psicología de los Grupos, interés que también comparten otras muchas áreas y disciplinas como la Sociología, la Antropología, las ciencias políticas, empresariales, de la educación... Los motivos de ello son fáciles de entender: las estructuras sociales de cualquier tipo y tamaño tienden a organizarse en jerarquías de estatus y de poder, y parecen necesitar inevitablemente de líderes formales e informales –llámense directores, coordinadores, animadores, cabecillas, etc- que orienten el comportamiento de los demás, que establezcan normas y promuevan su seguimiento, que distribuyan roles y responsabilidades, que motiven al grupo y lo mantengan unido... En definitiva, *el líder actúa como punto de referencia para el resto del grupo*. Y esto es igualmente válido para un equipo de trabajo, para un partido político, una congregación religiosa, el círculo de amigos o cualquier otra forma de grupalidad.

Dentro de nuestro ámbito, quizá podríamos situar uno de los principales orígenes de esta línea de investigación en el célebre experimento de Lewin, Lippitt y White (1939) sobre las distintas consecuencias de liderar a un grupo de forma autoritaria, democrática o permisiva (ver también White y Lippitt, 1960). Desde entonces hasta ahora, numerosos autores se han preocupado por aspectos tales como identificar a los líderes grupales, describir sus patrones o estilos de comportamiento, tratar de establecer las habilidades propias del “buen líder”, etc.

En el presente capítulo vamos a hacer un recorrido cronológico por algunos de los planteamientos más representativos sobre este tema –una vez más, no están todos los que son, pero sí son todos los que están-, que iniciaremos con los modelos conductuales clásicos (Ohio y Michigan, fundamentalmente). En nuestra opinión, la conocida matriz de liderazgo de Blake y Mouton constituye la culminación del enfoque conductual clásico, por lo que será a ella a la que le prestaremos mayor atención dentro de este primer apartado. Concluiremos la revisión de los modelos clásicos considerando las dos dimensiones básicas del comportamiento de los líderes y el grado en el que cada una de ellas define realmente el rol de líder.

Como transición obligada hacia los enfoques actuales sobre el liderazgo, trataremos en un segundo apartado los modelos situacionales, revisando brevemente sus características, ventajas e inconvenientes y exponiendo con cierto detalle el Modelo de la Contingencia del Liderazgo de Fiedler. El modelo de Fiedler constituye el primer intento serio por conjugar el comportamiento del líder y los factores ambientales como determinantes de la eficacia

grupal, y aunque no exento de críticas, es desde luego el modelo situacional del liderazgo que ha alcanzado una mayor difusión.

Finalmente, repasaremos aquellas perspectivas sobre el liderazgo que han concitado un mayor interés en las últimas décadas, como son las relativas al liderazgo carismático o transformacional, por una parte, y al llamado “superliderazgo”, muy vinculado a la filosofía del “empowerment”, por otra. Cerraremos este tercer apartado y el capítulo con una breve semblanza de dos modelos representativos de los esfuerzos de integración teórica que se vienen realizando últimamente en este campo, y de los que ya se han hecho eco también los autores de otras revisiones relativamente recientes.

## 1. MODELOS TEÓRICOS CLÁSICOS DEL LIDERAZGO GRUPAL

### 1.1. LOS ENFOQUES DE OHIO Y MICHIGAN

Entre los años cuarenta y sesenta del pasado siglo, buena parte de la investigación sobre el liderazgo en el grupo se concretó en una serie de modelos teóricos que hoy se consideran ya clásicos: Ohio, Michigan, Bales y Slater, Blake y Mouton, etc (ver, entre otros: Blake y Mouton, 1964; García-Sáiz, 1999; Morales, 1985b; San Martín y Perles, 1998; Sánchez, 2002). Todos estos modelos tienen en común su *perspectiva conductual*, en tanto que tratan de descubrir las dimensiones básicas del comportamiento del líder grupal.

En consecuencia, el *procedimiento de investigación* habitualmente empleado desde dicha perspectiva es casi siempre el mismo: primero se identifica al líder grupal (con ayuda de un test sociométrico, por ejemplo) y después se analiza su comportamiento, sobre todo mediante técnicas de autoinforme (escalas y cuestionarios). Bales introdujo también la metodología observacional. Dadas sus grandes similitudes, vamos a revisar conjuntamente los enfoques de Ohio y Michigan. No nos referiremos a la teoría Bales-Slater, por considerar que redunda bastante en los dos anteriores. Ya en el siguiente apartado, trataremos específicamente la aportación de Blake y Mouton.

Las denominaciones de los *enfoques de Ohio y Michigan* hacen referencia a las universidades y centros de investigación en que se desarrollaron. Los autores inscritos dentro de estos dos enfoques (Hemphill, Stogdill, Kahn, Katz, Likert, Mann...) coinciden en gran medida al establecer dos dimensiones o conjuntos de características en la conducta de los líderes grupales:

- 1) La *iniciación de estructura* (Ohio) u *orientación hacia el logro de las metas grupales* (Michigan) es el grado en el que el líder se preocupa por las tareas y objetivos del grupo, definiendo roles y responsabilidades, marcando normas y procedimientos de ejecución, dando instrucciones y, en definitiva, organizando –estructurando– al grupo para la consecución de los objetivos trazados.
- 2) La *consideración* (Ohio) u *orientación hacia los integrantes del grupo* (Michigan) es el grado en el que el líder presta atención al bienestar, estatus y satisfacción de los miembros, se interesa por las necesidades personales de éstos, trata de fomentar la armonía y las buenas relaciones dentro del grupo, etc.

Las dos dimensiones descritas son independientes, de modo que cada líder es caracterizado o definido por la combinación de dos puntuaciones: la obtenida en una escala de iniciación de estructura u orientación hacia el logro de metas, y la obtenida en una escala de consideración u orientación hacia los miembros. Así, unos líderes puntúan alto en una dimensión y bajo en otra, otros puntúan alto en las dos, otros bajo en las dos, etc.

### 1.2. LA REJILLA DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON

En 1964, Blake y Mouton elaborarían su conocida rejilla o matriz gerencial (“managerial grid”) para representar lo que ocurre en las situaciones en que una persona debe liderar o dirigir un grupo de trabajo. En dicha rejilla (ver Figura 5.1) aparecen las distintas opciones de liderazgo, definidas por la puntuación que el líder obtendría en cada dimensión conductual (de uno a nueve).

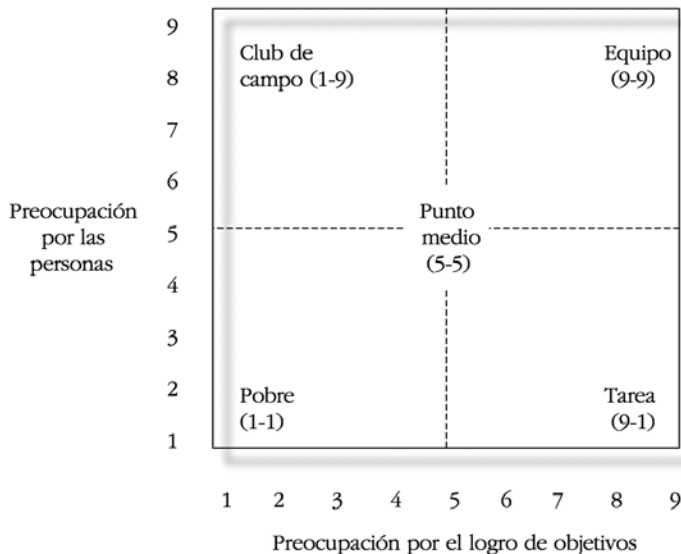


Figura 5.1.- Rejilla de Liderazgo de Blake y Mouton.

En este sentido, Blake y Mouton distinguen, al igual que veíamos en los enfoques de Ohio y de Michigan, entre la preocupación del líder por las metas y tareas del grupo, y su preocupación por la satisfacción de los miembros, de forma que la disyuntiva que se le plantea al líder admite una quintuple solución:

- El líder puede centrarse mucho en la solución de los problemas a nivel de tarea y poco en las personas, ejerciendo lo que estos autores denominan *liderazgo de tarea* (puntuación alta –9- en “preocupación por el logro de objetivos” y baja –1- en “preocupación por las personas”).
- En el polo opuesto, si el líder descuida o deja en segundo plano la tarea, para centrarse especialmente en las personas y sus necesidades, ejercerá un *liderazgo de club de campo* (1-9), denominación no exenta de una cierta ironía.

- Si el líder elude sus responsabilidades como tal, sin comprometerse ni esforzarse lo suficiente en ninguno de los dos aspectos, ejercerá lo que Blake y Mouton llaman un *liderazgo pobre* (1-1), alternativa que, a fin de cuentas, supone prácticamente la ausencia de liderazgo.
- Si el líder opta por una solución neutra, es decir, por tratar de “cubrir el expediente” haciendo medianamente viables el logro de los objetivos del grupo y la satisfacción de sus miembros, ejercerá un *liderazgo de punto medio* (5-5).
- Finalmente, el líder puede escoger la opción más idónea en muchos casos, aunque no necesariamente la más fácil de llevar a la práctica: tratar de lograr a un tiempo un alto rendimiento grupal y una alta satisfacción de los miembros. Este sería el *liderazgo de equipo* (9-9).

Más que como una simple combinación lineal de dos dimensiones conductuales cuantificables, Blake y Mouton conciben estas opciones como cinco estilos cualitativamente distintos de liderazgo, cada uno de los cuales, por tanto, se refleja en un conjunto específico y característico de comportamientos del líder o director del grupo.

### 1.3. DIMENSIONES BÁSICAS DEL LIDERAZGO

De la revisión de los enfoques anteriores podemos concluir que existen dos dimensiones básicas en la conducta de liderazgo, dimensiones que, aun recibiendo variadas denominaciones, apuntan, una vez más, a la clásica distinción entre el nivel de tarea y el nivel socioemocional en la vida de los grupos. Éstas serían:

- La orientación del líder hacia las tareas y objetivos grupales.
- La orientación del líder hacia las necesidades y el bienestar de los miembros.

No obstante, hay que tener en cuenta que los estudios más rigurosos sobre ello, como los meta-análisis realizados por Stein y Heller (1979; véase Morales, 1985b), indican que las correlaciones entre liderazgo y conductas de tarea son mucho mayores (correlación media=.69) que las halladas entre liderazgo y conductas relativas a aspectos socioemocionales (correlación media=.16). Dicho de otro modo: *los líderes están mucho más definidos por sus aportaciones al logro de las metas grupales que por sus aportaciones en el plano socioemocional.*

Morales (1985b, p. 410) baraja distintas explicaciones de estos datos, como que el liderazgo socioemocional sería habitualmente ejercido por una persona diferente al líder de tarea –la versión más conocida de la teoría Bales-Slater- o que la preocupación por los aspectos socioemocionales estaría más distribuida entre los miembros del grupo que la preocupación por la tarea, aspecto este último en el que el líder se distinguiría claramente del resto de los componentes. A estas hipótesis añadimos nosotros la posibilidad de que los datos recopilados por Stein y Heller procedan mayoritariamente de grupos artificiales de tarea, cuyos eventuales líderes tenderán a ocuparse mucho más de alcanzar las metas fijadas por el experimentador que del mantenimiento de un buen clima socioemocional en el grupo.

## 2. MODELOS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO

### 2.1. CARACTERIZACIÓN, VENTAJAS E INCONVENIENTES

Desde los años sesenta hasta nuestros días, no han dejado de desarrollarse nuevos modelos teóricos sobre el liderazgo grupal. Entre ellos, se encuentran los modelos situacionales, como el Modelo de Contingencia de Fiedler, la Teoría de la Expectativa de Meta de House o el Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vroom, Yetton y Jago (Cartwright y Zander, 1971f; Fiedler, 1971, 1984; García-Sáiz, 1999; House, 1971; Iglesias, Ortega y Fuente, 1998; Jiménez-Burillo, 1981; Morales, 1985b; Poza, 1998; San Martín y Perles, 1998; Sánchez, 2002; Shaw, 1976; Vendrell y Ayer, 1997; Vroom y Jago, 1990; Vroom y Yetton, 1973; Wilke y Van Knippenberg, 1990).

En esencia, los modelos situacionales vienen a defender que *los efectos grupales del liderazgo no sólo dependen de las características del líder o de su tendencia a centrarse en unos u otros problemas del grupo, sino también de la situación a la que se enfrenta*: tipo de grupo, momento evolutivo, características de la tarea, expectativas de los miembros, etc.

Gracias a su *flexibilidad*, estos modelos tienen la gran ventaja de permitirnos entender por qué cada estilo de liderazgo puede ser adecuado en unos casos y contraproducente en otros, facilitándonos la interpretación, en función de los factores situacionales, de datos empíricos aparentemente confusos, incoherentes e incluso contradictorios.

Sin embargo, el principal inconveniente de los modelos situacionales reside en su necesaria *complejidad*. Como han señalado diversos autores, las potenciales variables situacionales a tener en cuenta constituyen un número muy elevado, lo que nos plantea el problema de decidir cuáles son las más relevantes para su estudio y consideración. A continuación revisaremos una de las aportaciones teóricas más representativas de esta perspectiva: el Modelo de Contingencia del Liderazgo de Fiedler.

### 2.2. EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

Fiedler (1964; ver Fiedler, 1971, 1978, así como Jiménez-Burillo, 1981; Shaw, 1976; Wilke y Van Knippenberg, 1990) considera que la mayor o menor eficacia de un líder grupal está en función del grado de ajuste entre su estilo de liderazgo y las variables situacionales. Dicho de otro modo, el líder será eficaz, desde el punto de vista del funcionamiento grupal, siempre que su comportamiento sea *contingente* con la situación que atraviesa el grupo.

Mediante instrumentos de autoinforme, Fiedler clasifica a los líderes de acuerdo con su *puntuación CMP (colaborador menos preferido)*. Un sujeto obtiene una CMP alta cuando califica de forma positiva a su “colaborador menos preferido” y una CMP baja cuando tiene una opinión desfavorable de éste.

De ello deduce Fiedler que los líderes con alta CMP son personas cuya mayor satisfacción reside en mantener unas buenas relaciones con los demás miembros del grupo, mientras que los líderes con baja CMP obtienen su mayor satisfacción cuando el grupo alcanza el éxito en su tarea, aun a costa de que el clima afectivo no sea bueno. Alta y baja CMP se corresponden

bastante bien, pues, con la distinción clásica entre la orientación del líder hacia los aspectos socioemocionales o hacia la tarea.

Diversos estudios han obtenido importantes relaciones entre la puntuación CMP de los líderes y la eficacia grupal. Pero el sentido de dichas relaciones varía de forma considerable: en unos casos, la puntuación CMP y las medidas de rendimiento grupal correlacionan positivamente, y en otros casos, la correlación es negativa. Ello apunta a la eficacia relativa de un tipo u otro de liderazgo en función de los factores situacionales. Fiedler contempla tres variables situacionales:

- 1) *El poder o autoridad que posee el líder.* Es el grado en el que el líder consigue que los demás miembros se plieguen a sus deseos y acepten su liderazgo, esto es, el grado de influencia y control que ejerce sobre el grupo. Evidentemente, la situación es más favorable para el líder cuando éste ocupa una fuerte posición de poder; por ejemplo, cuando controla los estímulos reforzadores positivos (poder de recompensa), los negativos (poder coercitivo), etc.
- 2) *Las características de la tarea grupal.* La tarea del grupo puede estar más o menos estructurada. En otras palabras, el grupo puede tener más o menos claro cuáles son sus objetivos y qué ha de hacer para lograrlos. Para Fiedler, una tarea está estructurada en la medida en que la meta está clara, hay un solo camino o medio para alcanzarla, existe sólo una solución o decisión correcta y esta solución es fácilmente verificable. En general, cuanto más estructurada está la tarea grupal, más favorable es la posición del líder, sencillamente porque disminuye la probabilidad de que éste conduzca erróneamente el trabajo del grupo o de que surjan discrepancias con respecto al modo de desarrollarlo, los fines, las posibles soluciones, etc.
- 3) *Las relaciones afectivas entre el líder y el grupo.* Como es natural, las relaciones personales entre el líder y los demás miembros serán más o menos fluidas, mejores o peores, en función del grado de lealtad, aceptación, afecto, etc, que el primero pueda provocar en los segundos. No cabe duda de que la situación es más favorable para el líder cuando mantiene unas buenas relaciones con el resto del grupo.

De acuerdo con estas tres variables, podemos clasificar las distintas situaciones grupales según el nivel en el que favorezcan la posición del líder. Así, la situación más favorable para éste es aquella en la que tiene un gran poder sobre el grupo, la tarea está muy estructurada y sus relaciones con los miembros son buenas. Por el contrario, la situación que le resulta más desfavorable es aquella en la que su poder es escaso, la tarea no está estructurada y sus relaciones con los demás miembros son malas.

Según Fiedler, *un líder con baja CMP –es decir, más orientado a la tarea que a las relaciones– será más eficaz cuando la situación sea muy favorable o muy desfavorable para él, y un líder con alta CMP –es decir, más orientado a las relaciones que a la tarea– alcanzará su mayor eficacia cuando la situación le sea medianamente favorable.*

Dicho de otro modo, tanto si las cosas van muy bien para el líder como si van muy mal, un liderazgo centrado en la tarea será el más útil para el funcionamiento grupal. En cambio, cuando la situación no sea claramente favorable o desfavorable para el líder (por ejemplo, cuando éste ocupe una fuerte posición de poder y la tarea esté estructurada, pero

las relaciones con el grupo no sean buenas), lo mejor para el grupo será ejercer un liderazgo centrado en promover y mantener unas relaciones fluidas con los demás miembros.

Los datos empíricos parecen apoyar las predicciones de Fiedler (véase, por ejemplo, Shaw, 1976). No obstante, este modelo teórico ha recibido diversas críticas (Wilke y Van Knippenberg, 1990). Pese a ellas, coincidimos con Shaw (1976) al considerarlo un buen punto de partida hacia la integración de los estilos de liderazgo y los factores situacionales como determinantes de la eficacia grupal.

### 3. ENFOQUES ACTUALES SOBRE EL LIDERAZGO

#### 3.1. LAS TEORÍAS DEL NUEVO LIDERAZGO

Una de las líneas de investigación sobre el liderazgo que se han venido desarrollando en las últimas décadas es la conformada por una serie de teorías que tratan de explicar el llamado liderazgo “carismático” o “visionario”: ¿por qué ciertos líderes políticos, militares, religiosos o empresariales llegan a lograr de los grupos u organizaciones que lideran unos niveles extraordinariamente altos de motivación, compromiso y rendimiento? A esta cuestión tratan de responder las genéricamente conocidas como *Teorías del Nuevo Liderazgo*.

Según algunos autores (Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994; ver, entre otros: Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; García-Sáiz, 1999; López-Zafra, 2001; López-Zafra y Morales, 1998, 1999; Molero, 2004a; Navas y Molero, 1994; Quijano, 2001; Sánchez, 2002), la clave del éxito de estos líderes está en que, en vez de limitarse a un intercambio rutinario de información, recompensas y otros recursos con los grupos que lideran –lo que se suele denominar *liderazgo transaccional*–, tienen la habilidad de provocar en éstos una “transformación” –*liderazgo transformacional*–, mediante la aplicación de distintas estrategias como:

- Hacer que los miembros del grupo vean sus roles y tareas desde una *nueva perspectiva*.
- Facilitar el *máximo desarrollo del potencial* de todos y cada uno de los miembros.
- Lograr que tomen *conciencia de la misión última del grupo* u organización del que forman parte.
- Motivarles para que, *más allá de sus intereses personales, tengan en cuenta los del grupo* en su conjunto.

Mediante estas y otras estrategias, se lograría romper con la rutina diaria, los miembros se formarían una visión de conjunto de los medios y los fines del grupo, aumentaría su motivación e implicación y, en consecuencia, su eficacia e incluso su satisfacción.

#### 3.2. EL SUPERLIDERAZGO

El “Superliderazgo” va más allá del liderazgo transformacional o carismático, pues su objetivo no es únicamente potenciar al máximo el rendimiento de los grupos, sino también, y sobre todo, convertir a éstos y a sus miembros en “autolíderes”, de tal modo que adquieran la responsabilidad de automotivarse y de *dirigirse a sí mismos*, de tener iniciativa propia (Manz y Sims, 1993; Sims y Lorenzi, 1992; ver García-Sáiz, 1999).

El “superlíder” no sólo enseña a las personas a dirigirse a sí mismas individualmente (el llamado *autoliderazgo*), sino también como grupo (*co-liderazgo*, liderazgo distribuido o participativo), fomentando el trabajo en equipo en grupos autónomos o semi-autónomos (Gil y García-Sáiz, 1993a), a los que –al menos inicialmente- debe proporcionar asesoramiento y apoyo para que:

- Aprendan a marcarse *sus propias metas*.
- Desarrollen habilidades de organización, coordinación, toma de decisiones en grupo, autoevaluación, autorrefuerzo..., en definitiva, de *autogestión*.
- Dispongan de los recursos, del respaldo y del control o poder suficientes para ser realmente autónomos. Es lo que actualmente suele denominarse *empowerment*, concepto procedente de la Psicología Comunitaria.

Este modelo de liderazgo se está aplicando, entre otros, en ámbitos tan diversos como la industria (equipos de trabajo, grupos autónomos, liderazgo participativo...; ver, por ejemplo, Scott y Jaffe, 1991), la psicoterapia (grupos de autoayuda, por ejemplo) o la educación social (animación social y comunitaria, fomento del asociacionismo...).

### 3.3. MODELOS INTEGRADORES

Actualmente disponemos de una gran cantidad de conocimientos acumulados durante más de medio siglo de investigación sobre el liderazgo. Sin embargo, el gran problema al que nos enfrentamos reside en el hecho incuestionable de que dichos conocimientos, como hemos podido comprobar, se encuentran dispersos entre numerosos enfoques teóricos, líneas de investigación, ámbitos de aplicación, e incluso entre diversas disciplinas.

Esta situación ha impulsado en los últimos años a algunos autores a tratar de elaborar modelos teóricos que incorporen bajo un único marco de referencia aportaciones de diversa procedencia. Y aunque se trata de modelos que, por su relativa novedad, aún no gozan de suficiente respaldo empírico, no está de más tenerlos en consideración para el futuro inmediato.

García-Sáiz (1999; ver también Sánchez, 2002) destaca dos de estos modelos integradores: el Modelo de la Complejidad del Liderazgo o “Leaderplex” (Hooijberg, Hunt y Dodge, 1997) y la Teoría Integradora del Liderazgo de Chemers (1997). Ambos parten de la idea de que *el liderazgo es una actividad compleja, con múltiples facetas, cuya eficacia depende de las competencias y habilidades del líder a distintos niveles y de su capacidad –flexibilidad- para adaptarlas a cada situación*.

De manera esquemática, podríamos representar el *Modelo Leaderplex* tal y como aparece en la Figura 5.2: la combinación de la complejidad “cognitiva” y “social” del líder da lugar a su complejidad “conductual”, que es la que le permitirá una actuación eficaz de cara a lograr, en último término, un rendimiento satisfactorio del grupo u organización que dirige. ¿Pero en qué consisten exactamente la complejidad cognitiva, social y conductual del líder? Veámoslo de manera breve:

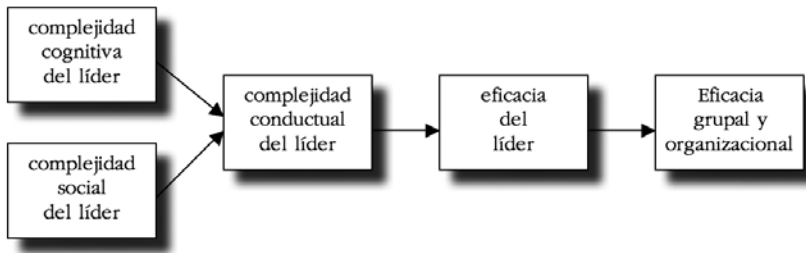


Figura 5.2.- Esquema resumen del Modelo "Leaderplex".

- 1) *Complejidad cognitiva*: el líder ha de ser capaz de considerar todas las variables y puntos de vista posibles a la hora de abordar cualquier problema o situación que se le presente (procesamiento complejo de la información, evitar análisis simplistas o sesgados...).
- 2) *Complejidad social*: el líder ha de ser capaz de comprender todas las relaciones afectivas y de poder que se dan en el grupo, incluyendo su propio poder de influencia para establecer, reforzar o cambiar normas, marcar objetivos y ganar estatus dentro del grupo (inteligencia emocional, habilidades sociales, dotes de organización...).
- 3) *Complejidad conductual*: el líder ha de disponer de un amplio repertorio de conductas y roles y ser capaz de desempeñarlos de manera flexible en función de la situación y de las personas con las que interacciona (amplitud de recursos, versatilidad...).

Por su parte, la *Teoría Integradora del Liderazgo de Chemers* distingue tres grandes funciones de los líderes grupales y organizacionales: el control de la propia imagen, la organización y mediación, y la flexibilización. A continuación se explican brevemente dichas funciones:

- 1) *Control de la propia imagen*: el líder debe proyectar en el grupo una imagen de competencia y confianza por medio del ajuste de su conducta a las normas y modelos valorados por el grupo; de ese modo, obtendrá un alto estatus o "crédito idiosincrásico".
- 2) *Organización y mediación*: en su relación con el grupo, el líder debe guiarlo, motivarlo y desarrollarlo para que contribuya al logro de los objetivos, pero sin dejar de lado las necesidades y expectativas de los miembros; en este sentido, realizará una labor de mediación entre los intereses generales del grupo u organización y los intereses personales de los miembros.
- 3) *Flexibilización*: el líder debe ajustar sus estrategias y actuaciones –y las de todo el grupo– a las distintas circunstancias y demandas que vayan surgiendo. Esto es especialmente importante para desenvolverse con eficacia dentro del complejo y cambiante entorno en el que vivimos.



## 6. PRINCIPALES SESGOS EN EL COMPORTAMIENTO GRUPAL

---





## 0. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la presente obra estamos comprendiendo la enorme importancia que tiene el grupo en muchas facetas de nuestra existencia. Necesitamos vivir en grupos, porque éstos nos permiten alcanzar metas y satisfacer necesidades, tanto personales como colectivas, que de otro modo no podríamos lograr. Las personas no nos realizaríamos como tales, no podríamos ser felices y, en muchos casos, simplemente no sobreviviríamos sin la ayuda de los grupos.

Pero esta evidencia tampoco debe conducirnos a pensar que los grupos siempre tienen un influjo positivo en nuestras vidas. En otras partes del libro hablamos, por ejemplo, de los conflictos que vivimos en nuestros grupos y con otros grupos, del estrés que puede producir en nosotros el desempeño de roles, o de cómo la cohesión grupal perjudica a veces a nuestro rendimiento.

Asimismo, cabría preguntarse si son más acertadas las decisiones adoptadas en grupo que las tomadas individualmente, o si el trabajo desarrollado por un grupo es siempre superior, en cantidad y calidad, al que puede realizar cada uno de sus miembros por separado, o si nuestras pertenencias grupales pueden hacer que, en ocasiones, nos comportemos de manera agresiva o violenta...

Distintos trabajos de revisión han concluido que, *en general, los grupos aprenden más rápido, cometen menos errores, recuerdan mejor, toman mejores decisiones y son más productivos que los individuos* (Sánchez, 2002). No obstante, hemos de admitir que existen casos en los que las situaciones grupales distorsionan nuestra percepción de la realidad, nos llevan a tomar decisiones erróneas e injustas, fomentan en nosotros la desidia o la negligencia, nos hacen menos eficientes, reducen nuestra capacidad de autocontrol o nos impulsan a comportarnos de un modo desadaptativo o antisocial.

En definitiva, puede decirse que, *en ciertas ocasiones, los grupos favorecen diversos sesgos o errores en nuestra conducta*. Entre dichos sesgos del comportamiento grupal, en este capítulo hemos seleccionado para su revisión sólo aquellos que hasta la fecha han sido investigados con mayor profundidad. Así, comenzaremos hablando de la polarización, un sesgo en la toma de decisiones en grupo que nos dará pie para tratar también otros fenómenos relacionados, como la tendencia grupal al riesgo y el “pensamiento grupal”. La holgazanería social es el sesgo que hemos elegido para abordar los frecuentes problemas de rendimiento que surgen

en los grupos. Finalmente, nos hemos ocupado de la desindividuación, denominación bajo la que se engloba un amplio y variado conjunto de antecedentes sociales, procesos psicológicos y sorprendentes efectos comportamentales que, en muchos casos, trascienden la Psicología de los grupos pequeños, pero en los que el componente grupal está casi siempre presente.

## 1. LA POLARIZACIÓN GRUPAL

### 1.1. *PRECEDENTES DE SU ESTUDIO: LA TENDENCIA GRUPAL AL RIESGO*

Hasta mediados del pasado siglo, existía dentro de la Psicología Social la creencia bastante generalizada de que los grupos tienden a adoptar y mantener posturas más moderadas que los individuos, como producto de la negociación y la búsqueda de acuerdo entre sus miembros. Sin embargo, los resultados hallados por *Stoner*, un estudiante de dirección de empresas, en su trabajo de fin de carrera sobre la toma de decisiones en grupo, pusieron en tela de juicio esta idea y estimularon el desarrollo de un gran número de estudios al respecto (*Stoner*, 1961; ver, entre otros muchos: *Gil, García-Sáiz y Alcover*, 1999; *Huici*, 2004b; *Jiménez-Burillo*, 1981; *Shaw*, 1976, y, en especial, *Wallach, Kogan y Bem*, 1971).

Para su investigación, *Stoner* empleó cuestionarios de “elección-dilema”, es decir, cuestionarios en los que se plantea al individuo –o al grupo- una serie de problemas o disyuntivas ante cada una de las cuales éste puede adoptar decisiones más o menos arriesgadas, esto es, decisiones cuyo fracaso supondrá más o menos pérdidas para el sujeto o el grupo.

En esencia, *Stoner* halló que, *tras un período de discusión, los grupos* –compuestos en su caso por varones postgraduados en dirección de empresas- *adoptaban decisiones más arriesgadas que las que sus miembros habían tomado individualmente antes de la discusión*. Además, esas posturas más arriesgadas eran mantenidas por los sujetos cuando posteriormente se les pedía que emitieran de nuevo sus juicios de forma individual.

Diversos experimentos ulteriores parecieron demostrar la generalidad de la tendencia grupal al riesgo: el aumento de las decisiones arriesgadas en la situación grupal no estaba relacionado con las características de los sujetos (sexo, profesión, etc) ni se limitaba a aquellos problemas en los que el riesgo era sólo ficticio, como ocurría en el caso de los cuestionarios de “elección-dilema” empleados por *Stoner* (*Shaw*, 1976). A partir de estos hallazgos, se propondrían diversas explicaciones del fenómeno -no necesariamente incompatibles entre sí-, destacando, por su mayor apoyo empírico, dos de ellas:

- 1) La *hipótesis de la responsabilidad diluida* (*Wallach, Kogan y Bem*, 1971). De acuerdo con ella, la situación grupal provoca que cada sujeto reduzca su sensación de responsabilidad personal con respecto a la decisión final del grupo, por lo que estará más dispuesto a elegir opciones arriesgadas. Como veremos más adelante, la hipótesis de la responsabilidad diluida -o de la difusión de la responsabilidad- conecta con algunas de las formuladas para explicar otros sesgos grupales, como la holgazanería social o la desindividuación.
- 2) La *hipótesis del riesgo como valor cultural* (*Brown*, 1965; ver también *Shaw*, 1976), según la cual nuestra sociedad valora positivamente el riesgo, lo que hace que, en

situaciones grupales, la mayoría de las personas estén dispuestas a proponer y defender posturas más arriesgadas que las que inicialmente tenían, a fin de ganar estatus en el grupo. Esta hipótesis guarda cierta relación con una de las perspectivas explicativas de la polarización, la perspectiva normativa, como pasamos a ver a continuación.

## 1.2. LOS EXPERIMENTOS DE MOSCOVICI

Los trabajos sobre la tendencia grupal a las decisiones arriesgadas -desarrollados sobre todo en Estados Unidos- constituyen el precedente de la investigación sobre polarización grupal -concepto más empleado en Europa-, por cuanto que, a finales de los años sesenta del pasado siglo, Moscovici demostraría que *la polarización es un fenómeno más general y básico que el de la tendencia grupal al riesgo*, al cual engloba.

A fin de comprender mejor el concepto de polarización, veamos en qué consistió uno de los experimentos más representativos sobre el tema. Es el que realizaron Serge Moscovici y Marisa Zavalloni en 1969 sobre 140 estudiantes varones de secundaria, y que ha sido citado y descrito por multitud de autores (*Moscovici y Zavalloni, 1969*; véanse, por ejemplo: Gil, García-Sáiz y Alcover, 1999, o Morales, 1985c):

En primer lugar, se administró individualmente a los sujetos una escala de actitud compuesta por varios ítems relativos a la figura de Charles De Gaulle (militar y político francés, líder de la Resistencia a la ocupación alemana durante la Segunda Guerra Mundial y presidente de la república francesa en varios períodos). Se trataba de una escala tipo Likert de siete puntos, de modo que, a través de ella, los experimentadores conocían las actitudes más o menos negativas (-3, -2, -1), neutras (0) o más o menos positivas (+1,+2,+3) que tenían los sujetos hacia De Gaulle. A esta primera fase del experimento se le denomina *pre-consenso*.

A continuación, los experimentadores formaron, con los mismos sujetos, una serie de grupos de discusión, en los que sus miembros debían llegar a una decisión unánime sobre cada uno de los ítems de la misma escala de actitud que ya habían cumplimentado individualmente en la fase anterior. A esta segunda fase del experimento se le denomina *consenso*.

Finalmente, cada sujeto debía contestar de nuevo a la escala de forma individual. A esta tercera fase se le denomina *post-consenso*. En otros grupos experimentales se siguió el mismo procedimiento descrito, con la sola diferencia de que los contenidos de la escala no se referían a De Gaulle, sino a los estadounidenses. Estas son las puntuaciones medias halladas, en unos y otros grupos, en cada una de las fases del experimento:

- A) Grupos que respondieron a la escala sobre De Gaulle:
  - en la fase de pre-consenso, +0'90;
  - en la fase de consenso, +1'18;
  - en la fase de post-consenso, +1'19.
- B) Grupos que respondieron a la escala sobre los norteamericanos:
  - en la fase de pre-consenso, -0'61;
  - en la fase de consenso, -1'09;
  - en la fase de post-consenso, -1'04.

En ambos casos, pues, las posturas de los sujetos se “polarizaron” en la fase de consenso, es decir, *se extremaron más hacia el polo de la escala que ya era dominante en el pre-consenso*: la actitud predominantemente positiva hacia De Gaulle se hizo aún más positiva y la predominantemente negativa hacia los norteamericanos se hizo todavía más negativa. Además, como puede observarse, esta polarización de las actitudes producida en la situación grupal se mantuvo en la fase de post-consenso.

A partir de los estudios pioneros de Moscovici, la polarización grupal ha sido comprobada en una amplia gama de situaciones y procesos: formación de impresiones, estereotipos, prejuicios y actitudes, juicios morales del comportamiento de otros, decisiones de jurados, negociaciones, tendencia grupal al riesgo –o al conservadurismo, el otro polo de la escala; por eso la polarización es un proceso más general-, etc. Myers y Lamm (1976) resumen los datos al respecto (ver también: Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; Huici, 2004b; Morales, 1985c; Sánchez, 2002).

Aunque se ha criticado el enfoque metodológico habitualmente empleado para el estudio de la polarización grupal (Meliá et al., 1998), puede decirse que nos encontramos ante un *fenómeno de gran relevancia que resulta bastante común en aquellas tareas y situaciones grupales que implican algún tipo de evaluación*. Lo que cabe plantearse a continuación es por qué se produce la polarización.

### 1.3. PERSPECTIVAS EXPLICATIVAS DE LA POLARIZACIÓN

Existen distintas explicaciones de la polarización grupal, aunque podemos sistematizar las más válidas haciendo referencia a un doble mecanismo sobradamente conocido en Psicología Social: la dependencia normativa y la dependencia informativa, conceptos con los que Deutsch y Gerard tratan de explicar diversos procesos de influencia social y, en especial, el conformismo, es decir, la influencia de las mayorías en los juicios individuales (Deutsch y Gerard, 1955; op. cit. en Cruces et al., 1991, 1998).

Recordemos brevemente que la *dependencia normativa* es nuestra necesidad de aprobación social, de ser aceptados por los demás, lo que nos induce a ajustarnos a las normas sociales y grupales, es decir, a las formas de pensar, actuar, etc. que marcan las mayorías o los modelos y figuras relevantes (líderes y grupos de referencia). Por su parte, la *dependencia informativa* es nuestra necesidad de información, procedente de otras personas, que oriente nuestra conducta y nos permita adaptarnos eficazmente a distintas situaciones.

Las dependencias normativa e informativa son tan comunes, que han sido incluso recogidas por la sabiduría popular en refranes y dichos tales como “A donde fueres, haz lo que vieres” o “¿A dónde va Vicente? A donde va la gente”. Además –y esto es lo que más nos interesa aquí-, ambos mecanismos de influencia social resumen muy bien las dos perspectivas explicativas de la polarización más importantes, la normativa y la informativa, perspectivas que, más que oponerse, se complementan entre sí.

La *perspectiva normativa* sostiene que, a través de la discusión grupal, cada uno de los participantes se da cuenta de que los otros tienen opiniones predominantemente dirigidas a una determinada alternativa o polo, es decir, de que la *norma grupal* apunta hacia una

dirección evaluativa. Como comparamos nuestras opiniones y comportamientos con los de los demás -recordemos a Festinger (1954)- y buscamos la aprobación social, tenderemos a adoptar una postura más cercana a la que interpretamos como la alternativa más valorada en el grupo, e incluso más extrema.

Dentro de la influencia normativa, pueden jugar también un importante papel los procesos de *modelado*, que desinhibirían al sujeto después de que éste hubiera observado a alguien –el líder grupal u otro miembro de alto estatus- defender una posición más extrema que la suya, facilitándole la adopción de posturas menos moderadas.

Como señala Morales (1985c), se ha hallado *apoyo empírico indirecto* a esta perspectiva. Así, por ejemplo, parece que admiramos las posturas que son más extremas que las nuestras, pero en la misma dirección. O si se nos pide que respondamos a algún dilema como lo haría nuestro “yo ideal”, se encuentra que las respuestas son más radicales que las que emitimos habitualmente. O pensemos en el modelado que ejercen distintos líderes sociales, políticos, sindicales o religiosos, movilizándolo a grandes grupos y polarizando sus actitudes.

Por otra parte, la *perspectiva informativa* se basa en el supuesto de que la discusión grupal genera predominantemente argumentos en pro de la alternativa o polo más preferido en el grupo, lo que hace que se produzca ante todo un aprendizaje en la dirección dominante y que las respuestas se modifiquen en dicha dirección. Así, la polarización grupal sería el resultado de un proceso de *persuasión y refuerzo mutuos*, y dependería de la cantidad, calidad y novedad de los argumentos que favorecieran una determinada dirección evaluativa.

De lo dicho hasta ahora podemos deducir que si la influencia normativa fuera la principal responsable de la polarización grupal, entonces el mero conocimiento de las posturas de los demás, sin necesidad de argumentar ni discutir –una votación a mano alzada, por ejemplo-, bastaría para que se diera este efecto.

Sin embargo, según la perspectiva informativa, la simple exposición de la postura de cada cual no sería suficiente para generar la polarización. Haría falta que se favoreciera la discusión y el intercambio de argumentos para que tuviera lugar la persuasión mutua. Y eso es lo que demuestran diversos estudios, hasta el punto de que podemos decir que *es la perspectiva informativa de la polarización la que goza de un mayor respaldo empírico*.

Morales (1985c) resume algunos de estos estudios, como los desarrollados por el propio Moscovici y colaboradores. Por ejemplo, en uno de ellos (Moscovici y Lecuyer, 1972), se crearon dos tipos de grupos experimentales: en unos casos, los miembros del grupo discutían sentados en línea; en otros, estaban dispuestos en cuadrado. Dado que la primera condición restringe la comunicación y el intercambio, mientras que la segunda tiende a facilitarlos, la polarización fue mayor en ésta última.

En otros experimentos (Moscovici, Doise y Dulong, 1972), los grupos de control discutieron libremente en la fase de consenso, mientras que a los grupos experimentales se les impuso un tiempo límite para la discusión o se les pidió que, en vez de dedicarse a la elaboración y defensa de argumentos, arbitraran algún procedimiento que les permitiera alcanzar un rápido consenso (votación y cálculo de medias, por ejemplo). En ambos casos, la polarización fue mayor en los grupos de control.

#### 1.4. ESTRATEGIAS PARA CONTROLAR LA POLARIZACIÓN

Una vez conocidas la polarización y sus propuestas explicativas, podríamos plantearnos, a modo de reflexión final, qué estrategias podríamos utilizar para controlar este fenómeno. Dicho de otro modo, si creemos que en un grupo predominan las posturas en cierta dirección y queremos evitar –o conseguir– que, al reunirnos para tomar una decisión al respecto, ésta se polarice, ¿qué podemos hacer?

Evidentemente, las posibles alternativas son muchas y variadas, dependiendo de las características y circunstancias particulares del grupo, de la situación, del problema o asunto sobre el que se van a tomar las decisiones, etc. En cualquier caso, toda estrategia habrá de basarse en alguna de las perspectivas explicativas de la polarización que ya hemos revisado en el anterior apartado.

Así, por ejemplo, si partimos de la perspectiva normativa y queremos reducir el riesgo de polarización grupal, deberemos hacer todo lo posible para evitar que el grupo descubra la norma, es decir, la opinión predominante: solicitar el voto secreto, controlar el número y tipo de intervenciones en el proceso de discusión, evitar o tratar de contrarrestar el modelado de las figuras relevantes exigiéndoles una actitud imparcial, etc.

De acuerdo con la perspectiva informativa –aquella que, recordemos, tiene un mayor apoyo empírico–, todos nuestros esfuerzos deberán dirigirse a evitar la discusión, el intercambio de argumentos y, en definitiva, la persuasión mutua: limitar todo lo posible el tiempo de discusión, proponer directamente una votación sin ningún debate previo, controlar el número, el tiempo y el tipo de intervenciones, la disposición espacial...

#### 1.5. EL “PENSAMIENTO GRUPAL”

Como señala Morales (1985c), el *pensamiento grupal* puede ser entendido, al menos en parte, como un caso especial de polarización. Cuando se dan ciertas condiciones extremas –entre las que se encuentran importantes procesos de influencia normativa–, un grupo puede llegar a deteriorar gravemente su análisis de un determinado problema y tomar decisiones claramente erróneas e incluso desastrosas al respecto. Irving L. *Janis* elaboró un modelo teórico para explicar y prevenir estos procesos sesgados de decisión, a los que él denomina, con intención peyorativa, “pensamiento grupal” (Janis, 1972, 1982; ver también, entre otros muchos: Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; Cruces et al., 1998; Gil, García-Sáiz y Alcover, 1999; Huici, 2004c; Sánchez, 2002; Shaw, 1976; Van Avermaet, 1990, etc). Básicamente, el pensamiento grupal se caracteriza por:

- La existencia de *fuertes presiones intragrupales a la uniformidad*, es decir, dirigidas a tomar una decisión unánime a toda costa.
- Esas presiones a la uniformidad se ven favorecidas por un *liderazgo autoritario* que trata de imponer su punto de vista a todo el grupo.
- Una *visión simplista y sesgada* del problema, derivada de una insuficiente recogida de datos y del rechazo de la información que contradiga a la postura dominante.
- La *limitación de la discusión grupal* a un número muy reducido de alternativas de decisión, y sin evaluar suficientemente las posibles consecuencias de cada una de ellas.

- La *ignorancia múltiple*: cada miembro del grupo que no comparte la postura aparentemente mayoritaria cree que él es el único en desacuerdo, por lo que autocensura sus críticas, generándose una ilusión de consenso que nadie se atreve a romper.

El propio Janis (1982; ver también Gil, García-Sáiz y Alcover, 1999) nos propone una serie de medidas para prevenir el pensamiento grupal, de las que exponemos a continuación algunos ejemplos de especial utilidad:

- Que el *líder* adopte una actitud imparcial y anime al resto del grupo a plantear distintas alternativas de acción y a formular libremente sus objeciones y dudas con respecto a cada una de ellas.
- Que uno o varios miembros —o expertos externos invitados a las reuniones del grupo— ejerzan el papel de *abogados del diablo*, esto es, que se dediquen expresamente a criticar las propuestas que vayan surgiendo.
- Dividir el grupo en pequeños *subgrupos* que trabajen por separado en el mismo problema.
- *Evitar tomar decisiones de forma precipitada.*

El Modelo del Pensamiento Grupal de Janis ha sido utilizado para analizar diversos casos reales de decisiones políticas, militares o empresariales como, por ejemplo, el fallido desembarco de opositores al régimen de Fidel Castro que tuvo lugar en abril de 1961, con la ayuda de los servicios de inteligencia norteamericanos, en la bahía cubana de Cochinos. Aunque el modelo cuenta con un *apoyo empírico limitado*, en los últimos años se ha destacado su enorme *valor heurístico* como punto de partida de un gran número de investigaciones sobre la toma de decisiones en grupo (Turner y Pratkanis, 1998a, 1998b; op. cit. en Gil, García-Sáiz y Alcover, 1999, p. 247).

## 2. LA HOLGAZANERÍA SOCIAL

### 2.1. DEFINICIÓN Y RELEVANCIA DE LA HOLGAZANERÍA SOCIAL

La holgazanería —o haraganeo— social (“social loafing”), término acuñado por Latané, Williams y Harking (1979), hace referencia a la *reducción de la motivación y el rendimiento del grupo cuando todos sus miembros trabajan colectivamente en una determinada tarea, en comparación con el rendimiento que se alcanzaría si cada sujeto trabajara individualmente en la misma tarea.*

Imaginemos, por ejemplo, que un grupo de seis personas, tirando a la vez de una cuerda, logra mover un peso de quinientos kilos, mientras que, haciendo la misma tarea individualmente, cada uno de sus miembros consigue mover cien kilos. Como la suma de los rendimientos individuales (seiscientos kilos) es superior a la del rendimiento colectivo (quinientos), puede decirse que, en este caso, se ha producido la holgazanería social.

En realidad, el fenómeno que hoy llamamos “holgazanería social” era ya conocido desde que, en las primeras décadas del siglo XX, empezara a investigarse un proceso estrechamente relacionado con él y considerado por muchos autores como su opuesto: la *facilitación social*. Sin embargo, no será hasta los años ochenta cuando la holgazanería social comience a ser estudiada de manera sistemática, a fin de descubrir los posibles factores y condiciones que la

favorecen (ver, entre otros: Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; Canto, 1998f; Gómez y León, 1998; y especialmente Gil, García-Sáiz y Alcover, 1999, y Sánchez, 2002).

La *relevancia* de la holgazanería social reside en el hecho de que su ocurrencia ha sido comprobada en todo tipo de grupos de tarea (laborales, educativos, etc), y tanto ante tareas motrices como intelectuales, lo que sin duda resulta preocupante si tenemos en cuenta que multitud de actividades humanas se realizan en grupo. No obstante, ello no significa que se trate de un problema inherente a los grupos –éstos no siempre tienen un efecto desmotivador en sus miembros-, sino que *sólo se produce en ciertas condiciones*, como veremos a continuación.

## 2.2. VARIABLES EXPLICATIVAS

Se han propuesto diversas explicaciones de la holgazanería social, algunas de las cuales han quedado descartadas por los datos empíricos. Tal es el caso de las hipótesis que apuntaban a las dificultades de los miembros para coordinarse entre sí (por ejemplo, al tener que tirar muchas personas de una cuerda) como la causa del descenso en el rendimiento grupal, ya que *la holgazanería social también ha sido evidenciada en tareas que no exigen coordinación*, como aplaudir o gritar.

No cabe duda de que la explicación más plausible de este fenómeno es la que pasa por considerar el efecto combinado y las relaciones entre dos variables: *la aprensión de evaluación y la difusión de la responsabilidad*. Cuando un grupo numeroso se enfrenta a tareas de carácter conjuntivo o aditivo –es decir, a tareas que requieren de la contribución, coordinada o no, de todos los miembros para alcanzar un único producto o resultado-, es difícil discriminar y valorar el grado de esfuerzo y responsabilidad de cada individuo particular en la realización de la tarea.

Ello hace que la aprensión de evaluación de los sujetos –el sentir que su desempeño es conocido y evaluado-, como factor motivador o activador que les impulsa a esforzarse, se reduzca notablemente o desaparezca por completo, lo que a su vez facilita que la responsabilidad personal ante la tarea también disminuya y se reparta sesgadamente –se diluya- entre todos los miembros del grupo. “El uno por el otro, la casa sin barrer”, nos dice el viejo refrán.

## 2.3. ESTRATEGIAS PARA PREVENIR LA HOLGAZANERÍA SOCIAL

Pueden plantearse distintas medidas o estrategias para aumentar la motivación grupal y, por tanto, para prevenir la holgazanería social (Gil, García-Sáiz y Alcover, 1999; Sánchez, 2002). Entre ellas, de manera muy genérica, nosotros destacaríamos las encaminadas a:

- *Lograr que el esfuerzo individual se pueda identificar y evaluar*: trabajar en grupos pequeños, definir con precisión los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros, etc.
- Si fuera necesario, *modificar positivamente las percepciones de cada sujeto con respecto a su contribución y a las de los demás en el rendimiento grupal*: hacer ver a cada cual que su

aportación es indispensable para el grupo, que los otros miembros se están esforzando todo lo posible, etc.

- *Aumentar la cohesión grupal*: favorecer la atracción, la amistad y la confianza entre los miembros, su lealtad hacia el grupo, su identificación y compromiso con los objetivos y tareas grupales, etc.

### 3. LOS PROCESOS DE DESINDIVIDUACIÓN

#### 3.1. CONCEPTO DE DESINDIVIDUACIÓN Y PRECEDENTES DE SU ESTUDIO

Basándonos en Huici (1985i), podemos decir que, en líneas generales, la desindividuación hace referencia a los *procesos por los que, a partir de ciertas condiciones antecedentes –entre las que destacan las variables grupales, aunque no son las únicas–, se genera en el sujeto un estado psicológico que favorece, a su vez, la emisión de comportamientos atípicos o contrarios a las normas y convenciones sociales*: expresión de ideas y sentimientos que habitualmente ocultamos o reprimimos, manifestación desmesurada de euforia o dolor, agresividad, actos vandálicos, etc.

El término “desindividuación” fue acuñado en 1952 por *Festinger, Pepitone y Newcomb* para describir cómo, en algunas situaciones, los miembros de un grupo se comportan como si estuvieran “sumergidos” en él, perdiendo el sentido de la individualidad y liberando conductas habitualmente inhibidas.

En su estudio, Festinger y colaboradores formaron grupos de adolescentes y jóvenes y les pidieron que discutieran acerca de los sentimientos hacia sus padres. En una entrevista posterior con cada sujeto, se observó que los integrantes de grupos de discusión en los que se había criticado con especial dureza a los padres recordaban en menor medida, no lo que se había dicho, sino quién lo había dicho.

En opinión de los autores, ello sería indicativo de que, por los motivos que fueran, los miembros de esos grupos no habían prestado tanta atención a los individuos como al grupo en su conjunto, lo que produjo una disminución de las restricciones internas y, en consecuencia, unas críticas más abiertas hacia sus padres. En dichos grupos, en definitiva, surgieron los procesos de desindividuación.

Si bien Festinger, Pepitone y Newcomb ponían especial hincapié en los efectos “positivos” o “liberadores” de la desindividuación, podemos considerar que su concepción de ésta tenía ya un claro precedente en los planteamientos mucho menos amables de *Gustave Le Bon*, quien en 1895 publicó su obra *Psicología de las masas*. Recordemos que Le Bon caracterizaba el comportamiento colectivo, en contraste con el individual, como subconsciente, irracional y violento, y determinado por los procesos de anonimía, contagio psíquico y sugestión (ver, entre otros: Alonso y Berbel, 1997; Canto, 1998e; García-Sáiz y Gil, 1999; Gil y García-Sáiz, 1996; Huici, 1985i; Javaloy, Rodríguez y Espelt, 2001; Le Bon, 1945; León, Barriga y Gómez, 1998; Mestre, Guil y Gómez, 1998; Ovejero, 1997; Prentice-Dunn y Rogers, 1989; Reicher, Spears y Postmes, 1995; Sánchez, 2002; Shaw, 1976).

En los siguientes apartados revisaremos los principales modelos explicativos de la desindividuación que se han formulado hasta nuestros días, para concluir con una valoración crítica de todos ellos y del estado actual de este campo de investigación.

### 3.2. LA DESINDIVIDUACIÓN COMO PÉRDIDA DE LA IDENTIDAD PERSONAL: LOS MODELOS DE ZIMBARDO, DIENER Y DIPBOYE

Las aportaciones de Zimbardo (1969), matizadas por Diener (1977), y la explicación alternativa de Dipboye (1977) representan los planteamientos “clásicos” sobre la desindividuación, entendida ésta como *pérdida del sentido de la individualidad, de la autoconsciencia o de la identidad personal*. Revisemos dichos planteamientos:

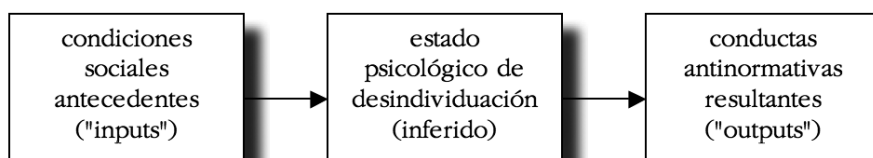


Figura 6.1.- Esquema resumen del Modelo de Desindividuación de Zimbardo.

En 1969, *Zimbardo* formularía el modelo teórico más conocido sobre la desindividuación y el que mayor número de investigaciones ha generado, al menos hasta los años noventa. Como podemos ver en la Figura 6.1, en él trata de integrar tres conjuntos de variables: condiciones sociales antecedentes o variables “input”, procesos psicológicos internos al sujeto (estado inferido de desindividuación) y comportamientos antinormativos resultantes o variables “output” (ver, entre otros muchos: Alonso y Berbel, 1997; Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; García-Sáiz y Gil, 1999; Huici, 1985i; Prentice-Dunn y Rogers, 1989; Reicher, Spears y Postmes, 1995; Shaw, 1976; Sánchez, 2002; Zimbardo, 1969, 1995). Entre las *condiciones antecedentes* de la desindividuación pueden destacarse las siguientes:

- *Anonimato* o dificultades para identificar personalmente a cada individuo. El anonimato es favorecido por las situaciones grupales o multitudinarias, la oscuridad, la semejanza entre los miembros del grupo, el uso de uniformes, etc. Pensemos, por ejemplo, en las camisetas y bufandas de los grupos de aficionados ultras que acuden a los estadios de fútbol.
- *Difusión de la responsabilidad* entre todos los miembros del grupo o delegación de ésta en el líder. Por ejemplo, diversas conductas, cánticos, etc. emitidas por todos los ultras ante la consigna de sus cabecillas, o “relevos” en las agresiones colectivas a un individuo: un miembro del grupo sale de éste y comienza la agresión; después, vuelve a refugiarse en el grupo y otro sale a “relevarle en la tarea”, y así sucesivamente.
- *Tamaño del grupo*. Obviamente, a mayor tamaño del grupo, mayores anonimato y difusión de la responsabilidad. Por ejemplo, los hinchas visitantes concentrados en una misma zona del graderío del estadio se comportan de forma más desindividuada que quienes están dispersos por el resto del estadio y mezclados con aficionados del equipo local.

- Realización de *acciones que favorecen una activación general del organismo y una sobreestimulación sensorial*. Este tipo de acciones predisponen a la persona para el comportamiento violento y dificultan el control cognitivo de la conducta (reflexión, previsión de consecuencias, etc). Por ejemplo, dado que las conductas desindividuidas son más frecuentes entre los hinchas que ocupan localidades de pie –se pueden mover más– que entre los que ocupan localidades de asiento, las primeras fueron prohibidas hace ya algunos años.
- *Consumo de alcohol y de drogas* que alteran el estado de conciencia de las personas y desinhiben su conducta. Por ejemplo, en los estadios de fútbol está prohibido beber alcohol, pero ¿qué ocurre en los alrededores del estadio antes de que comience el partido?

Zimbardo postula que estas y otras condiciones antecedentes van a producir en el individuo un *estado psicológico* caracterizado por la reducción o el *debilitamiento de una serie de mecanismos como la aprensión de evaluación, la autoobservación, la autoevaluación y el autocontrol* (por ejemplo, los sentimientos de vergüenza o de culpa). Como resultado, ese estado psicológico va a aumentar la probabilidad de *emisión de conductas habitualmente inhibidas* o reprimidas por el sujeto, y que se caracterizan por ser:

- *Impulsivas, irracionales y desproporcionadas*.
- *Autorreforzantes* (y, por tanto, difíciles de cortar).
- *Contagiosas* (se transmiten por imitación, provocando patrones homogéneos de comportamiento en el grupo).
- *Antinormativas* (es decir, contrarias a las normas y valores preponderantes en la sociedad).

El Modelo de Zimbardo dio lugar a numerosas investigaciones de laboratorio y de campo, aunque sus resultados no lo corroborarían de manera incondicional. Como ejemplos de datos empíricos que sí parecen apoyar al modelo, nos pueden servir dos investigaciones del propio Zimbardo acerca de la influencia del anonimato en nuestro comportamiento agresivo o vandálico (Zimbardo, 1969; ver también, entre otros, Huici, 1985i, Shaw, 1976, o Sánchez, 2002):

En una de ellas, se comprobó que las supuestas descargas eléctricas administradas a una persona (una actriz que, con sus gestos de dolor, hacía creer que las descargas eran reales) por un grupo de chicas (estudiantes) que permanecían en situación de anonimato (encapuchadas y sin identificación externa alguna) tendían a durar el doble de tiempo que las aplicadas por aquellas otras que se sabían perfectamente identificables (visibles por completo y con un cartel con su nombre).

En otra investigación, dos coches con aspecto de estar abandonados (capó abierto, sin matrícula...) fueron colocados en dos entornos urbanos muy distintos: el populoso municipio neyorquino del Bronx (en el que ni siquiera los habitantes de un mismo bloque de pisos se conocen mucho entre sí) y un tranquilo barrio residencial de Palo Alto, California (en el que los pocos vecinos que viven por la zona se conocen bien). En el primer caso, el coche fue repetidamente saqueado en apenas veinticuatro horas, y no precisamente por personas con

aspecto de delincuentes. En el segundo caso, por el contrario, el coche permaneció intacto durante toda una semana; sólo en una ocasión –estaba lloviendo- alguien se acercó al coche... para bajar el capó.

*Diener* –posiblemente el autor que, junto a Reicher y otros autores más recientes, ha prestado mayor atención al estudio de la desindividuación- plantea su propio modelo teórico. Dado que dicho modelo mantiene muchos puntos de contacto con el formulado por Zimbardo, nos limitaremos aquí a considerar brevemente sus principales peculiaridades (Diener, 1977; ver también, entre otros: Alonso y Berbel, 1997; Huici, 1985i; Reicher, Spears y Postmes, 1995; Sánchez, 2002).

Con respecto a las *condiciones antecedentes* de la desindividuación, Diener enfatiza especialmente tres factores: la *actividad física*, la *percepción del grupo como un todo* (tanto por los miembros como por los observadores externos) y el *modelado* que ejercen los líderes y las figuras de mayor estatus dentro del grupo. Con respecto al *estado psicológico* de desindividuación, Diener subraya la *reducción de los niveles de autoconsciencia y de autorregulación* como principales causas de que los sujetos tiendan a responder de forma automática a los estímulos externos. No obstante, *el comportamiento desindividuado resultante no será necesariamente destructivo* o agresivo, pues dependerá de esos estímulos externos: claves situacionales, conductas emitidas por los modelos, etc.

El modelo teórico planteado desde la perspectiva de la Psicología Humanista por *Dipboye* también parte de la clásica distinción entre condiciones antecedentes, estado subjetivo y conductas resultantes, pero en cada uno de estos tres conjuntos de variables incorpora elementos y matices que lo diferencian claramente de los modelos de Zimbardo y Diener, a los cuales –es nuestra opinión- sirve de complemento (Dipboye, 1977; ver también Alonso y Berbel, 1997, Huici, 1985i, o Sánchez, 2002).

En primer lugar, los *antecedentes* de la desindividuación señalados por Dipboye no sólo se refieren a factores sociales y grupales que pueden emerger de forma esporádica o circunstancial, sino también a otros más *estables*, relativos a características de nuestra vida cotidiana, a las condiciones en que desarrollamos nuestro trabajo, etc. Entre ellos, podemos destacar:

- Nuestra tendencia a usar apelativos categoriales para referirnos muchas veces a otras personas, lo que favorece la *estereotipia*. Por ejemplo: “*los de arriba* han dicho que el informe tiene que estar terminado mañana”; “*vamos a comer al chino*”; “*los alumnos* no conocen bien la normativa de exámenes”; “*los profesores* no cumplen con los horarios de tutorías”; “*todos los hombres* son iguales”...
- La pertenencia a grupos u organizaciones de *gran tamaño*. Por ejemplo, no es lo mismo formar parte de un grupo de clase numeroso que de otro más reducido, o trabajar en una multinacional que en una pequeña empresa o cooperativa.
- La pertenencia a grupos u organizaciones con un *fuerte predominio de las normas formales*. Por ejemplo, organizaciones con estrictas reglas de funcionamiento, de comunicación e incluso de uniformidad en la imagen personal de sus empleados.
- La realización de *tareas muy estructuradas y rutinarias*, que coartan la creatividad y originalidad –el sello propio- del individuo y permiten que la rotación de personal

apenas afecte al sistema. Es el caso, por ejemplo, de muchos puestos y tareas burocráticas, del trabajo en grandes cadenas industriales de montaje, etc.

Estos factores despersonalizadores van a provocar en el sujeto un *estado psicológico* caracterizado por la *pérdida de su autoconcepto*, de sus señas de identidad, lo que a su vez le generará *afectos negativos* (malestar, insatisfacción, frustración, estrés...). La consideración de estos afectos negativos es otra de las características distintivas del Modelo de Dipboye. Por ejemplo, suele sentarnos mal que otros tengan una percepción estereotipada de nosotros como hombres, mujeres, jóvenes, viejos, alumnos, profesores..., que se nos etiquete, que nuestro jefe o nuestro profesor no se acuerde de nosotros o nos confunda con otras personas, que no nos dejen organizar a nuestro modo nuestro propio trabajo, etc.

Pero la aportación más novedosa de Dipboye reside en la interpretación que este autor hace de las *conductas resultantes*: como reacción a la experiencia de desindividuación, el sujeto va a orientar su comportamiento hacia la recuperación y la *afirmación de su identidad personal*. Esos intentos por singularizarse se reflejarán en diversas conductas de *autopresentación* y de *automanifestación*, aunque dichas conductas tengan un carácter antisocial o indeseable.

Precisamente los comportamientos antinormativos son especialmente efectivos para llamar la atención de los demás sobre uno mismo, para escapar de una existencia gris y anónima. Así, por ejemplo, habrá situaciones en las que, como prevé el Modelo de Zimbardo, el sujeto se comporte agresivamente, pero no como producto de un debilitamiento de los mecanismos de autoevaluación y de autocontrol, sino como un intento de salir del anonimato, de restablecer y afirmar la propia identidad ante la amenaza de la desindividuación.

El Modelo de Dipboye no ha sido objeto de muchos estudios empíricos. Una de las investigaciones desarrolladas por él mismo (Dipboye y Fromkin, 1972; ver también Huici, 1985i) consistió en preguntar a sujetos varones cómo se describirían a sí mismos a fin de captar el interés de una mujer. A unos se les informó previamente de que “los demás” se habían descrito en términos modestos. Éstos tendieron a autoensalzarse. Por el contrario, aquellos a quienes se les dijo que “los otros” se habían descrito de un modo arrogante tendieron a hacer autopresentaciones modestas. En ambas condiciones experimentales, pues, los sujetos trataron de destacarse o distinguirse del resto, de salirse de la norma mayoritaria.

Mucho más recientemente, Martínez y Mejías (2001) realizaron un estudio longitudinal sobre la toma de decisiones en grupos cuyos miembros se comunicaban entre sí mediante ordenador. En los grupos de control, todos los participantes sabían quién hacía cada una de las aportaciones al proceso de decisión, mientras que en los grupos experimentales las contribuciones y opiniones eran siempre anónimas. Aunque no se hallaron diferencias importantes entre ambas condiciones en el grado de consenso alcanzado, éstas sí fueron significativas con respecto al grado de satisfacción personal: quienes se vieron obligados a participar de forma anónima mostraron claramente una menor satisfacción por el trabajo realizado. Nos parece que este dato es igualmente coherente con la perspectiva de Dipboye.

### 3.3. LA DESINDIVIDUACIÓN COMO ACENTUACIÓN DE LA IDENTIDAD SOCIAL: LA TEORÍA DE LA NORMA EMERGENTE Y EL MODELO “SIDE”

Frente a la concepción clásica de la desindividuación como una pérdida de la identidad personal, de la autoconsciencia o del autocontrol, otras teorías defienden que lo que subyace a los procesos de desindividuación es más bien un incremento del componente grupal en el comportamiento del sujeto, debido a la búsqueda de una norma compartida que sirva de marco de referencia a los miembros del grupo (recuérdense los experimentos de Sherif y de Asch) o a un cambio en el nivel de autocategorización del yo (recuérdese el concepto turneriano de “despersonalización”). En definitiva, la desindividuación consistiría básicamente en una *acentuación* –o incluso en una exacerbación- *transitoria de la identidad social del sujeto*.

Aunque procedentes de distintas tradiciones y con evidentes diferencias entre ambas, pensamos que esta explicación de las conductas extremas o desindividuadas es en cierto modo compartida por la Teoría de la Norma Emergente de Turner y Killian, y por el Modelo “SIDE” formulado más recientemente desde la Teoría de la Identidad Social por Reicher y otros (García-Sáiz y Gil, 1999; Javaloy, Rodríguez y Espelt, 2001; Postmes y Spears, 1998; Reicher, 1989a, 1989b, 1989c; Reicher, Levine y Gordijn, 1998; Reicher, Spears y Postmes, 1995; Turner y Killian, 1957, 1972, 1987; Sánchez, 2002).

Desde la *Teoría de la Norma Emergente* se plantea, básicamente, que las conductas desindividuadas no deberían ser interpretadas como antinormativas, tal como lo hace el Modelo de Zimbardo y, en buena medida, también el de Dipboye. Por el contrario, este tipo de comportamiento refleja una fuerte adhesión y conformidad del sujeto a las normas grupales que emergen en cada momento, aun cuando dichas normas tengan un carácter agresivo o destructivo. El proceso que daría lugar, de manera extraordinariamente rápida, a la emergencia de la norma sería el siguiente (ver Figura 6.2):

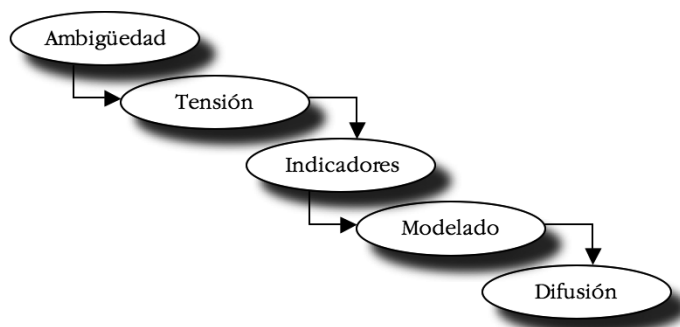


Figura 6.2.- Esquema resumen de la Teoría de la Norma Emergente.

- 1) El grupo se enfrenta a una situación que para todos o casi todos sus miembros resulta *ambigua*, novedosa, atípica o inesperada.
- 2) Dicha situación genera en el grupo un estado emocional aversivo de *tensión* o inquietud.

- 3) A fin de reducir la tensión, el grupo busca *indicadores* de la conducta apropiada para esa situación.
- 4) Las figuras más significativas del grupo –líderes, miembros de mayor estatus o simplemente los sujetos más salientes perceptivamente- actúan como *modelos normativos* para el resto.
- 5) Mediante diversos mecanismos de influencia social –modelado, conformismo, obediencia a la autoridad, etc-, la norma de conducta *se difunde* y es adoptada por la mayor parte del grupo.

En nuestra opinión, este modelo explica muy bien toda una serie de comportamientos colectivos, tanto deseables como problemáticos, que se producen a veces en diversos contextos sociales: fenómenos de histeria colectiva o contagio del pánico en situaciones multitudinarias, reacciones de un grupo ante las provocaciones o agresiones de otro, conductas altruistas y cooperativas en situaciones de emergencia, etc.

Por otro lado, el *Modelo "SIDE"* ("Social Identity/Deindividuation Model") parte de la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y de la Teoría de la Autocategorización de Turner para defender, en primer lugar, que muchos de los resultados aparentemente contradictorios que podemos hallar en las investigaciones derivadas de los modelos clásicos de la desindividuación se deben al hecho de no haber tenido en cuenta los procesos de categorización social y, más concretamente, el concepto de identidad social. *Con la ayuda de este concepto, sería posible reinterpretar de manera coherente dichos resultados.*

El Modelo "SIDE" no entiende los comportamientos desindividuados simplemente como el producto de una pérdida o inmersión del yo en el grupo, ni tampoco como una regresión a una forma de identidad más primitiva o inconsciente. Es cierto que se pierde identidad personal, pero al mismo tiempo *se gana identidad social*, distintividad con respecto a otros grupos (Javaloy, Rodríguez y Espelt, 2001).

En esencia, lo que se produce en el sujeto es un cambio de atención desde la respuesta individual a la respuesta grupal. Dicho de otro modo, *la conducta desindividuada sería consecuencia de la acentuación de la identidad social del sujeto en aquellas situaciones en las que el grupo como un todo resulta más saliente o relevante para sus miembros que los individuos aislados* (García-Sáiz y Gil, 1999). Que el comportamiento resultante sea con frecuencia agresivo o antisocial, se explicaría porque esa acentuación de la identidad social se ve especialmente favorecida por las situaciones de *conflicto intergrupal* (por ejemplo, en el caso de la violencia en los campos de fútbol, el enfrentamiento entre hinchas radicales de uno y otro equipo).

En cualquier caso, el comportamiento colectivo generado por la activación de una determinada identidad social no sería imprevisible y carente de toda lógica, sino que *quedaría definido y delimitado por dicha identidad social*. Siguiendo con el ejemplo anterior, cabe esperar que los aficionados "ultras" de un determinado equipo puedan llegar a agredir a los aficionados o al autocar del otro equipo, a los policías que tratan de reprimirlos o contenerlos, etc, pero no que ataquen indiscriminadamente a todo el que se cruce en su camino. Recuérdese, a este respecto, el estudio de Reicher (1989a) acerca de los disturbios

sociales acaecidos durante varios días en un barrio de Londres, y sobre los que no es difícil encontrar paralelismos más recientes y cercanos.

Nos parece que la conexión entre la Teoría de la Norma Emergente y el Modelo “SIDE” se encuentra en las interrelaciones que se establecen entre los procesos de influencia social y la saliencia de la identidad social. La conformidad con la norma emergente vendría motivada por la necesidad de afrontar una situación ambigua o novedosa, pero también por los factores que en dicha situación acentuaran la identidad social de los sujetos. A su vez, la identidad social se vería reforzada por la conformidad. Dicho de un modo más simple: *la identidad social favorecería la conformidad y viceversa*.

### 3.4. APLICACIONES DE LOS MODELOS TEÓRICOS SOBRE LA DESINDIVIDUACIÓN Y CONCLUSIONES

Con respecto a las *aplicaciones* de los modelos teóricos sobre la desindividuación, puede decirse que éstos han sido utilizados para analizar -y a veces para tratar de controlar- diversas situaciones y problemas grupales, entre los que nosotros destacamos:

- Los *comportamientos colectivos violentos*, los actos terroristas, el vandalismo y otros fenómenos de indudable gravedad y resonancia sociales. Por ejemplo, algunos desencadenantes de la desindividuación han sido tenidos en cuenta a la hora de prevenir desórdenes sociales en espectáculos multitudinarios; se han analizado las conductas agresivas y de escape en situaciones de emergencia; la desindividuación ha llegado a ser esgrimida como atenuante en algunos procesos judiciales, etc.
- Los *comportamientos antinormativos menores*, tanto en adultos como en niños, adolescentes y jóvenes. A este respecto, se ha estudiado –de acuerdo con los modelos clásicos de Zimbardo y Diener- la relación entre ciertas condiciones antecedentes, como el anonimato (ir disfrazado, por ejemplo), el tamaño del grupo, etc. y la emisión de conductas antisociales de poca importancia: pequeños hurtos, “hacer trampas”, infracción de normas...
- La incidencia de diversas características del *entorno organizacional*—e incluso del contexto sociopolítico (regímenes totalitarios, por ejemplo)- en el estado de desindividuación, alienación, etc. de las personas, en línea con los planteamientos de Dipboye.
- Desde los años noventa del pasado siglo, se puede observar un creciente interés por estudiar los posibles procesos de desindividuación presentes en la *comunicación mediada por ordenador* (“Internet”). Dichos estudios se vienen haciendo, por lo general, desde la perspectiva de la Identidad Social (véase, por ejemplo, Moral, Canto y Gómez-Jacinto, 2004).
- También se ha sugerido que tanto los modelos clásicos de la desindividuación como el Modelo “SIDE” podrían servir para explicar, al menos parcialmente, aquellos casos de acoso en el lugar de trabajo (*mobbing*) o en el ámbito escolar (*bullying*) en los que los ataques no son de naturaleza estrictamente interpersonal, sino grupal: un grupo de trabajadores –o de estudiantes- percibe a otro compañero como un intruso o un enemigo, por lo que dirigen hacia él diversas agresiones, desde simplemente ignorarle

hasta boicotear su trabajo, hacerle objeto de descalificaciones, amenazas, insultos o burlas, llegando incluso al maltrato físico. Por el momento, sin embargo, los modelos teóricos sobre la desindividuación no han sido aplicados a la comprensión de este problema (Barón, Munduate y Blanco, 2003; Ovejero, 2006).

- Finalmente, los procesos de desindividuación pueden estar asimismo en la base de la mayor parte de los casos de malos tratos y *torturas a prisioneros* que se producen en los numerosos conflictos armados existentes en diversas partes del mundo. Sólo así se explicaría que personas normales y corrientes sean capaces de infligir todo tipo de humillaciones y vejaciones a otro ser humano, tal y como demostró Zimbardo en su famoso experimento de la cárcel de Stanford.

Por otra parte, del desarrollo producido a lo largo de varias décadas de investigaciones, teorías y aplicaciones relacionadas con los procesos de desindividuación, hasta llegar al estado actual de este campo, podemos extraer al menos dos *conclusiones* básicas:

- 1) Con respecto a los *modelos teóricos clásicos*, coincidimos con Huici (1985i) cuando esta autora señala la necesidad de discriminar, de entre todos los *antecedentes situacionales* contemplados, los necesarios y suficientes para que se produzca la desindividuación, es decir, *aquellos que mejor predicen la ocurrencia de las conductas desindividuidas*. Igualmente, Huici propone buscar *evidencias empíricas acerca del supuesto estado psicológico de desindividuación* postulado por dichos modelos. Hasta el momento, poco se ha hecho en este sentido.
- 2) Con respecto a *todos los modelos*, incluido el formulado desde la Teoría de la Identidad Social, se hace preciso *contrastar sistemáticamente el poder explicativo y predictivo de cada uno de ellos*, lo que permitiría además saber hasta qué punto coinciden o se complementan, y si *podrían ser integrados* de algún modo. En relación con todo ello, ya se han hecho algunos esfuerzos, como el meta-análisis efectuado por Postmes y Spears (1998) sobre sesenta estudios independientes, y que parece apoyar en mayor medida al Modelo “SIDE”.

Nosotros pensamos que dicha integración es posible y, además, necesaria, ya que no parece que ninguno de los enfoques teóricos revisados pueda por sí solo explicar satisfactoriamente todos los fenómenos que suelen inscribirse en este ámbito. En nuestra opinión, un factor clave que sí permitiría integrar los distintos modelos teóricos y que, de hecho, es contemplado directa o indirectamente por todos ellos, es el de la *reducción de la autocensura que conduce al comportamiento desinhibido*.

Resulta evidente que una de las principales consecuencias de las situaciones grupales consideradas tanto en los modelos clásicos de la desindividuación como en el Modelo “SIDE” es la de que el sujeto reduce su capacidad de autocensurar y, por tanto, de autocontrolar ciertas conductas que normalmente inhibiría sin demasiados problemas. Esto es lo que produce la “impresión de desindividuación”, tanto en los observadores externos como en los propios emisores de las conductas supuestamente desindividuidas (en estos últimos a posteriori): unos y otros no “reconocen” a los protagonistas de las situaciones de desindividuación, en tanto que su comportamiento no es el habitual.

Pero, en realidad, hay muchas otras condiciones, aparte de las grupales y multitudinarias, que también tienen el efecto de reducir la autocensura y, por ende, de aumentar la probabilidad de emisión de conductas atípicas. Por ejemplo, el anonimato o el consumo de alcohol, de los que ya nos habla Zimbardo, pueden ser favorecidos por situaciones grupales, pero también por situaciones no grupales. Más aún, ¿qué es lo que hace que, al comunicarnos por escrito con otra persona, seamos capaces de expresarle sentimientos o ideas que difícilmente le manifestaríamos cara a cara? No hay anonimato ni embriaguez, ni acentuación de la identidad social, ni uno se ha olvidado de quién es...

En consecuencia, pensamos que quizás el término “desindividuación” no sea el más apropiado para referirnos a *todos* estos fenómenos. Incluso podríamos llegar a afirmar que el comportamiento definido habitualmente como desindividuado es en realidad el reflejo más fiel y genuino de nuestra personalidad, por cuanto que, en los escenarios sociales cotidianos, ésta se encuentra muy constreñida por todo tipo de normas y convencionalismos. En cualquier caso, en vez de hablar de “desindividuación”, nos parecería más adecuado hablar simplemente de “desinhibición”.

## 7. RELACIONES INTERGRUPALES

---





## 0. INTRODUCCIÓN

En este capítulo vamos a abordar el que sin duda es el tema más ampliamente estudiado dentro de la Psicología de los Grupos desde hace varias décadas, especialmente en el ámbito europeo, gracias al influjo de la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y, en menor medida, de la Teoría de la Autocategorización de Turner. Como ya vimos en su momento, las relaciones intergrupales constituyen uno de los temas “estrella” de la Psicología de los Grupos que se desarrolla en Europa. Dichas relaciones –básicas para comprender el origen de los estereotipos, prejuicios y conductas discriminatorias- son analizadas sobre todo a través de los procesos de identificación y categorización social, con una mayor atención al conflicto y a la competición que a las relaciones de cooperación. También se pone mayor énfasis en el estudio del favoritismo endogrupal que en el de la denigración del exogrupo. El grado –y tipo- de identificación social es considerado como variable independiente, intermedia y dependiente (Huici, 1996).

Pero dar cumplida cuenta de todo lo que se ha investigado en este campo requeriría no ya de un capítulo, sino de una gruesa monografía. Por ello nosotros, fieles a la filosofía que preside este libro, hemos tratado de limitarnos aquí a exponer las diferentes posiciones teóricas de las que parten los numerosos estudios sobre el tema que se han llevado a cabo hasta el momento actual, posiciones que, al menos en algunos casos, preferimos considerar como complementarias más que como alternativas.

En nuestra exposición seguiremos un orden cronológico, comenzando por los “enfoques individuales” de las relaciones intergrupales, llamados así porque buscan la causa de la conflictividad entre grupos en los estados emocionales del individuo (Hipótesis de la Frustración-Agresión), en sus disposiciones estables o rasgos de personalidad (Teoría de la Personalidad Autoritaria) o en sus aprendizajes directos o vicarios (Teoría del Aprendizaje Social). El lector podrá comprobar cómo, pese a sus lógicas limitaciones, estos enfoques mantienen aún una cierta vigencia y nos sirven para explicar, al menos parcialmente, muchos comportamientos intergrupales.

Como no podía ser de otro modo, el “enfoque grupal” de las relaciones intergrupales viene representado en primer lugar por la Teoría del Conflicto Realista, cuyo principal defensor dentro de la Psicología es Sherif. Su planteamiento, centrado en el análisis de las relaciones de interdependencia positiva (cooperación) y negativa (competición) que establecen los grupos entre sí en sus esfuerzos por alcanzar metas y conseguir recursos, encuentra el perfecto

complemento en los modelos matemáticos englobados bajo la denominación genérica de “Teoría de los Juegos”. Estos modelos, aunque más descriptivos que explicativos, permiten predecir con bastante precisión cómo actuarán los grupos ante situaciones de “motivación mixta”, es decir, cuando cada una de las opciones de cooperación y competición entre las que pueden elegir tiene tanto ventajas como inconvenientes.

El capítulo se cierra con la revisión de la Teoría de la Identidad Social, a la que le hemos dedicado el mayor espacio. No en vano, se trata del paradigma claramente dominante en este campo desde hace tiempo, lo que no significa, como veremos, que se encuentre libre de críticas y controversias, algunas de ellas de indudable relevancia. Quizás alguien podría preguntarse por qué hemos colocado la Teoría de la Identidad Social dentro de la perspectiva “grupala” de las relaciones intergrupales, si su explicación de dichas relaciones parte siempre de dos elementos tan individuales como el autoconcepto y la autoestima. La razón está en el constructo que media entre la autoestima del sujeto y su comportamiento intergrupala, y que es precisamente el elemento central de la teoría: nos referimos al propio concepto de identidad social. Recordemos que Tajfel define la identidad social como nuestra conciencia de pertenecer a un determinado grupo o grupos, junto con el significado emocional y el valor que otorgamos a esas pertenencias. Dicho de otro modo, la identidad social es el componente *grupala* de nuestro autoconcepto y nuestra autoestima.

## 1. EL ENFOQUE INDIVIDUAL DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES

### 1.1. FRUSTRACIÓN Y AGRESIÓN

Una de las primeras explicaciones de las relaciones intergrupales es la procedente de la vieja hipótesis de la frustración-agresión, formulada por *Dollard et al.* (1939) y revisada en los años sesenta por *Berkowitz* (1962, 1969; ver también *Sánchez*, 2002). Según dicha hipótesis, la frustración u otras experiencias aversivas provocan una activación emocional en el individuo que le impulsa a comportarse agresivamente. Cuando éste no puede dirigir su agresividad hacia la causa de su frustración, tenderá a hacerlo hacia los miembros de aquellos exogrupos considerados diferentes y más débiles que su endogrupo, o con los que ya existan antecedentes de conflictividad. Con frecuencia, pues, *los exogrupos minoritarios cumplirían la función de “chivos expiatorios” sobre los que el sujeto o sujetos frustrados descargarían su ira en forma de prejuicios, conductas discriminatorias y actos violentos.*

Pensamos que diversos fenómenos de violencia colectiva y de racismo, como el antisemitismo en la Alemania nazi, los crímenes cometidos por el Ku Klux Klan contra ciudadanos negros en Estados Unidos, las matanzas interétnicas en Ruanda y Burundi, el conflicto de los Balcanes o ciertos ataques sobre la población inmigrante producidos en nuestro propio entorno –por poner sólo algunos de los innumerables ejemplos que nos brinda la cruda realidad– podrían ser al menos parcialmente explicados con la ayuda de la hipótesis de la frustración-agresión.

Sin embargo, las investigaciones empíricas que han tratado de ponerla a prueba arrojan *resultados contradictorios*, y ello por distintos *motivos*: a) no se puede predecir con precisión cuál será el chivo expiatorio elegido; b) la frustración no es una causa necesaria ni suficiente de la agresión; c) no queda claro cómo los estados individuales de activación

emocional dan lugar a actos colectivos de violencia; d) no se explica el relativo grado de control cognitivo que suele caracterizar este tipo de comportamientos; e) tampoco se pueden explicar o predecir las conductas intergrupales deseables, como una relación de cooperación (Gil, 1999; Sánchez, 2002).

### 1.2. LA “PERSONALIDAD AUTORITARIA”

Si, desde la hipótesis de la frustración-agresión, los prejuicios, la discriminación y los conflictos entre grupos se explican a partir de un supuesto *estado psicológico transitorio* de activación emocional, provocado circunstancialmente en el sujeto por situaciones de frustración, experiencias aversivas, etc, otros modelos teóricos han tratado de encontrar el motivo de esos mismos aspectos indeseables de las relaciones intergrupales en ciertas *disposiciones estables* o rasgos de personalidad de los individuos.

Este es el caso de la teoría psicoanalítica de la *Personalidad Autoritaria* (Adorno et al., 1950; ver también Brown, 1990; Sánchez, 2002). Según *Adorno et al.*, una educación excesivamente estricta y represiva favorecerá en el sujeto el desarrollo de la “personalidad autoritaria”. Básicamente, el mecanismo de formación de esta tendencia o rasgo de personalidad sería similar al propuesto desde la hipótesis de la frustración-agresión: por temor a las consecuencias, la agresividad natural del niño hacia los padres y profesores, en tanto que principales agentes de su severa socialización, se desplazará hacia otros objetivos alternativos percibidos como más débiles o inferiores, como las minorías étnicas. El resultado de todo ello, pues, será la denominada personalidad autoritaria, caracterizada principalmente por: a) una sumisión absoluta hacia las figuras de autoridad –que simbolizan a los padres-, y b) una acusada hostilidad hacia los exogrupos.

Tras la segunda guerra mundial, algunos investigadores interesados en esta explicación de los prejuicios raciales se esforzaron por construir inventarios y escalas de personalidad que permitieran diferenciar entre las personas con tendencias fascistas o racistas y aquellas con tendencias más democráticas o tolerantes. El propio Adorno y sus colaboradores elaborarían un instrumento, la “Escala F”, que sería objeto de diversas controversias.

Más recientemente, se han propuesto otros modelos teóricos que podríamos considerar herederos directos o indirectos de los planteamientos de Adorno. Nos referimos a los modelos del Autoritarismo de Derechas de Altemeyer y de la Dominancia Social de Sidanius y Pratto (Altemeyer, 1988, 1998; Pratto et al., 1994; Sidanius, 1993; Sidanius y Pratto, 1999; ver Huici y Gómez-Bercof, 2004). Para Altemeyer, el *autoritarismo de derechas* sería una tendencia de la personalidad que se desarrolla en la adolescencia a través del aprendizaje social de la obediencia, el convencionalismo y la agresión, y que se caracteriza por la sumisión extrema a la autoridad y a las normas emanadas de ella, incluyendo la agresividad hacia quienes señala dicha autoridad. La orientación de la *Dominancia Social* supone que cada persona desarrolla en mayor o menor grado su tendencia a legitimar las desigualdades y divisiones sociales y a desear que su endogrupo domine o sea superior a otros grupos, lo que se traduce en actitudes prejuiciosas como el racismo o el sexismo y en la conquista de posiciones sociales desde las que poder mantener o aumentar las desigualdades.

La principal *crítica* formulada a este enfoque “personalista” de las relaciones intergrupales es la de que las diferencias individuales de personalidad no pueden explicar por qué un determinado prejuicio se difunde -o desaparece- de forma súbita y homogénea en ciertos contextos sociales y en ciertos períodos históricos. Las normas vigentes y, en general, las condiciones sociales, políticas y económicas de un grupo o sociedad en un momento dado parecen ser los determinantes más lógicos (Brown, 1990; Gil, 1999; Sánchez, 2002).

### 1.3. EL APRENDIZAJE SOCIAL

Desde la perspectiva del Aprendizaje Social se hace hincapié en la importancia que tienen los modelos aprendidos por el sujeto durante el proceso de socialización en el desarrollo de prejuicios y de actitudes agresivas hacia determinados grupos (Bandura, 1973; Gil, 1999; Sánchez, 2002). A través de la experiencia directa o vicaria, el individuo aprendería qué personas o grupos pueden ser objeto de agresión, qué acciones justifican o requieren de una respuesta violenta y en qué situaciones es apropiada o inapropiada esta conducta.

Aunque esta teoría sí nos permite comprender cómo se transmiten y se reproducen muchas pautas de comportamiento intergrupales preexistentes, se le ha objetado sin embargo su incapacidad para explicar el origen de dichas pautas. Dicho de otro modo, a través de la Teoría del Aprendizaje Social podremos entender que un individuo haga suyos determinados estereotipos o prejuicios por efecto del modelado que ejercen sobre él ciertas figuras relevantes o sus grupos de referencia, pero no sabremos nada de los motivos por los que existían ya esos estereotipos y prejuicios en los modelos imitados por el sujeto.

## 2. EL ENFOQUE GRUPAL DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES

### 2.1. LOS CONFLICTOS REALES ENTRE GRUPOS

La expresión *Teoría del Conflicto Realista de Grupo* fue acuñada por Campbell en 1965 (Brown, 1990; Sánchez, 2002) para referirse a una perspectiva bastante común en diversas ciencias sociales, según la cual *las relaciones intergrupales están determinadas por la existencia o no de conflictos objetivos de intereses entre dos o más grupos*, o al menos por la percepción subjetiva del conflicto como un hecho real por parte de los miembros de alguno de los grupos implicados.

Dentro de la Psicología Social, *Sherif* es sin duda el autor más representativo de este enfoque, que pondría a prueba mediante una serie de ingeniosos estudios longitudinales de campo realizados entre 1949 y 1954 en campamentos infantiles de verano, y que suelen ser conocidos genéricamente como los estudios de la *Cueva de los Ladrones*, por ser en este lugar, Robbers Cave (Oklahoma, Estados Unidos), en donde se desarrollaría el último de ellos. Se han hecho muchas descripciones detalladas de estos trabajos, como la del propio Sherif (1966). De las existentes en castellano, nosotros recomendamos especialmente la de Blanco, Caballero y De la Corte (2005, pp. 94-104).

De acuerdo con la Teoría del Conflicto Realista, podemos considerar tres clases distintas de relaciones funcionales entre los intereses o metas de dos grupos, cada una de las cuales dará lugar a su vez a un modo distinto de relación intergrupales (Gil, 1999):

- 1) *Cuando los intereses de ambos grupos resulten compatibles* -es decir, las metas que persigue un grupo no entran en conflicto con las del otro, pues alcanzarlas no supone ningún perjuicio para este último-, *las relaciones entre ellos serán neutras o de independencia recíproca*. Esta solía ser la primera condición experimental en las investigaciones de Sherif a las que nos hemos referido antes: los asistentes al campamento –chicos de unos doce años de edad, todos de raza blanca, religión protestante y sin problemas en el colegio ni en sus relaciones- eran divididos en dos grupos que se ubicaban en lugares distintos, a menudo realizaban actividades independientes y en cualquier caso coexistían pacíficamente o simplemente se ignoraban. A medida que pasaban los días, cada grupo iba conformando espontáneamente su propia estructura de estatus y roles, sus normas de convivencia, etc, y desarrollaba algunas señas de identidad: nombre del grupo, bandera, territorio, “nosotros”, “ellos”...
- 2) *Cuando los intereses de ambos grupos resulten incompatibles* -es decir, las metas que persigue un grupo entran en conflicto con las del otro, pues alcanzarlas supone algún perjuicio para este último-, *las relaciones entre ellos serán de interdependencia negativa o, dicho de otro modo, de competencia y enfrentamiento*. El conflicto era introducido por Sherif en una segunda fase de sus investigaciones, en la que se organizaban competiciones de diversos juegos entre ambos grupos. El grupo que obtenía una mayor puntuación global recibía un trofeo y cada uno de sus miembros una pequeña navaja. El grupo perdedor no recibía nada. Entre los principales efectos de esta situación, que podríamos calificar de *suma cero* (que un grupo logre un determinado objetivo o recurso implica que el otro no lo consiga), Sherif halló un aumento de la cohesión y de las autopercepciones positivas dentro de cada grupo, cambios en las estructuras grupales –hacia liderazgos más agresivos, por ejemplo- e incrementos en los estereotipos negativos, los prejuicios y las conductas discriminatorias hacia el exogrupo, incluyendo todo un muestrario de ataques y acciones de represalia.
- 3) *Cuando los intereses de ambos grupos resulten coincidentes, pero a su vez inalcanzables por separado* -es decir, ambos grupos persiguen la misma meta, pero ninguno de ellos puede conseguirla por sí solo-, *las relaciones entre ellos serán de interdependencia positiva o cooperativa*. En una última etapa de sus experimentos, Sherif trataba de reducir el conflicto intergrupual –y lo lograba- promoviendo la cooperación entre ambos grupos de chavales. Para ello, establecía *metas supraordenadas* o extraordinarias, esto es, objetivos que interesaban a los dos grupos por igual, pero que no podían alcanzar si no unían sus esfuerzos. Por ejemplo, en una excursión lejos del campamento, la camioneta con la que uno de los monitores debía ir a recoger las provisiones para el almuerzo se “averió”. Sólo si los dos grupos –hambrientos después de bañarse en un lago- tiraban a la vez del vehículo, éste lograría ponerse en marcha de nuevo. Mediante actividades que, como esta, fomentaban la interdependencia positiva o cooperativa, se consiguieron eliminar gradualmente las barreras y hostilidades intergrupales e incluso desarrollar lazos de atracción interpersonal que obviaban la vieja división entre ambos grupos.

Evidentemente, la *principal implicación* de la Teoría del Conflicto Realista es que, siempre que exista competencia real o percibida entre grupos por la obtención de determinados recursos

o metas, las relaciones intergrupales se deteriorarán. Sólo en la medida en que reduzcamos el conflicto de objetivos o, mejor aún, lo substituyamos por metas supraordenadas que propicien la cooperación, podremos reconducir las relaciones entre grupos por los cauces de la tolerancia, el respeto y la concordia.

También nos parecen evidentes todas las *posibles aplicaciones* de esta idea general a la resolución de diversos conflictos sociales que han convulsionado desde siempre la historia de la humanidad, y que siguen tristemente presentes en el mundo actual: relaciones interétnicas, problemas derivados de la inmigración, guerras civiles, etc. Sin embargo, no debemos perder de vista las *matizaciones y críticas* que se le han formulado a este enfoque, y que han sido recogidas por distintos autores (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005; Brown, 1990; Gil, 1999; Huici y Gómez-Berrocal, 2004; Sánchez, 2002; Troyano y Garrido, 2003). Dos son, desde nuestro punto de vista, las principales:

- Frente a la visión negativa del conflicto como un fenómeno social indeseable que hay que tratar de erradicar siempre, muchos pensadores consideran que *los conflictos intergrupales son inevitables y, en ocasiones, deseables*. Se trataría, pues, de algo consustancial a la organización social y a la propia condición humana. Además, un conflicto de intereses entre grupos no tiene por qué conducir necesariamente a comportamientos y actitudes hostiles: es posible la negociación. Incluso hay quienes esgrimen el argumento –que nosotros no suscribimos, desde luego, incondicionalmente- de que, en algunos casos, el conflicto y el enfrentamiento son el único modo de luchar contra las injusticias y desigualdades sociales.
- *La cooperación intergrupala no es una receta infalible para reducir la conflictividad*. Para empezar, a veces se hace difícil encontrar metas supraordenadas. Pero si lo logramos, debemos tener en cuenta que establecer este tipo de metas no siempre es eficaz, por cuanto que, tras un episodio de competición, parece que la cooperación para alcanzar un objetivo común sólo mejorará las relaciones intergrupales si dicho objetivo es efectivamente alcanzado. Por el contrario, si la cooperación fracasa, el conflicto intergrupala puede incluso agudizarse. Aun en el caso de que la cooperación tenga éxito, es posible que ésta sólo suponga un paréntesis temporal en la conflictividad existente y que, una vez alcanzada la meta supraordenada, las relaciones intergrupales retornen a la situación anterior. De hecho, se ha comprobado que la cooperación exitosa nunca logra eliminar por completo las percepciones y valoraciones sesgadas del endogrupo (favoritismo) y del exogrupo (denigración). Por otra parte, al difuminar las barreras intergrupales, la relación de cooperación –sobre todo si es impuesta- puede ser percibida por los grupos implicados como una amenaza a su identidad social, cultural, religiosa, etc, y tener por tanto efectos contraproducentes. Para prevenir esto, es aconsejable que se defina con claridad el rol que cada grupo va a jugar en el logro del objetivo común.

Pese a sus limitaciones, consideramos que las ideas de Sherif sobre las relaciones intergrupales mantienen al menos en parte su vigencia, e incluso han servido de base a algunos desarrollos más recientes, como el *Modelo Instrumental del Conflicto de Grupo*, de Esses y colaboradores (1998, 2001; ver Huici y Gómez-Berrocal, 2004). Estos autores, apoyándose además en el

Modelo de la Dominancia Social ya comentado en un anterior apartado, consideran que las reacciones xenófobas que suelen producirse en las sociedades receptoras de inmigrantes tienen su raíz en el “estrés de recursos” (percepción de que ciertos recursos valiosos, como el empleo, los servicios sociales, la atención sanitaria, etc, son escasos) y en las creencias de “suma cero” (percepción de que los recursos que los inmigrantes obtienen se detraen de los que pueden recibir los miembros de las sociedades receptoras).

## 2.2. LOS “JUEGOS”

Empleamos la denominación *Teoría de los Juegos* para referimos a un conjunto de modelos y métodos matemáticos que pretenden recrear y resolver problemas tácticos o estratégicos a partir de la combinación algebraica de las alternativas disponibles. Estos procedimientos racionales de toma de decisiones, desarrollados sobre todo a partir de los años cuarenta y cincuenta del pasado siglo, comenzaron aplicándose a juegos de mesa, como el póquer o el ajedrez, para pasar posteriormente a utilizarse en el análisis y resolución de problemas económicos, filosóficos o psicológicos.

En su aplicación al estudio de las relaciones intergrupales, la Teoría de los Juegos comparte algunos supuestos con la Teoría del Conflicto Realista, en la medida en que tanto una como otra entienden que la motivación de los grupos para alcanzar determinados objetivos es la que, según los casos, les impulsa a cooperar o a competir entre sí. Sin embargo, como han señalado distintos autores, la Teoría de los Juegos nos ofrece una visión más compleja y –pese a que pueda parecer paradójico– más realista de estas relaciones, pues, aunque admite la posibilidad de que se den situaciones de “suma cero”, contempla también otras combinaciones en las que los motivos para cooperar y para competir se mezclan, es decir, los sujetos o los grupos encuentran ventajas e inconvenientes en ambas opciones. Este tipo de situaciones suele denominarse de *motivación mixta* (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005; Gil, 1999; Sánchez, 2002; Troyano y Garrido, 2003).

No cabe duda de que el paradigma experimental más conocido de la Teoría de los Juegos es el llamado *Dilema del Prisionero*. Se trata de un juego de simulación en el que pueden participar dos personas o dos grupos, cada uno de los cuales ha de asumir el papel de uno de los protagonistas de la historia que vamos a contar a continuación y, en consecuencia, enfrentarse al dilema generado por ésta (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005; Troyano y Garrido, 2003):

Dos personas que han participado en la comisión de un delito son detenidas por la policía como sospechosas del mismo cuando en realidad no existen pruebas que garanticen sus condenas. Para solucionar este problema, los policías tratarán de que alguno de los dos sospechosos, o ambos, se traicionen a cambio de alguna recompensa. Las posibilidades que cada uno de los detenidos deberá tener en cuenta para decidir si compite con su compañero –es decir, le traiciona y confiesa- o, por el contrario, coopera con él y no confiesa, son las siguientes: 1) si uno de los dos confiesa y el otro no, este último pasará ocho años entre rejas, mientras que el traidor que confesó será recompensado con la libertad; 2) si los dos sospechosos confiesan, ambos serán castigados a cumplir una pena de cinco años de cárcel; 3) si ninguno de los dos

confiesa, cada uno de ellos será condenado a un año de prisión. Existen, por tanto, cuatro combinaciones posibles de las decisiones de ambos sujetos, cada una de ellas, como podemos ver en la Figura 7.1, con distintas consecuencias.

La opción menos deseable para los dos detenidos es la número 1, en la que ambos se traicionan mutuamente. Esto es lo que ocurre en las relaciones intergrupales –o interpersonales– cuando las dos partes implicadas emplean estrategias competitivas: nadie gana y todos pierden. Algunos autores explican de este modo la carrera armamentística en la que están inmersos muchos países, impulsada no sólo por el afán de poder de unos y otros, sino también por la desconfianza mutua (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005). Como resultado de ello, diversas naciones malgastan ingentes recursos en el desarrollo de armas nucleares, químicas, biológicas, etc, y existe un riesgo real de que la humanidad se autodestruya. ¿Quién gana con esta situación? Desde luego que, a largo plazo, nadie.

		PRISIONERO "B"	
		confiesa	no confiesa
PRISIONERO "A"	confiesa	<p>cinco años</p> <p>(1)</p> <p>cinco años</p>	<p>ocho años</p> <p>(2)</p> <p>libre</p>
	no confiesa	<p>ocho años</p> <p>(3)</p> <p>libre</p>	<p>un año</p> <p>(4)</p> <p>un año</p>

- (1) "A" compite y pierde; "B" compite y pierde.
- (2) "A" compite y gana; "B" coopera y pierde.
- (3) "A" coopera y pierde; "B" compite y gana.
- (4) "A" coopera y "gana"; "B" coopera y "gana".

*Figura 7.1.- Combinatoria del Dilema del Prisionero.*

Las alternativas 2 y 3 adquieren una forma similar a la "suma cero", puesto que la ganancia para una parte implica la pérdida para la otra parte. El detenido que está dispuesto a colaborar es traicionado por el otro, que de forma egoísta opta por confesar. Como consecuencia, el que compite obtiene el máximo beneficio posible y el que coopera el máximo perjuicio. En ocasiones, en la vida real podemos sentirnos tentados de elegir la opción de competir y aprovecharnos de la buena voluntad del otro. Pero, al margen de razonamientos morales, debemos sopesar dos riesgos: a) que la otra parte no sea tan ingenua y también decida competir; entonces nos encontraríamos de nuevo en la situación número 1, con todos sus inconvenientes; b) si yo respondo de forma egoísta y competitiva ante la actitud cooperadora del otro, ¿qué puedo esperar de él en ulteriores ocasiones?, es decir, ¿qué futuro tiene nuestra relación? Ganar de esta forma sería, como suele decirse, "pan para hoy y hambre para mañana". Por lo general, las espirales de violencia que lacran las relaciones entre diversas naciones, pueblos y grupos tienen su origen en una situación como la descrita: un

grupo ataca al otro o se aprovecha de él de algún modo, y éste, movido por el sentimiento de que ha sido traicionado, reacciona con represalias que, por una aplicación sesgada de la ley del talión, suelen superar al agravio sufrido, lo que a su vez genera una respuesta aún más contundente por parte del otro grupo, y así sucesivamente.

La opción más recomendable para los dos detenidos sería la número 4. Como resultado de la cooperación mutua (ninguno de los dos confiesa), ambos obtienen una ganancia relativa. No alcanzan la libertad, pero sí la solución “menos mala” de las tres restantes: un año de prisión, en vez de cinco u ocho. Además –y esto pensamos que es lo más importante–, se abre ante ellos un futuro despejado de dudas, reproches, rencores y venganzas, presidido por la confianza entre ambos y por la predisposición a volver a colaborar cuando surjan nuevas oportunidades de hacerlo (esperemos que en actividades más deseables socialmente, desde luego). Evidentemente, otro gallo cantaría en nuestras relaciones interpersonales e intergrupales si esta última fuera la opción que eligiéramos siempre, sin duda la más inteligente a largo plazo. El problema es que en ocasiones nos sentimos traicionados en nuestra buena fe –situaciones 2 y 3–, y ello nos hace aprender a ser más competitivos y desconfiados, a “endurecernos”, lo que termina conduciéndonos muchas veces a la peor de todas las alternativas, la número 1. Por la misma regla de tres, los expertos en mediaciones y negociaciones aseguran que el restablecimiento de la confianza entre personas o grupos previamente enfrentados es la base del éxito de cualquier plan de pacificación o de resolución de conflictos (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005).

Más allá del Dilema del Prisionero y sus variaciones, la Teoría de los Juegos ha analizado otras situaciones de motivación mixta, como los *dilemas de recursos*, en los que los participantes han de aportar recursos a un fondo común y/o repartírselos: podemos contribuir al fondo común o tratar de aportar lo menos posible, hacer un uso moderado de los recursos disponibles o malgastarlos, en definitiva, podemos actuar solidariamente o como parásitos, buscar el beneficio inmediato o ser previsores... Las situaciones reales en las que se reproducen estos mismos dilemas son innumerables: uso y disfrute de espacios y de bienes públicos, pago de impuestos, consumo de recursos energéticos (agua, electricidad, combustible...), respeto al medio ambiente, holgazanería social, participación en asociaciones y clubes, etc (Gil, 1999).

Los resultados experimentales de este tipo de juegos indican que, *por lo general, las personas tendemos a competir más que a cooperar*, pese a ser esta última la alternativa más racional. En nuestro ánimo parece pesar mucho la idea de que elegir una estrategia cooperativa nos hace vulnerables a la explotación de los demás, y preferimos el riesgo de un desenlace negativo para todos a la posibilidad de que otros se beneficien en perjuicio nuestro. No obstante, *las decisiones de los jugadores están mediadas por una serie de variables*. Las que han mostrado tener una mayor influencia son, fundamentalmente, las siguientes (Axelrod, 1996; Pruitt, 1998; ver, entre otros: Gil, 1999; Sánchez, 2002):

- *El tamaño de las unidades de decisión*: los resultados difieren notablemente si los participantes en el juego son individuos o grupos. Se ha comprobado que los grupos son aun más desconfiados y competitivos que los individuos, probablemente debido al apoyo que se dan entre sí los miembros del mismo grupo, a la difusión de la responsabilidad y a las percepciones sesgadas del endogrupo y el exogrupo.

- *Las experiencias anteriores*: la historia previa de la relación entre las partes incidirá en las expectativas mutuas y en el grado de confianza que cada parte otorga a la otra en el momento presente. Influirán también las situaciones análogas que cada parte haya vivido en el pasado en otras relaciones y en las que haya podido comprobar la eficacia diferencial de la cooperación y de la competición.
- *Las perspectivas futuras*: si las partes prevén que su relación ha de continuar más allá de la situación actual, estarán más dispuestas a colaborar que a competir, bien buscando el máximo beneficio conjunto en el presente (lo que podríamos denominar “cooperación sincrónica”), bien cediendo una parte a los intereses de la otra para que ésta última, por reciprocidad, le compense en una ulterior ocasión (lo que podríamos llamar “cooperación diacrónica”).
- *Las normas y valores que orientan la relación entre las partes implicadas*: cooperativismo (búsqueda del máximo beneficio conjunto), individualismo (búsqueda del máximo beneficio propio), altruismo (búsqueda del máximo beneficio ajeno), competitividad (búsqueda de la máxima diferencia con la otra parte)... Estas normas y valores pueden ser distintas para cada parte o pueden ser compartidas, en unos casos de forma espontánea, en otros por imposición o presiones de terceros.

### 2.3. IDENTIDAD SOCIAL Y AUTOCATEGORIZACIÓN

Podríamos señalar tres claros *precedentes* del enfoque de las relaciones intergrupales planteado desde la Teoría de la Identidad Social y, en gran medida, desde la Teoría de la Autocategorización:

- 1) Ya en uno de los famosos estudios de Sherif comentados más atrás (Teoría del Conflicto Realista) se observó que, en la primera fase, antes de haber introducido la competición entre los grupos, los chicos desarrollaron algunas percepciones y juicios negativos hacia los miembros del otro grupo, en forma de comentarios despectivos, pintadas, etc, como si la mera división de los participantes en el campamento fuera condición suficiente para generar el conflicto intergrupar (Gil, 1999; Blanco, Caballero y De la Corte, 2005; Brown, 1990; Sánchez, 2002; Troyano y Garrido, 2003).
- 2) En los años sesenta se realizaron algunos estudios que arrojarían resultados contradictorios con respecto a los efectos de la mera pertenencia a un grupo sobre la conflictividad intergrupar. Así, Ferguson y Kelley (1964) encontraron en dos grupos de laboratorio que trabajaban separadamente, aunque sin ningún tipo de competición entre ellos, un claro favoritismo endogrupal al evaluar los productos de ambos grupos (Brown, 1990; Gil, 1999; Sánchez, 2002). Sin embargo, Rabbie y Horwitz (1969) hallaron que, en la condición control de su experimento, la simple división al azar de los sujetos en “grises” y “azules” no sesgó de forma discriminatoria las impresiones que los miembros de ambos grupos se formaron unos de otros, algo que sí ocurrió en la condición experimental, cuando uno de los grupos recibió ciertos obsequios y el otro no (Brown, 1990; Huici y Gómez-Berrocal, 2004; Sánchez, 2002).

- 3) También en los años sesenta, Henri Tajfel investigaría la incidencia de los procesos de categorización en la percepción de estímulos físicos (Tajfel y Wilkes, 1963) y sociales (Tajfel, Sheik y Gardner, 1964), comprobando que dichos procesos acentúan las semejanzas intracategoriales y las diferencias entre categorías. Estos primeros estudios constituirían la base de la que parten sus ideas sobre la formación de los estereotipos y prejuicios sociales, así como la antesala, en conexión con los precedentes ya señalados, para el desarrollo de su línea de investigación sobre las relaciones intergrupales (Huici y Gómez-Berrocal, 2004).

Como es bien sabido, dicha línea de investigación viene representada por el llamado *Paradigma del Grupo Mínimo*, procedimiento experimental ideado por Tajfel y colaboradores (1971) para lograr las condiciones mínimas capaces de generar en un sujeto conductas grupales como las de favorecer al endogrupo y discriminar al exogrupo. Esas condiciones mínimas son, en esencia, las siguientes (Gil, 1999; Huici y Gómez-Berrocal, 2004; Sánchez, 2002):

- 1) Se crean dos grupos a partir de una división arbitraria (cara o cruz, verde o azul, preferencia por la pintura de Klee o por la de Kandinsky...). Al tratarse de grupos formados expresamente para el experimento, no existe entre ellos ninguna historia previa de competición o conflicto intergrupales.
- 2) Cada sujeto realiza las actividades y tareas que le indica el experimentador en situación de aislamiento y anonimato completos, es decir, sin que tenga la menor interacción ni con los miembros de su endogrupo ni con los del exogrupo, y sin posibilidad de conocerlos e identificarlos.
- 3) Las tareas planteadas por el experimentador –generalmente, el reparto de determinados recursos o premios, como puntos simbólicos, incrementos en calificaciones académicas, dinero...- no permiten el beneficio personal del propio sujeto que las realiza, sino sólo el de los demás miembros de su endogrupo o, si así lo estima oportuno, el de los miembros del exogrupo.

Tajfel y colaboradores entregaban al sujeto un cuadernillo con una serie de matrices como la que se representa en la Figura 7.1, tomada de Brown (1990; otras matrices similares pueden verse, aparte de en los trabajos originales, en Gil, 1999, Huici y Gómez-Berrocal, 2004, Sánchez, 2002, etc). En cada una de ellas figuran dos filas paralelas de números que se corresponden con los premios a distribuir (dinero, por ejemplo), y el sujeto debe elegir una sola columna. Dicha columna indica simultáneamente las cantidades que otorgará a un determinado miembro del endogrupo y a otro del exogrupo, de los que sólo conoce su pertenencia grupal, pues son identificados con números.

Para el miembro nº 74 del grupo "Klee"

25 23 21 19 17 15 13 11 9 7 5 3 1

---

19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7

Para el miembro nº 44 del grupo "Kandinsky"

*Figura 7.2.- Ejemplo de matriz empleada por Tajfel et al. (1971).*

Por tanto, las alternativas de decisión que tiene el sujeto en cada una de las matrices son, entre otras, estas cinco: a) paridad, es decir, reparto igualitario de beneficios para el miembro del endogrupo y el del exogrupo; en el caso de la Figura 7.2, elección de la columna “13/13”; b) máxima ganancia conjunta, es decir, obtención del máximo beneficio conjunto independientemente de la pertenencia grupal de cada uno de los miembros a los que se refiere la matriz; en el caso de la Figura 7.2, elección de la columna “25/19”; c) máxima ganancia endogrupal, es decir, lograr la cantidad más alta posible para el miembro del grupo al que también pertenece el sujeto que cumplimenta la matriz; en nuestro caso, tanto si el sujeto experimental pertenece al grupo “Klee” como si pertenece al grupo “Kandinsky”, nuevamente elección de la columna “25/19”; d) máxima diferencia, es decir, establecer la mayor distancia posible entre el endogrupo y el exogrupo, si es necesario perjudicando al segundo más que favoreciendo al primero; en el caso concreto de la Figura 7.2, si el sujeto experimental es del grupo “Klee”, elección, una vez más, de la columna “25/19”; *pero si es del grupo “Kandinsky”, elección de la columna “1/7”*; e) favoritismo exogrupal, es decir, beneficiar más a los miembros del exogrupo que a los del endogrupo; en el caso de nuestra figura, la columna “25/19” vuelve a ser la opción más clara a elegir por el sujeto experimental, independientemente de su pertenencia grupal.

Como es natural, el sujeto podía hacer otras muchas elecciones distintas de las descritas, y en el cuadernillo se incluían matrices de diverso tipo. La de nuestro ejemplo estaba diseñada para medir sobre todo la tendencia a maximizar la diferencia -esto es, la cuarta de las estrategias que acabamos de comentar- en los sujetos del grupo “Kandinsky”. Posteriormente, Tajfel y colaboradores calculaban la “fuerza” de cada una de las cinco estrategias anteriores en las respuestas de los sujetos. Dicho de otro modo, lo que hacían era evaluar estadísticamente la tendencia de cada sujeto a preferir el reparto igualitario, o la máxima ganancia conjunta, o el beneficio de los miembros de su grupo, etc (Huici y Gómez-Berrocal, 2004; Bourhis, Sachdev y Gagnon, 1996).

Los resultados eran claros: aunque los sujetos se esforzaban bastante por mostrarse equitativos, sus respuestas indicaban una ligera pero persistente tendencia a beneficiar a los miembros de su grupo y a maximizar la diferencia sobre el exogrupo. Por ejemplo, en la matriz de la Figura 7.2, la media de las respuestas de los sujetos del grupo “Kandinsky” se situó entre las opciones “13/13” y “11/12” (Brown, 1990). Datos análogos han sido obtenidos mediante diversas repeticiones y variaciones realizadas en su momento por el propio Tajfel y posteriormente por otros investigadores, empleando sujetos de distintas edades y de ambos sexos, y no sólo en tareas de distribución de recursos, sino también en la evaluación de resultados grupales y en la percepción social de los miembros del endogrupo y del exogrupo. *La discriminación intergrupala en situaciones de grupo mínimo es, pues, un fenómeno de gran consistencia* (Brown, 1990; Gil, 1999; Huici y Gómez-Berrocal, 2004; Sánchez, 2002).

El Paradigma del Grupo Mínimo constituye un sólido apoyo empírico a la Teoría de la Identidad Social. Recordemos que Tajfel defiende la tesis de que la discriminación intergrupala no se explica necesariamente en términos de conflictos reales de intereses –a veces puede que ni siquiera existan tales conflictos-, sino que nuestra propia necesidad de un autoconcepto y, por ende, de una identidad social satisfactorios nos lleva a favorecer a nuestros grupos y a denigrar

a los exogrupos. En definitiva, *la causa primera de la conflictividad entre grupos se encuentra en los procesos cognitivos de categorización social, que nos conducen inevitablemente a la diferenciación entre endogrupos y exogrupos, y en nuestras identidades sociales, es decir, en la dimensión grupal de nuestro autoconcepto y nuestra autoestima* (ver, entre otros, Tajfel y Turner, 1989).

Si partimos del supuesto de que la búsqueda de una identidad social satisfactoria condiciona en gran medida nuestras relaciones intergrupales, inmediatamente nos surge un interrogante: *¿qué ocurre cuando la comparación con el exogrupo resulta negativa?* Evidentemente, en estos casos, tan numerosos como las desigualdades sociales de toda índole que podemos encontrar en el mundo real, los miembros del endogrupo desarrollarán una identidad social insatisfactoria, por lo que es probable que pongan en marcha *estrategias encaminadas a redefinir de forma más positiva dicha identidad social*.

El uso de una u otra estrategia dependerá de ciertas variables, tales como: a) la percepción de la situación de desigualdad, opresión, etc, como una realidad estable, duradera e incluso legítima, o bien como algo injusto, inestable y modificable; b) la consideración de las fronteras intergrupales como permeables o impermeables, esto es, si se cree posible o no el paso de individuos de un grupo a otro. Estas variables pueden determinar, por ejemplo, que el grupo desfavorecido emprenda acciones colectivas como la movilización social, la negociación pacífica o el enfrentamiento violento, o que sea cada uno de sus miembros quien trate de cambiar su situación particular de forma individual (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005; Brown, 1990; Echebarría y Valencia, 1996; Gil, 1999; Huici y Gómez-Berrocal, 2004; Sánchez, 2002; Tajfel y Turner, 1979; Taylor y Moghaddam, 1987). A continuación describimos brevemente algunas de estas estrategias:

- *Movilidad*: el individuo intenta cambiar de estatus abandonando su grupo por otro más valorado, para lo cual renuncia a las normas, valores, cultura, etc, del primero y adopta las del nuevo grupo, pudiendo llegar incluso a ocultar sus orígenes. Es lo que hacen, por ejemplo, algunas personas pertenecientes a etnias minoritarias y tradicionalmente despreciadas o perseguidas para integrarse en la cultura dominante en una comunidad o territorio.
- *Creatividad*: los miembros del grupo tratan de alterar los términos de la comparación intergrupal, redefiniendo de forma positiva sus atributos supuestamente negativos, estableciendo nuevas dimensiones de comparación que les permitan tomar ventaja sobre el exogrupo, cambiando el exogrupo de comparación, etc. Por ejemplo: “hablar en andaluz no es hablar mal”, “el arte flamenco de los gitanos nunca podrá ser igualado por el de ningún payo”, “los blancos no tenéis gracia bailando”, “nosotros estamos mal, pero otros andan peor”...
- *Competición*: el endogrupo, de forma colectiva, o algunos de sus miembros, de forma individual, entablan una competición directa con el exogrupo para superar a éste precisamente en aquellas dimensiones en las que, hasta el momento, la comparación había resultado claramente desfavorable al primero. Esta es la actitud, por ejemplo, que adoptan a veces quienes tienen que abrirse camino en un ámbito de la actividad humana tradicionalmente reservado para miembros de otros grupos o estratos sociales. No es difícil pensar en casos reales de ello, ¿verdad?

No cabe duda de que la Teoría de la Identidad Social es, desde hace décadas, la perspectiva dominante en el estudio de las relaciones intergrupales. Sus supuestos y corolarios, aparte de permitir la integración de diversos datos empíricos –y, en nuestra opinión, también de algunos enfoques teóricos que sólo aparentemente son incompatibles–, están dando lugar a múltiples desarrollos de los que ya no nos podemos hacer eco aquí, pues rebasaríamos con creces los objetivos y límites que nos hemos marcado en este libro. De todos modos, su elevada aceptación no ha librado al enfoque de la Identidad Social de un cierto número de críticas, por lo que concluiremos este capítulo dando breve cuenta de aquellos debates que, desde nuestro punto de vista, tienen una mayor relevancia a nivel teórico o metodológico.

En cuanto a las *críticas de carácter metodológico*, es decir, las formuladas al procedimiento experimental ideado por Tajfel, pueden destacarse especialmente las relativas a la artificialidad de la situación y a la forma de medir las estrategias empleadas por los sujetos:

- 1) *La artificialidad de la situación*: hay que reconocer que el Paradigma del Grupo Mínimo no ofrece una gran validez externa, esto es, no se parece mucho a las situaciones reales de la vida cotidiana, pero tampoco debemos olvidar que este problema es tan sólo el achacable a cualquier investigación de laboratorio, del mismo modo que la principal virtud de este tipo de estudios reside, como contrapartida, en su gran validez interna, en tanto que nos permite un alto control de las variables que inciden en el comportamiento de los sujetos (Brown, 1990).
- 2) *La forma de medir las estrategias empleadas por los sujetos*: las dificultades para distinguir adecuadamente unas estrategias de reparto de recursos de otras son evidentes si usamos las mismas matrices que Tajfel. Esto es fácil de comprobar en el ejemplo de matriz que hemos incluido en el presente capítulo. Sin embargo, dichas dificultades ya han sido superadas mediante el diseño de nuevas matrices que permiten discriminar perfectamente entre las diversas estrategias de reparto por las que puede optar el sujeto. Por cierto, que los estudios que han empleado estas otras matrices han arrojado resultados análogos a los hallados en su momento por Tajfel y colaboradores (Morales y Huici, 1994).

Entre las controversias y *críticas de carácter teórico*, nosotros destacamos las relativas a la debilidad del sesgo intergrupar hallado mediante el Paradigma del Grupo Mínimo, las limitaciones socioculturales de la Teoría de la Identidad Social, la interdependencia como explicación alternativa del favoritismo endogrupal y los problemas para relacionar la autoestima con la conducta intergrupar:

- 1) *La debilidad del sesgo intergrupar hallado mediante el Paradigma del Grupo Mínimo*: hay quienes se han planteado si los resultados obtenidos mediante este procedimiento reflejan realmente favoritismo hacia el propio grupo o sólo una cierta forma de imparcialidad. La respuesta es sencilla: pese a que los sujetos experimentales tienden a ser equitativos en sus repartos, la mayoría de las veces no pueden evitar “barrer para casa”, aunque sea de modo muy leve. Nos encontramos, pues, con un sesgo no muy extremo en su manifestación, pero indudablemente persistente, que quizás esté mediado por razonamientos morales a través de los cuales el individuo busca un cierto equilibrio o compromiso entre el “deber” y el “querer”, entre la igualdad y el favoritismo (Brown, 1990; Turner, 1980).

- 2) *Las limitaciones socioculturales de la Teoría de la Identidad Social*: según algunos estudios, la supuesta tendencia del ser humano a hacer comparaciones intergrupales -con el consiguiente impacto positivo o negativo en su autoconcepto y su autoestima- no es tan universal como podría creerse inicialmente, sino que está modulada por algunas variables de carácter sociocultural, tales como el predominio de los valores individualistas (competición, logro personal...) o colectivistas (cooperación, cohesión...) en el contexto social concreto dentro del cual se da la relación intergrupala, o la ideología comparativa (autodefinición del grupo mediante criterios que hacen referencia a otros grupos) o autónoma (autodefinición del grupo mediante criterios independientes) que predomina en cada grupo. Parece que las predicciones de la Teoría de la Identidad Social -por ejemplo, la correlación positiva entre la identificación con el endogrupo y la diferenciación del exogrupo- se cumplen sobre todo en aquellas relaciones intergrupales que se dan dentro de culturas o subculturas colectivistas y entre grupos con una ideología comparativa (Hinkle, Brown y Eli, 1992; Morales y Huici, 1994).
- 3) *La interdependencia como explicación alternativa del favoritismo endogrupal*: según la Teoría de la Identidad Social, la mera categorización “endogrupo/exogrupo” generada a través del Paradigma del Grupo Mínimo sería la condición *necesaria y suficiente* para explicar el favoritismo endogrupal observado. Sin embargo, para aquellos autores que parten de los planteamientos de Sherif ya revisados en este capítulo (Teoría del Conflicto Realista), la verdadera explicación de este sesgo no estaría en los procesos de categorización social, sino en las relaciones de interdependencia que el individuo establece con respecto a su grupo. Así, las respuestas de favoritismo que daban los sujetos en los experimentos de Tajfel obedecerían a su percepción de una interdependencia positiva con respecto a los miembros del propio grupo y negativa con respecto al exogrupo. En consecuencia, cada sujeto actuaría de acuerdo con un mecanismo de altruismo recíproco del tipo “yo no me puedo dar dinero, pero seguro que mis compañeros de grupo sí me lo darán, así que yo haré lo mismo por ellos” (Huici y Gómez-Berrocal, 2004; Rabbie, Schot y Visser, 1989). Pese a que el enfoque de la interdependencia no cuenta hasta el momento con un respaldo empírico claro y unívoco, no nos parece en principio una explicación descartable, aunque tampoco alternativa a la de la identidad social, sino más bien complementaria a ésta: evidentemente, la categorización social es *necesaria* para que se produzca algún sesgo intergrupala, pero quizás en muchos casos no sea *suficiente* por sí sola. Hará falta que exista algún grado de interdependencia positiva entre los miembros del endogrupo y de conflictividad o interdependencia negativa con respecto al exogrupo.
- 4) *Los problemas para relacionar la autoestima con el comportamiento intergrupala*: aquí se encuentra, en nuestra opinión, el principal obstáculo -o reto- al que se enfrenta la Teoría de la Identidad Social, dadas las relaciones claves que esta teoría establece, a través del propio concepto central de identidad social, entre: a) el autoconcepto y la autoestima del sujeto, y b) su comportamiento intergrupala, esto es, las comparaciones que establece con otros grupos y su tendencia a favorecer al endogrupo y discriminar

al exogrupo. El problema es que estas relaciones no se han revelado tan fuertes y claras como cabría esperar. Por ejemplo, los datos empíricos han mostrado con frecuencia que la comparación intergrupal eleva la autoestima de los miembros del grupo favorecido por la comparación, pero sin embargo no han hallado que la autoestima reducida o amenazada provoque la denigración y discriminación del exogrupo. A este respecto, se ha aducido que, para poder evaluar correctamente las relaciones entre la autoestima y el comportamiento intergrupal, deberían tomarse medidas más específicas de aquélla: autoestima-estado y no autoestima-rasgo, autoestima vinculada a la identidad social y no autoestima individual, etc (Hewstone, Rubin y Willis, 2002; Huici y Gómez-Berrocal, 2004; Turner y Reynolds, 2001). Al hilo de ello, conviene recordar la distinción que establece Turner, desde su *Teoría de la Autocategorización*, entre tres tipos de autoconcepto o niveles de categorización del yo, a saber: “nivel superior” (autoconcepto como ser humano), “nivel intermedio” (autoconcepto como miembro de un determinado grupo) y “nivel inferior” (autoconcepto como individuo). Obviamente, el nivel intermedio de autocategorización es el que apunta directamente a la identidad social del sujeto y, por tanto, el que deberíamos tomar como referencia al investigar las relaciones entre autoestima y comportamiento intergrupal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---





- ADORNO, T.W., et al. (1950): *The authoritarian personality*. Nueva York: Harper. Traducción al castellano: *La personalidad autoritaria*. Buenos Aires: Proyección, 1965.
- ALCOVER, C.M. (1998): *Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo*. Madrid: Dyckinson.
- ALCOVER, C.M. (1999a): “Aproximaciones al concepto de grupo y tipos de grupos”. En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 77-104.
- ALCOVER, C.M. (1999b): “Aspectos temporales: formación, desarrollo y socialización de grupo”. En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 105-133.
- ALCOVER, C.M. (1999c): “Ámbitos de aplicación de los grupos”. En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 387-414.
- ALCOVER, C.M. (1999d): “El estudio de los grupos en la Psicología Social”. En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 27-76.
- ALCOVER, C.M. (1999e): “El entorno personal y social de los grupos”. En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 161-190.
- ALCOVER, C.M. (1999f): “Influencias del contexto: grupos, organizaciones y sociedad”. En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 333-355.
- ALCOVER, C.M. (2000a): “Sobre la progresiva “cognitivización” de la psicología de los grupos: una revisión de la aplicación de constructos cognitivos a nivel grupal”. En CABALLERO, D., MÉNDEZ, M.T., y PASTOR, J. (eds.): *La mirada psicossociológica: grupos, procesos, lenguajes y culturas*. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 298-306.
- ALCOVER, C.M. (2000b): “¿Nuevas formas de mente de grupo? Una revisión de la aplicación de constructos cognitivos al trabajo de equipo”. *Boletín de Psicología*, 66, pp. 7-47.
- ALCOVER, C.M. y GIL, F. (1999a): “Efectos de la continuidad y del cambio de miembros sobre la eficacia productiva de los equipos de trabajo”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (1), pp. 33-50.

- ALCOVER, C.M. y GIL, F. (1999b): "Influencia de las nuevas formas de flexibilidad organizacional sobre los equipos de trabajo". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), pp. 177-201.
- ALCOVER, C.M. y GIL, F. (2000): "Potencia en grupos: un constructo entre la autoeficacia y la motivación colectiva". *Apuntes de Psicología*, 18 (1), pp. 123-143.
- ALLPORT, F.H. (1924a): *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- ALLPORT, F.H. (1924b): "The group fallacy in relation to Social Science". *American Journal of Sociology*, 29, pp. 688-706.
- ALONSO, R. y BERBEL, S. (1997): "Procesos grupales e intergrupales" En GONZÁLEZ, M.P. (ed.): *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis, pp. 141-166.
- ALTEMMEYER, B. (1988): *Enemies of freedom. Understanding right wing authoritarianism*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ALTEMMEYER, B. (1998): "The other *Authoritarian Personality*". En ZANNA, M. (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, pp. 47-92.
- ANCELIN, A. (1970): *Introducción al psicodrama*. Madrid: Aguilar.
- ANCELIN, A. (1979): *Introducción al "role-playing"*. Madrid: Marova.
- ARCE, R.; FARIÑA, F. y REAL, S. (1998): "Jurados: de su composición y sus efectos en la toma de decisión grupal". *Revista de Psicología Social*, 13 (3), pp. 369-376.
- ARRUGA, A. (1974): *Introducción al test sociométrico*. Barcelona: Herder.
- ASCH, S.E. (1973): "Los efectos de la presión de grupo sobre la modificación y deformación de los juicios". En PROSHANSKY, H., y SEIDENBERG, B. (eds.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Madrid: Tecnos, pp. 480-489 (original de 1951).
- ASCH, S.E. (1964): *Psicología Social*. Buenos Aires: Eudeba (original de 1952).
- AXELROD, R. (1996): *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza (original de 1984).
- AYESTARÁN, S. (1996a): "La formación del grupo". En AYESTARÁN, S. (ed.): *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural, pp. 59-78.
- AYESTARÁN, S. (1996b): "Evolución histórica del concepto de grupo". En AYESTARÁN, S. (ed.): *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural, pp. 34-58.
- AYESTARÁN, S. (2000): "Desarrollo teórico y práctico de la psicología de grupos en los años 90". En CABALLERO, D., MÉNDEZ, M.T., y PASTOR, J. (eds.): *La mirada psicossociológica: grupos, procesos, lenguajes y culturas*. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 379-306.
- AYESTARÁN, S.; MARTÍNEZ-TABOADA, C. y ARRÓSPIDE, J.J. (1996): "La teoría psicosocial del grupo". En AYESTARÁN, S. (Edit.): *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural, pp. 189-214.
- BAKEMAN, R., y GOTTMAN, J.M. (1989): *Observación de la interacción: introducción al análisis secuencial*. Madrid: Morata.

- BALES, R.F. (1950): *Interaction Process Analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge (Massachusets): Addison-Wesley.
- BALES, R.F. (1974): "Análisis del proceso de interacción". *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Madrid: Aguilar, vol. 6, pp. 196-201.
- BALES, R.F. (1980): *The Symlog Case Study Kit*. Nueva York: Wiley.
- BALES, R.F., y COHEN, S.P. (1979): *SYMLOG: A System for the multiple level observation of groups*. Nueva York: Free Press.
- BALES, R.F., y STRODTBECK, F.L. (1951): "Phases in group problem solving". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485-495. Traducción al castellano: "Fases en la solución de problemas de grupo". En CARTWRIGHT, D, y ZANDER, A. (eds.) (1971): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 426-436.
- BANDURA, A. (1973): *Agression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BARÓN, M., MUNDUATE, L., y BLANCO, M.J. (2003): "La espiral del mobbing". *Papeles del Psicólogo*, 23 (84), pp. 71-82.
- BAR-TAL, D. (1990): *Group beliefs: A conception for analyzing group structure, processes, and behaviour*. Londres: Springer-Verlag.
- BAR-TAL, D. (1996): "Las creencias grupales como expresión de la identidad social". En MORALES, J.F., PÁEZ, D., DESCHAMPS, J.C., y WORCHEL, S. (eds.): *Identidad social: aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos*. Valencia: Promolibro.
- BARRIGA, S., et al. (1983): "Al cambio personal por el grupo". En BARRIGA, S. (1983): *Psicología del grupo y cambio social*. Barcelona: Hora, pp. 127-230.
- BASS, B.M., y AVOLIO, B.J. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks (California): Sage.
- BASTIN, G. (1966): *Los tests sociométricos*. Buenos Aires: Kapelusz.
- BENNE, K.D., BRADFORD, L.P., y GIBB, J.R. (1975): *Psicodinámica del grupo T. Aplicaciones psicoterapéuticas y educativas*. Buenos Aires: Paidós.
- BENNE, K.D., y SHEATS, P. (1948): "Functional roles of group members". *Journal of Social Issues*, 4, pp. 41-49.
- BENNIS, W.G., y SHEPARD, H.A. (1956): "A theory of group development". *Human Relations*, 9, pp. 415-437.
- BERKOWITZ, L. (1962): *Agression. A social psychological analysis*. Nueva York: McGraw-Hill.
- BERKOWITZ, L. (1969): *Roots of aggression*. Nueva York: Atherton Press. Traducción al castellano de una parte de la obra (pp. 1-28) en TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.) (1984): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 225-245.
- BERTALANFFY, L. VON (1973): *General Systems Theory*. Harmondsworth: Penguin. Traducción al castellano: *Teoría general de sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica, 1976.
- BION, W.R. (1952): "Group dynamics: A review". *International Journal of Psychoanalysis*, 33, pp. 235-247.

- BION, W.R. (1980): *Experiencias en grupos*. Barcelona: Paidós (original de 1966).
- BLAKE, R.R., y MOUTON, J.S. (1964): *The managerial grid*. Houston: Gulf Pub.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S, y ALLEN, R.L. (1993): *El trabajo en equipo: qué es y cómo se hace*. Bilbao: Deusto.
- BLANCO, A. (1985): “La perspectiva histórica en el estudio de los grupos”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 67-106.
- BLANCO, A., CABALLERO, A, y DE LA CORTE, L. (2005): *Psicología de los grupos*. Madrid: Pearson Educación.
- BLANCO, A., y FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1985): “Estructura grupal: estatus y roles”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 367-398.
- BLAU, P.M. (1983): *Intercambio y poder en la vida social*. Barcelona: Hora.
- BOGARDUS, E.S. (1954): “Group behavior and groupality”. *Sociology and Social Research*, 25, pp. 401-403.
- BOURHIS, R., SACHDEV, I., y GAGNON, A. (1996): “Las matrices de Tajfel como un instrumento para realizar la investigación intergrupal”. En MORALES, J.F., PÁEZ, D., DESCHAMPS, J.C., y WORCHEL, S. (eds.): *Identidad social: aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos*. Valencia: Promolibro.
- BROWN, R. (1965): *Social Psychology*. Nueva York: Free Press.
- BROWN, R. (1990): “Relaciones intergrupales”. En HEWSTONE, M., et al. (dirs.): *Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel, pp. 369-394 (original de 1988).
- BURNS, J.M. (1978): *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- CAMPBELL, D.T. (1965): “Ethnocentric and other altruistic motives”. En LEVINE, D. (ed.): *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, pp. 283-311.
- CANTO, J.M. (1994): *Psicología Social e influencia. Estrategias del poder y procesos de cambio*. Archidona: Aljibe.
- CANTO, J.M. (1998a): “Definición de grupo”. En CANTO, J.M. (coord.): *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Archidona: Aljibe, pp. 71-89.
- CANTO, J.M. (1998b): “La estructura del grupo”. En CANTO, J.M. (coord.): *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Archidona: Aljibe, pp. 91-100.
- CANTO, J.M. (1998c): “Definiendo la Psicología de los Grupos”. En CANTO, J.M. (coord.): *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Archidona: Aljibe, pp. 15-38.
- CANTO, J.M. (1998d): “Antecedentes históricos de la Psicología de los Grupos”. En CANTO, J.M. (coord.): *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Archidona: Aljibe, pp. 39-70.
- CANTO, J.M. (1998e): “Influencia social”. En CANTO, J.M. (coord.): *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Archidona: Aljibe, pp. 157-174.
- CANTO, J.M. (1998f): “Productividad y rendimiento en grupo”. En CANTO, J.M. (coord.): *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Archidona: Aljibe, pp. 187-197.

- CANTO, J.M. (2000): *Dinámica de grupos. Aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*. Archidona: Aljibe.
- CANTO, J.M. (2007): “La influencia de Freud en la psicología de los grupos”. *Encuentros en Psicología Social*, 4, pp. 77-84.
- CARTWRIGHT, D. (1971): “Naturaleza de la cohesión de grupo”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 108-128.
- CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (1971a): “Orígenes de la dinámica de grupo”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 13-33.
- CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (1971b): “Temas y suposiciones fundamentales”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 34-56.
- CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (1971c): “Grupos y membresía de grupo: introducción”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 59-77.
- CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (1971d): “Presiones para la uniformidad de grupos: introducción”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 159-172.
- CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (1971e): “Propiedades estructurales de los grupos: introducción”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 529-547.
- CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (1971f): “Liderazgo y ejecución de las funciones de grupo: introducción”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 331-348.
- CATTELL, R.B. (1948): “Concepts and methods in the measurement of group syntality”. *Psychological Review*, 55, pp. 48-63.
- CATTELL, R.B. (1969): “Nuevos conceptos para la medición del liderazgo desde el punto de vista de la sintalidad grupal”. En BROWNE, C.G., y COHN, T.S. (comps.): *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, pp. 41-43.
- CHAIX-RUY, J. (1966): *Psicología Social y Sociometría*. Buenos Aires: Troquel.
- CHEMERS, M.M. (1997): *An integrative theory of leadership*. Mahwah (Nueva Jersey): Lawrence Erlbaum.
- CIRIGLIANO, G.F.J. (1964): *El “Role Playing”, una técnica de grupo en servicio social*. Buenos Aires: Humanitas.
- CLEMENTE, M. (1985a): “La orientación sociométrica. La teoría de la sintalidad grupal”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 275-301.
- CLEMENTE, M. (1985b): “Los tests sociométricos aplicados al aula”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 313-360.

- CLEMENTE, M. (1992): "El test sociométrico y el análisis de las estructuras microsociales". En CLEMENTE, M. (coord.): *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Eudema, pp. 324-345.
- CLEMENTE, M., y GIL, F. (1985): "Métodos y técnicas de investigación en los grupos". En HUICI, C. (dir): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 135-159.
- COLLINS, R. (1981): "On the Micro-foundations of Macrosociology". *American Journal of Sociology*, 86 (5), pp. 987-998.
- COLOM, A.J. (1979): *Sociología de la Educación y Teoría General de Sistemas*. Barcelona: Oikos-Tau.
- COOLEY, C.H. (1902): *Human nature and the social order*. Nueva York: Scribner's (segunda edición revisada: 1922).
- CORNEJO, J.M. (1997): "Metodología de la investigación grupal". En GONZÁLEZ, M.P. (ed.): *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis, pp. 45-99.
- CROSBIE, P.V. (1975): *Interaction in small groups*. Nueva York: Macmillan.
- CRUCES, S.J., et al. (1991): "El fenómeno del conformismo ante situaciones no estructuradas: confirmación de la hipótesis gestáltica de Asch". *Revista de Psicología Social*, 6 (1), pp. 61-71.
- CRUCES, S.J., et al. (1998): "Procesos de influencia social". En LEÓN, J.M., et al. (coords.): *Psicología Social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 229-243.
- CRUCES, S.J., y GÓMEZ, T. (1987): *Observación grupal mediante el sistema de categorías de Bales*. Sevilla: Departamento de Psicología Social/Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla (vídeo).
- DE LAMATER, J. (1974): "A definition of group". *Small Group Behavior*, 5 (1), pp. 30-44.
- DEUTSCH, M., y GERARD, H.B. (1955): "A study of normative and informational influence upon individual judgement". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 181-189. Traducción al castellano en PROSHANSKY, H., y SEIDENBERG, B. (eds.) (1973): *Estudios básicos de Psicología Social*. Madrid: Tecnos.
- DIENER, E. (1977): "Deindividuation: Causes and consequences". *Social Behavior and Personality*, 5 (1), pp. 143-155.
- DIPBOYE, R.L. (1977): "Alternative approaches to deindividuation". *Psychological Bulletin*, 84 (6), pp. 1057-1075.
- DIPBOYE, R.L., y FROMKIN, H. (1972): "The dating game. The effects of interpersonal undistinctiveness on the use of non-conformity as a self presentation tactic". Comunicación presentada al Congreso de la *Midwestern Psychological Association*. Cleveland: mayo de 1972.
- DOISE, W. (1979): *Psicología Social y relaciones entre grupos*. Barcelona: Rol.
- DOISE, W. (1985): "Las relaciones entre grupos". En MOSCOVICI, S., et al.: *Psicología Social*. Barcelona: Paidós, vol. 1, pp. 307-332 (original de 1984).

- DOLLARD, J., et al. (1939): *Frustration and aggression*. New Haven: Yale University Press.
- DOMS, M., y MOSCOVICI, S. (1985): “Innovación e influencia de las minorías”. En MOSCOVICI, S., et al.: *Psicología Social*. Barcelona: Paidós, vol. 1, pp. 71-116 (original de 1984).
- DUNPHY, D.C. (1972): *The primary group*. Nueva York: Appleton Century Crofts.
- ECHEBARRÍA, A., y VALENCIA, J.F. (1996): “Procesos inter e intragrupal: influencia del contexto intergrupal sobre la dinámica intragrupal”. En AYESTARÁN, S. (ed.): *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural, pp. 152-173.
- ESSES, V.M., JACKSON, L.M., y ARMSTRONG, T.L. (1998): “Intergroup competition and attitudes toward immigrants and immigration: an instrumental model of group conflict”. *Journal of Social Issues*, 54, pp. 699-724.
- ESSES, V.M., et al. (2001): “The immigration dilemma: the role of perceived group competition, ethnic prejudice and national identity”. *Journal of Social Issues*, 57, pp. 389-412.
- FERGUSON, C.K., y KELLEY, H.H. (1964): “Significant factors in over-evaluation of own group’s product”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, pp. 223-228.
- FERNÁNDEZ-DOLS, J.M. (1985a): “La norma social en el grupo humano I.”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 487-503.
- FERNÁNDEZ-DOLS, J.M. (1985b): “La norma social en el grupo humano II”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 505-524.
- FERNÁNDEZ-PRADOS, J.S. (1999): *Sociología de los grupos: sociometría y dinámica de los grupos*. Almería: Universidad de Almería.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1985): “Teoría de Campo”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 225-250.
- FERRÁNDIZ, A., et al. (coords.) (1993): *Kurt Lewin (1890-1947): una evaluación actual de su significado para la Psicología*. Madrid: U.N.E.D.
- FESTINGER, L. (1971): “Comunicación social informal”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupo. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 205-214 (original de 1950).
- FESTINGER, L. (1954): “A theory of social comparison processes”. *Human Relations*, 7, pp. 117-140.
- FESTINGER, L. (1975): *Teoría de la disonancia cognoscitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos (original de 1957).
- FESTINGER, L., y ARONSON, E. (1971): “Activación y reducción de la disonancia en contextos sociales”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupo. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 145-156. También en TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.) (1984): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 281-297.
- FESTINGER, L., PEPITONE, A., y NEWCOMB, T. (1952): “Some consequences of deindividuation in a group”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, pp. 382-389.

- FESTINGER, L., SCHACHTER, S., y BACK, K. (1950): *Social pressures in informal groups: A study of a housing project*. Nueva York: Harper. Traducción al castellano de una parte de la obra (capítulos 5 y 6) en CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.) (1971): *Dinámica de grupo. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 173-185.
- FIEDLER, F.E. (1971): "Personalidad y determinantes de situación de la efectividad del liderazgo". En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupo. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 397-417.
- FIEDLER, F.E. (1984): "El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia". En TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 623-667 (original de 1971).
- FRENCH, J.R.P. (1941): "The disruption and cohesion of groups". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 36, pp. 361-377.
- FREUD, S. (1948): *La Psicología de las masas y el análisis del Yo*. Madrid: Biblioteca Nueva (original de 1921).
- GARCÍA-QUINTEIRO, E.M., et al. (2006): "Adaptación del cuestionario MSCSI para la medida de la cohesión en futbolistas jóvenes españoles". *Psicothema*, 18 (3), pp. 668-672.
- GARCÍA-SÁIZ, M. (1999): "El liderazgo en los grupos". En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 281-330.
- GARCÍA-SÁIZ, M., y GIL, F. (1999): "Procesos de influencia social". En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 251-279.
- GARRIDO, E. (1980): "Anotaciones a un problema histórico: Moreno y Lewin". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 35 (4), pp. 559-572.
- GAVIRIA, E. (2004): "Formación y desarrollo del grupo". En HUICI, C., y MORALES, J.F. (dirs.): *Psicología de grupos I. Estructura y procesos*. Madrid: U.N.E.D., pp. 171-197.
- GIBB, J.R., BENNE, K.D., y BRADFORD, L.P. (comps.) (1975): *Teoría y práctica del Grupo T*. Buenos Aires: Paidós.
- GIL, F. (1999): "Relaciones intergrupales". En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 357-386.
- GIL, F., y ALCOVER, C.M. (1999): "Presentación". En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 19-23.
- GIL, F., y ALCOVER, C.M. (2000): "La Psicología de los Grupos en España: medio siglo de desarrollos". En OVEJERO, A. (ed.): *La Psicología Social en España al filo del año 2000: balance y perspectivas*. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 105-138.
- GIL, F., y GARCÍA-SÁIZ, M. (1996): "Los procesos de influencia social en el grupo". En AYESTARÁN, S. (ed.): *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural, pp. 103-132.
- GIL, F., GARCÍA-SÁIZ, M., y ALCOVER, C.M. (1999): "Procesos implicados en el rendimiento grupal". En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 223-250.

- GÓMEZ, T., y LEÓN, J.M. (1998): "Facilitación social". En LEÓN, J.M., et al. (coords.): *Psicología Social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 27-41.
- GONZÁLEZ, M.P. (1995): *Orientaciones teóricas fundamentales en Psicología de los grupos*. Barcelona: EUB.
- GONZÁLEZ, M.P., y BARRULL, E. (1997): "Orígenes y evolución de la Psicología de los Grupos" En GONZÁLEZ, M.P. (ed.): *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis, pp. 15-43.
- GURVITCH, G. (1962): *Tratado de Sociología*. Buenos Aires: Kapelusz.
- HARE, A.P., et al. (1994): *Small group research: A handbook*. Norwood (New Jersey): Ablex.
- HEWSTONE, M., RUBIN, M., y WILLIS, H. (2002): "Intergroup bias". *Annual Review of Psychology*, 53, pp. 575-604.
- HINKLE, S., BROWN, R., y ELI, P.G. (1992): "Procesos en la teoría de la identidad social: limitaciones y condiciones restrictivas". *Revista de Psicología Social*, monográfico, pp. 73-86.
- HOEBEL, E.A. (1980): *Antropología: el estudio del hombre*. Barcelona: Omega.
- HOGG, M. (1985): "La cohesión de grupo". En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 463-486.
- HOGG, M. (1989): "Identidad social y cohesividad de grupo". En TURNER, J.C., et al.: *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata, pp. 132-165.
- HOMANS, G.C. (1950): *The human group*. Nueva York: Harcourt Brace. Edición en castellano: *El grupo humano*. Buenos Aires: Eudeba, 1963.
- HOMANS, G.C. (1958): "Social behavior as exchange". *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- HOMANS, G.C. (1963): *Social behavior: its elementary forms*. Nueva York: Harcourt, Brace & World.
- HOMANS, G.C. (1984): "Procesos sociales fundamentales". En TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 89-105 (original de 1970).
- HOOIJBERG, R., HUNT, J.G., y DODGE, G.E. (1997): "Leadership complexity and development of the Leaderplex Model". *Journal of Management*, 23, 375-408.
- HOUSE, R.J. (1971): "A path goal theory of leadership effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.
- HUICI, C. (1985a): "Definición y tipos de grupo". En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 107-134.
- HUICI, C. (1985b): "El estudio del desarrollo de grupo". En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 303-328.
- HUICI, C. (1985c): "Técnicas de grupo en educación. Experiencias estructuradas". En HUICI, C. (dir.) (1985): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 385-410.

- HUICI, C. (1985d): “Los grupos experienciales I: una forma de aprendizaje interpersonal”. En HUICI, C. (dir.) (1985): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 411-432.
- HUICI, C. (1985e): “Los grupos experienciales II: investigación y crítica”. En HUICI, C. (dir.) (1985): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 433-452.
- HUICI, C. (1985f): “Introducción al estudio de la estructura y procesos de grupo”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 11-24.
- HUICI, C. (1985g): “La orientación psicoanalítica”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 161-183.
- HUICI, C. (1985h): “La orientación sistémica”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 251-274.
- HUICI, C. (1985i): “La desindividuaación en los grupos”. En HUICI, C. (dir.) (1985): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 31-54.
- HUICI, C. (1985j): “Relaciones intergrupales I: enfoques teóricos”. En HUICI, C. (dir.) (1985): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 55-85.
- HUICI, C. (1985k): “Relaciones intergrupales II: el paradigma del grupo mínimo”. En HUICI, C. (dir.) (1985): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 87-109.
- HUICI, C. (1985l): “Relaciones intergrupales III: otras investigaciones sobre diferenciación intergrupal”. En HUICI, C. (dir.) (1985): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 111-134.
- HUICI, C. (1996): “Psicología Social de los grupos: desarrollos recientes”. *Revista de Psicología Social*, 11 (1), pp. 3-18.
- HUICI, C. (1999): “Las relaciones entre grupos”. En MORALES, J.F. (coord.): *Psicología Social. Segunda edición*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 291-300.
- HUICI, C. (2004a): “Composición y estructura de grupo”. En HUICI, C., y MORALES, J.F. (dirs.): *Psicología de grupos I. Estructura y procesos*. Madrid: U.N.E.D., pp. 105-139.
- HUICI, C. (2004b): “La decisión en grupos I: procesos de decisión. Polarización y esquemas de decisión social”. En HUICI, C., y MORALES, J.F. (dirs.): *Psicología de grupos I. Estructura y procesos*. Madrid: U.N.E.D., pp. 289-324.
- HUICI, C. (2004c): “Decisión en grupo II: el Pensamiento de Grupo”. En HUICI, C., y MORALES, J.F. (dirs.): *Psicología de grupos I. Estructura y procesos*. Madrid: U.N.E.D., pp. 325-342.
- HUICI, C., y GÓMEZ-BERROCAL, C. (2004): “Las relaciones intergrupales”. En HUICI, C., y MORALES, J.F. (dirs.): *Psicología de Grupos I. Estructura y procesos*. Madrid: U.N.E.D., pp. 369-408.
- HYMAN, H.H. (1942): “The Psychology of status”. *Archives de Psychologie*, 269, pp. 5-38, 80-86.
- IGLESIAS, S.; ORTEGA, A. y FUENTE, E. (1998): “Modelos normativos de decisión: una revisión crítica”, *Boletín de Psicología (Valencia)*, 60, pp. 55-75.

- JANIS, I.L. (1972): *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- JANIS, I.L. (1982): *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton-Mifflin.
- JAVALOY, F., RODRÍGUEZ, A., y ESPELT, E. (2001): *Comportamiento colectivo y movimientos sociales*. Madrid: Prentice-Hall.
- JIMÉNEZ-BURILLO, F. (1976): "Psicología Social en España (notas para una historia de las ciencias sociales)". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 31, pp. 235-284.
- JIMÉNEZ-BURILLO, F. (1981): *Psicología Social*. Madrid: U.N.E.D.
- KAHN, R.L. (1981): *Work and health*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- KAHN, R.L., et al. (1964): *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York: John Wiley and Sons. Traducción al castellano de una parte de la obra (pp. 18-34) en TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.) (1984): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 527-542.
- KELMAN, H.C. (1984): "La influencia social y los nexos entre el individuo y el sistema social: más sobre los procesos de sumisión, identificación e internalización". En TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 383-416 (original de 1972).
- KELLEY, H.H. (1952): "Two functions of reference groups". En SWANSON, G.E., NEWCOMB, T.M., y HARTLEY, E.L. (eds.): *Readings in Social Psychology*. Nueva York: Holt, pp. 410-414.
- LATANÉ, B., WILLIAMS, K., y HARKINS, S. (1979): "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing". *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 822-832.
- LE BON, G. (1945): *Psicología de las multitudes*. Buenos Aires: EMCA (original de 1895; también en Editorial Morata: Madrid, 1983).
- LEÓN, J.M., BARRIGA, S., y GÓMEZ, T. (1998): "Concepto y características metodológicas de la Psicología Social". En LEÓN, J.M., et al. (coords.): *Psicología Social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 3-24.
- LEVINE, J.M., y MORELAND, R.L. (1990): "Progress in small group research". *Annual Review of Psychology*, 41, pp. 585-634.
- LEVINE, J.M., y PAVELCHACK, M.A. (1985): "Conformidad y obediencia". En MOSCOVICI, S., et al.: *Psicología Social*. Barcelona: Paidós, vol. 1, pp. 41-70 (original de 1984).
- LEWIN, K. (1948): *Resolving social conflicts*. Nueva York: Harper.
- LEWIN, K. (1951): *Field theory in social science*. Nueva York: Harper and Row. Traducción al castellano: *La Teoría del Campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós, 1965.
- LEWIN, K. (1973): "Decisión de grupo y cambio social". En PROSHANSKY, H., y SEIDENBERG, B. (eds.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Madrid: Tecnos, pp. 518-534.

- LEWIN, K. (1991): *Epistemología comparada*. Madrid: Tecnos.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., y WHITE, R. (1939): "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.
- LINTON, R. (1972): *El estudio del hombre*. México: Fondo de Cultura Económica (original de 1936).
- LÓPEZ-YARTO, L. (1997): *Dinámica de grupos. Cincuenta años después*. Bilbao: DDB.
- LÓPEZ-ZAFRA, E. y MORALES, J.F. (1998): "La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género". *Boletín de Psicología*, 60, pp. 15-25.
- LÓPEZ-ZAFRA, E. y MORALES, J.F. (1999): "Niveles de análisis en el estudio del liderazgo carismático". *Revista de Psicología Social*, 14 (2-3), pp. 181-197.
- LÓPEZ-ZAFRA, E. (2001): "¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales". *Revista de Psicología Social*, 16 (1), pp. 97-115.
- MANZ, C.C., y SIMS, H.P. (1993): *Superliderazgo*. Barcelona: Paidós (original de 1989).
- MARTÍNEZ-TABOADA, C. (2000): "Intención de contacto, ansiedad y actitud en la relación con exogrupos". *Revista de Psicología Social*, 15 (1), pp. 31-44.
- MARTÍNEZ, I.M., y MEJÍAS, R.J. (2001): "Efectos del anonimato en grupos con apoyo de sistemas informáticos. Un estudio longitudinal". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 54 (4), pp. 671-680.
- MAYO, E. (1959): *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Paidós.
- MELIÁ, J.L., et al. (1998): "Crítica al enfoque metodológico tradicional para el estudio de la polarización grupal: acercamiento desde el análisis categórico de datos". *Revista de Psicología Social*, 13, pp. 11-23.
- MENDOZA, I., y MUÑOZ, F.J. (2005): "Influencia social". En MENDOZA, I. (coord.): *INNOVASOC. Aprender e innovar en Psicología Social*. Huelva: Universidad de Huelva (disco compacto).
- MERTON, R.K. (1957): *Social theory and social structure*. Nueva York: Free Press.
- MERTON, R.K. (1977): *Sociología de la ciencia*. Madrid: Alianza (2 vols.).
- MESTRE, J.M., GUIL, R., y GÓMEZ, T. (1998): "Modelos para el estudio de los grupos y del comportamiento colectivo". En LEÓN, J.M., et al. (coords.): *Psicología Social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos*. Madrid: McGraw-Hill, pp. 307-391.
- MILGRAM, S. (1980): *Obediencia a la autoridad. Un punto de vista experimental*. Bilbao: DDB (original de 1974).
- MILGRAM, S. (1984): "Obediencia a la autoridad". En TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 365-382 (original de 1974).
- MOEDE, W. (1915): "Die Massen und Sozialpsychologie im kritischen Ueberblick". *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 16, pp. 385-404.

- MOEDE, W. (1920): *Experimentelle Massenpsychologie. Beiträge zur Experimentalpsychologie der Gruppe*. Leipzig: Hirzel.
- MOLERO, F. (2004a): “El liderazgo”. En HUICI, C., y MORALES, J.F. (dirs.): *Psicología de grupos I. Estructura y procesos*. Madrid: U.N.E.D., pp. 141-169.
- MOLERO, F. (2004b): “Cohesión grupal”. En HUICI, C., y MORALES, J.F. (dirs.): *Psicología de grupos I. Estructura y procesos*. Madrid: U.N.E.D., pp. 229-252.
- MONTALBÁN, F.M. (1998): “Relaciones entre grupos: una perspectiva psicosocial”. En CANTO, J.M. (coord.): *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Archidona: Aljibe, pp. 199-218.
- MORAL, F., CANTO, J.M., y GÓMEZ-JACINTO, L. (2004): “Internet y desindividuación en la red: el modelo de identidad social de los fenómenos de desindividuación (SIDE)”. *Revista de Psicología Social*, 19 (1), pp. 93-106.
- MORALES, J.F. (1985a): “La Teoría del Intercambio Social y del Funcionalismo”. En HUICI, C. (dir): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol 1, pp. 187-224.
- MORALES, J.F. (1985b): “El liderazgo en los grupos”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 399-427.
- MORALES, J.F. (1985c): “La polarización grupal”. En HUICI, C. (dir.): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 2, pp. 9-29.
- MORALES, J.F. (1985d): “El estudio de los grupos en el marco de la Psicología Social”. En HUICI, C. (dir): *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: U.N.E.D., vol. 1, pp. 25-65.
- MORALES, J.F. (1996): “Innovación y tradición en el estudio de los grupos”. En AYESTARÁN, S. (ed.): *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural, pp. 23-33.
- MORALES, J.F. (1999): “Grupos”. En MORALES, J.F. (coord.): *Psicología Social. Segunda edición*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 283-290.
- MORALES, J.F., y HUICI, C. (1994): “Las relaciones entre grupos”. En MORALES, J.F. (coord.): *Psicología Social*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 717-745.
- MORALES, J.F., PÁEZ, D., DESCHAMPS, J.C., y WORCHEL, S. (eds.) (1996): *Identidad social: aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos*. Valencia: Promolibro.
- MORALES, J.F., y YUBERO, S. (coords.) (1999): *El grupo y sus conflictos*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- MORELAND, R.L. (1987): “The formation of small groups”. En HENDRICK, C. (ed.): *Group processes*. Newbury Park: Sage, pp. 80-110.
- MORENO, J.L. (1962): *Fundamentos de Sociometría*. Buenos Aires: Paidós (original de 1934).
- MORENO, J.L. (1978): *Psicodrama*. Buenos Aires: Horme (original de 1946).
- MORENO, J.L. (1983): *Psicoterapia de grupo y psicodrama. Introducción a la teoría y la praxis*. México: Fondo de Cultura Económica (original de 1959).
- MOSCOVICI, S. (1976): *Social influence and social change*. Londres: Academic Press.

- MOSCOVICI, S. (1981): *Psicología de las minorías activas*. Madrid: Morata.
- MOSCOVICI, S., DOISE, W., y DULONG, R. (1972): "Studies in group decision II: Differences of position, differences of opinion and group polarization". *European Journal of Social Psychology*, 2 (4), pp. 395-398.
- MOSCOVICI, S., y LECUYER, R. (1972): "Studies in group decision I: Social space, patterns of communication and group consensus". *European Journal of Social Psychology*, 2 (3), pp. 221-244.
- MOSCOVICI, S., MUGNY, G., y PÉREZ, J.A. (eds.) (1991): *La influencia social inconsciente: estudios de Psicología Social experimental*. Barcelona: Anthropos.
- MOSCOVICI, S., y ZAVALLONI, M. (1969): "The group as a polarizer of attitudes". *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, pp. 125-135.
- MUGNY, G. (1981): *El poder de las minorías*. Barcelona: Rol.
- MUGNY, G., y PÉREZ, J.A. (eds.) (1988): *Psicología Social del desarrollo cognitivo*. Barcelona: Anthropos.
- MUÑOZ, F.J. (2004): *El estrés académico. Problemas y soluciones desde una perspectiva psicosocial*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- MYERS, D.G., y LAMM, H. (1976): "The group polarization phenomenon". *Psychological Bulletin*, 83 (4), pp. 602-627.
- NAVAS, M.S., y MOLERO, F. (1994): "El liderazgo". En MORALES, J.F. (coord.): *Psicología Social*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 701-716.
- NEWCOMB, T. (1984): "El desarrollo de las actitudes en función del grupo de referencia: el estudio de Bennington". En TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 299-313 (original de 1958).
- OCEJA, L.V. y FERNÁNDEZ-DOLS, J.M. (1998): "¿Por qué obedecemos las leyes? Una exploración de los fundamentos valorativos del comportamiento normativo". *Anuario de Psicología Jurídica*, 8, pp. 193-205.
- OCEJA, L.V. y JIMÉNEZ, I.E. (2001): "Hacia una clasificación psicosocial de las normas". *Estudios de Psicología: Revista Trimestral de Psicología General*, 22 (2), pp. 227-242.
- OCEJA, L.V., et al. (2001): "¿Por qué cumplimos las normas? Un análisis psicosocial del concepto de legitimidad". *Revista de Psicología Social*, 16 (1), pp. 21-41
- O'CONNOR, G.G. (1980): "Small groups. A General System model". *Small Group Behavior*, 11 (2), pp. 145-174.
- ORENGO, V., et al (1998): "Análisis de la interacción grupal a partir de una adaptación de la técnica SYMLOG en función del canal de comunicación y del tipo de tarea". *Revista de Psicología Social*, 13 (2), pp. 241-250.
- OVEJERO, A. (1997): *El individuo en la masa. Psicología del comportamiento colectivo*. Oviedo: Nobel.
- OVEJERO, A. (2006): "El *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva psicosocial". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (1), pp. 101-121.

- PAICHELER, G., y MOSCOVICI, S. (1985): "Conformidad simulada y conversión". En MOSCOVICI, S., et al.: *Psicología Social*. Barcelona: Paidós, vol. 1, pp. 175-208 (original de 1984).
- PÉREZ, J.A. (1999a): "La influencia mayoritaria". En MORALES, J.F. (coord.): *Psicología Social. Segunda edición*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 251-265.
- PÉREZ, J.A. (1999b): "La influencia minoritaria". En MORALES, J.F. (coord.): *Psicología Social. Segunda edición*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 267-281.
- PÉREZ, J.A., y MUGNY, G. (1988): *Psicología de la influencia social*. Valencia: Promolibro.
- PÉREZ-SERRANO, M.G. (1990): *Investigación-acción*. Madrid: Dyckinson.
- POSTMES, T., y SPEARS, R. (1998): "Deindividuation and antinormative behavior: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 123 (3), pp. 238-259.
- POZA, J. (1998): "Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1988)". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (3), pp. 355-373.
- PRATTO, F., et al. (1994): "Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes". *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (4), pp. 741-760.
- PRENTICE-DUNN, S., y ROGERS, R.W. (1989): "Deindividuation and the self-regulation of behavior". En PAULUS, P.B. (ed.): *Psychology of group influence*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, pp. 87-109.
- PRUITT, D.G. (1998): "Social conflict". En GILBERT, D.T., FISKE, S.T., y LINDZEY, G. (eds.): *The handbook of Social Psychology (4th. edition)*. Nueva York: McGraw-Hill, vol. II.
- QUIJANO, S. (2001): "Liderazgo carismático y liderazgo transformacional. Viejas cuestiones y nuevas perspectivas". *Revista de Psicología Social*, 16 (1), pp. 116-122.
- RABBIE, J.M., y HORWITZ, M. (1969): "Arousal of ingroup-outgroup bias by a chance win or loss". *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, pp. 269-277.
- RABBIE, J.M., SCHOT, J.C., y VISSER, L. (1989): "Social identity theory: A conceptual and empirical critique from the perspective of a behavioural interaction model". *European Journal of Social Psychology*, 19, pp. 171-202.
- REICHER, S.D. (1989a): "Los disturbios de St. Pauls: una explicación de los límites de la acción de las masas en términos del modelo de la Identidad Social". En MORALES, J.F., y HUICI, C. (eds.): *Lecturas de Psicología Social*. Madrid: U.N.E.D, pp. 175-202 (original de 1984).
- REICHER, S.D. (1989b): "La influencia social en la masa: efectos actitudinales y conductuales de la desindividuación en condiciones de alta y baja saliencia de grupo". En MORALES, J.F., y HUICI, C. (eds.): *Lecturas de Psicología Social*. Madrid: U.N.E.D, pp. 204-222 (original de 1984).
- REICHER, S.D. (1989c): "Conducta de masa como acción social". En TURNER, J.C., et al.: *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata, pp. 235-273 (original de 1987).

- REICHER, S., LEVINE, R.M., y GORDIJN, E. (1998): "More on deindividuation, power relations between groups and the expression of social identity: Three studies on the effects of visibility to the in-group". *British Journal of Social Psychology*, 37 (1), pp. 15-40.
- REICHER, S.D., SPEARS, R., y POSTMES, T. (1995): "A social identity model of deindividuation phenomena". *European Review of Social Psychology*, 6, pp. 161-198.
- RODA, R. (1999): "La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión". En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 191-222.
- RODRÍGUEZ, A., y MORERA, D. (2001): *El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- RODRÍGUEZ-MAZO, F. (1999): "La investigación en Psicología de los Grupos". En GIL, F., y ALCOVER, C.M. (coords.): *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide, pp. 417-446.
- RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, L. (1988): "El desarrollo de la teoría sociológica". En CAMPO, S. DEL (ed.): *Tratado de Sociología*. Madrid: Taurus, vol. 2, pp. 19-60.
- SAN MARTÍN, J.E., y PERLES, F. (1998): "El liderazgo". En CANTO, J.M. (coord.): *Psicología de los Grupos. Estructura y procesos*. Archidona: Aljibe, pp. 101-113.
- SÁNCHEZ, J.C. (2002): *Psicología de los Grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Aravaca: McGraw-Hill.
- SCHAFERS, B. (dir.) (1984): *Introducción a la Sociología de grupos: historia, teorías, análisis*. Barcelona: Herder.
- SCOTT, C.D., y JAFFE, D.T. (1991): "Empowerment". *Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. México: Editorial Iberoamericana.
- SHAW, M.E. (1976): *Group dynamics: The psychology of small groups behavior*. Nueva York: McGraw-Hill. Traducción al castellano: *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder, 1979.
- SHERIF, M. (1936): *The psychology of social norms*. Nueva York: Harper.
- SHERIF, M. (1984): "Las influencias del grupo en la formación de normas y actitudes". En TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 333-350 (original de 1958).
- SHERIF, M. (1966): *Group conflict and co-operation: Their social psychology*. Londres: Routledge and Kegan Paul. Traducción al castellano de una parte de la obra (pp. 71-93) en TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.) (1984): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 585-605.
- SHERIF, M. (1973): "La formación de las normas sociales: el paradigma experimental". En PROSHANSKY, H., y SEIDENBERG, B. (eds.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Madrid: Tecnos, pp. 566-577.
- SHERIF, M., y SHERIF, C. (1953): *Groups in harmony and tension*. Nueva York: Harper.

- SIDANIUS, J. (1993): "The psychology of group conflict and the dynamics of oppression: A social dominance perspective". En MCGUIRE, W., e IYENGAR, S. (eds.): *Current approaches to political psychology*. Durham (EE. UU.): Duke University Press, pp. 183-219.
- SIDANIUS, J., y PRATTO, F. (1999): "The dynamics of social dominance and the inevitability of oppression". En SNIDERMAN, P., y TETLOCK, P.E. (eds.): *Prejudice, politics and race in America today*. Stanford: Stanford University Press, pp. 173-211.
- SIEGEL, A.E., y SIEGEL, S. (1971): "Grupos de referencia, grupos de membrecía y cambio de actitud". En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.) (1971): *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 90-95.
- SIMS, H.P. y LORENZI, P. (1992): *The New Leadership Paradigm*. Newbury Park (California): Sage.
- STEIN, R.T., y HELLER, T. (1979): "An empirical analysis of the correlations between leadership status and participation rates reported in the literature". *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (11), pp. 1993-2002.
- STEINER, I.D. (1974): "Whatever happened to the group in Social Psychology?". *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, pp. 94-108.
- STEINER, I.D. (1983): "Whatever happened to the touted revival of groups?". *Small Groups and Social Interaction*, 2, pp. 539-548.
- STOCK, D., y THELEN, H.A. (eds.) (1958): *Emotional dynamics and group culture*. Washington D.C.: National Training Laboratory.
- STONER, J.A.F. (1961): *A comparison of individual and group decisions involving risks*. Tesis de maestría no publicada. Massachusetts Institute of Technology, School of Industrial Management.
- TAJFEL, H. (1984): "Aspectos cognitivos del prejuicio". En TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 163-180 (original de 1969).
- TAJFEL, H. (ed.) (1978): *Differentiation between social groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Londres: Academic Press.
- TAJFEL, H. (1981): *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press. Traducción al castellano: *Grupos humanos y categorías sociales. Estudios de Psicología Social*. Barcelona: Herder, 1984.
- TAJFEL, H., FLAMENT, C., BILLIG, M.G., y BUNDY, R.P. (1971): "Social categorization and intergroup behaviour". *European Journal of Social Psychology*, 1, pp. 149-178.
- TAJFEL, H., y TURNER, J.C. (1979): "An integrative theory of intergroup conflict". En AUSTIN, W.G., y WORCHEL, S. (eds.): *The social psychology of intergroup relations*. Monterrey (California): Brooks/Cole, pp. 33-47.
- TAJFEL, H., y TURNER, J.C. (1989): "La teoría de la identidad social de la conducta intergrupal". En MORALES, J.F., y HUICI, C. (eds.): *Lecturas de Psicología Social*. Madrid: U.N.E.D. (original de 1986).

- TAYLOR, D.M., y MOGHADDAM, F.M. (1987): *Theories of intergroup relations: International social psychological perspectives*. Nueva York: Praeger.
- TEZANOS, J.F. (1991): *La explicación sociológica: una introducción a la Sociología*. Madrid: U.N.E.D.
- THELEN, H.A. (1976): *Dinámica de los grupos en acción*. Buenos Aires: CEPE (original de 1954).
- THIBAUT, J.W., y KELLEY, H.H. (1959): *The Social Psychology of Groups*. Nueva York: John Wiley and Sons. Traducción al castellano de una parte de la obra (pp. 126-135) en TORREGROSA, J.R., y CRESPO, E. (comps.) (1984): *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, pp. 493-502.
- TROYANO, Y., y GARRIDO, M.A. (2003): "El conflicto en los grupos". En MARÍN, M., y GARRIDO, M.A. (coords.): *El grupo desde la perspectiva psicosocial. Conceptos básicos*. Madrid: Pirámide, pp. 117-130.
- TUCKMAN, B.W. (1965): "Developmental sequences in small groups". *Psychological Bulletin*, 63, pp. 384-399. Traducción al castellano: "Secuencias del desarrollo en los grupos humanos". En TORREGROSA, J.R. (comp.): *Teoría e investigación en la Psicología Social actual*. Madrid: Instituto de Opinión Pública, 1974.
- TUCKMAN, B.W., y JENSEN, M.A.C. (1977): "Stages of small group development revisited". *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.
- TURNER, J.C. (1980): "Fairness or discrimination in intergroup behaviour? A reply to Braithwaite, Doyle, and Lightbown". *European Journal of Social Psychology*, 10, pp. 131-147.
- TURNER, J.C. (1981): "Towards a cognitive redefinition of the social group". *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 1 (2), pp. 93-138.
- TURNER, J.C. (1984): "Social identification and psychological group formation". En TAJFEL, H. (ed.): *The social dimension*. Londres: Cambridge University Press, vol. 2.
- TURNER, J.C. (1994): "El campo de la Psicología Social". En MORALES, J.F. (coord.): *Psicología Social*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 3-21. También en MORALES, J.F. (coord.): *Psicología Social. Segunda Edición*. Aravaca: McGraw-Hill, pp. 1-11.
- TURNER, J.C., et al. (1989): *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata (original de 1987).
- TURNER, J.C., y REYNOLDS, K.J. (2001): "The social identity perspective in intergroup relations: Theories, themes, and controversies". En BROWN, R., y GAERTNER, S. (eds.): *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intergroup processes*. Oxford: Blackwell.
- TURNER, M.E., y PRATKANIS, A.R. (1998a): "Theoretical perspectives on groupthink: a twenty-fifth anniversary appraisal". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, pp. 103-104.
- TURNER, M.E., y PRATKANIS, A.R. (1998b): "Twenty-five years of groupthink theory and research: Lessons from the evaluation of a theory". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, pp. 105-115.

- TURNER, R.H., y KILLIAN, L.M. (eds.) (1957) (1972) (1987): *Collective behavior*. Englewood Cliffs (Nueva Jersey): Prentice-Hall.
- VAN AVERMAET, E. (1990): “Influencia social en los grupos pequeños”. En HEWSTONE, M., et al. (dirs.): *Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel, pp. 340-368 (original de 1988).
- VENDRELL, E., y AYER, E. (1997): “Estructuras de grupo”. En GONZÁLEZ, M.P. (ed.): *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis, pp. 103-140.
- VROOM, V.H., y JAGO, A.G. (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- VROOM, V.H., y YETTON, P.W. (1973): *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- WALLACH, M.A., KOGAN, N., y BEM, D.J. (1971): “Influencia del grupo en la aceptación individual de riesgos”. En CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.): *Dinámica de grupo. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 470-484 (original de 1962).
- WHITE, R., y LIPPITT, R. (1960): *Autocracy and Democracy*. Nueva York: Harper. Traducción al castellano de una parte de la obra (capítulos 3 y 5) en CARTWRIGHT, D., y ZANDER, A. (eds.) (1971): *Dinámica de grupo. Investigación y teoría*. México: Trillas, pp. 349-367.
- WILKE, J., y VAN KNIPPENBERG, A. (1990): “Rendimiento de grupo”. En HEWSTONE, M., et al. (dirs.): *Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel, pp. 307-339 (original de 1988).
- WORCHEL, S. (1996): “Las estaciones de la vida grupal y su impacto en la conducta intergrupal”. En MORALES, J.F., PÁEZ, D., DESCHAMPS, J.C., y WORCHEL, S. (eds.): *Identidad social. Aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos*. Valencia: Promolibro, pp. 287-321.
- WORCHEL, S., COUTANT-SASSIC, D., y GROSSMAN, M. (1992): “A developmental approach to group dynamics: A model and illustrative research”. En WORCHEL, S., WOOD, W., y SIMPSON, J.A. (eds.): *Group process and productivity*. Newbury Park: Sage.
- ZIMBARDO, P.G. (1969): “The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos”. *Nebraska Symposium on Motivation*, 17, pp. 237-307.
- ZIMBARDO, P. (1995): “Situaciones sociales: su poder de transformación”. *Revista de Psicología Social*, 12 (1), pp. 99-112.







Se acabó de editar “Elementos Básicos de Psicología de los Grupos”  
el día 4 de diciembre, festividad de Santa Bárbara  
estando al cuidado de la edición  
el Servicio de Publicaciones  
de la Universidad  
de Huelva











