

Tema 9. Los grupos



9.1 Introducción.

9.2 Concepto de grupos.

9.3 El tamaño del grupo.

9.3.1 Las ventajas y desventajas de un grupo grande.

9.4 La heterogeneidad.

9.5 El rendimiento grupal.

9.5.1 La holgazanería social y otros fenómenos relacionados con el rendimiento grupal.

9.6 La influencia social.

9.6.1 La desindividualización.

9.6.2 La conformidad.

9.6.3 La obediencia.

9.6.4 La polarización.

9.6.5 El pensamiento grupal.

9.7 Referencias del Tema 9.

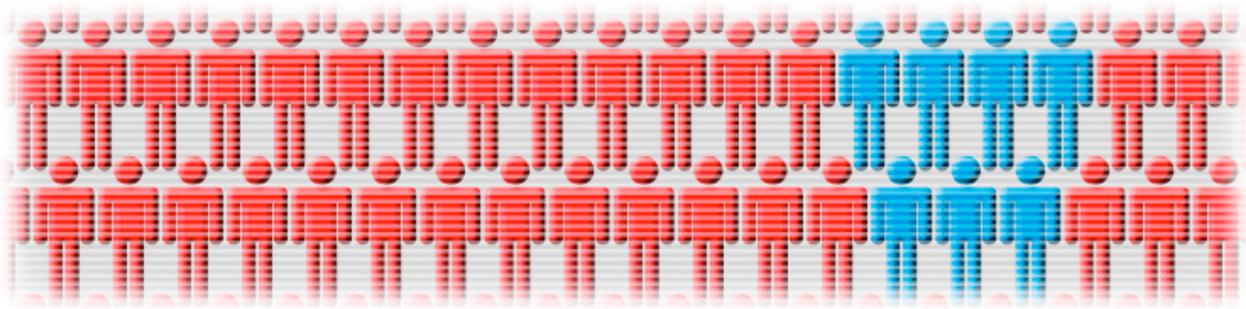


9.1 Introducción

El grupo constituye quizás la forma más habitual de convivencia del ser humano (el grupo de trabajo, el grupo de amigos, los compañeros de estudios, el grupo familiar, etc.). El hombre es un ser social que necesita de otros individuos para desarrollarse y sobrevivir. Los distintos grupos de los que va a formar parte, voluntaria o involuntariamente, le van a proporcionar un conjunto de estímulos y refuerzos necesarios para su desarrollo y su supervivencia pero a su vez, de forma implícita o explícita, el grupo va a requerir de sus integrantes la aceptación de una serie de normas.

Conocer algunas de las variables implicadas en la dinámica de los grupos creo que puede resultar interesante a nivel personal, dada la frecuencia con la que los grupos forman parte de la existencia del ser humano. Pero, también puede constituir una herramienta de trabajo muy útil que es preciso saber utilizar con destreza para conseguir de ella el máximo rendimiento.

El grupo parece haberse convertido hoy en uno de los lugares privilegiados para la reflexión y la acción en el campo formativo, laboral e, incluso, terapéutico. Lo que ha venido poco a poco aclarándose y reforzándose en los últimos años es la idea de que el grupo, y en especial el grupo pequeño, representa un contexto psicosocial muy rico de estímulos y de posibilidades en orden: al crecimiento, a la maduración, al conocimiento, al rendimiento y a la eficacia. De esta forma el grupo adquiere una significativa valoración como instrumento flexible y polivalente para el trabajo con las personas.



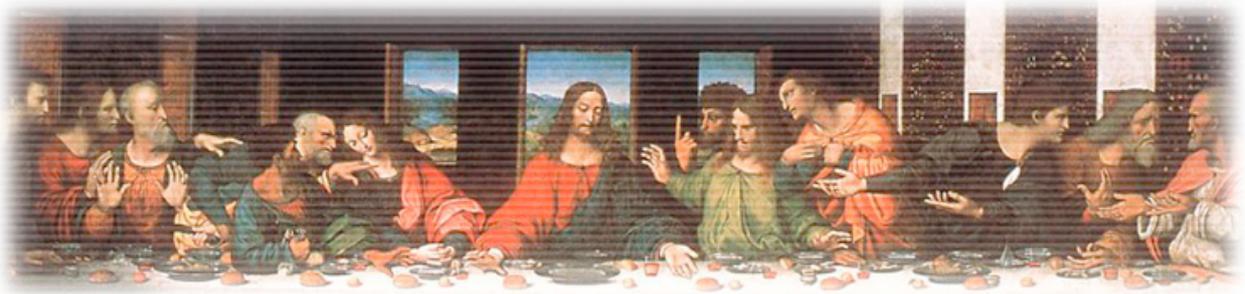
9.2 Concepto de grupos

La gran cantidad de marcos teóricos diferentes y de campos de aplicación desde los que se han estudiado y utilizado los grupos dificulta el establecimiento de una definición unívoca del concepto de grupo. Seguidamente se exponen algunas de las múltiples definiciones existentes (Baron & Byrne, 1998a):

- *"Unidad con un cierto número de organismos diferenciados (agentes), que tienen una percepción colectiva de su unidad y que poseen capacidad para actuar y/o que actúan, realmente, de un modo unitario frente a su medio ambiente".*
- *"Personas que interactúan entre sí en una reunión cara a cara, o en una serie de reuniones, en la que cada miembro recibe una impresión o percepción de cada uno de los otros miembros lo suficientemente clara como para que pueda, en ese momento o al ser preguntado más tarde, reaccionar ante cada uno de los demás miembros en tanto que personas individuales, aunque sólo sea recordando que la otra persona se encontraba presente".*
- *"Cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara".*
- *"Dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados".*
- *"Conjunto de organismos en el que la existencia de todos ellos, en sus determinadas relaciones, es necesaria para la satisfacción de ciertas necesidades individuales".*
- *"Conjunto de personas en interacción recíproca, y es este proceso de interacción lo que distingue a un grupo de un agregado".*
- *"Conjunto de individuos cuya existencia como conjunto es gratificadora (o recompensante) para los individuos".*
- *"Conjunto de individuos que comparten un destino común, esto es, que son interdependientes en el sentido de que un hecho que afecta a uno de los miembros es probable que afecte a los demás".*
- *"Unidades compuestas por dos o más personas que entran en contacto para lograr un objetivo, y que consideran que dicho contacto es significativo para ellas".*
- *"Conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstas interdependientes en algún grado significativo".*
- *"Sistema organizado compuesto por dos o más individuos quienes están relacionados en tal forma que el sistema de actividades cumple con alguna función, cuenta con un conjunto determinado de relaciones de roles entre sus miembros y posee un conjunto de normas que regulan la función del grupo y de cada uno de sus miembros".*
- *"Dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas".*
- *"Agregados sociales que incluyen una conciencia mutua y una potencial interacción entre sus miembros".*

- *"Dos o más personas que comparten metas comunes, tienen una relación estable, son en cierto modo interdependientes y perciben que en realidad forman parte de un grupo".*
- *"Dos o más individuos interdependientes quienes se influyen mutuamente a través de la interacción social".*
- *"Sistemas sociales complejos e intactos, comprometidos en la ejecución de una serie de funciones múltiples e interdependientes relacionadas con múltiples y concurrentes proyectos, ubicados parcialmente en los sistemas de su entorno y a los que se encuentran unidos de manera flexible".*
- *"Sistema social delimitado que oscila desde una unidad compacta, la cual puede diferir en el grado de intimidad y de organización de sus miembros, hasta una masa imprecisa o grupo social a amplia escala, cuyos componentes y otras subpartes se encuentran definidos no tanto por las similitudes entre ellos, sino por la experiencia compartida por sus miembros de un destino común dentro del grupo considerado como un todo".*

En general, se puede definir un grupo como un conjunto de individuos (más de dos) que se interaccionan entre sí, y comparten cierto grado de interdependencia.



Leonardo da Vinci (1452-1519). *La última cena* (1495-1497).

9.3 El tamaño del grupo

Una variable importante del grupo es el número de personas que lo integran. No resulta sencillo alcanzar un acuerdo acerca del tamaño ideal de un grupo, puesto que ello depende de múltiples variables, tales como el tipo de grupo, las características de la tarea, los objetivos y metas grupales los factores situacionales procedentes del contexto en el que se encuentra ubicado, etc.

En la literatura es frecuente encontrar sugerencias acerca del tamaño óptimo de distintas modalidades de grupos. Así, hay autores que opinan que doce es el número ideal para un equipo de trabajo, mientras otros lo reducen a siete, cinco e incluso cuatro. Un equipo interdisciplinar contaría con un tamaño ideal entre cuatro y seis miembros. Un grupo cuyas tareas consisten en solucionar problemas o tomar decisiones tiene un tamaño óptimo si está compuesto por cinco miembros, número que cuenta con numerosos partidarios para otros tipos de grupos pequeños, sean o no grupos de tarea. En el caso de un grupo de discusión, como los que se utilizan en investigación de mercados, lo ideal sería que estuviera compuesto por entre seis y ocho miembros.

Pero como indica Alcover (Alcover, 1999) no existe un modo sencillo que nos permita determinar el tamaño ideal de un grupo. En consecuencia, puede resultar mucho más fructífero analizar ciertos correlatos del tamaño del grupo, es decir, cómo éste se encuentra relacionado o puede influir sobre variables relevantes de la dinámica y el rendimiento grupales. Las diversas revisiones sobre este último aspecto muestran que los grupos grandes y los pequeños difieren considerablemente de muy diversos modos. La evidencia disponible sugiere que tales diferencias favorecen en unos casos a los grupos grandes y, en otros, a los pequeños.

9.3.1 Las ventajas y desventajas de un grupo grande

La mayoría de los autores coinciden en señalar como primera ventaja de un número elevado de miembros el consiguiente aumento de recursos con que cuenta el grupo, es decir, aptitudes, conocimientos, habilidades, energías, tiempo, etc. Como consecuencia de ello, cabe esperar que los grupos grandes obtengan un rendimiento elevado y resulten mucho más eficaces, en especial, en ciertos tipos de tareas, como, por ejemplo, en procesos de toma de decisiones o de solución de problemas, ya que se incrementa la capacidad del grupo para adquirir, procesar, almacenar y utilizar información. Esto permitiría al grupo fijarse objetivos mucho más ambiciosos o ser relativamente más independiente del medio y de recursos externos. Sin embargo, esta relación entre el tamaño y el rendimiento o la productividad grupal no siempre se cumple.

El rendimiento grupal puede aumentar al hacerlo el tamaño del grupo cuando la tarea es aditiva (es decir, el resultado está en función de determinada combinación de los recursos individuales, como, por ejemplo, en el caso de transportar una carga muy pesada) o disyuntiva (esto es, el resultado depende de que al menos un miembro del grupo sea capaz de realizar la tarea, como en el caso de la per-

sona que cuenta con determinada habilidad o conocimiento). Por el contrario, el rendimiento parece disminuir a medida que aumenta el tamaño del grupo cuando la tarea es conjuntiva, puesto que en este caso el resultado final está en función de las capacidades de todos los miembros, como ocurriría en una prueba ciclista contrarreloj por equipos si el tiempo total dependiera de la llegada a la meta de todos los miembros.

Una segunda ventaja de los grupos grandes es la relacionada con la diversidad potencial de sus miembros, no sólo en cuanto a recursos o capacidades, sino también en relación con expectativas, valores, experiencias, características personales, etc. Al analizar el entorno personal de los grupos y los efectos de la composición, conviene señalar aquí algunos beneficios de la diversidad tales como facilitar la diferenciación de roles dentro del grupo y el desarrollo de actitudes más tolerantes, así como el ofrecer mayores oportunidades para conocer a personas interesantes con quienes establecer relaciones gratificantes y enriquecedoras (Shaw, 1976) si bien, como veremos más adelante, la diversidad también puede conllevar ciertos efectos negativos.

Por otro lado, los grupos grandes suelen contar también con el valor de ser percibidos como poseedores de una mayor legitimidad, debido quizá, como apuntan Moreland et al., (Moreland, Levine, & Wingert, 1996), a que se encuentran conectados en mayor medida con las redes sociales de su entorno gracias a las múltiples relaciones de su mayor número de miembros.

En cuanto a las desventajas del mayor tamaño de un grupo, se puede señalar, en primer lugar, los problemas de organización y coordinación que pueden surgir entre sus miembros. Entre los más habituales se encuentran la confusión o el solapamiento de los contenidos de las tareas; las pérdidas de tiempo y de recursos debidas a redundancias en los cometidos y actividades de los miembros; los problemas de comunicación, ya que si bien puede aumentar la cantidad de mensajes y de información que circula en el grupo tiende a disminuir su calidad y precisión; la dificultad para compatibilizar horarios, etc. En diversa medida, todos estos aspectos influyen negativamente sobre el rendimiento del grupo. Además, éste puede verse afectado por la mayor probabilidad de que surjan procesos relacionados con pérdidas de motivación.

Por otra parte, a medida que aumenta el tamaño del grupo los niveles de participación global de los miembros disminuyen de manera significativa y tienden a ser más variables, en el sentido de que unas pocas personas lleguen a acaparar las intervenciones y el resto mantenga una actitud pasiva e inhibida. Es evidente que en un grupo grande el tiempo de que dispone cada miembro para intervenir en una discusión, exponer una idea, manifestar opiniones o expresar sentimientos es menor que en un grupo reducido. A este hecho objetivo hay que añadir que, con frecuencia, las personas se sienten más amenazadas y coartadas cuando forman parte de un grupo numeroso, lo que tiene como consecuencia una menor participación.

Otro inconveniente que presentan los grupos grandes es la tendencia a que en su seno se formen subgrupos, lo que conlleva un aumento de conflictos potenciales entre ellos y una disminución de comportamientos cooperativos y de colaboración entre los miembros. También es más probable que en los grupos numerosos aparezcan conductas fraudulentas o deshonestas, tales como eludir obligaciones, responsabilidades o tareas, tienda a disminuir el grado de compromiso, se den mayores niveles de absentismo, aparezcan con una frecuencia mayor comportamientos egoístas e insolidarios entre los miembros.

La principal consecuencia de todas las desventajas que he enumerado de los grupos grandes es que, en general, provocan una mayor insatisfacción a los miembros que forman parte de ellos. Los resultados de las investigaciones muestran una gran consistencia al señalar la preferencia de las personas por pertenecer a grupos pequeños, que suelen resultar más gratificantes para sus componentes. No obstante, hay que destacar que, en ciertas circunstancias (ej.: en situaciones de peligro, de confinamiento o de convivencia prolongada), la presencia de un mayor número de personas puede resultar más beneficiosa en comparación con esas mismas experiencias vividas en grupos pequeños.

En suma, no resulta sencillo establecer el “tamaño ideal” de un grupo, puesto que a las ventajas e inconvenientes que he resumido aquí hay que añadir las diferencias que proceden del tipo de grupo de que se trate, de las características de la tarea que tenga que realizar, de los objetivos que intente alcanzar, de las características de sus miembros, entre otros.

Un último e interesante aspecto que quiero señalar relacionado con el tamaño es el relativo a la adecuación entre el número de miembros del grupo y los que son necesarios para realizar la tarea que tiene encomendada. En principio, un grupo que cuente con menos miembros de los requeridos para llevar a cabo la tarea tendrá mayores problemas para afrontar con garantías de éxito su trabajo. En el caso contrario, y siempre que el número de miembros no sea tan excesivo como para dificultar la coordinación y la comunicación, un grupo que esté por encima de los necesarios tendrá mayores facilidades, al menos potencialmente para abordar sus tareas. Aunque parece que este nivel de adecuación se encuentra directamente relacionado con el nivel de rendimiento productivo de los grupos, es posible que un grupo por debajo de aquél resulte eficaz, mientras que otro grupo que se encuentre por encima fracase en la realización de la tarea (Moreland & Levine, 1989) (Moreland & Levine, 1992). Las posibles explicaciones de estos fenómenos pueden proceder, por una parte, del hecho de que cuando un grupo se encuentre por debajo del número de individuos que son necesarios para realizar la tarea, sus miembros tiendan a trabajar más duro, a participar en una amplia variedad de actividades y tareas, a asumir mayor responsabilidad en relación con el rendimiento productivo del grupo, y a sentirse más implicados y otorgar más importancia al grupo, con lo que intentarían contrarrestar los déficit iniciales. Por otro lado, cuando un grupo cuenta con un número excesivo de miembros puede fracasar en la realización de su tarea debido a la aparición de fenómenos como la holgazanería social.



9.4 La heterogeneidad

En raras ocasiones las personas entran a formar parte de un grupo cuyos miembros difieren en gran medida de ellas mismas, puesto que ni unos ni otros lograrían alcanzar el nivel suficiente de compromiso como para que se produjera su entrada. Además, cuando miembros nuevos o miembros marginales muestran grandes diferencias con respecto al resto del grupo, se producen intentos para eliminar o reducir tales discrepancias. Si estos intentos fracasan, es infrecuente que esos miembros permanezcan en el grupo durante mucho tiempo, ya que no existe entre ellos y el resto del grupo el nivel de compromiso suficiente como para evitar su salida. En general, las personas prefieren unirse con aquellas en las que perciben características comunes o rasgos parecidos (Seminotti, 2001).

Varios autores han puesto de manifiesto los efectos en general negativos de la heterogeneidad de los miembros sobre los procesos y la dinámica grupales. Así, cuanto mayor es la diversidad entre los miembros de un grupo, menor tiende a ser el volumen y la frecuencia de comunicación entre ellos, aumentando también el carácter formal de ésta. Estos problemas de comunicación suelen ser el origen de malentendidos y de falta de coordinación que, a su vez, tienen como principal consecuencia la aparición de conflictos interpersonales y percepciones distorsionadas acerca del comportamiento de las personas. El incremento de la heterogeneidad o la diversidad entre los miembros también hace más probable la formación de subgrupos compuestos por aquellos individuos que comparten características comunes, los cuales tienden a aislarse por sí mismos o a ser relegados por el resto, provocando sentimientos de ostracismo y de alienación, con el consiguiente aumento de reacciones de agresividad y hostilidad, especialmente si los miembros de estos subgrupos resultan estigmatizados o sufren un trato denigrante. A nivel grupal, estas situaciones pueden provocar la aparición de conflictos intergrupales dentro del propio grupo, desembocando en la escisión o en la disolución del grupo, mientras que, a nivel individual, suelen tener como consecuencia el incremento de la insatisfacción, la disminución del compromiso, la aparición de conductas de absentismo e incluso el abandono del grupo. Por último, la mayor heterogeneidad en cuanto a características de personalidad, capacidades, actitudes, etcétera, suele tener como efecto la disminución de la cohesión entre los miembros (Alcover, 1999).

Los estudios tradicionales suelen reflejar que los grupos heterogéneos, en cuanto a las capacidades y habilidades de los miembros, son más productivos que los grupos homogéneos. No obstante, estos efectos pueden estar moderados por diversos factores, tales como el tipo de tarea o el modo en que esas tareas se llevan a cabo en cada momento. Por ejemplo, parece que los grupos heterogéneos obtienen un mayor rendimiento en tareas creativas, de solución de problemas y de toma de decisiones, y, en general, en aquellas que cuentan con un importante componente de innovación. También parece que la diversidad tiene efectos más positivos cuando los grupos se enfrentan a tareas divisibles que cuando tienen que realizar tareas unitarias. Por otro lado, cuando la tarea requiere la utilización de pensamiento convergente los grupos homogéneos tienden a ser superiores a los heterogéneos, mientras que éstos suelen obtener un mayor rendimiento que los homogéneos cuando es necesario emplear pensamiento divergente en la ejecución de la tarea (Alcover, 1999).



9.5 El rendimiento grupal

Entre los primeros investigadores dedicados al estudio del rendimiento grupal existía una creencia compartida según la cual los individuos alcanzaban un mejor rendimiento cuando trabajaban en grupos que cuando lo hacían por separado, hecho que parecían apoyar los resultados obtenidos en las investigaciones iniciales. Sin embargo, estos descubrimientos fueron puestos en duda muy pronto (Silva, 1997) (Gil, García, & Alcover, 1999).

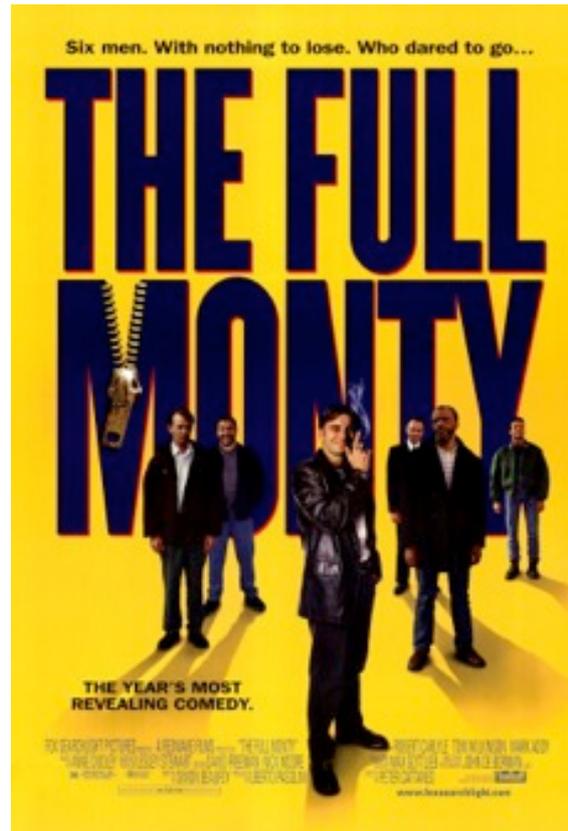
Varios estudios han demostrado como en ocasiones el rendimiento de un grupo es inferior al que cabría esperar en función de las capacidades, las habilidades o el nivel individual de rendimiento de los miembros que lo componen. Las razones de este hecho suelen atribuirse a fenómenos como: la holgazanería social, la inequidad y “viajar gratis” o “free riding”.

9.5.1 La holgazanería social y otros fenómenos relacionados con el rendimiento grupal

Por holgazanería social, término acuñado por Latane, Willians y Harking (1979), se puede definir como la reducción del esfuerzo al trabajar colectivamente y en comparación con el trabajo individual en la misma tarea.

Existe una amplia evidencia de este fenómeno en la realización de tareas, no sólo motoras (animar, gritar, aplaudir, tirar de una cuerda, pedalear en una bicicleta tipo tándem, competir en una prueba de natación por relevos, etc.), sino también en tareas perceptivas o cognitivas (Baron & Byrne, 1998a). Se ha observado en una gran variedad de condiciones laborales y en todo tipo de poblaciones: tanto en adultos como en niños, en mujeres como en hombres, etc. (Baron & Byrne, 1998a). Réplicas transculturales han confirmado la generalidad del fenómeno, incluso en culturas orientales, más centradas en valores grupales, aunque en estas culturas, en las que predomina una orientación colectivista, se ha encontrado un efecto menos acusado que en culturas con orientación más individualista (Baron & Byrne, 1998a).

El fenómeno de la holgazanería social no es un problema general de los grupos (no hay nada en ellos inherentemente desmotivante), sino algo que ocurre en determinadas condiciones. Además de una reducción en el rendimiento del grupo, la holgazanería social puede producir resentimiento e ira en las personas, el deseo de cambiar la situación y el abandono del grupo.



Full monty de Peter Cattaneo (1997).

Desde distintas teorías se han propuesto diferentes razones para explicarla (ej.: dificultad que supone coordinar los esfuerzos grupales, la posibilidad de que el esfuerzo individual no pueda ser identificado o evaluado, o a interacción entre motivación individual, identidad social y autoevaluación) aunque sin llegar a un acuerdo a pesar de ello estas teorías han permitido aportar elementos a tener en cuenta a la hora de reducir la holgazanería social, estos son (Sánchez & Garrido, 2003):

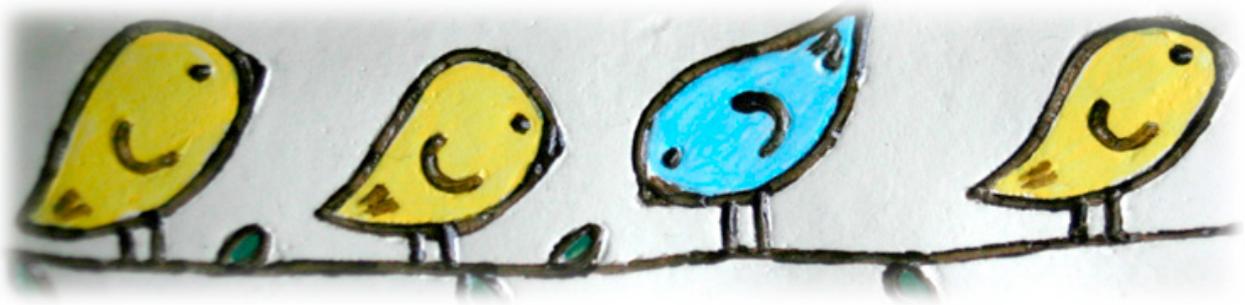
- Trabajar en nombre del endogrupo. Las condiciones que aumentan el nivel de compromiso con un grupo de trabajo eliminaban de forma efectiva la tendencia de los grupos a la holgazanería.
- Trabajar con amigos o compañeros.
- Trabajar con grupos con alta cohesión grupal.
- Hacer más identificable el esfuerzo y rendimiento de cada participante.
- Evaluar las contribuciones de cada persona.
- Realizar tareas atractivas, que sean implicativas y que resulten intrínsecamente interesantes lo que puede hacerse aumentando la importancia o el valor aparente de una tarea.
- Incrementar el compromiso de los sujetos con el éxito en la realización de la tarea. Esto puede ocurrir cuando los sujetos consideran su aportación indispensable para el grupo, y, por tanto, no redundante, cuando piensan que los demás realizan lo humanamente posible y cuando no se espera de ellos un pobre desempeño.
- Realizar el trabajo en grupos pequeños y emplear determinadas medidas grupales, como: aplicación de recompensas colectivas, establecimiento de compromisos de los sujetos con el grupo, fomento de normas favorables a la realización de un máximo esfuerzo (como ocurre, por ejemplo, en equipos deportivos de competición), y desarrollo de fuertes relaciones de amistad entre los sujetos y de sentimientos de lealtad hacia el grupo, con el objeto de conseguir un equipo fuertemente cohesionado.

Un aspecto particular de la holgazanería social lo constituye *la inequidad*. Las personas desean un tratamiento equitativo del grupo, de forma que lo que reciban de él corresponda a lo que han aportado, y que esa relación esfuerzos-beneficios sea equiparable a la que se establece con los demás miembros del grupo. Esta preocupación no se limita exclusivamente a lo que se recibe (justicia distributiva), sino también a los procedimientos que se han seguido (justicia procedimental), así como al trato y modales (se espera un mínimo de sensibilidad y cortesía) empleados por los responsables de realizar el reparto (justicia interpersonal). Este fenómeno se observa tanto en situaciones interpersonales, como grupales e intergrupales (Gil et al., 1999). Por otro lado, somos mucho más sensibles cuando recibimos menos de lo que creemos nos merecemos, que a recibir más de lo que pensamos que merecemos (Baron & Byrne, 1998a).

Las reacciones de los individuos a la injusticia percibida pueden ser varias (Baron & Byrne, 1998a) (Baron & Byrne, 1998a): reducir sus contribuciones o esfuerzo con el fin de incrementar sus beneficios (ej.: reducir sus esfuerzos en el trabajo, llegar tarde e irse antes de tiempo, negarse a desempeñar alguna tarea que no esté específicamente incluida en la descripción de su trabajo), decidir abandonar una relación, el grupo o el empleo que no consideran equitativo e incluso modificar sus percepciones de la realidad social para reestablecer la ilusión de justicia (ej.: "*otros reciben más que yo porque poseen algo especial, un gran talento, más experiencia o una mejor reputación*", "*¡un poco de sufrimiento es bueno para el alma!*").

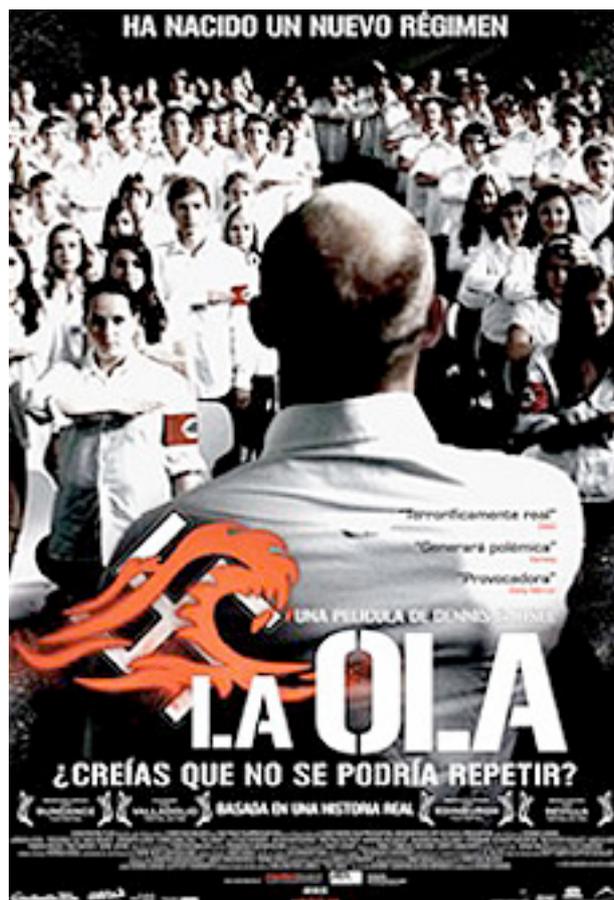
Otra manifestación particular de holgazanería social es el fenómeno de "viajar gratis" (o "free riding"), que se produce cuando existe la posibilidad de que alguien del grupo pueda o deba realizar el trabajo necesario para que el grupo logre sus objetivos, beneficiándose todos los demás de este esfuerzo. El factor crítico, en este caso, es la percepción que tiene el sujeto respecto a la medida en que considera que su esfuerzo es dispensable. Esto depende de distintos factores como son la estructura grupal (especialmente, el tamaño), los recursos disponibles por los sujetos (habilidad requerida) y las demandas de la tarea (realización de tareas disyuntivas que requieren que una sola persona, cualquiera del grupo, realice la acción requerida, no siendo necesario que la realice todo el grupo). De esta forma, es probable que se produzca una reducción de esfuerzo, tanto en sujetos poco hábiles como muy hábiles, aunque ante tareas distintas. Así, los sujetos menos hábiles reducirán su esfuerzo ante tareas disyuntivas, esto es, cuando resulte suficiente que un sujeto ejecute la acción (confían en el sujeto más preparado y hábil del grupo); los sujetos más hábiles disminuirán su esfuerzo ante tareas conjuntivas, esto es, cuando todos deben ejecutar la tarea (un sobreesfuerzo no tiene sentido, ya que hay que esperar a que todos acaben). Este efecto no se da, o se da en menor medida, al realizar tareas aditivas, en las que lo que cuenta es el esfuerzo de todos, como, por ejemplo, ocurre en las pruebas deportivas de relevos.

En ciertas condiciones, como considerar la tarea importante y darse cuenta de que los demás no pueden contribuir de forma adecuada al producto grupal se produce un efecto contrario al de la holgazanería social. En este caso es probable que surja el efecto de *la compensación grupal*, según el cual los miembros de un grupo se esfuerzan y trabajan mucho más cuando están en grupo que cuando están solos para compensar los puntos débiles o la incompetencia de otros miembros. Además de este efecto de compensación, se han identificado otros que afectan de forma igualmente positiva al rendimiento, como el denominado *efecto Kohler* consistente en un aumento de la motivación del sujeto más débil del grupo queriendo emular al más fuerte, y el efecto de la *competición interpersonal* basada en el motivo de intentar superar a los demás y cambiar el ranking de méritos dentro del grupo. Pero, para que se den estos efectos la diferencia entre los sujetos no puede ser muy acusada.



9.6 La influencia social

La entrada en un grupo ya formado plantea al individuo problemas de adaptación a un contexto con normas, objetivos y relaciones ya establecidos (Morales & Huici, 1997). La influencia social hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas influyen de forma directa o indirecta sobre los pensamientos, los sentimientos y la conducta de los demás. Existen varios mecanismos de influencia social como: la desindividualización, la conformidad, la obediencia, la polarización y el pensamiento grupal.



La ola (Die Welle) de Dennis Gansel (2008).

9.6.1 La desindividualización

En cierto tipo de situaciones grupales las personas tienen más tendencia a abandonar las restricciones normales, a perder su sentido de la responsabilidad individual y a manifestar lo que Festinger, Pepitone y Newcomb (1952) llamaron desindividualización. Estos autores comprobaron que el proceso se acentuaba cuanto menos restricciones internas poseía el grupo (Sánchez & Garrido, 2003). En ciertas situaciones, los individuos se comportan dentro de un grupo como si estuvieran “sumergidos en él”, los sujetos pierden el sentido de individualidad; el sujeto se hace indistinguible de su medio ambiente (los demás miembros del grupo) y, en consecuencia, su conducta se transforma.

¿Cuáles son las circunstancias que dan origen a este estado psicológico? Se han propuesto varias como: el anonimato, difusión de la responsabilidad, presencia de un grupo grande, anonimato físico, sobrecarga de estimulación, dependencia respecto a las interacciones, estado interno de desindividualización y conductas impulsivas (Myers, 2004) aunque no siempre bajo estas circunstancias se produce la desindividualización.

9.6.2 La conformidad

La conformidad se relaciona con el cambio de conducta u opinión de las personas que discrepa/n de las normas del grupo, como resultado de la presión social explícita o implícita de los miembros del mismo (Myers, 1987). La conformidad, por tanto, se produce cuando la presión percibida o real de los demás hace que las personas actúen de una forma diferente a como lo hubieran hecho si estuvieran solas o sin esa presión.

La conformidad se relaciona habitualmente con procesos que tienen consecuencias negativas (conductas uniformes, renuncia de valores personales, etc.). Sin embargo, la conformidad también cumple importantes funciones, como garantizar una regularidad en las relaciones sociales, que resulta necesaria para predecir y anticipar comportamientos futuros del grupo y de los demás, y proporcionar medios de control que permitan anteponer intereses colectivos a los individuales (hecho este que resulta fundamental en culturas colectivistas). Otros de los beneficios de la conformidad son el permitir a los sujetos obtener la aprobación y apoyo de aquellas personas deseables, y evitar una imagen de sí mismos como personas diferentes, desviadas e intransigentes.

Los efectos de la conformidad no son invariables, sino que dependen de diferentes condiciones (Baron & Byrne, 1998b), (García, Rodríguez, & Cabeza, 1999) como son:

- La conformidad aumenta de forma correlativa al tamaño sólo si el sujeto considera que los miembros de la mayoría han adoptado la decisión unánime de forma independiente. Por tanto, añadir miembros a una mayoría sólo tiene influencia si se perciben como fuentes independientes.
- Si el sujeto escribe la respuesta en lugar de exponerla públicamente, o la escribe antes de comunicarla en público, disminuye de forma significativa la conformidad.
- Si el sujeto sabe que no está solo, sino que cuenta con un aliado, la conformidad disminuye de forma sustancial. Para tareas objetivas cualquier postura discrepante ayuda para no conformarse con la mayoría, pero para asuntos subjetivos y opinables no vale el juicio de cualquiera, sino que se necesita el apoyo de alguien que piense como uno. La importancia del aliado reside en que rompe la unanimidad del grupo, por lo que el sujeto no se ve obligado a reinterpretar la situación (hecho que sí ocurre cuando se percibe una respuesta unánime por parte del grupo). Además, el sujeto percibe que se aceptan puntos de vista diversos y reduce su temor a ser rechazado, lo que resta fuerza a la presión que pueda ejercer el grupo.
- La conformidad aumenta cuando la tarea es difícil o importante (cuando realizarla de forma correcta o incorrecta puede acarrear a los miembros del grupo importantes recompensas o sanciones), el

material es ambiguo, en las situaciones inestructuradas, y cuando se atribuye a los miembros de la mayoría un estatus elevado o de competencia sobre la materia. En cambio, los sujetos se conforman menos cuando confían en su experiencia en la materia o muestran un estatus social elevado.

- Si la mayoría adopta por consenso una decisión unánime aumenta la conformidad.
- Disminuye la conformidad cuando los sujetos están fuertemente comprometidos con su visión inicial o adoptan una postura uniforme de no conformidad desde el principio. En cambio, si los sujetos se muestran asustados aumenta la conformidad.
- Cuando se valora positivamente al grupo y siente atracción por él aumenta la conformidad. Por el contrario, si no les gusta o no respetan a la fuente de influencia disminuye la conformidad.

La conformidad constituye un fenómeno universal, que afecta a pueblos y culturas muy distintas. No obstante, el nivel de la conformidad varía entre las culturas, de forma que es mayor entre aquellos sujetos que tienen una orientación más colectivista que en aquellos con una orientación individualista. En una cultura colectivista, la conformidad puede significar tolerancia, madurez y autocontrol, y, por tanto, no tiene las connotaciones negativas que se le otorgan en las culturas individualistas.

9.6.3 La obediencia

La obediencia tiene lugar cuando un individuo modifica su comportamiento a fin de someterse a las órdenes directas de una autoridad legítima (Levine & Pavelchack, 1984). Si bien la obediencia y la conformidad suponen formas de influencia social, se diferencian en diversos aspectos críticos. Frente a la conformidad, la obediencia implica que la fuente de influencia posee un estatus superior, ejerce una presión explícita (ordenando realizar comportamientos que los sujetos no harían por sí mismos) y controla constantemente el cumplimiento de las órdenes (sancionando la resistencia).

La obediencia es menos frecuente que la conformidad porque las personas que poseen autoridad y poder generalmente prefieren ejercerlo a través de peticiones más que de órdenes directas. Sin embargo la obediencia dista mucho de ser infrecuente (Baron & Byrne, 1998b) y puede llegar a ser destructiva.

Milgram (Milgram, 1974) realizó unos estudios cuyo objetivo era descubrir si un grupo de personas elegidas al azar obedecerían las órdenes de un extraño, en las cuales se instaba a causar daño a otra persona también desconocida. Los resultados mostraron como gente corriente estaba dispuesta, aunque con cierta reticencia, a dañar a un inocente si una autoridad, apoyada por un consenso social (dos cómplices), se lo ordena (Beltrán, 1988) (Beltrán, 1988).



Stanley Milgram (1933-1984)

Estos resultados impresionaron mucho a los psicólogos. Una de las razones por las que los resultados aportados por Milgram son tan inquietantes es que son análogos a muchos hechos de la vida real que implican atrocidades contra víctimas inocentes. ¿Por qué ocurre esta obediencia destructiva?, ¿por qué los sujetos de este experimento, y muchas personas en situaciones trágicas fuera del laboratorio, ceden ante esta poderosa forma de influencia social? Hay varios factores a tener en cuenta.

Uno de los factores que dan cuenta de tales resultados gira en torno al papel otorgado a las normas sociales. En este tipo de situaciones suele prevalecer, sobre otras, la norma de que las personas deben obedecer las órdenes de una autoridad legítima. La legitimidad la otorga el grupo; éste proporciona a esa persona poder y el derecho a dar órdenes y, del mismo modo, asigna a sus miembros la responsabilidad de obedecer. La persona debe aceptar esa autoridad. A partir de este momento, una vez que se empieza a obedecer, esta obediencia se refuerza a sí misma, siendo habitual que las personas busquen justificación a su conducta e incluso acaben culpando a la víctima del daño que le infligen (García et al., 1999).

Otro segundo factor importante, en muchos casos, es que las personas que tienen autoridad exigen a los que los obedecen de la responsabilidad de sus actos. Muchos se defienden diciendo "*sólo estaba siguiendo órdenes*". En situaciones reales este traspaso de responsabilidad puede ser implícito. En el experimento de Milgram, en cambio, era explícito. Al principio del mismo se informaba a los participantes que el investigador (la autoridad) sería el único responsable del bienestar del aprendiz. En base a esto, no sorprende que muchos de ellos obedeciesen; después de todo, ellos se libraban de la responsabilidad (Baron & Byrne, 1998b).

Tercero, la cercanía y la legitimidad de la autoridad incrementa la obediencia (Myers, 2004).

Una cuarta razón hace referencia a la intensificación gradual de las órdenes de la autoridad. Las órdenes iniciales, en general, exigen acciones inofensivas. Posteriormente las directrices van aumentando su alcance hasta llegar a requerir un comportamiento peligroso o censurable (Baron & Byrne, 1998b).

La distancia emocional con la víctima (ej: cuando no se ve a la víctima o esta está lejos) también favorece la obediencia. Los verdugos con frecuencia despersonalizan a la víctima cubriéndoles las cabezas con capuchas. La ética de la guerra permite a uno bombardear desde unos 12.000 metros a una aldea indefensa, pero no disparar a un aldeano igualmente indefenso. En el combate con el enemigo se pueden ver muchos soldados no disparan o apuntan. Tal desobediencia es rara entre los que reciben órdenes de matar con artillería más lejana o con armas aéreas disparadas desde un avión (Myers, 2004).

Finalmente, en muchos casos de obediencia destructiva los acontecimientos cambian muy rápidamente. Esta rapidez deja poco tiempo para reflexionar a los participantes: se les ordena que obedezcan y, casi automáticamente, lo hacen. El ritmo rápido ayuda a incrementar la obediencia (Baron & Byrne, 1998b).

En resumen, son muchos los factores que contribuyen a los altos niveles de obediencia testificados tanto en estudios de laboratorio como en situaciones de la vida real. Todas estas presiones forman, conjuntamente, una fuerza poderosa a la que muchos se sienten incapaces de resistir. Desafortunadamente, las consecuencias de esta importante forma de influencia social pueden resultar desastrosas para muchas víctimas inocentes e indefensas.

¿Cómo podemos oponer resistencia a este tipo de influencia social? Existen varias estrategias que parecen ayudar a reducir esta disposición a obedecer (Baron & Byrne, 1998b):

Primero, responsabilizando a los propios individuos expuestos a la autoridad del daño que están infligiendo a las víctimas. Bajo esta condición se han observado importantes reducciones en la tendencia a obedecer.

Segundo indicando claramente a los individuos que, en determinadas situaciones, la sumisión incuestionable a órdenes destructivas es inapropiada. Para ello, un procedimiento efectivo puede consistir en mostrar diversos modelos de desobediencia o persona que rechazan obedecer las órdenes de una autoridad. Los resultados indican que estos modelos pueden reducir enormemente la obediencia incuestionable.

Tercero, a los individuos les puede resultar más fácil resistirse a la influencia de una autoridad si se cuestionan la competencia y motivos de dicha figura. ¿Realmente tiene la autoridad mejor posición para juzgar qué es apropiado y qué no lo es?, ¿qué motivos esconden sus órdenes, beneficios sociales o ganancias personales egoístas? Haciéndose estas preguntas, las personas que deberían obedecer pueden encontrar un punto de apoyo para la independencia más que para la aceptación.

Finalmente, conocer ese poder de la autoridad de disponer de ciega obediencia también puede ayudar. Algunos estudios sugieren que cuando los individuos conocen los resultados de las investigaciones sobre la obediencia destructiva, a veces, cambian su comportamiento.

Para concluir, el poder que tienen las figuras autoritarias para generar obediencia es importante pero no irresistible. Bajo condiciones apropiadas se puede rebatir o reducir. Como en muchos otros aspectos de la vida, hay una alternativa. Evidentemente, resistirse a seguir las órdenes de la autoridad puede ser muy peligroso. Los que tienen poder cuentan con enormes ventajas en lo que se refiere a armas y recursos, pero la historia nos ha mostrado ejemplos de personas que a pesar de todo han sido capaces de resistir a la obediencia destructiva de una autoridad.

9.6.4 La polarización

Hasta la década de los sesenta, una idea comúnmente aceptada por la psicología social era que los grupos mantenían posturas más moderadas que los individuos. Sin embargo, los resultados obtenidos por Stoner (Stoner, 1961) en sus estudios sobre toma de decisiones grupal, abrieron un serio interrogante y pusieron en entredicho la idea anterior. En líneas generales, este autor encontró que los individuos, tras una discusión grupal (y tanto por unanimidad como por mayoría), tomaban decisiones más arriesgadas que las que habían tomado individualmente antes de esa discusión; lo mismo sucedía, además, si volvían a emitir a posteriori, e individualmente, sus decisiones.

Sin embargo, paulatinamente se empezó a encontrar que la tendencia al riesgo no era un fenómeno tan universal como se pensó en un principio. En muchos casos los grupos no sólo no eran más arriesgados, sino que resultaban ser más prudentes en sus decisiones. Esto llevó a considerar que tal fenómeno formaba parte de otro más general que, más que favorecer una tendencia al riesgo, lo que hacía era realzar los puntos de vista predominantes inicialmente. Así, se propuso el término polarización grupal según el cual, los grupos son más extremos pero en la dirección hacia la que tendían previamente (arriesgada o conservadora). Esto es, la respuesta media de los miembros tiende a ser más extrema después de la interacción grupal en la misma dirección que la respuesta media antes de la interacción. Además, como señala este autor, la polarización parece ser un fenómeno bastante general; puede darse en diversidad de temas (estereotipos, impresiones interpersonales, negociaciones, decisiones de jurados, etc.) (Morales, 1985) y contextos (naturales y de laboratorio).

9.6.5 El pensamiento grupal

Un proceso extremo de polarización, considerado como una supuesta patología de aquél, y que puede afectar de forma muy importante a la toma de decisiones grupales, lo constituye el pensamiento grupal. Este fenómeno ha sido analizado sobre todo con relación a determinadas decisiones reales, de carácter político, militar, empresarial, que tratan asuntos de gran trascendencia y en las que toman parte personas muy cualificadas. En tales situaciones los grupos adoptan una forma de pensar particular en su proceso de toma de decisiones, caracterizada por la búsqueda de convergencia y la supresión de cualquier forma de evaluación objetiva de las alternativas de actuación (Gil et al., 1999).

Para explicar estos hechos se ha propuesto el modelo de pensamiento grupal. Las investigaciones realizadas, tanto con experimentos de laboratorio como análisis de casos sobre documentos históricos, han demostrado como importantes predictores del pensamiento grupal: la homogeneidad entre los sujetos del grupo, el aislamiento del grupo respecto a influencias externas y el liderazgo directivo (y más concretamente la imposición que el líder hace desde el principio de su punto de vista); en cambio, otras condiciones, como el estrés situacional y la cohesión del grupo no parecen tener relación con el mismo.

Como síntomas del pensamiento grupal se han descrito: la ilusión de invulnerabilidad, la creencia en la moralidad inherente del grupo, los estereotipos de los exogrupos, la presión directa sobre los disidentes, la autocensura y la ilusión de unanimidad (Barbero, 2001).

El pensamiento grupal favorece determinadas tendencias que se observan en grupos a la hora de la toma de decisión y en la solución de problemas, como son: la búsqueda de convergencia en una solución única, la realización de discusiones tendenciosas, la planificación a partir de información sesgada, el empleo de argumentos unilaterales (Gil et al., 1999), errores a la hora de examinar los riesgos de la opción preferida, búsqueda deficiente de información y dificultades para reevaluar alternativas. Todo ello suele llevar a una peor calidad en la toma de decisiones porque muchas veces son defectuosas (Barbero, 2001).

El pensamiento grupal puede prevenirse, para lo cual se han propuesto un conjunto de medidas (Barbero, 2001), como son:

- Informar a los miembros del grupo sobre las causas y consecuencias del pensamiento grupal.
- Adoptar un comportamiento imparcial por parte del líder.
- Instigar a todos los miembros para que empleen un sentido crítico, animándoles a que expresen dudas y objeciones.
- Emplear la técnica del “abogado del diablo”, que favorezca la crítica.
- Subdividir al grupo para trabajar por separado sobre el mismo tema.
- Tomar el tiempo necesario para detectar señales de alarma e identificar las acciones que pueda realizar el grupo oponente.
- Convocar una reunión de “segunda oportunidad” en la cual se pida a cada miembro que exprese las dudas.
- Invitar a expertos ajenos para que asistan a reuniones, pidiéndoles que pongan en tela de juicio las opiniones del grupo.
- Alentar a los miembros del grupo a que ventilen las deliberaciones del grupo con confidentes y que posteriormente aporten sus reacciones.
- Solicitar a grupos independientes trabajen de manera simultánea en la misma cuestión.



9.7 Referencias del Tema 9

- Alcover, C. M. (1999). El entorno personal y social de los grupos. In F. Gil, & C. M. Alcover (Eds.), *Introducción a la psicología de los grupos* (pp. 161-190). Madrid: Pirámide.
- Barbero, J. (2001). Trabajo en equipo: Dificultades desde el aspecto social. *Adicciones*, 13(Supl. 1), 15-16.
- Baron, R., & Byrne, D. (1998a). Individuos y grupos: Consecuencia de la pertenencia. In R. Baron, & D. Byrne (Eds.), *Psicología social* (pp. 501-538). Madrid: Prentice Hall.
- Baron, R., & Byrne, D. (1998b). Influencia social. In R. Baron, & D. Byrne (Eds.), *Psicología social* (pp. 374-409). Madrid: Prentice Hall.
- Beltrán, J. (1988). Estructura social. In J. Beltrán (Ed.), *Para comprender la psicología* (pp. 335-357). Navarra: Verbo Divino.
- García, A., Rodríguez, P., & Cabeza, M. J. (1999). Desarrollo y aplicación de un programa para la mejora de la autoestima en un grupo de alumnos con ceguera o deficiencias visuales graves en la provincia de caceras. *Integración*, 30, 5-15.
- Gil, F., García, M., & Alcover, C. M. (1999). Procesos implicados en el rendimiento grupal. In F. Gil, & C. M. Alcover (Eds.), *Introducción a la psicología de los grupos* (pp. 223-249). Madrid: Pirámide.
- Levine, J. M., & Pavalchack, M. A. (1984). Conformidad y obediencia. In S. Moscovjci (Ed.), *Psicología social I. influencia y cambio de actitudes. individuos y grupos* (). Barcelona: Paidós.
- Milgram, S. (1974). *Obediencia a la autoridad*. Bilbao: Desclée de Brower.
- Morales, J. F. (1985). La polarización grupal. In C. Huici (Ed.), *Estructura y procesos de grupo* (). Madrid: UNED.
- Morales, J. F., & Huici, C. (1997). El grupo. In J. F. Morales (Ed.), *Psicología social* (). Madrid: McGraw-Hill.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1989). Newcomers and oldtimers in small groups. In P. Paulas (Ed.), *Psychology of group influence* (). Hillsdale, N.J.: Lawewnce Erlbaum.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1992). The composition of small groups. In B. Lawler, C. Markovsky, C. Ridgeway & H. Walker (Eds.), *Advances in group process* (). Greenwich, CT: JAL Press.
- Moreland, R. L., Levine, J. M., & Wingert, M. L. (1996). Creating the ideal group: Composition effects at work. In E. Witte, & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior. small group processes and interpersonal relations* (). Mahwah, NJ: Lawewnce Erlbaum.
- Myers, D. G. (1987). *Psicología social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Myers, D. G. (2004). *Exploraciones de la psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sánchez, J. C., & Garrido, E. (2003). Influencia del grupo sobre la conducta. In Rodríguez (Ed.), *Psicología social. cómo influimos en el pensamiento y la conducta de los demás* (pp. 107-136). Madrid: Pirámide.

- Seminotti, N. (2001). Primero la semejanza y luego las diferencias. *Clinica y Análisis Grupal*, 23(1), 79-90.
- Shaw, M. E. (1976). *Dinámica de grupo. psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder.
- Silva, M. (1997). Los grupos de tarea. In J. F. Morales (Ed.), *Psicología social* (pp. 749-759). Madrid: McGraw-Hill.
- Stoner, J. A. (1961). *A comparison of individual and group decisions involving risk*. (Unpublished).