

Procesos de grupos

Jesús Rojas Arredondo
Pep Vivas i Elias

P09/80542/00397



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació per la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. La estructura grupal.....	7
1.1. La visión clásica y la visión psicosocial	7
1.2. Elementos estructurales	10
1.2.1. Los roles sociales	10
1.2.2. El estatus	17
1.2.3. La cohesión	18
1.2.4. Las normas del grupo	23
2. La comunicación.....	25
3. El liderazgo.....	34
4. El rendimiento grupal.....	39
4.1. La facilitación social	39
4.2. Aumentando el rendimiento	43
5. La toma de decisiones.....	44
5.1. La normalización	44
5.2. Desplazamiento hacia el riesgo	45
5.3. El fenómeno de la polarización	46
5.4. El pensamiento grupal	48
6. La gestión de conflictos.....	50
6.1. Del conflicto negativo al conflicto positivo	50
6.2. Breve historia del concepto del conflicto	51
6.3. Definición funcional del conflicto	51
6.4. Actitudes ante el conflicto	53
6.5. Tipos de de conflicto	54
6.6. Enfoques teóricos sobre el conflicto	55
Resumen.....	57
Bibliografía.....	59

Introducción

En el módulo "Procesos de grupos" situamos a la persona, y por tanto os situamos a vosotros mismos, a un nivel microsocial. Así pues, en los apartados que siguen, insistiremos en la importancia que tienen los grupos para nosotros a fin de que nos estructuren y nos configuren como personas hábiles para realizar nuestros cometidos y actividades cotidianas. Así, nos aproximamos a los grupos desde lo que los configura y les permite funcionar como tales: su estructura y, por ende, presentamos los principales elementos estructurales como el estatus y la cohesión, las normas grupales que se ponen de manifiesto y, sobretudo, los roles. No solamente centraremos nuestro punto de vista en la estructura del grupo. También, en este módulo, nos aproximamos a las principales relaciones y procesos grupales: la comunicación, la influencia, el rendimiento, la toma de decisiones y el conflicto grupal.

El conocimiento, tanto de los elementos como de las relaciones y los procesos que afloran en el contexto microgrupal, se debe extrapolar a una escala macrosocial, justamente para poder ofrecer una explicación de la sociedad, pero debemos tener muy presente que la sociedad no se explica solamente por lo que pueda experimentar un grupo. Dado que partimos del hecho de que formamos parte, directa o indirectamente, de diferentes grupos sociales, es necesario insistir en la idea de que somos "seres" en sociedad y, que el "estar" en lo social viene condicionado por la capacidad que tenemos, como personas, de poner en marcha ciertos procesos sociales que, como veréis, están estrechamente relacionados con los fenómenos grupales. Si, una vez leído este módulo, sois capaces de analizar lo "social" desde una visión grupal, os daréis cuenta de los roles que ponéis en funcionamiento en vuestra cotidianeidad, de las normas que se siguen en ciertas organizaciones o instituciones, del poder que ejercen algunos líderes o de la influencia que tenéis vosotros sobre los demás, etc. La importancia que pueden llegar a tener los grupos en nuestra cotidianeidad es simplemente sorprendente.

La utilización, anteriormente, de la palabra *aproximación* no es casual. Con este módulo sólo pretendemos crear una base conceptual y teórica de la estructura y de las principales relaciones y procesos grupales. En vuestras manos está, por medio de la bibliografía que complementa este recorrido por los grupos, profundizar y analizar estos conceptos, elementos, teorías, relaciones y procesos grupales.

Objetivos

El objetivo general de este módulo es el de mostraros cuáles son los principales elementos y procesos sociales que estructuran y posibilitan que un grupo exista como tal.

Además, este módulo pretende los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer los roles, el estatus, la cohesión y las normas grupales como elementos estructurales de un grupo.
2. Conocer el tipo de relaciones comunicativas que se dan dentro del grupo.
3. Saber distinguir entre los distintos procesos de influencia social.
4. Conocer cómo es el rendimiento de los grupos.
5. Conocer los procesos de toma de decisiones de los grupos.
6. Comprender el modo en el que un grupo gestiona y afronta el conflicto.

1. La estructura grupal

Podemos definir la estructura grupal como el resultado de aquello que surge una vez que la evidencia del concepto de grupo ha quedado clara, esto es, una vez que hemos asumido que, efectivamente, existen los grupos, que pertenecemos a algunos de ellos y que nos acompañarán por mucho tiempo en nuestra vida. En este sentido, la estructura de grupo da fe de la existencia del mismo y viceversa: éste tiene sentido cuando hay una estructura que lo sostiene.

Podríamos diferenciar los procesos estructurales de grupo en dos dimensiones o categorías (Cartwright y Zander, 1971; Blanco y Fernández-Ríos, 1985; Marín y Garrido, 2003). La primera de ellas se refiere a esos procesos más bien estáticos, que si bien es cierto surgen una vez que el grupo se ha conformado y le dan vida, también es verdad que se orientan en una dirección que explica al grupo de una forma simple; en otras palabras: son procesos elementales, básicos y que otorgan cierta estabilidad al grupo. En este sentido, son aquellos elementos que, en palabras de Jiménez Burillo (1981), definen el conjunto de regularidades pautadas en un grupo y que se mantienen sin muchos cambios por un determinado tiempo. La estructura física o algunas características de las personas que forman un grupo podrían ilustrar esta dimensión.

En cambio, la otra dimensión a la que haremos referencia considera un paso más en el proceso grupal, ya que define un tono más dinámico en el grupo. En esta segunda dimensión puede observarse cómo el concepto de grupo puede llegar a ser determinante en las vidas de las personas, incluso tan determinantes que la verdadera dimensión e importancia de lo que significan los grupos quedan claramente establecidas. De ahí su relevancia.

Dichos procesos son los que se orientan, entre otras cosas, al rendimiento del grupo, al proceso que sigue un grupo cuando toma una decisión o el modo en que un grupo puede gestionar un conflicto, etc.

1.1. La visión clásica y la visión psicosocial

La organización de un grupo o, en otras palabras, "la estructura de grupo se refiere a aquellas características singulares de un grupo que surgen en el lapso de las interacciones que llevan a cabo las personas y a las normas que regulan las relaciones recíprocas" (Sherif y Sherif, 1956, p. 81).

Esta visión clásica asume que en los grupos, al interactuar, aparecen diferencias entre las personas. Dichas diferencias se reflejan en distintas dimensiones; por ejemplo, hay diferencias en la propia intervención, en la influencia que pueden llegar a tener determinadas personas del grupo e incluso en el grado de interés que pueda representar una actividad para algún miembro del grupo.

Lectura recomendada

Para más información sobre los procesos estructurales de grupo, podéis consultar:

A. Blanco y M. Fernández-Ríos (1985). Estructura grupal. En C. Huici (Ed.), *Estructura y procesos de grupo* (pp. 367-399). Madrid: UNED.

Esta visión clásica de la estructura grupal asegura que dichas diferencias como *consecuencia de la interacción* pueden dar lugar a desigualdades: una persona participa más; otra se erige como líder del grupo o es vista como tal; alguien tiene un interés desmesurado, etc.

Pues bien, dicha desigualdad comienza a establecer los fundamentos a partir de los que se podrá conformar la estructura del grupo; en otras palabras, cuando surgen diferencias se establecen relaciones entre los miembros de un grupo que marcan una pauta grupal específica, propia de un grupo en particular: es el sello característico de un grupo, se ha conformado la estructura que le sostiene.

"Pero, en realidad, la estructura del grupo no es [solamente] un mero conjunto de pautas de relación entre unidades distintas, pautas que se hallan separadas entre sí, si bien mantienen algún tipo de vinculación recíproca. La estructura grupal consiste [también] en una pauta organizacional integrada, que refleja la totalidad de las partes separadas que radican en cada individuo miembro del grupo."

M. E. Shaw (1976). *Dinámica de Grupo. Psicología de la conducta de los Grupos pequeños* (p. 272). Barcelona: Herder, 1979.

Lo anterior explica que el lugar que ocupa cada una de las personas que forman parte de un grupo, o su posición, será justamente el resultado de esas diferencias y desigualdades: quien influye más sería el líder, quien participa de una forma u otra tendrá asignado un rol determinado, etc., esto confirmaría que la estructura del grupo hace referencia a la pauta de relaciones existentes entre las distintas posiciones que ocupan las personas dentro de un mismo grupo social.

Hay que precisar que el párrafo anterior hace mención a que la estructura no se refiere a las relaciones que mantienen los miembros de un grupo, sino a las posiciones de dichas personas y su relación con las posiciones de otras personas. Justamente, es a partir de la idea de "posición que toma una persona" como aparecen conceptos tales como rol, estatus y cohesión:

- El rol social se relaciona con el conjunto o pauta de comportamientos que se esperan de alguien que se vincula con una determinada posición dentro del grupo.
- El estatus tiene que ver más con un tipo de evaluación, o con el prestigio o la importancia o incluso el valor que pueden asociarse a las distintas posiciones que hay dentro de un grupo. El estatus da lugar a la jerarquía que se establece dentro de un grupo.
- La cohesión, por su parte, se suele explicar por la fuerza o el sentimiento que obliga a no abandonar el grupo. En otras palabras, es la atracción que tiene el grupo atrapando a las personas que forman parte de él.

Además de estos temas, el grupo también puede establecer reglas que especifiquen cuál es o debería ser la conducta aceptable para el grupo: nos referimos, concretamente, a las normas del grupo.

Este planteamiento en torno a la estructura grupal parte de la idea de que cuando un grupo se organiza e intenta cumplir algún objetivo propuesto o finalizar una tarea determinada, cualquiera que sea ésta, los miembros que forman parte de dicho grupo deberán ocupar una posición específica que facilite ese fin. Lo anterior tiene sentido al hablar de la eficacia de un grupo o del grado de rendimiento que tiene.

Que un grupo sea eficaz, por tanto, depende de que ocupe una posición correcta cada uno de los miembros que lo conforman: organizarse para este fin, repartirse las tareas, asignar responsabilidades, etc., será el resultado de las características de las personas, de las aptitudes que tengan e incluso de las competencias que demuestren tener. Vázquez lo sugiere de la siguiente forma:

"Para que la máquina social funcione es imprescindible que cada una de sus partes se relacione, se acople y se conecte con el resto siguiendo un plan de ejecución. Huyendo inmediatamente de la metáfora mecanicista y traduciéndolo a términos sociales: cada uno/a de nosotros debe ocupar una posición social determinada, de forma que nos conduzcamos respetando unas normas sociales compartidas, y desarrollar un papel social según la red de relaciones que nos rodee."

F. Vázquez (1997). *Objetivos y medios en la investigación psicosocial* (p. 12). Documento de trabajo Unidad de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona.

El sentido común nos alertaría de que, ciertamente, esta visión clásica de la estructura de grupo no se encuentra del todo desencaminada, sobre todo si asumimos que el grupo es algo parecido a un conjunto de elementos, los cuales, para cumplir un objetivo, sólo deben procurar ensamblarse de forma correcta.

"Pero para la psicología social, los grupos no pueden reducirse a eso. Ya que ello implicaría asumir que los grupos son autónomos, que la estructura es el resultado único y exclusivo de la manera en la que los miembros de un grupo se relacionan. Dicho en otras palabras, la estructura de un grupo sería la consecuencia de un proceso meramente interpersonal y en el interior de un grupo, dependiendo sólo del carácter de las personas involucradas y de las fuerzas que puedan llegar a generarse en dichas relaciones" (Martín-Baró, 1991, p. 276).

Interpretar la estructura grupal de este modo pasa por alto el papel que representa la sociedad y la manera como un grupo establece relaciones con dicha sociedad. De esta forma, la estructura de grupo podría reducirse a un proceso interpersonal. Pensemos un momento en temas de los que hoy en día podemos hablar gracias a que han podido ser extraídos del grupo que los consideraba propios, tales como la violencia doméstica en las familias.

Reflexión

Elegid un grupo social y reflexionad en torno a la estructura social que tiene ¿Qué similitudes presenta con un nivel más macro?

Es importante el modo en que el grupo se organiza. Incluso podemos estar de acuerdo en que ésa sea la forma que tiene un grupo de asegurarse el poder cumplir un objetivo, pero es muy diferente asumir que la estructura de un grupo depende exclusivamente de él.

No debemos olvidar que el grupo social constituye un lugar social en el que se actualizan y concretan las fuerzas existentes en la sociedad global en la que se produce (Martín-Baró, 1991, p. 277); y no sólo eso, sino que también en la sociedad se actualizan y se concretan las fuerzas que llegan a producirse en el interior de un grupo. De esta forma, la sociedad en un nivel más macro y el grupo en el nivel micro se determinan.

1.2. Elementos estructurales

Definida la estructura, podemos pasar a hablar de los elementos estructurales de un grupo, los cuales surgen de la interrelación de sus miembros, es decir, configuran el grupo reflejando la forma como éste funciona. En cierto modo, estaríamos hablando de la composición del grupo, de su funcionamiento. Algunos autores como Carwrigth y Zander (1968) consideran que la estructura del grupo se refiere al conjunto de pautas de las relaciones entre los sujetos que lo componen.

En cierto modo, la estructura sostiene la forma en que el grupo hace lo que hace, su organización interna, que de forma más o menos explícita reflejará lo que el grupo es, lo que hace y cómo lo hace.

Los elementos estructurales dinámicos de un grupo que trabajaremos en este módulo son el resultado de la interacción en el interior del propio grupo, sin olvidar, claro está, la relación que guarda con la sociedad. Comienzan de forma incipiente en el nacimiento del grupo y van adquiriendo cierta estabilidad en la medida en la que el grupo también alcanza cierta madurez. Es importante señalar que el modo en que el grupo se organiza, es decir, la estructura que le permite funcionar, será determinante en la eficacia del grupo, en su forma de rendir y en la manera en la que el grupo funcione como tal. Aunque también hay que admitir que temas como las relaciones de poder, la identidad de un grupo, el grado de influencia de algunos de sus miembros o incluso las relaciones que puedan establecerse con otros grupos dan cuenta del peso que tiene un grupo determinado en la sociedad en la que se encuentra.

1.2.1. Los roles sociales

¿Qué es un rol social? Dicho concepto, de forma muy amplia, podemos resumirlo así: se refiere al conjunto de expectativas que comparten los miembros de un grupo en relación con el comportamiento de una persona que ocupa una determinada posición dentro del mismo grupo. En otros términos, "el rol

social da cuenta de cualquier conjunto de conductas y comportamientos que una persona exhibe de modo característico dentro de un grupo" (Hare, 1962, p. 156).

Desde un punto de vista más "artístico", podemos afirmar que el tema de los roles sociales se puede relacionar estrechamente con el mundo del *teatro*, en el sentido de hacer referencia a aquellos papeles que solemos representar; por supuesto, no hacemos justicia ni al término ni al teatro si sólo establecemos esta relación. Pero sí podemos afirmar que en cierta medida el tema de los roles sociales recuerda aquellos papeles que hemos tenido que representar; incluso podemos hacer referencia a los distintos *escenarios*, los cuales han dado pie a nuestras distintas *interpretaciones*.



Los roles sociales están relacionados con el mundo del teatro; hacen referencia a aquellos papeles que representamos dentro de la sociedad.

Otras formas de caracterizar el rol social serían:

- El rol social es aquella pauta de comportamientos esperados de alguien que ocupa una posición determinada dentro del grupo. Confirma o no las expectativas que se tienen al respecto.
- Un rol social refiere a un conjunto de actividades concretas y necesarias para poder desempeñar un específico y concreto cometido social.
- El rol social consiste, justamente, en una serie de acciones específicas, diferentes y estrechamente vinculadas a cada rol social que interpretamos.
- Cumplir un rol social supone comportarse y asumirlo según los patrones, las pautas o las normas determinadas y asociadas exclusivamente a él.

Y ¿cómo aprendemos a interpretar un rol social? Siguiendo con la metáfora del teatro, resultaría relativamente sencillo suponer la forma en la que un actor o una actriz aprenden e interpretan un papel, dentro de una situación específica, con un escenario determinado, etc. Pero, partiendo del hecho de que el rol es nuestra propia interpretación en la vida cotidiana, ¿cómo y dónde aprendemos la pauta de comportamientos más adecuada? Insistiendo en el teatro, una buena ovación o un tremendo abucheo puede ser determinante, pero en la vida cotidiana ¿cómo sabemos qué rol seguir?, ¿cuándo sabemos que no lo estamos haciendo bien? Justamente, los agentes sociales dan cuenta y nos van mostrando las formas de comportamiento que se esperan de cada uno de nosotros/as, en la situación social específica.

Y hablando de situaciones sociales y roles que acompañan a dichas situaciones, como seres sociales que somos, desarrollamos a lo largo de nuestra existencia múltiples roles, es decir, sabemos llevar a cabo distintas interpretaciones, algunas de las cuales son más importantes que otras. Lo anterior nos lleva a ir conformando y modificando una suerte de repertorio de roles (*rol-set*) que no es otra cosa que el orden que damos a nuestros roles en función de su importancia y de lo que significan para nosotros/as. Asimismo, el repertorio de roles nos define muy bien qué rol ejecutar, logrando así una buena interpre-

tación. Incluso nuestro repertorio de roles nos permite elegir el más adecuado, desechar el que no queda bien; aumentar nuestro repertorio de interpretaciones y eliminar aquel que sabemos que no nos dio un buen resultado.

La experiencia personal es muy importante al ir definiendo, poco a poco, nuestro propio e intransferible rol social; no obstante, existen también algunas fuentes de donde obtenemos información sobre el modo de ir conformando nuestro repertorio de roles. Dichas fuentes son esos famosos agentes sociales:

- la escuela,
- la familia,
- los medios de comunicación,
- el contexto laboral, etc.

Los roles ¿son adscritos o adquiridos?

Cuando se habla de los roles sociales, una de las cuestiones que suelen surgir es la de preguntarse si el rol que ejecutamos es adscrito o adquirido. Para contestar a esta cuestión habría que diferenciarlos:

- El rol adscrito no depende de la voluntad de las personas, es decir, no intercedemos en nada para poder llegar a convertirnos, por ejemplo, en hijos/as, en hermanos/as. Otra característica de los roles adscritos es que suelen basarse en características que pueden llegar a ser delimitadas con mucha precisión. Aunque cabe considerar, llegados a este punto, que definir un rol adscrito, irónicamente, no termina siendo algo muy preciso.
- Por su parte, el rol adquirido es aquel que, con actividad o esfuerzo por parte de quien lo ejecuta, lo ha ido asumiendo poco a poco. En otras palabras, un rol adscrito depende de la propia decisión, de las habilidades o de la responsabilidad de la persona que lo lleva a cabo. También es verdad que existen facilitadores contextuales que pueden favorecer el adscribirse a un determinado tipo de rol. Así pues, el adquirir un determinado rol no sólo depende de querer ejecutarlo, sino de tener un contexto que mínimamente lo favorezca.

Pero para la dinámica de grupos, las clasificaciones de roles sociales se han centrado más en determinar los diferentes roles en tres grandes categorías:

- roles orientados a la tarea,
- roles orientados a las relaciones socioemocionales,
- roles personales (Benne y Sheats, 1948).

Los primeros se encuentran orientados a la consecución de la tarea y el cumplimiento de los objetivos grupales; los segundos, tal y como lo sugiere su nombre, son aquellos que se encargan principalmente del mantenimiento y la

Lectura recomendada

Sobre las tres grandes categorías de roles, podéis consultar:

D. Benne y P. Sheats (1948). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, 4, 41-49.

satisfacción de las relaciones afectivas entre los miembros del grupo; mientras que los últimos tienen su punto de interés en las necesidades propias de las personas, son roles personales.

1) Roles orientados a la tarea

Son roles que tienen como prioridad realizar la tarea que el grupo tiene como objetivo. A modo de ejemplo se pueden mencionar los siguientes:

- **Iniciador/a.** Recomienda nuevas ideas, nuevas formas de apropiarse los problemas.
- **Informador/a.** Proporciona opiniones, valores y sentimientos.
- **Coordinador/a.** Muestra la relevancia de cada idea y su relación con el conjunto de problemas.
- **Evaluador/a.** Somete a análisis las realizaciones grupales y evalúa la eficacia de los procedimientos.

2) Roles socioemocionales

Estos roles se encuentran en estrecha relación con aquellas acciones que se encaminan a facilitar y así poder satisfacer las necesidades afectivas de los miembros del grupo. Tipos de este rol serían los siguientes:

- **Animador/a.** Recompensa a los demás otorgando afecto y acuerdo.
- **Armonizador/a.** Hace de mediador en los conflictos entre los miembros.
- **Observador/a.** Señala los aspectos positivos y negativos de la dinámica grupal.
- **Seguidor/a.** Acepta las ideas dadas por otros y sirve como audiencia.

3) Roles personales

Los roles personales son aquellos que tienen que ver con cuestiones propias de la personalidad, aunque también están dirigidos a la satisfacción de necesidades individuales. Son ejemplos de ellos:

- **Agresor/a.** Pone en duda la competencia de los otros/as y desaprueba sus acciones.
- **Bloqueador/a.** Negativista, reticente, habitualmente está en contra sin razón aparente.
- **Buscador/a de reconocimiento.** Llama la atención sobre sí mismo, sus méritos y sus logros.
- **Dominador/a.** Intenta imponer su control sobre el grupo.

Conflicto de roles

En la medida en que interaccionamos con los demás, hacemos uso de roles adecuados a las situaciones determinadas. Las expectativas y la situación social acostumbran a ser buenos indicadores del rol a seguir. Esto supone que sabemos hacer una buena lectura de la situación social, lo cual equivale a saber qué tipo de rol seguir, ¡al menos eso es lo que se espera!

Por otro lado, ya sabemos que son los agentes de socialización quienes contribuyen a facilitar el repertorio de roles que se pueden utilizar; por ello sabemos y esperamos que a **cada situación social le corresponda un determinado comportamiento**. Pero la experiencia también nos confirma que no siempre es así, esto es, que en la vida de las personas se puede dar el caso de que se ejecute un rol social en una situación que no le corresponde. Existe entonces una asimetría entre el rol ejecutado y la situación social que le corresponde.

Cuando se da la situación anterior, sabemos que algo no ha ido bien y se perciben situaciones embarazosas, difíciles, inexplicables e incluso divertidas, aunque no siempre es así. Cuando esto ocurre, decimos que ha tenido lugar una trasgresión del rol social.

En tal caso aparecerá una sanción a ello (sanciones muchas veces en forma de la propia situación embarazosa). Pero si el rol se sigue y se ejecuta de manera correcta y escrupulosa, también hay una especie de recompensa y sabemos que las cosas han ido bien, que se han cumplido las expectativas, etc. Las sanciones y las recompensas son formas que tiene la sociedad y que utiliza para garantizar la actuación y la reproducción de los roles sociales.

Cuando se transgrede el rol social, lo que en dinámica de grupos se conoce como un conflicto de rol, lo que en realidad se da es una discrepancia entre las expectativas que se tienen con respecto a un determinado comportamiento, es decir, las expectativas creadas y los comportamientos emitidos no coinciden.

Tensión del rol social

Cuando se ejerce un rol puede darse el caso de que no sea ejecutado correctamente. Cuando no podemos cumplir los requisitos característicos de un rol determinado, decimos entonces que se produce lo que se conoce como tensión del rol.

De lo anterior podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Cuando algunos de nuestros roles entran en contradicción con otros de nuestros roles se produce un conflicto interrol.
- Hay algunos roles que comportan la coexistencia de pautas que pueden ser incompatibles dentro del mismo rol; eso es el conflicto intrarrol.
- Otro conflicto es aquel que se define por la incompatibilidad de lo que una persona es y las expectativas inherentes al rol que desarrolla. Lo anterior es conocido por conflicto entre la persona y el rol.

Roles ambiguos

La incorporación de las nuevas tecnologías, por ejemplo, ha permitido reformularse temas como la identidad, el género, el trabajo, etc.

- Sobrecarga de rol: demandas que recibe una persona que desarrolla un rol, situación en la que se debe decidir las prioridades.
- El constante cambio o ambigüedad en la sociedad actual constituye el contexto ideal para que algunos roles puedan llegar a ser ambiguos.

¿Cuál es la importancia de los roles en la vida social?

Resulta evidente que, para la dinámica de grupos, la cuestión del rol social adquiere mucha importancia, no sólo porque sea la consecuencia del lugar que una persona ocupa en el interior del grupo, sino también porque este tema sugiere conceptos que no sólo son interesantes para la psicología, sino que lo son también para la sociología de las organizaciones, como, por ejemplo, el tema del liderazgo.

Por esa razón no podemos quedarnos únicamente con la idea de que el rol social se limite a aquellas pautas que orientan nuestro comportamiento, o al conjunto de conductas que se contempla de un rol específico. Es verdad que hace referencia a eso, pero también es necesario considerar que el rol social contempla lo siguiente:

- La movilización de un repertorio de comportamientos.
- Una manera particular de relacionarnos.
- El uso y utilización de un lenguaje concreto.
- La incorporación de unos determinados hábitos.

Lo anterior es verdad e incluso podemos afirmar que constituye la base del entendimiento de lo que significa el rol social para una disciplina como la psicología. Pero, no obstante, el rol social además implica:

- Hacer el rol cada vez más propio para quien lo ejecuta.
- Apropiarlo con las propias palabras de quien lo ejecuta.
- También significa consolidarlo y visualizarlo en las relaciones.

Lo que queremos decir con lo anterior es que el rol social se elabora, se experimenta y se apropia. En otras palabras, los roles, una vez que nos los ponemos encima, los hacemos nuestros, nos los apropiamos y los ejecutamos como creemos que es mejor. Con todo esto y por lo demás, queremos afirmar aquí que los roles sociales son contruidos y constructores.

El rol social configura a quien lo ejecuta así como el rol que ejecuta. Lo cual explica por qué actuamos de diferente forma en un mismo rol o cómo un rol es ejecutado de distinta manera por diferentes personas. Cada uno/a ha realizado su propia construcción de algo que ya estaba construido en la sociedad. Por ello pueden existir roles autoritarios, participativos, etc., en diferentes magnitudes.

Actividad

Visualizad el vídeo del poder de la situación, concretamente el momento en el que se habla del experimento de Milgram (1974). En él vemos cómo, en el caso de los participantes, éstos llegan a realizar conductas inmorales sin sentirse moralmente responsables de las mismas porque así lo prescribía el rol que desempeñaban en ese momento. Desde ese punto de vista, aparentemente los roles son independientes de las personas a las que les toca representarlos, y su actuación está en cierta forma limitada y determinada de antemano, puesto que las personas nos encontramos sujetas a un determinado ordenamiento social, estamos sometidas a fuertes presiones para que la conducta no se aparte de la prescrita, sobre todo en contextos de fuerte estratificación.

Reflexionad en torno a la siguiente pregunta: ¿qué tipo de participante creéis que seríais? ¿Por qué? ¿Qué papel juega el contexto o la situación social en la que se dan dichos roles? ¿Son determinantes para describir el rol que se ha seguido?

El párrafo anterior constituye una visión claramente psicosocial del concepto de rol social, ya que deja de lado la idea, bastante común, de que un rol social sólo haga referencia a unas pautas que guíen u orienten el comportamiento. Bien es cierto que ésa es la parte que se encuentra más en la superficie y por tanto la que parece más evidente al ejecutar un rol social. Pero debemos considerar que, una vez que ejecutamos un rol, y a medida que lo vamos haciendo nuestro, éste nos permite relacionarnos de una forma determinada con las demás personas. Asimismo, y tal y como apunta Vázquez,

"... asumir un rol implica hacerlo cada vez más propio, más nuestro. En otras palabras, consolidarlo y hacerlo vivo en las relaciones. Los roles no comportan sólo el desarrollar determinadas acciones sino que, simultáneamente, implican la elaboración, la experiencia y la expresión de las emociones y actitudes correspondientes. Es decir, son construidos, pero también son constructores".

F. Vázquez (1997). *Objetivos y medios en la investigación psicosocial* (p. 34). Documento de trabajo Unidad de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona.

En la medida en la que representamos o ejecutamos un rol social, pasamos a convertirnos en parte de dicha ejecución. Pero en este apartado también debemos considerar una característica muy particular de la situación: la que hace referencia al contexto de interdependencia. Este contexto implica que, tal y como ya se apuntó anteriormente, el rol social requiere de una situación social. Dicha situación social se crea o se mantiene o incluso se perpetua o se transgrede y cambia en la medida en la que un rol social se ejecute en relación con otro rol social. En este sentido, el contexto de interdependencia quiere decir de reciprocidad:

- Un padre o una madre requieren un/a hijo/a para ejecutar un rol y viceversa. Ambos roles crean, entre otras cosas, una determinada relación paterno-filial.
- Un/a profesor/a se complementan cuando ejecutan su rol frente a los/as alumnos/as, creando con ello, por ejemplo, una situación de clase, bien autoritaria, bien participativa, sumisa, etc., o como esos roles construyan su situación social.

La interacción social de los roles contribuye no sólo a definir la situación social, sino que, al mismo tiempo, permite definir los roles que entran en juego; por tanto, el rol social no depende exclusivamente de la persona que lo ejecuta, ni tampoco del contexto en concreto, sino que también requiere de la situación que entre todos los elementos propician. Ésta es la razón por la que podemos afirmar que los roles sociales son interdependientes.

Al mismo tiempo que proporciona, a la relación y a la situación social, un carácter claramente dinámico.

Reflexión

Reflexionad sobre el hecho de que los roles sean interdependientes, es decir, que se caracterizan por su reciprocidad. Cualquier rol implica una interacción con otra persona que representa un contrarrol o rol complementario: hijos-madre, vendedor-cliente, profesor-estudiante.

1.2.2. El estatus

Mientras que el rol, de una forma muy amplia, da cuenta del aspecto descriptivo de la posición, el estatus da cuenta del aspecto evaluativo de dicha posición. El estatus no es el prestigio que otorgamos a nuestra posición, sino que es el valor con el que **somos vistos por las demás personas**; no depende tanto de lo que somos o hacemos, sino más bien de lo que los demás piensan que uno/a es o tiene que hacer. De esta manera, el **estatus es una resultante de la construcción de los otros**.

"El origen de la diferenciación del estatus se puede hallar en la necesidad del ser humano de ordenar el mundo social para poder hacer mejores predicciones. Thibaut y Kelley (1959) sostienen que la diferenciación de estatus proviene de la tendencia a evaluar y comparar los resultados de la ejecución de los individuos del grupo con el resto de sus miembros. La primera impresión de las primeras comparaciones realizadas por el mismo individuo configuraría el estatus subjetivo. Cuando los miembros del grupo están de acuerdo con la valoración del estatus subjetivo, se transformaría en estatus social. Sólo así, al estar de acuerdo la opinión consensual sobre la adaptación conjunta de las normas que posibilita la valoración y el ordenamiento jerárquico, se podría hablar de un sistema de estatus en el grupo."

J. Canto (2002). El grup: estructura, processos i relacions grupals. En A. J. M. Canto, I. Mendiola, M. Domènech y M. Pujal. *Psicologia dels grups i moviments socials* (p. 40). Universitat Oberta de Catalunya.

Algunos **efectos** relacionados con el estatus son:

- A mayor estatus parece más grande la tolerancia.
- Un mayor estatus puede conferir más influencia en las decisiones grupales.
- El estatus puede tener repercusión en la autoestima.

Los **elementos**, entre otros, que otorgan estatus son:

- el dinero,
- la profesión (ocupación),
- el grado de educación,
- el género,
- la raza,
- las características biológicas (altura, color de piel, etc.).

Factores básicos en la evaluación del estatus

Crosbie (1975) distinguió tres fuentes o factores básicos para la evaluación del estatus en los grupos. Las primeras impresiones entre los miembros del grupo generan expectativas respecto a sus cualidades y características, que se utilizan en sus primeras evaluaciones. Además, al apreciarse una serie de características externas, como el sexo, la edad, la clase social, etc., también se utilizan para configurar el sistema de estatus dentro del grupo. Ahora bien, la fuente que proporcionaría más información para valorar a los miembros del grupo sería la ejecución y el rendimiento en la participación de los sujetos en el éxito de las metas grupales. A medida que transcurre más tiempo en la interacción social del grupo, la ejecución adquiere más relevancia.

1.2.3. La cohesión

El concepto de cohesión planteado por Festinger (1954) parte de la idea de que la cohesión es aquella fuerza que obliga a no abandonar al grupo y a continuar adherido a él. En otras palabras, es el atractivo que emana del grupo, su brillo, y lo que atrae y hechiza a las personas que lo conforman. Esta visión relaciona de forma muy estrecha cohesión con atracción interpersonal.

¿Por qué un grupo puede ser atractivo? ¿Por qué puede llegar a ser irresistible su adhesión? ¿Qué resulta ser deseable en un grupo?

Existen cuatro explicaciones, para el mismo autor, que dan cuenta de lo anterior:

- 1) Las propiedades que son estimulantes de un grupo: sus metas, las características de algunos miembros, el funcionamiento que tiene, el prestigio que tiene, etc. En otras palabras, son las propiedades que un grupo tiene y que le convierten en un grupo atractivo.
- 2) Las necesidades motivacionales de las personas, es decir, aquellas necesidades de filiación, reconocimiento, seguridad, etc., que tiene una persona y que le va a permitir, en la medida en que sus necesidades personales estén en franca sintonía con el grupo, verlo como un grupo atractivo.

- 3) Las expectativas que se tienen en función de un grupo en concreto. Expectativas en cuanto al beneficio que proporciona formar parte de él.
- 4) El nivel de comparación: hay muchos grupos, y las personas pertenecen a unos y dejan de estar vinculados a otros. Este nivel permite, de forma subjetiva, plantearse el beneficio de formar parte de un grupo dada la experiencia anterior.

Atractivo de los miembros	La membresía de grupo pone a una persona en íntima asociación y en frecuente interacción con otros miembros. Su evaluación de dichos miembros influirá sobre la atracción que sienta esa persona por la membresía en el grupo.
Similitudes entre los miembros	Heider afirma que las personas se sienten atraídas cuanto más similares sean sus evaluaciones. La teoría de la comparación social de Festinger afirma que una persona se sentirá más atraída por situaciones en las que otros son similares a él en habilidades y opiniones.
Metas de grupo	Tener un fin o un propósito distintivo sirve para atraer al grupo. Influye no sólo el contenido de la meta, sino también lo explícito de su formulación, su claridad y su probabilidad de éxito.
Tipo de interdependencia entre los miembros	Cuando los miembros de un grupo aceptan una meta común y están de acuerdo en las acciones necesarias para alcanzarlas, se vuelven cooperativamente interdependientes.
Actividades de grupo	Si un grupo tiene estándares de ejecución demasiado altos para los miembros, la perspectiva de repetidos fracasos personales deberá afectar adversamente a lo atractivo del grupo.
Liderazgo y toma de decisiones	La naturaleza del liderazgo influye sobre la atracción del grupo. Una forma democrática de organización que anime la participación amplia al tomar decisiones parece inducir más atracción por el grupo que una donde las decisiones estén centralizadas.
Propiedades estructurales	Por ejemplo, la estructura de comunicación y la posición jerárquica o estatus.
Tamaño de grupo	La relación es negativa, es decir, a mayor dimensión del grupo, menos atractivo se vuelve, aunque esto último también se relaciona con la actividad.

Una cuestión que es necesario destacar de las cuatro propiedades mencionadas es que una determinada propiedad del grupo sólo tendrá valor incentivo para una persona determinada si es adecuada a su base motivacional. De este modo, al preguntar qué propiedades del grupo afectan a su atractivo, es necesario referirse a las características motivacionales de la gente implicada.

Las principales consecuencias y efectos de la cohesión del grupo son:

- A mayor interacción, más comunicación.
- Más influencia social y más aceptación de las normas.
- Más productividad, a menos que la norma del grupo sea la de no productividad.
- Más satisfacción, pues hay menos conflicto y mayor resistencia a la presión exterior.

La cohesión grupal se puede medir desde cinco enfoques diferentes:

- Atracción interpersonal entre los miembros. Se refiere al índice sociométrico.
- Evaluación del grupo como un todo. Se califica al grupo como tal.
- Identificación con el grupo. Sentido de pertenencia, involucración e interés.
- Deseo expreso de permanencia. El grado de permanencia.
- Índices compuestos. Combinación de algunos de los anteriores.

La cohesión de grupo

El sociograma

El sociograma es el **resultado gráfico** de un test sociométrico. El sociograma facilita determinar la posición de cada individuo dentro de un grupo y también el conjunto de interrelaciones que se establecen entre los diferentes miembros. El conjunto de elecciones y rechazos quedan representados en el papel mediante flechas en las que conectan diferentes puntos, que son los individuos.

El sociograma permite ver de manera sencilla diferentes tipologías de individuo según cuál sea su conexión con los otros miembros del grupo, e identificar algunas configuraciones típicas.

Algunas tipologías de individuos	• El sujeto más popular: aquel que recibe más elecciones entre los otros 95 miembros del grupo.
	• El líder: aquel que, mediante las cadenas de difusión que se forman, consigue proyectar su influencia a un número mayor de sujetos.
	• El aislado: aquel que no recibe ninguna elección y que, al mismo tiempo, no escoge a ninguna persona del grupo.
	• El solitario: aquel que puede ser que sea elegido por algún otro miembro pero que no escoge a nadie.
	• El olvidado: aquel que escoge a otras personas del grupo pero que no recibe ninguna elección de sus compañeros.
	• El rechazado: sujeto que recibe muchos rechazos por parte de los otros miembros.
Algunas configuraciones típicas	• La pareja: dos individuos que se escogen mutuamente.
	• El triángulo: tres individuos que se escogen entre ellos.
	• La cadena: secuencia de elecciones, no siempre con reciprocidad, entre diferentes miembros del grupo.
	• Cliché: formado por tres personas vinculadas mediante conexiones simétricas y que permanece poco conectado con el resto del grupo.

La matriz sociométrica

También es posible representar el conjunto de relaciones expresadas en el test sociométrico mediante el diseño de lo que se denomina una **matriz sociométrica**. Ésta consiste en un cuadro de doble entrada donde tanto en el encabezamiento de las filas como en el de las columnas figuran los diferentes miembros del grupo, normalmente representados por un número. Hay diferentes sistemas de anotación, pero el más sencillo consiste en anotar en la casilla que representa la intersección de dos individuos la presencia o ausencia de conexión entre sí. Las filas recogen las emisiones de los individuos, y las columnas, sus recepciones.

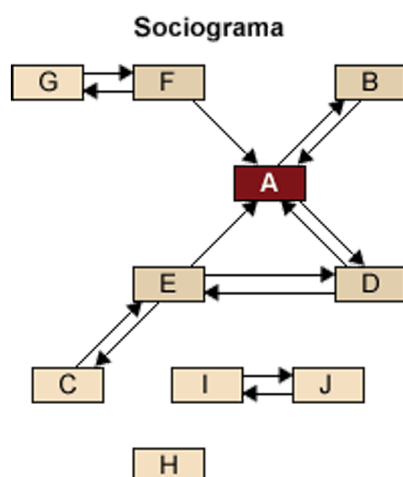
Casi de una sola ojeada, la matriz permite ver cuántas veces ha sido escogido un miembro del grupo (hecho que se refleja en la columna correspondiente) o la serie de personas con las que se relaciona un miembro del grupo (cosa que se refleja en su fila correspondiente). A continuación, tenéis el ejemplo de una matriz sociométrica relativa a un grupo de doce personas y su translación en un sociograma.

Matriz sociométrica										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		1		1						
B	1			1						
C					1					
D	1	1			1					
E	1		1	1						
F	1						1			
G						1				
H										
I										1
J									1	

M. Doménech y A. Gálvez (1996). "Técnicas y estrategias de dinámica de grupos". Apartados 2.2.2. "El sociograma" y 2.2.3. "La matriz sociométrica". En T. Ibañez. *Dinámica de grupos* (p. 31-32). Barcelona: UOC.

Lectura recomendada

A. Rodríguez y D. Morera (2001). *El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.



Lectura recomendada

La matriz sociométrica es la base para el cálculo de los llamados índices sociométricos (número de elecciones recibidas, número de elecciones recíprocas, etc.). Al respecto, con el fin de ampliar las posibilidades que ofrece el uso de la metodología sociométrica podéis consultar: G. Bastin (1965). *Los tests sociométricos*. Buenos Aires: Kapelusz.

Por otro lado, también podemos explicar la cohesión grupal desde el proceso de autocategorización de Turner (1986, p. 8). Para este autor, "un grupo social comprende una colección de personas que se perciben a sí mismas como miembros de la misma categoría social". La categorización es, pues, un proceso cognitivo fundamental que permite al individuo ordenar, regular y hacer predecible el mundo en el que vive.

La identidad social es el resultado de un proceso de categorización y comparación social. Igual que la categorización de los objetos físicos y otras personas resulta en una acentuación de las similitudes intracategoriales y de las diferencias intercategoriales sobre dimensiones que se creen asociadas con la categorización, igualmente lo hará la categorización del *self*. El *self* será percibido en términos del estereotipo del *ingroup*. La autocategorización conducirá a una autopercepción estereotipada y despersonalizada, y a la adherencia a la conducta normativa del *ingroup*. La saliencia de la categorización compartida *in-out* incrementa la similitud percibida entre los miembros del *ingroup* y su disimilitud percibida de los miembros de otros grupos. Esta similitud en términos (normalmente) de una categoría positivamente valorada conduce a evaluaciones mutuas positivas entre los miembros del *ingroup* y a una tendencia a valorar negativamente a los del *outgroup*.

El modelo de la identidad social difiere por lo tanto radicalmente del de la cohesión social:

- 1) El proceso de formación del grupo no puede ser reducido al desarrollo de la cohesividad, sino que implica un proceso distinto de identificación social.
- 2) Hay diferentes formas de atracción social, y los vínculos interpersonales son distintos de la cohesión de grupo.
- 3) La cohesión del grupo es una propiedad emergente de la pertenencia grupal y de la identidad social. Es un "resultado de" y no "la base de" la identificación con el *ingroup*.

1.2.4. Las normas del grupo

Las normas sociales son pautas de comportamiento. Son patrones o expectativas de actuación compartidas en mayor o menor medida por los componentes de un grupo que prescriben el comportamiento apropiado y correcto en situaciones sociales concretas. Así, las normas sociales proporcionan la base para predecir ciertos comportamientos y acciones sociales.

Como apunta Canto (2002, p. 35), una de las características esenciales de las normas sociales "es su carácter compartido, razón por la cual su proceso de comunicación o transmisión es muy importante. El origen de las normas puede ubicarse en distintas fuentes (en la sociedad en su conjunto, en un grupo con poder, etc.) y se pueden transmitir de manera intencionada mediante un código explícito (por ejemplo, mediante el sistema escolar) y por procedimientos no verbales que implican imitación e interferencia de normas basadas en la observación de la conducta de otras personas".

Así pues, las normas del grupo se caracterizan por lo siguiente:

- Tienen un carácter compartido.
- Para que sirvan deben ser explícitas.
- Cuanto más formal sea el grupo, más explícitas serán las normas.

De forma general, podemos afirmar que las normas como reglas de comportamiento y acción también definen obligaciones así como derechos, esto es, explican por qué podemos ser sancionados o premiados.

Las normas pueden ser:

- Informales (relacionadas con los aspectos asociados con las relaciones sociales. Serían las normas de convivencia).
- Formales (relacionadas con los aspectos técnicos del grupo. Serían las que el grupo produce).

Y existen diferentes tipos de normas:

- Institucionales: establecidas por el líder o por agentes externos.
- Evolucionarias: surgen gradualmente con el grupo.
- Voluntarias: nacen de la negociación de los miembros que forman el grupo.

Finalmente, queremos subrayar estos aspectos en relación con las normas grupales:

- Cuando se hace referencia a grupos grandes, las normas suelen ser muchas y a veces están por escrito. Esto favorece la coordinación del grupo.
- Pero tampoco deben ser excesivas, ya que pueden generar rigidez, pensamiento grupal o burocratización.
- Es importante que los miembros del grupo sean partícipes de la elaboración del conjunto de normas, dado que:
 - Aumenta el compromiso con el grupo.
 - Se consigue un sistema de autocontrol.
 - Se crea un sistema de creencias compartido.
 - Así, las normas se pueden internalizar incrementando la conciencia de grupo.

2. La comunicación

Se pueden mencionar muchas definiciones en torno a la comunicación, pero la dinámica de grupos se centra en las relaciones comunicativas dentro del mismo, esto es, en el ámbito de las relaciones interpersonales que los integrantes de un grupo llevan a cabo. Pero en este apartado vamos a hablar de algunos enfoques del proceso comunicativo en el grupo:

- 1) Análisis interpersonal del proceso comunicativo: la comunicación no verbal.
- 2) La comunicación grupal desde la perspectiva de la influencia social.
- 3) Aspectos psicosociales de la comunicación grupal.

1) Análisis interpersonal del proceso comunicativo

- La comunicación verbal básicamente hace referencia al **código lingüístico** que se emplea en la comunicación.
- A pesar de lo anterior, no debemos perder de vista los **elementos no verbales** de la comunicación verbal. Estos elementos suelen apoyar la comunicación verbal y se expresan también en la interacción grupal (Argyle, 1967).

Para poder captar el repertorio comunicativo en un grupo, se proponen algunas categorías donde podemos tener presentes las comunicaciones no verbales.

- a) **Contexto corporal:** todas las manifestaciones motrices que conducen a la interacción con el locutor (se pueden expresar en forma de caricias, roces, empujones...). Aquí se debe tener en consideración la diferencia entre las culturas y el hecho de que la diferencia también se puede referir al tipo de relación que existe entre los comunicantes.
- b) **Proximidad:** la utilización del espacio físico que separa a dos personas. Factores culturales que determinan la distancia de la interacción. Variables como sexo, rol, etc.
- c) **Orientación:** es el ángulo que se mantiene durante la relación interpersonal adoptando posiciones de enfrentamiento cara a cara, de lado, etc.
- d) **La apariencia:** los elementos personales exteriores pueden definir la percepción social de una persona y pueden o no ser controlados.

- e) **Expresión facial:** la cara como área comunicativa más sutil en el apoyo de la comunicación verbal. Puede reforzar la comunicación y varía también por la cultura. El contexto social puede limitar también determinadas expresiones.
- f) **Movimientos de cabeza y gestos con manos y brazos:** actúan como reforzadores de la palabra.
- g) **La mirada:** decisiva; hacia dónde se dirige (ojos o desviarla) en la interacción aporta muchos datos.
- h) **Otros aspectos no verbales** tales como, expresiones sonoras, tono de voz, volumen, pausas, toses, etc.

"En efecto, tanto las charlas cotidianas como las conversaciones más amplias, en sus planos privado y público, están firme pero muy flexiblemente reglamentadas en lo que se refiere a su inicio, desarrollo, finalización, posición de los interlocutores, usos de la palabra. Estas reglamentaciones se cumplen con tan buena voluntad y su funcionamiento es tan perfecto que la existencia de dichas reglas no se nota, y hay que esperar a que sean violadas de alguna manera para percatarse de que verdaderamente ahí había una regla colectivamente acordada, lo que de paso permite considerar la conversación en general como lo más parecido a una sociedad anarquista. Pueden darse ejemplos de varios sistemas de reglas para la conversación: están estipuladas las distancias entre los interlocutores según los grados de la privacidad y los lugares donde se habla, en rangos que van de 0 a 45 cm (que es el aura de la piel, dentro de cuyo radio se puede sentir el calor y olor de otra persona: intimidad ésta que puede enfatizarse mediante la disminución de la luz ambiente; es la geografía de los románticos), de 45 cm a 1,20 metros, de 1,20 a 2 metros y de 2 a 3,5 metros, según el tipo de conversación de que se trate [...] ejemplos de episodios de conversación pueden encontrarse en el muy buen libro de divulgación de Argyle y Trower (1980), para enterarse de cosas como que mientras los puertorriqueños se tocan a razón de 180 veces por hora cuando están platicando, los ingleses se tocan 0 veces."

Pablo Fernández Christlieb (2004). *El espíritu de la calle. Psicología política de la cultura cotidiana* (pp. 77-78). Barcelona: Anthropos.

2) La comunicación grupal desde la perspectiva de la influencia social

Festinger (1954) concibe a los miembros de un grupo como regiones o partes del grupo, y cuando dichas partes tienen una diferencia de opinión con respecto a un tema, entonces aparece un diferencial de tensión entre las partes.

Si hay una diferencia muy grande de opiniones, entonces habrá una mayor tendencia a equilibrarlas. El equilibrio de opinión o presión a la uniformidad se manifiesta en tres formas:

- a) La persona que discrepa tratará de influir en la otra para que cambie su opinión a un modo que concuerde con la suya.
- b) La persona que discrepa cambiará su opinión para que coincida con la de la otra persona.

- c) Se podrán redefinir los límites del grupo rechazando a la otra persona. Si se rechaza a la persona que discrepa, la tensión puede disminuir y, por tanto, también disminuyen las diferencias de opinión.

Cabe aclarar que estas formas de equilibrar la opinión entre los miembros de un grupo requieren partir de un grupo con un buen nivel de cohesión y de la pertinencia del asunto en disputa. Es, pues, importante la opinión de los demás para que se dé una presión a la uniformidad. Festinger (1954) hacía referencia al papel que representa la comunicación por la influencia que ejerce en los componentes del grupo y cómo afecta a las relaciones grupales. Así, en el interior de los grupos existe una fuerte presión para conseguir la uniformidad. Dicha presión hace que los miembros de un grupo estén o no de acuerdo respecto a un tema. Existen dos maneras de ejercer la presión a la uniformidad entre las personas:

- a) la realidad social, y
- b) la locomoción de grupo.

a) La realidad social

Solemos tener opiniones, actitudes y creencias con respecto a un tema, y para sostenerlas hacemos uso de una base que permita validarlas. Festinger (1954) propone que imaginemos un continuo donde se puedan situar dichas bases, y a este continuo le llamó *escala del grado de realidad física*:



Del esquema anterior se pueden extraer las dos premisas siguientes:

-  cuando existe un elevado grado de dependencia de la realidad física, es muy baja la dependencia de otras personas para fortalecer la opinión sobre esas opiniones.
-  cuando la dependencia física es baja, la dependencia con la realidad social es mayor: una opinión, una creencia o una actitud se sostienen en cuanto anclan en un grupo de gente con creencias, opiniones similares.

Por ello, a la dinámica de los grupos le interesa más el extremo donde existe muy poca dependencia respecto de la realidad física, pues eso implica que las discrepancias, las diferencias y los desacuerdos van a generar controversias, las cuales pueden solventarse mediante el discurso. Al existir discrepancias de opinión, entonces surgirán fuerzas para lograr la comunicación, ya que a menor realidad física para validar la opinión mayor será la importancia del referente social.

¿Qué ocurre cuando existe una mayor dependencia respecto de la realidad física? Muy sencillo, siempre se puede terminar recurriendo a frases como: yo lo vi con mis propios ojos; a mí me lo dijeron; yo lo comprobé, etc. En cuanto aparecen argumentos fuertemente anclados en algo que se tiene como irrefutable y cuya fuente, además, es comprobable, es muy difícil aceptar cualquier punto de vista distinto. En otras palabras, cuando queremos acabar con una discusión teniendo la razón, resolvemos hacerlo mediante alguno de esos argumentos anteriormente citados. ¿El resultado? Fin de la conversación.

b) La locomoción de grupo

También pueden surgir presiones de uniformidad entre los miembros de un grupo porque dicha uniformidad es necesaria para que el grupo alcance alguna meta. Entonces, la magnitud de las presiones será mayor:

- según perciban los miembros del grupo que la uniformidad facilitará el movimiento del grupo.
- cuanto más dependan del grupo los miembros para alcanzar sus metas.

El ostracismo

Schachter (1951) plantea el **ostracismo** como la situación final cuando las comunicaciones no generan sumisión. El proceso implicaría un aumento de la comunicación con los desviados hasta que se dé el conformismo o se concluya que el no conformista no cambiará su posición; en este caso, disminuirá la cantidad de comunicación con ese miembro (el nivel de comunicación tendría una forma de U invertida).

En ese sentido, la comunicación debe ser entendida como el conjunto de procesos sociales en los que las personas se exponen a los estímulos comunicativos, en el nivel macrosocial y en el grupal.

Desde este punto de vista grupal, nos estamos ubicando en el ámbito de la comunicación interpersonal, y es a partir de aquí cuando vamos a distinguir lo que se entiende por comunicación dual:

Es básicamente la **comunicación de persona a persona**. Este tipo de comunicación centra su interés en los factores de cercanía o intimidad necesarios para que se haga efectiva la comunicación. Uno de los factores clave en la situación dual de comunicación es el concepto de **confianza**, ya que es el punto a partir del cual se establecen relaciones de uno/a a uno/a. Se entiende que la falta de confianza en cierta forma inhibirá la comunicación.

Para examinar el grado de apertura y saber si estamos dispuestos a conocer cosas de los demás y de nosotros mismos, existe la técnica de la Ventana de Johari:

Actividad: La Ventana de Johari**Conociéndonos mejor: "mi ventana de Johari"**

Con este ejercicio se pretende que los/las alumnos/as del curso se conozcan mejor, individual y colectivamente, para organizarse como "Grupo-Curso".

Objetivos:

- Expresar gráficamente, mediante "Mi Ventana de Johari", cómo y cuánto se conoce uno y lo conocen los demás.
- Trazarse, en consecuencia, objetivos para conocerse mejor y abrirse más a los otros.

Dinámica:

- El desarrollo de esta actividad supone que se han hecho, en años anteriores, ejercicios de conocimiento de sí mismo.
- Así concebida, la dinámica abarca soluciones para mejorar individualmente las relaciones de grupo.
- Formación de grupos de unos seis alumnos con trabajo individual, luego grupal y, por fin, del Grupo-Curso.

Material:

- Hoja tamaño carta con gráfico de la ventana por ambos lados.
- Documento de apoyo para el profesor: "la Ventana de Johari".
- Tiempo: una hora de clase o más.

Desarrollo de la actividad**1) Explicación del profesor:**

Debe utilizar para ello el documento de apoyo para el profesor, que indica:

- Qué es la Ventana de Johari.
- Que tiene como finalidad explicar las relaciones interpersonales y del grupo.
- Los contenidos que han de anticiparse en cada zona de la ventana.
- Cómo las relaciones interpersonales contribuyen a cambiar la ventana de cada uno.

2) Trabajo personal:

El profesor entrega a cada alumno un ejemplar del gráfico. Instrucciones:

- "Tenéis aquí una representación de lo que puede ser **"La Ventana de Johari"** de una persona. Vais a colocar en cada área algunas de las cosas que se piden" (dar ejemplos).
- "Disponéis de unos 10 minutos para completar la ventana. Si termináis, podéis dar vuelta a la hoja y esperar al siguiente paso".

3) Trabajo en grupo (después del anterior):

Conversar sobre estas preguntas en el grupo menor:

- ¿Qué progresos he visto que ha logrado cada integrante del grupo, durante el año pasado, con respecto a inteligencia, conducta, compañerismo, etc.?
- ¿A qué atribuyo los resultados positivos? (Comunicarlo en grupo).
- ¿Qué cambios, desde el punto de vista intelectual, conductual, en la calle, en casa, creo que puedo lograr este primer semestre? (Expresarlo en el grupo).

4) Nuevo trabajo individual:

Cada uno, de forma personal, revisa lo que anotó en la primera Ventana de Johari y completa la segunda ventana (ver las siguientes páginas).

5) El curso como grupo se evalúa en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué cualidades de las que he reconocido en mí, o han reconocido mis compañeros, me gustan?
- ¿Cómo es lo que más me gustó o sorprendió de lo que me dijeron los compañeros de grupo?

Mi ventana de Johari

Joe Luft y Harry Igman idearon esta ventana. ¿Qué es?

La persona es un todo. Cuando yo me comunico con otro, es todo mi yo, todas mis áreas, incluso aquellas que para mí son desconocidas o inconscientes, que se ponen en relación con el otro.

Si consideramos que cada uno de nosotros está dividido en áreas o zonas, en relación consigo mismo y con los demás, podría representarse así:

		Yo	
		Lo que conozco	Lo que no conozco
Los demás	Conocen de mí	I. Yo abierto	III. Yo ciego
	Ignoran de mí	II. Yo oculto	IV. Yo desconocido

Hay, por consiguiente, **cuatro áreas**:

Área 1: Lo que yo conozco de mí y lo que los demás también conocen: **yo abierto**.

Área 2: Lo que yo conozco de mí y lo que los demás ignoran: **yo oculto**.

Área 3: Lo que yo desconozco de mí y lo que los demás conocen de mí: **yo ciego**.

Área 4: Lo que yo desconozco de mí y lo que los demás también desconocen: **yo desconocido**. En este yo difícilmente se podrá cambiar la superficie de su área.

Ejemplos:

Área 1. Evidentes: sexo, edad, modo de vivir.

Lo que comunicamos: sentimientos, ideas, gustos.

Área 2. Experiencias íntimas vividas: las relaciones interpersonales suelen reducir esta zona en favor de la primera.

Área 3. Sentimientos de inferioridad, frustraciones...

Limitaciones evidentes para los demás que no se ven.

Área 4. El inconsciente: vivencias reprimidas u olvidadas.

Algunos principios de cambio

- 1) Un cambio en cualquier cuadrante afectará también a los demás cuadrantes.
- 2) La amenaza tiende a disminuir la conciencia; la confianza mutua la aumenta.
- 3) La conciencia forzada no es deseable y normalmente es ineficaz.
- 4) El conocimiento interpersonal significa que el primer cuadrante aumenta en detrimento de otros.
- 5) Cuanto más pequeño es el primer cuadrante, más pobre es la comunicación.
- 6) Hay curiosidad por conocer el área desconocida, pero queda reprimida por la costumbre, la educación social, etc.
- 7) El sistema de valores de un grupo y su grado de amistad puede medirse por la forma como afrontan los planos desconocidos de la vida del grupo.

Conclusión:

La ampliación de la propia ventana tiene lugar:

- 1) Por la propia manifestación a los demás. Cada vez que damos a conocer a alguien algo de nosotros que desconocía, ampliamos nuestra ventana en la zona I.
- 2) Con el *feed-back* que supone toda relación interpersonal, por ejemplo cuando los demás nos hacen conscientes de contenidos de la zona III.

A través de estos medios podemos ir ampliando nuestra zona I e ir conociéndonos mejor, estableciendo relaciones interpersonales más maduras y satisfactorias.

3) Aspectos psicosociales de la comunicación grupal

La comunicación dentro de los grupos, y desde un punto de vista general, no debe limitarse a ser entendida como aquel proceso de simple transmisión de información, o de conocimientos, o de puntos de vista, etc.; asumir esta postura es aceptar una definición que, además de ser reduccionista, es poco defendible hoy en día, pues no debemos olvidar el proceso tan complejo que conlleva: aspectos como el contexto social, el discurso, etc.

Los aspectos psicosociales de la comunicación subrayan aquellos elementos que pueden ser determinantes para que la comunicación sea eficaz y para que los contenidos y los significados de lo que se comparte con el grupo puedan llegar a ser verdaderamente compartidos. Esto es, cuando nos comunicamos con los/as demás o cuando nos referimos a la comunicación del grupo al cual pertenecemos, no nos limitamos a intercambiar mensajes, más o menos claros, usando para ello canales apropiados, ¡no!, justamente, el aspecto psicosocial de la comunicación subraya esos elementos menos formales y quizá por ello, menos estudiados. En otras palabras, lo verdaderamente psicosocial de la comunicación tiene que ver con aquello que nos caracteriza como sujetos; el momento en el cual se lleva a cabo lo que comunicamos y, por último, el significado de lo que estamos diciendo. En otras palabras, cuando hablamos de lo psicosocial en la comunicación, decimos que se pone en marcha un mecanismo donde confluyen nuestras historias, en un determinado momento, intercambiando significados.

Entender de esta forma la comunicación, además de quitar hierro a lo meramente formal, otorga a dicho proceso –el de la comunicación– su carácter dinámico.

a) Historias que se encuentran

Las personas, al comunicarse, dejan ver parte de su pasado, dejan ver una parte de su propia historia, aquello por lo cual han crecido, lo que creen, las motivaciones que les llevan a tomar tal o cual decisión. La comunicación nos deja ver el estado de la cuenta de una persona en materia afectiva, intelectual, moral, política, religiosa, ¡y un sinfín de aspectos más! Mediante la comunicación se va creando un marco de referencia o un punto de vista por el que aprendemos

a conocer a los/as demás. En ese sentido, podemos afirmar que cuando nos comunicamos ponemos en marcha aquello que nos antecede, aquello que nos explica y aquello que nos ha ido determinando. En la comunicación se da el encuentro de las historias de sus participantes.

Las historias que sustentan a las personas que se comunican determinan, en cierta manera, tanto la emisión de su propio mensaje como la forma de interpretar el que se recibe. Los roles, los estatus, las motivaciones, el grado de cohesión del grupo al cual se pertenece, etc. son solo algunos de los conceptos que se encuentran estrechamente relacionados con el proceso de comunicación entre las personas; en este sentido, obviar este aspecto psicosocial es limitar mucho el proceso en cuestión.

b) La situación que las historias definen

Ya sabemos que comunicar supone, además de intercambiar información, la existencia del momento en el cual nuestras historias pueden confluir. Pero al mismo tiempo, la comunicación también puede posibilitar la acción que se puede llegar a ejercer sobre los demás, es decir, la forma mediante la cual los participantes podemos ir definiendo –mediante la comunicación– la situación que nos corresponde.

Vamos por partes. ¿No es cierto que podemos reconocer, con cierta facilidad, que vivimos situaciones iguales pero de forma completamente diferente? Por ejemplo, hemos sido partícipes, o lo seremos, de relaciones amistosas asimétricas, desiguales, simétricas, igualitarias, o incluso autoritarias, ¿todo ello quiere decir que lo hemos hecho aposta o que nos hemos dejado llevar por la situación? Entre otros aspectos, podemos explicar que las diferentes situaciones que hemos vivido han sido producto de la forma mediante la cual las hemos ido definiendo los partícipes de la situación. En este sentido, la comunicación nos va a permitir definir, con cierta nitidez, el tipo de relación que establecemos, con los/as demás y con nuestros grupos.

De esta manera, la comunicación es una forma de definir, cambiar, transgredir o perpetuar la situación que vivimos. Cada situación tiene una definición social previa.

Antes de entrar en la escena social ya había profesores/as, padres y madres, había trabajadores y trabajadoras, hombres y mujeres, adolescentes, viejos y viejas, amigos/as y enemigos/as, y un largo etcétera, pero estas situaciones se han ido definiendo y, ¡por supuesto!, han ido cambiando en la medida en que las hemos ido definiendo: cuando las asumimos o cuando las transgredimos, cuando las ponemos en duda o simplemente las obedecemos; en otras palabras, si las situaciones sociales que vivimos tienen el matiz que tienen, entre otras explicaciones, se debe justamente a la manera como las hemos estado definiendo, en tanto que partícipes, mediante la comunicación.

Con lo anterior no estamos admitiendo que la comunicación sea el único recurso o la única forma mediante la cual la situación social pueda ser vivida, pero sí que afirmamos que estas situaciones sociales, cualesquiera que sean, las vamos definiendo poco a poco por medio de la comunicación.

c) Las historias definen situaciones y comparten significados

En este punto, solo es necesario remarcar que en la comunicación es muy importante compartir universos de significado, es decir, como partícipes de la comunicación, debemos tener presente que, además de la enorme cantidad de información que podemos llegar a compartir y a emitir-recibir, también entra en juego lo que significa, y que sabemos que puede llegar a ser interpretado por aquellos con quien nos estamos comunicando; en este sentido, hacemos referencia al significado compartido de la información.

Aspectos formales, símbolos comunes, mensajes inequívocos, forman parte de aquello que es compartido o no, y que le otorga a la comunicación un matiz concreto. Ya no importa la forma literal de lo que se dijo, sino lo que se escondía detrás y que era compartido.

Por lo que podemos concluir que los aspectos psicosociales de la comunicación tienen en cuenta lo menos formal, lo que es menos visto, lo menos aparente, y aquello que va a determinar las formas mediante las cuales los grupos se constituirán, así como lo que puedan compartir.

3. El liderazgo

Según la definición más habitual, podemos definir el liderazgo como la capacidad de influencia que tienen algunas personas dentro del grupo, influencia dirigida a alcanzar las metas y objetivos del mismo.

A pesar del concepto que se pueda llegar a tener y de la cantidad de trabajos que se han realizado en torno a este concepto, podemos distinguir, de forma bastante amplia, algunas de las aproximaciones que se han tenido de uno de los roles favoritos de la dinámica de los grupos: el liderazgo.

Algunas explicaciones iniciales sobre el liderazgo son las siguientes:

- Líder es la persona que constituye el punto focal de la conducta del grupo.
- Líder es la persona capaz de conducir al grupo hacia sus objetivos.
- Líder es aquella persona que nombran como tal los miembros del propio grupo.
- Líder es quien tiene una influencia demostrable sobre el rendimiento del grupo.
- Líder es la persona que desarrolla conductas de liderazgo.

El liderazgo ha sido explicado, durante mucho tiempo, por parte de la psicología social y concretamente por la dinámica de grupos. Una de esas explicaciones clásicas en la cuestión del liderazgo lo constituye la teoría de los rasgos (Cattell, 1951), la cual podría resumirse de la siguiente manera:

- Es una orientación cuantitativa/empírica que se centra en la medición de la personalidad en términos de características psicológicas específicas del sujeto denominadas **rasgos**.
- La **personalidad**, desde esta teoría, la integran una serie de atributos pre-visibles denominados **rasgos** o factores.
- Se define el **rasgo** como el elemento perceptible, relativo y constante respecto del cual un individuo es diferente de otro. El rasgo es una variable diferenciadora individual.
- Unos rasgos son comunes, otros exclusivos, unos se determinan por la **herencia**, otros por el **ambiente**. Unos se relacionan con motivos y son dinámicos y otros se relacionan con la **capacidad** y con el **temperamento**.

Aunque la emergencia del liderazgo puede relacionarse con ciertas características de las personas del grupo, los procesos cognitivos también parecen ser determinantes. Muchos miembros creen que sus líderes deben ser inteligentes, extrovertidos, masculinos, sensibles, dominantes, conservadores y equilibrados, de forma que esas serán las características que poseerán los líderes (Lord, 1985; Lord y Maher, 1991).

Lectura recomendada

Sobre las características de los líderes, podéis consultar:

R. G. Lord (1985). An information processing approach to social perceptins, leadership and behavioral measurement in organization. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (vol. 7, pp. 87-128). Greenwich (CT): JAI Press.

R. G. Lord y K. J. Maher (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.

Durante mucho tiempo, estas explicaciones habían tenido mucha influencia a la hora de explicar el perfil que deberían tener los líderes o bien para justificar la razón por la que alguna persona no podía llegar a ser considerada con ese rol. Pero este tipo de explicaciones se vieron pronto con algunas críticas, tales como las siguientes:

- Existe una enorme cantidad de rasgos de liderazgo que se pueden identificar.
- Diferentes rasgos pueden ser importantes en unas condiciones y no en otras. El papel del contexto cultural también juega un papel muy importante.
- Es posible la identificación *a posteriori*, pero no la predicción.

Teniendo en cuenta estas críticas, en cuanto al liderazgo puede entenderse que no es necesario poseer ciertos rasgos para convertirse en líder, sino justamente lo contrario: esto es, que una vez que se ocupa la posición de líder dentro de un grupo, bien por imposición externa o por circunstancias muy particulares, es cuando puede darse el caso de que, poco a poco, se vaya favoreciendo la aparición de rasgos que, a la postre, se relacionen con la cuestión del liderazgo. Con lo cual, la posibilidad de creer que sea al contrario es muy fácil que pueda darse.

Entre las distintas explicaciones que se han llegado a realizar en materia de liderazgo, destaca la "clásica" investigación de los diferentes estilos de liderazgo:

Autoritario	Democrático	<i>Laissez faire</i>
Determina toda la política.	Toda la política es asunto de discusión y decisión del grupo que el líder anima.	Libertad completa para la decisión de grupo con mínima participación del líder.
El líder dicta las técnicas y los pasos de la actividad.	El líder sugiere técnicas y estrategias que se discuten en grupo.	El líder proporciona materiales y aclara que proporcionará información cuando se la pidan.

Autoritario	Democrático	<i>Laissez faire</i>
El líder dicta los quehaceres y designa al compañero.	Los miembros del grupo pueden escoger a su compañero y se deja al grupo la decisión de las tareas.	El líder no participa en absoluto.
El líder personaliza las alabanzas o críticas al trabajo de cada miembro del grupo.	Las alabanzas o críticas son objetivas y se basan en los hechos.	Apenas refuerza o critica.

Resumen de las características de los tipos de estilos de liderazgo. Fuente: Lewin *et al.* (1939)

Vídeo *El poder de la situación*

Si queréis ampliar la información sobre dicha investigación, podéis encontrar una pequeña reseña sobre ésta en el vídeo *El poder de la situación*, que podéis encontrar en la siguiente dirección: <http://video.google.es/videoplay?docid=-6038591547147537054>.

Algunos de los resultados que se encontraron en esta aproximación fueron los siguientes:

- El líder **autoritario** genera apatía y agresividad entre los miembros del grupo. Se produce un clima socioafectivo negativo y muy poca cohesión. En cuanto al trabajo o el rendimiento, es bueno cuando el líder está presente, pero decrece rápidamente en su ausencia.
- El liderazgo **democrático** provoca en el grupo que el rendimiento sea elevado y estable, incluso cuando el líder está ausente. Los miembros del grupo se sienten más satisfechos.
- El peor rendimiento lo tienen los grupos con un líder **liberal**. Son grupos que se pueden calificar de activos improductivos y tienen un clima socioafectivo negativo.

Otra de las aproximaciones que se han llevado a cabo relacionadas con el liderazgo es la de las **teorías dualistas**, las cuales se relacionan con dos o más factores:

- Dimensión de consideración: interés por las relaciones humanas, orientación por las personas (especialistas socioemocionales).
- Iniciación a la estructura: interés por el trabajo, orientación por la tarea (especialistas en la tarea).

Para esta aproximación en materia de liderazgo el líder eficaz es aquel que se comporta de manera considerada, pero que proporciona las estructuras necesarias para permitir que se realicen las tareas del grupo.

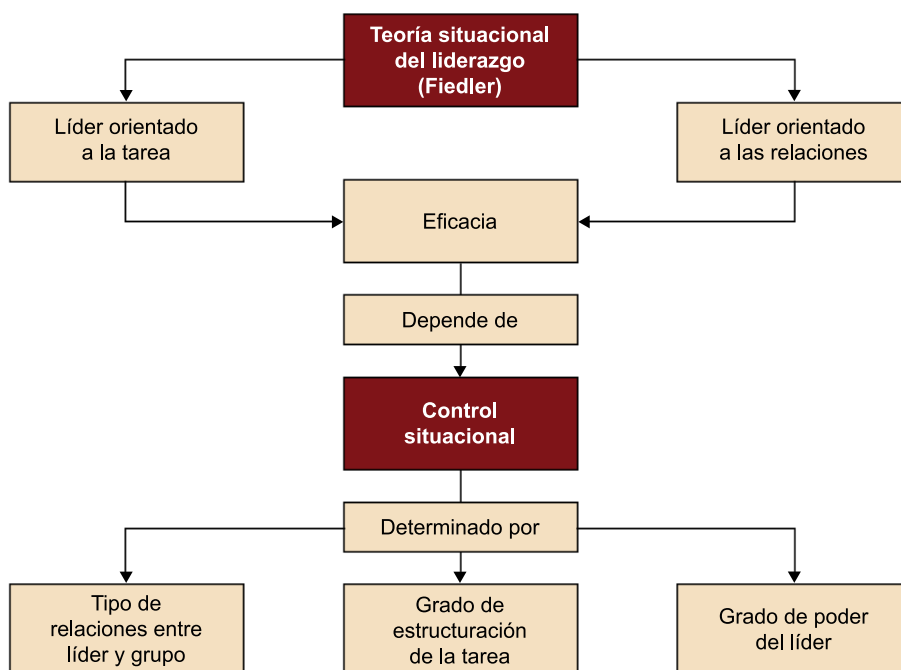
Un ejemplo de teoría dualista del liderazgo es la que desarrollan Bales (1958) y Burke (1967 y 1974), quienes plantean el liderazgo así:

- Cuando los integrantes de un grupo tienen una tarea que llevar a cabo, sus miembros tienen comportamientos relacionados con la tarea de una forma

desigual, como cuando todos/as nos ponemos a trabajar para conseguir un objetivo común al grupo.

- Entonces, los/las miembros del grupo que muestran más conductas relacionadas con la tarea que se debe hacer tienden a crear tensión y hostilidad en el resto de los miembros, sobre todo en aquellos/as que no están por la labor.
- Por tanto, dicen los autores, es necesario que aparezcan cierto tipo de conductas que ayuden a mantener las relaciones entre los miembros para el desarrollo eficaz de la tarea.
- Es aquí donde aparecen las conductas socioemocionales, las cuales son cumplidas por miembros distintos a los de conducta-tarea.
- Como conclusión, afirman los autores, existen estilos de liderazgo incompatibles ya que un líder puede estar orientado a la tarea o a las relaciones, pero no a ambas.

Otra perspectiva en torno al liderazgo es la **teoría situacional del liderazgo** (Fiedler, 1964 y 1967), la cual plantea lo siguiente:



Los resultados y las conclusiones que se encuentra Fiedler son, por lo menos, curiosos y pueden representarse de la siguiente manera:

- Los líderes que están motivados por la tarea son los más eficaces en situaciones de bajo o alto control situacional, mientras que los líderes motiva-

dos por la relación son más eficaces en situaciones de control situacional medio.

- ¿Por qué? Porque la situación le es tan favorable a este tipo de líder que no necesita preocuparse por motivar al grupo. En cambio, cuando hay un bajo control situacional, la situación es tan desfavorable que no pierde nada con ese estilo de liderazgo.
- En las situaciones de un nivel medio de control, la eficacia estará en función de la capacidad del líder de recurrir a las relaciones para poder motivar al grupo y así adquirir un mayor control de la situación.

Existen muchas teorías relacionadas con el liderazgo, pero hemos decidido profundizar en estas teorías en la medida en que, creemos, ilustran muy bien la manera en la que se ha venido trabajando este tema. No obstante, existen también nuevas posibilidades de estudiar la cuestión del líder, y desde luego la dinámica de grupos de la mano de la psicología social propone alternativas muy interesantes, como por ejemplo la que plantea Giddens (1984) y su teoría de la estructuración.

Giddens (1984) propone superar los típicos dualismos individuo/sociedad, estructura/agencia, sujeto/objeto y plantea la existencia de una relación interdependiente y dinámica entre agente/contexto. El agente "interpreta" el contexto y esa interpretación genera la acción. La acción, sin embargo, al mismo tiempo reproduce el contexto (o estructura). La acción está "determinada" por la estructura, pero a la vez produce o reproduce la estructura. No hay estructura independiente de los actores que la reproducen, lo mismo que no hay acción social independiente de la estructura. La estructura es el medio y el producto de la acción.

Pero el mismo autor pide precaución para no reificar la estructura como poseyendo una fuerza independiente de los actores sociales. Cualquier situación a la que nos enfrentamos impone una serie de restricciones de un tipo u otro a la acción, pero a la vez ofrece oportunidades para la acción. Así, el poder es la habilidad de actuar de forma diferente a la sugerida por el contexto, pero es también la habilidad de reproducir el contexto. Es la habilidad para dejar la propia marca, aunque pequeña, en el entorno social. Si uno actúa en oposición o conforme a las rutinas, esa acción es un ejercicio de poder. Las estructuras se reproducen a través de las prácticas rutinarias (lenguaje, gestos, comunicación simbólica). Lo "dominante" será la reproducción, más que el cambio de la institución-estructura, debido, entre otros factores, a la "seguridad ontológica" que proporcionan las rutinas y a que en nuestras interacciones con los demás también procuramos satisfacer esa necesidad de seguridad en los otros.

Lectura recomendada

Sobre la teoría de la estructuración de Giddens, podéis consultar:

A. Giddens (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

4. El rendimiento grupal

Para empezar a hablar de rendimiento nos podríamos hacer las siguientes preguntas: ¿realmente el grupo obtiene mejores resultados que las personas actuando de forma individual?, ¿es posible identificar factores que dificulten la actuación grupal?, ¿quiénes actúan mejor, los grupos o las personas?

En términos más prácticos: el grupo ¿me sirve como individuo para obtener mayor rendimiento? Este apartado nos dará algunas señales para poder determinar el peso que tiene el grupo en el rendimiento que se obtiene. La respuesta parece fácil de ser contestada; no obstante no resulta ser del todo categórica.

4.1. La facilitación social

Seguramente, más de una vez hemos experimentado la sensación de que cuando hacemos algo en grupo, por una razón u otra, nuestro rendimiento se ve afectado. Hay que hacer notar que no estamos afirmando que el rendimiento sea mejor o peor, sino que simplemente se ve alterado por la presencia de otras personas, es decir, por estar en situación de grupo.

A este hecho (Triplet, 1858; Allport, 1924) se le llamó facilitación social, entendida como aquel efecto según el cual las personas *rinden* más cuando están en *presencia* de otras personas. Este fenómeno puede ser explicado así:

- Con la simple *presencia* de los demás sin que ello implique ningún tipo de interacción (efectos de audiencia).
- Con la *presencia* de otras personas que realizan el mismo o cualquier otro tipo de tarea pero sin que exista interacción (coacción).
- Con la *presencia* de otras personas en un contexto competitivo.

Bajo esta perspectiva, los autores afirmaban que la presencia de los demás facilitaría el rendimiento de las personas. No obstante, pronto se consideró que, en todo caso, la presencia de otras personas no aumentaba el rendimiento sino todo lo contrario: se ralentizaba. Por tanto, nos encontramos como al inicio, con las preguntas iniciales: ¿las otras personas ayudan o no al rendimiento individual? En todo caso, el concepto de facilitación nos pone en evidencia que algo sucede con las personas cuando éstas hacen algo en presencia de otras personas.

Existen explicaciones del orden de lo orgánico, como la de Zajonc (1965), quien afirma que la presencia de otras personas puede producir un aumento de la actividad fisiológica, y este incremento permite aumentar la probabilidad de emisión de respuestas dominantes. Las afirmaciones de Zajonc pueden resumirse así:

- Una respuesta **dominante** es aquella que es más probable que emita una persona en una situación concreta. Esta tendencia dominante puede ser debida a entrenamiento, hábito, preferencias personales o factores innatos.
- Esto significa que en tareas bien aprendidas, fáciles, la respuesta **dominante** será la **correcta**, mientras que, si la tarea es difícil o no está lo suficientemente desarrollada, la respuesta **dominante** será la **incorrecta**. La presencia de otros, como espectadores o coactores, aumenta la emisión de respuestas dominantes.
- De esta forma se concluye que en **presencia** de otras personas se producirá un incremento del nivel de activación fisiológica, lo que desencadenará, en el caso de las tareas fáciles o simples, un efecto de facilitación social consistente en la mejora del rendimiento debido a la mayor probabilidad de emisión de respuestas dominantes (correctas). Si la tarea es difícil o compleja, se producirá el efecto inverso.

Las tres explicaciones que ofrece Zajonc (1965) a esto son:

- 1) La **simple presencia** es la responsable del incremento de la activación fisiológica y, por lo tanto, del aumento o disminución del rendimiento de la persona. La "**inseguridad**" causada por una audiencia es la que causa la activación fisiológica.
- 2) **Miedo a la evaluación**: el aumento de la activación fisiológica en presencia de otros se debe a que hemos aprendido a asociar esa presencia con recompensas y castigos. Así, la activación se dará en aquellas situaciones en las que existe la posibilidad de evaluación.
- 3) **Distracción**: la presencia de otras personas crea un conflicto de atención. Este conflicto viene dado por el hecho de que hay motivos para atender a los demás (por ejemplo, comprobar la reacción de la audiencia), pero al mismo tiempo también hay una mayor presión para trabajar bien y, por lo tanto, prestar atención a la tarea.

Pero hay otras explicaciones que no recurren a la actividad fisiológica como elemento necesario. Éstas van, principalmente, en la línea de la **autopresentación** y en la **gestión de impresiones**, donde la peor ejecución se da por el "embarazo" que pueden producir los fallos iniciales en tareas difíciles. Imagi-

Lectura complementaria

Sobre los efectos de la facilitación social, podéis consultar:

R. B. Zajonc (1965). Social facilitation. *Science*, 149, pp. 269-274.

nemos errores iniciales, percances no asumidos, etc., que, en su momento, podrían estar directamente relacionados con la forma en que determinará el rendimiento de una persona.

En definitiva, Zajonc (1965) concluye que la simple presencia de otras personas no es una condición lo suficientemente determinante como para desencadenar los efectos esperados. La presencia no es un estímulo eficaz más que si se establece una cierta **relación social** entre el sujeto y las personas con las que se conforma el grupo, sobre todo si estas personas las percibe el sujeto como capaces de juzgar su ejecución, cosa que por otro lado es altamente probable en la medida en que justamente los sujetos logran involucrarse por cuanto han conformado un grupo.

En este sentido, Borden (1994) plantea el considerar a las personas como **agentes activos**, lo que quiere decir que, en función de sus expectativas, pueden intervenir activamente en la definición de la **situación**, intentando controlar las posibles reacciones de la audiencia, pudiendo con ello modificar su conducta en función de ellas. De esta forma la presencia de otras personas, sumada al tipo de relación que se establece con ellas, conforma la situación social grupal que en cierta medida podría determinar el rendimiento de las personas.

Volvamos otra vez al inicio y formulemos de nuevo la pregunta: ¿sale a cuenta trabajar en grupo?, es decir, ¿es mejor el rendimiento grupal que el individual?

Ringelmann (1913) y Steiner (1972) ofrecieron otras explicaciones al respecto. Este último autor argumentó que el trabajo en grupo no incrementa necesariamente el esfuerzo de las personas; incluso, el efecto Ringelman, tal y como se le conoció, explica justamente algunos de los posibles fallos que existen en la ejecución grupal que pueden explicar por qué los grupos no rinden todo lo que se espera de ellos.

Estos autores afirmaban que la productividad real de un grupo era el resultado de la productividad potencial menos la productividad obtenida por pérdidas debidas a defectos del proceso. Estas pérdidas se deben concretamente a fallos en la coordinación y principalmente a la falta de motivación por parte de algunas personas dentro del grupo.

- Los fallos en la coordinación se refieren concretamente al hecho de que en la organización del trabajo, sobre todo en grupos grandes, se utiliza ya un potencial del grupo, el cual se ve reducido cuando el grupo realiza la tarea; organización, asignación de tareas, adjudicación de funciones y de responsabilidades, equidad e igualdad, etc., todos son factores que de una forma u otra diezman la productividad potencial del grupo. Esta reducción de la productividad debida a problemas en la coordinación se ve acrecen-

tada en grupos más extensos o en los que existe una heterogeneidad grupal más acentuada.

- Los fallos producidos por la falta de motivación, tal y como su nombre indica, se deben principalmente a cansancio por parte de algunos miembros del grupo, a tareas poco estimulantes. Lo cual puede explicar por qué un grupo, potencialmente hablando, no rinde todo lo que se espera de él. Un buen ejemplo de falta de motivación y sus consecuencias en el rendimiento lo constituyen algunos clubes deportivos, los cuales, dados los pobres resultados obtenidos, se justifican argumentando que "faltaba motivación" por parte de alguno de sus miembros.

La productividad real de un grupo, sensiblemente menor de la que se espera dada la productividad potencial de los miembros que lo conforman, va a constituir lo que en dinámica de grupos se conoce como **holgazanería social**, término con el que Latané y sus colaboradores (1979) denominaron la **pérdida** de motivación. Es fácil encontrar esta holgazanería social en situaciones en las que la contribución de las personas al esfuerzo y en beneficio del grupo es difícilmente identificable, sobre todo en aquellas situaciones en las que las personas no pueden ser evaluadas por otras, ya que es difícil identificar y argumentar que no se ha trabajado con todo el potencial esperado.

Algunos otros elementos que se encuentran directamente relacionados con la productividad potencial y la real en los grupos lo constituyen las siguientes variables:

- Los tipos de tarea que ha de realizar un grupo. En la medida en que el grupo haga una buena lectura del tipo de tarea que va a realizar y que, debido a ello, se organice de la mejor forma, el rendimiento del grupo se verá afectado.
- Las características de los miembros que componen el grupo. En éste debe haber una buena relación y coordinación entre las habilidades de algunas personas y la tarea a cumplir. En este sentido se entiende que, si existe una buena correspondencia, esto es, que quien hace el trabajo es la persona mejor capacitada para ello, esto se reflejará en el desarrollo del mismo.
- El tamaño del grupo. La relación aquí es en el sentido de que, a mayor volumen del grupo, es posible que los objetivos sean cumplidos de una forma más rápida pero, al mismo tiempo, que el grupo sea muy grande traerá como consecuencia una mayor posibilidad de errores en la coordinación de éste.

4.2. Aumentando el rendimiento

Una vez identificadas algunas variables que nos pueden explicar qué factores entran en juego en el momento de hablar de productividad y rendimiento grupal, podemos tener los elementos necesarios para poder contrarrestar un bajo rendimiento grupal; en este sentido la motivación o, concretamente, la falta de motivación aparece como una de las variables más importantes que controlar a la hora de explicar la productividad de un grupo.

En otras palabras, si queremos que los grupos puedan ser un escenario adecuado para favorecer el rendimiento de las personas, entonces tendríamos que asegurar dicha productividad. De esta forma, ¿cómo podemos frenar la pérdida de la motivación de un grupo?

- Debe aumentarse la motivación partiendo del hecho de que algunos grupos son reales y existen; a diferencia de los grupos artificiales, que suelen utilizarse para estudiar la dinámica de grupos.
- Hay que resaltar la importancia de la tarea y la implicación que pueda tener para cada una de las personas involucradas.
- Lo anterior nos lleva a plantear la necesidad de la confianza que debe tenerse en los/as compañeros/as que forman parte de los grupos. Muchas veces no se trata de que alguien no quiera hacer algo, sino que no se facilitan las condiciones necesarias para que eso suceda.
- Y, por último, es muy importante asumir la responsabilidad personal que nos supone trabajar en un grupo, responsabilidad compartida y asumida por parte de todo el mundo.

5. La toma de decisiones

Empecemos con un ejemplo:

La opción entre dos decisiones

Suponed que debéis aconsejar a una persona sobre la decisión que ha de tomar a la hora de optar entre dos trabajos. Uno es un trabajo que ofrece garantías de continuidad, aunque con un sueldo no demasiado alto; en el otro, por el contrario, el sueldo es sensiblemente superior pero las garantías de estabilidad son relativamente bajas. Se trata, por lo tanto, de optar entre una decisión arriesgada y una decisión conservadora, entre asumir más riesgo o menos.

El caso anterior es un ejemplo en el que debe tomarse una decisión, en el que debe elegirse entre distintas alternativas y optar por una. En muchos casos, estas decisiones tendrán una influencia decisiva.

¿Qué pasa cuando las personas toman decisiones en grupo? ¿Son diferentes las decisiones que una persona puede tomar de forma individual de las que toma en grupo? Existen dos razones por la que resulta interesante que nos formulemos estas cuestiones: una es una razón teórica, la cual sugiere que un grupo debería poder tomar una mejor decisión. Y otra es una razón práctica, y es la de que, justamente, no siempre es así.

Este apartado trata de eso, de ver qué es lo que pasa en el proceso de toma de decisiones que tiene un grupo y poder ver algunas de las razones que le lleva a tomar la decisión que toma. Antes reflexionaremos en torno a lo que pasa cuando un grupo se somete a la difícil tarea de tomar una decisión que concierne al grupo en su totalidad.

5.1. La normalización

Basándose en su experimento de la ilusión óptica, Sherif (1936) llevó a cabo una serie de experimentos en los que observó que las personas que emitían un tipo de juicios de forma individual llegaban a elaborar una especie de *punto de referencia personal* que utilizaban como punto en el que basaban sus juicios personales. Pero ¿qué pasaba cuando estas mismas personas tenían que hacer el mismo trabajo pero ahora acompañadas de otras personas que, como ellas, partían con un *punto de referencia personal*, fruto de su experiencia previa? La respuesta que dio este autor es que había un efecto de normalización, es decir, que surgía un *punto de referencia común* situado sobre la media de los "puntos de referencia personales". Las personas que de entrada hacían estimaciones de un recorrido corto de la luz ampliaban gradualmente la distancia percibida, mientras que las personas que al principio hacían estimaciones de recorridos largos los percibían como más cortos.

El trabajo de Sherif (1936) nos puede ofrecer una primera respuesta a la pregunta que nos hacíamos más arriba: ¿qué pasa cuando las personas toman decisiones en grupo? ¿Son diferentes las decisiones que una persona puede tomar de forma individual de las que toma en grupo? La respuesta sería que las decisiones son diferentes, ya que las de grupo serán menos extremas, tenderán a un compromiso que se situará en la media de las decisiones individuales.

Naturalmente, el efecto de *normalización* a la hora de tomar decisiones no es una excepción, y algunos años después de la ingeniosa investigación de Sherif (1936), concretamente en 1961, Stoner describió el efecto contrario.

5.2. Desplazamiento hacia el riesgo

Si nos basamos en lo que expuso Sherif (1936) en sus trabajos, tendríamos que afirmar que, si después de optar por una opción u otra, discutimos el problema en grupo para llegar a una decisión común, las personas que hubieran optado por una decisión arriesgada matizarían su posición, que pasaría a ser un poco más prudente, mientras que las que hubieran optado por una decisión conservadora asumirían más riesgo después de discutirlo en grupo. El efecto, como ya lo habíamos visto, sería el de la **normalización**. Pero los resultados que encuentra Stoner van en una dirección totalmente contraria: **las decisiones de los grupos son más arriesgadas que las decisiones individuales; se produce un desplazamiento hacia el riesgo.**

Los resultados de Stoner (1961) muestran que los individuos, tras la discusión de grupo, bien por unanimidad, bien por sistema de voto mayoritario, emitían decisiones más arriesgadas que las que habían tomado individualmente antes de la discusión grupal. Igualmente, las decisiones individuales tomadas tras la discusión de grupo eran también más arriesgadas que las decisiones individuales primeras, anteriores al debate colectivo.

Las explicaciones teóricas del porqué del *desplazamiento hacia el riesgo* son:

1) **Difusión de la responsabilidad** (Wallach, Kogan y Bem, 1962): entre las personas que discuten el problema se da un proceso de difusión de responsabilidad, no moderando sus juicios individuales. La decisión de grupo provoca una responsabilidad diluida con respecto a la decisión en sí misma, y reduce también el sentimiento de responsabilidad de un miembro cualquiera que sea designado como representante del grupo.

Algunos problemas que plantea esta explicación:

- Hay casos en los que no es necesaria la discusión para que se produzca el fenómeno.
- No explica los cambios prudentes (que también se dan).

- La hipótesis es inconsistente con el hecho de que el mayor cambio se da en aquellos ítems percibidos con consecuencias menos serias.

2) Riesgo como valor cultural (Brown, 1988): el riesgo es un valor en algunas sociedades. Supuesta una valoración cultural del riesgo, los individuos, antes de entrar en el debate, creen que su decisión estará más allá de lo que establezca el grupo. Los más moderados del grupo, al ver que no cumplen la norma de valorar el riesgo, adoptarán posturas más extremas (la denominada teoría de la comparación social).

Para Brown (1988), la función de la discusión será informativa (de lo extremo de las posiciones de los demás), siendo irrelevante el contenido de la discusión (argumentos).

Clark y sus colaboradores (1971) pusieron a prueba la predicción de que las personas que se consideran a sí mismas más cautelosas no aceptarían un mayor riesgo. Por el contrario, quienes se considerasen a sí mismos más arriesgados, después de la discusión de grupo manifestarían una aceptación de riesgos relativamente mayor. Los resultados confirman la predicción. Sin embargo, fue curioso observar que las personas cautelosas, al darse cuenta de que no eran tan cautas como creían en comparación con sus pares, no cambiaron en dirección a una mayor cautela, como hubiera sido congruente con la hipótesis de valor.

La evidencia es contradictoria (según culturas) y parece que será apropiada principalmente para aquellos casos en los que las consecuencias del riesgo no sean excesivamente severas.

3) Los individuos más arriesgados son los que influyen más en el grupo con sus argumentos (Collins y Guetzkow, 1971): por su gusto por el riesgo, estos individuos exhibirán una actitud retórica persuasiva que termina por convencer al resto del grupo. (Esta influencia no parece tener apenas importancia.)

4) Familiarización con la tarea (Clark, 1971): es el contenido de la discusión, los argumentos en pro o en contra, el factor explicativo. Mediante el debate los sujetos llegan a familiarizarse con los ítems y eso es lo que les hace ser más arriesgados. La discusión permite que los miembros se familiaricen con las disyuntivas entre las que hay que elegir, mientras que los individuos no poseen esa oportunidad.

5.3. El fenómeno de la polarización

Encontramos que quienes matizan las consideraciones de Stoner (1961) son también Moscovici y Zavalloni (1969), los cuales afirman que no es que las decisiones del grupo sean siempre más arriesgadas, sino que debemos pensar en un fenómeno general, la **polarización**, según la cual "las decisiones del

grupo tienden a aproximarse a uno de los polos del extremo de las opiniones y de los juicios que había previamente en el grupo" (Doise y Moscovici, 1984, p. 266). Por lo tanto, en el caso de las decisiones que implican una toma de riesgo, el resultado puede ser tanto una decisión de grupo más arriesgada que la media de las decisiones individuales como una decisión de grupo más conservadora. Además, la polarización no será exclusiva de este tipo de decisiones, sino que se puede generalizar a muchos temas.

La importancia del **fenómeno de polarización** en el estudio de los grupos la podemos apreciar en las cuatro aportaciones que señala Morales (1989):

- a) Pone de relieve uno de los mecanismos por medio de los cuales el grupo pequeño influye sobre las actitudes de los componentes y permite explicar la resistencia al cambio de pautas de conducta de grupos cohesivos.
- b) Proporciona una buena base desde la cual se puede explicar el caso del **pensamiento grupal** además de dar una guía del papel que puede tener el líder en las discusiones de grupo.
- c) Pone sobre la mesa la vieja idea lewiniana de la existencia de procesos *grupales*.
- d) Permite estudiar una gran cantidad de fenómenos de interés para la psicología, como la relación entre las actitudes y el cambio de actitudes con las normas sociales generales.

La explicación del porqué del fenómeno de la polarización nos remite a la temática de la **influencia normativa**; es decir, la decisión final que adoptará el grupo irá en la dirección de la preferencia o **norma grupal**. El deseo de no aparecer como desviados ante el grupo hará que las personas cuyas opiniones previas se alejaban de la norma cambien en la dirección de esta norma. De esta manera, si hay una norma grupal o cultural que favorece el riesgo, las decisiones de las personas cambiarán en la dirección de la norma, pero también pueden cambiar en la dirección contraria si la norma es de otro tipo.

Influencia normativa: Los miembros del grupo que tenían posturas más moderadas extremizan su postura en dirección a la norma grupal como una forma de obtener reconocimiento positivo por parte del grupo.

Por lo tanto, **debemos entender la polarización como la acentuación de una tendencia inicialmente dominante en un conjunto de grupos, tendencia que vendrá marcada por las normas culturales de la sociedad**. Pero hablar únicamente de influencia normativa nos podría llevar a pensar que la discusión en el grupo no es necesaria, ya que conocer las posiciones de otros

miembros del grupo podría originar la polarización. La discusión también puede favorecer la polarización, aunque en este caso tendremos que hablar de **influencia informativa**.

Influencia informacional: los miembros del grupo adquieren nueva información, y se enfrentan con argumentos persuasivos lógicos, bien estructurados y que pueden además ser nuevos para ellos.

En el transcurso de la discusión, los participantes escucharán argumentos y razones formulados por los otros miembros del grupo y que pueden ir tanto en la dirección de su propia opinión como en una dirección contraria. Pero es lógico suponer que estos argumentos irán principalmente en la dirección de la **opinión de la mayoría** (normativa) del grupo. También es lógico suponer que, aunque se puede compartir la dirección de los argumentos, es fácil que **no haya coincidencias**, es decir, que los argumentos a favor de una determinada postura mantenidos por un miembro del grupo no tienen por qué ser idénticos a los argumentos, o a favor, del resto de los miembros. De esta manera, el número de argumentos que habrá en la discusión de grupo tenderá a ser mayor que el que pueda tener cada uno de los miembros individualmente, y eso puede favorecer la polarización y extremar las posiciones iniciales.

Por lo tanto, podemos ver que la discusión se convierte en uno de los factores explicativos de la polarización, que en la práctica permite cambiar, "alejarse de las posiciones neutras" mayoritarias, y que **hace posible que la mayoría influya** en el punto de vista de la minoría. Podremos ver con más claridad su importancia en el siguiente apartado, cuando hablemos de *pensamiento grupal*.

5.4. El pensamiento grupal

Hasta ahora hemos comentado algunos de los aspectos que podemos encontrar en el proceso de la toma de decisiones: normalización, desplazamiento hacia el riesgo y polarización, pero en ningún caso hemos hecho referencia a la **calidad** de la toma de decisiones, y ésta es una de las cuestiones que ha interesado tradicionalmente a los psicólogos sociales: ¿son mejores las decisiones que se toman en grupo o las que toman las personas individualmente? La respuesta parece obvia: las decisiones que se toman en grupo tienen que ser mejores porque más personas implica más perspectivas, más puntos de vista, etc., lo cual se supone que hará más fácil tomar una decisión (**cuatro ojos ven más que dos**).

Ésta no es la imagen que obtenemos con el análisis publicado por Janis (1972) sobre las decisiones tomadas por diferentes comités de gobierno de Estados Unidos en distintos momentos de crisis. Una de estas decisiones, la que llevó en 1961 a la invasión de la bahía de Cochinos, fue totalmente desacertada, ya que fue un fracaso tanto militar como político. ¿A quién hay que atribuir

la responsabilidad de esta decisión? La respuesta que da este autor es que hay que atribuirle a una **manera de funcionar del grupo**, el *pensamiento grupal*, que hace que un conjunto de personas racionales tomen decisiones "irracionales", y que se caracteriza principalmente por ser una forma de pensamiento **acrítico, consensuado** y en el que **desaparece cualquier rastro de conflicto**. Janis describe de la siguiente manera las condiciones, los síntomas y las consecuencias del pensamiento grupal, a las que, según Moorhead, Ference y Neck (1991), hemos añadido dos condiciones mediadoras: el **tiempo disponible**, que puede ser un elemento importante de presión hacia tomas de decisión rápida, y el **estilo del liderazgo**, que ya hemos mencionado como elemento determinante.

Por **pensamiento grupal** Janis se refería a las situaciones en las que el estilo del liderazgo, la cohesión grupal y la crisis se combinan para suprimir la disensión en los grupos hasta el punto de que los miembros acaban dando apoyo a las políticas (normas) que son extraordinariamente desconsideradas.

Lectura recomendada

Sobre el pensamiento grupal según Janis, podéis consultar:

R. S. Baron, N. L. Kerr y N. Miller (1992). *Group process, group decision, group action* (p. 71). Buckingham: Open University Press.

6. La gestión de conflictos

Para finalizar este módulo proponemos el proceso grupal de la gestión de los conflictos en el grupo.

6.1. Del conflicto negativo al conflicto positivo

El concepto de conflicto suele verse como algo negativo y como algo que debería eludirse. Esta idea probablemente se basa en los siguientes principios:

- 1) Cuando pensamos en los conflictos, los relacionamos con la forma en que habitualmente solemos afrontarlos y en función del gradiente del conflicto. Lo anterior nos permite considerar que el conflicto no suele relacionarse con la búsqueda de una solución justa y mutuamente satisfactoria.
- 2) Existe también la idea de que afrontar un conflicto significa "quemar" muchas energías, mucho esfuerzo y mucho tiempo, así como pasar un rato bastante desagradable.

Debemos pensar que, en cierta medida, no hemos sido educados para afrontar los conflictos de una manera positiva. Quizá por tal razón nos falten herramientas y recursos para poder enfrentarnos a ellos.

Ahora bien, el conflicto es algo consustancial a nuestra vida, pues, al interactuar con otras personas, frecuentemente se da la situación de discrepar y de tener intereses, necesidades, gustos y decisiones diferentes y muchas veces contrapuestos; de lo anterior se puede sugerir la siguiente conceptualización de conflicto:

El conflicto surge cuando al interactuar resultan discrepancias de intereses o necesidades.

El conflicto es algo ineludible, es algo vivo que sigue su curso, haciéndose más grande y más difícil de manejar. Una de las primeras ideas que apuntaremos en relación con el conflicto es que es algo positivo. Resaltaremos dos motivos que nos confirman lo anterior:

1) Vivimos en una situación de diversidad y de diferencia, es decir, vivimos en un mundo plural, donde la diversidad, la cooperación y la solidaridad son fuente de crecimiento mutuo, "aprendemos de los demás y los demás aprenden de nosotros". Convivir en esa diferencia conlleva necesariamente el contraste y la comparación y, por tanto, las divergencias, las disputas y el conflicto.

2) Asimismo, consideramos que sólo al entrar en conflicto con las estructuras injustas y/o aquellas personas que las sostienen, la sociedad podrá avanzar hacia modelos mejores. Es decir, consideramos el conflicto como la principal palanca de transformación social.

6.2. Breve historia del concepto del conflicto

A continuación presentamos diferentes tradiciones sobre el tema del conflicto:

a) Teoría tradicional

Este enfoque se refiere al conflicto de forma negativa. El conflicto es algo negativo y es necesario evitarlo. También implica desorden, violencia, destrucción e irracionalidad.

b) Enfoque conductual

Aquí se afirma que el conflicto es un proceso negativo e inevitable en todo grupo y que necesariamente es negativo. Es imposible eliminarlo y en ocasiones puede redundar en beneficio del desempeño del grupo.

c) Teoría interaccionista

Esta teoría no se opone al conflicto y considera positivo mantenerlo en un nivel mínimo. Con lo anterior se consigue que el grupo sea viable, autocrítico y creativo. Esta teoría considera que un grupo armonioso, tranquilo y cooperativo tiende a volverse estático, apático e indiferente al cambio. El papel del líder es muy importante, pues si se mantiene un nivel mínimo de conflicto, eso será suficiente para que el grupo se desarrolle. Además, esta teoría mantiene que los conflictos son positivos.

6.3. Definición funcional del conflicto

El conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas. Entonces se puede plantear que el conflicto intergrupal es el conjunto de acciones antagónicas entre grupos.

Es muy arriesgado ofrecer una definición, pero integrando algunos elementos podemos afirmar lo siguiente:

Lectura recomendada

Encontraréis más información sobre la historia del concepto de conflicto en:
J. Feliu (2002). *Dinàmica i gestió del conflicte. La perspectiva psicosocial*. En R. Alós-Moner, J. Feliu, J. L. Martí y A. Martín. *Negociació de conflictes II*. Barcelona: Editorial UOC.

El conflicto es la situación en la que unas personas persiguen metas diferentes, o defienden valores contradictorios o tienen intereses opuestos o distintos.

Algunas propiedades que caracterizan al conflicto son:

- Es una forma de interacción.
- Debe ser consciente y percibido por las partes.
- Existe interdependencia entre las partes.
- Existe percepción de un cierto grado de oposición de fines perseguidos por las partes.
- Cuando alguien bloquea la obtención de los objetivos de la otra parte surge el conflicto.

Hay una tendencia a hablar del conflicto a partir de sus consecuencias más negativas como, por ejemplo, que peligran las amistades o las relaciones familiares. Pero también el conflicto puede ayudar o favorecer la obtención de los objetivos del grupo. Entonces estamos hablando de su carácter constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, cuando se estimula la creatividad, etc.

Algunas de las consecuencias positivas del conflicto son las siguientes:

- Puede mejorar la calidad de la toma de decisiones, ya que pondera todos los puntos de vista.
- Impide el surgimiento de pensamiento grupal.
- El conflicto propicia la creación de nuevas ideas, pone en duda el *statu quo* y favorece la reevaluación de metas y actividades del grupo.
- Muchas mejoras sociales se han producido gracias a los conflictos. Cambio social.

Por todo lo anterior, podemos afirmar que **evitar que aparezca el conflicto no es una buena idea**. En todo caso, es mejor aprender a gestionarlo de la mejor manera posible.

Para que el conflicto sea positivo, debemos considerar algunas condiciones, de las que se destacan las siguientes:

- Que el conflicto se centre en la tarea y no en las relaciones personales.
- Que existan niveles medios de tensión, ya que un nivel extremo de conflicto sugiere lucha o violencia.
- En cambio, un nivel muy bajo implica inactividad y un posible descenso en el rendimiento.

6.4. Actitudes ante el conflicto

Aunque con diferente intensidad y en diferentes momentos, se suelen adoptar diferentes actitudes cuando nos enfrentamos a los conflictos. Dichas actitudes se encuentran vinculadas a la importancia de la relación con los demás y a la importancia de los objetivos.

Las cinco actitudes son las siguientes:

- a) la competición,
- b) la acomodación,
- c) la evasión,
- d) la cooperación o colaboración,
- e) el compromiso o la negociación.

a) La competición (gano-pierdes)

- Es una situación en la que conseguir lo que yo quiero, hacer valer mis objetivos, mis metas, constituye lo más importante. No importa que para ello tenga que pasar por encima de quien sea.
- Lo importante es que yo gane (y para ello, lo más fácil es que los demás pierdan).
- Es justamente lo que ocurre en el deporte.
- Perder se traduce no únicamente en que la otra persona no consiga sus objetivos, sino en que incluso sea eliminada, sea destruida, borrada (en pedagogía se traduce en que la otra persona, la que pierde, sea excluida, discriminada, expulsada, etc.).

b) La acomodación (pierdo-ganas)

- Con tal de no enfrentarme a la otra parte, no hago valer o ni siquiera planteo mis objetivos.
- Este modelo de actitud ante el conflicto se encuentra tan extendido o más que el de la competición.
- A veces, se confunde el respeto o la buena educación con el hecho de no hacer valer nuestros propios derechos, porque nos puede provocar malestar o tensiones.
- Esta actitud tiene como efecto que nos vamos aguantando hasta que no podemos más.

c) La evasión (pierdo-pierdes)

- Esta actitud se refiere a que ni los objetivos ni la relación interesan. No se consiguen ni se cumplen ninguno de los dos.

d) La cooperación o colaboración (gano-ganas)

- Conseguir los propios objetivos es muy importante, pero mantener la relación también lo es.
- Este modelo es al que se intenta encaminar el proceso educativo.
- Se trata, sin lugar a dudas, de que todo el mundo gane.

e) La negociación o el compromiso

Llegar a una cooperación plena y totalmente equilibrada es muy difícil.

Aquí se trata de que ambas partes ganen en lo fundamental, ya que no pueden llegar al 100%.

No confundir con competición: si una de las partes se va con la sensación de no haber ganado en lo fundamental, entonces se ha convertido en un modelo de competición o de acomodación.

Es muy fácil confundir cooperar con lo que se conoce con ser buena persona o con acomodarse. Cooperar no es acomodarse. No podemos renunciar a aquello que sabemos que es fundamental. Sin ceder se puede llegar a negociar; de hecho, no **debemos** ceder en lo fundamental. Otra cosa es poder ceder en lo que consideramos menos importante, pero nunca en lo fundamental.

Estas actitudes no siempre son habituales en su forma más pura. Tampoco queremos decir que existan buenas o malas actitudes, pero sí podemos darnos cuenta de que el propio esquema nos brinda algunas pistas para determinar qué tipo de actitud tomar, qué actitud hemos tomado y qué podríamos esperar de retomar cualquiera de los tipos de actitudes ante el conflicto.

Por otro lado, el esquema también plantea algo fundamental: cuanta más importancia posean los objetivos y la relación, más importante será aprender a cooperar; en los otros modelos se llega, irremediabilmente, a perder.

6.5. Tipos de de conflicto

Se pueden agrupar los tipos de conflicto de la siguiente manera:

- 1) Interpersonales: surgen entre dos o más personas. Son muy nocivos, pues se centran en la descalificación de la persona y no en una actividad o una tarea en particular. Este tipo de conflicto puede surgir de diferentes fuentes: personalidad, escala de valores distintas, intereses diferentes.
- 2) Intergrupales: se dan entre dos o más grupos y se caracterizan por que cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Este tipo de conflicto puede surgir de puntos de vista diferentes, fidelidad al grupo o al líder y rivalidad o competencia.

En el caso de la psicología de las organizaciones, también se da la siguiente tipología del conflicto:

a) Conflicto individual: surge cuando las necesidades del individuo son opuestas a las de la organización y se refleja en los siguientes estilos:

- **Frustración:** aparece cuando no se alcanza una meta tras realizar un esfuerzo.
- **Conflicto de intereses:** se da cuando se desea algo que tiene aspectos positivos o negativos y se debe optar por una opción. (Conflicto atracción-atracción; evitación-evitación y atracción-evitación.)
- **Conflicto de roles:** surge cuando se produce una transgresión de los roles sociales.

Ved también

Sobre el conflicto de roles, ved lo explicado en el subapartado del mismo título de este módulo didáctico.

b) Conflicto organizacional: se origina en los intentos de la empresa por organizar su estructura, planeando las asignaciones de trabajo, la distribución de recursos, etc.

6.6. Enfoques teóricos sobre el conflicto

La psicología social ofrece dos enfoques teóricos en torno al conflicto intergrupal:

- las teorías racionales, y
- las teorías simbólicas.

1) Teorías racionales. En estas teorías se propone que las personas de un grupo actúan sobre la base de motivos racionales o intereses materiales, económicos y políticos. El conflicto aparece cuando los intereses racionales son incompatibles.

Existen dos teorías racionales:

a) La teoría de los conflictos reales: el conflicto aparece cuando los intereses de un grupo son incompatibles, es decir, cuando no se pueden lograr más que a expensas del otro grupo.

La forma de resolver el conflicto es proponiendo metas extraordinarias o supraordenadas, haciendo con ellos metas compatibles, y es entonces cuando los grupos deciden cooperar.

b) La teoría de los juegos: en este tipo de teorías se intenta explicar la manera en la que un grupo usa la estrategia de colaboración o la de la competición. Un ejemplo de este tipo de teoría es el dilema del prisionero.

2) **Teorías simbólicas.** Este enfoque postula que el conflicto no se puede reducir a una lucha de intereses materiales, y propone que lo que motiva el conflicto son los procesos cognitivos y motivacionales que se desprenden de la propia pertenencia a determinados grupos sociales. Estas teorías se basan concretamente en la teoría de la identidad social de Tajfel (1978).

Los argumentos básicos de esta teoría son los siguientes:

- Creamos categorías para poder simplificar y ordenar el entorno social. Entonces, el concepto ellos y nosotros adquiere gran relevancia.
- La identidad social de una persona es la parte de su autoconcepto que se desprende de su pertenencia a determinados grupos sociales.
- Necesitamos tener un autoconcepto positivo.
- El resultado de las comparaciones intergrupales producen sesgos que permiten diferencias de forma positiva al endogrupo.

Lectura recomendada

Sobre la teoría de la identidad social de Tajfel, podéis consultar:

H. Tajfel (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroups relations*. London: Academic Press.

Resumen

A lo largo de este módulo hemos expuesto los elementos que forman la estructura grupal. En cualquier grupo hay una serie de normas sociales que han de ser más o menos cumplidas por sus miembros, unos roles que hay que ejercer, ciertos niveles de estatus ocupados por cada uno de sus integrantes y un mínimo de cohesión grupal. El grupo es "grupo" en la medida en que estos elementos estructurales se ponen de manifiesto.

También hemos destacado la importancia que tiene el espacio grupal en el que se produce la interacción entre las personas que forman parte del grupo, las redes de comunicación que utilizan, los procesos de influencia que tienen lugar en su seno y el estilo de liderazgo de sus líderes. A la vez, hemos expuesto algunos de los procesos que se dan en los grupos al tomar decisiones y las particularidades por las que un grupo rinde, así como las dificultades que ha de vencer o los impedimentos y los problemas que dificultan la eficacia y el acierto grupal.

Y, finalmente, todo aquel que desee conocer la dinámica grupal ha de recordar que algunas relaciones intergrupales pueden ser de carácter conflictivo. Nos hemos acercado al conflicto grupal para estudiar las posibilidades de solucionar los problemas intergrupales con la finalidad de potenciar el consenso en los comportamientos y dinámicas grupales.

Bibliografía

- Allport, F. H. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Argyle, M. (1967). *The Psychology of Interpersonal Behaviour*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. En E. Maccoby, T. Newcomb y E. Hartley (Ed.), *Reading in Social Psychology*. New York: Rinehart & Wilson.
- Baron, R. S., Kerr, N. L., y Miller, N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.
- Benne, D. y Sheats, P. (1948). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, 4, 41-49.
- Blanco, A. y Fernández-Ríos, M. (1985). Estructura grupal. En C. Huici (Ed.), *Estructura y procesos de grupo* (pp. 367-399). Madrid: UNED.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk: Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Brown, R. (1988). *Group Processes. Dynamics within and between groups*. Oxford: Basil Blackwell.
- Cattell, R. M. (1951). New concepts for measuring leadership, in terms of syntality in small groups. *Human Relations*, 4, 161-184.
- Canto, J. (2002). El grup: estructura, processos i relacions grupals. En A. J. M. Canto, I. Mendiola, M. Doménech y M. Pujal. *Psicologia dels grups i moviments socials*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1971). *Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría*. México: Trillas. (Edic. original, 1968).
- Collins, B. E. y Guetzkow, H. (1971). *Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de decisiones*. México: Centro Regional de Ayuda Técnica.
- Crosbie, P. V. (1975). *Interaction in small groups*. New York: McMillan.
- Doise, W. y Moscovici, S. (1988). Las decisiones en grupo. En S. Moscovici (Ed.), *Psicología social*. Barcelona: Paidós.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 1). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Hare, A. P. (1962). *Handbook of small group research* (p. 24). New York: Free Press.
- Jannis, I. L. (1972). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jiménez, F. (1981). *Psicología social*. Madrid: UNED.
- 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, 822-832.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptins, leadership an behavioral measurement in organization. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (vol. 7, pp. 87-128). Greendwitch (CT): JAI Press.
- Lord, R. G. y Maher, K. J. (1991). *Leadership and information procesing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.
- Marín, M. y Garrido, M. A. (Coord.) (2003). *El grupo desde la perspectiva psicosocial, conceptos básicos*. Madrid: Pirámide.
- Martín-Baró, I. (1991). *Sistema, Grupo y Poder. Psicología desde Centroamérica II*. San Salvador: UCA Editores.

- Milgram, S. (1974). *Obediencia a la autoridad*. Bilbao: DDB.
- Moorhead, G., Ference, R., y Neck, C. P. (1991). Group decision fiascos continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthink framework. *Human Relations*, 44, 539-550.
- Moscovici, S.; Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: travail de l'homme", *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12 (1), 1-40.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 190-208.
- Shaw, M. E. (1976). *Dinámica de Grupo. Psicología de la conducta de los Grupos pequeños*. Barcelona: Herder, 1979.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper & Brothers.
- Sherif, M. y Sherif, C. W. (1956). *An outline of Social Psychology*. New York: Harper.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stoner, J. A. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Tesis no publicada. MIT.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of inter-groups relations*. Londres: Academic Press.
- Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Turner, J. C. (1986). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata, 1990.
- Vázquez, F. (1997) *Objetivos y medios en la investigación psicosocial*. Documento de trabajo. Unidad de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Wallach, M. A., Kogan, N., y Bem, D. J. (1962). Group influence on individual risk taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 75-86.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.

Bibliografía recomendada

- Blanco, A. y Fernández-Ríos, M. (1985). Estructura grupal. En C. Huici (Ed.), *Estructura y procesos de grupo* (pp. 367-399). Madrid: UNED
- Domènech, M. y Gálvez, A. (1996). Tècniques i estratègies de dinàmica de grups. En T. Ibàñez. *Dinàmica de grups*. Barcelona: UOC.
- Fernández Christlieb, P. (2004). *El espíritu de la calle. Psicología política de la cultura cotidiana*. Barcelona: Anthropos
- Rodríguez, A. y Morera, D. (2001). *El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.



Recurso: Módulo 2. Procesos de grupos. Descripción: Este es el módulo 2 del recurso "Dinámica de grupos", en el que se sitúa a la persona en un nivel microsocial: la importancia de los grupos a la hora de que nos estructuren y nos configuren como personas hábiles para realizar nuestros cometidos. Idioma: ES Categoría: Humanas y Sociales Fecha de alta: 2010-06-18 00:00:00.0