

Psicología de los Grupos



PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS

Amalio Blanco
Catedrático de Psicología Social
Universidad Autónoma de Madrid

Amparo Caballero
Profesora de Psicología Social
Universidad Autónoma de Madrid

Luis de la Corte
Profesor de Psicología Social
Universidad Autónoma de Madrid



Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima
Montevideo • San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

**Amalio Blanco, Amparo Caballero
y Luis de la Corte**
Psicología de los grupos
PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, 2005

ISBN: 978-84-832-2253-9
Materia: Psicología Sociológica 316

Formato: 17 x 24 Páginas: 456

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS

© 2005 de la presente edición para PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
C/Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

PEARSON PRENTICE HALL es un sello editorial autorizado de PEARSON EDUCACIÓN

Amalio Blanco, Amparo Caballero y Luis de la Corte

Psicología de los grupos

ISBN: 84-205-3911-2

Depósito Legal: M-

Editor: Juan Luis Posadas

Técnico editorial: Elena Bazaco

Equipo de producción:

Director: José Antonio Clares

Técnico: José Antonio Hernán

Diseño de cubierta: Equipo de Diseño de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Composición: DiScript Preimpresión, S. L.

Impreso por:

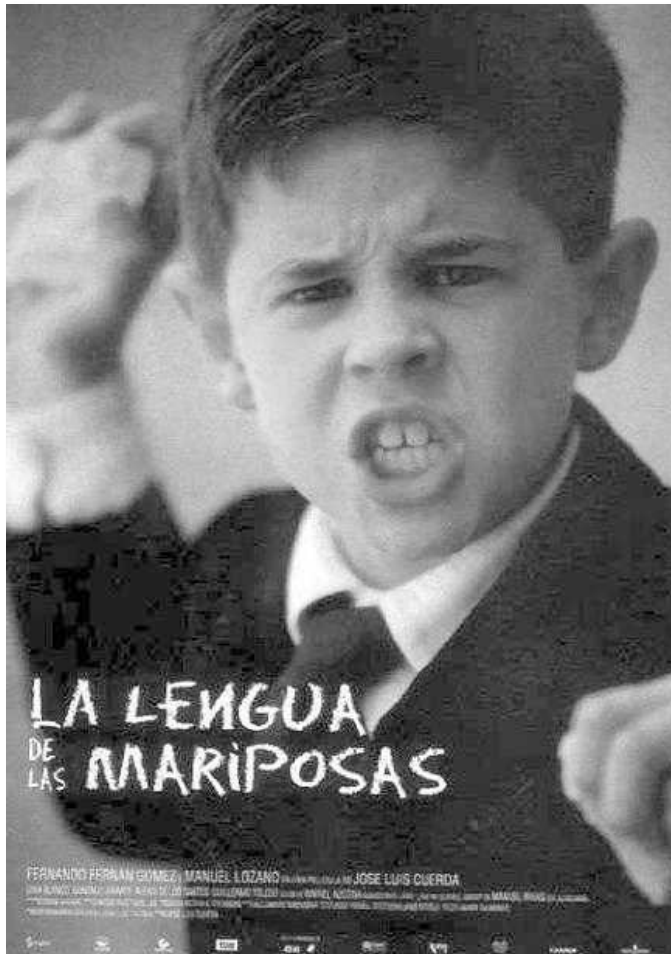
IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Índice General

CAPÍTULO 1. Pruebas sobre la realidad del grupo: «La lengua de las mariposas»	2
1.1. LA LENGUA DE LAS MARIPOSAS	5
1.2. UN DÍA EN LA VIDA	11
1.3. EL GRUPO NO ES UNA FALACIA	20
1.4. EL GRUPO Y SUS FUNCIONES	32
CAPÍTULO 2. Seis metáforas sobre el grupo	44
2.1. LAS CONDICIONES MÍNIMAS PARA LA GRUPALIDAD	45
2.1.1. La facilitación social	46
2.1.2. La grupalidad como norma	51
2.2. LOS FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS DEL ORDEN Y DEL CAMBIO SOCIAL	57
2.2.1. El grupo como instrumento de percepción	57
2.2.2. El grupo como instrumento de cambio	62
2.2.3. Los peligros de la sumisión	67
2.2.4. Abdicar de las propias convicciones	74
2.3. LA ATMÓSFERA DE GRUPO	87
2.4. LAS METAS EXTRAORDINARIAS	94
2.4.1. La «Cueva del Ladrón»	99
2.5. LA DESINDIVIDUACIÓN	104
CAPÍTULO 3. De la gregaredad a la identidad: las razones de la vida en grupo	116
3.1. LA MIRADA INTERIOR	118
3.2. EL PRECIO DE LA SOLEDAD	123
3.3. LA COMPARACIÓN SOCIAL	129
3.4. LA CATEGORIZACIÓN SOCIAL	137
3.4.1. ¿Sobreestimar magnitudes o acentuar diferencias?	138
3.4.2. La tercera dimensión	142
3.4.3. Categorías de objetos, categorías de personas	146
3.4.4. Categorización social y comparación social	148
3.4.5. Categorización social e identidad social	150
3.4.6. El grupo, instrumento de liberación	155
3.5. LA TEORÍA TOPOLÓGICA	158
3.5.1. De la deducción a la génesis	159
3.5.2. Los requisitos de la democracia	166

CAPÍTULO 4. Mente de grupo y estructura grupal: una camino de ida y vuelta	176
4.1. LA PANDILLA DE LOS NORTON	179
4.2. LA NATURALEZA DE LAS NORMAS SOCIALES	187
4.3. COHESIÓN POR ATRACCIÓN	192
4.4. ATRACCIÓN PERSONAL FRENTE A ATRACCIÓN SOCIAL	200
4.5. LA COHESIÓN EN LOS EQUIPOS DEPORTIVOS	206
CAPÍTULO 5. Jefes, líderes y directivos	212
5.1. PODER, LIDERAZGO E INFLUENCIA	215
5.2. CAUDILLOS Y VISIONARIOS	222
5.3. EL LIDERAZGO, ¿CUESTIÓN DE ESTILO O DE CONTEXTO?	236
5.4. UN INTENTO INTEGRADOR	247
5.5. LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN	250
CAPÍTULO 6. Polarización y pensamiento grupal	256
6.1. LA FUERZA DE LA DECISIÓN	258
6.2. LA POLARIZACIÓN DE LOS JUICIOS Y DE LAS ACTITUDES	266
6.3. LA POLARIZACIÓN SOCIAL	270
6.4. LA DINÁMICA DE LA INTERACCIÓN Y LA DINÁMICA DE LA INFLUENCIA	275
6.4.1. La interacción estructuradora: la influencia informativa	276
6.4.2. La noche de los suicidas: la influencia normativa	281
6.4.3. Influencia informativa referente: una propuesta integradora	285
6.5. EL PENSAMIENTO GRUPAL	289
6.6. ¿CÓMO TOMAR BUENAS DECISIONES EN GRUPO?	299
6.6.1. Técnicas para mejorar las decisiones en los grupos	300
CAPÍTULO 7. Grupos eficaces y grupos ineficaces: rendimiento y productividad grupal	306
7.1. LOS GRUPOS DE TAREA	308
7.1.1. Trabajar en presencia de otros: facilitación e inhibición social	312
7.1.2. Activación de respuestas dominantes	313
7.1.3. El miedo a ser evaluados	315
7.1.4. Consumo de recursos cognitivos	316
7.2. TRABAJAR CON OTROS	317
7.2.1. El efecto Ringelmann	320
7.2.2. Determinantes psicosociales del rendimiento grupal	323
7.2.3. La comunicación grupal	325
7.2.4. Productividad y normas grupales	327
7.3. PRODUCTIVIDAD POTENCIAL FRENTE A PRODUCTIVIDAD REAL	328

7.3.1. Las pérdidas de rendimiento grupal	328
7.3.2. Cómo minimizar las pérdidas de rendimiento grupal	330
7.4. ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD GRUPAL	332
7.4.1. Los equipos de trabajo	332
CAPÍTULO 8. Entre Ceuta y Sarajevo: Psicología Social de las relaciones Internacionales.....	338
8.1. ALGUNOS SUPUESTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO INTERGRUPAL	340
8.2. «NOSOTROS» Y «ELLOS»: LA CONDICIÓN DE IDENTIDAD SOCIAL	343
8.2.1. Causas y efectos de la categorización social: la cuestión del prejuicio	344
8.3. ENTRE LA COOPERACIÓN Y EL CONFLICTO: LA CONDICIÓN DE INTERDEPENDENCIA SOCIAL	349
8.3.1. La teoría realista del conflicto (TRC)	349
8.3.2. Más allá de la teoría realista del conflicto	352
8.4. GRUPOS PODEROSOS Y GRUPOS SUBORDINADOS: LA CONDICIÓN DE ESTRATIFICACIÓN SOCIAL	357
8.4.1. Poder, estatus y peso numérico en las relaciones intergrupales	358
8.4.2. Identidades sociales insatisfactorias y comportamiento intergrupales	360
8.4.3. Desigualdades justa e injustas: equidad y privación relativa	364
8.5. DINÁMICA Y FONDO IDEOLÓGICO DE LOS CONFLICTOS VIOLENTOS	368
8.5.1. La escalada de los conflictos	373
8.6. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERGRUPALES Y LA LUCHA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN	375
8.6.1. ¿Cómo desacelerar los conflictos?	376
8.6.2. Estrategias psicosociales para prevenir la discriminación y reducir prejuicios	380
CAPÍTULO 9. La patología grupal.....	388
9.1. UNA (FUGAZ) DIGRESIÓN EPISTEMOLÓGICA	390
9.2. LA ESTRUCTURA DE AUTORIDAD	402
9.3. LOS CRÍMENES DE OBEDIENCIA	406
9.4. LA RACIONALIDAD DEL MAL	416
9.5. LA DESHUMANIZACIÓN DE LAS VÍCTIMAS	425
CAPÍTULO 10. Epílogo esperanzado	436
Referencias bibliográficas	443



La lengua de las mariposas: Monchiño avasallado por el grupo.

Pruebas sobre la realidad del grupo: «La lengua de las mariposas»

El miércoles día 3 de abril de 2002, John Carlin entrevistaba al novelista nigeriano Wole Soyinka, un olvidado premio Nobel de Literatura de 1986. La entrevista en su integridad queda recogida en el Cuadro 1.1. Al final de ella se habla de la necesidad de tomar en cuenta la Psicología de los grupos para poner orden en el sombrío panorama que describe. Pero a decir verdad no ha sido esta lúcida apuesta la que ha motivado abrir este manual de manera tan heterodoxa para los gustos académicos, sino el convencimiento de que el conflicto entre israelíes y palestinos, la desesperación de los humillados, la discriminación entre quienes disponen de todo y quienes carecen de lo más elemental, la reducción y aniquilación del rival, los terroristas suicidas, todas estas cosas tienen sobrada cabida dentro de una Psicología del comportamiento grupal. Y algo más: todas ellas pueden ser cabalmente abordadas desde una Psicología que orille y hasta prescindiera del individuo como unidad de análisis, y cuya preocupación se centre de manera preferente en lo que acontece a lo largo y ancho del grupo más que en lo que sucede en lo hondo de quienes lo forman. No es una apuesta carente de riesgos, máxime en una época de esplendor individualista como la que vivimos, pero las teorías de que disponemos son tan sólidas, y los datos que las avalan tan contundentes, que será difícil cerrar los ojos a la evidencia.

CUADRO 1.1: ENTREVISTA DE JOHN CARLIN CON WOLE SOYINKA
(*EL PAÍS*, 03/04/2002, P. 5).

Wole Soyinka, premio Nobel de Literatura en 1986, sabe lo que es la represión. Encarcelado por la dictadura militar de su país y condenado a muerte en *absentia*, el novelista nigeriano vive desde hace siete años en el exilio. Alto, con barba y pelo grises, de 68 años, Soyinka es un hombre cuya experiencia y gran dignidad, similares a la de su amigo Nelson Mandela, le otorgan un peso moral especial. Esta semana visitó los territorios palestinos como parte de una delegación del Parlamento Internacional de Escritores. Soyinka habló con *EL PAÍS* en la frontera que separa Israel de la franja de Gaza.

continúa

Pregunta. A pesar de la escalada bélica y a pesar de las terribles condiciones de vida de los palestinos, ¿no le parece que hay y ha habido conflictos más violentos?

Respuesta. Estoy de acuerdo.

P. Entonces, ¿qué es lo que diferencia este conflicto de otros?

R. Primero, la arrogancia del robo. La tierra no es un artículo de lujo. Existe un vínculo emocional entre la gente y su tierra. Cuando a uno se la arrebatan, los sentimientos que provoca no se pueden comparar a los de la persona que ha perdido el coche. La tierra fue, por ejemplo, la clave del conflicto anticolonialista en Kenia. Fue lo que dio lugar al movimiento Mau Mau. No fue sólo lucha anticolonialista; existía ese factor adicional que hizo que esa lucha fuese más violenta en Kenia que en África occidental. Ese tipo de colonialismo, en el que la potencia extranjera ha ocupado la tierra, siempre se ha combatido con amargura extraordinaria.

P. ¿Como en Zimbabue hoy?

R. Mugabe ha sabido utilizar la fuerza emocional que genera el problema de la tierra para sus propios fines políticos, para encubrir sus crímenes. Lo que los palestinos han tenido que soportar aquí es ver cómo los israelíes se comían su tierra. Sólo que en este caso los responsables, los que bombardean las casas, empujando a los palestinos de manera sistemática y año tras año, son seres humanos. Es como si a uno le amputaran una parte de su cuerpo.

P. ¿Y lo segundo?

R. Lo segundo es la humillación. Esa sensación de que se ocupa un estatus de inferioridad en su propia tierra, en la tierra que uno cree que le pertenece. Observemos, por ejemplo, los retenes militares israelíes, los que controlan el movimiento de la gente y convierten los lugares donde residen los palestinos en verdaderas cárceles. Creo que el móvil de esos retenes no es tanto la seguridad; lo están haciendo para humillar.

P. ¿La humillación como instrumento político?

R. Por supuesto. El objetivo es reducir al rival. Hasta el punto de que el rival deja de creer en sí mismo. En algunas sociedades funciona. Lo hemos visto... En Ramalah vi a las señoras mayores y vi a los niños... Pero ellos no se rinden.

P. Ha dicho que esta situación en los territorios ocupados le recuerda a la Suráfrica de la época del *apartheid*.

R. Mucho, aunque existen diferencias. [...] Cuando digo que se parece al sistema de *apartheid* sé exactamente de lo que estoy hablando: un sistema en el que un grupo de ciudadanos posee los derechos y en el que otro no los posee; un grupo de ciudadanos al que no se le permite vivir en el lugar donde trabajan.

P. ¿En este contexto, es capaz de entender el fenómeno de los terroristas suicidas, las llamadas bombas humanas?

R. Sí. La desesperación siempre ha conducido a las personas a llevar a cabo acciones extremas. Lo predije en un artículo hace tiempo, cuando se dieron los primeros casos. Dije que las bombas suicidas estaban destinadas a convertirse en una realidad permanente. Un terrorista suicida engendra otro y otro más, y entonces engendra un culto. Es inevitable, ni siquiera hay que pensarlo. Hubo una película sobre los terroristas suicidas en la que se mostraba el

lugar de entrenamiento; cómo y cuándo se convirtió aquello en un fenómeno religioso, casi místico... Cómo metían a los primeros reclutas en una tumba abierta para poder experimentar la paz que ahí se sentía. Se demostró que se pueden lavar los cerebros de la gente, resintonizar la psicología humana.

P. ¿Qué tiene que ver en esto la religión islámica?

R. Éste no es un fenómeno nuevo. Teníamos a los *kamikazes* japoneses en la II Guerra Mundial; teníamos a los monjes budistas. Y me acuerdo de Jan Palach, que se quemó vivo en Checoslovaquia durante la invasión soviética. ¿Cómo entender esos fenómenos? Hay que tomar en cuenta tantos factores, sin excluir la psicología del mismo individuo. Y también está la psicología del grupo. La psicología puede ser algo infeccioso, como una enfermedad que toma posesión de la personalidad, de la filosofía de una persona y de sus propias entrañas. Así que no me sorprende para nada esta plaga de atentados suicidas. Y va a continuar. Hay más y más voluntarios. Ya no ven la muerte como la extinción, sino como un viaje.

P. ¿Como si una persona pudiera trascender de la humillación y reafirmar su identidad a través de la muerte?

R. En cierto sentido, sí. A través de la muerte me convierto en *alguien*.

P. ¿Muero, *ergo sum*?

R. Eso lo define perfectamente. ¿Y cómo combate uno semejante fenómeno? No se puede.

1.1. LA LENGUA DE LAS MARIPOSAS

Aunque heterodoxa, no es ésta una apuesta original. Tampoco es novedosa. Aunque no sean muchos, son muy poderosos los autores que han mostrado su **desconfianza en las explicaciones puramente psicológicas de las guerras, de los fanatismos fundamentalistas, de las diversas caras que muestran el terror y la violencia, de las injusticias sociales y de los crímenes de lesa humanidad**. Henri Tajfel es uno de ellos: «No creo que las explicaciones de los conflictos y de la injusticia sociales sean primera y principalmente psicológicas[...] Esto está estrechamente relacionado con mi convicción de que una Psicología social “neutral” es prácticamente imposible y de que, al mismo tiempo, es posible y necesario *intentar* comprender en el trabajo propio como psicólogo social la integración de las interacciones individuales con sus marcos sociales más amplios» (Tajfel, 1984, p. 24). De la teoría de Tajfel hablaremos largo y tendido en el próximo capítulo, pero ahora convendría tomar nota de tres interesantes ideas:

1. La necesidad de que la Psicología de los grupos se preocupe y desvele no sólo las variables que dan cuenta de su rendimiento y productividad, de su deriva o no hacia decisiones arriesgadas, etc., sino que se atreva a

indagar las razones que están detrás del fanatismo religioso, de la injusticia, del fundamentalismo nacionalista, de los conflictos étnicos, del terrorismo, etc.

2. La imposibilidad de ser neutral frente a aquellas situaciones y condiciones que favorecen estos fenómenos.
3. La urgencia por recuperar el contexto social guiada por la convicción de que ni las acciones de los individuos ni las acciones de los grupos están suspendidas en el vacío.

Ésa es la clave de una Psicología del comportamiento grupal comprometida con el mundo en que nos ha tocado vivir. Tajfel, y no es el único, siempre tuvo clara la necesidad de luchar contra esa idea tan generalizada de que los fenómenos sociales, las guerras, la violencia política, la corrupción rampante, los genocidios étnicos obedecen a motivaciones inconscientes o a secretos que se remontan a la oscuridad de los complejos infantiles. Además de todo esto, y muy por encima de ello, se encuentran las condiciones sociales en las que se desenvuelven las personas, unas condiciones que tienen mucho que ver con una parte importante de lo que constituye la razón de ser de un grupo: normas, roles, ideología, intereses, etc.

El contexto

Son los gobiernos los que deciden emprender la guerra; en las batallas luchan ejércitos; la paz es igualmente obra de los gobiernos. Las condiciones sociales en las cuales viven los grupos de gente determinan en gran parte sus creencias y la medida en que se comparten. Por último, el ataque de una sola persona a un grupo étnico minoritario por el que siente aversión o al que teme seguiría siendo un caso trivial si no fuera por el hecho de que actúa al unísono con otros que comparten sus sentimientos y que son muy importantes para determinar su deseo de agredir a esa minoría. Se pueden formular principios teóricos basados en el individuo como unidad, principios que pueden resultar muy útiles para comprender la hostilidad entre grupos. Pero estas abstracciones sólo pueden referirse a grupos amorfos de gente y únicamente resultan posibles por las uniformidades interindividuales de la conducta, las cuales se deben al hecho de que la gente vive en un contexto social que tiene sus propias leyes y estructura (Tajfel, 1984, p. 54-55).

Tajfel sabe muy bien de lo que habla, porque durante su juventud sufrió en sus carnes las consecuencias de pertenecer a un grupo estigmatizado hasta su exterminio. Su propuesta teórica, como tendremos oportunidad de ver, no deja al margen la posibilidad de ofrecer alguna respuesta a uno de los episodios más siniestros del pasado siglo: el Holocausto. Stanley Milgram también era judío, y a su decisiva aportación a la Psicología del comportamiento grupal (la obediencia a la autoridad) no fue ajeno el juicio contra Adolf Eichmann, uno de los más san-

guinarios criminales de guerra. Kurt Lewin, a quien todavía se le sigue concediendo el honor de ser el padre de la dinámica de grupos, se vio obligado a emprender el amargo camino del exilio por idéntica razón, la de ser judío, y desde ese momento dedicó el resto de su prolífica vida intelectual a intentar dar una respuesta convincente a la deriva fanática y criminal de la sociedad alemana. De todos hablaremos amplia y detenidamente a lo largo de las páginas de este texto, y lo haremos con la ayuda de un argumento que ha transitado con obstinada convicción a lo largo de la Psicología del pasado siglo desde Vygotski hasta Martín-Baró, pasando por Sherif, Asch, Milgram, Lewin, Zimbardo, Tajfel, Zajonc, Moscovici, Janis: **la necesidad de mirar lo que acontece alrededor del sujeto para poder comprender lo que hace, y no pocas veces lo que piensa y lo que siente en su interior.** La necesidad de recuperar el contexto social, una vez más. **Mirar hacia fuera para entender lo de dentro:** ése fue el argumento regio de la teoría sociohistórica de Vygotski, un argumento que, por razones teóricas distintas, comparten la totalidad de los autores que acabamos de mencionar. La necesidad de recuperar el contexto como marco para poder hacerse una cabal idea de por qué las personas hacen lo que hacen y piensan lo que piensan.

En los primeros años de la teoría grupal, Milton Horowitz y Howard Perlmutter, en un magistral artículo, se hacían eco de uno de los problemas teóricos que todavía nos siguen inquietando: **¿cómo se sabe que hay algo parecido al grupo?, ¿qué evidencia hay de que el grupo sea real?** Los siete miembros del comando islámico que, tras entonar una plegaria y proferir gritos de venganza contra los cruzados, se inmolaron el día 3 de abril de 2004 en la localidad madrileña de Leganés, son la prueba y la evidencia. También lo son los pistoleros de ETA, las monjas de un convento de clausura, los mochileros asesinos del 11-M, y el gabinete de crisis del Gobierno tomando decisiones más que dudosas durante la catástrofe del *Prestige*. También lo es Monchoño, el personaje al que da vida Manuel Rivas en ese espléndido cuento que es «La lengua de las mariposas», cuya última escena encierra toda una lección de Psicología de los grupos: el bueno de don Gregorio, el maestro republicano que leía a los niños poesías de Antonio Machado, es tomado preso poco después de que Franco diera el golpe de Estado contra el Gobierno constitucional. Moncho, su alumno predilecto y su admirador más incondicional, asiste y protagoniza el siguiente espectáculo:

La presión de grupo

Se escucharon algunas órdenes y gritos aislados que resonaron en la Alameda como petardos. Poco a poco, de la multitud fue saliendo un murmullo que acabó imitando aquellos insultos.

- ¡Traidores! ¡Criminales! ¡Rojos!
- Grita tú también, Ramón, por lo que más quieras, ¡grita!

Mi madre llevaba a papá cogido del brazo, como si lo sujetase con todas sus fuerzas para que no desfalleciera. «¡Que vean que gritas, Ramón, que vean que gritas!»

Y entonces oí cómo mi padre decía: «¡Traidores!» con un hilo de voz. Y luego, cada vez más fuerte, «¡Criminales! ¡Rojos!» Soltó del brazo a mi madre y se acercó más a la fila de los soldados, con la mirada enfurecida hacia el maestro. «¡Asesino! ¡Anarquista! ¡Comenidos!»

Ahora mamá trataba de retenerlo y le tiró de la chaqueta discretamente. Pero él estaba fuera de sí. «¡Cabrón! ¡Hijo de mala madre!» Nunca le había oído llamar eso a nadie, ni siquiera al árbitro en el campo de fútbol. «Su madre no tiene la culpa, ¿eh Moncho?, recuerda eso.» Pero ahora se volvía hacia mí enloquecido y me empujaba con la mirada, los ojos llenos de lágrimas y sangre. «¡Gítale tú también, Monchiño, gítale tú también!»

Cuando los camiones arrancaron, cargados de presos, yo fui uno de los niños que corrieron detrás, tirando piedras. Buscaba con desesperación el rostro del maestro para llamarle traidor y criminal. Pero el convoy era ya una nube de polvo a lo lejos y yo, en el medio de la Alameda, con los puños cerrados, sólo fui capaz de murmurar con rabia: «¡Sapo! ¡Tilonorrinco! ¡Irlis!» (Rivas, M. 1996. *¿Qué me quieres, amor?* Madrid: Alfaguara, p. 40-44).

Una escena estremecedora, magistralmente trazada por Manuel Rivas, que se ve superada una y mil veces todos los días por la realidad. Por la realidad que forman la presión del grupo, el miedo a desviarse de la opinión de la mayoría, la obediencia a la autoridad, las exigencias de las normas, la conformidad, el poder del líder, el rechazo a los «extraños», el odio a los «enemigos», el fanatismo irredento. El comportamiento de las personas que forman la familia, con la que el maestro había entablado una relación de estrecha amistad, es una prueba irrefutable de que no siempre actuamos llevados por motivos personales, y de que a veces pesan mucho más las razones situadas «fuera» de nosotros. Ninguno de los tres personajes del extraordinario cuento de Manuel Rivas odia al maestro. «Dentro» de ellos lo único que hay es cariño, compasión y admiración hacia él. Hacia el exterior se muestra un comportamiento extremadamente hostil cuya referencia hay que buscar en la presión que se ejerce desde el grupo, en el control de los convecinos, en el miedo a las represalias en caso de que el entusiasmo contra los presos no fuera convincente.

Cuando volvemos a la realidad las cosas no pintan muy diferentes. Antonio Salas es un periodista que durante una temporada se infiltró en grupos de skins. Ha terminado el partido entre el equipo local y el visitante:

Diario de un skin (1)

De pronto dos coches con matrículas navarras salieron del aparcamiento. Estábamos estratégicamente situados para controlar todas las salidas. Todos cogieron piedras de los jardines que flanqueaban la Castellana. El estrépito de los cristales rotos inundó la Castellana mientras gritábamos *Sieg Heil, Sieg Heil!* A pocos metros de mí, *Waffen me*

observaba. No me había visto golpear a nadie todavía y empezaban a sentir una incómoda desconfianza. Me di cuenta, así que yo también cogí una piedra y la arrojé contra uno de los vehículos a los que estábamos persiguiendo mientras gritaba con todas mis fuerzas «¡hijos de puta!, ¡rojos de mierda!». Apunté bajo deliberadamente y mi piedra apenas rozó la carrocería del coche. Waffén y los demás sonrieron. «Si se bajan del coche los matamos..., guarros de mierda» (Salas, A., 2003, p. 300)

Absolutamente convencido de sus sentimientos, Adolf Eichmann reiteró una y mil veces durante el juicio que lo condenó a morir en la horca que él no odiaba a los judíos, que no les tenía una aversión especial, que nunca les deseó mal alguno, ello a pesar de haber sido uno de los protagonistas de la *Endlösung*, aquella tenebrosa «solución final». Lo decía completamente en serio, y es muy probable que no mintiera. Ésa es al menos la imagen que traza Hannah Arendt en su magistral obra, *Eichmann en Jerusalén. La banalidad del mal*. Lo que allí se cuenta no da pie para hablar de una personalidad trastornada, sino de un tipo convencional, «un hombre que siempre sintió repugnancia a leer cuanto no fueran periódicos» (Arendt, 1999, p. 69), extraordinariamente simple en su discurso moral («Una ley es una ley y no caben excepciones») e intelectual. Sus opiniones se alimentaban de consignas aprendidas que repetía como un papagayo: «Eichmann era verdaderamente incapaz de expresar una sola frase que no fuera un cliché», de suerte, añade Arendt, que «cuanto más se le escuchaba, más evidente era que su incapacidad para hablar iba estrechamente unida a su incapacidad para *pensar*; particularmente para pensar desde el punto de vista de otra persona» (Arendt, 1999, p. 80). A ello hay que unir su irredenta admiración por Hitler, la verticalidad de su mente, su lealtad sumisa, su incorruptible sentido del deber, y su falta de iniciativa. Eichmann, escribe Arendt (1999, p. 143), «nunca había tomado una decisión, siempre procuraba actuar amparado por las órdenes recibidas». En una palabra: «[...] a pesar de los esfuerzos del fiscal, cualquiera podía darse cuenta de que aquel hombre no era un monstruo, pero en realidad se hizo difícil no sospechar que fuera un payaso» (Arendt, 1999, p. 87). Muy probablemente, la historia de la humanidad ha estado protagonizada por más «payasos» que «monstruos».

Por cierto, ya que hablamos de genocidios, John Carlin, el autor de la entrevista que se recoge en el Cuadro 1.1, cuenta una estremecedora historia. Marcelin Kwibueta es hutu, y un buen día de abril de 1994 acabó con la vida de su mujer. Lo hizo porque ella era tutsi. No tenía alternativa. Llegó una avanzadilla de hutus, y «me dijeron que si no mataba a mi mujer, asesinarían a todos mis hijos y destruirían mi casa para luego matarme a mí. Varios empezaron a perseguir a los niños.[...] Mi mujer me miró desesperada. Me rogó: “¡Mátame! ¡Mátame ya, por favor!”. Nos fuimos a la parte posterior de la casa para asegurarnos de que no nos vieran los niños. Aunque ellos sabían exactamente lo que ocurría[...]» (*El País*,

19/08/2003, p. 11). Marcelin es otro ejemplo indudable de la indefensión de la persona frente a la fuerza bruta y criminal del grupo.

Adolf Eichmann, Monchiño, Marcelin Kwibueta y el comando suicida de Leganés son cuatro evidencias, cuatro entre un millón, de la existencia de entidades supraindividuales (el grupo es, sin duda, la más importante de ellas) que dan lugar a fenómenos que se sitúan fuera de la piel del individuo y que, en no pocas ocasiones, lo conducen por derroteros empedrados de barbarie, por caminos que atentan sin remilgos contra la vida, la integridad y el bienestar de personas concretas por el mero hecho de haber nacido en un determinado lugar, por pertenecer a una determinada etnia, por confesar una determinada religión o por vestir los colores de un determinado equipo. El comportamiento de estas personas sólo adquiere sentido más allá de ellas mismas, en la otra orilla de su realidad, que es una realidad profundamente atada al grupo, con tanta fuerza que a veces se convierte en su única razón de ser. Ésta es una de las razones que justifican la necesidad de abordar su estudio. Es una de las más poderosas, por mucho que apenas haya hecho acto de presencia en los textos al uso, más interesados en ofrecer con una cuidada asepsia ejemplos «políticamente correctos» de los fenómenos grupales.

¿Por qué el estudio de los grupos?, se preguntaban hace unos años John Levine y Richard Moreland (1998), dos de sus especialistas más consumados. De entrada para poder comprender en su justa medida y en sus dimensiones adecuadas y debidamente contextualizadas la impasibilidad de un criminal de guerra, la agresividad de un niño contra una persona a la que adora, el ataque criminal de un hombre contra su esposa indefensa o la sangre fría de unos jóvenes que al despropósito de su suicidio unen el asesinato de cuantas personas se encuentren a su alrededor. Perdón por el desliz: para ellos no se trataba de «personas», sino de «enemigos», que no es exactamente lo mismo. Los autores mencionados apuntan otras razones no menos importantes ni convincentes:

1. Los grupos son un elemento central en la vida de las personas. Esto es especialmente cierto, debemos añadir, cuando hablamos (que hablaremos dentro de este mismo capítulo) de los grupos primarios.
2. Comprender lo que ocurre en el grupo, cuáles son sus características, sus reglas de juego o sus objetivos resulta esencial para comprender una buena parte del comportamiento de los individuos.
3. Algunos de los comportamientos sociales más interesantes y atractivos son fenómenos grupales (el liderazgo, la influencia, las relaciones mayoría-minoría, etc.).
4. El grupo es el contexto en el que se construyen y se manifiestan una parte importante de nuestros comportamientos.
5. Los grupos son una fuente de refuerzos para los individuos. Y también de tribulaciones, tendríamos que añadir.

6. El primer párrafo del que sigue siendo uno de los clásicos de la Psicología de los grupos ofrece algunas otras razones, y lo hace sin sucumbir a esa cómoda y educada equidistancia en la que se mueven Levine y Moreland:

La omnipresencia del grupo

Si a un ocupadísimo marciano hipotético le fuera posible echar una nueva mirada a la gente de la tierra, probablemente le impresionaría el tiempo que la gente ocupa en hacer cosas en grupo. Notaría que las personas, en su mayoría, se reúnen en grupos relativamente pequeños cuyos miembros residen juntos en la misma vivienda, satisfaciendo sus necesidades biológicas fundamentales dentro del grupo, dependiendo de la misma fuente para obtener apoyo económico, criar a los niños y cuidar mutuamente de la salud. Observaría que la educación y la socialización de los niños tiende a ocurrir en otros grupos, generalmente mayores, en iglesias, escuelas u otras instituciones sociales. Vería cómo gran parte del trabajo mundial lo realiza gente que lleva a cabo sus actividades en íntima interdependencia, dentro de asociaciones relativamente durables. Tal vez le entristeciera encontrar grupos dedicados a la guerra, que adquieren valor y fuerza moral de enorgullercerse de su unidad y de saber que pueden depender de sus camaradas. Podría alegrarle el ver grupos de gente divirtiéndose con recreaciones y deportes de varios tipos. Finalmente, le intrigaría saber por qué tanta gente pasa tanto tiempo en pequeños grupos que hablan, planean y están reunidos. De seguro sacaría como conclusión la necesidad de examinar con cuidado los modos en que se forman, funcionan y se disuelven los grupos, para así comprender gran parte de lo que está sucediendo en la tierra (Cartwright y Zander, 1974, p. 13).

Las bases sobre las que se asienta el campo de la dinámica de grupo, decían en los años cincuenta estos dos grandes especialistas, se podían resumir en las cuatro siguientes proposiciones: a) los grupos son inevitables y ubicuos; b) los grupos movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de la mayor importancia para los individuos; c) los grupos pueden producir consecuencias buenas y malas, y d) un correcto entendimiento de la dinámica de grupo mediante la investigación, posibilita el aumentar deliberadamente las consecuencias deseables en los grupos.

1.2. UN DÍA EN LA VIDA

Afortunadamente el estudio de los grupos sirve para algo más que para adentrarnos en las tinieblas de los holocaustos y de los genocidios. De hecho, la tradición más consolidada se ha dedicado al estudio de asuntos menos comprometidos, más asépticos y sobre todo más pragmáticos: la atracción intragrupal, la composición y la estructura del grupo, la productividad, el liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la conformidad con la mayoría, la cohesión,

etc. Valgan como muestras los siguientes ejemplos: a la altura de 1972, los tres temas más estudiados en la Psicología de los grupos eran el de las normas y el control social, el de las elecciones interpersonales dentro del grupo (estudios sociométricos) y el de la productividad (Hare, 1972). Durante la época dorada de la investigación grupal el tema estrella fue el de la solución de problemas, y en el período comprendido entre 1979 y 1982, el 40 por ciento de los trabajos tuvieron como marco de referencia la ejecución de los grupos en algún tipo de tarea, de acuerdo con la revisión llevada a cabo por Joseph McGrath y David Kravitz (1982). Junto al rendimiento, a la cohesión, a la toma de decisiones y a los estilos de liderazgo, nos vemos en la obligación de interrogar a la teoría grupal sobre asuntos que nos llenan de inquietud en el momento presente: ¿hay algo que nos puedan decir los Sherif, Milgram, Lewin o Tajfel sobre ese Grupo Islámico Combatiente Marroquí que destruyó nuestra memoria el 11-M? ¿Qué nos ha dicho Asch de las sociedades sumisas, como son aquellas en las que reina el fanatismo fundamentalista? ¿Cabe analizar los liderazgos religiosos a la luz de las teorías grupales? ¿Hay algo que nos pueda decir Irvin Janis respecto a la decisión adoptada por el Gobierno español en materia informativa tras los atentados del 11-M? Pues sí, nos han dicho mucho. Simplemente hay que buscarlo, y ése va a ser uno de nuestros compromisos en este texto. El otro será el de siempre, el de ser capaces de dar respuesta a los acontecimientos de la vida cotidiana que conforman la biografía normal de hombres y mujeres de la calle que a la postre somos todos.

Isabel y Alfredo, por ejemplo, son pareja desde hace una friolera de años. Ella trabaja como enfermera de quirófano en un hospital de la Seguridad Social y se encuentra muy satisfecha dentro del grupo de Cirugía General al que está adscrita: hay *buen rollo*, se puede contar con la gente para una emergencia (un cambio de turno, que es lo más frecuente) y el jefe, además de un reputado cirujano, es un tipo que *da el callo* como el primero. Este año, y no es la primera vez, su equipo ha recibido una mención especial de la dirección del hospital por su rendimiento. Más allá de los inevitables problemas que surgen en cualquier entorno laboral, el de Isabel es un grupo claramente delimitado, bien conocido dentro y fuera del hospital, que busca, y casi siempre encuentra, una excusa para encontrarse más allá de los estrechos márgenes del entorno laboral. No hay semana sin una cena, un cumpleaños, una fiesta donde quedan completamente al margen los formalismos impuestos por el trabajo y a la que no falta el cirujano-jefe, al que aprecian tanto por su excelencia profesional como personal.

A sus 46 años, Alfredo Burgos se ha ganado una reputación como comercial de una empresa de electrodomésticos, casi tanta como la que estuvo a punto de conseguir como ciclista. De joven, algunos de sus amigos y convecinos le regalaron los oídos comparando su figura encima de la bicicleta con la del gran Indurain. Se lo tomó tan en serio que de inmediato empezó a llevar una vida pa-

ra erigirse en el líder indiscutible de un equipo profesional que le garantizara la gloria para el resto de sus días: se depiló las piernas, entrenaba a diario, casi sólo comía pasta, no probaba el alcohol, trasnochaba poco y vestía siempre con el distintivo del equipo que le tenía reservada la gloria. Ni adquirió fama ni hizo fortuna, pero se le quedó metida en la sangre la fiebre del ciclismo, y a él dedica una parte de su tiempo libre dentro de una peña ciclista que dirige con entusiasmo, buen tino y mejor humor desde hace años. Allí están, además, sus mejores amigos.

Alfredo, el hijo mayor, está a punto de culminar sus estudios universitarios. Se levanta pronto, desayuna con su madre y con su hermana Estela, y entre las 8:45 y las 9 está todas las mañanas en la facultad. Su primera visita es a la cafetería, donde invariablemente se encuentra con sus amigos de clase para organizar el trabajo del día: apuntes, préstamo de libros, tutorías, trabajos de clase, etc. El joven ha tenido una peripecia vital algo peculiar: el año que pasó con una beca Erasmus en la Universidad de Florencia constituyó un punto y aparte en su vida. De ser un joven retraído y extremadamente casero pasó a engrosar, con una fuerza y una ilusión desbordantes, las filas de UNISO (Universitarios Solidarios), una ONG dedicada al cuidado y compañía de los ancianos sin familia. Allí ha encontrado «algo que estaba buscando sin saber qué», dice convencido, y allí ha llevado a sus mejores amigos.

Estela ha comenzado sus estudios universitarios en una universidad pública, la misma que su hermano. Todos los días recorren juntos el camino de casa a la estación de cercanías, que los deja en medio del campus. Estela vuelve a casa a la hora de la comida; espera a su madre y comen juntas, algo que, salvo los fines de semana, casi nunca pueden hacer los cuatro. Alfredo-hijo come en la facultad, porque las tardes las dedica en cuerpo y alma a UNISO recibiendo llamadas, distribuyendo visitas, contactando con instituciones, etc. Así, prácticamente todos los días hasta las 8 o las 9 de la noche, salvo cuando tienen que desplazarse a algún domicilio para acompañar a algún anciano.

Después de comer, Estela se queda en casa estudiando. Está decidida a empezar con buen pie, aunque a sus más íntimas les confiesa que ha elegido una carrera corta (Educación infantil), que quiere terminar a su tiempo para dedicarse después a lo que verdaderamente le interesa, que es el teatro. Ahora está en el dique seco, pero le han dicho que no tardarán mucho en dar comienzo los ensayos de una nueva obra en la que cuentan con ella. «Lo tuyo siempre ha sido la farándula, le dice su madre.» Nadie duda de que apunta maneras, y sobre todo le pone ganas y le echa las horas que sean necesarias. Entusiasmo y motivación no le faltan. Cuando hay una obra de por medio, no se libra de tres tardes de ensayo; entonces es cuando se le nota la vena artística hasta en la respiración: en la forma de andar, de decir, de hablar y hasta de pensar.

Un día en la vida, ése es el título de una extraordinaria novela del salvadoreño Manlio Argueta, y también es la radiografía sencilla de la gente normal que vive en nuestros días en un país como el nuestro. No son necesarios más detalles para hacernos fácilmente a la idea de que **la vida cotidiana de la gente común que somos todos está envuelta en actividades junto a y compartidas con otras personas:** actividades, normalmente organizadas, de trabajo, y actividades, más o menos espontáneas, de ocio; actividades obligatorias y actividades voluntarias. No hay que darle muchas más vueltas: nuestra vida cotidiana está permanentemente rodeada de personas. Algunas están ahí como compañeros de trabajo, como compañeros y compañeras de clase, sin que hayamos puesto nada de nuestra parte. Otras, sin embargo, lo están porque las hemos elegido. A todas las necesitamos para poder andar por el mundo en la misma medida en que ellas necesitan de nosotros. Las necesitamos, sobre todo, para mirarnos en ellas como en un espejo, y poder saber así quiénes somos. Es decir, nos necesitamos tanto que sin los otros no tendríamos una conciencia clara de lo que somos ni probablemente de quiénes somos. Sin los otros careceríamos de identidad. Y eso son palabras demasiado mayores para darles la espalda.

De Marcelin Kwibueta a Monchiño y de éste a cualquiera de los miembros de la familia Burgos hay un salto cualitativo nada despreciable. No cabe duda de que nos sentimos mucho más identificados con el parsimonioso devenir de esta segunda historia que con las hirientes experiencias primeras. Más identificados y más tranquilos, aunque Milgram vendrá a sacudirnos la autocomplacencia para decirnos que fueron personas tan normales como Isabel y Alfredo los que participaron en el engranaje del exterminio. Entre la familia Burgos y el comando suicida de Leganés hay un abismo, pero en ambos grupos hay también algo en común que se muestra con distinto nivel de intensidad: **cuando un individuo pasa a formar parte de un grupo, algo queda afectado en su nivel comportamental, en su nivel cognitivo y en su nivel emocional.** ¿Ocurre algo especial cuando el sujeto pasa a ser miembro de un grupo?, nos preguntamos ahora con la ayuda de Levine y Moreland (1998). En algunos casos ocurren cosas no sólo especiales, sino insospechadas incluso para los mismos protagonistas: Eichmann, y con él millones de alemanes, creía que enviar a los judíos a la cámara de gas no sólo entraba dentro de lo normal, sino que era un deber; y no un deber cualquiera, sino un deber patriótico. Los miembros de un grupo terrorista se sienten en la obligación moral de matar a personas indefensas e inocentes para conseguir sus objetivos. Las novicias de un convento de clausura aceptan henchidas de gozo privaciones y sacrificios difíciles de entender para los extraños.

Sin embargo, a los personajes de la familia Burgos no parece ocurrirles nada especial, lo que no quiere decir que no les ocurra nada en absoluto, ni que los grupos a los que pertenecen no les afecten en ningún sentido. Desde hace más de un siglo, desde las investigaciones de Norman Triplett que describiremos con de-

talle en el próximo capítulo, sabemos que la presencia de los otros puede allanar o dificultar el camino para la ejecución de una tarea. Y si el hecho de estar junto a otras personas que están haciendo lo mismo que nosotros influye, en nuestro rendimiento, es más que probable que **ser miembro** de un grupo, **pertenecer** a él con armas y bagajes o **identificarse** con él, no pase desapercibido para lo que hacemos, ni probablemente para lo que pensemos o sintamos. La mera presencia como punto de partida a la hora de responder con propiedad a la pregunta de qué es lo que ocurre cuando una persona entra a formar parte de un grupo. El de llegada es ya bastante más complejo, pero se acerca mucho a lo que ocurre bajo las condiciones del «grupo máximo», al que nos referiremos en próximos epígrafes de este mismo capítulo. **De la mera presencia al grupo máximo**, ése podría ser el continuo dentro del que se enmarca la conducta grupal.

Es imposible establecer una pauta capaz de darnos la medida de todo lo que ocurre cuando una persona pasa a formar parte de un grupo; todo va a depender de la persona de la que estemos hablando y, sobre todo, del tipo de grupo al que nos refiramos. Pero hay un principio general que compete a todo tipo de personas y a cualquier tipo de grupo: **la combinación y la relación dentro de un todo produce efectos distintivos no reducibles a las propiedades o disposiciones de sus partes**. Así entendió este principio Theodor Newcomb, uno de los clásicos de la disciplina, que formó parte de aquel histórico Centro de Dinámica de Grupos creado por Lewin en 1946:

El contexto interactivo

Éstas y otras influencias convergentes me han llevado a enmarcar casi todos los tipos de problemas psicosociales en términos de procesos psicológicos que toman su forma particular del contexto de interacción en el que ocurren. Y he llegado a considerar las pertenencias a grupos como condiciones *sine qua non* para especificar el contexto interactivo de la conducta social humana. Los grupos proporcionan a sus miembros marcos de referencia compartidos, particularmente en la forma de posiciones y roles en cuyos términos se perciben a sí mismos y a los demás. Es tan escasa la conducta social inmune a tales influencias compartidas, y tan grande es la parte determinada por ellas, que he acabado por otorgarles un lugar central en mi propio pensamiento. Espero que al proceder así no haya caído en la falacia de suponer que la conducta social brota de la mera interiorización de normas sociales. Eso sería tan desastroso como ignorar totalmente las normas sociales. De cualquier manera, este punto de vista me ha llevado a considerar la conducta social como algo que tiene lugar en organismos biológicos que son también miembros de grupos. Para comprenderla debemos estudiar tanto la vida individual como la vida de grupo, en términos de un cuerpo único de conceptos y principios coherentes. En consecuencia, he tratado de trazar un esbozo de la psicología de la pertenencia a grupos de una manera que no sea exclusivamente psicológica ni exclusivamente sociológica, sino que –así lo espero– pueda contribuir al crecimiento de un cuerpo de conceptos y principios de naturaleza verdaderamente psicosocial (Newcomb, 1964, p. 11-12).

Es francamente escasa la conducta social que permanece inmune a la influencia grupal, dice Newcomb. Dentro de poco veremos cómo Tajfel dirá prácticamente lo mismo con otras palabras: la conducta puramente interpersonal, aquella en la que intervienen únicamente las personas en su más exquisita pureza, es una ficción. Resulta mucho más probable que las conductas se ubiquen en cualquiera de los puntos que se sitúan entre la mera presencia y el grupo máximo. Tajfel, lo veremos con más detenimiento en el Capítulo 8, sostiene que las conductas emitidas por los humanos se suelen situar en el extremo de lo puramente intergrupalo, «aquél en el cual *toda* la conducta mutua de dos o más personas está determinada por su pertenencia a diferentes grupos o categorías sociales» (Tajfel, 1984, p. 275). Monchiño y los suicidas islámicos vuelven a ser excelentes ejemplos. No lo son, sin embargo, ninguna de las conductas que podemos anticipar en los personajes de la familia Burgos. Éstas se sitúan en un espacio intermedio entre lo puramente interpersonal y lo estrictamente intergrupalo. Se trataría de un espacio que no resulta difícil de precisar: en muchos casos se trata de conductas claramente asociadas a estatus y definidas por los requerimientos de roles (padre, madre, estudiante, hijo...), encauzadas por normas que garantizan el cumplimiento de las tareas y la consecución de los objetivos del grupo que requiere de la colaboración y ayuda de otros. Las conductas de los personajes de las historias reales y ficticias que nos vienen acompañando están alejadas de un destino común, pero comparten un mismo origen: el de la influencia. **Todo lo que acontece cuando las personas pasan a formar parte de un grupo cabe dentro de lo que comúnmente entendemos como fenómenos de influencia.** Todos los fenómenos y acontecimientos que hemos mencionado en estas primeras páginas (el conflicto entre israelíes y palestinos, la construcción de la imagen del enemigo, la presión a la que se ve sometida la familia de Moncho, la obediencia incondicional a las órdenes por parte de Eichmann, el miedo a las represalias de Marcelin Kwibueta) se enmarcan dentro del fenómeno general de la influencia, entendida, de acuerdo con quien ha sido su más consumado especialista, Herbert Kelman, como un «cambio de comportamiento resultado de la inducción proveniente de otra persona o grupo a quien consideramos el agente de influencia» (Kelman, 1982, p. 384). Juan Pérez y Gabriel Mugny, otros dos especialistas, concretan los términos de la inducción; se trata, dicen, de «procesos a través de los cuales durante las interacciones sociales directas o simbólicas los individuos y los grupos forman, mantienen, difunden y modifican sus modos de pensamiento y de acción». De hecho, podríamos decir que **el grupo es el escenario primordial de la influencia.** El grupo, dice Marvin Shaw, un insigne investigador de los procesos de comunicación dentro de los grupos, se define «[...] como *dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas*» (Shaw, 1983, p. 25). Toda esta línea argumental cabría en un

esquema muy sencillo que recogería los componentes fundamentales del grupo (véase Figura 1.1).

FIGURA 1.1: EL ESQUELETO DEL GRUPO.

INDIVIDUOS —→ **INTERACCIÓN** —→ **INFLUENCIA** —→ **GRUPO**

Si echamos una ojeada a los manuales y monografías sobre Psicología de los grupos, o a las revisiones que periódicamente han ido apareciendo en el *Annual Review of Psychology* desde 1961, la llamada a la influencia ha sido constante; unas veces como marco para la conformidad, otras para incorporar la cooperación y la competición, o para hablar de la obediencia. En algún caso se ahonda en la influencia hasta llegar a la presión y desde ahí tener acceso a la polarización y a la desindividuación, dos fenómenos grupales de alta alcurnia, y alguna otra vez se establece una distinción entre influencia mayoritaria e influencia procedente de la minoría.

Formar, mantener, difundir y modificar modos de pensamiento y de acción: eso es lo que acontece en el seno del grupo, eso es lo que ocurre cuando el sujeto pasa a formar parte de un grupo, por seguir ofreciendo respuestas a nuestra última pregunta. Deberíamos poder decir, entonces, que **todos los contenidos que forman parte de la Psicología de los grupos tienen como marco de referencia la formación, el mantenimiento, la difusión y la modificación de formas de pensamiento y de acción de los sujetos en cuanto miembros de grupos y de los grupos en cuanto tales**. Se trata de una hipótesis interesante («Sólo las hipótesis tienen la obligación de ser interesantes», decía Borges) según la cual todos los parámetros que se utilizan para dar cuenta del comportamiento grupal (los seis que utilizaban en 1966 McGrath y Altman, por ejemplo, que se despliegan y se concretan en 39 variables) responderían y se agruparían en torno a los tres siguientes criterios: a) origen y fuente de la influencia; b) consecuencias de la influencia a nivel individual, y c) consecuencias grupales de la influencia. Lo mismo podríamos decir si tomamos en cuenta la última gran revisión, la llevada a cabo por Levine y Moreland (1998) en el *Handbook of Social Psychology*: la composición del grupo forma parte de la estructura y sería una de las fuentes de influencia; el conflicto intragrupal, a juzgar por los contenidos que dentro de él se incluyen (los dilemas sociales, el poder, la formación de coaliciones y la influencia mayoritaria y minoritaria) y la forma de abordarlos, puede ser incluido como una consecuencia individual de los diversos procesos de influencia; el rendimiento es una consecuencia grupal, y finalmente la ecología del pequeño grupo, en la formulación tan conservadora que manejan los autores, nos remite de

nuevo a las fuentes de la influencia. Puestas así las cosas, la propuesta que hacemos quedaría resumida en los siguientes términos (Cuadro 1.2):

CUADRO 1.2: EL GRUPO, ESCENARIO DE LA INFLUENCIA.		
Fuente (origen) de la influencia	Consecuencias individuales	Potenciales consecuencias grupales
Mera presencia	Facilitación/Inhibición social	Incremento/Descenso del rendimiento
Co-actividad	Facilitación/Holgazanería social	Incremento/Descenso del rendimiento
Interacción (discusión)	Persuasión Comparación Atracción Convergencia	Polarización Polarización Cohesión Norma
Autoridad	Obediencia/Desindividuación	Pensamiento grupal
Presión de la mayoría	Conformidad	Cohesión Pensamiento grupal
Categorización	Identidad	Conflicto
Norma	Convergencia/Desindividuación	Conformidad
Presión	Conformidad	Pensamiento grupal
Liderazgo	Obediencia Persuasión Atracción	Clima/Atmósfera grupal

Con este esquema pretendemos abordar la respuesta a lo que le ocurre a cualquier persona cuando pasa a ser miembro de un grupo (consecuencias individuales) y lo que le sucede al grupo en cuanto tal (consecuencias grupales). Se trata de un esquema en el que las líneas divisorias no siempre son tan nítidas como aparecen sobre el papel, en el que los fenómenos se entrecruzan (la categorización suele ser un antecedente, pero a veces aparece como consecuencia de unas relaciones intergrupales marcadas por la competición, por poner un ejemplo) de arriba abajo y de derecha a izquierda. Ésta es, por tanto, una taxonomía tan caprichosa como cualquier otra, con la diferencia de que, desde nuestro punto de vista, es la respuesta más coherente que podemos dar a la hipótesis de que el grupo es el escenario central de la influencia. Pero no sólo es eso. Con ella perseguimos tres grandes objetivos:

1. Ubicar dentro del marco que les corresponde las grandes tradiciones de investigación que ha protagonizado la Psicología de los grupos. Ubicarlas y rescatarlas por entender que siguen siendo el bien máspreciado de que dispone esta disciplina (Capítulo 2).

2. Detectar las teorías que verdaderamente han pretendido dar respuesta al comportamiento grupal (Capítulo 3), que con mucha frecuencia vienen a coincidir con las grandes tradiciones.
3. A partir de ahí apostamos por una línea de contenidos claramente ligada a las consecuencias grupales de la influencia (Capítulos 4 a 10) debido a una doble razón: a) porque es la que nos sirve de manera preferente como pauta de aplicación, y b) porque se trata de los temas que, tras cien años de peripecias en este campo, son los que nos ofrecen las respuestas más convincentes a las preguntas más inquietantes del momento.

En la introducción que hace al monográfico *Cien años de investigación grupal*, Donelson Forsyth (2000, pp. 3-4) sostiene que una aproximación actual a los fenómenos grupales debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas: a) ¿qué fuerzas son las que impelen a la gente a formar o unirse a los grupos?: el estudio de la cohesión; b) ¿quién guía a los grupos y quién sigue a los líderes?: el tratamiento del liderazgo; c) ¿cuándo tienen éxito los grupos en las tareas que encaran?: el asunto del rendimiento grupal; d) ¿cómo influyen los grupos sobre sus miembros?: el amplio tópico de la influencia grupal; e) ¿ejercen los grupos una influencia sobre el autoconcepto de quienes pertenecen a ellos?: un tema tan actual como el de la identidad; f) ¿cómo es posible mejorar las relaciones entre los grupos?: la intervención sobre los conflictos intergrupales; g) ¿cómo pueden ser utilizados los grupos para mejorar el ajuste y el bienestar psicológicos?: la psicoterapia grupal. A todas ellas cabe dar una respuesta adecuada desde el esquema de la influencia que estamos proponiendo.

CUADRO 1.3: PARA IR RECAPITULANDO.

Dentro de una Psicología de los grupos, junto a los temas tradicionales, deben tener cabida los torturadores norteamericanos en Irak, los suicidas islámicos, los comandos etarras. El texto que tienes entre manos no pretende ser axiológicamente neutral. En primer lugar porque es imposible, y después porque la Psicología pretende justamente lo contrario.

La Psicología de los grupos no cree en las explicaciones psicológicas de la guerra, del terror, de los fanatismos irredentos, de la violencia intergrupal, de la injusticia social...

Casi siempre es necesario mirar lo que hay alrededor de los sujetos para poder comprender lo que hacen, lo que dicen, lo que piensan, lo que sienten.

Los grupos tienen una presencia continua en la vida de las personas desde su nacimiento hasta su muerte.

Resulta francamente escasa la conducta que se mantiene inmune a la influencia social; el grupo es su escenario privilegiado.

1.3. EL GRUPO NO ES UNA FALACIA

El hecho de que podamos hacernos todas estas preguntas sin que por ello agotemos nuestra curiosidad científica por saber los secretos que esconde el grupo, nos sitúa frente a un hecho incuestionable por su relevancia y quizás perturbador por sus consecuencias. En realidad nos estamos preguntando por la existencia de un fenómeno familiar y cotidiano al que, con la venia de la Real Academia, podríamos llamar «grupalidad». Todo hace pensar que sí, y ése ha sido precisamente el sentido de los ejemplos que hemos venido manejando desde la primera página. No es necesario que las pruebas sean tan aparatosas como las que hemos manejado en los primeros párrafos. Las hay mucho más calladas, como la familia Burgos, pero no menos importantes.

Pero ahora nos gustaría dar un paso más y decir que para la Psicología social la sospecha que se cierne sobre la realidad del grupo entraña una incomprensible desconsideración de lo que ha sido la historia de las Ciencias Sociales desde Augusto Comte hasta nuestros días. Decir que el grupo tiene una realidad y una existencia más allá de la que tienen los individuos que lo conforman sólo despeja interrogantes a aquellos que todavía siguen creyendo que, desde el punto de vista científico, la única realidad es aquella que se nos hace presente a través de los órganos de los sentidos. Tajfel (1984, p. 44) nos vuelve a venir al pelo: todas las preguntas acerca de la conducta social humana se sitúan a lo largo de un continuo que va desde lo biológico a lo sociológico a través de lo psicológico y lo psicosociológico respectivamente. Un supuesto que pone sobre el tapete **las dos categorías de preguntas más relevantes para comprender dicha conducta:** a) **¿qué es lo que permite al ser humano como especie transformarse en la clase de animal que es?;** b) **¿qué conducta manifiesta el ser humano por ser la clase de animal social que es?**

A la primera de ellas cabe dar una respuesta contundente: el desarrollo de la mente (de la conciencia) es lo que nos ha permitido llegar a ser el tipo de animal que somos. Y si nos siguiéramos preguntando, como corresponde, por lo que ha hecho posible la mente, entonces cabe muy seriamente la posibilidad de que tuviéramos que echar mano de algunas de las pruebas de la realidad del grupo. En el Capítulo 3 hablaremos de estas cosas con algún detenimiento. Por ahora nos puede valer la opinión de Theodor Newcomb:

La importancia del grupo para la persona

En realidad, sin vida de grupo los seres humanos nunca habrían podido llegar a utilizar un lenguaje, a cultivar su propia comida, a dominar la energía, a seguir prácticas morales ni a albergar creencias religiosas. Todas estas cosas, tan características de los seres

humanos, se han hecho posibles no sólo por obra de la evolución biológica que perfeccionó nuestro cerebro y nuestros órganos de la palabra, sino también porque los hombres han podido aprender de la experiencia de sus prójimos, especialmente los jóvenes de los mayores. Y ese aprendizaje ha sido posible porque los miembros de un grupo pueden comunicarse entre sí a través de marcos de referencia compartidos. Puesto que los seres humanos dependen en tantos sentidos de las cosas que se tornan posibles por la comunicación dentro de los grupos, sería verdaderamente extraño que no llegaran a sentir que pertenecen a ciertos grupos y que estos grupos son muy reales (Newcomb, 1964, p. 714-715).

Por lo que respecta a la segunda pregunta, el tipo de conducta social que manifiesta el ser humano por ser un ser social, la respuesta que da Tajfel es mucho más sencilla: la conducta intergrupal. De ella nos ocuparemos en el Capítulo 8.

Por su parte, los ya citados Horowitz y Perlmutter (1953, p. 79) reflejan con precisión la extraña desconfianza que atenaza a quienes ponen en tela de juicio la existencia del grupo: muchos de los que rechazan la posibilidad de definir al sujeto como la mera suma de reflejos, percepciones, sensaciones, respuestas, etc., cambian incomprensiblemente de estrategia cuando tienen que enfrentarse a la definición de grupo y no tienen inconveniente en echar mano de los argumentos que antes habían rechazado. No quieren definir al sujeto como la suma de percepciones y sensaciones, pero no oponen resistencia alguna a definir el grupo como la mera suma de los individuos que lo componen. Eso ha sucedido así, dice Ivan Steiner (1974), y con él una amplia gama de autores, porque el paradigma del que se ha nutrido la investigación grupal ha estado dominado por algunos rasgos muy poco favorables a la consideración del grupo como una entidad real. Veamos rápidamente cuáles son estos rasgos:

1. Es un paradigma que ha considerado al individuo como la única unidad de análisis en la investigación grupal (**individualismo psicologicista**).
2. Ha centrado su interés en los estímulos inmediatos obviando el contexto y las consideraciones históricas (**presentismo ahistoricista**).
3. Ha mostrado claramente su preferencia por indicadores y datos observables (**empiricismo**).
4. Se ha inclinado por factores explicativos únicos más que por factores múltiples (**molecularidad**). Éste es un paradigma que sólo concede realidad a aquello que se deja observar, medir, cuantificar y manipular.

Es el paradigma naturalista, que en la Psicología social ha estado fuertemente asociado a un conductismo que nos ha legado un modelo de sujeto que flota alegremente en el vacío (**ahistoricismo**) con el único impulso de sus fuerzas personales (**individualismo**), con el solo interés de sus motivos y necesidades indi-

viduales (**hedonismo**) y con el único objetivo de salir lo mejor parado, a título exclusivamente personal, en cualquier situación y circunstancia. Lo único real que hay en el grupo son los individuos; el resto es pura fantasía: el grupo es una falacia. En estos términos, nada condescendientes, se expresaba a comienzos de la década de los veinte Floyd Allport, un autor cuyo poder de arrastre en la teoría psicosocial fue incalculable. El grupo ha sido una pesadilla para la Psicología social, una pesadilla incómoda, que ha impedido el verdadero avance de nuestra disciplina. Supone un error imperdonable intentar «[...] explicar los fenómenos sociales en términos del grupo como un todo, cuando la verdadera explicación se encuentra únicamente en las partes que lo componen, los individuos. Una explicación de esta naturaleza es falsa en sí misma. [...] hacer hincapié en el todo en vez de en las partes desvía la atención de estas últimas y conduce el pensamiento por una vía equivocada» (Allport, 1985, p. 72).

Ésta es una posición que sentó cátedra en la Psicología social. Quienes la abrazaron sin reservas no se percataron de que cuando en la ciencia social las pruebas de realidad se fundamentan en indicadores que necesitan una objetivación tangible (el grupo no es otra cosa que los individuos que lo componen), podemos correr el peligro de negar evidencias palmarias, como la de que Monchiño no odiaba al maestro a quien apedreó con saña, Eichmann no necesariamente era un psicópata retorcido y cavernario, ni los suicidas islámicos son locos de atar. Ninguno de los tres diagnósticos es correcto. Y corremos algunos otros peligros de los que ya hemos advertido: olvidamos el contexto, obviamos la situación, responsabilizamos únicamente al sujeto de todas sus venturas y desventuras (si es pobre es que no tiene motivación de logro, si vive en condiciones infrahumanas es que no es trabajador, si no tiene empleo es por falta de ambición, si bebe es porque es un vicioso, así hasta el infinito), minimizamos la relevancia de lo supraindividual, tanto en términos macro como microsociales, y trazamos la imagen de un sujeto que existe al margen de todo lo que le rodea: ésa sí que es, utilizando los términos de Allport, una falacia de sujeto. Tajfel acertó a describirlo como respuesta a un parlamentario británico que mostró públicamente su desacuerdo con la Ley de Relaciones Raciales, a la que acusaba de inmiscuirse en la esfera personal, algo de todo punto intolerable para un político conservador: es cierto que los individuos se relacionan con individuos, dice Tajfel, pero con mucha frecuencia lo hacen en tanto que miembros de una categoría social bien definida y claramente delimitada. Y cuando hablamos de relaciones raciales, ésa suele ser precisamente la regla. Muchos años antes, Kurt Lewin (1948, p. 146) había defendido la misma postura: **«Durante la mayor parte de su vida, la persona adulta actúa no puramente como un individuo, sino como miembro de un grupo social»**. La prueba de realidad del grupo pasa de ser un mero hecho físico incontestable (el grupo está formado por individuos) a convertirse en un hecho social de primer orden: esos individuos se

constituyen, se perciben, se organizan en una categoría social cuya razón de ser se aleja de los elementos de que está compuesta. El parámetro fehaciente de la realidad del grupo no es otro que las consecuencias que éste tiene para quienes lo forman y lo componen, para quienes forman y componen otros grupos, y para el entorno dentro del que se insertan unos y otros. El I1-M es incomprensible desde una concepción empírico-individualista.

Lo hayan explicitado o no, en la defensa de la realidad del grupo hay una coincidencia plena entre la práctica totalidad de los grandes maestros: Lewin, Sherif, Tajfel, Asch, Milgram, Zimbardo, Newcomb, etc. Se trata de una coincidencia en la que resulta posible detectar algunos acuerdos básicos que cuando se producen entre los autores mencionados es muy recomendable no echarlos en saco roto:

1. **El grupo posee una realidad tan propia como la que se predica de los individuos que lo componen.** Es cierto que dicha realidad sólo es posible a partir de estos últimos, pero es imposible de todo punto reducirla a ellos, tal y como ha venido manteniendo el individualismo metodológico. A su vez, la realidad del grupo no desdibuja ni necesaria ni automáticamente la realidad de los individuos, tal y como en su día mantuvo la teoría de la mente de grupo. Solomon Asch lo explica con magistral claridad:

El concepto de interacción psicológica

Estamos ahora en situación de considerar más claramente los conceptos de las doctrinas individualista y de mente de grupo. Ellas se basan en un error idéntico. **Ambas carecen de la concepción de que las cosas relacionadas producen efectos ordenados que dependen de las propiedades de los participantes.** En particular carecen de la concepción de interacción psicológica y de campo mutuo. Ambas ignoran el hecho de la interacción y se niegan a considerar las relaciones entre la parte y el todo dentro de un sistema ordenado. Ambos buscan, en consecuencia, una concepción que posea el carácter de una sustancia o cosa a la que puedan atribuir sin riesgos ciertas propiedades permanentes. Mientras una de ellas trata de encontrar la sustancia permanente en el individuo, la otra la busca en el grupo. Deben concebir, por lo tanto, que las fuerzas sociales procedan exclusivamente del individuo o exclusivamente de fuera de él. El resultado consiste en una abstracción extrema que tergiversa tanto el carácter del proceso individual como del proceso social. Una elimina al individuo a favor de fuerzas masivas e impersonales; la otra permanece ciega al alcance de las condiciones sociales. Ninguna de ellas puede admitir el hecho de que **los acontecimientos psicológicos a los que llamamos sociales son, en un sentido preeminente, relacionales** (Asch, 1962, p. 257).

Holismo sociológico e individualismo metodológico, dos posturas falsamente antónimas que han marcado una parte de la peripecia teórica de nuestra disciplina (véase Cuadro 1.4).

CUADRO 1.4: LAS RAZONES DE LOS DETERMINISMOS PSICOLÓGICOS Y SOCIOLÓGICOS.

Holismo sociológico	Individualismo metodológico
Supremacía de lo social sobre lo individual: el sujeto es deudor psicológica, social y políticamente de la sociedad.	El individuo es el único motor del devenir histórico y la única unidad de análisis de la ciencia social. Es la única realidad social existente.
La vida individual tiene su origen en la vida colectiva.	Los componentes últimos del mundo social son individuos que actúan a la luz de sus rasgos y disposiciones.
Las entidades grupales poseen características emergentes propias, singulares y distintivas.	Las tendencias sociales y las regularidades en la vida grupal devienen de disposiciones regulares de los individuos o de las situaciones.
Los grupos tienen manifestaciones psíquicas propias: existen entidades psíquicas colectivas independientes de las puramente individuales.	El comportamiento debe ser entendido como una secuencia o suma de eventos independientes. El todo es, a la postre, la suma de partes relativamente independientes unas de otras.
La conciencia individual (las manifestaciones psíquicas individuales) es fruto y resultado de la conciencia social.	

2. **La realidad del grupo a partir de los individuos se fundamenta en un juego de interacción, de interdependencia y de influencia.** Éste es un principio que se predica de toda la realidad social: no se trata de una realidad «dada» a los sujetos, sino «construida» interactiva e intersubjetivamente por ellos. Por unos más que por otros, como es obvio. En el contexto de la Psicología de los grupos, nadie mejor que Kurt Lewin supo captar y definir esta idea:

El grupo, fruto de la interdependencia

La concepción del grupo como un todo dinámico debe incluir una **definición del grupo que se base en la interdependencia de los miembros** (o mejor, de las subpartes del grupo). Me parece muy importante este punto porque muchas definiciones del grupo toman como factor constituyente la similitud de los miembros del grupo más que su interdependencia dinámica. A menudo, por ejemplo, se define el grupo como compuesto por un número de personas con ciertas semejanzas, especialmente de actitudes. Creo que es necesario entender que tal definición difiere fundamentalmente de la del grupo basada en la interdependencia de sus miembros. Es muy posible que un número de personas posean ciertas semejanzas –por ejemplo de sexo, raza, posición económica,

actitudes— sin constituir un grupo en el sentido de ser partes interdependientes de un todo social [...]. Es preciso comprender que una definición del grupo basada en la igualdad de los objetivos o del enemigo es también una definición por similitud. Lo mismo vale para la definición del grupo por el sentimiento de lealtad o de pertenencia de sus miembros. Por consiguiente, si se desea utilizar el sentimiento de pertenencia como criterio del grupo, tal proceder será válido si se apunta hacia la interdependencia que ese sentimiento establece. Debe comprenderse, empero, que la lealtad o sentimiento de pertenencia es tan sólo una variedad dentro de los tipos posibles de interdependencia que pueden constituir un grupo (otros son la dependencia económica, el amor, la vida en común en un área determinada) (Lewin, 1978, p. 142-143).

La apuesta de Lewin por **la interdependencia como base de la grupalidad** abre espacios conceptuales que han acompañado a la teoría grupal hasta la actualidad. Dos son quizás los más relevantes: el primero sitúa el centro neurálgico del grupo en la **interacción**; el segundo en el **sentimiento de pertenencia**, probablemente una consecuencia inevitable de la interacción, sobre todo si ésta se produce de manera reiterada. Los exponentes de la primera (el grupo como interacción) no son pocos, y algunos de ellos han ocupado lugares centrales en la teoría grupal. Lo han sido mucho más antes que ahora, aunque eso nunca debe ser obstáculo para recordarlos. Son fundamentalmente tres: Robert Bales, George C. Homans y Paul Hare. El primero nos legó un instrumento para analizar la interacción dentro de los grupos que todavía mantiene plena vigencia. Hare sigue los pasos de Bales y sostiene que «para que una colección de individuos sea considerada como grupo tiene que haber interacción» (Hare, 1962, p. 9), porque es desde ahí desde donde emergen los objetivos, las normas, los roles, la atracción interpersonal, etc. Las variables que intervienen en el proceso de interacción son: la personalidad de los miembros del grupo, sus características sociales (edad, sexo, clase social, etc.), el tamaño del grupo, la tarea, las redes de comunicación y el liderazgo. George G. Homans, por su parte, es autor de una de las obras clásicas de la teoría grupal, *El grupo humano*. En ella maneja una definición que puede ser considerada como paradigmática de esta perspectiva:

El grupo, producto de la interacción

Un grupo se define por las interacciones de sus miembros. Si decimos que los individuos A, B, C, D, E... forman un grupo, significará que se dan, por lo menos, las siguientes circunstancias. Dentro de un período dado de tiempo, A interactúa más a menudo con B, C, D, E... de lo que lo hace con M, N, L, O, P... a quienes prefiere considerar como extraños o miembros de otros grupos. B interactúa también más a menudo con A, C, D, E... de lo que lo hace con los extraños, y lo mismo sucede con los demás miembros del grupo. Con el simple recuento de las interacciones, resulta posible delinear un grupo cuantitativamente distinto de los demás (Homans, 1963, p. 111).

Pero desde la interacción, Homans nos ofrece con toda naturalidad el tránsito hacia la pertenencia. Los ejes fundamentales de la grupalidad son tres: la actividad (las cosas que la gente hace), la interacción (cuando la actividad de un sujeto es activada por la actividad de otro) y el sentimiento (estados internos que se siguen de la actividad y de la interacción). De ellos se va a servir para llevar a cabo un minucioso análisis en clave grupal, de cinco tipos de grupo, algunos de ellos verdaderas joyas de la tradición psicosocial: la Western Electric Company, la pandilla de la calle Norton, la familia en Tikopia –una pequeña isla de la Polinesia–, la desintegración social en Hilltown, –un pequeño pueblo de Nueva Inglaterra–, y el conflicto en la Electrical Equipment Company. A lo largo de estos cinco ejemplos, Homans va estableciendo, a modo de hipótesis, una tupida red de relaciones de dependencia mutua entre la actividad y la interacción, y entre la interacción y el sentimiento, que quedan recogidas en el Cuadro 1.5.

CUADRO 1.5: RELACIONES DE DEPENDENCIA MUTUA ENTRE ACTIVIDAD, INTERACCIÓN Y SENTIMIENTO, SEGÚN HOMANS (1963).

1. Las personas que interactúan con frecuencia entre sí tienden a experimentar una simpatía recíproca.
2. Si la frecuencia de la interacción entre dos o más personas aumenta, aumentará el grado de su simpatía recíproca y viceversa.
3. Si las interacciones entre los miembros de un grupo son frecuentes en el sistema externo (actividades a realizar, ambiente físico, técnico y social), se desarrollarán entre ellos sentimientos de simpatía, y esos sentimientos conducirán a su vez a posteriores interacciones, más allá de las interacciones del sistema externo.
4. Una disminución en la frecuencia de la interacción entre los miembros de un grupo y los extraños, acompañada por un incremento en la fuerza de sus sentimientos negativos hacia los extraños, aumentará la frecuencia de la interacción, y la fuerza de los sentimientos positivos entre los miembros del grupo, y viceversa.
5. Las personas que experimentan sentimientos recíprocos de simpatía, los expresarán en actividades más allá de las correspondientes al sistema externo, y esas actividades pueden fortalecer más aún los sentimientos de simpatía.
6. Cuanto mayor es la frecuencia con que las personas interactúan unas con otras, más semejantes tienden a tornarse, en ciertos aspectos, tanto sus actividades como sus sentimientos.

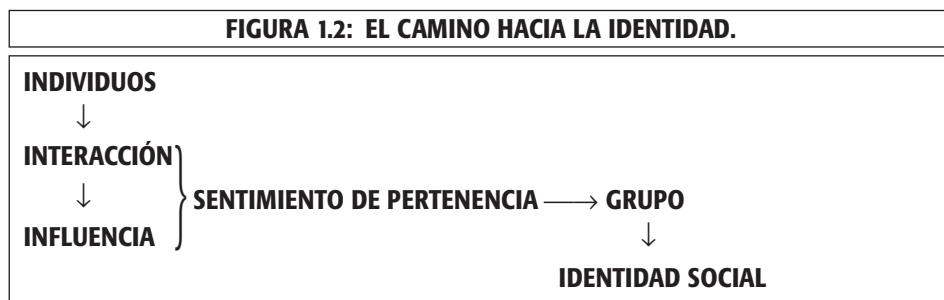
El esquema conceptual que Homans emplea para el análisis de la conducta del grupo pasa, pues, por la consideración de las personas y de tres elementos de su conducta: la actividad, la interacción y los sentimientos. Los tres, sin excepción. Y para que quede claro, el propio autor advierte: «**Decir que un grupo se define por la interacción no equivale a decir que la interacción lo es todo en la**

vida del grupo» (Homans, 1963, p. 113). El sentimiento también cuenta. Eso es lo que convierte a la familia Burgos y al comando suicida de Leganés en un grupo, y a eso acudiría años después John Turner para proponer una interesante noción: la de **grupo psicológico**. Además de la interdependencia, con sus pertinentes ramificaciones, hay otras dos dimensiones sobre las que se ha instalado la naturaleza del grupo, dice Turner: la de estructura social y la de identidad. A la primera le vamos a dedicar el Capítulo 4, y dejaremos para entonces sus perfiles conceptuales. La apuesta decidida y sin fisuras del inglés va a ser la identidad, el sentimiento de pertenencia común, la conciencia colectiva de sí mismos como entidad social diferenciada, la tendencia a percibirse y definirse como grupo. Sólo a partir de ahí cabe apostar por una noción psicológica del grupo, por una concepción del grupo que pueda ir más allá de lo que son las relaciones funcionales entre sus miembros, o la satisfacción de necesidades mutuas:

El grupo psicológico

En sentido descriptivo, el **grupo psicológico** se define como **aquel que es significativo**, desde el punto de vista de la psicología, **para los miembros que lo forman**, al que se remiten subjetivamente para la comparación social y para la adquisición de normas y valores (o sea, con respecto al cual se comparan para evaluarse a sí mismos y sus actitudes, capacidades, actuaciones, opiniones, etc., y del que toman sus reglas, normas y creencias sobre la conducta y las actitudes adecuadas), al que aceptan pertenecer personalmente y que influye sobre sus actitudes y comportamiento. En la terminología al uso, constituye un grupo de *referencia* (positiva) y no meramente de *pertenencia*, como lo definen personas externas al propio grupo; es decir, no sólo se trata de un grupo en que el sujeto está objetivamente *incluido*, sino que es importante para determinar las propias acciones desde un punto de vista subjetivo (Turner, 1990, p. 24).

El esquema que proponíamos en el Cuadro 1.2. parece que necesita algún complemento:



3. Si partimos de la interdependencia y de la interacción, la realidad del grupo se situaría a lo largo de ese elemental principio de la teoría gestáltica según el

cual el todo es algo más que la suma de las partes. **La realidad del grupo se sitúa, en primer lugar, en aquello que va más allá de los rasgos y características de los individuos** (consecuencias individuales de la influencia), **y después en lo que ocurre más allá de la mera suma de los mismos** (consecuencias grupales de la influencia).

Decimos que hay grupo porque Marcelin Kwibueta jamás hubiera acabado con la vida de su mujer de no haber mediado la amenaza insoportable de algunos miembros de su etnia. Tampoco es presumible que Monchiño hubiera insultado y apedreado al maestro de haber tenido la oportunidad de verlo a solas. Éstos son datos capitales para lo que estamos dirimiendo. **El diferencial de conducta que se establece entre la acción individual y la acción en presencia del grupo** es una de las pruebas más contundentes de su realidad. Dejemos que sea Sherif quien lo explique:

El valor psicológico del grupo

Negar características especiales a la situación grupal y valor psicológico a sus propiedades especiales equivale a ignorar algunos datos básicos y bastante asentados de la Psicología. Incluso la mera presencia de líneas o puntos cerca de la línea que estamos mirando influye en la percepción que de ella tengamos, a veces de manera considerable. Una situación psicológica de grupo altera la percepción individual, y las consecuencias grupales que de dicha situación se derivan constituyen una realidad importante. Claro está que la unidad básica en el fondo de cualquier realidad social y cultural es el organismo individual. Pero una vez que aparece la superestructura emerge un nuevo determinismo a nivel propio (Sherif, 1966, p. 75).

Aunque de Sherif nos vamos a ocupar detenidamente en el próximo capítulo, hay algunos detalles que es necesario subrayar: a) el valor psicológico del grupo, al que acaba de hacer referencia Turner y sobre el que volveremos en el próximo epígrafe; b) una distinción clara entre consecuencias individuales de la influencia y consecuencias grupales, y c) una apuesta por la influencia que tiene la clasificación sobre la percepción de los objetos físicos, que será el punto de partida de Tajfel. Todo ello, sigue Sherif unas páginas más adelante, quiere decir que **la situación de grupo puede ocasionar modificaciones en la experiencia** (ése es el valor psicológico del grupo) **y en la conducta de los individuos** pertenecientes a él. Y quiere decir algo más: que cuando está en juego la ejecución de una tarea, la situación de grupo hace que el rendimiento de los miembros varíe; que **en una situación de grupo** o de masa **el individuo actúa como miembro del grupo**, y como tal queda afectado, a veces de manera irremediable, por su pertenencia grupal, por estar bajo presión de una mayoría, por el mero hecho de estar rodeado de otras personas, etc.

Por lo que respecta a la segunda parte, la de que el grupo es aquello que sucede más allá de la mera suma de quienes lo componen, es Lewin quien nos ofre-

ce los ejemplos más convincentes: de nada sirve, dice con perfecto conocimiento de causa, que los judíos se conduzcan con propiedad, que su vida pueda ser ejemplar, que su comportamiento esté por completo alejado de esos perfiles sombríos que rodean la propaganda oficial. El antisemitismo no es un problema derivado del comportamiento de los judíos, no es un problema derivado de cómo son y de qué hacen los judíos; es directa y llanamente un problema social (Lewin, 1948, p. 162), como lo es el machismo o el racismo.

Hoy en día ya no nos conformamos con decir que los fenómenos de grupo no pueden ser cabalmente comprendidos acudiendo a los individuos como único marco de referencia. La teoría y la investigación grupal nos han dado excusas suficientes para dar un paso más: **a veces es el comportamiento de los individuos el que no puede ser adecuadamente comprendido fuera del contexto grupal en el que se insertan.** Norbert Elias hace una apuesta más contundente: es el individuo el que no puede ser comprendido fuera de su convivencia con otros. De hecho, «el ser humano sólo es capaz de decir “yo” porque y si es al mismo tiempo capaz de decir “nosotros”. Ya la idea “yo soy”, cuanto más la idea “yo pienso”, presuponen la existencia de otras personas y la convivencia con otras personas; en suma presuponen un grupo, una sociedad» (Elias, 1990, p. 82). Esto lo escribió este eminente sociólogo alemán en 1939, cuando Sherif y Lewin empezaban a dar sus primeros pasos en la investigación y mucho antes de que el resto de los maestros de la Psicología de los grupos ofrecieran sus propuestas. No necesitó sus concluyentes pruebas teóricas y empíricas para trazar una de las guías más clarividentes para poder comprender las relaciones entre el individuo y la sociedad. Cuando estas pruebas fueron haciendo acto de presencia, no desmerecieron un ápice la apuesta de este judío polaco, que también se vio obligado a huir de la vesanía nazi. La de Solomon Asch, por ejemplo, fue igualmente lúcida. De hecho, Asch sigue siendo un lujo para la Psicología social:

El hecho capital de la relación

El hecho capital consiste en que **los hombres no se relacionan** solamente con los objetos de la naturaleza, sino **con otros hombres** y que, **en tal encuentro, se transforman en seres humanos.** El ambiente de los demás y los productos de su labor se convierten en un poderoso y amplio campo de fuerzas dentro del cual se mueve y existe todo individuo. Es aquí donde cada una de las personas descubre la existencia y el carácter de los seres humanos y se vincula con ellos; es aquí donde descubre también la realidad de su propio yo y del trabajo, del arte y del pensamiento. En el proceso, el radio de su vida sufre una profunda expansión; se revolucionan el contenido y la forma de su comprensión, sus necesidades y sus emociones. Estas transformaciones y las fuerzas que generan surgen en condiciones de vida de grupo, y sólo en esas condiciones; los hombres solitarios no podrían producir los efectos que observamos en la sociedad. Además, puesto que

existen propiedades invariables para todas las sociedades, quizás sea justificado suponer que existen principios psicológicos regulares que operan en la interacción humana. En resumen, partimos del supuesto de que los hombres individuales poseen las auténticas propiedades del *homo sapiens* y que sus acciones en la sociedad los modifican de maneras auténticamente distintivas (Asch, 1962, p. 129).

4. Ni que decir tiene que **la realidad de un grupo se inserta necesariamente dentro de un contexto social más amplio del que forma parte**. Es una obviedad que apenas ha sido tenida en cuenta en la tradición más empírica de la teoría grupal debido al escaso interés por lo macrosocial, a la falta de perspectiva histórica y a las dificultades metodológicas para manejar adecuadamente variables socioculturales. Pero junto a esto no debemos olvidar (lo veremos en el Capítulo 2) que hay una línea dibujada con trazos gruesos en la Psicología de los grupos que tiene el orden social, el cambio y la estructura social metidos en lo más hondo de sus propuestas teóricas y de sus objetivos de aplicación. *Resolving Social Conflicts*, de Kurt Lewin, una obra cumbre en la teoría grupal, es un ejemplo señero de la necesidad de considerar el grupo como un elemento más del entorno social, cultural y político: **el grupo como un sistema abierto y permeable a las influencias del medio social**. También lo es Asch, y sus investigaciones sobre la presión de grupo, y lo será también Milgram, como obviamente Tajfel. Herbert Kelman es igualmente taxativo: los fenómenos de influencia ocurren siempre dentro de un contexto social que supera los estrechos límites de sus agentes, sean éstos individuos concretos o grupos. Pero aparte de los clásicos, probablemente ha sido un psicólogo social de habla hispana, Ignacio Martín-Baró, quien con más precisión ha captado esta característica de la realidad del grupo. La única teoría posible del grupo es una teoría dialéctica que debe reunir las tres siguientes condiciones:

- a. Debe dar cuenta de la realidad social del grupo, una realidad que no puede ser reducida a las características personales de quienes lo forman.
- b. Debe ser una teoría comprensiva en el sentido de incluir tanto los grupos pequeños (la comparación del rendimiento en función del estilo de liderazgo en dos pequeños equipos de trabajo) como los grandes (las razones del terrorismo islámico).
- c. No puede perder de vista uno de los aspectos básicos de los grupos humanos: su carácter histórico. «A la luz de estas exigencias, definimos un grupo humano como aquella estructura de vínculos y relaciones entre personas que canaliza en cada circunstancia sus necesidades individuales y/o los intereses colectivos.» (Martín-Baró, 1989, p. 206)

5. Henri Tajfel, lo hemos dejado apuntado en la primera página de este capítulo, se muestra en completo acuerdo con esta realidad contextualizada del grupo humano. Pero el inglés introduce un matiz que va a resultar esencial en su

teoría: se trata de una contextualización comparativa en la que están presentes otros muchos grupos, unos junto a otros, unos al lado de los otros, unos frente a otros. Ésa es **la única prueba de realidad del grupo: una prueba de realidad social que tiene como marco la comparación**. Las características del grupo no tienen significación por la vía de una realidad «objetiva», sino a través de una «realidad social» construida a partir de las diferencias percibidas:

La realidad comparativa de los grupos

«Ningún grupo social es una isla» no es menos verdad que la afirmación «ningún hombre es una isla». **Las únicas pruebas de «realidad» que importan en relación con las características de grupo son las pruebas de realidad social**. Las pruebas de un grupo como un todo alcanzan su mayor significación cuando se las relaciona con las diferencias que se perciben respecto de otros grupos, y con las connotaciones de valor de esas diferencias [...]. La definición de un grupo no tiene sentido a no ser que existan otros grupos alrededor. Un grupo se convierte en grupo en el sentido de que se percibe como que tiene características comunes o un destino común principalmente porque otros grupos están presentes en el medio ambiente (Tajfel, 1984, p. 295).

La percepción de las diferencias y de las connotaciones de valor asociadas a ellas es un ingrediente para que exista el grupo, pero no es el único. Junto a él es necesario un componente cognoscitivo (conocimiento de que uno pertenece a un grupo) y un componente emocional. En una palabra, el grupo puede incluir una gama de uno a tres componentes:

1. **Componente cognitivo:** conocimiento de que uno pertenece a un grupo.
2. **Componente evaluativo:** la pertenencia al grupo *puede* tener una connotación valorativa positiva o negativa.
3. **Componente emocional:** los aspectos cognitivo y evaluativo del grupo y de la propia pertenencia a él *pueden* ir acompañados de emociones (tales como amor u odio, agrado o desagrado) hacia el propio grupo o hacia grupos que mantienen ciertas relaciones con él (Tajfel, 1984, p. 264).

Cualquiera de ellos es suficiente para que, al menos, exista el grupo en un sentido mínimo (véase el epígrafe «El grupo mínimo» del Capítulo 2). El grupo en su condición máxima requerirá los tres ingredientes, y puede que alguno más, quizás todos los que Cartwright y Zander (1972, pp. 62-63) mencionan como posibles para poder hablar de grupo: a) las personas participan en interacciones frecuentes; b) se definen entre sí como miembros; c) otros las definen como pertenecientes al grupo; d) comparten normas respecto a temas de interés común; e) participan en un sistema de papeles entrelazados; f) se identifican entre sí como resultado de haber buscado en sus superegos el mismo objeto modelo o los mismos ideales; g) encuentran que el grupo es recompensante; h) persiguen metas

interdependientes; i) tienen una percepción colectiva de su unidad; j) tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.

En realidad todo lo que llevamos dicho a lo largo de este epígrafe acabaría por responder a otra de las grandes preguntas en la teoría grupal: **¿de qué estamos hablando cuando hablamos de grupo?** Sin duda de realidades muy distintas, que sólo tienen en común dos condiciones elementales: una estrictamente física (de tres a cientos de personas puede estar compuesto un grupo) y otra, la que más nos interesa, de un tono abiertamente psicosocial: estamos hablando de lo que sucede más allá de los rasgos y características de los individuos y de la mera suma de los mismos.

CUADRO 1.6: LAS PRUEBAS DE REALIDAD DEL GRUPO.

1. La realidad del grupo se fundamenta en un juego de interacción, de interdependencia y de influencia.
2. La realidad del grupo se sitúa en aquello que va más allá de los rasgos y características de los individuos que lo forman.
3. La realidad del grupo se sitúa en lo que ocurre más allá de la mera suma de los sujetos que lo constituyen.
4. El grupo posee una realidad inserta dentro de un contexto sociohistórico más amplio que lo cobija y dentro del cual adquiere sentido.
5. La realidad del grupo es una realidad de la que forman parte otros muchos grupos: la realidad del grupo es una realidad comparativa.

1.4. EL GRUPO Y SUS FUNCIONES

Dada por resuelta la realidad del grupo (si persistiera alguna duda, el Capítulo 2 se encargará de resolverla), la pregunta que ahora surge se torna algo más sutil: ya no se trata de saber si el grupo existe o no, sino de indagar el tipo de realidad que posee. Los grupos a los que hemos ido haciendo referencia en los epígrafes previos tienen algo en común, pero es mucho lo que los diferencia. Todos son grupos, pero parece que lo son de maneras y por motivos muy distintos. Un buen día Isabel y Alfredo decidieron, de manera voluntaria, unir el destino de sus vidas, y a partir de ahí formaron un grupo desde el cariño, la solidaridad, el respeto y la ayuda mutua. Al bueno de Kwibueta, sin embargo, nadie le preguntó si quería ser negro y hutu al mismo tiempo, y esas dos cosas han sido las que han marcado definitivamente su vida, lejos de lo que él haya podido opinar, lejos de que haya querido y muy lejos de lo que hubiera deseado. Al pobre Monchiño, sin comerlo ni beberlo, el grupo se le vino encima de pronto y ni pudo ni supo cómo hacer frente a su avalancha, salvaguardando al mismo

tiempo sus sentimientos. Probablemente a Tajfel tampoco le preguntaron si quería ser judío, y tampoco sabemos si lo era de manera convencida y ortodoxa. Pero no importa: lo supieron los nazis, y eso también acabó marcando su vida. Está claro: todos son grupos, pero lo son de maneras muy distintas, por razones muy diversas y con objetivos no siempre idénticos. No elegimos dónde venir al mundo, ni si queremos hacerlo como hombres o como mujeres, pero si se tiene la desgracia de nacer mujer en Afganistán (estar marcada por esa doble pertenencia), la vida acabará siendo un infierno, por mucho que las quieran convencer de que eso las acerca definitivamente al paraíso. Si uno nace como palestino en la franja de Gaza, le espera, con toda probabilidad, una historia de odios y resentimientos que atravesará su vida de parte a parte. Ser mujer en Afganistán o un joven de la Intifada es muy distinto de pertenecer al Departamento de Psicología de la Universidad de Bristol, como Tajfel, ser Director del Instituto de Dinámica de Grupo como Lewin, o el hijo menor de una familia gallega en la España de los años treinta, como Monchiño. Son cosas bien distintas hasta que empiezan a ser iguales; es decir, se trata de grupos claramente distintos que cumplen funciones claramente idénticas.

Dentro de la doctrina más tradicionalista, la teoría grupal ha mantenido desde siempre que **los grupos cumplen una doble función**: la de satisfacer necesidades emocionales y la de ayudar a sus miembros a conseguir los objetivos que se han marcado, o la de imponerles los que ha decidido la mayoría, las personas de más estatus o el propio líder. **Una función emocional y una función de tarea** que nos ayudan a conseguir las metas que nos vamos marcando en los distintos momentos de nuestra vida y, sobre todo, se convierten en el escenario privilegiado para la satisfacción de necesidades emocionales.

Los grupos, unos más que otros, tienen una **dimensión emocional** dando satisfacción a necesidades afectivas que resultan imprescindibles para el equilibrado funcionamiento psicológico de las personas. A veces, en algunos de ellos se dan cita cosas aparentemente difusas pero definitivas, como el sentimiento de pertenencia, la **necesidad de tener unas raíces, el calor y el apoyo emocional, el reconocimiento...** Todas ellas quedan garantizadas normalmente a través de los grupos. Y cosas mucho más nítidas, como la autoestima, una variable decisiva en la estructura de la personalidad, la necesidad de sentirse parte de un entramado social, la búsqueda de aceptación por parte de nuestros congéneres, la necesidad de reconocimiento, de afecto y distintividad. En una palabra, la insistente necesidad de identidad. Por lo que hemos podido observar, todo eso parece garantizado en el caso de la familia Burgos no sólo dentro del entorno familiar, sino sobre todo dentro de UNISO en el caso de Alfredo-hijo, y no poco en el Club Ciclista para Alfredo-padre. Pero no cabe duda de que esas necesidades quedan también satisfechas en los grupos de skinheads, en las novicias de un convento de clausura y en los miembros de una secta satánica.

Todas estas funciones recaen primordialmente sobre un tipo de grupos, normalmente de tamaño reducido, que en muchos casos acaban por acompañarnos largos períodos de nuestra vida, y donde **las relaciones** que mantenemos, además de duraderas, **son estrechas, directas, espontáneas las más de las veces, llenas de intimidad, de complicidad y de cariño**. Lo llamamos así por varias razones: en primer lugar, porque su razón de ser está definida en clave emocional, es decir, satisface y responde de manera prioritaria, aunque no única, a la dimensión emocional de los sujetos. Pero, además, la primariedad tiene un sentido temporal, que en este caso queda cabalmente reflejado por la familia: es el primer grupo que interviene en nuestra construcción psicológica y ocupa un lugar preeminente en el desarrollo de la mente, en la configuración de la conciencia. Así son, pues, los **grupos primarios**, unos grupos de especial relevancia en nuestra vida, porque son los que nos han dado y nos dan calor emocional, porque siempre están ahí, a las duras y a las maduras. Charles Cooley ofreció hace casi un siglo una definición que sigue siendo obligada en cualquier texto de Psicología de los grupos:

Grupo primario

Por grupos primarios me refiero a los que se caracterizan por una **relación y cooperación cara a cara**. Son primarios en varios sentidos, pero fundamentalmente en el hecho de **que resultan centrales para la formación de la naturaleza social y los ideales del individuo**. Desde este punto de vista, el resultado de la relación íntima es una cierta fusión de las individualidades en un todo común, de suerte que la propia persona de uno [el verdadero *self* de cada uno], al menos para varios efectos, es la vida y los objetivos del grupo. Quizás la manera más sencilla de descubrir esta totalidad sería decir que se trata de un «nosotros». Ello implica el tipo de simpatía e identificación mutua de la que el «nosotros» es la expresión natural. Uno vive inmerso en el sentimiento del «nosotros» y encuentra el principal propósito de su voluntad en este sentimiento (Cooley, 1909, p. 23).

Unos años después, el mismo Cooley, en compañía de otros autores, se encargaría de afinar esta definición y proponer las siguientes como características de los grupos primarios:

1. Los llamamos primarios, en primer lugar, porque **son los primeros en intervenir en la configuración de la naturaleza social de la persona**. Dicho de otra manera, el yo social surge en la vida en común que se desarrolla dentro de los grupos primarios. La familia sería el ejemplo más significativo. Lo ha sido para Alfredo y Estela, como lo fue para todos nosotros, prácticamente sin excepción.
2. Debido al carácter íntimo y directo de la convivencia en ellos, los grupos primarios **juegan un papel central en nuestro bagaje de experiencias personales**. Entre otras razones, porque normalmente los elegimos libremente y

- pertenece a ellos a título personal y no como ejecutores de una función. El grupo de pares y la pandilla de amigos serían acabados ejemplos.
3. Los grupos primarios también lo son porque su resistencia al cambio es mayor que la de otras formaciones sociales más complejas. **Son duraderos**, a veces tanto como la vida del sujeto.
 4. Los grupos primarios **surgen de manera relativamente espontánea y libre** bajo diferentes condiciones sociales e institucionales. Lo pueden hacer, y con frecuencia lo hacen, en ambientes de trabajo y en grandes organizaciones. El ejemplo de Isabel es paradigmático.

En resumidas cuentas, los grupos primarios estarían caracterizados por los siguientes rasgos: a) relación cara a cara; b) relación desde la persona, no desde el rol; c) duración permanente; d) número reducido de miembros, y e) relativa intimidad entre ellos. Todos estos ingredientes son los que se dan en las pandillas de amigos y en la familia, pero hay grupos primarios que requieren algo más.

La propuesta de Cooley ha soportado el paso del tiempo sin perder la compostura, pero da la impresión de que centra toda su fuerza en la cercanía física, en el cara a cara de la relación, y orilla otras condiciones igualmente necesarias. Kingsley Davis, un renombrado sociólogo, dedica todo un capítulo de su obra cumbre, *La sociedad humana*, a los grupos primarios y secundarios. Respecto a los primeros propone elevar a tres las condiciones necesarias para poder hablar en tales términos: a) la proximidad física es una de ellas, pero tan sólo debe ser considerada como una simple «oportunidad para el desarrollo de grupos primarios», que puede o no verse concretada dependiendo de otras circunstancias; b) el tamaño del grupo: los grupos primarios, comoquiera que se sustentan sobre una interacción cara a cara, suelen estar compuestos por un reducido número de personas. Pero cabría seriamente la posibilidad de que grandes grupos cuyos miembros pasan juntos toda la vida (los miembros de una comunidad rural, por ejemplo) pudieran constituirse en grupo primario, y ello conduce a Davis a introducir un tercer elemento definitorio, c) la duración de la relación. **Proximidad física, tamaño reducido del grupo y duración de la relación, serían las condiciones más favorables para el desarrollo de vínculos íntimos** (Davis, 1965, p. 279), aunque no necesitan confluír indefectiblemente las tres para que podamos hablar de un grupo primario. Si a la proximidad física se le añade la persistencia en la relación, no es de extrañar que surjan lazos emocionales, vínculos personales entre los miembros del grupo, y éste pase a erigirse en un instrumento para satisfacer necesidades emocionales. Lo es UNISO para Alfredo-hijo, como el grupo de skin lo es para sus miembros, como la familia para Alfredo-padre, etc.

Más importante, quizá, que el cumplimiento perfecto de estas condiciones es la naturaleza de las relaciones primarias. Y ahí nuestro sociólogo se muestra es-

pecialmente preciso y con una visión muy psicosocial al caracterizar estas relaciones con los siguientes rasgos:

1. En las relaciones primarias existe «**una interpenetración de los fines**» que tiene un aspecto periférico (esfuerzo por el logro de objetivos conjuntos) y una dimensión central que se concreta en el hecho de que el fin de cada una de las partes resulta ser el bienestar de la otra. Cuando esta identidad de fines se torna un objetivo primordial de las personas, cuando se persigue con afán y entusiasmo, cuando está unguida de altos ideales y bendecida por los santones del momento, entonces cabe una cierta «**fusión de las personalidades dentro del grupo**», que constituye el alimento primordial de ese **sentimiento del «nosotros»** al que aludía Cooley.
2. La relación se convierte en un fin en sí misma, en un valor sobre el se erige la vida del grupo.
3. La relación es personal; son los otros en tanto que personas lo que adquiere valor, lo que define al grupo, lo que lo hace duradero.
4. Se trata de una relación que abarca a la persona en su totalidad, en su distintividad, en su singularidad.
5. Es una relación espontánea, no mediatizada por otra cosa que no sea la simple voluntad de los interlocutores.

Algunas de estas consideraciones son las que necesitábamos para abrir el espacio hacia grupos que no respondieran con precisión a todas y cada una de las características apuntadas por Cooley; grupos grandes, como las sectas, que no permiten una relación clara entre todos sus miembros, pero que comparten un sistema de valores y de creencias por el que dan la lata insufrible al prójimo y por el que son capaces de dar la vida. La **necesidad de considerar la ideología como ingrediente de algunos grupos primarios**.

Pero lo verdaderamente decisivo no son tanto las relaciones como las consecuencias que de ellas se derivan, y ahí la Psicología parece haber llegado a un acuerdo muy notable: sin esas relaciones tan estrechas, permanentes y personales correría serio riesgo la propia organización psicológica del sujeto, se pondría en peligro el desarrollo de la persona como entidad psicológica (autoconciencia) y con ello cosas tales como la conciencia de los otros, la definición del lugar que ocupamos dentro del contexto, el sentimiento de pertenencia, el desarrollo de la conciencia moral, la defensa mutua de sus miembros, el desarrollo de una conducta adaptativa, etc. Robert Faris (1953, p. 161) fue más atrevido y mantuvo sin ambages que **la principal función del grupo primario reside en «la creación de la propia naturaleza humana»** mediante los dos elementos que la componen: el *self* y la mente.

Algo que no deja de ser una obviedad es que junto a los grupos primarios están los **grupos secundarios**, aquellos que se definen prácticamente en términos antagónicos: suelen estar formados por una mayor cantidad de personas, por una cantidad tal que suele dificultar la interacción cara a cara, lo que conduce a un

tipo de relación más distante, más impersonal, menos íntima; a una relación instrumental que se erige en el medio para alcanzar un fin, una relación que no requiere necesariamente ser personal, que desde luego nada tiene de inclusividad y suele estar, además, previamente regulada por pautas y normas, lo que la aleja de la espontaneidad. Puede ser una relación permanente, pero inserta dentro de una pauta y de una estructura social muy definida: los compañeros y compañeras que forman parte del centro hospitalario donde trabaja Isabel son un ejemplo de grupo secundario, como lo es el grupo de clase de cualquiera de sus hijos, o los empleados de la empresa de Alfredo-padre, donde, debido a ese trabajo semiambulante, le ha resultado muy difícil hacer amigos. El contrato de trabajo, dice Davis, es uno de los ejemplos más claros de relación secundaria. Son grupos alejados de nuestro sistema psicológico central, se sustentan sobre la organización pautada de las relaciones, sobre la distribución estudiada de las tareas y sobre la articulación más o menos fija de sus actividades.

En la taxonomía clásica, éstos acostumbran a ser denominados **grupos formales**; es decir, **grupos que son fruto de una planificación** más o menos estudiada, que definen sus actividades con la inevitable ayuda de un conjunto de normas, de una distribución de tareas acordes con la cualificación de las personas, y que están orientados a la consecución de un determinado objetivo. Newcomb los ha descrito con precisión:

El grupo formal

En algunos casos, de una persona que ocupa una posición dentro de un grupo se espera que actúe en formas prescritas, no importa qué tipo de persona sea. Es decir, que **las conductas de rol esperadas de ella son relativamente independientes de ella como persona**. Las prescripciones se forman alrededor de la posición y se aplican a cualquier individuo que la ocupe en un momento dado. A menudo, las prescripciones constituyen modos de relaciones cuidadosamente pensados que, idealmente, contribuirán a la eficacia en el desempeño de alguna actividad de grupo. Cuando un nuevo ocupante ingresa a la posición, debe conformarse con las expectativas conectadas con su posición o sufrir las consecuencias de la desviación. Cuando la mayoría de los roles de un grupo son de esta naturaleza, lo llamamos grupo *formal* (Newcomb, 1964, p. 575)

Cuando, por el contrario, los roles giran en torno a las personas, y no las personas en torno a los roles, cuando el grupo es sensible a las idiosincrasias de quienes lo forman, cuando la interacción fluye con espontaneidad sin estar previamente atada a una pauta más o menos fija, cuando la dinámica se basa en acuerdos personales y prácticas habituales de relación y de interacción, entonces estamos hablando de **grupos informales**. Lo formal es lo planificado, lo regulado (muchas veces por escrito), lo instituido, lo coordinado calculadamente, lo es-

pecializado, lo jerarquizado y lo orientado racionalmente al logro de metas y objetivos. En lo informal están presentes lo espontáneo, los acuerdos personales, las prácticas habituales sancionadas por la costumbre más que por la ley, y la orientación a las necesidades y experiencias personales. **Lo formal está centrado en el sistema; lo informal está centrado en la persona.** En el caso de Isabel se da una peculiaridad que no es infrecuente: cambia el escenario, y la estructura formal de su grupo se torna informal, aunque las personas sean las mismas.

El grupo primario es un ejemplo definitivo y convincente del incalculable valor psicológico que encierra la grupalidad. La hipótesis a la que sirve es la de que los grupos a los que pertenecemos son el escenario central de la influencia. Ésa viene siendo nuestra idea favorita. **Nuestros comportamientos, actitudes, valores y formas de ver el mundo guardan un estrecho paralelismo con los valores y normas propias de los grupos a los que pertenecemos.** A veces ese paralelismo se convierte en una obligación que puede llegar a ser «carcelaria», como en el caso de las mujeres afganas, de los miembros de una secta religiosa. Luis Mateo Díez, un excelente novelista, lo ha descrito de manera hermosa en *La ruina del cielo*: «Hay muchas suertes de esclavitud y algunas de las peores derivan de algo tan teóricamente impropio como el amor o el afecto. La esclavitud amorosa tiene al menos esa rara justificación del desorden de las pasiones[...]. Las esclavitudes de la familia, si coincidimos que la familia es el ámbito de los afectos más naturales e irracionales, son las más terribles: provienen de una especie de ley de la necesidad absolutamente impía». Es el precio que a veces pagamos por el afecto, por el reconocimiento, por la identidad.

Pero las personas también responden, en mayor o menor medida, a esa imagen vygotskiana de sujetos activos hacia sí mismos y frente al medio que los rodea, y entonces cabe la posibilidad de que siendo miembros de determinados grupos, nuestra manera de actuar, las actitudes que manifestamos, las ideas con las que nos identificamos y los valores que defendemos tuvieran como marco de referencia lo que hacen, lo que piensan y lo que defienden grupos a los que no pertenecemos: **los grupos de referencia.** Ésa es la postura y la concepción del sujeto que defiende Herman Gukenbiehl (1984, p. 94): «[...] el sujeto actuante es considerado como una persona activa, reflexiva y significativa, y no simplemente como un miembro del grupo cuyos pensamientos y acciones están marcados y determinados por las estructuras normativas de su entorno». El lugar central de esta teoría, añade, lo ocupa el *proceso psíquico de elección* de una unidad de referencia.

Kurt Lewin lo había expresado con toda claridad en 1939: las investigaciones sobre el éxito y el fracaso, sobre los niveles de aspiración, sobre su inteligencia, su nivel de frustración, etc., vienen mostrando que las metas que una persona establece están profundamente influidas por los estándares de los grupos a los que pertenece o desea pertenecer (Lewin, 1948, p. 72). Ésa va a ser la hipótesis que

Thomas Merton, el gran sociólogo norteamericano, desarrolla a lo largo de dos extensos capítulos de su obra cumbre: hay que contar con el hecho de que **los individuos se orientan con frecuencia hacia grupos que no son el suyo para dar forma a su conducta y a sus valoraciones:**

Grupo de referencia

Que los individuos actúan dentro de un sistema social de referencias suministrado por los grupos de que forman parte es una idea antigua sin duda y probablemente cierta. Si fuera eso lo único que interesara a la teoría del grupo de referencia, ésta no sería más que un nombre nuevo para un viejo foco de atención en sociología, la cual se concentró siempre sobre la determinación grupal de la conducta. Pero hay además el **hecho de que los individuos se orientan con frecuencia hacia grupos que no son el suyo para dar forma a su conducta y a sus valoraciones**, y son los problemas centrados en torno a este hecho de la orientación hacia grupos a los que no se pertenece los que constituyen el interés de la teoría del grupo de referencia. Finalmente, la teoría tiene, desde luego, que ser generalizada hasta el punto en que pueda explicar *tanto* las orientaciones hacia el grupo a que se pertenece *como* las orientaciones hacia grupos a los que no se pertenece, pero su tarea inmediata más importante es descubrir los procesos mediante los cuales los individuos se relacionan con grupos a los que *no* pertenecen (Merton, 1964, p. 285).

El concepto de grupo de referencia se acuña en 1942, en un estudio llevado a cabo por Hyman sobre los aspectos psicológicos del estatus. En dicho estudio se muestran varias cosas de interés:

1. La gente opera mucho más dentro de distancias cortas (grupos) que largas (cultura, sociedad, etc.).
2. Las personas suelen emplear como marco de referencia comparativa grupos y personas muy diversas, que van desde miembros de su propio grupo familiar a algún personaje público.
3. Hay un generalizado descontento con la posición (estatus) que se ocupa, de suerte que las medidas objetivas del estatus no siempre correlacionan con las medidas subjetivas: la gente tiene puestas sus miras no sólo dónde está, sino a donde quiere llegar, y lo quiere hacer hacia los estatus más valorados, como por otra parte resulta obvio.

Todos estos son hechos psicológicamente relevantes que podrían quedar resumidos en una interesante observación que Merton hace a los datos aportados por Hyman: «Los individuos de estratos diferentes valoran muy positivamente la meta del éxito culturalmente prescrita, creen que disponen de oportunidades, y sustentan otros valores que les ayudan o les traban en sus intentos para avanzar hacia dicha meta» (Merton, 1964, p. 178). Ése viene a ser el hecho capital: la orientación hacia determinados valores y la adopción de estrategias comporta-

mentales para lograrlos. A esto hacía referencia Harold Kelley a comienzos de los cincuenta cuando atribuía a los **grupos de referencia** una **función normativa**, que limita con la «conformidad por parte del sujeto con ciertos estándares de conducta», y una **función comparativa** con cuya ayuda procede a evaluar la corrección de sus propias creencias y actitudes. De sus años mozos en Viena, cuenta Stephan Zweig, un testigo privilegiado de la Europa del siglo pasado, cómo «el afán por la producción artística se había expandido casi como una epidemia. Todos y cada uno buscábamos en nuestro interior un talento e intentábamos desplegarlo. Cuatro o cinco de entre nosotros querían ser actores. Imitaban la dicción de los del Burgertheater, recitaban y declamaban sin parar, asistían a escondidas a clases de arte dramático y en las horas de recreo repartían entre sí los distintos papeles e improvisaban escenas enteras de los clásicos; los demás formábamos para ellos un público curioso, aunque a la vez muy crítico» (Zweig, 2001, p. 82-83). Mucho de eso nos hace recordar a Estela y a su padre, ilusionado por convertirse en una figura del mundo de la bicicleta. Aunque de ella no conocemos estos detalles, sí sabemos cuál es su aspiración y su sueño, cómo está planificando su vida para llegar a ello. Alfredo-padre es otro buen ejemplo: sabemos que durante los años de su juventud su vida giraba en torno al ciclismo y su ilusión fue siempre militar en el equipo Banesto: ése fue su grupo de referencia durante años. **Orientar su forma de actuar y de ver el mundo no tanto en función de lo que uno es, sino de lo que uno aspira a ser.** Orientación y aspiración como elementos definitorios de los grupos de referencia.

Carolyn y Muzafer Sherif participan de esta idea y proponen una visión en la que las aspiraciones y orientaciones tienen una clara dimensión psicológica: **los grupos de referencia, dicen, son los que proporcionan al sujeto los fundamentos más sólidos para formar y cambiar actitudes** (son los puntos de anclaje más importantes de nuestras actitudes) y para definir metas futuras. Esto resulta especialmente frecuente, y por tanto especialmente importante desde el punto de vista psicosocial, en sociedades altamente diferenciadas y abiertas a la movilidad, como son las nuestras. Es en este contexto abierto en el que entran en juego los deseos de las personas, sus aspiraciones presentes y futuras, su interés para dar los pasos pertinentes que le pongan en el camino adecuado para el logro de sus objetivos. A pesar de la incidencia que en ello hemos hecho, sería erróneo dar por supuesto y por descontado que las personas actuamos sólo en términos de la presión que se nos viene encima desde fuera. También **sabemos lo que queremos, tenemos deseos y aspiraciones personales, estamos comprometidos con determinados valores y aspiramos a que este mundo sea un poco más amable de lo que es.** Hay unos cuantos marcos de referencia situados más allá de la abrumadora cotidianeidad en la que nos movemos en los que fondeamos nuestra existencia. Y todo esto, como es obvio, no puede ser ajeno a la persona. No lo es por partida doble: primero, porque es ella quien toma la iniciativa y se erige en

protagonista de sus propias aspiraciones y deseos, y, sobre todo, porque ella es la más beneficiada (o perjudicada): una parte central de la identidad personal, las actitudes hacia el yo, el reconocimiento social, las aspiraciones personales (Sherif y Sherif, 1956, p. 630). Todas estas cosas tienen a veces su epicentro en el grupo de referencia.

La investigación más conocida de Theodor Newcomb es precisamente un estudio llevado a cabo entre 1935 y 1939 en una institución femenina de enseñanza con el propósito de analizar cómo «en un grupo cuyos miembros aprueban ciertas actitudes (es decir, las que son sustentadas por las mayorías y de un modo muy destacado por los líderes) los individuos adquieren esas actitudes aprobadas en la medida en que el grupo del que son miembros actúa como grupo positivo de referencia» (Newcomb, 1973, p. 270). En el Bennigton College (ése era el nombre de la institución), estudiaban unas 250 chicas; estaba catalogado y era conocido como un centro de contrastado prestigio. A él acudían cada año un puñado de estudiantes que no tardaban en saber que en ese centro el prestigio estaba fuertemente asociado a la adopción de posiciones liberales en ámbitos económicos y políticos. Durante cuatro años Newcomb estudia lo que ocurre en el transcurso de la estancia de las estudiantes, cómo se desenvuelven en ese ambiente, qué posiciones van adoptando frente a los asuntos públicos a medida que va pasando el tiempo, etc. Y lo que ocurre, en resumen, es lo siguiente:

1. Hay un número significativo de estudiantes que van moldeando sus actitudes hacia posiciones claramente liberales.
2. Los mayores índices de reconocimiento y estima recaen sobre las estudiantes liberales.
3. Asimismo, las nominaciones como la estudiante más leal y más comprometida con el centro iban a parar a quienes puntuaban alto en la Escala de Progresismo Político y Económico (PPE).
4. Las elecciones sociométricas se hacían de manera recurrente entre chicas que mostraban las mismas actitudes.

Muchos años después, Newcomb (1978) confesaba que este estudio había seguido alimentando sus posiciones respecto a lo que ocurre cuando las personas pasan a formar parte de los grupos, y respecto a las relaciones individuo-grupo. Éstas, pasan por la mediación de la interacción que se convierte así en el puente entre las características intraindividuales y las propiedades de los grupos, de suerte que los comportamientos y las características de las personas (sus motivos, actitudes y cogniciones), y las propiedades y procesos grupales (varias formas de cohesión) quedan irremediamente afectadas por la interacción que se produce entre los miembros del grupo: comunicación, facilitación social, atribución y aprendizaje social.

Dos observaciones respecto a esta clasificación de los grupos. Una general: todas las taxonomías, ésta también, son caprichosas. La inmensa mayoría de las

veces responden a la necesidad, imperiosa en algunos casos, de introducir alguna claridad en un mundo enmarañado, y el valor que debemos atribuirle es francamente relativo. Y una segunda mucho más precisa y mucho más importante: no es conveniente elevar a una categoría fija e incuestionable ni ésta ni ninguna otra tipología de los grupos. Sus fronteras son diáfanos, porosas, dinámicas. La familia, por ejemplo, es una excepción a esa regla general de que los grupos primarios suelen ser grupos informales; también lo es (primaria y formal) una organización terrorista o un grupo de monjitas de clausura. En estos dos últimos casos estamos hablando probablemente de un grupo extremadamente primario y extremadamente formal. Los grupos primarios pueden nacer dentro de los grupos formales. De hecho, alguno de los grupos primarios de la madre y del padre de la familia que nos está sirviendo de guía tienen su origen en grupos secundarios, en sus lugares de trabajo. Lo que, entre otras cosas, quiere decir, que las personas acostumbramos a estar insertos en más de un grupo primario y en varios grupos secundarios.

CUADRO 1.7: PARA RECAPITULAR.

En otras palabras, cada uno de los seres humanos que caminan por las calles aparentemente ajenos e independientes de los demás está ligado a otras personas por un cúmulo de cadenas invisibles, ya sean estas cadenas impuestas por el trabajo o por propiedades, por instintos o por afectos. Funciones de la más diversa índole lo hacen o lo hacían depender de otros, y a otros depender de él. El ser humano individual vive, y ha vivido desde pequeño, dentro de una red de interdependencias que él no puede modificar ni romper a voluntad sino en tanto lo permite la propia estructura de esa red; vive dentro de un tejido de relaciones móviles que, al menos en parte, se han depositado sobre él dando forma a su carácter personal. Y en éste radica el verdadero problema: este contexto funcional posee una estructura muy específica en cada grupo humano. No es el mismo en una tribu de pastores nómadas que en una tribu de agricultores, en una sociedad guerrera feudal que en la sociedad industrializada de nuestros días, e incluso difiere según las distintas agrupaciones nacionales de la propia sociedad industrializada. Sin embargo, este armazón de funciones interdependientes cuya estructura y cuyo esquema confieran a un grupo humano su carácter específico, no es ni ha sido creado por los individuos particulares; pues cada persona particular, incluso la más poderosa, incluso el cacique de una tribu, un rey déspota o un dictador, es sólo una parte de este armazón, el representante de una función que únicamente se forma y se mantiene en relación con otras funciones, que sólo puede entenderse a partir de la estructura específica y de las tensiones específicas del contexto global. Y este movimiento circular funcional de un grupo humano, este orden invisible a partir del cual y en dirección al cual los individuos están constantemente estableciendo fines y actuando. Tampoco debe su aparición a una simple suma de actos voluntarios, a una decisión común de *muchas* personas particulares. No fue gracias a una libre decisión de muchos, a un «contrato social», y sin duda tampoco gracias a plebisci-

tos y elecciones, como se transformó en Occidente, poco a poco, la cadena funcional relativamente simple de la alta Edad Media –en la que las personas quedaban relacionadas según su condición de sacerdotes, caballeros o siervos de la gleba–, para dar paso al complicado y diferenciado tejido funcional de nuestros días. En Occidente las personas no se pusieron de acuerdo para salir de, por así decirlo, un estado carente de relaciones, ni hicieron una votación para, siguiendo la voluntad de la mayoría, distribuir las funciones según el esquema actual, esto es, en comerciantes, directores de fábricas, agentes de policía y obreros, sino que las votaciones y elecciones, los enfrentamientos incruentos entre diferentes grupos sociales fueron y son posibles como instituciones estables de la dirección social únicamente dentro de una determinada estructura del contexto funcional de una sociedad. A cada uno de tales acuerdos acumulativos subyace un contexto de relaciones personales de índole ya no únicamente acumulativa sino *funcional*; la estructura y las tensiones de ese contexto se expresan directa o indirectamente en los resultados de las votaciones. Y las decisiones comunes de una mayoría, las votaciones y elecciones, sólo pueden modificar o perfeccionar esta estructura funcional dentro de unos límites determinados y más o menos estrechos. El tejido de funciones interdependientes que une a las personas entre sí posee un peso propio y unas leyes propias que dejan un margen de actuación muy delimitado a los acuerdos incruentos –y cualquier decisión mayoritaria es, en último término, un acuerdo incruento (Elias, 1990, p. 29-30).

LECTURAS RECOMENDADAS

En éste, como en otros capítulos, vamos a optar por recomendar al lector la consulta de otros manuales de Psicología de los grupos escritos en castellano, y para no hacer una lista interminable, nos vamos a limitar a los manuales publicados en los últimos años. Creemos, por tanto, que cualquiera de los tres siguientes capítulos puede ser de utilidad para el lector:

- Alcover, C. M^a. (1999). «Aproximaciones al concepto de grupo y tipos de grupo». En: Gil, F. y Alcover, C. M^a. (coords.), *Introducción a la Psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide (pp. 77-104).
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill (pp. 1-30). De este manual recomendamos el capítulo primero, «El marco referencial de la psicología de los grupos»
- Huici, C. y Morales, F. (2004). *El estudio de los grupos en la Psicología social*. Madrid: UNED.

CAPÍTULO 2



El grupo primario en una de sus faenas.

Seis metáforas sobre el grupo

En el capítulo precedente nos hemos hecho algunas preguntas y nos hemos dado algunas respuestas. A decir verdad, las preguntas que nos hemos planteado han sido intencionadamente heterodoxas. No así las respuestas. Éstas han estado presididas por la que entendemos sigue siendo la más relevante de las ortodoxias: el recurso a los maestros, que a decir verdad no son muchos, pero siguen siendo incombustibles, siguen teniendo esa «inexhausta vitalidad» que Ortega les concedía a los clásicos. Pero lo clásico no es necesariamente sinónimo de ortodoxia. Desde luego no lo es en el caso que nos va a ocupar en este capítulo: los autores que aquí manejamos no han sido tan neutrales ni tan políticamente correctos como se nos ha hecho creer, con la falsa ilusión quizás de no contaminar de ideología la Psicología social. Detrás de sus cuidadosos diseños experimentales y de sus datos empíricos hay una indisimulada crítica a modelos de grupo y de sociedad que favorecen la sumisión a normas que alientan el fanatismo, a teorías que culpan a la víctima del oprobio que sufren, a climas sociales que se cimentan en el valor de la obediencia a modelos de educación que nos preparan concienzudamente para el conformismo. Esto es precisamente lo que queremos rescatar de los clásicos: su compromiso con un modelo de sociedad que aliente la independencia, que eduque en la tolerancia, que permita el disenso y favorezca el respeto a la diferencia: ésta es la vocación indeclinable de la ciencia social.

2.1. LAS CONDICIONES MÍNIMAS PARA LA GRUPALIDAD

El grupo es la metáfora de nuestra existencia. Ése podría ser el resumen más acabado del Capítulo 1, y acaso de todo este texto. Se trata de una metáfora en proceso de elaboración y, por tanto, de una metáfora siempre inconclusa, que a pesar de ello tiene una presencia contumaz en nuestra vida, que se combina con apariciones momentáneas fulgurantes. De éstas queremos ocuparnos en los dos primeros epígrafes de este capítulo para, con su ayuda, proponer la primera de las metáforas: **el grupo como un destello fugaz que acompaña muchas de nuestras actividades.**

2.1.1. La facilitación social

Un buen día, al final de la temporada de 1897, alguien pone a disposición de Norman Triplett, un profesor de la Universidad de Indiana, el libro de récords oficiales de la Liga Americana de Ciclismo. Los mira, los observa, los estudia, los compara al derecho y al revés, y con la inestimable ayuda de un tratado sobre la fisiología de las competiciones de velocidad, escrito por un tal Dr. Turner, llega a la conclusión de que **para explicar la diferencia de rendimiento que muestran los ciclistas en las distintas pruebas se hace necesario tener en cuenta tanto los efectos fisiológicos del ejercicio físico como los derivados del ejercicio mental.** Probablemente ahí resida la que, además del uso de una metodología experimental, pueda ser considerada como su aportación más relevante al campo de la Psicología: la introducción de factores mentales en un contexto en aquella época tan inesperado para su presencia como el del rendimiento físico; de unos factores que en este caso nos remiten directamente a la presencia de los otros, a la influencia que la presencia de los otros ejerce sobre el rendimiento, si queremos expresarlo con mayor precisión: «Esta teoría de la competición mantiene que la presencia física de otro corredor despierta el instinto competitivo; que el otro corredor puede ser un instrumento para liberar la energía nerviosa que el sujeto no puede liberar por sí mismo y, finalmente, que el hecho de ver el movimiento de otro, que quizás le sugiere una mayor velocidad, es un motivo para incrementar el esfuerzo» (Triplett, 1898, p. 516).

Con esta hipótesis en la mente, Triplett se pone manos a la obra para dar el salto hacia la obtención de datos empíricos sirviéndose de una «máquina experimental» capaz de reproducir en situaciones controladas algunas de las condiciones bajo las que realizan sus actividades profesionales los ciclistas: carreras contrarreloj, carreras en ruta y carreras de persecución. Para ello idea un armatoste de madera en forma de Y sobre el que se colocan dos sedales de pesca con sus respectivas manivelas y sus correspondientes poleas. De un extremo a otro, cada sedal medía dos metros de largo. Los sujetos tenían que hacer girar la manivela a la mayor velocidad posible hasta que una pequeña banderola cosida al sedal hubiera completado cuatro vueltas. El tiempo se tomaba mediante un cronómetro, y sobre el tambor de un «quimógrafo» adosado al lateral de la máquina quedaban grabadas unas gráficas que reflejaban el movimiento ejecutado por los sujetos.

Se tomaron registros de alrededor de 225 personas de todas las edades, aunque los datos que finalmente ofrece Triplett en su publicación se refieren a muchachos con una media de edad de 12 años. El movimiento de los sujetos fue registrado en función de las siguientes condiciones experimentales: tras el correspondiente ensayo, un grupo procedía a realizar seis intentos en el siguiente orden: uno solo (S), otro en competición con otro sujeto (C), otro solo (S): así,

alternando hasta completar los seis intentos (Tabla 2.1). Otro grupo hacía lo propio pero en un orden distinto: los dos primeros solo, y a partir del tercero se combinaba en competición y solo (Tabla 2.2). Una vez que dispuso de todos los

TABLA 2.1: SUJETOS ESTIMULADOS POSITIVAMENTE (GRUPO A) (TRIPLETT, 1898, P. 521).

Sujeto	Edad	S	C	S	C	S	C
1	10	54,4	42,6	45,2	41	42	46
2	9	67	57	55,4	50,4	49	44,8
3	12	37,8	38,8	43	39	37,1	33,4
4	11	46,2	41	39	30,2	33,6	32,4
5	11	42	36,4	39	41	37,8	34
6	11	48	44,8	52	44,6	43,8	40
7	11	53	45,6	44	40	40,6	35,8
8	13	37	35	35,8	34	34	32,6
9	9	49	42,6	39,6	37,6	36	35
10	11	40,4	35	33	35	30,2	29
Media	11	47,48	41,88	42,6	39,28	38,42	36,3

TABLA 2.2: SUJETOS ESTIMULADOS POSITIVAMENTE (GRUPO B) (TRIPLETT, 1898, P. 521).

Sujeto	Edad	S	S	C	S	C	S
1	13	51,2	50	43	41,8	39,8	41,2
2	13	56	53	45,8	49,4	45	43
3	10	56,2	49	48	46,8	41,4	44,4
4	8	52	44	46	45,6	44	45,2
5	10	45	45,6	35,8	46,2	40	40
6	12	56,6	50	42	39	40,2	41,4
7	15	34	37,2	36	41,4	37	32,8
8	13	43	43	40	40,6	33,8	35
9	13	36	35	32,4	33	31	35
10	10	52	50	43	44	38,2	40,2
Media	11,7	48,2	45,68	41,2	42,78	39	39,82

registros, Triplett se percató de que los sujetos participantes en el experimento son susceptibles de ser divididos en tres grupos: a) el primero estaría compuesto por personas para quienes la competición actúa como un factor motivante de primer orden; b) el segundo correspondería a aquellos sujetos a quienes la competición les estimula negativamente, les inhibe el rendimiento; c) en tercer lugar estarían aquellos otros que no se verían afectados por el hecho de la competición.

Los datos que Triplett pone a nuestra disposición no son espectaculares. Tampoco están dotados de ese halo de sorpresa con el que a veces, contadas veces, la investigación psicosocial nos deja boquiabiertos. Pero son datos históricos, de los que todo el mundo habla, pero que a duras penas aparecen en los manuales y textos de Psicología social. Ésa es la razón por la que los traemos a colación: como un homenaje. No es ésta, ni mucho menos, una mala razón.

Como se puede observar, la práctica totalidad de estos 20 sujetos redujeron sensiblemente sus tiempos en la modalidad de competición. Teniendo en cuenta los antecedentes, es algo que Triplett esperaba. Pero es necesario reseñar que la reducción media de tiempo en el segundo intento del grupo A (sujetos estimulados positivamente) es de 5,6 segundos, mientras que en el grupo B es tan sólo de 2,52 segundos. En el primer caso, hablamos del efecto de la competición, en el segundo del aprendizaje. Esta situación cambia en el tercer intento, en el que el grupo B se muestra 4,48 segundos más rápido que en el segundo (solo), mientras que en el A, en el que los sujetos han pasado de la situación de competición a la ejecución solos, la ganancia es prácticamente insignificante (72 centésimas de segundo). Sea como fueren estos datos intermedios, hay algo que sigue ofreciendo una regularidad machacona: **la actividad competitiva ofrece tiempos menores que la actividad solitaria.**

Hoy en día, más que las pródigas consideraciones en torno a la influencia de la edad y el sexo que hace el autor, revisten un especial interés comentarios, bastante más comedidos por su parte, en torno al incremento de la energía en presencia de espectadores, a la mejora del rendimiento al abrigo de los seguidores, a las respuestas que la gente da a las diferentes fuentes de estimulación social, algo que también surte efecto cuando el sujeto se enfrenta en solitario a una tarea, y que se multiplica cuando, además de los espectadores, hay competidores. Un dato que anima a Triplett (1898, p. 535) a concluir que «la presencia física de un contendiente que participa simultáneamente en la carrera sirve para liberar una energía latente de la que no echamos mano de manera ordinaria».

Tuvieron que pasar varias décadas hasta que, en 1965, Robert Zajonc volviera a traer al seno de la Psicología social el fenómeno descrito por Triplett. Y lo hace revistiéndolo de una justificación teórica que ya nos resulta familiar: en el fondo, viene a decir ya en el primer párrafo de su bien conocido artículo, **la Psicología social es el estudio de la influencia**, la respuesta a cómo y por qué la conducta de un individuo afecta a la de otro. «Las influencias de los individuos

sobre la conducta de los otros, que hoy son de interés para la Psicología social, toman formas muy complejas[...]. Pero las formas esenciales de influencia interindividual están representadas por el paradigma experimental más antiguo en la Psicología social, el de la *facilitación social*» (Zajonc, 1974, p. 78).

En el primer capítulo hemos ofrecido una propuesta complementaria: **el grupo**, hemos dicho, es el **escenario primordial de la influencia**. A esa idea rinde culto Zajonc, y a ella se acogió Floyd Allport para acuñar el concepto de *facilitación social*. Recordemos brevemente cómo: Allport atribuye a la Psicología social el estudio de la conducta humana como reacción a los estímulos sociales, que siempre son los otros, bien cuando están solos, bien cuando son miembros de un grupo o cuando forman parte de la masa. En la segunda de las situaciones el fenómeno por excelencia es el de la **facilitación social**, y **éste se produce cuando los miembros del grupo ejecutan individualmente una actividad en presencia de otros que están haciendo lo mismo**. Esto supone una fuente de estimulación que actúa como coadyuvante en la ejecución. El ejemplo que utiliza parece un homenaje a Triplett: entre los ciclistas hay una máxima que dice que de entre dos de ellos dotados de manera pareja, aquel que sale primero y se mantiene así durante la carrera, será el perdedor. «Eso sucede porque la visión de los movimientos proporciona un estímulo contributorio de tal calibre a quien va detrás, que su energía se ve incrementada y tiene todas las de ganar» (Allport, 1924, p. 261). Dicho incremento, matiza Allport, puede ser debido a dos variables de marcado carácter social cuyos efectos no son fáciles de diferenciar, pero que se dan de manera claramente independiente: la **facilitación social**, «que consiste en un incremento de la respuesta que proviene simplemente de ver u oír a los otros haciendo los mismos movimientos[...], y la **rivalidad**, que viene a ser el refuerzo emocional del movimiento acompañado por la conciencia del deseo de ganar» (Allport, 1924, p. 262).

Partiendo de estas consideraciones teóricas y de los resultados de los estudios llevados a cabo por el propio Allport, Zajonc cree que las investigaciones desarrolladas en este área caben dentro de dos grandes paradigmas experimentales: el primero se centra en el estudio de la conducta cuando se produce en presencia de espectadores pasivos. El segundo analiza la conducta cuando se produce en presencia de otras personas que están realizando la misma actividad. En un caso nos ocupamos de estudiar los efectos de la audiencia sobre una conducta, mientras que en el otro el interés se centra en los efectos de lo que, desde Allport, se ha dado en llamar la «coactividad».

Los efectos de la audiencia han sido reiteradamente observados en el rendimiento de diversas actividades, unas de corte estrictamente físico y otras más cercanas a tareas intelectuales. El paradigma experimental no reviste grandes dificultades. Se trata de analizar el rendimiento de un sujeto cuando realiza una actividad mientras está solo, y compararlo con el que obtiene en esa misma activi-

dad cuando se encuentra en presencia de otras personas (una audiencia), que simple y pasivamente observa el decurso de dicha actividad. El segundo de los paradigmas experimentales entra en juego cuando un conjunto de individuos están implicados simultáneamente en la ejecución de una misma actividad y cada uno puede ver y observar lo que hace el otro. Una de las investigaciones preferidas por Zajonc es la llevada a cabo por Chen, en 1937. Lo que este zoólogo chino hizo fue observar la actividad de 36 hormigas a las que expuso a diversas condiciones experimentales: el primer día se las colocaba en un bote de leche que estaba lleno de arena hasta la mitad durante seis horas, se observaba cuidadosamente su actividad en la construcción del hormiguero y se procedía a pesar la tierra excavada por cada una de ellas. Dos días después se procedía a meter a las hormigas en la lata durante las mismas horas, pero esta vez de dos en dos, y se hacían las medidas oportunas. Tres días después se las metía en grupos de tres, y así sucesivamente. Al final se volvía a la primera situación experimental: la hormiga mano a mano consigo misma. Los resultados no dan lugar a ninguna duda. Las hormigas tardaron 192 minutos en la construcción del hormiguero cuando estaban solas, 28 en parejas y 33 cuando el grupo estaba formado por tres. Si hablamos de la cantidad de arena excavada, los datos son igualmente significativos: 232 gramos solas, 1.530 en parejas, y 2.184 cuando eran tres.

Pero los datos, más que abundantes, no han sido tan benévolo como aparecen en el caso de las hormigas. **En no pocas ocasiones, tanto la audiencia como la coactividad suponen un freno para la ejecución.** Tras un detenido estudio de los resultados, Zajonc extrae la siguiente conclusión: la emisión de respuestas que el sujeto domina se facilita hacia la mejora en el caso de la presencia de espectadores, mientras que éstos frenan la ejecución de tareas que requieren un nuevo aprendizaje. «La presencia de espectadores sirve de obstáculo para la adquisición de nuevos conocimientos, mientras que favorece la expresión de los ya adquiridos», dice Zajonc (1967, p. 23). La coactividad favorece el dominio y obstaculiza el aprendizaje, dirá una y otra vez Zajonc. La ejecución se facilita y el aprendizaje se entorpece, de suerte que la conclusión definitiva es más que previsible: **la presencia de espectadores favorece la emisión de respuestas predominantes** (Zajonc, 1967, p. 23), y lo hace mediante la activación fisiológica de un proceso psicológicamente tan relevante como es el de la motivación: es justamente ésta la que se ve favorecida por la presencia de espectadores. Sin embargo, en tareas que estamos en proceso de aprender existe la posibilidad de que nos equivoquemos, y entonces es el error el que pasa a ser dominante inhibiendo la conducta. Las respuestas predominantes, sean éstas las de beber en ratas albinas, las de comer en gallinas o la de someterse a una descarga eléctrica en presencia de un compañero por parte de miembros del Ejército, experimentan un notable incremento en un clima de coactividad. Todas ellas se intensifican en presencia de miembros de la misma especie,

siempre y cuando el sujeto ejerza sobre su ejecución un determinado dominio, siempre y cuando se trate de respuestas que el sujeto conoce de antemano.

Ésa es una de las conclusiones a las que tenemos que prestar atención. La otra, más reciente, es que la presencia de los otros facilita o dificulta la ejecución en virtud de la dificultad de la tarea. Ése es el primero y el más importante de los resultados obtenidos en el metaanálisis llevado a cabo por Charles Bond y Linda Titus (1983) sobre 241 estudios en los que llegaron a participar cerca de 24.000 sujetos, dos cifras (la de estudios y la de sujetos) nada despreciables. **La presencia de los otros debilita la ejecución en tareas complejas**, la hace menos precisa y más lenta, **y la facilita en tareas fáciles**. Todo ello acostumbra a suceder de manera poco llamativa y escasamente significativa. De hecho dicha presencia, tanto para bien como para menos bien, tan sólo da cuenta de entre el 0,3 % y el 3 % de la varianza. Pero a nosotros no nos importa el dato concreto, sino el hecho de que el grupo tiene apariciones momentáneas que nos deslumbran y no dejan de sorprendernos. La que acabamos de comentar es una de ellas, pero no es la única.

2.1.2. La grupalidad como norma

Los que sin duda deben seguir sorprendidos por su repercusión son aquellos 112 adolescentes de una escuela de Bristol que al comienzo de la década de los setenta constituyeron la base muestral de los dos experimentos de Tajfel (64 en el primero y 48 en el segundo). Han pasado ya más de treinta años que no han hecho sino arrojar luz, dramáticamente a veces, sobre el papel que juega el proceso de categorización social (de él hablaremos con detenimiento en el Capítulo 3) en la que, a decir del propio Tajfel, es **la conducta por excelencia del ser humano: la conducta intergrupala**. Ésta puede acontecer de manera extremadamente fácil, y a veces con una espontaneidad inusitada sin necesidad de que medie el conflicto, la competición o la lucha por intereses comunes; de hecho, ni siquiera sería necesaria la interacción o el conocimiento entre los miembros de los grupos en cuestión. No es necesario que las personas se conozcan, ni que interactúen con regularidad, ni que compartan metas, ni que respeten las mismas normas, ni que tengan el mismo líder. Nada de eso es necesario. Acabamos de ver cómo el paradigma de la facilitación social nos ofreció desde muy temprano una prueba de la grupalidad bajo condiciones mínimas. Tajfel va a sentenciar esa desmitificación acudiendo al estudio de las condiciones requeridas para identificarse con un grupo, a los requisitos para sentirse miembro de él o a los criterios de diferenciación necesarios para distinguirlo de otro grupo. El punto de partida se adentra de nuevo en interesantes reflexiones sobre la conducta social humana:

Conducta social y categorización

La conducta social humana se encuentra poderosamente moldeada, al menos en nuestras sociedades, por conceptualizaciones de causalidad social en las que inferencias sobre intereses, motivos, intuiciones, acciones y atributos de los grupos y de los individuos se estructuran en términos de categorizaciones entrelazadas del mundo social en una variedad de endogrupos y exogrupos. A veces, estas inferencias son consecuencia directa de determinantes «objetivos» del conflicto y la competición intergrupala (conflicto «racional» en términos de Coser); a veces, están relacionadas con actitudes y conductas respecto a exogrupos que están al servicio de una función psicológica (conflicto «irracional» en términos de Coser); con mucha frecuencia esas dos variantes del conflicto se encuentran en una compleja interdependencia en la que se refuerzan mutuamente. Pero esta doble clasificación no tiene en cuenta otro aspecto de las relaciones intergrupales que es su rasgo permanente: **una red de categorizaciones intergrupales está permanente en el ambiente social**; forma parte de nuestra socialización y de nuestra educación desde los «equipos» y el «espíritu de equipo» en la educación primaria y secundaria, pasando por las pandillas de nuestra adolescencia hasta todo tipo de grupos sociales, nacionales, raciales, étnicos, religiosos o de edad (Tajfel, *et al.*, 1971, p. 153).

Una idea centra nuestra atención en este momento: **la omnipresencia de la categorización intergrupala en nuestras vidas**, que no es sino una manera de expresar la omnipresencia del grupo. Esto es lo que da pie a Henri Tajfel para idear una estrategia experimental que, dejando al lado todas las razones que se habían manejado como conducentes al favoritismo endogrupal o a la discriminación exogrupal (la interacción cara a cara, el conflicto de intereses, cualquier posibilidad de hostilidad previa entre los grupos, cualquier nexo «utilitario» o instrumental entre las respuestas de los sujetos y su propio interés: ése es el listado que hace el propio autor), tuviera en cuenta los siguientes criterios (Tajfel, *et al.*, 1971, p. 154):

1. Ausencia absoluta de interacción cara a cara entre los sujetos.
2. Completo anonimato de los miembros del grupo.
3. Ausencia de vínculos instrumentales o racionales en los criterios para la categorización intergrupala y en la naturaleza de las respuestas solicitadas por los sujetos.
4. Las respuestas no deben tener un valor utilitario para los sujetos.
5. La estrategia de responder en términos de diferenciación intergrupala (favorecer al endogrupo en detrimento del exogrupo) debe enfrentarse a una estrategia basada en otros principios más «racionales» o «utilitarios», como la consecución del máximo beneficio para todos. Un paso más en esta dirección sería oponer una estrategia de máximo beneficio material para el endogrupo a otra en la que el endogrupo gana menos de lo que podría, pero más que el exogrupo.

6. Finalmente, pero no por ello menos importante, la respuesta debe ser lo más relevante posible para los sujetos. Debe consistir en decisiones reales sobre la distribución de refuerzos concretos (y/o castigos) a otros, más que en algún tipo de evaluación de los otros.

Resumiendo: **nos preguntamos si el mero hecho de la categorización** (saber o saberse perteneciente a un determinado grupo) **es capaz de disparar un comportamiento discriminatorio** respecto a quienes no pertenecen a nuestro grupo, de suerte que procuremos que obtengan lo menos posible (máxima diferencia endogrupal = MDE), o más bien lo que hace es favorecer al máximo a las personas que pertenecen a nuestro propio grupo (máxima ganancia endogrupal = MGE), o si lo que hacemos es procurar que ambos ganen todo lo que puedan, y así todos contentos (máxima ganancia conjunta = MGC).

Tomemos a un conjunto de estudiantes de secundaria (48) en tres grupos de 16 y definamos un criterio de categorización: les proyectamos 12 diapositivas, 6 con cuadros de Klee y otros 6 con cuadros de Kandinski (pongamos Picasso y Dalí, para acercarnos a nuestra realidad, sin merma de calidad), y les pedimos que escriban en una hoja a cuál de los dos pintores prefieren, sin que en la diapositiva haya indicación alguna de a quién pertenece cada uno de los cuadros. Inmediatamente después se les informa de que los investigadores están interesados en conocer «otro tipo de opiniones», y que para ello deberán ir pasando cada uno a un cubículo para responder individualmente a algunas cuestiones relacionadas con sus preferencias estéticas. En esta segunda parte, los sujetos son definidos de manera aleatoria como admiradores de Picasso o de Dalí, con independencia de lo que hayan respondido en la primera parte, y las cuestiones a las que tienen que responder se contienen en un cuadernillo de 44 matrices (véanse ejemplos en Tablas 2.3 y 2.4) cuyos números ofrecen a los sujetos la posibilidad de decidir la adjudicación de diversas cantidades de dinero a otros dos sujetos de

TABLA 2.3: MATRICES UTILIZADAS EN EL EXPERIMENTO (TAJFEL, ET AL., 1917, P. 164).

A													
	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7
Matriz 1	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
Matriz 2	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27	29
B													
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Matriz 3	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Matriz 4	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27	29

los que sólo se sabe si prefieren a Picasso o a Dalí. Con esa escueta información cada uno de los sujetos tiene que elegir una de las trece columnas que se le ofrecen en cada matriz teniendo en cuenta que los números representan dinero.

Estás mano a mano con las matrices y sabes que los números de la fila de arriba corresponden a premios para un sujeto que, como tú, prefiere a Picasso (es, por tanto, un miembro de tu endogrupo), mientras que las de abajo son las que tienes que manejar para premiar a otro sujeto que prefiere a Dalí (un miembro del exogrupo). Ésa es la tarea a la que se enfrentan los 112 adolescentes, si bien el orden de los sujetos a quienes han de conceder los premios varía. A veces, el miembro del exogrupo se corresponde con la fila de arriba y el del endogrupo con la de abajo; otras veces, las dos filas corresponden a miembros del endogrupo o del exogrupo. Sigamos con el ejemplo de la primera matriz. Eres el sujeto experimental y ya sabes a quién corresponde la fila de arriba y la de abajo. Si le das 14 puntos al primero, el segundo conseguirá irremediablemente 11. Puedes optar por que el sujeto que prefiera a Picasso, como tú, obtenga el mayor beneficio (19), y eso lleva asociado el menor premio para el que prefiere a Dalí (1). Las cosas van cambiando de aspecto tanto en razón del grupo al que pertenecen los sujetos que dan y reciben los premios, como en virtud del tipo de matriz utilizada. Vayamos por un momento a la matriz 3 y supongamos que los números de la primera fila corresponden a un sujeto cuyas preferencias se inclinan por Dalí. Si quieres concederle al sujeto que, como tú, prefiere a Picasso la máxima puntuación (25) sabes que el que ha optado por Dalí se llevará 19. Si quieres que se lleve menos, no tendrás más remedio que rebajar también las ganancias del sujeto que prefiere a Picasso. En resumidas cuentas: a) en todas las matrices la posición de la elección más «correcta» (igual número de puntos a ambos sujetos) se mantiene constante y se ubica en el centro de la serie; b) siempre se usa el mismo conjunto de números, aunque ordenados de manera diferente (véase un ejemplo en la Tabla 2.4); c) cada una de estas matrices (44 en total) se presenta de manera aleatoria en cada folleto, cambiando los sujetos a los que corresponden los números de la primera y de la segunda fila.

Tal y como hemos reseñado, los autores tienen la fundada sospecha de que, a la hora de repartir beneficios (manejar las matrices), los sujetos experimentales pueden tener en cuenta las preferencias. Los datos globales confirman esa hipótesis: el 72,3 por ciento de los sujetos favorecieron a los miembros de su propio grupo, el 8,5 por ciento mantuvieron una perfecta equidistancia entre ambos, y el 19,2 por ciento beneficiaron a los miembros del otro grupo. Y también nos ofrecen algunos otros resultados: cuando se trata de conceder puntos a dos miembros del endogrupo, las decisiones se acercan a la MGC. En menor medida, algo parecido ocurre cuando se trata de dos miembros del exogrupo. Cuando no está de por medio nuestro grupo se observa una tendencia a la imparcialidad. Aunque ésta es una variable que no fue objeto de este estudio, los autores sospechan que

los resultados deben ser entendidos en términos de una especie de compromiso entre una doble norma: la de la grupalidad y la de la imparcialidad.

TABLA 2.4: CUADERNILLO PARA EL GRUPO QUE PREFIERE A KLEE (TAJFEL, ET AL., 1971, P. 166).

Estos números se corresponden con premios para:

el miembro n.º 74 del grupo de Picasso	25	23	21	19	17	15	13	11	9	7	5	3	1
el miembro n.º 44 del grupo de Dalí	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7

Por favor, escriba a continuación las cantidades elegidas

	Cantidad
Premio para el miembro n.º 74 perteneciente al grupo de Picasso	21
Premio para el miembro n.º 44 perteneciente al grupo de Dalí	17

Ello no obstante, el resultado fundamental de esta serie de investigaciones queda resumido en una **firme y constante tendencia a favorecer a los miembros del propio grupo**; a unos miembros que son anónimos, con los que no se ha interactuado, con los que no se sabe si se comparten intereses, que no están revestidos de poder ni autoridad alguna para nosotros. «En una situación desprovista de la parafernalia que adorna la pertenencia a un grupo y de las manifestaciones de la conducta intergrupal, los sujetos actúan manejando su pertenencia grupal y en términos de categorizaciones intergrupales. **Sus acciones están tan claramente dirigidas a favorecer a los miembros de su propio grupo como contra los miembros del exogrupo**» (Tajfel, *et al.*, 1971, p. 172). Eso, añaden, a pesar de que los sujetos disponen de otras alternativas que pueden acarrear beneficios parecidos a un costo menor.

El favoritismo endogrupal en una situación de grupo mínimo: ésa es la gran apuesta de Tajfel. Una «**discriminación gratuita**» a favor del endogrupo, matizan los autores, y alejada de todas las condiciones que pudieran haberla tornado más razonable y más justificable (conocimiento de los miembros del exogrupo, interacción reiterada, competición o conflicto entre ellos, etc.). Cuando este favoritismo y esta discriminación se disparan de manera tan automática y sencilla, cabe preguntarse por lo que puede estar detrás. Tajfel echa mano entonces de un concepto que se nos antoja extraordinariamente relevante: la existencia de una norma social genérica que guía la dinámica de la conducta endogrupal-exogrupal: la norma de la grupalidad o, si se prefiere, **el grupo como una norma, la pertenencia grupal como único marco de referencia en nuestro comportamiento**. Eso es lo que ocurre en los experimentos de Tajfel: que los sujetos entienden que en la situación en la que se encuentran es pertinente echar mano del grupo como marco de referencia: «Lo teóricamente relevante es el hecho de que

unas pocas referencias a la grupalidad en las instrucciones fue suficiente para disparar el tipo de conducta que hemos visto, a pesar de su carácter “no racional”, “no instrumental”, “no utilitario”, a pesar de los endebles criterios que empleamos para la categorización, y a pesar de la posibilidad de usar estrategias alternativas mejores», dicen los autores (Tajfel, *et al.*, 1971, p. 174).

El grupo como norma, tal y como se nos muestra, no parece que sea un modelo de racionalidad, de sensatez, ni de pragmatismo. Y eso sería muy necesario que lo tuviéramos en cuenta a la hora de analizar y de valorar en su justa medida algunos de los acontecimientos que nos atañen. La deriva de «ellos» y «nosotros», de los «míos» y «los otros», de «los nuestros» y «los ajenos», que está presente en una parte de la realidad que nos rodea, no es precisamente una garantía de racionalidad. Todo lo contrario: el recurso a la pertenencia grupal desata, ahora lo sabemos con certeza, una discriminación gratuita; **la simplificación del mundo social en un «nosotros» y un «ellos» conduce a un favoritismo caprichoso que alimenta bajas pasiones.** Más aún, dirán Michael Billig y Henri Tajfel comentando los resultados de otra serie de experimentos, es el término «grupo» el que provoca el favoritismo endogrupal y la discriminación exogrupal: insertar la palabra «grupo» en las instrucciones experimentales altera radicalmente la definición de la situación por parte de los sujetos. ¿Y eso por qué?, se preguntan los autores: porque **en nuestras sociedades hay una serie de «valores normativos» que favorecen a quienes son «de los nuestros»** (Billig y Tajfel, 1973, p. 48): ése es el sentido de una «norma grupal».

El del grupo mínimo ha sido uno de los paradigmas más fructíferos en las dos últimas décadas, especialmente en el contexto científico europeo. Ha ido y ha vuelto una y mil veces en capítulos abigarrados sobre autoestima personal y colectiva, comparaciones intergrupales e identidad social. Ha sido objeto de reflexiones metodológicas no siempre condescendientes para con sus autores. Ninguno de los dos capítulos merecen en este momento nuestra atención. Lo que por ahora nos interesa es resaltar la facilidad con la que aparece el sentimiento de pertenencia grupal. Recordemos de nuevo el punto de partida: la sociedad en que vivimos está tejida de una red de categorizaciones intergrupales. No es nada nuevo, pero hoy esa red se nos hace presente con mayor nitidez, atraviesa de parte a parte el planeta, define y justifica conflictos, legítimas relaciones de poder y sumisión, dibuja con trazos negros un mapa de exclusiones y discriminaciones que han saltado a las primeras páginas de los periódicos: «Tribus cristianas matan a cientos de musulmanes en Nigeria»; «Soldados norteamericanos someten a prisioneros de guerra en Irak»; «Quiero convertirme en una metralleta humana contra los judíos», confiesa Rim al Reyashi, antes de inmolarse; «Una cuarta parte de los adolescentes de Gaza quieren ser suicidas de mayores». Si hacemos caso a los datos que nos han venido ofreciendo desde 1971, y tenemos la obligación de hacerlo, no se nos puede ocultar el **peligro que entraña agitar las aguas de**

la grupalidad, sacudir los sentimientos de pertenencia grupal, **remover las emociones de la horda**. Algunos políticos son maestros en este arte; su recurso a las formas más primitivas del patriotismo lleva unido un favoritismo y una discriminación gratuita y caprichosa cargada de metralla ideológica.

2.2. LOS FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS DEL ORDEN Y DEL CAMBIO SOCIAL

Si el de Triplett fue el primero, al experimento de Sherif le cupo el honor, ampliamente reconocido, de marcar una pauta firme para el futuro de la Psicología social: el reiterado intento de comprobar de manera empírica, y si es posible bajo control experimental, el funcionamiento de las diversas manifestaciones del comportamiento humano. Y lo hizo a lo grande: sirviéndose de una ingeniosa metodología, valiéndose de un original efecto y marcando como objetivo nada menos que el de explorar las bases psicológicas del orden social.

2.2.1. El grupo como instrumento de percepción

Partimos de un hecho que ofrece pocas dudas: la vida social está regulada por costumbres, tradiciones, modas, leyes y reglas que enmarcan y definen una parte importante de las actividades que llevamos a cabo a lo largo de nuestra vida cotidiana. También será fácil convenir en que este complejo entramado no nos ha sido dado por el arte de ninguna magia, humana o divina, sino que ha entrado en funcionamiento gracias a acuerdos entre las personas, y sólo ha podido ser instituido como consecuencia de contactos, relaciones y negociaciones entre ellas: **las normas sociales**, que de esa manera podemos denominar las regulaciones que caracterizan la vida social, son fruto de la interacción, «**son producto del contacto humano en el curso de la historia**» (Sherif, 1936, p. 66), y, una vez establecidas, pasan a convertirse en un elemento central en la percepción del mundo que nos rodea (**norma como patrón perceptivo**), en la organización del campo estimular (**norma como patrón de definición de información**), en la regulación de nuestra experiencia (**norma como patrón actitudinal**) y en la definición de nuestras acciones (**norma como guía de conducta**). Así es como las normas acaban por convertirse en una realidad psicológica.

Planteadas así las cosas, a Sherif le inquieta conocer el proceso que está en la base de las normas sociales, y para ello toma como concepto-guía el de **marco de referencia**, un concepto puramente psicológico. El problema queda planteado en torno a las dos siguientes preguntas:

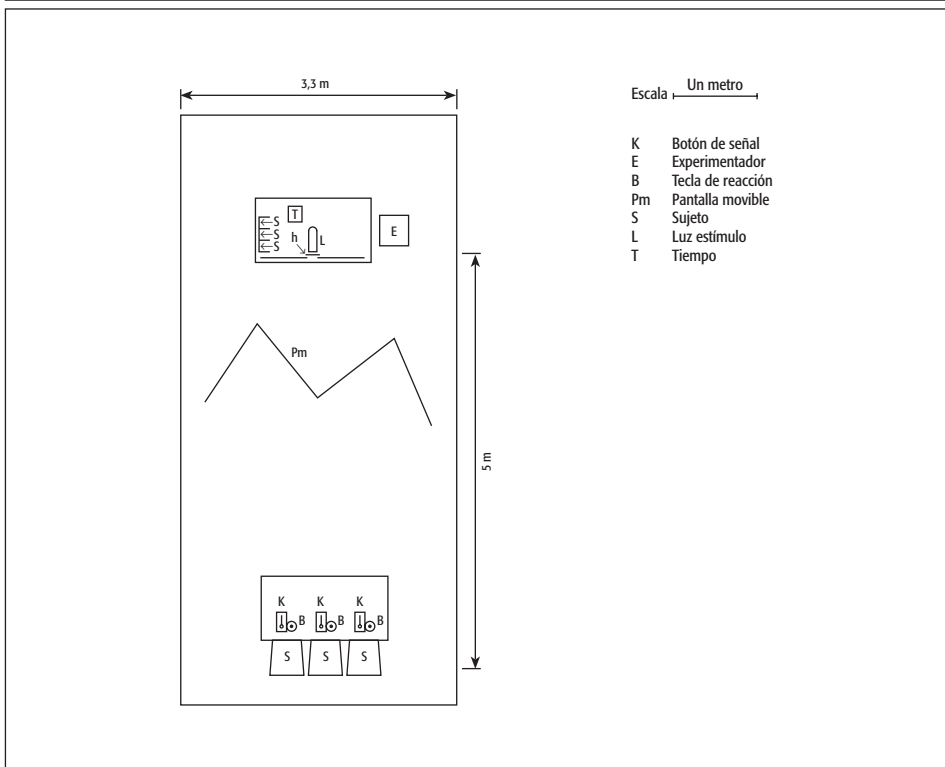
1. ¿Qué hará un individuo cuando se enfrente a una situación inestable, carente de marcos de referencia y puntos de comparación?; ¿emitirá una opi-

nión al azar o establecerá sus propios puntos de referencia a la hora de emitir sus juicios?

2. ¿Qué hará un conjunto de personas cuando se le emplace colectivamente (en grupo) a esta misma tarea?; ¿emitirán sus opiniones de manera aleatoria, o establecerán conjuntamente un marco de referencia común?; ¿elaborarán alguna estrategia (su propia norma, es la expresión textual de Sherif) para establecer una pauta ordenada en la percepción de la situación inestable?; ¿serán los sujetos quienes establezcan sus propias pautas de percepción o será el grupo quien lo haga?

Para poder responder a todas estas preguntas, Sherif entiende que el mejor procedimiento es el de servirse de un efecto fácil de conseguir, contrastado y reiteradamente empleado en la investigación psicológica: el efecto autocinético. El escenario experimental queda reflejado en la Figura 2.1.

FIGURA 2.1: PLANO DE LA SALA EXPERIMENTAL (SHERIF, 1975, P. 193).



El procedimiento experimental del que se sirve Sherif consta de las siguientes fases:

1. Sujetos solos ($N = 19$) que tenían que estimar el movimiento de 100 estímulos cada uno. Parte de ellos ($N = 4$) repetirán el experimento una semana después de haberlo hecho por primera vez. El número de estímulos será ahora de 300 para cada uno.
2. Sujetos en grupo. Ocho grupos de sujetos de 2 y 3 personas. En cuatro de estos grupos, los sujetos realizan primero el experimento solos (una sesión para cada sujeto) y después lo hacen en grupo (tres sesiones).
3. En los otros cuatro grupos se invierte el procedimiento: primero realizan el experimento en grupo (tres sesiones) y después lo hacen solos (una sola sesión).

En la primera ronda experimental, 19 sujetos varones graduados y no graduados de la Columbia y la New York University respectivamente, en edades comprendidas entre los 19 y 30 años, se prestaron, uno a uno y uno tras otro, al efecto autocinético bajo las siguientes instrucciones:

Instrucciones experimentales

Cuando la habitación esté completamente a oscuras, os daré la señal de *listos* y entonces aparecerá un punto de luz que poco después empezará a moverse. En cuanto eso ocurra, presiona la palanca que tienes delante. Pocos segundos después desaparecerá la luz. Entonces me tendrás que decir la distancia que ha recorrido. Intenta hacer tus predicciones con la mayor exactitud de que seas capaz (Sherif, 1935, p. 23).

Inmediatamente después, a los sujetos se les sentaba en un cómodo sillón con reposacabezas, la sala quedaba completamente a oscuras, momento que se aprovechaba para retirar la pantalla que impedía que los sujetos pudieran hacerse una idea de la distancia entre ellos y el proyector de estímulos (5 metros), y comenzaba el experimento. A la voz de «¡listos!» aparecía la luz. Por término medio los sujetos presionaban la palanca a los 5 segundos. Dos segundos después desaparecía la luz, y los sujetos comunicaban al experimentador su estimación. Así hasta 100 veces: 1.900 ensayos en total. En caso de que pasados 30 segundos un sujeto no diera señales de vida, el experimentador apagaba la señal luminosa y anotaba como cero la distancia. Al final de los 100 ensayos, cada uno de los sujetos completaba una hoja respondiendo a las siguientes preguntas: a) ¿ha resultado difícil estimar la distancia que recorre el punto de luz? En caso afirmativo, decir las razones; b) muestra en un diagrama cómo se movía la luz; c) ¿te has servido de algún método para hacer más precisos tus juicios?

No interesa en este momento desgranar un rosario de resultados. Lo más importante es reseñar que, en efecto, cuando las personas se enfrentan a una tarea para la que no disponen de puntos de referencia, se pertrechan de sus propias estrategias a la hora de estimar el movimiento y ofrecen estimaciones claramente diferenciadas. En una palabra, **los sujetos se procuran una base subjetiva de comparación**. Así se infiere no sólo de los datos cuantitativos, sino de las res-

puestas que dan a la tercera de las preguntas. En efecto, los sujetos confiesan las dificultades para estimar las distancias debido a la ausencia de puntos de referencia («La oscuridad no me permitió calcular la distancia», «Era difícil estimar la distancia recorrida por la luz a causa de la falta de objetos adyacentes»), y admiten haber empleado algún artificio para establecer la distancia: la primera estimación que se ha hecho, la distancia previa, la distancia estimada entre la persona y el estímulo, etc.

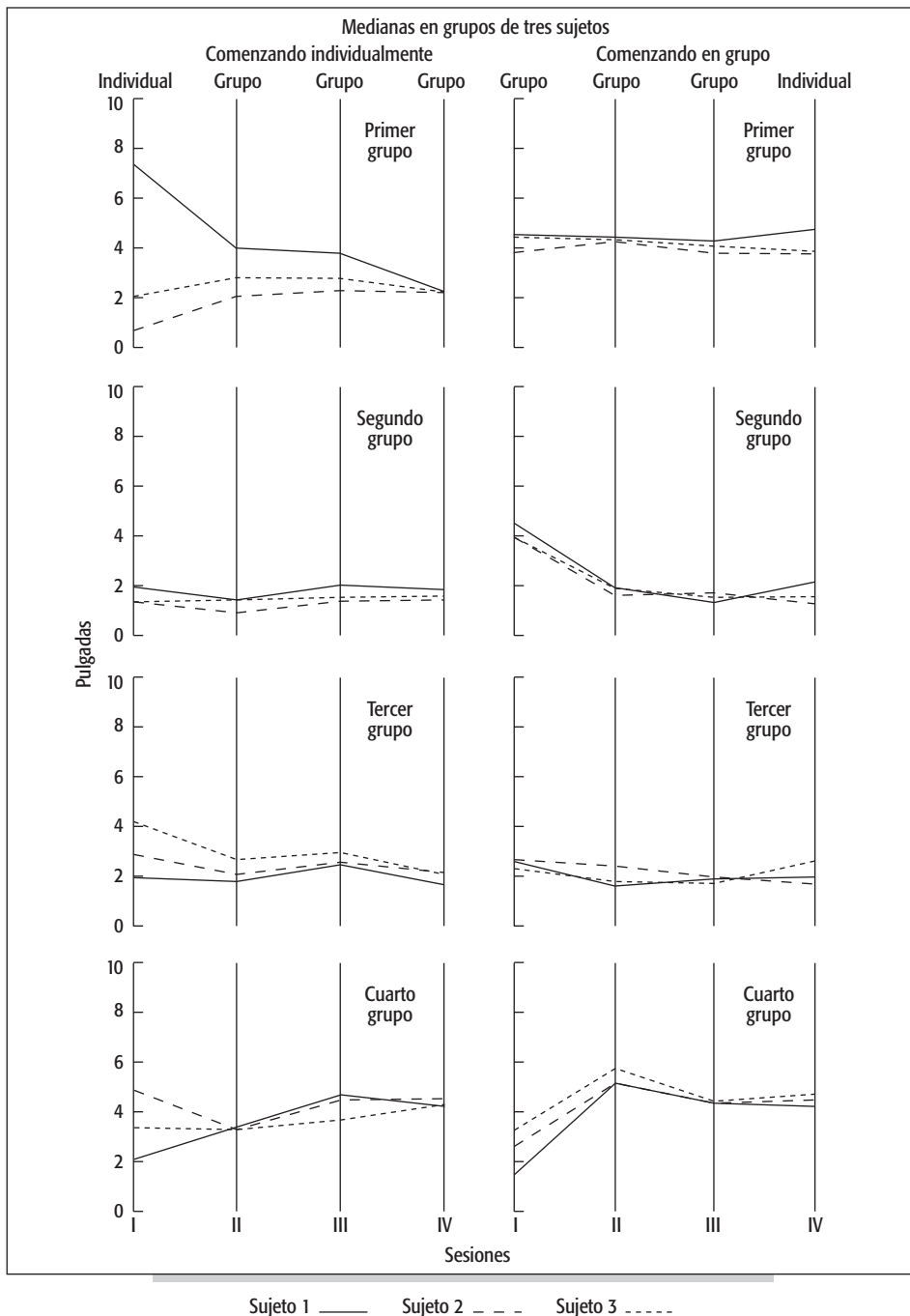
En un segundo momento de este mismo experimento se pretendía indagar si una vez que los sujetos han establecido una pauta de percepción del movimiento (una norma), persisten en ella en ocasiones subsiguientes. Cuatro sujetos participaron en este estudio y, en vez de 100, fueron 300 las veces que aparecía el punto de luz: 100 en cada una de las tres sesiones que se realizaron. Los resultados muestran claramente que **una vez que los sujetos han establecido un punto de vista** con cuya ayuda han emitido sus juicios respecto al movimiento del punto de luz, **hay una tendencia a preservarlo y utilizarlo en ulteriores ocasiones**. El punto de referencia (norma) que emplea cada sujeto no sólo es peculiar y distintivo de cada uno, sino que tiende a convertirse en consistente y estable.

Los datos que más nos interesan son, sin embargo, aquellos que dan cuenta de lo que acontece en la situación grupal, bien cuando los sujetos establecen solos la pauta perceptiva y después van a hacerlo en grupo, o cuando primero lo hacen en grupo y después cada uno en particular. Las instrucciones que se les daban en estas situaciones diferían de las primeras en un solo aspecto: «En el momento que veas que se mueve la luz, presiona la palanca que tienes delante de ti sin esperar a los otros», se les decía. Se les dijo además que podían pulsar la palanca en cualquier momento, sin un orden previamente establecido. Y así lo hicieron: cambiaron a su antojo el orden de emisión de sus 100 juicios, que fueron cuidadosamente consignados por el experimentador en hojas de distinto color para cada uno de los sujetos. Para identificar en la oscuridad a cada uno de ellos, cada una de las palancas estaba conectada a una señal luminosa, amarilla, roja y verde respectivamente, que sólo podía ver el experimentador.

La Figura 2.2 ilustra a la perfección el tono de los resultados que, tomando como referencia al propio Sherif (1935, pp. 30-31), podrían quedar resumidos en los siguientes términos:

1. Cuando los sujetos comienzan con sesiones individuales, los valores medios que establecen difieren considerablemente unos de otros. Cuando las sesiones comienzan con una **situación grupal se produce una convergencia inmediata** entre los juicios de las personas, que se va manteniendo a lo largo de las sesiones, incluida, y éste es un dato especialmente relevante, la última sesión, que es individual.
2. La cercanía de las estimaciones medias en la situación grupal sugiere el **establecimiento de una norma común**. Se establece, pues, una norma do-

FIGURA 2.2: RESULTADOS DE LOS EXPERIMENTOS EN GRUPOS DE TRES PERSONAS (DATOS DE SHERIF, 1935, TOMADO DE TORREGROSA Y CRESPO, 1982, P. 198).



tada de tal consistencia que casi anula las diferencias de estimación entre los sujetos en la situación individual subsiguiente a la situación grupal.

3. Cuando los sujetos inician el experimento de manera individual y después lo hacen como miembros de un grupo se produce también un movimiento hacia la convergencia de sus estimaciones, pero se trata de una convergencia relativa, ya que la diferencia de medias entre los sujetos en la situación grupal es considerablemente más amplia, y en muchos casos estadísticamente significativa, que la que se produce cuando los sujetos han abordado la tarea experimental primero en grupo.
4. Lo que acontece cuando los sujetos afrontan por primera vez la situación estimular en grupo abre de par en par las puertas a la existencia de una **norma grupal** capaz de dar respuesta a algunos de los grandes interrogantes planteados por Sherif. **La existencia de una reacción conjunta da soporte teórico a la propuesta de unas bases psicológicas de las normas sociales** y, de paso, **a la posibilidad de unas bases psicológicas del orden social**. Y no sólo eso, sino que esa norma grupal sirve de marco de referencia futuro para el sujeto: «Cuando un individuo se enfrenta por primera vez a una situación estimular en un contexto grupal y reacciona a dicho estímulo con la ayuda de una norma emanada del grupo, se produce una tendencia a seguir utilizando esa misma norma para reaccionar ante el mismo estímulo, incluso cuando el sujeto ya no se encuentre dentro del contexto grupal» (Sherif, 1935, p. 33-34).

2.2.2. El grupo como instrumento de cambio

El cambio social: ése será el argumento de Lewin. Un argumento alimentado de experiencias sombrías como judío en la Alemania nazi, y rodeado de urgencias para revertir el destino de aquel país. El recurso teórico va a ser idéntico al de Sherif: la norma. La novedad va a consistir en que en Lewin la norma no va a ser sólo un patrón en el que convergen las percepciones que las personas tienen del mundo, sino un instrumento para cambiarlo. **La posibilidad de utilizar el grupo como un campo de fuerzas que ponemos en marcha para producir un cambio en las personas:** ése va a ser el marco de una de las tradiciones experimentales más sólidas en el campo del comportamiento grupal.

La excusa la había puesto la II Guerra Mundial, en este caso haciendo necesario un cambio de hábitos alimenticios en la población norteamericana que ayudara a soportar la factura proveniente del ejército que luchaba contra Hitler en Europa. «¿Convendrá utilizar la radio, carteles, conferencias, o bien otros métodos y medios para cambiar eficazmente la ideología y la acción de un grupo», se pregunta Lewin. «¿Convendrá dirigirse a la población total de hombres, mujeres y niños que han de cambiar sus hábitos alimenticios, o bastará, y quizás sea más

eficaz, con concentrarse en una parte estratégica de la población?» Ésas son las dos preguntas que se hace (Lewin, 1973a, pp. 518-519) antes de decidir cómo proceder. Sus posteriores reflexiones en torno al tema siguen la pista a la «puerta de entrada» de los alimentos, y allí aparece la figura del ama de casa: «Los cambios de las actitudes y deseos de los niños y los maridos solamente afectan a los hábitos alimenticios reales en la medida que afectan al ama de casa» (Lewin, 1973a, p. 521). Y la investigación queda entonces vista para sentencia.

Seis grupos de amas de casa voluntarias de la Cruz Roja, de entre 3 y 17 personas cada uno, formaron parte de un experimento llevado a cabo en la Child Welfare Research Station de la Universidad de Iowa a petición del Comité de Hábitos Alimenticios del Consejo Nacional de Investigación, cuya secretaria ejecutiva era una mujer que llegaría a alcanzar las más altas cotas de reconocimiento internacional a su labor intelectual en el campo de la Antropología: Margaret Mead. Se trataba de incrementar el consumo de una serie de productos a los que la dieta norteamericana se mostraba tradicionalmente reacia: riñones, mollejas y corazones de vaca. Para ello se diseñó un interesante procedimiento experimental. Tres de los grupos asistieron a interesantes conferencias cuya exposición seguía los siguientes pasos: a) valor vitamínico de estos alimentos; b) accesibilidad económica; c) preparación de los alimentos a fin de evitar su olor, textura, aspecto exterior, etc.; y d) diversas maneras de cocinarlos.

Frente a esa estrategia, los otros tres grupos se reunieron para hablar y discutir sobre el tema bajo la atenta mirada de un tal Alex Babelas, que con el tiempo acabaría siendo uno de los más reconocidos especialistas en Psicología de los grupos. Durante unos 30 a 45 minutos las mujeres hablaban del tema, exponían sus inquietudes en torno a los alimentos, intercambiaban opiniones sobre cada uno de ellos y sobre las ventajas e inconvenientes de incluirlos en la dieta regular, etc. Antes de dar por terminada la reunión llegaba el momento clave: el dinamizador del grupo pedía que las participantes dijeran quiénes de ellas estaban dispuestas a probar uno de esos platos (pedía pública y directamente una decisión), y un experto en nutrición les ofrecía un recetario parecido al que se les daba durante las conferencias.

El resultado de este experimento preliminar (así es como lo denomina el propio Lewin) fue muy llamativo: el 3 por ciento de las amas de casa que habían asistido a las conferencias dijeron haber comprado, cocinado y servido alguno de los tres productos un porcentaje que se elevó a un 32 por ciento en los grupos de discusión. A Lewin le llama poderosamente la atención este resultado e intenta dar cuenta de él comparando el grado de implicación en la discusión grupal frente a la conferencia, una comparación que se salda con la siguiente reflexión: la conferencia «[...] es un procedimiento en el que el auditorio está fundamentalmente pasivo. **El debate**, si se lleva correctamente, puede suscitar un grado mucho mayor de **implicación personal**. El procedimiento de decisión

de grupo en este experimento sigue un método gradual concebido con la finalidad: a) de garantizar una fuerte implicación, y b) de no impedir la libertad de decisión» (Lewin, 1973a, p. 523). Se establece, pues, **una relación entre debate, implicación y acción**, y bueno sería tomar nota de ella cara a la aplicación práctica del conocimiento emanado de la investigación grupal: **la implicación de las personas en las decisiones que se toman dentro del grupo facilita un comportamiento individual acorde con ellas y allana las diferencias individuales**. La acción individual como consecuencia de la implicación y el compromiso adquirido en el transcurso de la discusión grupal. Una idea extraordinariamente fructífera. Sobre algunas de estas cosas volveremos en el Capítulo 6, cuando hablemos de la toma de decisiones.

Pero hay algo más: la acción, dice Lewin, no se manifiesta como una consecuencia directa de la motivación, sino como una consecuencia mediada de la decisión. Para decirlo con más claridad: **entre motivación y acción es necesario introducir la decisión**. Un individuo decidido es algo más que un individuo motivado, y lo que hace la discusión grupal es eliminar las indecisiones y allanar el camino hacia la acción. La conferencia puede suscitar interés, puede abrir las puertas a la motivación, «pero muy rara vez produce una decisión definitiva en el oyente en el sentido de adoptar una acción determinada en un momento concreto. Las conferencias no suelen llevar a las decisiones» (Lewin, 1973a, p. 524). La discusión grupal no es la panacea para la decisión, no da respuesta a todas y cada una de las incertidumbres, pero confronta opiniones, transmite experiencias, exige sopesar argumentos, pone en tela de juicio convicciones rocosas y, como consecuencia de todo ello, las personas «[...]pueden estar más dispuestas a tomar una decisión después de un debate de grupo que después de una conferencia» (Lewin, 1973a, p. 524). **Motivación-decisión-acción**: ésa es la lógica que protagoniza el grupo de discusión. A ella cabe añadir un matiz: en el grupo, el sujeto juega un papel activo, que no sólo sirve para contrastar sus opiniones, sino para comprometer públicamente sus acciones. A partir de todo ello a Lewin (1973a, p. 525) le resulta fácil deducir que **«resulta más fácil cambiar los hábitos ideológicos y sociales de un pequeño grupo tratado como un todo que cuando se trata de individuos aislados**. Una de las razones por las cuales se logran más fácilmente los cambios a través del grupo parece consistir en que los individuos se sienten reacios a desviarse de las normas del grupo, y lo más probable es que cambien únicamente si cambia también el grupo». Ésta es una posibilidad, pero caben al menos otras dos: que la diferencia en los resultados sea debida a la personalidad de quienes dirigieron los debates (Alex Babelas) o impartieron la conferencia, o al hecho de que una vez tomada la decisión de grupo fue cuando se dijo que se investigaría si las amas de casa habían introducido o no los alimentos en cuestión en su dieta alimenticia. En el Cuadro 2.1 hemos pretendido resumir lo que acontece en una y otra situación:

CUADRO 2.1: DISCUSIÓN DE GRUPO FRENTE A CONFERENCIA.

Conferencia	Discusión de grupo
Motiva a los sujetos	Motiva a los sujetos
Suscita interés	Suscita interés
El grado de participación de los sujetos es mínimo	Provoca un alto nivel de participación
Bajo nivel de compromiso	Alta implicación
Nivel de actuación posterior reducido	Provoca una decisión
	Favorece el compromiso con la decisión
	Alto nivel de actuación individual posterior a la decisión

Para ir comprobando estas posibilidades y descartando hipótesis, se procedió a otra investigación siguiendo el mismo diseño experimental (conferencia versus discusión grupal), aunque variando algunas otras condiciones, como la de los sujetos experimentales. En el hospital público de Iowa City había sido costumbre que, antes de abandonar el centro, las mujeres rurales que se estrenaban como mamás tuvieran una charla de unos 25 minutos con un bromatólogo para recibir instrucciones y consejos respecto a la alimentación de su bebé. Además, se les entregaban por escrito unos consejos sobre la composición de las comidas y sobre la importancia del aceite de hígado de bacalao y del zumo de naranja en la dieta de sus hijos. Pero existía la fundada sospecha de que este procedimiento no estaba dando los frutos apetecibles. Planteada así la situación, Lewin procede a replicar los términos de los experimentos previos: unas madres discutían en grupo durante unos 25 minutos en torno a cada uno de los alimentos, mientras que otras seguían la pauta tradicional, la charla con el bromatólogo. Los resultados están a la vista en las Figuras 2.3 y 2.4, y no requieren de sofisticadas explicaciones, aunque sí conviene resaltar algunos detalles.

En la primera de las investigaciones (la que se llevó a cabo con amas de casa voluntarias de la Cruz Roja) podría caber la sospecha de que la influencia de la discusión grupal fuera debida a que se trataba de personas entre las que existían lazos personales. Sospecha que queda reducida a sus justos términos, porque las mujeres se vieron por primera vez en la reunión de grupo, cada una de ellas retornó a su hogar, y nunca más volvieron a verse. La influencia de la decisión grupal no se limita a grupos previamente establecidos, sino que tiene perfecta cabida en cualquier tipo de grupo. Los resultados muestran un rango de influencia de la norma grupal muy parecido en las amas de casa y en las mamás rurales de Iowa,

FIGURA 2.3: PORCENTAJE DE MADRES QUE DICEN QUE HAN AUMENTADO EN CONSUMO DE LECHE FRESCA (LEWIN, 1973, P. 526).

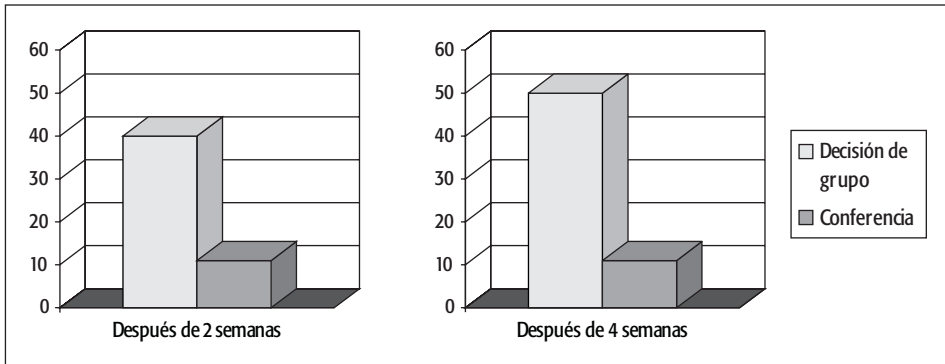
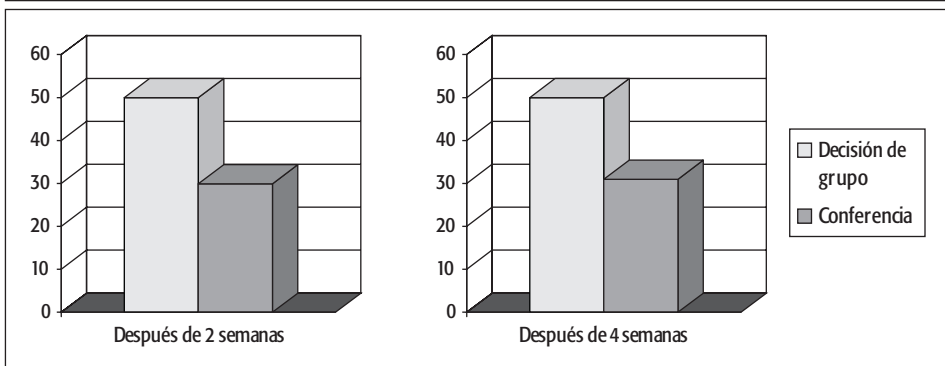


FIGURA 2.4: PORCENTAJE DE MADRES QUE DICEN QUE HAN AUMENTADO EL CONSUMO DE LECHE EN POLVO.



que se concreta en el incremento en el consumo de riñones, de mollejas, de hígado de bacalao, o de leche en polvo. Pero hay un resultado insospechado: el consumo de zumo de naranja se dispara, y Lewin entiende que tras él se encierra uno de los secretos mejor guardados del cambio social, de las condiciones que lo posibilitan o lo frenan.

Tomemos como punto de partida las condiciones de «cambio social nulo»: las cosas discurren con la misma cadencia y velocidad y en la misma dirección durante un tiempo indeterminado, pero suficiente para llegar a implantar un hábito más o menos sólido en el comportamiento de las personas. Nos encontramos, entonces, frente a un «**equilibrio estacionario**» comparable, dice Lewin, al de un río que corre a una velocidad fija en una misma dirección durante un período de tiempo. El cambio social sobrevendría cuando modificamos la velocidad y la di-

rección de la corriente. Entonces la fuerza del hábito se tambalea, como si se hubieran removido sus cimientos. Si queremos romper su cansina monotonía, hay que añadir fuerzas en la dirección deseada o restar fuerzas en la dirección a la que nos oponemos. Se trata de dos procesos que tienen una misma consecuencia, pero efectos secundarios bien distintos. La adición de fuerzas en la dirección deseada irá acompañada de un estado de tensión que disparará la agresividad y la emotividad, y reducirá la capacidad creadora. Si optamos por disminuir las fuerzas que se oponen crearemos un clima mucho más distendido, más cooperativo, y eso es lo que parece haber sucedido en los experimentos previos: **hemos reducido la resistencia al cambio**. Lo hemos hecho **enfrentando los hábitos personales a las normas grupales**, y han salido ganando estas últimas. A las explicaciones ya apuntadas, Lewin añade la siguiente: «Si el individuo intentara apartarse *demasiado* de las normas de grupo, tropezaría con dificultades cada vez mayores. Sería ridiculizado, tratado severamente y, por último, expulsado del grupo. Así pues, la inmensa mayoría de la gente se atiene rigurosamente a las normas del grupo al que pertenece o al que desea pertenecer. En otras palabras, el propio nivel del grupo cobra un valor» (Lewin, 1973a, p. 532).

Ya tenemos algunos de los elementos definitorios de la dinámica del cambio social: los hábitos, y el valor que para las personas puedan tener las normas de grupo. La teoría nos conduce a predecir una **disminución de la resistencia al cambio** si se reduce la fuerza del valor del hábito, y los datos de la investigación han evidenciado que dicha reducción **se activa en situaciones de discusión y debate grupal**. Y lo mismo vale para la norma de grupo que se muestra resistente al cambio, o que es urgente modificar porque es una norma perpetuada por el etnocentrismo, por el fanatismo político o religioso o por la discriminación: su fuerza de resistencia es directamente proporcional a la fuerza del valor que alcance la norma de grupo, esa norma que ha acabado por convertirse en hábito. Así es como volvemos al principio, a la eficacia de los cambios realizados en grupo: la experiencia acumulada «en el entrenamiento del liderazgo, en el cambio de hábitos alimenticios, producción de trabajo, alcoholismo, prejuicios, todos parecen indicar que **habitualmente es más fácil cambiar a los individuos constituidos en grupo que a cualquiera de ellos por separado**» (Lewin, 1988, pp. 212-213).

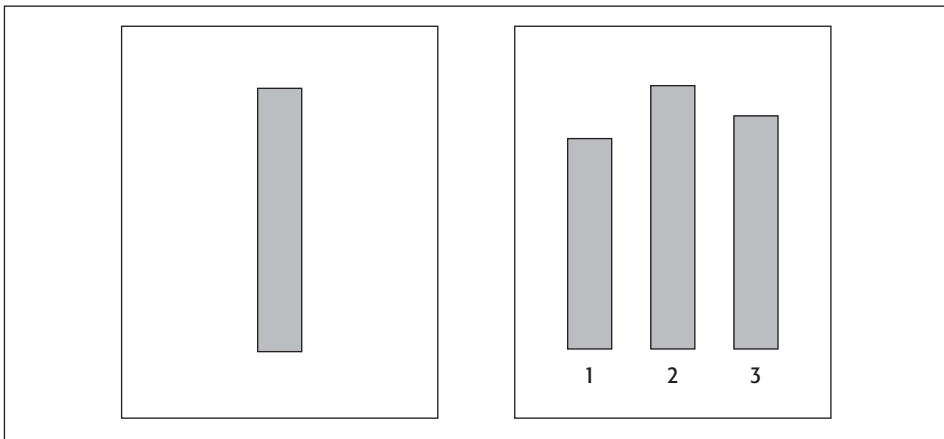
2.2.3. Los peligros de la sumisión

Solomon Asch mira esa misma realidad, la superioridad del grupo sobre el individuo, desde una óptica teórica idéntica a la de Lewin, la teoría de la Gestalt, pero le aplica una lógica algo más contundente: por la vía de la presión de la mayoría se puede lograr que las opiniones y convicciones, incluso las más profundas, se tambaleen. Lewin nos ha propuesto una bella metáfora: **el grupo como instrumento de emancipación**, y Asch nos devuelve su otra cara: **el grupo co-**

mo instrumento de opresión. Dos caras de una misma moneda: la realidad bi-fronte del grupo.

La situación experimental dibujada por Asch es ampliamente conocida: grupos de entre 7 y 9 estudiantes universitarios son colocados frente a una pizarra en la que hay dos cartulinas blancas. Sobre la primera hay trazada una sola línea. Sobre la segunda, tres. Todas negras, para que resalten.

FIGURA 2.5: LAS CARTULINAS DE ASCH.



El experimentador informa de que se trata de un test de percepción consistente en decir qué línea de entre las tres que están dibujadas en la segunda cartulina es igual en longitud a la línea trazada en la primera. Las instrucciones impartidas a los sujetos son las siguientes:

Instrucción experimental

Ésta es una tarea que implica la discriminación de las longitudes de las líneas. Ustedes ven el par de cartones blancos al frente. A la izquierda hay una única línea; a la derecha hay tres que difieren en longitud; están ordenadas: 1, 2 y 3. Una de las tres de la derecha es igual a la línea patrón de la izquierda: ustedes decidirán en cada caso cuál es. Manifiestarán sus juicios en términos del número correspondiente. Habrá doce comparaciones de ese tipo. Dado que el número de líneas es pequeño y el grupo reducido, solicitaré que cada uno de ustedes, uno a uno, diga su opinión. Yo la registraré en un formulario preparado a tal efecto. Les ruego sean tan exactos como les sea posible. Supongamos que comenzamos por la derecha y proseguimos hacia la izquierda (Asch, 1962, p. 451).

Y da comienzo el experimento. Uno tras otro, los sujetos van indicando qué línea de la segunda cartulina es idéntica en longitud a la de la primera. Cuando todos ellos han emitido su opinión, cambian las cartulinas. Así hasta doce veces.

En cada uno de los doce juegos, la línea cuya longitud era idéntica a la línea estándar cambia de posición de manera aleatoria. Las cosas transcurren sin dificultades, con monotonía, casi con aburrimiento. La tarea es fácil y los índices de acuerdo son prácticamente totales. Pero en el tercer ensayo sucede algo inesperado: el sujeto que está sentado en el extremo de la sala protesta airadamente cuando observa que el resto de sus compañeros van designando la línea 1 como la correcta. Está muy claro, piensa, que es la primera. El incidente se repite una y otra vez durante el resto de los ensayos. El tipo está perplejo; se mueve inquieto, cambia de postura para ver las cartulinas desde posiciones diferentes, habla con su vecino, se incorpora para ver más de cerca las líneas. Se trata del «sujeto experimental» propiamente dicho (el sujeto crítico, lo denomina Asch), el único que no sabe que está siendo independiente en su juicio porque el resto (la mayoría) han convenido, previa reunión con el experimentador, en emitir juicios intencionada y unánimemente erróneos a fin de presionarle. A tal efecto siempre es el penúltimo en responder, para que reciba, dice Asch, «el impacto pleno de la tendencia mayoritaria antes de emitir su juicio». Finalizado el experimento, se procede a una breve e informal discusión de grupo en la que el sujeto crítico acaba ocupando el centro. Inevitablemente se le plantean, en el mismo orden, las cinco siguientes preguntas: a) ¿quién supone que está en lo cierto?; b) si dice que él, se le pregunta, ¿supone usted que todo el grupo está equivocado y que sólo usted tenía razón?; c) ¿cuánto confía usted en sus juicios?; d) si algo importante dependiera de su respuesta, si se tratara de una cuestión de consecuencias prácticas, ¿cómo actuaría usted?; y e) ¿qué diría usted de todo esto si fuera un extraño?

La Tabla 2.5 nos ofrece los resultados obtenidos con una muestra de 31 sujetos críticos sometidos al procedimiento previamente explicado:

Como es de suponer, dentro de ese 33,2 por ciento se encuentra una gama muy variada de reacciones ante la presión, desde individuos extremadamente resistentes hasta quienes se adecuaron a la opinión de la mayoría sin rechistar. A pesar de las diferencias, Asch señala una vía común por la que transcurren el

TABLA 2.5: ESTIMACIONES DE LOS GRUPOS EXPERIMENTAL Y DE CONTROL (ASCH, 1962, P. 456).

Experiencia	N	N.º total de estimaciones	Estimaciones correctas	Errores a favor de la mayoría
Minoría de uno contra una mayoría unánime	31	217	145 (66,8 %)	72 (33,2 %)
Control	25	175	162 (92,6 %)	13 (7,4 %)

desarrollo y el desenlace de la prueba; una especie de *via crucis* por el que atraviesan la mayoría de los sujetos antes de emitir su opinión, que consta de las siguientes estaciones:

1. Los sujetos son conscientes de que tienen un **problema**: perciben con claridad un estímulo que deja poco margen a la ambigüedad, pero se encuentran con la sorpresa de que el resto de sus compañeros, de manera unánime, percibe algo bien distinto. Hay una clara percepción de divergencia, de contradicción, de lejanía en la solución de un problema aparentemente sencillo.
2. El primer momento da paso a la **confusión y la perplejidad**. Hay gente que pide un tiempo muerto para saber si ha habido un error en la comprensión de las instrucciones. Continúan con la esperanza de que los desacuerdos hayan sido fortuitos. Cuando el experimento va transcurriendo inexorablemente en sus 12 pruebas y persiste la unanimidad, pierden la esperanza del consenso.
3. Cuando esto sucede, los sujetos **vuelven la vista hacia sí mismos** y empiezan a cargar con el peso de la duda: la dificultad en lograr la unanimidad está en ellos, no en la mayoría.
4. La solución se aborda, pues, desde una postura de **autoinculpación**, y se apoya en una variada gama de hipótesis, «destinadas todas ellas a salvar la brecha inexplicable», dice Asch, a reducir la tensión, a superar la dificultad que supone el disenso. Entre los sujetos experimentales hay hipótesis y opiniones para todos los gustos a la hora de explicar el disenso y de reducir la tensión, pero la confianza que los sujetos críticos mostraba para con sus propias opiniones era generalmente escasa. Al final está él frente a los demás.
5. También cabe la posibilidad de que el origen de la dificultad se encuentre en el objeto de juicio. En un intento desesperado por aclarar todas las dudas, algunos sujetos se levantan de sus asientos y se acercan a las cartulinas, piden que se las pongan más de una vez, preguntan si se pueden medir las líneas. Buscan un dato objetivo que les explique la diferencia en la percepción, y al no encontrarlo vuelve la duda sobre sí mismos: «Me parece que estoy en lo cierto, pero mi corazón me dice que estoy errado, porque **dudo de que tanta gente pueda estar en el error y ser yo sólo el que tiene razón**». Éste es el tono general de la argumentación: la duda de que todos los de nuestro alrededor estén equivocados.
6. Hay, dice Asch, una **necesidad de estar de acuerdo con el grupo**. El disenso es siempre costoso, incómodo, arriesgado. A nadie le gusta «poder aparecer extraño y absurdo a los ojos de la mayoría».

Independencia y sumisión

Son las dos formas básicas de reaccionar ante la presión, y las dos hacen acto de presencia a lo largo de las reiteradas pruebas experimentales que en total

suman la cantidad de 392 ensayos críticos o estimaciones realizadas por los 56 sujetos que participaron en este primer experimento. Suficientes para poder extraer conclusiones sin miedo a correr riesgos innecesarios. Las personas que muestran independencia de juicio, lo hacen en dos grandes términos: **los hay que confían realmente en sí mismos**. Su comportamiento, observa Asch, es muy típico: miran directamente al experimentador, lo observan mientras dan su respuesta, o se apoyan con firmeza en sus asientos buscando un refuerzo a su posición. La siguiente conversación de uno de los sujetos es un buen ejemplo (Asch, 1962, p. 465):

- *Experimentador*: ¿Quién supone usted que estaba en lo cierto?
- *Sujeto experimental*: No albergaba duda alguna al respecto. Y todavía creo que tengo razón.
- *Experimentador*: ¿Cree usted que todos los demás están equivocados?
- *Sujeto experimental*: Si no lo creyera no habría dado estas respuestas. Aun ahora tengo plena confianza en mi opinión. Todavía no puedo comprender cómo pudo haber surgido esta diferencia.
- *Experimentador*: ¿Quién supone usted que está en lo cierto?
- *Sujeto experimental*: Encarándolo con lógica debo reconocer que estoy equivocado, puesto que todos los demás y yo no concordamos, pero viéndolo subjetivamente debo decir que estoy en lo cierto.

Pero los hay que muestran una **independencia sin confianza**. Son aquellos a los que les gustaría estar equivocados, y para quienes estar en contra del grupo reviste un problema rayano a veces en el drama. Lo que les salva de la sumisión es un hecho que no debe pasar desapercibido: el de la naturaleza física del estímulo, el de la claridad del objeto en discordia. Se trata de sujetos que se volcarán hacia la conformidad en cuanto se incrementa en lo más mínimo la ambigüedad del estímulo. Son **independientes a su pesar**, una especie muy frecuente entre los humanos.

Frente a la independencia, el **sometimiento a la presión**, la «subordinación de los procesos mentales legítimos a los de los demás», en palabras de Asch. Es una forma de reacción que se reviste de varios ropajes. En un solo caso hubo un sometimiento debido a una distorsión de la percepción, una distorsión no debida a la presión, sino, según sus palabras, dependiente únicamente de lo que realmente veía el sujeto. Mucha más importancia reviste el **sometimiento debido a la distorsión del juicio**, que se deja resumir en el elemental principio de que «yo soy el equivocado, los otros, que son más, son los que tienen razón». Son la mayoría de los conformistas, y su modo de actuación está revestido de algunas pautas comunes: en ellos la duda mina, dice Asch, tanto su confianza como su capacidad de resistencia: son los que trasladan hacia dentro sus dudas y sienten de manera especial, y sobre todo personal, la presión; creen, por tanto, que sus estimaciones son deficientes, y no quieren trasladarlas al grupo para no estropear

la experiencia. Un «argumento tortuoso», dice Asch, en el que algunos sujetos ponen todo su empeño en hacérselo creíble a sí mismos.

Pero no todos los sujetos son tan enrevesados cognitivamente; los hay mucho más directos, aquellos a los que tan sólo les preocupa no parecer diferentes, entre otras razones, por **miedo a ser rechazados por el grupo**; son sujetos que tienen instalado en su esquema cognoscitivo el grupo como norma, que hemos visto en el epígrafe anterior. Su interés no reside en la adecuación de su juicio, ni en la precisión de su percepción, sino en no quedarse al margen del grupo: una especie de vértigo que les resulta insoportable. No están afectados por la confusión perceptiva; lo que hacen es suprimir directa y sencillamente su juicio. Lo que realmente les afecta es su posible marginación social. Hay, concluye Asch, un **some-timiento debido a la distorsión de la acción**. Algo muy parecido vamos a ver en el experimento 17 de Milgram.

Los resultados de esta primera experiencia son, y han sido en el transcurso de la historia de la Psicología social, relativamente consistentes, tanto si manejamos una mayoría aplastante como si reducimos su tamaño. Ahora bien, en cuanto al sujeto crítico le damos un compañero el nivel de sumisión queda notablemente reducido, el nivel de tensión también, y todos ellos advirtieron su presencia como un apoyo moral. Con otra persona de su parte, casi todos los sujetos eran capaces de afrontar la presión con independencia, y se evitaron a los más débiles los extremos de la sumisión. Para comprender este resultado debemos tener en cuenta la doble función del compañero: proporcionaba apoyo y quebraba al mismo tiempo la unanimidad de la mayoría.

La pregunta que se hace Asch, al final del capítulo XVI de su *Psicología social*, un texto incommovible al paso de los años, es la de qué pueden enseñarnos esta serie de experimentos. Y el propio autor empieza a dar una respuesta que desgrana ayudándose de unas cuantas reflexiones que bien merecen ser tenidas en consideración. De entrada, **cuando las personas se encuentran dentro de un contexto grupal, ya no hay posibilidad de que el grupo les sea indiferente**. Lo que desde ese momento les ocurra y lo que desde ese momento hagan deberá contar inevitablemente con la referencia grupal. Los datos de que disponemos con ayuda de ese artefacto experimental tan sencillo permiten, no obstante, dar un paso más en la dirección de esa influencia: cuando las personas se enfrentan a una situación grupal, **«existe un impulso hacia el grupo»**, un impulso de atracción, de oposición, de indiferencia, de poder, de presión. No importa: **el grupo nunca pasa desapercibido para los sujetos que pertenecen a él**. Cuando además el grupo no se limita a estar, sino que actúa como tal, entonces se convierte en un campo común y hay una tendencia a definir de manera compartida los elementos que definen dicho campo; hay una búsqueda de consenso. Éste es un *requisito dinámico* de la situación, dice Asch, y los experimentos de Sherif son un

excelente ejemplo. **La necesidad de convergencia** parece un hecho incuestionable.

Pero hay algo más. A estas alturas no debemos perder de vista algo muy elemental en estas investigaciones: **las distorsiones en la acción, en el juicio y en la percepción**, son consecuencia de las presiones externas, **no se derivan de tendencias instaladas en el propio sujeto**, y ello evidencia algo que ya no nos puede pasar desapercibido: «La profunda diferencia, desde el punto de vista del individuo, entre hallarse dentro de un grupo que posee una opinión adecuada y dentro de un grupo cuyo punto de vista se encuentra distorsionado» (Asch, 1962, p. 492), porque, por ejemplo, posee normas obsoletas, normas que defienden intereses de una parte en detrimento de otra, normas que favorecen la discriminación, o algo peor: normas llenas de ignominia, que legitiman la persecución y la desaparición del «enemigo». Dicho en otros términos: **el consenso en sí y por sí no puede erigirse en criterio único de actuación, y mucho menos de moralidad**. El consenso debe tener algún criterio de validez externo a él mismo. Las consecuencias que de él se deriven puede ser uno de ellos, y ahí Asch rompe sin contemplaciones una lanza a favor de la independencia, de la confianza en los propios juicios: **la independencia es socialmente productiva, la sumisión puede ser antisocial**.

Sumisión e independencia

Cuando los individuos anulan su capacidad de pensar y juzgar a su modo, cuando dejan de relacionarse independientemente con las cosas y las personas, cuando renuncian a su iniciativa y la delegan en otros, **alteran el proceso social** e introducen en él una arbitrariedad radical. **El acto de independencia es productivo desde el punto de vista social**, puesto que constituye la única forma de corregir errores y de guiar el proceso social de acuerdo con las exigencias experimentadas. Por otra parte, **el acto de sumisión es antisocial, porque siembra el error y la confusión**. La acción compartida que reposa en la supresión voluntaria o involuntaria de la experiencia individual, constituye un proceso sociológico nocivo. Por la misma característica, la acción de grupo debe poseer una dinámica y un poder enteramente diferentes cuando sus propósitos e ideas descansan en el discernimiento de sus miembros humanos (Asch, 1962, p. 493).

Esta cita encierra toda una lección sobre las consecuencias sociales, que son consecuencias morales, de la sumisión y de la independencia. La falta de coherencia para con nuestras propias ideas, el dejarse arrastrar por la presión de la mayoría, la ausencia de criterio, todos estos son hechos esenciales para la vida social.

Además de consecuencias a nivel social, la independencia y la sumisión tienen un profundo significado a nivel personal, que Asch (1962, p. 494) resume en los siguientes términos: **independencia es autoafirmación**, confianza en sí mismo y en su relación con los demás; **sumisión es superficialidad**, renuncia a los

propios sentidos, a la experiencia, a los valores (aunque eso no es lo que analiza Asch); sumisión es carencia de estabilidad en uno mismo y en las relaciones con los demás: «Ser independiente significa afirmar el valor auténtico de la propia experiencia; ceder es negar la evidencia de los propios sentidos, permitirse el verse confundido acerca de la propia experiencia, suprimir la evidencia que no se puede asimilar, renunciar a una condición de la cual depende de manera esencial la propia capacidad para funcionar».

Lo que implican estas consideraciones es que **la vida social lleva implícita una doble demanda: la de apoyarse en los demás y la de afirmar nuestra propia realidad**. Confianza en los demás e independencia de ellos, ése es el juego dialéctico que define la vida social, un juego en el que están implicados los valores sociales y los factores personales.

2.2.4. Abdicar de las propias convicciones

Milgram trabajó con Asch en Princeton, en 1959 y 1960, y tuvo una y mil ocasiones para comentar personalmente con él los resultados de los experimentos que acabamos de describir. Durante algún tiempo anduvo dándole vueltas al paradigma del maestro, y siempre llegaba a la misma conclusión: tiene un punto de genialidad, pero las dichas rayitas lo convierten en trivial. Es necesario encontrar una vía para aprovechar la sencillez de su diseño, y sobre todo la fuerza incontenible del grupo para el estudio de un asunto de mayor envergadura. En vez de un grupo que ejerza influencia sobre algo tan fútil como las líneas de una cartulina, decía, interesaría ver si éste es capaz de provocar en la persona «algo más significativo». Y daba vueltas a la siguiente pregunta: ¿qué pasaría con un sujeto ingenuo que, como consecuencia de la presión de grupo, tuviera que administrar un *shock* eléctrico a una persona? Probablemente seguiría el comportamiento del grupo. ¿Y si tuviera que administrar una descarga tras otra? «Y se me ocurrió que podría ser el experimentador el que tuviera que indicarle que incrementara las descargas. **¿Hasta dónde llegará una persona cuando un experimentador lo instruya para asestar descargas cada vez más fuertes?** De inmediato supe que ése era el problema que debía investigar. Fue un momento muy emocionante, porque me percaté de inmediato de que, aunque se trataba de un problema sencillo, se prestaba a ser analizado mediante una investigación precisa» (Evans, 1980, p. 189).

Milgram y Asch eran judíos, y ninguno de ellos fue ajeno al episodio que llenó de sombras la historia del pasado siglo: el Holocausto. Milgram quedó estremecido tras la lectura del libro de Hannah Arendt al que nos hemos referido en el anterior capítulo. Le inquietó la descripción que la autora hacía de quien había sido uno de los personajes más siniestros del nazismo: un tipo insulso, un funcionario gris y carente de ambiciones, una persona mediocre en toda la extensión del término, que tan sólo era capaz de leer los titulares de los periódicos, y cuyo

bagaje político consistía en repetir consignas aprendidas de memoria. Le inquietaba particularmente su respuesta taciturna a los cargos con que lo avasallaban: todo lo que había hecho, repetía incansablemente, lo había hecho bajo el mandato de la obediencia.

La «virtud» de la obediencia

La obediencia es un elemento básico como el que más en la estructura de la vida social. La obediencia, como un determinante de la conducta, es algo de importancia particular para nuestra época. Ha podido confirmarse con razones bien probadas que entre los años 1933 y 1945 fueron sistemáticamente sacrificados bajo órdenes millones de personas inocentes. Se construyeron cámaras de gas dentro de campos de muerte donde diariamente **se producían cadáveres con la misma precisión y eficacia que en cualquier fábrica de herramientas**. Esa política tan bárbara pudo tener cabida en la cabeza de una única persona, pero no pudo ser llevada a cabo a escala tan masiva sin la participación de un gran contingente de gente obediente. **La obediencia es el mecanismo psicológico que hace de eslabón entre el individuo y los fines políticos. Es la argamasa que une a las personas con los sistemas de autoridad**. Tanto hechos de la historia más reciente como la experiencia de la vida de cada día, nos hacen pensar que para no pocas personas la obediencia puede ser una tendencia comportamental profundamente enraizada, más aún, un impulso poderosísimo que pasa por encima de consideraciones éticas, de la simpatía y de la conducta moral [...]. El exterminio de los judíos europeos por parte de los nazis constituye el ejemplo extremo de acciones detestables, inmorales, llevadas a cabo por miles de personas en nombre de la obediencia (Milgram, 1980, pp. 15-16).

Ése es el marco en el que se instala una de las investigaciones más asombrosas y espectaculares de toda la historia de la Psicología. El procedimiento está rodeado de la misma originalidad y sencillez que los anteriores. La sencillez es la clave de la eficacia en la investigación, dice el propio Milgram. Sencillez en el planteamiento: necesitamos un factor poderoso que actúe en contra de la obediencia, y Milgram lo encuentra en un principio universalmente aceptado: el de no infligir sufrimiento caprichoso a una persona, hasta llegar incluso a causarle la muerte, cuando además no entraña ningún peligro para nuestra integridad. Necesitamos una figura de autoridad que intente por todos los medios ejercer como tal: el experimentador. Ahora falta por decidir quiénes van a ser los sujetos a los que se va a confiar la tarea de asestar las descargas eléctricas, cuál va a ser la excusa para tales descargas y cuál el procedimiento de actuación de unos y otros.

Participantes, tareas y procedimiento experimental

Milgram tuvo claro desde un principio que era necesario contar con una muestra ajena al mundo universitario, y decidió acudir a ciudadanos adultos de

New Haven. A tal efecto se publicó un anuncio en los periódicos de la ciudad en el que se invitaba a participar en un estudio sobre la memoria a personas adultas a cambio de un pago de cuatro dólares más 50 centavos para viajes. Se presentaron 296 voluntarios. No eran suficientes, y se echó mano de la guía telefónica para remitir a una muestra aleatoria una carta invitándoles a participar en el experimento. Los sujetos que finalmente tomaron parte en el estudio fueron oficinistas, empleados de correos, catedráticos de Instituto, hombres de negocios, técnicos y obreros no cualificados. Respecto a ellos había una tarea previa que realizar: la de intentar justificarles las razones del comportamiento que de ellos se pedía, que no era otro que el de asestar descargas eléctricas a otro sujeto. En realidad, se trataba de orientar a los sujetos experimentales hacia la obediencia.

Estamos a las puertas del experimento propiamente dicho. Los sujetos son citados de dos en dos en el laboratorio de Psicología de la Universidad de Yale, donde reciben las explicaciones pertinentes. Hace varios años, se les dice, que la investigación psicológica ha venido estudiando los procesos de aprendizaje. Fruto de ello ha sido el desarrollo de diversas teorías (entonces al sujeto se le mostraba un libro sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje). Una de ellas señala que el aprendizaje está asociado al castigo, que la gente aprende mejor cuando se le castiga al cometer un error. Sin embargo, todavía es realmente poco lo que sabemos en torno a estos efectos, y justamente eso es lo que queremos averiguar en este trabajo. Para ello requerimos su ayuda. Uno de ustedes actuará como maestro y el otro como aprendiz. «¿Tienen ustedes alguna preferencia?», se les preguntaba. Y antes de recibir respuesta alguna, el experimentador se adelantaba para indicar: «Creo que lo mejor será que escriba en un papel la palabra “Maestro”, y en otro la palabra “Discípulo”, y ustedes los sacan de una bolsa». Primero lo sacaba el sujeto ingenuo, el sujeto experimental, que, como es obvio, sacaba el papel de «Maestro» (en los dos papeles estaba escrita esa palabra). El experimentador preguntaba de manera ingenua: «¿Quién es el maestro?». Una vez confirmado el reparto de papeles, los conducía a una sala contigua donde el aprendiz era materialmente atado a una silla a fin de «evitar los movimientos bruscos producidos por las descargas eléctricas», se les decía. Inmediatamente se le fijaban los electrodos al aprendiz. Éstos estaban conectados al generador de descargas que tendría que manipular el maestro en una sala contigua. A una pregunta algo angustiada y previamente convenida del aprendiz, el experimentador respondía con una frase tópica, que conviene recordar, porque será la que repita una y otra vez la figura de autoridad: «Aún cuando las descargas pueden ser dolorosas en extremo, no provocan daños permanentes en los tejidos».

La tarea consistía en un aprendizaje de pares asociados de palabras. El maestro leía una lista: *caja azul*, *hermoso día*, *pato salvaje*, etc. Inmediatamente después elegía una de ellas al azar (*azul*), y a continuación enumeraba cuatro términos. La tarea del aprendiz consistía en decir con cuál de los sustantivos es-

taba originalmente asociado el adjetivo azul. Éste se comunicaba con el «maestro» pulsando uno de los cuatro conmutadores que tenía delante, y que correspondía a cada una de las cuatro palabras con las que podría estar asociado el término elegido por el maestro. Éste a su vez tenía delante de sí un complejo tablero con 30 conmutadores. Cada uno de ellos llevaba escrita una indicación del voltaje que le correspondía, y que iba de 15 a 450 voltios. Cada cuatro conmutadores, de izquierda a derecha, tenían una inscripción claramente visible encima de ellos que daba una información más cualitativa: «Descarga ligera» (de 15 a 60 voltios), «Descarga moderada» (de 75 a 120 voltios), «Descarga fuerte» (de 135 a 180), «Descarga muy fuerte» (de 195 a 240), «Descarga intensa» (de 255 a 300), «Descarga de extrema intensidad» (de 315 a 360), «Peligro: descarga intensísima» (de 375 a 420), y al final una señal de alarma extrema **XXX** (de 435 a 450 voltios). Al sujeto experimental se le hacía una prueba colocándole en la muñeca un electrodo de 45 voltios para que sintiera en sus propias carnes la sacudida.

FIGURA 2.6: TABLERO DE DESCARGAS.



How far will people go before challenging authority? These stills are from *Obedience*, a documentary on the Milgram experiment, conducted at Yale and starring unwitting New Haveners.

Todo esto forma parte de la liturgia experimental, pero donde reside el verdadero interés es en el juego que se va a establecer entre el maestro y la figura de autoridad, que era un catedrático de Biología de uno de los Institutos de Enseñanza Media de New Haven, un tipo impasible, rígido y con cara de pocos amigos. La víctima (el aprendiz) era siempre el mismo: un contable de 47 años de edad. De acuerdo con lo convenido, el maestro tenía que asestar una descarga eléctrica al aprendiz cada vez que éste fallara en su tarea de aprendizaje, una descarga que tenía que ir incrementándose a medida que el aprendiz fuera errando en sus respuestas, hasta llegar, si fuera necesario, hasta los 450 voltios. Ésa era una de las condiciones; la otra era que el maestro tenía que anunciar en voz alta el nivel del voltaje que iba a dar. La figura de autoridad estaba entrenada para conminar al maestro a proseguir en la administración de las descargas en el momento en que éste dudara, pusiera algún inconveniente o se negara a proseguir. Lo hacía de acuerdo con un guión previamente establecido que constaba de cuatro respuestas tipo que iba desgranando a medida que el sujeto experimental ha-

cía preguntas, se mostraba reticente a seguir, o amenazaba con abandonar: a) por favor, prosiga; b) el experimento exige que usted prosiga; c) es absolutamente esencial que usted continúe; d) no hay más remedio: usted tiene que seguir. Eran respuestas convenidas que se daban en serie. Cuando el maestro se negaba a obedecer al experimentador (figura de autoridad) tras haber agotado todo el repertorio de respuestas, se daba por concluido el experimento.

En los ensayos previos se había observado algo francamente inquietante: los sujetos experimentales administraban los 450 voltios sin sucumbir a la piedad, sin que los rótulos que tenían delante frenaran su sumisión a la figura de autoridad. Stanley Milgram se alarmó, y se vio en la necesidad de idear una estrategia que ayudara a frenar esa reacción obstinada de obediencia. La encontró de inmediato: las víctimas (el aprendiz) tenían que protestar, debían emitir quejas correspondientes a la potencia del voltaje administrado, a la intensidad del castigo sufrido tras cada error. Ésto, como todo lo que concierne al experimento, se hacía de acuerdo con un guión previo que la víctima tenía que seguir con la mayor precisión: hasta los 75 voltios no había reacción. A partir de ese voltaje empezaban las quejas, suaves y sin estridencias, pero con claridad. A los 120 voltios la víctima protestaba diciendo que las descargas le estaban produciendo dolor, algo que repetía con más insistencia y claridad a los 135 voltios. Entonces los gemidos de dolor eran claros y evidentes. Al llegar a los 150 la víctima decía en todos los casos: «Experimentador, sáqueme de aquí! ¡No quiero seguir ni un instante más en el experimento! ¡Me niego a seguir adelante!». A los 270 lanzaba un grito de dolor intenso, y a los 300 voltios gritaba desesperadamente y se negaba a proseguir con el experimento. Llegado este punto, lo normal era que los sujetos experimentales se volvieran al experimentador. Éste echaba mano de su guía de respuestas y le daba la apropiada en el momento, advirtiéndole en todo caso que la ausencia de respuestas debía ser considerada como una respuesta falsa y por consiguiente era necesario seguir administrando descargas. A los 315 voltios un alarido violento llenaba de pavor las salas del experimento, y a los 330 era el silencio el que se adueñaba de todos. Un silencio que, como diría García Márquez, sólo podía ser el silencio de la muerte.

Ya tenemos los ingredientes al completo: **un sujeto experimental** delante de un artefacto que le capacitaba para la aplicación de un castigo, **una figura de autoridad** que le presionaba para seguir las directrices de la investigación, y **una víctima** fantasma pero perfectamente entrenada para darle al sujeto experimental noticia de su estado. Una típica situación de conflicto entre dos peticiones: la de la víctima que le dice que cese en sus descargas y la de la autoridad que le exige seguir. Los ciudadanos de New Haven tuvieron conocimiento de todo ello en una conferencia sobre la obediencia al término de la cual se les pidió que de manera privada y anónima dijeran qué harían cada uno de ellos frente al panel de descargas. Los resultados se ofrecen en la Tabla 2.6, y en ellos se puede observar

TABLA 2.6: INDICACIÓN HECHA POR LOS SUJETOS DEL PUNTO EN QUE INTERRUPIRÍAN SU PARTICIPACIÓN EN EL EXPERIMENTO (MILGRAM, 1980, P. 37).

Nivel de descarga	Rótulo verbal y nivel de voltaje	Psiquiatras (n=39)*	Estudiantes (n=31)	Adultos de clase media (n=40)
	Descarga ligera	2 **		3 **
1	15	1		
2	30			
3	45	1		
4	60	1		1
	Descarga moderada			
5	75	6	4	7
6	90	1	3	1
7	105	4		1
8	120	4	1	3
	Descarga fuerte			
9	135	1	3	2
10	150	14	12	9
11	165		1	2
12	180	2	6	3
	Descarga muy fuerte			
13	195	2		1
14	210		1	
15	225			1
16	240			1
	Descarga intensa			
17	255			1
18	270			
19	285			
20	300	1		3
	Descarga de extrema intensidad			
21	315			
22	330			
23	345			
24	360			
	Peligro: Descarga intencional			
25	375			
26	390			
27	405			
28	420			
	XXX			
29	435			
30	450			
Máxima media nivel de descarga		8,20	9,35	9,15
Porcentaje que predecía desobediencia		100,00%	100,00%	100,00%

* Se refiere al número de sujetos en condición experimental.

** Estos sujetos indicaron que se negarían a administrar incluso la descarga más baja.

TABLA 2.7: NIVEL DE DESCARGAS ADMINISTRADAS POR LOS SUJETOS EN LOS EXPERIMENTOS DE MILGRAM.

Nivel de Descarga	Exp. 1 N = 40	Exp. 2 N = 40	Exp. 3 N = 40	Exp. 4 N = 40	Exp. 5 N = 40	Exp. 6 N = 40	Exp. 7 N = 40	Exp. 8 N = 40	Exp. 9 N = 40	Exp. 10 N = 40	Exp. 11 N = 40	Exp. 12 N = 20	Exp. 13 N = 20	Exp. 14 N = 20	Exp. 15 N = 20	Exp. 16 N = 20	Exp. 17 N = 40	Exp. 18 N = 40
Ligera										2 ¹	23							
Moderada			1		1	2	2			1	12		1				1	
Fuerte		8	12	20	7	8	12	7	11	8	4	20	8	20	20	6	6	2
Muy fuerte			1	2		3	6	1	2	3			3				16	1
Intensa	5	2	6	3	3	3	6	3	4	5			3			1	6	
Muy intensa	8	5	3	3	2	4	3	3	5	2			1				4	
Peligro: <i>Shock</i> severo	1		1		1		2		2		1						1	
XXX	26 (65 %)	25 (62,5 %)	16 (40 %)	12 (30 %)	26 (65 %)	20 (50 %)	9 (22,5 %)	26 (65 %)	16 (40 %)	19 (47,5 %)	1		4		(65 %)	13	4	37

¹ Dos sujetos en el experimento llevado a cabo en Bridgeport se negaron a administrar incluso la descarga mínima.

que una inmensa mayoría acumularía las descargas entre los 135 y los 180 voltios. Nadie se veía administrando los 450 voltios a una víctima inocente.

Pero las cosas sucedieron de manera muy distinta a la presumida por los bien pensantes ciudadanos de New Haven: en la primera ronda experimental, en la que participaron 40 sujetos, 26 de ellos (el 65 por ciento) llegaron a asestar a la víctima los 450 voltios, algo que fue disminuyendo paulatinamente y distribuyéndose hacia voltajes más modestos a medida que maestro y aprendiz iban reduciendo la distancia que los separaba. Este último era un resultado esperado, en la medida en que la cercanía de la víctima convierte su dolor en algo real y menos abstracto, y el sujeto experimental acaba siendo consciente de que sus acciones son, en efecto, la causa del dolor que sufre el aprendiz. Milgram establece una **distinción entre «saber» que puedes causar sufrimiento**, saberlo en la distancia cognoscitiva, y **«ver» el sufrimiento que estás causando**, tener acceso directo a la experiencia de la víctima, a la que ya resulta difícil excluir de nuestro pensamiento, de nuestro campo más inmediato. Se da una conexión física que adquiere de inmediato tonos emocionales que no están presentes en la condición de lejanía.

Los cuatro primeros experimentos podrían ser considerados como la línea base de la obediencia, y constituyen el núcleo central de la investigación de Milgram, sin duda el más conocido. En ellos llegaron a participar 160 sujetos experimentales y sus resultados no dejan, todavía hoy, de sorprendernos e inquietarnos. Pero no acaba aquí el trabajo. En los siguientes experimentos, hasta llegar a 18, lo que el autor hace es introducir variaciones que bien merece la pena ir comentando.

En el **experimento 5**, además de seguir el guión previamente fijado, la víctima alude a problemas de corazón. En el momento en que el experimentador (la figura de autoridad) lo ata a la silla y le pregunta de manera rutinaria si tiene alguna pregunta u observación que hacer, el aprendiz responde tímidamente: «Cuando me hallaba hace unos años en el hospital de Westhaven descubrieron que tenía un pequeño fallo en el corazón. No debe de ser importante, pero ¿son peligrosas estas descargas?». El experimentador echa mano del guión y le contesta, sin hacer demasiado caso a la observación del aprendiz que, aunque puedan ser dolorosas, *las descargas no provocan daño permanente en los tejidos*. El **experimento 9** introduce un matiz: aduciendo su estado de salud, la víctima firma un contrato que exonera a la Universidad de Yale, pero de inmediato, y a punto de estampar su firma, pone una condición: poder abandonar cuando lo pida debido al estado de su corazón. El experimentador «murmura algo imperceptible», que puede ser de consentimiento; el aprendiz firma el documento, y el experimento sigue la rutina habitual. Haciendo caso omiso de la petición del aprendiz, el experimentador echa mano del guión previsto para forzar la obediencia pese a las advertencias de los sujetos experimentales. El comentario de

Milgram ante el sorprendente resultado es el siguiente: «Estos descubrimientos nos muestran que la doctrina del contrato social es un determinante harto débil del comportamiento. De los 40 sujetos, 16 siguieron obedeciendo al experimentador hasta el final, sin tener en cuenta la limitación contractual que había puesto como condición a su participación la víctima [...]. Los sujetos [experimentales] eran muy conscientes de la injusticia que se infligía a la víctima, pero ello no obstante permitían que el experimentador tratara todo este problema de la manera más conveniente para él» (Milgram, 1980, p. 70). En el **experimento 11**, sin contrato ya de por medio, se propone al sujeto experimental que sea él mismo quien elija el nivel de descarga. Los resultados son tan evidentes que no requieren comentario alguno: la gente administró descargas muy bajas cuando se dejó en sus manos, lejos de la figura de autoridad, el nivel que deberían administrar. Las palabras de Milgram resultan de nuevo muy ilustrativas: «En la medida en que los experimentos nos dicen algo sobre la naturaleza humana, nos encontramos con una revelación de cómo actúan las personas frente a otros cuando son los únicos responsables de su acción. **Sea lo que fuere lo que conduce a administrar una descarga a una víctima en su más alto nivel**, ciertamente **este hecho** no puede ser explicado por una agresión engendrada de una manera autónoma, sino que **habrá de ser explicado por la transformación del comportamiento que tiene su fuente de sumisión a órdenes emanadas de otra persona**» (Milgram, 1980, p. 75).

En el **experimento 6** lo que se hace es cambiar al experimentador por un tipo algo más suave, amable y de apariencia inofensiva (lo contrario del anterior), y al aprendiz, cuyo papel pasaba a ser interpretado por una persona delgada, de rostro duro y con cara de pocos amigos, algo que no parece haber influido lo más mínimo en los resultados. En el **experimento 7**, lo que sucede es que el experimentador, una vez dadas las pertinentes instrucciones, y asegurado de que todo está en perfectas condiciones para dar comienzo, decide abandonar el laboratorio y dejar solo al sujeto experimental, algo que resulta definitivo en el comportamiento de éste: de pronto, muchos sujetos empezaban a dar descargas menores de las estipuladas. **La ausencia de la figura de autoridad es razón suficiente para el descenso de las descargas.**

En el **experimento 8** se introdujeron mujeres en el papel de maestras, y de acuerdo con los datos cabe decir que el nivel de obediencia mostrado no difería del de los hombres. En el **experimento 10** se procedió a un cambio de escenario ecológico-institucional, por si acaso el marco de la Universidad estuviera jugando un papel decisivo en la efectividad de los preceptos del experimentador, en la fuerza de la figura de autoridad. Este cambio se debió a que muchos de los sujetos experimentales, en las entrevistas posteriores a la experiencia, confesaban tener depositada una confianza extrema e incondicional en la integridad, competencia y rectitud de propósitos de la Universidad, lo que conduce a Milgram a

advertir sobre la relación entre comportamiento y preceptos o mandatos emanados del contexto institucional. Una vez más el contexto. La decisión fue trasladar el circo experimental a una imaginaria «Asociación de Investigación de Bridgeport». Cuando alguno de los sujetos preguntaba quiénes eran los investigadores, se les decía que formaban parte de una empresa privada dedicada a realizar investigaciones para la industria. Los resultados muestran ciertamente un descenso, pero Milgram sostiene que no es tan decisivo como para pensar que es el contexto universitario y no la figura de autoridad la clave explicativa de lo que ocurre, por mucho que se trate de la Universidad de Yale.

En la última ronda de experimentos se juega con los tres roles implicados en el proceso de obediencia: a) la posición: quién prescribe, administra o recibe la descarga; b) el estatus, que en el procedimiento presente está claramente encarnado en una figura de autoridad frente a una persona corriente, como lo son tanto quien administra como quien recibe las descargas; y c) finalmente la acción, la conducta de cada uno de los sujetos en cada una de las posiciones. En los once experimentos descritos hasta el momento, estas relaciones han permanecido invariables: siempre ha sido la misma posición la que ha desempeñado el mismo rol y ha ejecutado la misma acción, con independencia de que las personas hayan cambiado.

En el **experimento 12** se va a proceder a un cambio en las posiciones. Ahora va a ser el propio aprendiz el que pida que le administren las descargas, y el experimentador (la figura de autoridad) quien lo prohíba. Al llegar a los 150 voltios, el experimentador invita al maestro a hacer una pausa aduciendo problemas cardíacos del aprendiz. Éste, sin embargo, afirmaba rotundamente querer seguir. Un amigo suyo, decía, había llegado hasta el final y él no estaba dispuesto a ceder en ese momento, porque ello supondría una afrenta a su virilidad. Entonces se entablaba una lucha entre el experimentador y el aprendiz, que se saldaba con un resultado muy significativo: **todos los sujetos experimentales cesaron en la administración de descargas cuando lo pidió la figura de autoridad**. Como quiera que dicha figura sigue apareciendo, de manera obstinada, en el centro de las acciones, en el **experimento 13** se va a procurar que desaparezca como tal y sea sustituida por una persona «ordinaria». Para ello se cambia ligeramente el diseño haciendo que sean tres las personas que entran en el laboratorio, las dos de siempre, y una tercera supuestamente encargada de registrar los tiempos de reacción de los aprendices. Una inoportuna llamada de teléfono ausenta al experimentador del laboratorio, y entonces toma las riendas de la situación el cronometrador. Los resultados muestran un considerable descenso en la administración de descargas extremas, en las acciones de obediencia propiamente dichas. Ante la negativa de los sujetos experimentales a administrar las descargas a la víctima, el cronometrador pide un cambio de roles: le dice al sujeto experimental que tome los tiempos, él se pone a los mandos del panel de descargas

(**experimento 13a**), y empieza a administrarlas de manera fría e inmisericorde. La reacción de los «sujetos experimentales» fue unánime: todos protestaron, y cinco de ellos llegaron a emprender acciones físicas contra el «intruso» a fin de interrumpir la administración de descargas al aprendiz. En realidad, advierte Milgram, no sin razón, nos encontramos frente a una reacción de obediencia por parte de los sujetos experimentales, porque «al negarse a seguir las instrucciones del hombre corriente, la mayoría de los sujetos suponen que están haciendo lo que el experimentador hubiera deseado que hicieran» (Milgram, 1980, p. 99).

Si, como acabamos de comentar, la figura de autoridad ocupa el centro de las acciones, tanto si está presente como si no, pudiera ser interesante saber qué ocurriría si esa figura pasara a ser víctima. Eso es lo que se pretende en el **experimento 14**: cuando el experimentador está explicando en qué consiste la tarea, el aprendiz dice que no quiere participar en el experimento porque le tiene pavor a las descargas eléctricas, y añade que quizá se animaría si viera a otra persona en esa tesitura. Ni corto ni perezoso, el experimentador se presta voluntario, pero dejando claro que sólo lo hará en caso de que la otra persona se someta al experimento inmediatamente después de él. Al llegar a los 150 voltios, el experimentador pide que le dejen marchar, mientras el cómplice exige, sin demasiado éxito, que prosigan las descargas. Los resultados vienen a reforzar, una vez más, la importancia de la figura de autoridad: todos los sujetos experimentales interrumpieron la administración de descargas y algunos de ellos fueron en ayuda de la figura de autoridad para desatarlo. La conclusión de Milgram (1980, p. 104) es muy clara: «Todos estos estudios confirman un hecho esencial: **el factor decisivo lo constituye la respuesta a la autoridad más que la respuesta a una orden particular de administrar descargas**. Las órdenes que tienen su origen fuera de la autoridad pierden toda su fuerza. Quienes pretenden que motivos agresivos o instintos sádicos queden liberados cuando se da una orden de hacer daño a otra persona, han de tener en cuenta la negativa radical de los sujetos a seguir en semejantes experimentos. No es lo que los sujetos hacen, sino para quién lo hacen lo que cuenta».

Falta por saber qué ocurre cuando en el experimento hay dos figuras de autoridad (**experimento 15**), de la misma edad y complexión, aunque con distintos modales, que llegado el punto crítico (los 150 voltios) emiten órdenes contradictorias, uno de continuar y el otro de interrumpir las descargas. Sólo uno de los sujetos experimentales continuó, mientras que 18 interrumpieron justo en el punto en el que dio comienzo la discusión entre las dos figuras de autoridad. El resto había abandonado en el primer ensayo.

En el caso que acabamos de comentar, ambas figuras de autoridad se unificaban en posición y estatus. Pero ¿qué puede suceder si modificamos esta situación haciendo que una de ellas cambie su posición pasando a ser víctima, aunque

mantenga su estatus de autoridad? Ése va a ser precisamente el objetivo del **experimento 16**. Las cosas discurren de la siguiente manera: llegado al laboratorio, el sujeto experimental se encuentra con dos experimentadores, pero el aprendiz no llega. Una llamada de teléfono avisa de que se ha visto obligado a anular su compromiso, y uno de los experimentadores sugiere que uno de los dos haga el papel de víctima. Una moneda al aire resuelve quién asumirá esa posición. El resto del experimento sigue su curso habitual. Los resultados nos muestran que **el experimentador colocado en el papel de víctima pierde su autoridad** y es tratado como cualquier otro aprendiz. Milgram nos ofrece la siguiente reflexión: asumir una posición tiene consecuencias, con independencia del lugar desde el que se haga, y cuando alguien investido de autoridad ocupa el papel de víctima ve disminuida su capacidad de influencia y de poder. No por sí, sino por no encontrarse en el lugar desde el que puede ejercer el poder (el rey en las mazmorras, es la metáfora que utiliza Milgram), desde el que la gente percibe que puede tener influencia. «La autoridad no es un mero cargo honorífico, sino la ocupación de un lugar concreto de acción dentro de una coyuntura socialmente definida» (Milgram, 1980, p. 110), de un lugar físico, el pupitre de control, que resulta suficiente para que se establezca una diferencia, sutil pero definitiva, en la percepción y atribución de autoridad. Se trata, si se quiere, de un pequeño detalle, pero es un detalle que desequilibra la balanza a favor de la persona que, en un momento determinado, dispone de las riendas y del control de la situación, algo que concede una diferencia de poder a una y a otra.

En los dos últimos experimentos, Milgram va a dar un giro hacia consideraciones grupales de la obediencia, algo que resulta más que obvio si se tienen en cuenta las dimensiones teóricas de este fenómeno. El Capítulo 9 de su obra lleva por título «Efectos del grupo», y da comienzo con una interesante diferenciación entre conformidad y obediencia: «La **conformidad** tiene un significado amplio, pero, para nuestros propósitos, la limitaré a la acción de un sujeto cuando muestra acuerdo con sus pares, que es gente de su mismo estatus y condición, y no tienen derecho a dirigir su conducta. La **obediencia** queda restringida a la acción de un sujeto que se somete a la autoridad» (Milgram, 1980, p. 111). Ambas **tienen un punto de abdicación** de la propia iniciativa frente a influencias externas, pero difieren en otros asuntos: **la conformidad es imitación** y persigue la homogeneidad de comportamiento; **la obediencia está atada a la jerarquía**, al juego de estatus, tiene como objetivo la sumisión, y define con claridad la acción que se pretende (la acción se define como una orden). En la conformidad, por el contrario, no hay órdenes ni exigencias respecto a ninguna acción concreta. De todas maneras, dice Milgram, la distinción más clara entre conformidad y obediencia ocurre inmediatamente después de la ejecución de la acción: en los experimentos de Asch sobre conformidad hemos visto cómo los sujetos aducen distorsiones en la percepción, en el juicio y en la acción para dar cuenta de su

comportamiento, y en no pocos casos infravaloran la presión y la influencia del grupo, algo que resulta especialmente nítido en los independientes. En los experimentos de Milgram, los sujetos aceptan el hecho de la obediencia como tal sin buscar coberturas extrañas. Más aún, asumen con toda claridad su acción obediente hasta distanciarse por completo de las consecuencias negativas que de ella pudieran derivarse, negando toda responsabilidad personal. Mientras que el conformista puede decir que el grupo no ha afectado en nada a su autonomía personal, el obediente dirá (y dice reiteradamente en los experimentos de Milgram) que carecía por completo de autonomía, y que las acciones que ha llevado a cabo no han sido responsabilidad suya. Las presiones a la conformidad son implícitas, y ello conduce a que el sujeto interprete su comportamiento como voluntario, aduce Milgram; las de la obediencia son bien explícitas y provienen del exterior (de otra persona), de ahí que el sujeto se agarre a ello para liberarse de responsabilidad personal.

Lo que Milgram se va a plantear en el **experimento 17** tiene mucho que ver con la **rebelión**: en qué medida la influencia del grupo puede librar al sujeto experimental de la autoridad y permitirle actuar en congruencia con sus valores personales. Para ello Milgram lo sitúa entre dos iguales (tenemos un grupo de tres maestros), que desafían las órdenes de la figura de autoridad. El maestro 1 lee las listas de palabras, el 2 le comunica al aprendiz si ha acertado o ha errado, y el 3 se encarga de administrarle las descargas. Como siempre, los dos nuevos maestros siguen el guión hasta los 150 voltios, y a partir de entonces el maestro 1 le dice al experimentador que quiere abandonar. Tras la consabida discusión entre ambos, el maestro 1 abandona el laboratorio. Cuando se llega a los 210 voltios, es el maestro 2 el que expresa su preocupación por el aprendiz y abandona el experimento. Y aquí se produce el efecto de la rebelión: de los 40 sujetos experimentales, 36 acaban por desafiar las órdenes emanadas de la autoridad. En poco tiempo han ocurrido varias cosas, dice Milgram: de entrada, que los sujetos perciben que **es posible desobedecer sin sucumbir**, que **la desobediencia puede ser algo «normal»** en el contexto en el que se encuentran, algo que podrían desconocer los sujetos cuando se enfrentan en solitario a la autoridad, y además perciben que las consecuencias por enfrentarse a la autoridad son mínimas. Pero desde nuestro punto de vista, lo más importante es reseñar que **los desobedientes** desapruueban la administración de descargas a la víctima, y **definen como impropio un determinado comportamiento**; es decir, nos permiten y nos invitan a manifestar nuestras propias opiniones y a defender nuestros propios valores. **La desobediencia como guía moral.**

El poder sabe mucho de la influencia de los grupos y sabe también cómo emplearlos para la consecución de sus objetivos perversos. Todo lo que se interponga entre el sujeto experimental y la víctima reducirá la desobediencia. Milgram menciona la burocracia moderna:

La burocracia

De hecho es típico de la burocracia moderna, incluso cuando ha sido ideada para propósitos destructores, que la mayor parte de las personas envueltas en su organización no lleva a cabo de manera directa acción destructora alguna. Se conforma con un trabajo de papeleo, o con cargar munición, o con llevar a cabo algún acto, que aun cuando contribuya al efecto final destructor, se halla tanto a los ojos como en la mente del funcionario muy lejos de dicho efecto (Milgram, 1980, p. 118).

La variación que se introduce en el **experimento 18** es la siguiente: al sujeto experimental se le encargan tareas subsidiarias que, aun estando relacionadas con el experimento en sí, lo alejan de ser él quien aplique las descargas; éstas quedan en manos de otra persona que, como es usual, está en connivencia con el experimentador. De acuerdo con los datos de la Tabla 2.7 tan sólo tres de los sujetos experimentales se niegan a llegar hasta el final. Éste es un dato que no puede pasar desapercibido por cuanto es el máximo número de sujetos experimentales que han llegado hasta los 450 voltios. No han sido los autores materiales, pero eran testigos directos de ello, y todavía más, han participado en alguna de las tareas necesarias para su realización. En el Capítulo 9 volveremos detenidamente sobre este asunto.

Son muchos los interrogantes que nos plantean esta serie de experimentos; son muchos los inconvenientes que se le han puesto, pero nuestra historia de cada día deja pálidos los resultados de Milgram y nos invita a una metáfora estremecida: **todos pudimos haber sido un eslabón en la cadena criminal del Holocausto**. No porque guardemos en alguna oculta recámara las armas letales del mal radical dispuestas a entrar en acción, sino porque el clima reinante puede imponer normas que atentan contra la más elemental dignidad, o porque la presión sobre las personas ahoga la independencia y la confianza en los propios juicios. O quizás porque, como apuntaba Tajfel en el capítulo anterior, matar judíos, tutsis o cruzados ha llegado a ser una conducta apropiada en determinados contextos. Cuando estas cosas suceden, casi siempre hay un clima que las ampara y las comprende.

2.3. LA ATMÓSFERA DE GRUPO

Cuando Lewin llega a Estados Unidos huyendo de la barbarie nazi, queda gramamente sorprendido por el clima de libertad que se respira, por el espacio de movimiento de que disponen sus ciudadanos, por la ausencia de servilismo de los jóvenes, por el respeto con el que los padres tratan a sus hijos: la relación adul-

to-niño en Estados Unidos, escribe Lewin, no parece estar definida por la dinámica de poder y sumisión. Donde los norteamericanos dirían: *yo, en tu caso, haría esto o lo otro*, los alemanes van directamente al grano: *debes hacer esto de manera inmediata* (Lewin, 1948, p. 7). La obediencia y la restricción de los espacios de libertad impregna todo el sistema educativo formal e informal en Alemania; una obediencia ciega y absoluta, matiza Lewin, que se enseñorea de las relaciones familiares, protagoniza la enseñanza en las escuelas primarias, y continua su andadura firme a lo largo de los diversos contextos de la vida social. Aquí residen algunas de las diferencias sociopsicológicas más relevantes entre los Estados Unidos y la Alemania de aquella época. Por distintas razones, no hay duda de que en los patrones culturales alemanes están instalados el poder como valor supremo, la obediencia como virtud más encomiable, el respeto a la tradición como norma de obligado cumplimiento y la independencia de ideas como sospecha. Todo eso es lo que ha creado a lo largo de decenas de generaciones un caldo de cultivo en el que tuvo cabida sin demasiadas estridencias internas la barbarie del Holocausto, y algunas otras más o menos parecidas e igualmente abominables.

Éste es el contexto: **la importancia de la atmósfera de un grupo**, del clima que domina una organización, del modelo cultural que caracteriza una sociedad, **y el convencimiento del protagonismo que en estos contextos adquiere el rol de líder**. Ése fue precisamente el objetivo que se plantearon Ronald Lippitt y Ralph White, dos de los discípulos de Lewin:

1. Estudiar las conductas típicas de tres estilos de ejercer el liderazgo: estilo autoritario, estilo democrático y estilo liberal.
2. Analizar los efectos de cada uno de ellos sobre lo que ocurre en el grupo.
3. Ver qué sucede cuando los sujetos pasan de estar en un grupo dominado por un determinado estilo, a otro con otro estilo distinto.

Lippitt y White trabajaron con escolares entre 10 y 12 años de edad, de los que se obtuvieron un conjunto de datos lo suficientemente amplios como para confiar en los resultados que nos ofrecen. Hubo un informe cuantitativo de las interacciones que llevaban a cabo entre sí cada uno de los cinco niños que formaban los grupos, y de las que se producían entre cada uno de ellos y el líder. A ello se añadió un análisis estructural del grupo minuto a minuto: objetivos de la actividad, formación de subgrupos, etc. Se anotaron taquigráficamente las conversaciones de los muchachos, a los que, además, se iba entrevistando en el momento en que cambiaban de grupo, es decir, en el momento en el que pasaban de una atmósfera a otra. Se entrevistó, además, a los padres para conocer el clima reinante en la casa, la situación del niño en el grupo familiar, sus actitudes hacia la escuela, etc. Finalmente se llevaron a cabo charlas con los maestros para analizar la influencia que podrían tener en clase las pautas adquiridas por los escolares durante la experiencia y para conocer su nivel de participación en actividades sociales dentro del

entorno escolar, su rendimiento académico y su posición sociométrica dentro de la clase. Nada menos que 11 observadores fueron los encargados de recoger datos. Además, se procuró que los muchachos que formaban parte de cada uno de los grupos sintieran un grado de interés semejante por las actividades a las que se iban a enfrentar, y que las actividades de cada uno de los tres grupos fueran idénticas a fin de que emergiera como variable distintiva el estilo de liderazgo.

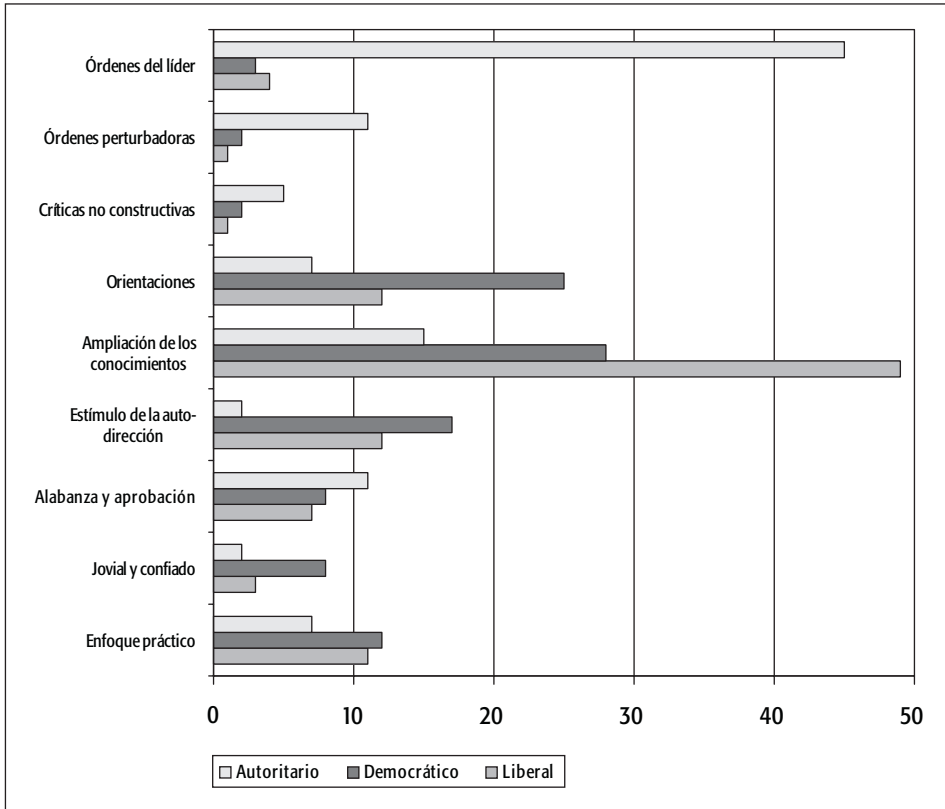
Por lo que atañe a los líderes, se tomaron también las medidas pertinentes: se eligieron cuatro adultos con perfiles claramente diferenciados que, tras ser debidamente entrenados, iban asumiendo distintos estilos de comportamiento, y eso «permitió descubrir y aclarar si ciertos líderes suscitaban pautas comunes de reacción que pudieran imputarse a su personalidad, contraponiéndola a su papel de liderazgo» (Lippitt y White, 1973, p. 643). En el Cuadro 2.2 queda reflejado el guión de cada uno de los tres estilos.

CUADRO 2.2: LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN LIPPITT Y WHITE.

Estilo democrático	Estilo autoritario	Estilo liberal («laissez faire»)
Las normas que adopte el grupo son una decisión conjunta.	Define todas las normas por las que se rigen las actividades del grupo.	Desempeña un papel pasivo, y deja al grupo o a las decisiones individuales el procedimiento y las actividades del grupo. Total libertad en las decisiones.
La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere procedimientos.	Define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad.	Informa, pero no participa.
Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.	Mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculadas a las personas más que a cómo realizan sus tareas.	No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.
Debe intentar ser un miembro activo del grupo, en espíritu, pero sin implicarse demasiado en la acción.	Se mantiene alejado de cualquier forma de participación activa en el grupo.	Se mantiene alejado, pero no «distante» ni «despegado» de los miembros del grupo.
Da libertad para que los muchachos trabajen con quien les apetezca.	Asigna a cada uno el compañero de trabajo.	No participa en la distribución de tareas ni en la asignación de compañeros de trabajo.

En sentido estricto, el clima del grupo, el ambiente que envuelve y define la manera de llevar a cabo las actividades dentro del grupo, y el tipo de relación que mantienen entre sí los sujetos quedarían definidos por el comportamiento manifestado por cada uno de los líderes. Ésa es la hipótesis central de Lippitt y White. En la Figura 2.7 quedan reflejadas las conductas diferencialmente manifestadas por cada uno de los líderes.

FIGURA 2.7: COMPORTAMIENTO DE LOS TRES TIPOS DE LÍDERES (TOMADO DE CARTWRIGHT Y ZANDER, 1974, P. 351).



Globalmente hablando, los tres primeros niveles (órdenes del líder, órdenes de interrupción y críticas no constructivas) ocupan el 60 por ciento del comportamiento total del líder autoritario, y tan sólo el 5 por ciento de la actividad del líder democrático: un dato muy revelador que habla por sí solo y refleja con toda claridad lo que Lewin y sus discípulos quieren decir cuando hablan de la atmósfera y del clima. Dos datos dignos de ser destacados: «**Dar órdenes**» ocupa el **45 por ciento de la conducta verbal de los líderes autoritarios**, el 3 por ciento de

los democráticos, y el 4 por ciento de los liberales. **Los «elogios»**, sin embargo, **aparecen con más frecuencia** (11 por ciento) **en el repertorio conductual de los líderes autoritarios** que en el de los democráticos (7 por ciento), y liberales (5 por ciento).

Los tres siguientes niveles (orientaciones, ampliación del conocimiento y estimulación de la autodirección) completan la imagen del clima: el líder democrático se caracteriza, entre otras conductas, por su especial aportación en el capítulo de sugerencias (aclaración de alternativas en los momentos en que son especialmente necesarias) que pueden ser de gran utilidad para guiar la actividad de los miembros del grupo. Se trata, dicen los autores, de una de las características más sobresalientes del estilo democrático frente al autoritario. En los primeros representa el 24 por ciento de su conducta verbal, en contraposición con el 6 por ciento en el caso de los segundos. Sin embargo, **son los líderes *laissez faire* los que protagonizan la transmisión de información de manera especialmente frecuente** (casi el 50 por ciento de sus actividades verbales, frente al 2 por ciento en los líderes democráticos y el 15 por ciento en los autoritarios). Pero dar información, contrariamente a dar órdenes y hacer sugerencias-guía, matizan los autores, no lleva implícita ni la presión, ni la influencia.

La estimulación de la autodirección hace referencia a cómo el líder enseña al grupo a que se maneje por sí mismo, a aprender a depender de sí mismo, y una de las maneras de proceder en esta dirección es estimular la toma de decisiones grupales en torno a la definición de metas y objetivos, así como a la elección de medios para conseguirlos: fomento de la participación de todos los miembros del grupo, voto secreto cuando sea necesario, aceptación de las decisiones de la mayoría, etc. Por cierto, una de las características del líder democrático tiene que ver con la aceptación y apoyo a las decisiones de la mayoría, dicen Lippitt y White. Este tipo de conducta fue ocho veces más frecuente en los líderes democráticos que en los autoritarios.

Para finalizar este primer panorama, cabe reseñar, ya de manera muy resumida, un par de aspectos. En primer término, **los líderes democráticos y autoritarios tendían a usar la alabanza y la crítica de forma diferente**. Los primeros la usaban para «orientar en procedimientos», unas veces para ayudar a que los muchachos aprendieran a valorar el trabajo propio sin depender del adulto, y otras para ayudar a que el grupo aprendiera a apoyarse mutuamente (aprendizaje cooperativo). Por otra parte, los líderes democráticos orillaban con mucha más frecuencia el estatus que los autoritarios, manifestando normalmente un comportamiento mucho más igualitario: se sentaban con ellos, participaban en sus actividades, etc.

El segundo nivel de análisis, el que posiblemente resulte más interesante, es el que atañe a lo que ocurre en el transcurso de la vida y existencia del grupo como consecuencia del clima creado por cada uno de estos tres estilos de liderazgo. El Cuadro 2.3 pretende resumir los datos más importantes.

CUADRO 2.3: CONDUCTA DE LOS MIEMBROS DE GRUPOS BAJO LIDERAZGO DEMOCRÁTICO, AUTORITARIO Y LIBERAL.

Tipo de conducta	Líder democrático	Líder autoritario	Líder liberal
Actividad centrada en tareas de grupo	50 % del tiempo total	0,2 % del tiempo total	33 % del tiempo total
Actividad general (absorción general en el trabajo)	50 % del tiempo total	74 % del tiempo total	-
Conversaciones centradas en el trabajo	63 observaciones por niño	53 observaciones por niño	
Descenso en el trabajo en ausencia del líder	Del 50 % al 46 %	Del 52 % al 16 %	-
Ascendencia amistosa	34 veces	24 veces	-
Hostilidad	1 % del total de las interacciones	18 % del total de las interacciones	-
Exigencias violentas de atención	3	39	-
Observaciones de descontento	0,8 por reunión	4,4 por reunión	3,1 por reunión
Expresiones de descontento dirigidas contra el líder	0,8 por reunión	11,1 por reunión	1,5 por reunión
Conductas de sumisión hacia el líder	134	256	-
Volumen de conversaciones entre los muchachos	220	126	298
Uso pronombre «yo»	64 %	82 %	-
Observaciones centradas en el grupo	18	4	-
Conducta cooperativa	188 veces	120 veces	-
Elogios mutuos	16	3	-

El primer bloque de asuntos (los cuatro primeros indicadores) atañe a la eficacia y al rendimiento, y ahí el propósito de nuestros autores es el de demostrar

que la democracia supera a la autocracia. Es cierto que cuando están en los grupos autocráticos, los muchachos trabajan más que cuando forman parte de los grupos democráticos (74 por ciento del tiempo lo tienen absorbido por el trabajo en el clima autoritario, frente al 50 por ciento en el democrático), pero **los líderes democráticos distribuyen ese 50 por ciento** entre tareas dirigidas hacia el logro de metas de trabajo y metas sociales, **entre la preocupación por la tarea y el interés por las personas**, que veremos en el Capítulo 5, cuando hablemos del liderazgo. Se trata, además, de actividades específicamente centradas en la tarea, que se traducen en el hecho de que las conversaciones centradas en el trabajo fueran más frecuentes en los grupos democráticos que en los autocráticos. Este panorama se completa con el vertiginoso descenso de actividad en los grupos bajo clima autocrático cuando el líder está ausente, y con un detalle que no hemos recogido en la Tabla 2.3: un nivel más elevado de originalidad o pensamiento creador en las democracias que en los otros tipos de liderazgo.

El segundo bloque de asuntos sobre el que conviene llamar la atención tiene como marco de referencia un hecho que a Lewin le interesaba sobremanera: **las autocracias facilitan un clima en el que los comportamientos agresivos son mucho más frecuentes que en las democracias**, y eso se concreta en hechos tales como: a) la ascendencia dominante (estrategia en la que los miembros del grupo establecen una relación de poder-sumisión) como rasgo muy típico de los grupos autocráticos frente a la ascendencia amistosa (relación horizontal) que lo es de los grupos democráticos; b) los actos de hostilidad directa hicieron acto de presencia con frecuencias muy distintas en un clima y en otro (unas 30 veces más en el liderazgo autoritario que en el democrático); c) la búsqueda de chivos expiatorios es muy notable en los grupos autocráticos y apenas aparece en los democráticos; y d) finalmente un detalle: cuando los grupos autocráticos finalizaban la reunión, con no poca frecuencia acababan por destrozar lo que habían hecho, como en un gesto de «liberación».

Los investigadores entienden que estos datos permiten las seis siguientes conclusiones:

1. El clima liberal no fue igual que el clima democrático: «Para los mismos muchachos, estuvo menos organizado, fue menos eficiente y definitivamente menos satisfactorio que la democracia» (White y Lippitt, 1974, p. 357).
2. La democracia puede ser eficiente. Si tomamos en cuenta los dos criterios de eficiencia tradicionalmente empleados (logro de metas sociales y de trabajo), la democracia mostró mayor eficiencia al lograr contribuir de manera decisiva en el logro de ambos objetivos. Bajo el clima autoritario se consiguieron exclusivamente metas de trabajo, y bajo el liberal metas sociales.

3. En el clima autoritario se facilita la emisión de conductas agresivas y hostiles, incluyendo la proliferación de «chivos expiatorios» contra los que se descarga toda la artillería de culpas y responsabilidades.
4. La autocracia favorece un nivel de descontento y de insatisfacción que no aparece en la superficie, un descontento latente, que se traduce en la preferencia de los muchachos por los líderes democráticos, por el sentimiento de «liberación» al finalizar la experiencia bajo el liderazgo autoritario, etc.
5. En la autocracia se produce una mayor dependencia y más coacción de la individualidad, y eso se concreta, entre otras cosas, en un menor nivel de interacciones entre los miembros del grupo.
6. En la democracia, por el contrario, proliferaron intervenciones más amistosas, más distendidas, más bromistas, y más centradas en el grupo.

2.4. LAS METAS EXTRAORDINARIAS

El supuesto del que ha partido el grupo de Lewin está claro: manipulemos el modo de ejercer el liderazgo y veamos lo que ocurre. Los resultados han sido igualmente nítidos: los líderes autoritarios pueden ser eficaces y hasta simpáticos, pero arrastran al grupo por derroteros teñidos de desconfianza y empedrados de agresividad, donde la búsqueda de chivos expiatorios se convierte en un deporte generalizado. El control y la dependencia respecto al líder se erigen en unos valores centrales, lo que forzosamente se acompaña de una inevitable coacción de la individualidad y acoso a los disidentes. Todo ello alimenta un profundo sentimiento de insatisfacción y descontento que se traduce en una más que confortable sensación de descanso y liberación colectiva al término de la experiencia. Parece que estuviéramos hablando de la España de los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI; pero no: son los resultados de investigaciones llevadas a cabo a finales de los años treinta y comienzos de los cuarenta del pasado siglo. Pero eso es lo que a veces tienen las buenas investigaciones, que los resultados que nos ofrecen parecen estar describiendo personajes y situaciones rabiosamente actuales.

Pero ¿qué ocurriría si en vez de someter a estos muchachos a un determinado estilo de liderazgo los dejamos a su aire en un contexto natural formando parte de grupos distintos, sin renunciar a provocar artificialmente situaciones que nos permitan descubrir lo que está detrás de las relaciones intergrupales?

Estamos en el verano de 1949. Sherif prepara el primero de sus estudios bajo la atenta mirada de las siguientes hipótesis (Sherif, 1951, p. 398):

1. Cuando personas que no han tenido relaciones previas entre sí entran a formar parte de un grupo y comienzan a participar en actividades grupales

con metas comunes, generan una estructura dotada de roles y posiciones jerárquicas. Con el tiempo, dicha estructura deviene en unas maneras peculiares de funcionamiento (normas) que se traducen en actitudes comunes y en una identificación positiva con el endogrupo.

2. Si dos de estos grupos pasan a iniciar relaciones funcionales entre sí, comenzarán a emerger actitudes positivas o negativas y acciones amistosas u hostiles entre ellos, que dependerán de lo semejantes o diferentes que sean las metas y objetivos perseguidos por ambos grupos.

Para que estas dos hipótesis pudieran verse cabalmente analizadas se hacían necesarias algunas prevenciones. Por ejemplo, había que evitar que los grupos estuvieran formados por personas de la misma raza, o pertenecientes a la misma comunidad religiosa. Había que evitar, además, que los grupos se formaran sobre la base de una familiaridad o conocimiento previo de los sujetos experimentales, algo que se intentó controlar eligiendo a personas pertenecientes a comunidades y barrios distintos dentro del área de New Haven. Más precauciones: se quería gente normal, muchachos alejados de cualquier problema que pudiera interferir en el desarrollo de la experiencia. Para ello se mantuvo una entrevista con los padres y con los sacerdotes de las parroquias de los posibles participantes, se contó con la información que los propios sujetos suministraban a los responsables de la investigación en torno a asuntos tales como intereses, actividades grupales, experiencias escolares, etc. Por si fuera poco, antes de iniciar el experimento, los sujetos tuvieron que personarse en el Departamento de Psicología de la Universidad de Yale para someterse a tres pruebas: un test de inteligencia, el *Rosenzweig Picture-Frustration*, y una serie de láminas del TAT. El resultado de este complejo modelo muestral fue la selección de 24 muchachos blancos, provenientes de familias de clase media-baja, protestantes, de 12 años de media, con un CI medio de 104,8; buenos estudiantes y carentes de problemas de conducta.

El experimento se prolonga a lo largo de 18 días en un campamento de verano situado en la frontera del Estado de Massachussets y convenientemente equipado (piscina, enfermería, capilla, etc.) al que se impide el acceso a cualquier persona ajena. Dos estudiantes, previamente entrenados (consejeros principales) y auxiliados de dos jóvenes con experiencia en actividades de campamentos de verano (asistentes), actuaron como observadores participantes de los grupos. Junto a ellos, el director del campamento, el director de actividades y el enfermero fueron instruidos para llevar a cabo sus tareas sin salirse del guión. A todos ellos se les previno para no actuar como líderes; su labor consistía en cuidar de la seguridad de los acampados, cada uno en su parcela, y hacer que las cosas volvieran a su cauce cuando fuera necesario. El propio Sherif formó parte de la expedición con el rol de vigilante del campamento y con el sobrenombre de «Mr. Mussee», lo que le daba la libertad de estar en los sitios precisos en el momento

adecuado sin llamar demasiado la atención, y de interactuar con los muchachos sin levantar sospechas. Disponemos, pues, de ocho observadores que tomaban cuidadosamente nota (nunca en público) de cuanto acontecía, y que cada noche se reunían para proceder a una evaluación de los acontecimientos del día. Además de ello, todos los días se hacían observaciones del comportamiento sociointeractivo de los muchachos durante las comidas, en las tiendas de campaña, y en los juegos de equipo (observaciones sociométricas), cuidando al máximo un detalle: que no tuvieran conciencia de que eran simples conejillos de indias en manos de unos investigadores.

Los datos que se obtuvieron fueron de tres clases: los más importantes giraban en torno a la formación de los endogrupos: emergencia de la estructura del grupo, desarrollo de los productos endogrupales (las actitudes, entre ellos), y de la tensión intergrupala, con un elenco rudimentario de estereotipos y de actitudes prejuiciosas. El segundo grupo de datos tenía como protagonistas a los sujetos propiamente dichos y se interesaba por factores individuales que pudieran estar definiendo los roles y las posiciones. Finalmente, se llevó a cabo un seguimiento especial de los dos muchachos, uno en cada uno de los grupos, que menos participaban en las actividades y que proporcionaban datos interesantes sobre la marginación y el aislamiento social. Estos datos fueron tomados a lo largo de las tres fases de que constaba la investigación.

La **primera fase** duró tres días, y en su transcurso **se fueron perfilando de manera natural los grupos de acuerdo con intereses y afinidades comunes**, y agrados y desagradados mutuos. Los muchachos gozaban de completa libertad para elegir sus literas, los sitios para las comidas, los compañeros de juego y de deporte, etc. Podían ir y venir a su antojo a lo largo y ancho del campamento, y tomar parte en cualquier actividad en compañía de cualquiera. Al final de esta primera fase se obtuvieron medidas de popularidad mediante un sociograma (a cada uno se le preguntó por sus mejores amigos en el campamento) que sirvió como criterio para su asignación a uno de los dos grupos experimentales, que se dieron en llamar los *Diablos Rojos* y los *Bull Dogs*. Se trataba así, y en buena medida se consiguió, de evitar que quienes mejor relación mostraban pertenecieran al mismo grupo.

La **segunda fase** se prolongó durante cinco días durante los cuales **los acampados fueron brusca e inesperadamente divididos en dos grupos**, algo que no cayó precisamente bien a algunos de ellos. Como primera medida, ambos grupos pasaron a vivir en sitios distintos, y se procuró que estuvieran separados el mayor tiempo posible. Cada uno de ellos realizaba sus propias caminatas, comía en mesas separadas, tenía horarios distintos para el uso de la piscina, sus propios escondites en el bosque y participaban en juegos comunes, que acababan con un premio al grupo que mejor lo realizara. De inmediato **se pudo observar cómo los grupos procedían a organizarse y a dotarse de una estructura**, es decir, a

definir y dotarse de posiciones jerárquicas que venían definidas por el éxito o el fracaso en la iniciación de actividades de grupo, la mayor o menor responsabilidad adquirida en la planificación y ejecución de las actividades, la adhesión a la línea marcada por el grupo, o la capacidad de influir en las decisiones de los demás.

Pero más allá de la formación de la estructura, un resultado de especial interés es aquel que nos revela **el desarrollo de sentimientos de lealtad, solidaridad e identificación con las actividades endogrupales**. De entrada, a quienes seguían mezclándose con miembros del exogrupo en los días subsiguientes a la división, les cayó encima de manera inmisericorde la acusación de traidores. Pero los mecanismos de identificación grupal se construyen fundamentalmente en positivo, y eso fue lo que hizo cada uno de los grupos. De entrada, cada uno eligió un nombre como distintivo, fue dando un apodo a cada uno de los muchachos, normalmente asociado con alguna de sus características; eligió sus canciones preferidas, definió sus métodos de trabajo, de control y de castigo. Al final de esta fase se hizo una nueva medición sociométrica que puso de manifiesto cómo las preferencias de los muchachos recaían marcadamente en los miembros del propio grupo, lo que supuso un cambio radical respecto a lo que había acontecido unos días antes, al final de la primera fase.

TABLA 2.8: ELECCIONES PREFERENTES AL FINAL DE LA FASE 2 (SHERIF (1951, P. 412).

Grupos	Elecciones preferentes	
	Diablos Rojos	Bull Dogs
Diablos Rojos	95 %	5,0 %
Bull Dogs	12,3 %	87,7 %

Por otra parte, y como era de esperar, **los muchachos de uno y otro grupo utilizaban el «nosotros» y el «ellos» al referirse al endo o al exogrupo** en sus conversaciones cotidianas. Y no sólo eso, advierte Sherif, sino que de manera inmediata y espontánea comenzaron a hacer comparaciones valorativas entre los grupos y a mostrar un deseo compulsivo de competir, lo que no es otra cosa que un reflejo de un valor hondamente instalado en nuestra sociedad, advierte Sherif.

La **tercera fase** duró cinco días y **estuvo presidida por el estudio de las relaciones intergrupales**. Para ello se sometió a los grupos a situaciones competitivas dotadas de un cierto grado de frustración, de suerte que cupiera culpar al exogrupo de la falta de resultados positivos. Los grupos compitieron en diversas pruebas atléticas y en la limpieza de las instalaciones del campamento. Las actividades competitivas daban comienzo todos los días con el tiro de cuerda, una competición típicamente grupal que requiere la participación de todos los miem-

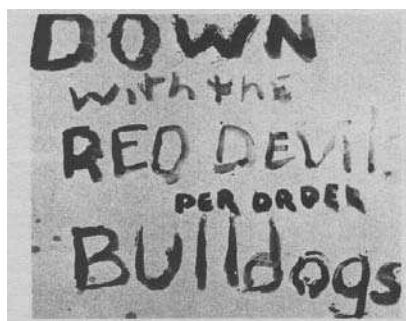
bros de ambos grupos. Cada grupo recibía puntos por ganar una prueba, y un gran panel en medio del campamento iba dando cuenta puntualmente de cuál era la situación de cada uno de ellos.

Al comienzo de esta fase reinaba un ambiente de camaradería entre los grupos. Después de la primera prueba, por ejemplo, ganadores y perdedores se animaron y se aplaudieron mutuamente. Pero el clima no tardó mucho en enrarecerse. Los *Diablos Rojos* perdieron los dos primeros días la prueba del tiro de cuerda, y manejaron las típicas distorsiones perceptivas: el primer día dijeron que el estado del terreno les había desfavorecido, el segundo argumentaron que los *Bull Dogs* habían hecho algo a la cuerda. Del enrarecimiento pasaron a las acusaciones de juego sucio, de hacer trampas, etc., a las que siguieron manifestaciones de hostilidad mutua y algún intento de agresión rápidamente controlado por ambas partes. En el cómputo global ganaron los *Bull Dogs* debido «a nuestra buena organización» según confesaron, y cada uno de ellos recibió como premio un cuchillo. Entre los perdedores cundió el desánimo, se dispararon las acusaciones mutuas, y comenzó una fase de desintegración del grupo. Pero todavía faltaba la guinda del experimento.

En la tarde en que los *Bull Dogs* saboreaban su victoria, se citó a los grupos en el vestíbulo de la capilla para participar en una pequeña fiesta. Los *Diablos Rojos* llegaron unos minutos antes que los *Bull Dogs* (algo perfectamente preparado por los experimentadores) y se encontraron frente a una gran mesa repleta de pasteles y refrescos, la mitad de ellos en perfecto estado y la otra mitad un poco machacados y rotos. «Pueden comenzar cuando quieran», les dijeron. Y los *Diablos Rojos* empezaron a dar cuenta de los pasteles en mejor estado. Cuando los *Bull Dogs* llegaron y vieron el panorama no tardaron en elevar sus protestas y en lanzar sus insultos contra los *Diablos Rojos*, cuya única defensa consistía en repetir: «Quien primero llega, se sirve primero». Cuando salían, uno de los *Bull Dogs* lanzó su plato sucio a la mesa de los *Diablos Rojos*, y allí las palabras dieron paso a los hechos: un *Bull Dog* echó mano de su flamante cuchillo, lo empuñó en tono amenazante, pero pudo ser reducido antes de lanzarse con toda su furia contra los *Diablos Rojos*. A la mañana siguiente, con los ánimos algo caldeados todavía, los *Diablos Rojos* ensuciaron deliberadamente su mesa durante el desayuno para complicarles la vida a los *Bull Dogs*, que ese día eran los encargados de la limpieza. Estos decidieron no limpiarla, en contra de la opinión de su líder, que precisamente los había conducido a la victoria sobre los *Diablos Rojos*. De nada sirvió su opinión y los *Bull Dogs* siguieron adelante: mancharon la mesa de los *Diablos Rojos* con azúcar, sirope, y todo lo que encontraron a mano y se fueron no sin antes dejar en las paredes mensajes amenazantes contra sus contrincantes. En la comida la lucha fue abierta, generalizada y carente de remordimientos, de suerte que los responsables tuvieron que dar por finalizada la fase tercera antes de tener que lamentar algún incidente más grave.

Se decidió dar por terminado el experimento propiamente dicho y proceder a una última fase, fuera ya de programa, a fin de eliminar la hostilidad intergrupal, algo que no resultó precisamente fácil, porque tanto las expresiones como las acciones hostiles se prolongaron por varios días. De hecho, la última noche los muchachos dijeron que querían fuegos de campamento distintos para cada grupo. Los cinco días restantes sirvieron para ir acumulando información en torno a la integración de los grupos enfrentados y a la eliminación de la hostilidad, algo que el propio Sherif anuncia al final de este estudio («Nuestro próximo paso será estudiar la integración de las relaciones intergrupales»). Y cumplió su palabra.

FIGURA 2.8: PANCARTA APARECIDA EN LA FASE DE CONFLICTO INTERGRUPAL (SHERIF Y SHERIF, 1975).



2.4.1. La «Cueva del Ladrón»

En el verano de 1954 Sherif emprende una nueva aventura de investigación, esta vez en un campamento situado a unos 350 kilómetros de Oklahoma. Participan 22 adolescentes de 11 años que reúnen las mismas características que en el anterior experimento: chavales sanos, educados, sin problemas escolares, procedentes de familias de clase media protestantes y con CI por encima de la media. De entrada se toma una decisión drástica: se separa a los grupos antes del inicio. Ambos llegaron al campamento en autobuses separados y en momentos diferentes, y hasta los días finales de la primera fase apenas se prestaron atención. Cada uno se dedicaba a sus actividades sin preocuparse para nada de la presencia de los otros.

La **primera fase** dura una semana, y en ella se procede a la **formación y consolidación de los grupos**, algo que ocurre siguiendo el rastro de dos hipótesis que ya nos resultan familiares (Sherif y Sherif, 1956, p. 303):

1. Cuando un número de personas desconocidas interactúan entre sí bajo condiciones que implican metas que tienen un valor compartido, y requieren

actividades interdependientes para lograrlas, se genera una estructura de grupo compuesta de posiciones y estatus diferenciados, y roles recíprocos.

2. Cuando las personas interactúan en las condiciones mencionadas en la anterior hipótesis, hacen su aparición un conjunto de normas que regulan las relaciones mutuas y las actividades comunes.

Esto es lo que ocurrió a lo largo de esta primera fase: cada grupo tomó un nombre, «Las Serpientes» y «Las Águilas», respectivamente; cada uno se apropió de una cabaña, de un escondite, y de un lugar para nadar; escribieron el nombre del grupo en banderas y sobre sus camisetas para ser reconocidos e identificados como tales. Los dos grupos definieron normas para su funcionamiento interno, se distribuyeron tareas entre sus miembros, tanto en el trabajo como en el juego, y se acuñaron apodos («Cara de Niño», «Cabeza de Limón», «Perseguidor»). Y poco a poco va ocurriendo algo muy significativo: «En varias actividades diferentes los muchachos asumían responsabilidades diferentes, y se hicieron conocer por ciertas habilidades diferentes. Uno era el mejor cocinero. Otro el mejor para los deportes. Otro a menudo se dedicaba a haraganear [...]» (Sherif y Sherif, 1975, p. 220). Ello hace que las cosas vayan adquiriendo una cierta permanencia, que **las relaciones interpersonales comiencen a regularizarse** en torno a estas actividades y habilidades. Es decir, **surge y se estabiliza una estructura de grupo.**

Las fricciones entre los grupos

Como en el experimento anterior, la **segunda** es una **fase presidida por el conflicto**, y dedicada al estudio de las siguientes hipótesis (Sherif y Sherif, 1975, p. 227):

1. Cuando los miembros de dos grupos entran en contacto en una serie de actividades que incorporan metas que cada grupo desea urgentemente pero que sólo uno de ellos puede conseguir a expensas del otro, la actividad competitiva hacia el logro de la meta cambia con el paso del tiempo y se convierte en hostilidad entre los diversos grupos y entre sus miembros.
2. En el curso de tales interacciones competitivas comienzan a aparecer actitudes e imágenes desfavorables (estereotipos) del otro grupo que acaban por consolidarse estableciendo una clara distancia social entre ambos.
3. El conflicto entre los dos grupos tiende a producir aumento de la solidaridad dentro de cada uno de ellos.
4. La solidaridad y el orgullo en el grupo se reflejan en la sobreestimación de los logros de los compañeros, y en la indiferencia e incluso el desprecio de los logros de los miembros del otro grupo.
5. Cuando las relaciones intergrupales propiamente dichas acarrear consecuencias para los grupos en cuestión, incluyendo el conflicto, tienden a

producir cambios en la organización y en las actividades de relación y de tarea dentro de ellos.

A partir de estas predicciones se diseñaron una serie de actividades para provocar la rivalidad, el enfrentamiento entre los grupos y la frustración, aprovechando el desmedido afán que los muchachos mostraron por competir. Jugaron al tiro de cuerda y perdieron «Las Águilas», que se tomaron la revancha quemando la bandera de «Las Serpientes». Fue el **inicio de las hostilidades intergrupales**. Cuando al día siguiente se percataron del desaguisado, les faltó tiempo para denunciar ese «hecho abominable», intentar secuestrar la bandera de «Las Águilas», y clamar venganza. Éste era el clima en el que se movieron los grupos durante los seis días que duró esta fase de conflicto. En su transcurso fueron muy frecuentes las competiciones deportivas en las que sólo había un ganador, se dieron varios episodios de ataques a los lugares propios del otro grupo, y también fueron frecuentes los apodosos despectivos. Como consecuencia de todo ello se produjeron acontecimientos importantes dentro de los propios grupos. El grupo de «Las Águilas» sufrió un cambio de líder, y los dos grupos entraron en dinámicas de confusión, desilusión por las derrotas, alegrías por las victorias, desánimo al no conseguir las metas, procesos de culpabilización a los propios compañeros, etc. **El efecto acumulativo más importante del conflicto**, matizan los Sherif, **fue la intensificación de la solidaridad endogrupal**. El disenso temporal dentro del grupo se vio seguido de renovados esfuerzos para la coordinación, para la planificación de nuevas estrategias.

Uno de los procesos psicosocialmente más interesantes en el transcurso de la fase de conflicto es la **producción de estereotipos**, de auto y heteroestereotipos, que dan primero un **barniz ideológico** y sirven después **para justificar los comportamientos aversivos** de unos respecto a otros. Los Sherif ponen un esmerado cuidado en su estudio. El procedimiento empleado era muy simple: los grupos tenían que evaluarse mutuamente a lo largo de un conjunto de características favorables o desfavorables que se ordenaban en el continuo «algunos de ellos son...», «todos ellos son...». El seguimiento diario de los grupos les concede la posibilidad de anotar las expresiones que utilizan cuando se dirigen unos a otros en el transcurso de las actividades de competición. Seis, dicen, vienen a ser los adjetivos «críticos» reiteradamente empleados por ambos grupos: tres de ellos eran positivos (valiente, fuerte y simpático), y otros tres negativos (chivato, sabelotodo, y canalla). Las evaluaciones hechas por «Las Serpientes» respecto a «Las Águilas» fueron en el 53 por ciento de los casos desfavorables y en el 34,9 por ciento favorables. Las de «Las Águilas» respecto a «Las Serpientes» fueron sensiblemente más negativas: en el 76,9 por ciento de los casos fueron negativas y sólo en el 15,4 por ciento fueron positivas.

Dos son las conclusiones. La primera de ellas guarda una exquisita relación con las hipótesis que presidían el estudio: **«El conflicto para conseguir metas**

que todos desean pero que sólo un grupo puede lograr, es **condición suficiente para que surjan actividades hostiles** y agresivas» (Sherif y Sherif, 1975, p. 240) **envueltas en actitudes y estereotipos** que rodean al exogrupo de características **negativas**. La segunda de las conclusiones se nos antoja presidida por una metáfora que ronda todo este texto, una metáfora de hondo calado: la influencia de la situación, **el poder destructor de determinados contextos grupales, el desvanecimiento del sujeto** en medio de las luchas intergrupales: «Si un observador externo hubiera entrado en la situación después de haber comenzado el conflicto en cualquiera de los tres experimentos, lo único que habría podido concluir observando el comportamiento de los muchachos (que constituían *la crema* en sus comunidades) era que se trataba de jóvenes trastornados, viciosos o dañinos» (Sherif y Sherif, 1975, p. 240).

La reducción del conflicto intergrupal

La segunda fase consiguió sobradamente sus objetivos. Los grupos acabaron percibiéndose mutuamente como «villanos» (el exogrupo) y como «ángeles» (el endogrupo), y ello, cómo no, justificaba toda la artillería de estereotipos que se lanzaban unos contra otros. Llegados a este punto, el guión exigía un nuevo paso: proponer actividades que pudieran reducir la carga de fricción y rivalidad que se había creado. Y ello se llevó a cabo en un primer momento mediante la promoción del contacto social entre los miembros de ambos grupos. Durante los dos primeros días inmediatamente después de finalizada la segunda fase, los grupos tuvieron la oportunidad de interactuar en contextos que resultaban agradables para ambos: en el transcurso de las comidas, en la proyección de una película o tirando petardos. Estos contactos informales no redujeron la tensión. Ello conduce a los Sherif a advertir que **el contacto entre los grupos no produce inevitablemente por sí mismo una reducción de la tensión previamente existente entre ellos**, aunque se trate de actividades gratificantes en sí. Se apeló a la necesidad de que los grupos se conocieran más en profundidad mediante una información exacta y favorable de cada uno de ellos. No hubo caso: **en un estado de abierta confrontación, la información que atañe a «los otros»** se selecciona a gusto del consumidor, **se distorsiona, se ignora**. El capellán tomó cartas en el asunto, y apeló al amor fraternal y al perdón, que pasaban a segundo término en cuanto los muchachos volvían a sus ocupaciones. Era necesario un punto más. Y ése viene definido por proponer una interacción dirigida a la consecución de **metas comunes**, de metas que sean apetecibles para ambos grupos, que no puedan ser ignoradas o pospuestas, convirtiéndose así en el centro de la atención, y que no puedan ser conseguidas sin la puesta en juego de la energía y recursos de ambos grupos. Éstas son las **«metas supraordenadas»**. A su lado dos fueron las hipótesis que manejan (Sherif y Sherif, 1975, p. 243):

1. Cuando grupos en un estado de conflicto entran en contacto en condiciones que entrañan metas que son atractivas para los grupos en cuestión, pero que

no puede lograr un solo grupo con sus esfuerzos y recursos, los grupos tenderán a cooperar con miras a esta meta supraordenada (extraordinaria).

2. La cooperación entre los grupos a la vista de metas extraordinarias tendrá un efecto acumulativo hacia la reducción de la tensión y de la distancia social entre ellos, cambiando las actitudes y los estereotipos hostiles y reduciendo la posibilidad de futuros conflictos entre ellos.

De acuerdo con estos supuestos, durante los seis días siguientes se introdujeron una serie de actividades a las que eran comunes varias características: a) provocaban su logro de manera inapelable y urgente; b) se convertían en actividades que centraban la atención de ambos grupos; y c) su consecución era materialmente imposible sin la comunicación, la planificación y la acción conjunta, lo que claramente creaba un estado de interdependencia entre ambos.

El episodio más significativo tuvo lugar durante una excursión al lago Cedar, un paraje idílico rodeado de árboles y aguas cristalinas, situado a unas 60 millas del campamento. Era el último día, y como estaba muy a trasmano de todo y alejado de cualquier signo de civilización (tiendas, restaurantes, etc.), era un sitio ideal para la introducción experimental de metas comunes.

Los dos grupos llegaron por separado. Rechazaron viajar juntos, pero todos estaban entusiasmados con la excursión, con el fuego de campamento, con dormir una noche a la orilla de aquel lago. Nada más llegar, fueron a darse un baño. Volvieron al filo del mediodía, contentos y hambrientos. En el área destinada a la comida había dos grandes mesas separadas y una en el centro donde estaban colocados los utensilios. Un miembro de la dirección del campamento anuncia con una voz recia, para que todo el mundo le oiga, que se va a comprar comida. Se sube al camión, inicia las maniobras de encendido, el motor emite una y otra vez un rugido extraño, pero se niega a arrancar. Algunos muchachos de «Las Serpientes» sugieren empujarle para ver si arranca, algo que cae en saco roto porque el camión se encontraba, y no precisamente por casualidad, cuesta arriba. De nuevo a uno de «Las Serpientes» se le ocurre que podrían enganchar al camión la cuerda utilizada para la competición, y tras una breve discusión deciden doblar la cuerda en el frontal del camión para hacer más fuerza, y cada uno de los grupos tira de uno de los cabos. En el transcurso del esfuerzo se eleva entre los muchachos un grito rítmico de ánimo que era el empleado por el grupo de «Las Águilas» durante el «tiro de cuerda» contra «Las Serpientes». Ahora ese grito se utiliza por los miembros de ambos grupos en el transcurso de una actividad cooperativa. Al fin arranca el camión, y entonces se plantea la cuestión de hacer turnos para preparar la comida. Sherif concluye:

La reducción de la tensión

Los esfuerzos en común en situaciones como éstas no despejaron la hostilidad inmediatamente. Pero en forma gradual, **la serie de actividades que requerían acción inter-**

dependiente redujeron el conflicto y la hostilidad entre los grupos. Como consecuencia, los miembros de los grupos comenzaron a sentirse más amigos[...]. Los muchachos dejaron de señalarse con el dedo unos a otros en la fila del comedor. No siguieron dándose nombres insultantes, y empezaron a sentarse juntos a la mesa. Se desarrollaron nuevas amistades[...]. Al final, los grupos estaban buscando activamente oportunidades de intercambio, de divertirse y de «tratarse» unos a otros. Los procedimientos que habían funcionado en una actividad se transfirieron a otras (Sherif y Sherif, 1975, p. 244).

Al final del experimento, ambos grupos deciden por propia iniciativa organizar un fuego de campamento conjunto, y abandonan el lugar en un solo autobús. Los datos sociométricos que se fueron tomando a lo largo de la experiencia dan cuenta de los **cambios subsiguientes a la introducción de metas comunes.** La elección de miembros de «Las Águilas» por parte de «Las Serpientes» pasó del 6,4 por ciento en la segunda fase al 36,4 por ciento en la tercera fase. Los primeros, por su parte, pasaron de un 7,5 por ciento al 23,2 por ciento en su preferencia por miembros de «Las Serpientes». Todo ello, como era de esperar, fue seguido de una considerable reducción de los rechazos de miembros del exogrupo. En los momentos de máxima fricción, el 75 por ciento de los rechazos cosechados por «Las Serpientes» procedían de «Las Águilas»; al final tan sólo era el 15 por ciento. Por su parte, «Las Águilas» tenían un 95 por ciento de rechazo proveniente de «Las Serpientes», un porcentaje que cayó al 47,1 por ciento al final de la tercera fase.

Otro tanto viene a ocurrir con los estereotipos: **en el transcurso de las actividades conjuntas se asiste a un pronunciado descenso en los apodos despectivos referidos al exogrupo,** tan frecuentes durante la fase de conflicto, al tiempo que disminuían las autoalabanzas, las fanfarronadas en torno a los logros propios. Ello dio lugar a cambios significativos en el uso y atribución de los adjetivos «críticos» que hicieron acto de presencia durante el período de fricciones.

2.5. LA DESINDIVIDUACIÓN

Recordemos lo que acaba de decirnos Sherif: aquellos hijos de buenas familias, con un CI por encima de la media, estudiantes ejemplares, colegiales sin tacha y orgullo de su barrio acaban mostrando un comportamiento propio de «jóvenes trastornados, viciosos o dañinos» tan sólo después de unos días sumergidos en juegos de competición intergrupales. Años después, Philip Zimbardo dará un paso más y, utilizando una metáfora calderoniana («Venid, mortales, venid a adornaros cada uno para que representéis en el teatro del mundo»), mostrará con toda su crudeza lo que es capaz de hacer con personas normales una situación trazada con una abrumadora sencillez y definida por dos parámetros que acom-

pañan de manera inexcusable una parte importante de nuestro quehacer cotidiano: el de las tareas que desarrollamos y el de los grupos a los que pertenecemos. Los roles que las personas juegan dentro de los grupos, si queremos una formulación más precisa.

Leon Festinger, Albert Pepitone y Theodor Newcomb lo formulan de una manera muy sencilla: una de las cosas que pueden ocurrir cuando los individuos pasan a formar parte de los grupos es que se sientan con menos ataduras, menos inhibidos, más libres para dar rienda suelta a conductas que no serían capaces de ejecutar fuera de la cobertura que les da el grupo. A veces ocurren esas cosas: «Que los individuos actúan como si estuvieran sumergidos dentro del grupo», como si no se singularizaran como personas, como si su razón de ser se centrara en su pertenencia grupal. El anonimato de la persona como desencadenante; **la máscara detrás de la que nos escondemos para hacer cosas que no seríamos capaces de hacer a cara descubierta.** A todo eso llamamos desindividuación. Y cuando esto ocurre, lo más probable, apuntan estos autores, es que las personas relajen sus niveles de exigencia y control sobre determinados comportamientos, sobre esos comportamientos que muchas veces nos hubiera gustado ejecutar y no nos hemos atrevido. **La desindividuación rompe las cadenas del miedo, arrasa con los valores personales, pasa como un huracán devastador por encima de las consideraciones sociales, y acaba por ponernos en bandeja aquello con lo que tantas veces habíamos soñado.** Por eso, aquellas situaciones grupales donde se produce la desindividuación pueden ser grupos muy atractivos para el sujeto, porque le permiten aquello que no nos permitimos, aunque lo deseemos, a título individual. Justamente ésta va a ser la hipótesis que va a someter a prueba, con la ayuda de 23 grupos de entre cuatro y siete personas cada uno, la que puede ser considerada como la primera investigación experimental en torno a este fenómeno: los grupos en los que los controles y limitaciones internas están escasamente definidos resultan más atractivos que aquellos otros en los que los mecanismos de control y los sistemas de sanción están claramente establecidos.

Zimbardo va a dejar al margen convenciones experimentales, y va a optar por algo más sencillo, por una réplica elemental de la realidad: **proponer que las personas jueguen determinados roles marcados por la relación de poder-sujeción.** Personas normales de las que no quepa pensar ni sospechar comportamientos atravesados de tribulación alguna. De hecho, una de las características del experimento de la prisión de Stanford llevado a cabo bajo la dirección de Philip Zimbardo y Craig Haney, consistía en que «al inicio del experimento cada participante fuese lo más normal posible, física y psíquicamente sano y sin antecedentes de consumo de drogas, violencia ni actividades criminales. Este punto era fundamental si queríamos deshacer el nudo “situacional-disposicional”: lo que la situación provoca en el grupo de jóvenes semejantes, intercambiables,

frente a los datos arrojados por los participantes de investigaciones basadas en las disposiciones únicas que éstos aportaban al experimento» (Zimbardo, 1997, p. 109).

La fuerza de la situación como factor definitorio; **ésta es la clave**. Pero dicho así no es decir mucho, y Zimbardo sabe que es necesario adjetivar la situación, o lo que es lo mismo, definirla de manera operativa. Una situación adquiere esa fuerza diabólica sólo en la medida en que contiene personas en unas relaciones funcionales que se desprenden rígida y fríamente de los papeles que tienen encomendados, al estilo del experimento 18 de Milgram, que hemos visto en este mismo capítulo. Por tanto la fuerza no está tanto en la situación como en las personas que la definen. Pero no en las personas en cuanto portadoras de determinados rasgos y características singulares, sino en las personas en cuanto portadoras de roles, en cuanto intérpretes de papeles que se definen de manera interdependiente y necesitan unos de otros: poder e impotencia, dominación y sumisión, libertad y servidumbre, control y rebelión, identidad y anonimato. Ése es el panorama al que nos enfrentamos cuando aplicamos el concepto de interdependencia funcional al experimento de la prisión de Stanford. Puede que, a la postre, la fuerza de la situación no sea otra cosa que la fuerza del rol.

En este caso se trata de un rol «impuesto», de un rol asumido aleatoriamente por parte de los sujetos, un rol alejado no sólo de la persona, sino de lo que ella ha estado acostumbrada a hacer a lo largo de su vida. En una palabra, se trata de asumir un personaje tras el que se esconde la persona que lo juega. Los autores lo explican en los siguientes términos:

Anonimato

Se fomentó el anonimato por medio de una variedad de procedimientos tendentes a **minimizar las características personales** de los prisioneros y su anterior identidad. Los uniformes, los números de identificación, las gorras y el haber sido despojados de todos sus efectos personales y alojados en celdas con barrotes, todo ello hizo que los sujetos parecieran muy similares unos a otros y a menudo imposibles de distinguir para observadores extraños (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 98).

También los guardias estaban desindividualizados, con sus uniformes caquis idénticos, sus gafas de sol de cristales reflectantes, como los de Alcatraz, con sus símbolos de poder (porras, silbato, esposas, llaves de las celdas, etc.). Esto es precisamente lo que constituye el proceso de desindividuación: **minimización de las características individuales y anonimato**. La hipótesis con la que nos estamos manejando podría quedar descrita en los siguientes términos: en situaciones caracterizadas por un alto control de la conducta definida como una rígida división de tareas que se derivan de la asunción de unos roles que minimizan las características personales y destacan los rasgos grupales, los sujetos acaban por sumergirse dentro del grupo y desde ahí reciben fuerzas que los hacen menos inhi-

bidos en sus comportamientos y amplían considerablemente el campo de sus acciones hacia actividades impensables para la mayoría de ellos en una situación aislada.

Festinger, Pepitone y Newcomb estaban interesados por el hecho de la desindividuación y por las consecuencias que de él se derivaban. El propósito de Zimbardo es crear el contexto para analizar lo que acontece dentro de él. En realidad no se trata tanto de crearlo como de replicar experimentalmente algún contexto en el que los sujetos juegen un rol estandarizado, sientan una ausencia total de poder, estén arbitrariamente controlados, se encuentren a expensas de otros, tengan un sentimiento permanente de frustración, estén sumidos en el anonimato y, por si fuera poco, pasen por un proceso de deshumanización. Estas características están pidiendo un contexto carcelario como escenario en el que se facilitan todas estas reacciones. Y eso fue lo que hizo Zimbardo.

Aprovechando las vacaciones de verano, los bajos de la Universidad de Stanford se convirtieron en una prisión. Un pasillo largo era el «patio» de la cárcel. A él daban tres laboratorios que, tras los cambios pertinentes, quedaron convertidos en celdas. En cada una de ellas se colocaron tres catres. Las oficinas del laboratorio fueron habilitadas como alojamiento para los guardianes, sala de entrevistas y dormitorio para el jefe de los guardianes (Intendente) y para el Superintendente (el propio Zimbardo). Una cámara de televisión oculta y varios micrófonos repartidos estratégicamente grababan la práctica totalidad de las interacciones verbales y no verbales. De otra parte, el espacio físico en el que se desarrolló el experimento estaba de tal suerte distribuido que los prisioneros siempre podían ser observados por el personal, excepción hecha de cuando estaban en una celda de castigo. De lo que realmente se trataba, confiesan los autores, no era tanto de replicar minuciosamente la estructura física de una prisión como de «conseguir algunos efectos psicológicos equivalentes». En una palabra, «lo que nos preocupaba primordialmente era la comprensión del proceso mediante el cual las personas se adaptan a una situación nueva y extraña en la que los llamados “prisioneros” pierden su libertad, sus derechos, su independencia y su intimidad, mientras que los así llamados “guardias” obtienen poder social aceptando la responsabilidad de controlar y manejar las vidas de las personas que son puestas a su cargo y que dependen de ellos» (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 96).

El experimento da comienzo en una mañana plomiza del mes de agosto de 1971, cuando varios coches de la policía de Palo Alto rompen con sus sirenas la tranquilidad dominical y proceden a la detención de varios estudiantes universitarios de los primeros años de carrera, acusados de actividades delictivas. Se les cachea, se les esposa y se les introduce bruscamente en un coche patrulla. En comisaría se les toman las huellas digitales y se les encierra en una celda aislada de la que salen, con los ojos vendados, para ser conducidos a la prisión habilitada a tal efecto. Al final de la tarde de aquel domingo de agosto, la policía había consumado, siguiendo un guión, la detención de todos los prisioneros.

Puede parecer una acción peliculera en la más fiel tradición norteamericana, pero realmente fue una secuencia de acciones meticulosamente trazadas, puntualmente conseguidas, ampliamente estudiadas con el decidido propósito de asestar un golpe definitivo a la individualidad (el desvanecimiento del sujeto) y abrir de manera brusca las puertas al rol que desde ese mismo momento empezaban a jugar. En muchos de ellos se dejó sentir el efecto: es como si de pronto empezaras a creerte que efectivamente eres un delincuente. Para algunos la experiencia de verse detenido, esposado por la policía de verdad, cacheado e interrogado supuso un fuerte choque emocional. La entrada en la prisión no pudo ser más aparatosa: a cada prisionero se le desnuda, se le registra, se le desinfecta, se le entrega un uniforme, una toalla, una pastilla de jabón y se le asigna un catre. Se ha consumado una liturgia perfectamente establecida para hundir a los prisioneros en sus propias sombras.

A su llegada los estaban esperando los guardias ocasionales, con sus uniformes, sus gafas reflectantes, sus porras relucientes, sus llaves. Unos (los 10 prisioneros) y otros (los 11 guardias), elegidos para esos roles al más puro azar (una moneda al aire) fueron reclutados de entre una muestra de 75 voluntarios, en su mayoría estudiantes que se encontraban en el área de Stanford durante el verano. **La muestra definitiva se eligió tras un exhaustivo estudio psicológico de cada uno de los candidatos** en el que no faltó una entrevista en profundidad y la respuesta a una extensa batería de tests y cuestionarios, que ayudó a seleccionar a «aquéllos a los que se juzgó, más allá de toda duda razonable, como estables emocionalmente, sanos físicamente y respetuosos con la ley» (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 97). Y los experimentadores fueron todavía más lejos: avisaron a los sujetos que el rol de prisionero podría acarrear pérdida de intimidad, pérdida de sus derechos como ciudadano y trato violento. Todos los sujetos, sin embargo, dijeron estar seguros de poder plantar cara (una especie de ilusión de invulnerabilidad) a todos estos inconvenientes a lo largo de las dos semanas que duraría el experimento. A todo ello es posible que ayudaran los 15 dólares que se les pagaba diariamente por participar.

Pocas fueron las indicaciones para llevar a cabo el experimento. Prisioneros y guardias gozaron de gran libertad para manejarse a su antojo en ese escenario tan correoso y extraño para ellos. A los guardianes tan sólo hubo que advertirles de la necesidad de mantener la «ley y el orden» en la prisión, y de su responsabilidad cara a la solución de los problemas que pudieran ir surgiendo. Fue suficiente. El resto lo pusieron ellos, porque la vida y Hollywood nos han dado suficientes modelos para seguir. Veamos, a título de ejemplo, la bienvenida de un guardia a un grupo de presos:

Saludo de bienvenida

Como ya sabréis probablemente, yo soy vuestro guardia. Todos vosotros habéis demostrado que sois incapaces de funcionar en el mundo exterior por una razón o por otra.

Es decir, que carecéis de la responsabilidad que caracteriza a los ciudadanos de este gran país. Nosotros, los de la prisión, el personal correccional os vamos a ayudar a aprender cuáles son las responsabilidades de los ciudadanos de este país. Aquí tenéis las reglas. Dentro de poco habrá una copia de ellas en cada una de las celdas. Esperamos que las sepáis y seáis capaces de repetir las de memoria. Si seguís todas estas reglas y mantenéis limpias vuestras manos, si os arrepentís de vuestras malas acciones y mostráis una actitud de penitencia, nos vamos a llevar de maravilla (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 97).

El primer día transcurre sin incidentes, pero en la primera hora de la mañana del segundo día tiene lugar una rebelión. Una rebelión en toda regla: los prisioneros se hacen fuertes dentro de sus celdas tras haber levantado barricadas poniendo las camas detrás de las puertas. El turno de guardias de la mañana abroncó a sus compañeros de la noche: habían sido demasiado blandos y permisivos, les dijeron, y debieron haber evitado una situación tan desagradable. Ellos se pusieron manos a la obra para resolver el conflicto. De entrada llamaron a los refuerzos. Llegaron los dos guardias de retén, y los del turno de noche se ofrecieron voluntarios para trabajar por la mañana sin recibir paga extra. Tras una corta deliberación, los guardias deciden hacer frente al motín: con la ayuda de un extintor de dióxido de carbono consiguieron entrar en las celdas, desnudaron a los prisioneros, sacaron fuera las camas, colocaron a los líderes a buen recaudo en celdas de castigo, y «comenzaron a molestar e intimidar a los prisioneros». Como si de expertos se tratara, delinearón una estrategia para dividir a los presos e impedir acontecimientos como los que habían sucedido: reservaron una celda con todos los privilegios, decían, para los «buenos prisioneros», pero a veces, sin mediar razón aparente alguna, trasladaban a esa celda a los cabecillas de las revueltas y confinaban a los «buenos prisioneros» en celdas de castigo, donde a veces compartían experiencia con los cabecillas. Un lío que condujo a una quiebra en el grupo de los prisioneros que tuvo consecuencias desastrosas. Las explica uno de ellos: «Si nos hubiésemos mantenido unidos, creo que habríamos dominado la situación. Sin embargo, cuando vi que la revuelta no funcionaba, decidí ajustarme al sistema. Todo el mundo hizo lo mismo. Desde entonces nos controlaron realmente».

Los guardias habían ganado la primera batalla y estaban empeñados en ganar la guerra. Para ello no ahorraron en estrategias violentas. He aquí un ramillete de ellas: **obligaban a los prisioneros a obedecer reglas estúpidas, les mandaban tareas aburridas e inútiles** como cantar canciones, empezar a reír cuando se les indicara, parar cuando se les ordenara hacerlo, insultarse entre sí, etc. Al final los prisioneros sucumbieron a la fuerza de los hechos con tanto afán que «incluso llegaban a portarse de forma que realmente ayudaba a justificar el deshumanizado tratamiento que recibían a manos de los guardianes» (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 101). Sólo hablaban de las cuestiones de la prisión, diseñaban pla-

nes de fuga, se quejaban de las comidas, apenas se interesaban por conocer la vida de sus compañeros, eran testigos de cómo muchos prisioneros se comportaban de manera complaciente con los guardias, cómo obedecían órdenes absurdas, y lo que es más extraño: «Después de haber vivido varios días confinados juntos en este rígido entorno, **muchos de los prisioneros ni siquiera conocían los nombres de la mayoría de los otros**, de dónde procedían, ni tenían la más ligera idea de qué hacían cuando no eran “prisioneros”. Bajo tales circunstancias, ¿cómo podía un prisionero tener respeto por sus compañeros o algún tipo de respeto hacia lo que él mismo estaba llegando a ser ante los ojos de quienes les estaban evaluando» (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 101).

Es la descripción de una cruda realidad a la que, sin ser extraordinariamente frecuente, no somos ajenos la mayoría de las personas. Es la descripción más contundente de la **desindividuación en la que confluyen la inmersión del individuo en el grupo y el más profundo y triste de los anonimatos**: por no saber, la gente ni siquiera sabe cómo te llamas. ¿Y qué decir de las conductas que han protagonizado carceleros y presos? ¿No podrían ser adecuadamente comprendidas desde ese relajo en las inhibiciones que se produce cuando los individuos se ven sumergidos dentro de un grupo? Ésa era, recordémoslo, la hipótesis primigenia de Festinger, Pepitone y Newcomb, una hipótesis que ha soportado el paso de los años y el uso de una metodología muy distinta a la que originalmente emplearon los tres maestros. Y cuando una hipótesis soporta de esa manera el paso del tiempo, podemos empezar a pensar seriamente en un proceso cuasi-estacionario, en términos de Lewin. Al parecer, a Zimbardo no le satisface (porque en realidad nunca lo menciona) la explicación de los Festinger y compañía, quizás porque ese concepto de «inmersión grupal» queda flotando en el aire, pero no debiera tener reservas respecto al de la reducción de restricciones internas, en primer lugar porque este concepto goza de excelentes avales en el transcurso de la investigación psicosocial (Milgram y Bandura, nada menos), y porque **los sujetos de su experimento actúan, en efecto, más allá de lo que ellos mismos hubieran sido capaces de imaginar**. Lo hacen, dicen Zimbardo y los suyos, escondidos detrás de un rol, y eso es algo que se entiende muy bien; pero se trata de un rol, y éste es un detalle nada superfluo, que nos conduce a «ceder temporalmente nuestras identidades y permitimos que estos roles asignados y estas fuerzas sociales de la situación guíen, modelen y al final acaben controlando nuestra libertad de pensamiento y acción» (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 102). **Es un rol que, a la postre, nos sumerge en el grupo** (el grupo como norma, nos ha dicho Tajfel) **o en la situación**, que para el caso viene a ser lo mismo. Un rol que fue capaz de hacer perder la perspectiva no sólo a los prisioneros y a los carceleros, sino a los propios investigadores. En el transcurso del experimento ocurre algo siniestro: **se va configurando una nueva realidad en la que asistimos a una gradual metamorfosis del bien en el mal**, que podría quedar cabalmente reflejada en el diario de uno de los guardianes:

Diario de un carcelero

Antes del experimento

Como persona pacifista y no agresiva me resulta imposible imaginar una situación en la que pueda ser guardia de otras criaturas vivas, mucho menos maltratarlas.

Primer día

Presiento que los prisioneros se burlarán de mi aspecto. Pondré en marcha mi primera estrategia básica, fundamentalmente no sonreír ante nada que pueda decir o hacer, lo cual equivaldría a admitir que esto no es más que un pasatiempo... Me detengo en la celda 5 y con voz baja y grave digo al número 5486: «¿De qué te ríes?». «De nada, Sr. Oficial Correccional.» «Bien, asegúrate de que es así» (cuando me marchó, me siento un poco estúpido).

Tercer día (preparativos para la primera noche del Visitante)

Tras advertir a los prisioneros que no planteasen quejas si no querían que la visita se acortase, dejamos entrar a los primeros padres. Conseguí ser uno de los guardias del patio puesto que ello me brindaba la primera oportunidad del tipo de poder manipulativo que realmente me gusta, el de ser una figura bien visible con un control casi completo sobre lo que se dice o no. Mientras los padres y prisioneros ocupaban unas sillas, yo me senté en el extremo de la mesa moviendo los pies y negando todo lo que se me ocurría... 817 se está comportando de forma odiosa y parece pedir a gritos que se lo vigile más estrechamente.

Quinto día

Acoso a «Sarge» que se obstina tercamente en obedecer en exceso todas las órdenes. Lo he seleccionado especialmente para maltratarlo porque se lo ha ganado a pulso y porque me cae mal, sin más. El problema verdadero empieza en la cena. Un nuevo prisionero (el 416) se niega a comer su salchicha... Lo arrojamamos al Agujero, y le ordenamos que coja unas cuantas salchichas en cada mano y las mantenga en alto. Tenemos una crisis de autoridad. Esta conducta rebelde puede socavar el control completo que tenemos sobre los demás. Decidimos sacar partido de la solidaridad de los prisioneros y decirle al nuevo que si no da cuenta de su cena, privará a los demás de la visita... Al pasear por delante de la puerta del Agujero doy porrazos en ella... Siento una gran irritación hacia este prisionero que crea molestias y problemas a los demás. Decidí hacerlo comer a la fuerza, pero se resistió a tragar, de modo que la comida que le daba le caía resbalando por la cara. No creía que fuera yo el que hacía esto. Me odiaba por obligarlo a comer, pero lo odiaba a él todavía más por negarse a comer.

Ante cambios y acontecimientos de la magnitud que refleja este guardián no es de extrañar que el experimento tuviera que ser suspendido a los seis días: aquello, dice Zimbardo, había superado con creces los límites de un puro ejercicio intelectual en el que, supuestamente, se evalúa fría y desapasionadamente una

hipótesis. Habíamos quedado atrapados, comenta el autor, por el vértigo de cada momento, por el miedo al futuro más inmediato, por intentar controlar las reacciones de los unos y de los otros, «por la necesidad de controlar a las personas y no las variables», escriben los autores (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 104), por apaciguar el sufrimiento, etc. Definitivamente nos encontramos un punto más allá de los límites de la pura investigación de los que se pueden extraer algunas conclusiones importantes

En primer lugar, parece haber datos suficientes para poder afirmar que determinados contextos son capaces de producir esa **metamorfosis letal** que tanto le preocupaba a Zimbardo: **convertir a personas normales y hasta buenas en agentes de la destrucción:**

Metamorfosis

El valor social potencial en este estudio deriva precisamente del hecho de que jóvenes normales, sanos y con alto grado de educación formal pudieran ser transformados radicalmente bajo las presiones institucionales del entorno de una prisión. El argumento seguiría así: si esto sucede en tan corto tiempo, sin los excesos que son posibles en las prisiones reales, en la flor y nata de la juventud del país, entonces no cabe más que echarse a temblar ante la imagen de lo que la sociedad está haciendo tanto a los guardias como a los prisioneros reales que en este mismo momento están participando en ese antinatural «experimento social» (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 104).

No hay datos para poder acudir a las diferencias individuales como responsables de los acontecimientos en la prisión de Stanford, como responsables del comportamiento que acabó adueñándose de sus protagonistas. El procedimiento



Philip Zimbardo

experimental había sido especialmente cuidadoso en descartar esta hipótesis. Dichos acontecimientos, advierte Zimbardo, son fruto de la transacción persona-entorno, de un entorno, hay que advertir, en el que lo «normal» es la conducta patológica, lo adaptativo es la conducta agresiva. **La explicación de lo que acontece en el interior de la prisión**, de las de verdad y de las simuladas, **desde el interior de los sujetos, anula el poder de la situación, orilla la consideración de la estructura**, algo insostenible en el estudio del comportamiento grupal, **responsabiliza exclusivamente al sujeto** de todo lo que le acontece y **desestima la necesidad del cambio social**, con lo que deja inerte a la propia cien-

cia social. Zimbardo es muy claro respecto a las preocupantes consecuencias que se derivan de una hipótesis centrada en el individualismo psicologista:

La patología grupal

Desgraciadamente la insistencia de los psiquiatras tradicionales, los psicoanalistas y los psicólogos de la personalidad en que la conducta desviada o patológica es un producto de los débiles, de rasgos latentes y de toda una cohorte de disposiciones internas supuestas ha hecho un flaco servicio a la humanidad. Los que ocupan posiciones de poder han recibido de esta forma un arsenal de etiquetas para aplicar a los que carecen de poder, a los pobres, a los disidentes, a los inconformistas, a los revolucionarios, etc., permitiéndoles mantener el statu quo convirtiendo a las personas en *problema* en lugar de las injusticias en la situación vital económico/socio/política. Además, este análisis disposicional se convierte en un arma en manos de los legisladores reaccionarios y de las agencias encargadas de sancionar las leyes, ya que entonces las personas que son consideradas como problema pasan a ser tratadas por una de las instituciones ya existentes mientras que las situaciones problema son ignoradas o despreciadas como irrelevantes o demasiado complejas para cambiar fácilmente (Zimbardo, 1986, p. 105).

Zimbardo habla de patología; siempre dice que los comportamientos que tuvieron lugar en su experimento fueron comportamientos patológicos. Y lo explica con un argumento muy simple: la mitad de los sujetos que jugaban el rol de prisioneros experimentaron derrumbamientos emocionales en menos de cinco días: todo un récord. Lo que hicimos, le dice Zimbardo a Richard Evans, es colocar a gente en el marco de una situación endiablada y ganó la situación. Así de sencillo. Como ocurriera en el experimento de Milgram, o en el de Asch: **revertir los acontecimientos hacia el interior de las personas que participaron en los diversos experimentos, significa que no hemos entendido nada de ninguno de ellos.**

Zimbardo se atreve a dar algunos pasos más, que merecen ser detallados por la carga de profundidad que llevan impresa en su interior: si seguimos educando a la gente como lo estamos haciendo, las personas estarán siempre en desventaja frente a la situación, sobre todo cuando ésta se presenta envuelta en sombras. La pregunta que cabría hacernos gira en torno a conocer las características de esa formación, y la respuesta la da de inmediato el propio Zimbardo: es la sociedad la que nos forma y nos enseña a ser prisioneros o guardianes, la que nos dice cómo debe ser una persona obediente, la que traslada al interior de nuestra mente desde nuestra más tierna infancia las relaciones de poder y sumisión, la que nos enseña el significado, de la obediencia, de la conformidad, etc. No es necesario entrenar a los sujetos experimentales para ser carceleros o presos. La situación experimental no enseña nada a nadie, simplemente le pone frente a las condiciones necesarias para que hagan acto de presencia determinados comportamientos.

Pero «lo más sorprendente del resultado de la experiencia de esta prisión simulada fue **la facilidad con que se puede provocar una conducta sádica en jóvenes totalmente normales** y el contagio de una patología emocional entre aquellos que precisamente habían sido seleccionados con todo cuidado por su estabilidad emocional» (Zimbardo, *et al.*, 1986, p. 97).

CUADRO 2.4: METÁFORAS Y RECORDATORIOS FINALES.

1. Los datos y las reflexiones teóricas que nos ofrecen los estudios clásicos nos permiten llevar a cabo las que según Octavio Paz son funciones claves de la ciencia social: el análisis y la crítica.
2. Son francamente escasas las condiciones que se requieren para que entre en funcionamiento el grupo y se desencadenen sus consecuencias.
3. El grupo nunca pasa desapercibido para el sujeto.
4. *A veces el grupo se erige en la norma de nuestra existencia. Cuando eso ocurre, hay que tener todas las precauciones para no precipitarse en el abismo.*
5. Existe una tendencia, tan generalizada como caprichosa, a favorecer a personas que pertenecen a nuestro grupo y a discriminar a quienes no.
6. El orden social no es producto del orden natural, ni está definido por la inspiración de ningún ser sobrenatural. *El orden social tiene una base psicológica: es producto del contacto y la relación entre las personas.*
7. El grupo es la estrategia privilegiada para el cambio social.
8. *El grupo posee una naturaleza bifronte: puede ser tanto un instrumento de emancipación como de opresión.*
9. *La independencia es productiva, confiada y solidaria.*
10. *Independencia es libertad, autoafirmación, confianza y creación.*
11. El mero contacto no produce necesaria e inevitablemente una reducción de la tensión en grupos que están en conflicto.
12. *Bajo determinadas circunstancias, cualquiera puede convertirse en un eslabón dentro de una cadena de barbarie.*
13. *El sujeto se desvanece en medio de la vorágine intergrupala, del orgullo del «nosotros» y del desprecio de «ellos» alimentado por un fondo de estereotipos floridos.*
14. Revertir todo lo que hace el sujeto a razones instaladas en su interior, significa renunciar al cambio social, o lo que es lo mismo, desnaturalizar la ciencia social.

LECTURAS RECOMENDADAS

Para este capítulo no se puede recomendar otra cosa que no sea la lectura de las investigaciones clásicas, que en su mayoría están ya vertidas al castellano. Son muchas, pe-

ro es imprescindible que las tengamos localizadas. En el libro de J. R. Torregrosa y E. Crespo (1982). *Estudios básicos de Psicología social*, publicado en la editorial Hora, de Barcelona, se encuentra una excelente traducción de los dos experimentos de Sherif que hemos comentado: el de la formación de normas en el grupo, (pp. 333-350) y el de los muchachos en los campamentos de verano (pp. 585-605). En esta misma obra podemos encontrar el experimento de Asch (pp. 351-364) y el de Milgram (pp. 365-382).

En otro texto clásico de Psicología de los grupos, el editado por D. Cartwright y A. Zander (eds.), (1974). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas, encontramos el artículo de Robert Zajonc sobre la facilitación social (pp. 78-89), y los de Lippitt y White sobre el clima grupal (pp. 349-367).

En el libro de H. Proshansky y B. Seidenberg (eds.), (1973), *Estudios básicos de Psicología social*. Madrid: Biblioteca Nueva, se encuentra la investigación de Lewin sobre el cambio de los hábitos alimenticios (pp. 518-535).

Finalmente, es necesario recordar a Zimbardo, P.; Haney, C.; Banks, W. y Jaffe, D. (1986). «La Psicología del encarcelamiento: privación, poder y patología». *Revista de Psicología Social*, 1, 95-105.

CAPÍTULO 3



El primer paso para convertirse en persona.

De la gregariedad a la identidad: las razones de la vida en grupo

Diario de un skin (2)

Fue una revelación. Acababa de descubrir una de las claves fundamentales del movimiento skinhead. **Juntos, en manada, nos sentíamos fuertes, poderosos, invencibles.** Cualquier adolescente que haya crecido en un barrio marginal, o en uno acomodado, pero que haya sufrido la incomunicación familiar, la introversión o una falta de comprensión con sus amigos, vecinos, compañeros, cualquier joven que se haya sentido solo, humillado, o desintegrado socialmente, encontraba entre los cabezas rapadas la familia, el clan, la manada en la que sentirse a salvo. En aquel grupo de skinheads, mientras cruzábamos las calles, me sentía temido. Y al concienciarme del miedo que generábamos a nuestro alrededor me sentí poderoso. Nadie se atrevería a provocarme, a insultarme, a humillarme o a faltarme al respeto mientras formase parte del grupo. Al contrario. Yo podría insultar, provocar o incluso agredir a quien me apeteciera, porque sabía que mis camaradas me apoyarían incondicionalmente[...]. Esa sensación es embriagadora. Y me dejé embriagar. Experimenté aquel poder invisible mientras avanzaba con mis camaradas, disfrutando sádicamente del miedo que inspirábamos. Provocando con los ojos a todo aquel que se atrevía a cruzarse en mi camino, pero sin que nadie osase mantenerme la mirada (Salas, 2003, p. 122).

La manada, el clan, la horda, distintos términos para referirse al hecho de la grupalidad volcando sobre él todas y cada una de las pruebas de realidad que hemos manejado en el Capítulo 1. Más allá de los términos concretos, lo que nos interesa reseñar es el hecho de que **uno de los asuntos que han inquietado a los pensadores de todas las épocas es saber lo que se esconde detrás de esa tendencia generalizada** (prácticamente universal) **a buscar la compañía de los otros**, descubrir por qué la especie humana y buena parte de la animal prefieren formas sociales de convivencia y de organización, indagar las razones de esa especie de atracción fatal que la masa ejerce sobre los humanos, por qué huimos de la soledad. Bien mirado, tiene razón Stanley Schachter al decir que **parte de las ciencias sociales han estado dedicadas «al estudio de los procesos y los pro-**

ductos de la asociación humana» (Schachter, 1961, p. 11). Otra, hay que añadir, la han ocupado en desarrollar conceptos y teorías capaces de interceder y de articular **dos hechos irrefutables** de nuestra vida: **nuestra existencia como personas dotadas de singularidad, y nuestra pertenencia a entidades supraindividuales**. Así los conceptos de *acción social* de Max Weber, el de *hecho social* de Emile Durkheim, el de *interacción* de George H. Mead, el de *actividad* de Lev S. Vygotski, el de *relación intermental* de Gabriel Tarde, el de *rol*, tan llevado y traído en la práctica totalidad de la ciencia social, el de lugar y posición (*estatus*) sobre el que Marx hace descargar tanta responsabilidad social y psicológica, y finalmente el de *grupo*, son algunos ejemplos, todos ellos muy significativos.

3.1. LA MIRADA INTERIOR

Todos estos conceptos y teorías han sido y siguen siendo extremadamente útiles. En este momento las traemos a colación para constatar un hecho: **los grupos**, como si de un poderoso imán se tratara, **ocupan una parte decisiva de nuestra vida**, envuelven nuestra existencia, y no cabe duda de que la hacen más amable. En la mayoría de los casos todo ello sucede de manera voluntaria, como una opción libremente elegida por el sujeto a instancias de él mismo. **¿Por qué se sienten las personas tan atraídas a formar grupos?**, cabría seguir preguntándose, entonces, con la ayuda de Marvin Shaw, un estudioso del comportamiento grupal. ¿Por qué la gente busca el contacto y la compañía de otros? ¿Cómo se explica que los seres humanos, sin excepción, se hayan unido unos a otros en sociedades, en comunidades y en grupos pequeños? **¿Por qué huimos de la soledad?**

Los etólogos han aportado pruebas bastante concluyentes referidas, naturalmente, al mundo animal. David Barash, en la que fuera una celebrada obra cuando la Sociobiología estaba en la cresta de la ola, no duda en hablar de las «numerosas ventajas» que tiene la vida en grupo para el animal. En primer lugar, dice, facilita los encuentros y la coordinación macho-hembra, con lo que ello tiene de consecuencias para la reproducción, para la supervivencia del individuo. Las especies grupales son reproductivamente más exitosas, y aunque puedan ser un blanco más fácil, ello queda contrarrestado por la existencia de una organización de aprovisionamiento de comida, de cuidado, de ayuda y de alarma contra los depredadores: hay como un mecanismo de «asistencia altruista» estrechamente conectado con el hecho de la grupalidad, sostiene Barash (1977, p. 110). Dicho en otros términos, los esfuerzos cooperativos contra los depredadores son mucho más eficaces en los animales grupales que en los solitarios. Entre éstos hay que contar con la detección de alimento, un verdadero problema para los animales solitarios. En este caso el grupo actúa como fuente de información y co-

mo potencial de aprendizaje vicario e imitativo que favorece una rápida transmisión y asimilación de nuevas conductas adaptativas, un elemento clave en la evolución. Finalmente, la grupalidad en el animal conlleva también una *facilitación social*, que se manifiesta en términos algo más elementales que los que hemos visto en el Capítulo 2: en grupo los animales normalmente hacen más cosas, las hacen más rápidamente, duran más, etc., que cuando está implicado uno solo (Barash, 1977, p. 121).

Todo eso vale sin duda tanto para la especie animal como para la especie humana. Pero en ésta las cosas adquieren una dimensión algo más compleja, como por otra parte sería de esperar. Lo que nos ofrece la extensa cita «La mirada interior» no es un adelanto del guión que George Lucas tiene preparado para la próxima película de la saga *La guerra de las galaxias*, sino una respuesta extensa, arriesgada y sumamente atractiva a las preguntas que nos hemos planteado al comienzo de este capítulo. Cuando en el primero nos enfrentábamos al porqué el estudio de los grupos, ofrecíamos un listado de razones, no muy extenso pero sin duda de notable intensidad, presidido por la convicción ampliamente compartida de que **los grupos** son pieza central en la vida de los humanos, y **resultan definitivos**, sobre todo, **para su vida como personas**. Lo decíamos siguiendo la estela de Tajfel: **lo que permite al ser humano transformarse en la clase de animal que ha llegado a ser** (dejemos al lado los calificativos) **no es otra cosa que el desarrollo de la mente, y éste sólo es posible como consecuencia de la vida en sociedad**. Nicholas Humphrey avanza una respuesta algo más extensa presidida por la idea de que **la necesidad de organizar la vida en grupo es el hecho central de la evolución**. Filogenéticamente hablando, la mente (la conciencia) es el fruto de la inteligencia social, de esa inteligencia que se requirió hace seis millones de años para poder dar respuesta a una serie de problemas insospechados derivados de la opción tomada por un grupo de primates de «salir a campo abierto»; la mente es fruto de la necesidad de organizarse socialmente para poder sobrevivir en un medio hostil.

La mirada interior

África, hace unos veinte millones de años, era un lugar mucho más exuberante que ahora. Cálidas y húmedas selvas cubrían el continente, y en esas selvas vivía el ancestro común de los monos actuales y del hombre, un animal del tamaño de un babuino que comía fruta y moraba en los árboles. Después, el clima cambió y las selvas comenzaron a despoblarse, y a retroceder. Nuestros ancestros bajaron al suelo de la selva, crecieron de tamaño y sus cerebros se hicieron mayores, y casi con toda seguridad fue entonces cuando comenzaron a ser más dependientes socialmente, con una estructura familiar más o menos semejante a la de los chimpancés actuales. El clima se enfrió aún más. Se

fueron desarrollando zonas de prados escasamente poblados de árboles. Se ponía al alcance de estos primeros monos un nuevo nicho ecológico, que posiblemente resultaba tentador pero demasiado peligroso y difícil, y demasiado exigente técnicamente como para apartarles de su refugio tradicional de los árboles. Para explorar este nuevo nicho tendrían que desarrollar una nueva «tecnología de subsistencia». Esto supondría un conocimiento preciso de las plantas y de los animales, y la elaboración de herramientas, armas y un sistema de reparto. Requeriría, en suma, algo parecido a una cultura humana, y nuestros ancestros semejantes a los chimpancés no eran todavía capaces de esto. Aunque eran listos y se habían desarrollado socialmente, creo que todavía eran incapaces de mantener esas relaciones personales y duraderas de las que depende la cultura humana. Más tarde, **hace unos seis millones de años, parece que se emprendió el primer experimento de vida social humana.** Mientras que un grupo de monos –los ancestros de los gorilas y los chimpancés actuales– permanecieron donde estaban, otro grupo –los animales de los que nosotros somos descendientes– se dirigió al campo abierto. Sus caminos se separaron. **Apareció un nuevo linaje de hombres-mono, con cuerpos y, lo que es más importante, con mentes que les permitirían sobrevivir y prosperar como cazadores y recolectores en la sabana.** Se ha mantenido que lo que distinguía a los primeros hombres-mono era su habilidad para andar sobre sus patas traseras, o para comer y asimilar una variedad mayor de comida vegetal, o para juntar los dedos con el pulgar. Todo eso era verdaderamente importante. Pero cuanto más aprendía de los descubrimientos que Glyn Isaac estaba realizando acerca de las primeras etapas de la vida social, más me convencía de que la respuesta se encontraba en otro lugar. No tiene que ver con la relación entre el pulgar y los otros dedos, sino con las relaciones de unas personas con otras. **El verdadero signo distintivo de un hombre-mono podría haber sido su habilidad para mantener a los otros monos que le rodeaban y relacionarse con ellos de forma humana.** No podemos estar seguros de cuándo comenzaron a dar su verdadero fruto estas nuevas destrezas sociales, pero hay pruebas arqueológicas suficientes para sugerir que **el patrón fundamental humano de vida social ya se había establecido hace dos millones de años.** Los seres humanos vivían en pequeños grupos comunales, alrededor de una casa central. Se dividían el trabajo y compartían la comida. Las relaciones sexuales eran probablemente monógamas y duraderas. Tanto el padre como la madre ayudaban a criar a los hijos. Las habilidades para la crianza eran responsabilidad de la comunidad y pasaban de generación en generación. Ya entonces, la estructura social estaba tan avanzada en comparación con cualquiera de las existentes entre los otros monos, que suponía un salto en las habilidades *psicológicas* subyacentes de la comunidad (Humphrey, 1993, pp. 43-44).

William Trotter se hubiera sentido francamente dichoso con esta hipótesis. Él la había intuido. La naturaleza ha puesto en el animal tres instintos primitivos: el de autopreservación, el de nutrición y el instinto sexual. Pero en la especie humana hay un proceso de capital importancia que no cabe dentro de este angosto

margen: el paso de lo unicelular a lo multicelular, de la soledad a la socialidad, y eso es debido a que «desde el punto de vista biológico, la probabilidad de que la gregariedad sea una cualidad primitiva y fundamental en la especie humana es más que considerable» (Trotter, 1908, p. 234). Ello por la sencilla razón de que **el desarrollo actual del individuo, sobre todo desde el punto de vista mental, presenta muchas características incompatibles con la posibilidad de haber vivido en completo aislamiento y expuesto sólo a la acción de la selección natural. La conexión entre vida mental y gregariedad:** ése va a ser el hilo conductor de la hipótesis de Trotter, una hipótesis atrevida para la época: «El único medio en el que la mente humana puede funcionar satisfactoriamente es la horda, que por consiguiente no es sólo la fuente de sus opiniones, de sus creencias, sus descreencias y debilidades, sino también de su altruismo, su caridad, sus entusiasmos y su poder» (Trotter, 1909, p. 36). **La vida social como fuente de la vida mental:** a esa idea Lev Vygotski, uno de los más grandes teóricos de la Psicología del pasado siglo, le puso letra y música en *Historia del desarrollo de las funciones psicológicas superiores* con la ayuda de la «ley genética del desarrollo cultural», con el «postulado sin cambios en el tipo biológico», y con la teoría de la «sociogénesis de las formas superiores de conducta»: prácticamente una sinfonía completa.

El paso de la gregariedad a la conciencia no se produce de manera directa, sino mediatizado por la que, a la postre, viene a ser la característica central de la horda: la homogeneidad. Ésta es producto de la sensibilidad hacia la conducta de los otros, y del sentimiento de seguridad, agrado, e incluso poder asociado a su compañía, que no es sino la contrapartida a la cara oculta de la vida social, que es la soledad y el aislamiento. Como consecuencia de todo ello, principalmente de la homogeneidad, sobreviene el deseo de identificarse con los otros en materia de opinión, la aceptación de las órdenes y sugerencias provenientes de la horda (tendencia a la conformidad, matiza Trotter), la incomodidad que se deriva de la incertidumbre, lo que conduce a **una de las grandes tribulaciones de la especie humana: a la aceptación de creencias alejadas por completo de la racionalidad,** que son asumidas mecánicamente por la horda como parte de sus herramientas cognitivas para instalarse en el mundo. Se trata de un proceso de «**racionalización de las creencias instintivas**» (Trotter, 1908, p. 246) sobre el que se asientan los sentimientos de deber, de aprobación-desaprobación y culpabilidad como cualidades específicas del animal gregario dotado de conciencia. Hemos abierto el capítulo con una prueba irrefutable, pero no es la única. El ideario y el «argumentario» de grupos racistas y xenófobos, de sectas religiosas, entre las que cabe incluir esos nuevos movimientos neocatecumenales, como los Legionarios de Cristo, de los nacionalismos excluyentes, entre otros, avalan sobradamente las hipótesis de Trotter, y colocan a determinados grupos en el lugar que les corresponde: la manada y la horda.

Las creencias irracionales, producto de la sugestión, forman parte de la arquitectura de la mente. La sugestión actúa del lado de la sinrazón (Trotter, 1909, p. 38), y ello conduce con no poca frecuencia a un conflicto con las ideas y opiniones provenientes de la experiencia, que puede derivar en una «desintegración mental», producida por «el conflicto mental que se produce en la persona a consecuencia de su sensibilidad a la sugestión de la horda de una parte, y a la experiencia por la otra» (Trotter, 1909, p. 48). En el fondo, la característica central de la gregariedad, contrariamente a los otros tres «instintos primitivos», es que se trata de un instinto que ejerce un poder controlador sobre el individuo desde fuera (Trotter, 1909, p. 40). El cuarto instinto introduce, pues, un cambio profundo en la vida animal: las motivaciones nacidas al amparo de los impulsos más primitivos chocan con las que emergen en su calidad de animal social, y en este choque el instinto gregario se impone sobre los otros.

Con independencia del nulo valor explicativo del instinto, no podemos olvidar a William McDougall, considerablemente menos intuitivo y sutil en sus apreciaciones que su tocayo William Trotter. Como darwinista que era apostó claramente por la existencia de una base de marcado carácter orgánico, más o menos moderada en cuanto a su determinación innata, sensible a las influencias socioculturales, y susceptible de modificación en el transcurso evolutivo del individuo, de la atracción que los humanos sentimos por los grupos. Habló, como Trotter, del instinto gregario, pieza imprescindible, junto con el parental y el de adquisición, en el desarrollo de la vida y de las instituciones sociales. Y como él hizo también especial hincapié en la homogeneidad. En su vertiente más primi-

CUADRO 3.1: LAS CONSECUENCIAS DE LA GREGARIEDAD.

1. Facilita los encuentros y la coordinación macho-hembra garantizando la supervivencia y la reproducción de la especie.
2. Genera una organización para el aprovisionamiento de comida, y para la defensa y ayuda mutuas.
3. Facilita el aprendizaje vicario.
4. Abre el camino para la aparición de procesos éticos, de códigos morales y, de manera muy especial, del altruismo.
5. Crea una especie de *mismidad subconsciente* en la que se encarnan las cualidades más bajas del individuo por cuanto se manifiesta en situaciones de alta sugestibilidad, en situaciones de masa.
6. Da pie a la aparición de una especial sensibilidad hacia la conducta de los semejantes (empatía), que se traduce en confort y comodidad en presencia de sus congéneres y un cierto desasosiego en su ausencia.
7. Abre de par en par el camino para el nacimiento de la conciencia.

tiva, el instinto gregario se asocia con la horda; en la más evolucionada, en aquella que requiere de un alto nivel de desarrollo mental, conduce a la conciencia de la especie, a la autoconciencia y al reconocimiento del parecido que tenemos unos respecto a otros, hasta el punto de poder decir que «el impulso gregario de cualquier animal recibe satisfacción tan sólo a través de la presencia de animales parecidos a él, y cuanto mayor es el parecido, mayor acaba siendo la satisfacción» (McDougall, 1960, p. 258). En el caso de la especie humana, quienes tienen un mayor parecido con nosotros, quienes se conducen de manera semejante a como lo hacemos y responden a las mismas situaciones con emociones semejantes, son los que más satisfacción nos procuran.

3.2. EL PRECIO DE LA SOLEDAD

Seguridad, satisfacción, cariño, sensibilidad hacia los otros, poder. No es escaso el bagaje que arrastra tras de sí la gregariedad. Era algo bien sabido a raíz de las investigaciones de Harry y Margaret Harlow con monos. En el caso de la especie humana, Kingsley Davis cuenta dos historias muy parecidas en cuanto a su origen aunque con un desenlace bien distinto. Ana e Isabel eran hijas ilegítimas, y la buena reputación de la familia aconsejó mantenerlas no sólo en el más absoluto de los secretos, sino en el más abominable vacío social. Una y otra pasaron los seis primeros años de sus respectivas vidas recluidas en sendas habitaciones sin contacto social, salvo Isabel, que estaba recluida con su madre sordomuda, con los cuidados alimenticios e higiénicos elementales, sin atención, sin instrucción, sin posibilidad de movimiento, etc. En el momento de ser descubiertas por el propio Davis, ninguna de las dos mostró habilidad lingüística, ni motora, ni intelectual. Se mostraron apáticas, inexpresivas, indiferentes a todo cuanto les rodeaba, y reaccionaban con temor y hostilidad a los extraños, especialmente hombres. Tras un período de entrenamiento, Ana aprendió a caminar perfectamente erguida, a identificar colores, a unir cuentas de collar, a hablar con frases sueltas, y las tareas más elementales de higiene personal. Murió a los diez años. El caso de Isabel es más interesante, porque a los 8 años había alcanzado un estado normal de desarrollo, lo que le permitió ingresar en el sistema educativo regular. Dice Davis: «**Ambos casos revelan en una forma singularísima el papel de la socialización en el desarrollo de la personalidad.** La mayor parte de la conducta humana que consideramos como algo dado en la especie no se produce al margen de la educación y del ejemplo de los demás. La mayoría de los rasgos mentales que consideramos constituyentes de la mente humana no se encuentran presentes a menos que sean colocados allí por el contacto comunicativo con los demás» (Davis, 1965, p. 198).

Es Jean Itard quien cuenta la historia de un niño de entre 11 y 12 años avistado a finales del XVIII en los bosques de La Caune, y que serviría a François

Truffaut como argumento para su película *L'enfant sauvage*. Fue nada menos que Phillippe Pinel, uno de los padres de la Psiquiatría moderna, quien se encargaría de elaborar el informe técnico. Itard hace un resumen:

Víctor de Aveyron

El ciudadano Pinel nos informó haber encontrado sus sentidos en un estado tal de inhibición, que el infeliz se hallaba, según él, a este respecto, bastante por debajo de algunas de nuestras especies zoológicas domésticas: los ojos, sin fijeza ni expresión, sin cesar divagan de un objeto a otro, sin detenerse jamás en uno de ellos, hallándose tan poco ejercitados, tan poco coordinados con el tacto, que en modo alguno sabían distinguir entre un objeto de bulto o una simple pintura: el oído tan insensible a los ruidos más fuertes como a la más emotiva de las melodías; el órgano de la voz, en el estado de mudez más absoluto, no emitía sino un sonido uniforme y gutural [...]. Pasando pues de las funciones sensoriales a las intelectuales, el autor del informe nos mostró a su paciente **incapaz de atención**, salvo en lo que atañía a los objetos de sus necesidades, y sustraído por lo tanto a las operaciones del espíritu que reclaman el concurso de aquella facultad; **privado de discernimiento**, negado a la memoria, desprovisto de toda aptitud imitativa y hasta tal punto obstruido a los recursos de la mente, incluso relativos a sus propios intereses, que aún no había aprendido siquiera a abrir las puertas ni acertaba a valerse de una silla para atrapar algún manjar que se hurtase a sus alcances. Se hallaba, finalmente, **desprovisto de todo recurso comunicativo**, y en ningún ademán o movimiento de su cuerpo podía adivinarse modo alguno de intencionalidad ni de expresión; sin apariencia de motivo alguno, pasaba de repente de la más melancólica apatía a una risa explosiva y desbordante. Insensible su alma a cualquier clase de afección moral, toda su inclinación y su placer quedaban circunscritos al agrado del órgano del gusto, todo su discernimiento a las operaciones de la gula, toda su inteligencia a la capacidad para unas cuantas ocurrencias aisladas y siempre relativas a la satisfacción de sus necesidades; en una palabra, su existencia toda quedaba reducida a una vida puramente animal (Itard, 1982, pp. 13-14).

Todas estas historias tienen algo en común: demuestran que **los seres humanos necesitan de la presencia de los otros para desarrollarse como personas dotadas de una estructura psicológica que hoy en día convenimos en denominar «mente»**. Demuestran, además, que el aislamiento, sobre todo si es forzado, es un mal compañero, y ayudan a que nos hayamos puesto de acuerdo en la decisiva importancia que para el desarrollo psicológico tiene el apego a la figura materna, el contacto con nuestros congéneres, la compañía y el cariño de los otros. En cualquier texto de Psicología del desarrollo encontraremos unas inevitables páginas dedicadas a este asunto. Juan Delval, uno de nuestros más consumados especialistas, escribe al respecto: «El hombre es ante todo un animal social, y la vida humana, tal y como la entendemos hoy, sería imposible si los

otros no existieran. No sólo la vida del adulto aislado sería difícil de concebir, sino que la del niño sería inimaginable [...]. En el caso del niño, el aislamiento tiene efectos más patéticos todavía porque no puede llegar a desarrollarse y convertirse en un adulto sin el concurso de otros adultos, pero además la investigación reciente ha mostrado que la compañía y el cariño de los otros es algo tan necesario para el desarrollo como la alimentación, y que, por tanto, se encuentra entre las necesidades básicas» (Delval, 1994, p. 178). El mismísimo Melquíades, aquel «gitano corpulento, de barba montaraz y manos de gorrión», regresó un buen día a Macondo: «Había estado en la muerte, en efecto [escribe García Márquez], pero había regresado porque no pudo soportar la soledad».

La pregunta que nos hacemos es la de si la necesidad de apego tiene fecha de caducidad en el desarrollo humano, o si por el contrario sigue estando presente a lo largo del ciclo vital. Los especialistas no han ofrecido datos muy concluyentes al respecto: «Los estudios longitudinales realizados siguiendo durante varios años a niños en sus relaciones con la madre muestran una notable continuidad individual en el tipo de apego a lo largo del tiempo. Pero se trata de estudios de pocos años que no nos permiten saber lo que pasa al llegar a la edad adulta» (Delval, 1994, p. 208). Parece, pues, que no podemos aventurar la duración del apego en los términos definidos por John Bowlby: una figura, normalmente la madre, con la que el bebé establece un vínculo estrecho y personal asociado primero a la satisfacción de sus necesidades más elementales (alimento, cuidado, seguridad y confort), y que se independiza inmediatamente de esas necesidades para buscar con insistencia el contacto, la compañía, el calor emocional, el apoyo. Ese vínculo que el bebé de seis o siete meses establece con la figura materna se va atemperando hasta acabar por diluirse: es un imperativo del crecimiento y del desarrollo. Pero lo que permanece a lo largo de la vida es la vertiente emocional del apego: la búsqueda de compañía, de contacto social, de apoyo en momentos de tribulación, de cariño y reconocimiento. Y es precisamente la satisfacción de estas necesidades, mucho más que las de alimentación, defensa y confort, que son las que desencadenan el apego, la que se encuentra sustentando el desarrollo psicológico, y se erige en fundamento del desarrollo de la mente. **La satisfacción de necesidades de supervivencia (necesidades primarias) da lugar de inmediato a la aparición de necesidades sociales que se erigen en el fundamento de la persona psicológica:** ése es nuestro punto de partida. Esas necesidades sociales están incluidas dentro del concepto de afiliación.

La afiliación, dice el Diccionario de la Real Academia, es «la acción y efecto de afiliar o afiliarse», y ésta es «juntar, unir, asociar una persona a otras que forman corporación o sociedad». Ése es el punto de partida de la propuesta de Stanley Schachter, uno de los componentes del Centro de Investigación de Dinámica de Grupo que fundara Kurt Lewin en 1945 (véase epígrafe «La teoría

topológica»): «Walt Whitman escribió una vez: “Yo... solicito la más copiosa y estrecha camaradería entre los hombres”. El sentimiento es familiar, dado que la mayoría de nosotros ha experimentado, en ciertas ocasiones, deseos vehementes de estar acompañado, a veces con buenas razones, a menudo sin ninguna razón aparente: **simplemente queremos, al parecer, hallarnos en presencia física de otros**» (Schachter, 1961, p. 11).

Las razones las hemos venido apuntando desde las primeras páginas de este texto: el grupo nos ayuda a conseguir metas que estarían fuera de nuestro alcance, y a satisfacer necesidades que entendemos imperiosas: aprobación, estatus, apoyo, identidad. Por si fuera poco, que no lo es, vamos a ver al grupo como fuente del autoconcepto. La coincidencia con los teóricos del desarrollo humano es absoluta, si bien ellos introducen el matiz de la primariedad (en el sentido cronológico) de estas necesidades. Pero Schachter tuvo como maestro a Festinger, y su influencia se deja sentir en su propuesta: **cabe la posibilidad de que todo el conjunto de razones que rondan a la afiliación quepa dentro de la necesidad de autoevaluación**. La aprobación, el estatus y el apoyo pueden no ser otra cosa que componentes de un impulso más general y más profundo que responde a la necesidad de saber el sitio que cada uno de nosotros ocupa dentro de la enmarañada trama social en la que vive, y el valor y el reconocimiento asociado a él. **Necesitamos saber dónde estamos (estatus), cómo estamos (aprobación) y con quién podemos contar (apoyo)**, necesitamos clarificar las cosas que nos rodean, ente ellas nuestras propias opiniones, nuestra propia posición, nuestras capacidades. Schachter sospecha que el impulso de evaluación forma parte de un impulso de claridad cognitiva que se encuentra en la raíz del comportamiento afiliativo. **La claridad cognitiva como fuente de la necesidad de afiliación**. Éstas son las razones por las que las personas se sienten atraídas a formar grupos, a las que hay que añadir las consecuencias que se derivan del aislamiento y las posibles reacciones de las personas cuando se enfrentan a ellas. Éste va a ser el marco de los trabajos experimentales de Schachter.

El Dr. Gregor Zilstein, del Departamento de Neurología y Psiquiatría de la Universidad de Minnesota, es un hombre de mediana edad, de porte serio y anteojos gruesos, que está llevando a cabo unos estudios sobre los efectos del electroshock. El grupo de pacientes a los que se dirige lo mira con preocupación: «Creo que debo ser absolutamente honesto con ustedes, y decirles con exactitud para qué están aquí. Estos shocks harán daño, serán dolorosos», les advierte con cara circunspecta. «Empezaremos en cuanto esté listo el aparato para las descargas, en unos diez minutos –les dice–. Mientras tanto, cada uno de ustedes puede esperar en alguna de las salas que hay en esta planta. Si prefieren hacerlo en compañía de cualquiera de las personas que participan en este mismo experimento, háganlo saber rellenado esta planilla (“prefiero estar sola; prefiero estar

en compañía; me es indiferente”)). Y concluye, «también nos gustaría que nos dijeran cómo se sienten ante la expectativa de recibir el electroshock».

En realidad, el tal Dr. Zilstein no existe, los pacientes son alumnas de los cursos introductorios de Psicología en la Universidad de Minnesota, y el electroshock era una simple estrategia experimental para poner a prueba la **hipótesis de que la ansiedad es fuente de la afiliación**. Para ello, Schachter cuenta con otro grupo de estudiantes a las que se les hace una exposición más tranquilizadora del experimento: «Lo que vamos a pedirles es muy simple. Queremos aplicar a cada una de ustedes una serie de shocks eléctricos muy suaves. Les aseguro que lo que sentirán no será de ninguna manera doloroso» (Schachter, 1961, p. 25). Y a continuación se les ofrecen las mismas posibilidades que al grupo de «pacientes»: esperar solas o acompañadas de personas que participan en el mismo experimento, y se les pide también que digan cómo se sienten ante la expectativa de recibir el electroshock. Así se hace con grupos de 5 a 8 chicas hasta llegar a 32 sujetos en la situación de alta ansiedad, y 30 en la situación de baja ansiedad. Los resultados quedan reflejados en la Tabla 3.1.

TABLA 3.1: RELACIÓN ENTRE ANSIEDAD Y TENDENCIA A LA AFILIACIÓN (SCHACHTER, 1961, P. 30).

Situación	En compañía	No me importa	Sola
Alta ansiedad	20	9	3
Baja ansiedad	10	18	2

Los datos no ofrecen muchas dudas respecto al éxito obtenido en la inducción del miedo, ni a la preferencia de las estudiantes a buscar la compañía de otras personas frente a la ansiedad creada por la aplicación de electroshocks dolorosos. Hadley Cantril había observado esa misma reacción aquel 30 de octubre de 1938 cuando Orson Welles se puso al frente de la CBS en Nueva York para anunciar la invasión de Estados Unidos por un ejército procedente de Marte. Alrededor de un millón de personas salió a la calle presa del pánico. Entre ellos estaba la señora Joslin: «Estaba muy asustada. Quería hacer mis maletas y llevar al niño en mis brazos. Quería asimismo reunir a mis amigos, tomar el automóvil y dirigirnos hacia el Norte, tan lejos como nos fuera posible» (Cantril, 1942, p. 65). Lo propio le ocurrió a Helen Anthony, una joven colegiala de Pensylvania: «Dos muchachas amigas mías y yo llorábamos, abrazadas, y todo parecía sin importancia frente a la muerte» (Cantril, 1942, p. 66). En la otra punta del país, las internas de un colegio acababan de cenar cuando oyeron la noticia: «Las muchachas en los dormitorios se apiñaban alrededor de sus radios, abrazadas, temblorosas y sollozantes. Únicamente se separaron para telefonar a sus padres,

distantes, despidiéndose de ellos por última vez» (Cantril, 1942, p. 69). La nieta de la señora Ferguson, en un acto supremo de afiliación, no quiso dejar solos a su gato y a su canario, y pretendía llevarlos consigo en la evacuación. Irvin Janis, lo veremos con más detalle en el Capítulo 6, habla del estrés y de la amenaza externa como una de las razones para cobijarse bajo la dirección del líder y para mantener la confianza en el grupo. A veces, como bien sabemos, son los líderes quienes manipulan dicha amenaza a fin de tener garantizado el control y asegurado el poder, y así tomar decisiones que de otra manera serían poco aceptadas.

Experimentos subsiguientes habían ofrecido a Schachter un matiz: los sujetos pertenecientes a grupos en los que se había manipulado una alta ansiedad buscaban y preferían a gente que estuviera en su misma situación. Este resultado llama la atención del norteamericano, y diseña una nueva ronda de investigaciones para indagar sus posibles causas. La lista razonable de posibilidades explicativas pasa por los siguientes factores:

1. **Fuga:** los sujetos quieren estar en compañía como una manera de evadirse del experimento.
2. **Claridad cognitiva:** la incomodidad que se deriva de la incertidumbre (lo hemos visto en Trotter) conduce a buscar compañía a fin de saber lo que está pasando, para conocer lo que piensan y lo que sienten las personas que están en la misma condición que nosotros, para saber cómo afrontan la situación.
3. La compañía de otras personas conduce a una **reducción directa de la ansiedad.**
4. Las personas pueden suponer la mejor de las distracciones y ser, así, un **reductor indirecto de la ansiedad.**
5. **Autoevaluación:** frente a una experiencia tan cargada emocionalmente buscamos la presencia de personas en nuestra misma situación para que nos sirvan como marco de comparación, y poder disponer así de una medida más precisa de nuestros sentimientos y emociones. Schachter sugiere, y así lo explica, la existencia de una necesidad de evaluación social de las emociones. En este sentido **autoevaluación y claridad cognitiva** forman parte de un mismo proceso: la primera es un caso especial de la segunda.

El diseño da lugar a cuatro situaciones experimentales: a) chicas en las que se induce alta ansiedad mediante el procedimiento habitual, y a las que se permite hablar de cualquier cosa menos de algo relacionado con el experimento; b) chicas en las que se induce baja ansiedad con ayuda del procedimiento habitual, y a las que se permite hablar de cualquier cosa menos de algo relacionado con el experimento; c) chicas en las que se induce alta ansiedad por el procedimiento habitual y a las que directamente se les prohíbe hablar antes de comenzar el experimento; y d) chicas en las que se induce baja ansiedad de acuerdo con el

procedimiento habitual, y a las que se les pide no hablar con nadie antes de dar comienzo el experimento.

Los resultados de esta serie de investigaciones en las que participaron 110 sujetos apoyan únicamente dos de las cuatro hipótesis: las de reducción directa de la ansiedad y autoevaluación. Y éstas fueron, a la postre, las que se erigieron como verdaderas protagonistas en posteriores estudios experimentales del propio Schachter, quien concluye en los siguientes términos:

Ansiedad y afiliación

En sustancia, ha sido demostrado sobre todo que las tendencias afiliativas aumentan cuando aumentan la ansiedad y el hambre y que, para la ansiedad, la posición ordinal de nacimiento discrimina, en forma efectiva, la magnitud de la tendencia a la afiliación. La configuración general de los resultados experimentales sobre la relación ansiedad-afiliación ha reducido las posibles interpretaciones hasta un punto en que resulta teóricamente satisfactorio formular este cuerpo de datos como una manifestación de las necesidades de reducción de la ansiedad y de las necesidades de autoevaluación; es decir, **las situaciones o sentimientos ambiguos producen un deseo de estar con otros, como un medio de evaluar y determinar socialmente la reacción «apropiada» o conveniente.** Esta formulación nos resulta atractiva puesto que, si se revela correcta, no sólo establecerá una clase de circunstancias que llevan al surgimiento de necesidades afiliativas, sino que puede permitir además integrar, en un esquema conceptual común, los determinantes sociales de la evaluación de la opinión, la capacidad y la emoción (Schachter, 1961, p. 151).

3.3. LA COMPARACIÓN SOCIAL

El esquema conceptual al que hace referencia Schachter no es otro que el de la comparación social. Ya lo había advertido desde las primeras páginas de su *Psicología de la afiliación*, y lo había hecho, como no podía ser de otra manera, de la mano de Leon Festinger, quien en su conocido trabajo de 1954 deriva la pertenencia grupal de la necesidad de evaluación:

El impulso de evaluación

El impulso de evaluación de las propias opiniones y capacidades afecta no solamente a la conducta de las personas en grupos, sino a los procesos de formación de grupos y de cambio en la pertenencia a grupos. En la medida en que **la autoevaluación sólo puede satisfacerse por medio de la comparación** con otras personas, el impulso de autoevaluación es una fuerza que actúa sobre las personas y las lleva a pertenecer a grupos, a asociarse con otros. [...] Resulta claro que el impulso de autoevaluación es un factor importante que contribuye al gregarismo del ser humano (Festinger, 1954, p. 136).

En realidad tampoco nos resulta tan novedosa esta idea. Nos hemos venido preparando para ella desde los primeros párrafos del primer capítulo: la necesidad de recuperar el contexto como clave para una Psicología del comportamiento grupal comprometida con el mundo en el que nos ha tocado vivir. Ese contexto convierte en pura falacia un modelo de sujeto aislado, recogido sobre sí mismo, y flotando en un vacío inconcluso. Las pruebas sobre la realidad del grupo, en especial las pruebas 4 y 5, han adjetivado ese contexto, y lo han hecho con arrojo intelectual: es el orden social el que tiene un fundamento psicológico (véase Capítulo 2) que pasa por la interacción, por la influencia, por la presión, por la construcción de normas o por la comparación.

Si la única prueba de realidad del grupo se sitúa en el marco de su comparación con otros, como dice Tajfel, cabría adivinar que nos encontramos frente a un asunto por el que no se puede pasar de puntillas. Y efectivamente así es. Ya en 1950 el propio Festinger había abierto de par en par las puertas a la teoría de la comparación social ayudándose de una reflexión en torno a la realidad social que parte de un supuesto que reiterará años después: **«Las opiniones, las actitudes y las creencias que la gente sostiene deben tener una base que sirva para validarlas»** (Festinger, 1974, p. 206). Ésta puede ser una base en uno de cuyos extremos se encuentra la realidad física y en el otro la realidad social. Si para validar nuestras creencias y opiniones dependemos de la realidad física (cuánto tiempo tardo en correr los 100 metros lisos, la resistencia de los materiales del futuro AX 330, la extensión de un campo de girasoles en verano, la velocidad a la que corre el balón cuando sale del pie izquierdo de Roberto Carlos), la dependencia de las otras personas es realmente baja. Pero cuando nos interesamos por evaluar las repercusiones que el regreso de las tropas en Irak va a tener sobre la política española, tanto en el interior como en el exterior, o sobre la Europa de los 25, o sobre las posibilidades de éxito del Gobierno tripartito de Cataluña, ahí no hay pesos, ni medidas, ni cronómetros capaces de darnos una respuesta. Ahí sólo están los otros, los unos y los otros, y la realidad social emerge como obligado punto de referencia para nuestras opiniones y evaluaciones. Festinger maneja un ejemplo que viene como anillo al dedo a nuestra situación política:

La validación de la realidad social

Una persona que mire los resultados de las elecciones nacionales, piensa que si el perdedor hubiera ganado, las cosas estarían mucho mejor de lo que están, en ciertos aspectos. ¿De qué depende la validez subjetiva de estas creencias? En mucho depende de que otra gente comparta o no dicha opinión y sienta igual respecto a ella. Si otros a su alrededor piensan como él, entonces su opinión es, para él, válida. Si nadie piensa igual, entonces sus opiniones son, en el mismo sentido, no válidas. De este modo, cuando la dependencia de la realidad física es baja, la dependencia de la realidad social es corres-

pondientemente mayor. Una opinión, una creencia, una actitud son «correctas», «válidas» y «adecuadas» en cuanto anclen en un grupo de gente sus creencias, opiniones y acciones similares (Festinger, 1974, p. 206).

La validación de la realidad social se fundamenta en las opiniones y creencias de los otros, en especial de aquellos otros que conforman los grupos a los que pertenecemos y aquellos otros a los que tomamos como referencia.

Pocos años después, Festinger vuelve sobre estos temas en un trabajo que bien podría ser considerado como un apretado compendio de Psicología de los grupos, al menos de una parte muy significativa de aquella Psicología de los grupos que presidió las décadas de los cincuenta y sesenta. A lo largo de sus nueve hipótesis (véase Cuadro 3.2), ocho corolarios y otras tantas «derivaciones», el maestro va desgranando ideas e hipótesis sobre asuntos tales como la influencia, la semejanza, la atracción, la presión para la uniformidad, etc. Y de manera algo más implícita se rozan cuestiones relacionadas con la cohesión, con la polarización, y con las relaciones intergrupales. Un artículo central, pues. El marco en el que se instala es prácticamente idéntico: **la necesidad de los otros para alimentar nuestra estructura cognitiva**, para ordenarla, para evaluarla. Quizás la gran novedad resida en que detrás de todo está el yo: la necesidad de sabernos a nosotros mismos, de ubicarnos dentro del contexto social, de reconocernos en medio de esa maraña plagada de hombres y mujeres, de conservadores y progresistas, de culés y madridistas, de conductistas y psicoanalistas, etc.

El Cuadro 3.2 nos ofrece un panorama completo de la que, a pesar del paso de los años, sigue siendo la apuesta más sólida sobre la comparación social. El punto de partida tiene mucho que ver con la necesidad de criterios relativamente claros para ubicarnos dentro de esa maraña a la que llamamos realidad social, con la necesidad de ordenar de alguna manera y con algún criterio los elementos que conforman nuestro entorno social, en especial con la necesidad de ubicar ese elemento tan capital del entorno que somos nosotros mismos. **El impulso a evaluar nuestras opiniones y nuestras habilidades es un impulso de claridad cognitiva**, y en opinión de Festinger es directamente proporcional a la importancia que para el sujeto revisten las opiniones o habilidades en cuestión, y a su inmediatez o cercanía respecto a la conducta. Si en vez del sujeto tomamos como marco de referencia al grupo propiamente dicho, la relevancia de las opiniones o habilidades se nos convierte en el punto de partida de la presión grupal, de la presión hacia la uniformidad, uno de los fenómenos más singulares de todo el comportamiento grupal.

Pero ¿qué es lo que la Psicología social en general y la Psicología de los grupos más en particular tiene que decir sobre la claridad cognitiva? Edward Jones y Harold Gerard lo resumen en los siguientes términos: «La gente, y probablemente todos los animales superiores, engranan sus actividades de búsqueda de información en vistas a actuar en su ambiente [...]. Podemos decir que quien ac-

CUADRO 3.2: LAS NUEVE HIPÓTESIS, OCHO COROLARIOS Y OCHO DERIVACIONES DE LA TEORÍA DE LA COMPARACIÓN SOCIAL DE FESTINGER (1954).

Hipótesis 1: En el organismo humano existe un impulso a evaluar sus opiniones y sus habilidades.

Hipótesis 2: En la medida en que no hay disponibilidad de criterios objetivos (medios no sociales), la gente evalúa sus opiniones y sus habilidades comparándolas respectivamente con las opiniones y habilidades de los otros.

Corolario II A: En ausencia de mecanismos de comparación tanto físicos como sociales, las evaluaciones subjetivas de las opiniones y de las habilidades son inestables.

Corolario II B: Cuando tenemos disponible un instrumento objetivo, no social, la gente prescinde de la comparación con los otros para llevar a cabo las evaluaciones de sus habilidades y opiniones.

Hipótesis 3: La tendencia a compararnos con alguna persona concreta decrece en la medida en que aumenta la diferencia entre sus opiniones y habilidades y las nuestras.

Corolario III A: Dado un rango de posibles personas para efectuar la comparación, será elegido a tal efecto aquel que se encuentre cerca de nuestras propias habilidades u opiniones.

Corolario III B: Si la única comparación disponible es una muy divergente, la persona no será capaz de llevar a cabo una evaluación precisa de sus opiniones y habilidades.

Derivación A (de las hipótesis 1, 2 y 3): Las evaluaciones subjetivas de las opiniones y habilidades se mantienen estables cuando es posible la comparación con otros a los que percibimos como cercanos a nuestras opiniones y habilidades.

Derivación B (de las hipótesis 1, 2 y 3): La posibilidad de comparación con otras personas cuyas opiniones y habilidades son en alguna medida diferentes de las nuestras, produce una tendencia a cambiar la evaluación que hacemos de dichas opiniones y habilidades.

Derivación C (de la hipótesis 1 y del corolario III B): Una persona se sentirá menos atraída por situaciones en las que los otros difieran mucho de él que con situaciones donde haya gente muy parecida en opiniones y habilidades.

Derivación D (de las hipótesis 1, 2 y 3): La existencia de discrepancias dentro del grupo respecto a opiniones y habilidades conducirá a acciones por parte de los miembros para reducir tales discrepancias.

Hipótesis 4: Hay un impulso unidireccional permanente en el caso de las habilidades que no se encuentra en el caso de las opiniones.

Hipótesis 5: En el caso de las habilidades hay restricciones alejadas de lo social que hacen difícil e incluso imposible su cambio. Dichas restricciones no existen en el caso de las opiniones.

Derivación D1: Cuando se produce una discrepancia respecto a las opiniones o habilidades, se generan tendencias tanto a cambiar nuestras propias posiciones como a acercarse a las posiciones del grupo.

Derivación D2: Cuando se produce una discrepancia respecto a las opiniones o habilidades se generan tendencias tanto a cambiar al grupo como a traer a los otros cerca de nuestras posiciones.

Derivación D3: Cuando se produce una discrepancia respecto a las opiniones o habilidades se generan tendencias a evitar la comparación con aquellas personas dentro del grupo que son muy diferentes a nosotros.

Hipótesis 6: Cuando suspendemos la comparación con otros se genera hostilidad o desprecio en la medida en que la comparación con esas personas tiene unas consecuencias desagradables.

Corolario VI A: La finalización de la comparación con otros suele acompañarse de hostilidad y desatención en el caso de las opiniones, no así en el de las habilidades.

Derivación E (de las hipótesis 1, 2, y 3): Cualquiera de los factores que incrementan la fuerza del impulso a evaluar alguna habilidad u opinión particular incrementará también la presión hacia la uniformidad en relación con esa habilidad u opinión.

Hipótesis 7: Cualquier factor que incremente la importancia de un grupo determinado como marco de comparación para una opinión o habilidad particular, incrementará la presión hacia la uniformidad dentro del grupo respecto a esa habilidad u opinión particular.

Corolario a la Derivación E: Un incremento en la importancia de una habilidad u opinión, o un incremento en su relevancia para la conducta inmediata, aumentará la presión hacia la reducción de las discrepancias relacionadas con esa opinión y habilidad.

Corolario VII A: Cuanto mayor es la atracción que sentimos respecto a un grupo, mayor será la presión hacia la uniformidad relativa a las habilidades y opiniones en el seno de ese grupo.

Corolario VII B: Cuanto mayor es la relevancia de una opinión o habilidad para un grupo, mayor será la presión hacia la uniformidad relativa a dicha opinión o habilidad.

Hipótesis 8: Cuando las personas que son muy divergentes de nuestras opiniones y habilidades son percibidas como tales en atributos consistentes con la divergencia, se producirá una tendencia a reducir el rango de comparabilidad.

Hipótesis 9: Cuando en un grupo se da un amplio margen de opiniones y habilidades, la fuerza relativa de la presión hacia la uniformidad será diferente para quienes se encuentren cerca de la moda del grupo y quienes se encuentren alejados de ella. En comparación con éstos, los primeros mostrarán tendencias más decididas a cambiar las posiciones de los otros, tendencias más débiles a reducir el rango de comparación y tendencias mucho más débiles a cambiar su posición.

túa no sólo tiene la capacidad de recibir información, sino que también *necesita* toda la información pertinente que le sea asequible. Cada vez hay más pruebas de que todos los vertebrados superiores tienen tendencias no aprendidas o aprendidas fácil y tempranamente hacia la búsqueda activa de información» (Jones y Gerard, 1980, p.132). **Somos dependientes de la información:** ése es el resumen

más certero de lo que nos pretenden decir estos eminentes psicólogos sociales. **La exploración del ambiente es una tendencia universal en la práctica totalidad del mundo animal.** En la especie humana dicha exploración se reviste de una compleja y sutil red de la que forman parte las respuestas de orientación, las respuestas de inspección, la reducción de la incertidumbre, etc. La comparación social forma parte de este entramado de tendencias y necesidades, de suerte que «mantener opiniones incorrectas o estimaciones imprecisas de nuestras propias habilidades puede resultar fatal en muchas situaciones» (Festinger, 1954, p. 117).

Junto a la claridad cognitiva, la teoría de la comparación social se nos presenta sobre un fondo en el que se contraponen la realidad «objetiva», acompañada siempre de criterios e instrumentos precisos y claros, y la realidad social, mucho más ambigua, menos contundente, más sutil. A veces, la evaluación de las habilidades sigue los criterios de una realidad ordenada y no pocas veces alejada de lo social. Festinger juega con esta diferencia desde el primer momento, desde la primera hipótesis: antes de seguir adelante, dice, es necesario aclarar que la evaluación de nuestras propias habilidades no necesariamente se fundamenta en la opinión sobre ellas. Cuando los criterios son claros y pueden ser claramente ordenados, éstos se constituyen en una «realidad objetiva» para la evaluación de nuestras habilidades, «[...] de suerte que [dicha evaluación] depende menos de las opiniones de otras personas y depende más de la comparación de nuestro desempeño actual con el desempeño de los otros» (Festinger, 1954, p. 118). Nuestro rendimiento en la prueba reina del atletismo, los 1500 metros, no es cuestión de opiniones, sino de cronómetros. Si quiero acercarme a la marca mínima para estar en los Juegos Olímpicos de Atenas y dispongo de escasas dos semanas para entrenar, podré estar muy motivado, la gente me animará mucho, la Federación Española de Atletismo pensará que puedo ser la mejor baza para medalla, sentiré el calor y el apoyo incondicional de mis amigos, pero hay imponderables alejados de lo social que hacen difícil e incluso imposible el cambio. Dichas restricciones no existen en el caso de las opiniones (Hipótesis 5). Algo parecido ocurre cuando disponemos de una base no social, objetiva, para la evaluación de las opiniones: que la comparación pasa a un segundo término (Corolario II B).

Lo más frecuente, no obstante, es que la evaluación de las opiniones nos remita de manera inevitable a un proceso de comparación en el que entran plenamente en juego los juicios, las opiniones y las percepciones subjetivas, las nuestras y las de otras personas (Hipótesis 2), y es precisamente ahí donde irrumpa con toda su fuerza el grupo. **El grupo**, podríamos decir, es el **escenario privilegiado de la comparación**, lo que, bien mirado, no es sino una de las caras de nuestra hipótesis primera, la de que el grupo es el **instrumento más poderoso de influencia**. Primero como medio de selección comparativa: nos alejamos de aquellas personas a las que percibimos muy alejadas de nuestras opiniones o habilidades (Hipótesis 3) y, como contrapartida, elegimos como marco de compa-

ración a quienes se encuentran más cerca en estos aspectos. Ese proceso de selección está anudado a un fenómeno psicosocialmente muy relevante, el de la atracción: **si para las tareas de comparación nos alejamos de los diferentes y nos acercamos a los semejantes, los grupos estarán compuestos por personas que tiendan a lo semejante y no a lo diferente**, y ello desencadenará una cascada de fenómenos que bien merecen nuestra atención:

1. Se producirá una alta atracción respecto a quienes se sientan identificados con nuestras opiniones o habilidades.
2. A mayor atracción más importancia del grupo para las tareas de comparación (Corolario VII A).
3. Cuando el grupo se convierte en un marco de comparación se disparan sus fuerzas de presión hacia la uniformidad (Hipótesis 7), hasta límites máximos en el caso de que la relevancia de la opinión o de la habilidad sea muy destacable para los sujetos (Corolario VII B).
4. La atracción por lo semejante tiene su contrapartida en el rechazo y hostilidad respecto a lo diferente (Hipótesis 6).

En una palabra, «la gente tiende a incluirse en grupos que mantienen opiniones que coinciden con las suyas y cuyas habilidades están cerca de las suyas. Y al mismo tiempo tienden a evitar a aquellos grupos que son incapaces de satisfacer su impulso de autoevaluación» (Festinger, 1954, p. 136).

Si exceptuamos el tratamiento que Schachter hace de la propuesta de Festinger, habrá que esperar a Tajfel y a la Psicología social europea para volver a recuperar al grupo como unidad de análisis en el marco de la comparación social. Y no es que esta teoría haya pasado desapercibida, sino que quedó fagocitada por la vorágine individualista que dominó la Psicología de los grupos hasta bien entrada la década de los sesenta. Éste es un excelente ejemplo de cómo un concepto y una teoría que nacen con el propósito de dar cuenta del fenómeno de la grupalidad acaban siendo utilizados para estudiar fenómenos estrictamente individuales, el de la autoestima en este caso. Ése sería el caso de la propuesta de Thomas Wills sobre una «comparación descendente». De la simple lectura de sus tres principios y de sus diversos corolarios, resulta fácil inferir el marcado tono interpersonal de la propuesta (Véase Cuadro 3.3).

Lo que ha preocupado a los investigadores es saber en qué medida la discriminación exogrupal ayuda o no a incrementar la autoestima individual, si las personas con una autoestima crónicamente baja o temporalmente deteriorada tienen una especial propensión al favoritismo endogrupal o a la discriminación intergrupala, si los sujetos con alta autoestima son menos propensos al prejuicio que quienes tienen una autoestima baja, si el favoritismo endogrupal puede ser una estrategia que utilizan los sujetos con alta autoestima para mantener su autoconcepto positivo cuando éste se ve amenazado, qué papel juega la autoestima positiva o negativa en el bienestar psicológico y en la salud mental, qué estrategias

CUADRO 3.3: PRINCIPIOS Y COROLARIOS DE LA COMPARACIÓN DESCENDENTE (WILLS, 1981).

Principio básico: Las personas pueden incrementar su bienestar subjetivo comparándose con otra persona menos afortunada.

Corolario situacional: La comparación descendente viene provocada por una merma en el bienestar subjetivo.

Corolario 1: La comparación descendente puede ocurrir de manera pasiva cuando las personas aprovechan las oportunidades que se les presentan para compararse con otra persona menos afortunada.

Corolario 2: La comparación descendente se puede poner en marcha activamente.

Corolario 2a: La comparación descendente puede lograrse mediante el desprecio hacia otra persona, incrementando de ese modo la distancia psicológica entre la una y la otra.

Corolario 2b: La comparación descendente puede lograrse causando daño a otra persona, creando de ese modo la oportunidad para la comparación con un ser menos afortunado.

Corolario de personalidad: Las personas que tienen una baja autoestima son más propensas a la comparación descendente.

Principio de meta: La comparación descendente tiende a dirigirse hacia objetivos de menor estatus.

Principio de ambivalencia: La gente es ambivalente respecto a la comparación descendente.

personales o colectivas se utilizan para incrementar la autoestima personal, qué estándares, criterios y personas se utilizan como marco de comparación para la autoevaluación, etc. Ése es el cariz marcadamente individualista que han tomado las investigaciones, las de ahora y las de antes, sobre la comparación social. La posible clave nos la da un metaanálisis reciente: **hay una primacía motivacional por el self individual más que por el self colectivo**. La gente reacciona con más fuerza a las amenazas al yo individual que a las amenazas al yo colectivo, algo que es independiente de la identificación con el grupo, sea este mínimo o máximo (Gaertner, *et al.*, 2002, p 587). Ello implica, en consonancia con la teoría que defiende una relación entre comparación y autoevaluación (esa relación nunca se ha puesto en tela de juicio) una tendencia a la comparación interpersonal más que a la comparación intergrupal propiamente dicha. Ése es el tono que mantiene John Darley, un reconocido psicólogo social. La comparación social es prioritariamente una comparación interpersonal: nos centramos en el individuo dentro del grupo, dice Darley (2001, p. 335), y en el proceso de comparación con otros miembros que tiene lugar dentro de él; la información que los individuos reciben sobre sus habilidades y competencias cuando se implican en procesar la información proveniente de las actividades de los otros miembros del grupo.

CUADRO 3.4: RESUMAMOS.

1. Parte de los conceptos y teorías más relevantes de las ciencias sociales han estado motivados y encaminados al estudio de los procesos y los productos de la asociación humana.
2. Los grupos envuelven nuestra existencia y la hacen más amable y llevadera.
3. El hecho de la socialidad resulta imprescindible para nuestra vida como personas dotadas de mente.
4. El aislamiento social es un mal compañero, tanto desde el punto de vista psicológico (para el desarrollo de las funciones psicológicas superiores) como social.
5. Necesitamos saber quiénes somos (**identidad**), cómo se nos considera (**autoevaluación**), dónde estamos (**estatus**), cómo estamos (**aprobación**), y con quién podemos contar (**apoyo**).
6. La base para validar nuestra opiniones, nuestras creencias, nuestra manera de ver el mundo no es otra que la comparación.
7. El grupo es el escenario privilegiado de la influencia, hemos dicho en el primer capítulo. Ahora rematamos esta afirmación: el grupo es el escenario privilegiado para la comparación.
8. La comparación tiene una vertiente interindividual e intergrupala. Para la Psicología de los grupos, la segunda adquiere una relevancia capital.

Vuelve a hacer acto de presencia la autoestima individual en sus relaciones con el grupo, pero la dimensión propiamente grupal ha quedado diluida en lo interpersonal, y ha desaparecido por completo la dimensión intergrupala. Ésta será la que intente recuperar Tajfel.

3.4. LA CATEGORIZACIÓN SOCIAL

En el Capítulo 1 hemos visto a Tajfel afanado en recuperar el contexto, una tarea en la que se ha acompañado de lo más florido de la Psicología social. Es necesario integrar las acciones individuales en marcos sociales más amplios. Ésa fue, recuerda, una de las razones de la llamada que congregó a los psicólogos sociales europeos en 1971: ampliar la perspectiva de estudio psicosocial intentando enmarcar la investigación del comportamiento humano dentro del contexto «natural» en que tiene lugar. La **necesidad de recuperar el contexto social**. Lo hemos visto en el Capítulo 1, pero no pasa nada por recordarlo una vez más:

La perspectiva psicosocial

La perspectiva es fácil de explicar a grandes rasgos. Consiste en el punto de vista de que la Psicología social *puede* y *debe* incluir, entre sus preocupaciones teóricas y en rela-

continúa

ción con la investigación, **un interés directo por las relaciones entre el funcionamiento psicológico humano y los procesos y acontecimientos sociales a gran escala que moldean este funcionamiento y son modelados por él.** Por muy obvia que pueda parecer esta afirmación [...] este interés por la sociedad en general ha estado, en el mejor de los casos, en las áreas marginales de los desarrollos de la corriente principal, a partir de la II Guerra Mundial» (Tajfel, 1984, p. 23).

La Psicología social de corte más tradicional, paralizada por el individualismo mecanicista, se ha visto incapaz de trazar el puente entre los individuos que interactúan y el marco en el que tiene lugar dicha interacción. Se trata de una Psicología que no confía en lo supraindividual no ya como variable explicativa, sino ni siquiera como unidad de análisis, y siempre ha mostrado un cierto desdén teórico por lo macrosocial, algo que en el contexto del comportamiento grupal no deja de entrañar un alto riesgo.

3.4.1. ¿Sobreestimar magnitudes o acentuar diferencias?

La teoría de la categorización social debe ser considerada no sólo como una de las propuestas teóricas más solventes en el terreno del comportamiento grupal, sino como la verdadera responsable de un recuperado interés por los fenómenos grupales a partir de la década de los ochenta.

Tras un análisis global de la peripecia que había seguido el estudio del comportamiento grupal a lo largo de las décadas de los cincuenta y de los sesenta, Ivan Steiner (1974) acaba profetizando que el interés por los fenómenos grupales, muy desmejorado a lo largo de la década de los setenta, volvería a surgir con fuerza en décadas siguientes. Y así sucedió, en efecto, aunque con algunos matices que dejan malparada su predicción: el resurgir de la teoría grupal fue mucho más modesto de lo previsto; éste se produjo, además, mucho más fuera que dentro de la Psicología social, y aconteció no tanto debido a la proliferación de contextos y/o situaciones de conflicto e inquietud social, como apuntaba Steiner (a mayor intranquilidad social, mayor interés en el grupo, era su hipótesis favorita), sino a la influencia de la teoría de las relaciones intergrupales de Tajfel, al entusiasmo e interés de la Psicología social norteamericana por las aportaciones europeas al estudio de los grupos: la teoría de la categorización social y la teoría de la influencia minoritaria. Ésa es la conclusión a la que llega el minucioso estudio llevado a cabo por Moreland, Hogg y Hains (1994): en el período comprendido entre 1975 y 1983, el 38 por ciento de los trabajos publicados en las tres revistas más prestigiosas de Psicología Social (el *Journal of Personality and Social Psychology*, el *Journal of Experimental Social Psychology*, y el *Personality and Social Psychology Bulletin*) giraban en torno al tema de las relaciones intergrupales desde la teoría de la categorización social. Ésa es su carta de presentación.

Sus primeros pasos se remontan algo más atrás. En 1947 Jerome Bruner y Cecile Goodman dan a conocer una serie de experimentos en los que se pone de manifiesto la existencia de una especie de «rareza» que opera en la percepción de estímulos físicos: los sujetos pueden llegar a distorsionar la percepción de algunas características de los objetos (la magnitud, sin ir más lejos) cuando dicho objeto está cargado de valor, cuando tiene un significado, o cuando está colocado en su punto de mira. Para decirlo con sus propias palabras: **cuanto mayor es el valor social de un objeto, reza la primera de sus tres hipótesis, más susceptible será a la influencia de determinantes conductuales.** Lo mismo ocurrirá cuando la necesidad de un sujeto por ese objeto valorado sea grande (Bruner y Goodman, 1947, p. 36). La investigación más conocida tenía como sujetos experimentales a 30 niños de 10 años de edad y con un CI normal, procedentes unos de barrios humildes de Boston, y pertenecientes otros a la próspera clase industrial y profesional de la ciudad. Un grupo trabajó con monedas de verdad de 1, 5, 10, 25 y 50 centavos. El grupo de control trabajó con discos de cartón. Todos ellos tenían que ejecutar la misma tarea: hacer una estimación lo más afinada posible del tamaño de cada una de las monedas. Tres fueron los resultados más llamativos:

1. Los niños que trabajaron con monedas reales (estímulos «relevantes») percibieron un tamaño mayor (exageraron la magnitud) que los que hicieron la prueba con discos de cartón (estímulos «irrelevantes»).
2. La distorsión era proporcional al tamaño real de las monedas: las monedas pequeñas se distorsionaban menos en su magnitud que las grandes.
3. En los niños económicamente mejor posicionados la distorsión del tamaño fue menor que en el caso de los otros niños: los pobres veían las monedas más grandes.

Lo que ha ocurrido, dijeron los investigadores, es que **los niños han sobreestimado el tamaño** de aquellos objetos que tienen valor para ellos (las monedas de verdad), y han acomodado mejor su percepción de aquellos otros carentes de valor (los discos de cartón). Las monedas reales despiertan emociones, disparan nuestra imaginación (lo que podríamos comprar o hacer con ello), y en grandes cantidades levantan pasiones. Los discos metálicos son «dinero», mientras que los de cartón son un mero estímulo, un estímulo físico «frío», que se mueve dentro de los estrictos límites de su literalidad. Es un estímulo, dicen los autores, que sólo funciona por determinantes autóctonos, mientras que los discos metálicos están rodeados de emociones, actitudes, valores, etc. Lo que ha ocurrido, diría años después Jerome Bruner, es que fuimos conscientes de que **a veces los determinantes de la organización perceptiva no son los factores estímulares** propiamente dichos (el estímulo en sí), **sino determinantes motivacionales, valorativos o ideológicos** que acompañan al estímulo y provocan una distorsión de

sus dimensiones físicas, bien sea el tamaño, el peso, la longitud, la brillantez, o el color.

A Tajfel la idea de que las personas distorsionamos las dimensiones físicas de un objeto cuando éste tiene valor, le pareció una explicación sensata, pero tuvo la impresión de que resultaba insuficiente. Le rondaba la sospecha de que los juicios emitidos por los muchachos en torno a la magnitud de las monedas no podrían haber sido emitidos en el vacío, en «un vacío de juicios absolutos», y se pregunta si dichos juicios no podrían haber quedado afectados también «por el fondo de las relaciones que se perciben entre este estímulo particular y todos los demás estímulos de la misma serie» (Tajfel, 1984, p. 89), por la posibilidad, muy verosímil, de que los estímulos formen parte de distintas «clases» o «categorías». **Al valor** como variable que opera en la distorsión de la magnitud y que agudiza las diferencias entre el estímulo real y el estímulo percibido **hay que añadir su pertenencia a una determinada categoría**. ¿Cabría la posibilidad, entonces, de que nuestros juicios, apreciaciones y opiniones sobre las dimensiones físicas pudieran quedar afectadas también cuando los objetos carecieran de connotaciones emocionales, motivacionales o valorativas? Ésa es la pregunta que late en el fondo de una compleja serie de experimentos sobre juicios de longitud, que pasamos a describir con cierto detalle porque en ellos se encuentra el meollo de la teoría de la categorización social.

A 61 sujetos voluntarios, hombres y mujeres estudiantes de la Universidad de Oxford, del Training College de Westminster, y de la Universidad de Manchester se les presentaron seis veces en ordenaciones sucesivas al azar, sobre una lámina de cartón blanco de 63,5 x 50,8, ocho líneas que diferían entre sí en una proporción constante: la más corta era de 16,2 cm de longitud y la más larga de 22 cm. Sentados frente al experimentador, a una distancia de 2,5 m de los estímulos, los sujetos se sometieron al experimento de forma individual, y fueron asignados a cuatro grupos diferentes:

1. *Grupo 1* (Clasificación sistemática): A un grupo de 12 sujetos se le presentó la serie de ocho líneas perfectamente clasificada: las cuatro líneas más cortas llevaban impresa la letra A en el centro y las más largas llevaban impresa la letra B. Con ello se pretendía que hubiera una relación estrecha entre la longitud de las líneas y su pertenencia a una categoría.
2. *Grupo 2* (Clasificación al azar). A un grupo de 13 sujetos se les presenta la serie clasificada al azar: las letras A y B impresas en cada una de las líneas no se correspondían con ninguna de sus dimensiones.
3. *Grupo 3* (Sin clasificación). 12 sujetos formaron este grupo, cuya única diferencia con los dos anteriores residía en que las líneas se presentaban directamente sin etiqueta alguna.

4. *Grupo 4*. Los sujetos pertenecientes a estos tres primeros grupos pasaron por la prueba experimental una semana después en las mismas condiciones en que lo hicieron en la primera.

La gama de resultados que nos ofrece esta serie de experimentos se inicia ratificando una doble sospecha: de una parte, parece claro que esas «rarezas perceptivas» de las que hablaba Bruner pueden hacer acto de presencia sin que estén de por medio los valores; de otra, parece que **cuando objetos físicos sin carga emocional aparecen agrupados en torno a cualquier característica, se dispara en los sujetos la percepción de diferencias entre los que pertenecen a un grupo y los que pertenecen a otro**. Es muy recomendable que subrayemos este resultado, que lo enmarquemos, porque pertenece al núcleo duro de la teoría de la categorización. Cuando los sujetos tienen que estimar la longitud de las líneas cuando éstas están clasificadas por tamaños (grupo 1) perciben una mayor diferencia entre las líneas cortas y las largas (paso de la línea 4 a la 5), que aquellos otros cuya estimación se hace con líneas clasificadas al azar (grupo 2) o directamente sin clasificar (grupo 3). **Cuando las cosas aparecen clasificadas en grupos** (líneas grandes-líneas pequeñas), existe una **tendencia generalizada a incrementar significativamente la diferencia entre una clase y otra** de estímulos (diferencias interclásicas), pero ese agrupamiento no parece ejercer influencia alguna sobre las diferencias dentro de la misma clase de estímulos (diferencias intraclásicas). O si se prefiere (así también lo menciona Tajfel): la **acentuación de las diferencias** podría acabar siendo el mecanismo capaz de explicar la **sobreestimación perceptiva**.

Las conclusiones de esta serie de experimentos las resume el propio Tajfel (1984, p. 129) en los siguientes términos: **cuando los estímulos están clasifica-**

TABLA 3.2: MEDIAS DE LOS JUICIOS EN LAS DIVERSAS CONDICIONES EXPERIMENTALES (TAJFEL, 1984, P. 122).

Estímulos	Clase A				Clase B			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Valores reales	16,2	17,0	17,9	18,8	19,7	20,7	21,7	22,8
Grupo 1	16,0	17,3	18,1	19,3	21,1	22,3	23,6	25,3
Grupos 2 y 3 ¹	16,4	17,3	18,2	19,3	20,3	21,5	22,6	24,2
Grupo 4.1	15,6	16,5	17,2	18,3	20,3	21,6	22,4	24,4
Grupos 4.2 y 4.3	16,6	17,4	17,9	19,0	20,3	21,3	22,8	24,6

¹ Tajfel combina las medias de los grupos 3 y 4 (clasificados al azar y sin clasificar) porque sus patrones son muy semejantes.

dos como pertenecientes a grupos distintos, se produce un incremento en las diferencias aparentes entre los estímulos cuando pasamos de una clase a otra. Sin embargo, no hay pruebas de que dicha clasificación afecte a la percepción de semejanza que existe entre estímulos pertenecientes a la misma clase. Tampoco se dispone de pruebas de que la experiencia repetida tras una semana ejerza algún efecto sobre los juicios de semejanza o diferencia. Pero sí hay datos para apuntar que dicho efecto se produce cuando la experiencia se repite en el transcurso de la misma sesión. Y lo hace tanto incrementando las diferencias entre las distintas clases de estímulos como incrementando la semejanza entre estímulos pertenecientes a la misma clase. **Se amplían las diferencias entre los estímulos pertenecientes a distintas clases y se reducen las diferencias cuando se trata de estímulos pertenecientes a la misma clase:** ésa es, advierte Tajfel, la filosofía sobre la que se sustentan los estereotipos, una de cuyas características reside en «[...] exagerar *algunas* diferencias entre grupos clasificados en cierta manera, al mismo tiempo que se minimizan estas diferencias dentro de los grupos» (Tajfel, 1984, p, 129). En las series clasificadas, el paso de una clase a otra (líneas pequeñas-líneas grandes) dispara y acentúa la percepción de la diferencia entre los objetos pertenecientes a una clase y los pertenecientes a otra, en comparación con las series sin clasificar. No es necesario, pues, que los estímulos estén rodeados de valor para que se produzca una distorsión perceptiva; basta tan sólo que sean percibidos como pertenecientes a distintas series, que estén ordenados en grupos, o que se agrupen en clases distintas. A la hipótesis de la sobreestimación perceptiva cabe oponer **la tendencia a acentuar las diferencias** entre estímulos que están ordenados y aquellos que no lo están. Hay que volver a interpretar los resultados de Bruner y Goodman: **la sobreestimación sería una consecuencia de la tendencia generalizada a exagerar las diferencias entre estímulos cuando éstos están ordenados en serie.** De otra manera, la sobreestimación podría quedar perdida en el vacío.

3.4.2. La tercera dimensión

La idea con la que operamos es la necesidad de ampliar el rango de características que poseen las cosas, los objetos y los eventos que nos rodean. No hay duda de que las monedas poseen valor y tienen, además, dimensiones físicas distintas. Tajfel nunca la tuvo, pero creyó en la necesidad de introducir **una tercera dimensión: la de su pertenencia a una determinada clase.** Resulta entonces que el mundo que nos rodea posee un conjunto de atributos que giran en torno a tres dimensiones: físicas (tamaño, por ejemplo), simbólicas (los valores) y categoriales (su pertenencia a una clase). Esto resulta tan cierto cuando hablamos del mundo de los objetos físicos como cuando nos referimos al mundo de

los objetos sociales, con una particularidad, que a estas alturas ya no nos resultará extraña: en el mundo social son los valores los que llevan la voz cantante.

La razón que esgrime Tajfel en el caso de la percepción de los objetos físicos es idéntica a la que maneja cuando habla de la percepción de los objetos sociales: **los juicios sobre las cosas y los objetos difícilmente pueden hacerse en un vacío de afirmaciones absolutas** en que tan sólo se tenga en cuenta la dimensión física de los objetos y el valor que les atribuimos. A estos dos atributos es necesario añadir un tercero: **la clasificación, su pertenencia conjunta y diferencial a una clase**, a una categoría de objetos que, como acabamos de ver, también está atravesada de valores. Los juicios que emitimos se hacen siempre dentro de un contexto que los envuelve, de un entorno que los acoge, de un medio en el que hay otros objetos y otros eventos parecidos o diferentes.

Las primeras aproximaciones a Tajfel nos facultan para hacer algunas predicciones coherentes con su teoría: tenemos ya la más que fundada sospecha de que **si clasificamos los objetos** con ayuda de sus dimensiones físicas (ponemos los más grandes juntos y los más pequeños juntos) **facilitaremos una acentuación en la percepción de las diferencias**. Es decir, si recluimos a los inmigrantes en unas clases y a los españoles en otras, si separamos a los niños de las niñas, a los blancos de los negros, a los altos de los bajos, a los que tienen buenas notas de los que obtienen pobres calificaciones, debemos saber que con ello estamos favoreciendo que las diferencias que ya existen se disparen. Estas diferencias empezarán a ser abismales cuando la clasificación (separación) por clases en función de atributos exclusivamente físicos va acompañada de una diferencia de valor asociada a cada una de esas clases, algo que en el contexto social viene a resultar una obviedad a veces peligrosa. La medida arbitrada en algunos colegios de separar a las niñas de los niños, no sólo incrementará las diferencias, sino que abrirá de par en par las puertas hacia la discriminación y el sexismo.

En realidad, lo que Tajfel quiere poner de manifiesto es el papel central que juega la categorización en el funcionamiento humano: **la categorización de la información que recibimos del entorno**, dice textualmente en algún momento (Tajfel y Forgas, 1981, p. 114), **constituye una característica humana básica**; es un proceso que resulta de capital importancia para la vida social porque se convierte en el centro de nuestro conocimiento común, del conocimiento con el que nos manejamos en nuestra vida cotidiana, y es el fundamento de nuestras relaciones interpersonales. En una palabra: ordenar en categorías, agrupar personas y eventos por su semejanza o equivalencia, sistematizar la información, segmentar el ambiente y simplificar su complejidad en agrupamientos que son equivalentes, todo eso es una condición indispensable para poder sobrevivir socialmente. Ésta es una hipótesis central en la sólida y meditada propuesta teórica de Tajfel: **la diferenciación es una necesidad social y es una necesidad**

psicológica de primer orden. La capacidad para diferenciar los elementos que percibimos a nuestro alrededor y de responder con pertinencia a cada uno de ellos, es «un arma eficaz en la lucha de las especies por la supervivencia» que **ayuda al individuo a estructurar su entorno social**, llega a decir Willem Doise (1979, p. 154). Los organismos protozoarios sólo necesitan estar dotados de mecanismos burdos y simples de diferenciación perceptiva; los animales sociales necesitamos, por el contrario, de un entramado sutil para llevar a cabo esta tarea, por la sencilla razón de que además de magnitudes, olores, y sabores, estamos capacitados para percibir y diferenciar una variada gama de intenciones, motivos, emociones, etc. Percibimos «cosas», y sobre todo, percibimos «significados». Por encima de todo **el ser humano está capacitado para algo sublime: para percibir la mente de las otras personas.**

Éstas son, pues, las razones del fenómeno de categorización: la necesidad de ordenar y simplificar el entorno que nos rodea. El procedimiento para llevarlo a cabo resulta igualmente simple: la semejanza o equivalencia de personas, objetos o eventos. A estos dos componentes, que se mantienen dentro del nivel cognitivo, Tajfel añade una tercera consideración que atañe al nivel comportamental: **la categorización actúa como guía para la acción**, y es probablemente ahí donde reside una de sus fortalezas centrales en el campo de las relaciones intergrupales, del que nos ocuparemos en el Capítulo 8.

Con estos ingredientes en la mano ya debe resultar fácil aventurar una definición. El propio Tajfel lo hace en repetidas ocasiones; lo hace en cuanto tiene ocasión, sería más adecuado decir, y hay una en la que arriesga al máximo cuando dice que «la categorización social puede ser entendida como el **ordenamiento del ambiente social** en términos de agrupamiento de personas de manera que tenga sentido para el individuo. **Ayuda a estructurar la comprensión causal** del ambiente social y por tanto sirve de **guía para la acción**» (Tajfel, 1978, p. 61). **Ordenamiento del contexto social** (agrupar y simplificar en función de equivalencias y semejanzas en cuanto a acciones, intenciones, creencias, rasgos y características externas, etc.), **comprensión causal** de los elementos que lo definen (la categorización lleva implícita un sistema de atribuciones causales), y **guía para la acción** (sistema de orientación de nuestras acciones): he aquí los que podrían ser considerados como los rasgos definatorios más característicos de la categorización social. Willem Doise, por su parte, en una definición muy compacta que queremos traer a colación, destaca la dimensión comportamental de la categorización:

La categorización social

El proceso de categorización no sólo permite al individuo organizar su experiencia subjetiva del entorno social, sino que, al mismo tiempo, y quizás ante todo, **es un proceso**

por el que la interacción social estructura, diferencia y modela a los individuos. Esto resulta posible porque la categorización no se refiere sólo a los niveles sociales de la percepción, del juicio o de la evaluación. Se refiere también al campo de la interacción social. De acuerdo con los principios de la categorización se producen unos comportamientos diferenciadores que dan cuenta de las transformaciones sociales. Este proceso designa, por tanto, una manera de articulación de las conductas colectivas que transforman la realidad. Tales transformaciones consisten, sobre todo, en diferenciaciones entre grupos o categorías sociales (Doise, 1979, p. 186).

Estamos hablando, pues, de un proceso de amplio espectro que resulta decisivo para la vida social; un proceso que marca una parte importante de nuestras acciones, sobre todo de aquellas en las que están implicadas otras personas. Es un proceso que nos acerca a la realidad de las cosas, de los eventos y de las personas con la ayuda de un instrumento cognitivo que es la percepción. **Percibimos y analizamos el entorno que nos rodea con la ayuda de una herramienta a la que llamamos categorización;** ésta nos ayuda a colocar a la gente dentro de espacios simbólicos, de espacios de significado compartidos por un conjunto de personas que acaban por mostrarse con un «parecido de familia». De ahí que **una de las más importantes funciones que cumple la categorización** tenga que ver con su inestimable e imprescindible **ayuda en la definición del lugar que cada uno ocupa dentro del ambiente social.** La categorización no sólo afecta a funciones periféricas, más o menos relevantes, en la vida y situación de las personas; su influencia penetra también en la interioridad del sujeto: **la categorización cumple una función identitaria,** que es una derivada de la acentuación de las diferencias, una función de la comparación, y de paso nos remite a una de las hipótesis más queridas de Tajfel: la del nexo entre lo macrosocial y lo psicológico-individual. Así es como **la categorización se convierte en uno de los elementos de articulación entre lo individual y lo social,** un proceso que vincula al individuo con la realidad social.

El proceso de categorización no es ajeno a los valores, sino todo lo contrario: con mucha frecuencia, **la categorización opera y actúa desde y con la inestimable ayuda del sistema de valores del sujeto.** De hecho, y en no pocas ocasiones, la categorización lo que hace es reflejar y poner en marcha valores. Éstos contribuyen a crear sistemas de categorías muy sólidas, categorías que soportan impasibles el paso del tiempo, y aguantan impertérritas informaciones que pueden ponerlas en aprietos, dice Tajfel. Los valores ocupan además un lugar privilegiado en la distintividad de las categorías sociales, ayudan en el proceso de asignación de características a categorías (proceso inductivo de categorización), detectan los sesgos en la recepción de información, dan claridad y nitidez a las categorías, facilitan la acentuación de las semejanzas y de las diferencias y conceden a las categorías una unidad a veces granítica.

Cuando sistematizamos y simplificamos, lo que realmente estamos haciendo es discriminar, elegir unos elementos y rechazar otros (**principio de diferenciación**). Todo esto (sistematizar y simplificar) no lo hacemos en el vacío, sino con la ayuda de algunos criterios: el sistema de valores es uno de ellos. Pero junto a su aspecto valorativo, **la categorización refleja y cumple una función normativa**: con no poca frecuencia este proceso está sujeto a presiones y distorsiones emanadas del propio grupo y a inevitables influencias culturales.

La categorización no sólo sirve para delimitar y simplificar el entorno en el que nos movemos y para ayudarnos a discriminar los elementos que lo componen introduciendo dentro de ellos algún tipo de orden. También sirve para que lo comprendamos, para ubicarnos en sus recovecos sinuosos, para caminar por ellos con garantía. La categorización social, dice Tajfel, cumple una función de **causalidad social**: nos ayuda a buscar los porqués de las cosas pasadas y a anticipar las que están por venir. Y a algo más: a **justificar acciones** emitidas en el marco de las relaciones intergrupales; las acciones a favor del endogrupo (el favoritismo endogrupal) y las acciones contra los exogrupos. En definitiva, la categorización «proporciona el molde que da forma a las actitudes intergrupales» (Tajfel, 1984, p. 165).

3.4.3. Categorías de objetos, categorías de personas

El favoritismo endogrupal y la discriminación exogrupal nos colocan sobre la pista de un hecho central: **las categorías de objetos más importantes para nosotros son las categorías de personas**, el ordenamiento, la delimitación y la simplificación de personas en virtud de la posesión y/o percepción por nuestra parte de rasgos y características que los hacen semejantes o equivalentes a nuestros ojos. Las personas son también objetos que pertenecen a categorías que poseen características físicas y tienen asociadas un valor. Son, sin duda, las categorías de personas a las que debemos prestar nuestra atención preferente. En torno a éstas Tajfel (1984, p. 161) aventuró las siguientes proposiciones:

1. **Los juicios sobre los rasgos y características de las personas**, sean éstos rasgos sobre dimensiones físicas como la altura, o sobre dimensiones psicológicas o sociales que entrañan un nivel de naturaleza valorativa, **son juicios esencialmente comparativos**.
2. Los rasgos y características que atribuimos a las personas más allá de los estrictamente físicos, no siempre se fundamentan en el conocimiento directo que tenemos de ellas. Con inusitada frecuencia dicha atribución la hacemos desde la categoría a la que pertenecen, tal y como pone de manifiesto el aspecto deductivo de la categorización. Dimensiones tales como «inteligente», «perezoso» o «sincero», dice Tajfel, están asociadas subjeti-

vamente con clasificaciones de gente en grupos. **A las personas les aplicamos directamente las características de los grupos a los que pertenecen.**

3. Pero en buena medida, **cada uno también se aplica a sí mismo las características de sus grupos de pertenencia**, y de ellas se nutre a la postre nuestra identidad social y una parte nada despreciable de nuestra autoestima.
4. Existe una **tendencia a exagerar las diferencias entre personas que percibimos como pertenecientes a categorías distintas y a minimizar las diferencias entre personas que pertenecen a la misma categoría**. Lo que nos distingue a «nosotros» de «ellos» es mucho y es muy importante. Por si fuera poco, «ellos» son, además, muy parecidos entre sí, un calco unos de otros, mientras que nosotros somos más variados.

Esa tendencia a exagerar las diferencias se produce de manera preferente en categorías dotadas de valor. Es un residuo de los resultados de la investigación de Bruner y Goodman (los niños veían más grandes las monedas de verdad porque no veían «discos metálicos», sino «dinero»), que Tajfel trae a su terreno: el valor agudiza las diferencias entre los objetos pertenecientes a categorías diferentes, de suerte que cuando los asuntos sobre los que opinamos son de gran importancia para nosotros «se produce una polarización de los juicios» (Tajfel, 1984, p. 131), es decir, éstos tienden a agruparse en las zonas extremas de las respuestas. La polarización es un término mayor en la Psicología de los grupos que abordaremos en el Capítulo 6, no sin antes dejar trazados algunos de sus rasgos más sobresalientes como parte del fenómeno de la categorización. Los juicios sobre personas que versen sobre asuntos relevantes o atributos importantes para el sujeto aparecerán de manera inmediata y prioritaria, serán usados con más frecuencia y tenderán a agruparse en las zonas extremas de las respuestas. A su vez, los atributos frecuentes que ocupen, además, posiciones jerárquicas altas tenderán a ser juzgados como más importantes en una persona. La prioridad y la frecuencia, dice Tajfel, son indicadores del grado de importancia de un atributo (Tajfel, 1984, p. 139).

La polarización es la primera consecuencia de la categorización de personas. Pero no es la única. La segunda de las proposiciones de Tajfel nos ha puesto sobre el tapete un hecho de extraordinaria relevancia: la **correspondencia entre pertenecer a una categoría y la posesión de determinados rasgos y características físicas o psicológicas**. Tanto en el contexto del mundo físico como en el del mundo social atribuimos características parecidas a elementos distintos por el mero hecho de que los percibimos como pertenecientes a una misma categoría. Ésos son los juicios que se transforman en estereotipos: «Un estereotipo comporta la asignación en común de ciertos rasgos a los individuos que son miembros de un grupo, y también la atribución en común de ciertas diferencias

respecto a los miembros de otros grupos» (Tajfel, 1984, p. 142). Por su misma naturaleza, parece que el estereotipo, del que volveremos a hablar en el capítulo dedicado a las relaciones intergrupales, es el proceso que cuadra de manera más cabal con la categorización. **Los estereotipos**, apunta Tajfel (1984, p. 160), introducen simplicidad y orden donde hay complejidad y variación, son los responsables de la minimización de las semejanzas entre los miembros pertenecientes a una misma categoría y de la acentuación de las diferencias entre miembros que pertenecen a categorías distintas. Ellos **son los encargados de poner la letra a ese principio general de la categorización.**

3.4.4. Categorización social y comparación social

El fenómeno de la categorización social, y mucho más el de la diferenciación categorial, sólo puede ser comprendido dentro de un marco de categorías y diferenciaciones múltiples, o si se prefiere, dentro de una realidad social de la que forman parte una amplia diversidad de grupos, clases y categorías. Ya lo hemos comentado en el Capítulo 1 (véase punto 5 del epígrafe dedicado a las pruebas de realidad del grupo): **la pertenencia de los objetos sociales a categorías se inserta dentro de una estructura multicategorial y multigrupal en la que la realidad se construye no por sí misma, sino por comparación.** Así es como tiene sentido el grupo; únicamente así es como un grupo se convierte en algo más que un mero agregado de personas:

Categorización y comparación social

A partir de lo que ha sido discutido hasta aquí, nos proponemos ahora formular dos proposiciones generales concernientes al nexo de la categorización social en grupos y de sus funciones como «sistema de orientación que crea y define el puesto de un individuo en la sociedad». La primera proposición tiene que ver con la «realidad objetiva» de las comparaciones entre grupos; la segunda se refiere a las diferencias importantes que existen entre las comparaciones que toman como centro al individuo como tal, y las comparaciones basadas en la pertenencia del individuo a un grupo social particular. En lo que concierne al primer punto, se puede decir que la única prueba de «realidad» que tenga importancia con respecto a las características de grupo es una prueba de «realidad social». **Las características de su propio grupo** (su estatus, su riqueza o su pobreza, su color de piel, su capacidad para alcanzar sus fines) **no adquieren significación más que en relación con las diferencias percibidas con los otros grupos** y con sus diferencias valorativas [...]. Un grupo deviene en un grupo en el sentido de que es percibido como poseedor de características comunes o de un devenir común estando presentes otros grupos en el entorno (Tajfel, 1975, p. 379).

Tajfel recupera de manera definitiva la dimensión grupal de la comparación social, perdida en las sinuosidades del bienestar y de la autoestima individual durante décadas. Lo hace, como es de rigor, partiendo de las dos primeras hipótesis de Festinger, pero para criticarlas por lo que entiende ser un dualismo periclitado: la realidad física frente a la realidad social. Tajfel las imbrica, no las contrapone: «Muy a menudo –escribe– los “medios objetivos no sociales” que a un observador le pueden parecer aptos para comprobar unas opiniones, no poseen gran validez a no ser que se usen en conjunción con la significación que adquieren en su contexto social» (Tajfel, 1984, p. 294). La objetividad nada tiene que ver con la supuesta naturaleza social o no social de los fenómenos en cuestión, ni mucho menos podemos admitir que utilizamos los medios sociales para validar nuestras opiniones sólo cuando no tenemos disponibles medios físicos. Junto a ello Tajfel destaca, acusatoriamente, el sabor claramente individualista que destila la propuesta de Festinger: esta teoría se refiere «[...] a los efectos *intragrupales* de los procesos de comparación social».

Es cierto que existe una **comparación social intragrupal interindividual** (las cursivas pertenecen al propio Tajfel), en la más pura tradición festingeriana, que sería la que llevamos a cabo a título individual. Pero junto a ella se dan otras dos modalidades de comparación: la primera es también una **comparación intragrupal interindividual**, pero en la que están implicados la mayoría de los miembros de un grupo, y la segunda es directa y llanamente una **comparación intergrupala** que es común a la totalidad de una determinada colectividad y que define aspiraciones, motivaciones, destinos, ideologías y comportamientos comunes pura y directamente *intergrupales*.

Tajfel trata, pues, de abrir de par en par las puertas a un proceso de comparación social de marcado carácter grupal. Le resultó extraordinariamente fácil hacerlo con la ayuda del concepto de categorización. Al delimitar y ordenar la realidad social atendiendo a la semejanza o equivalencia de los objetos, eventos y personas que la componen, lo que estamos haciendo es trocearla, abrir compartimentos dentro de ella (eso y no otra cosa son las categorías), y con ello ponemos las bases elementales y necesarias para la comparación. Es desde ahí desde donde resulta comprensible uno de sus argumentos más característicos: **los juicios sobre las personas difícilmente pueden hacerse en un vacío de afirmaciones absolutas**. Tajfel (1984, p. 161) fue muy explícito al respecto: la primera afirmación empírica que debemos hacer en torno a la categorización es la siguiente: «Los rasgos y características personales pueden tratarse empíricamente como dimensiones, como podrían serlo la altura o el peso, si los concebimos sólo en términos comparativos de “más” o “menos”[...]. Esencialmente, éstos son juicios comparativos que difícilmente podrían hacerse en el vacío de afirmaciones absolutas».

Si no son absolutas, no habrá más remedio que buscar el marco dentro del cual se relativizan, y aquí es donde entra en juego la comparación, pero no una comparación absoluta, sino una comparación capaz de huir del peligro de afirmaciones absolutas, y eso sólo es posible cuando y porque en la comparación entran en juego **los valores**. Éstos **pasan a convertirse**, entonces, **en la variable que media entre la categorización y la comparación** y, en último término, en la variable que interviene de manera decisiva en la que para Tajfel, recordémoslo una vez más, es la conducta social por excelencia: la conducta intergrupala. **Categorización-valor-comparación:** ése es el guión escrito por Tajfel. Los objetos del mundo social, ya lo hemos visto en los epígrafes previos, poseen unas dimensiones y características físicas, pertenecen a una determinada clase, y poseen algún valor, y cuando confluyen estos tres elementos estamos a las puertas de una concatenación de fenómenos psicosociales de mucha enjundia, tales como la polarización, los estereotipos, la diferenciación y discriminación exogrupal, el favoritismo endogrupal. De todos ellos hemos hablado y seguiremos hablando a lo largo de este texto. Ya hemos visto que el valor acentúa las diferencias entre estímulos. Ahora damos un paso más para decir que cuando se trata de estímulos sociales de juicios en torno a grupos, o de juicios acerca de estímulos individuales en función del grupo al que pertenecen, estamos de lleno en el campo de los estereotipos. Acabamos de verlos como consecuencia natural de la categorización; ahora afinamos un poco más el punto de mira para decir que son consecuencia de la comparación. Decimos que los andaluces son «abiertos» porque creemos que los gallegos son «cerrados»; decimos que los aragoneses son «hospitalarios» para poder decir que los valencianos son «distantes»; decimos que los vascos son «generosos» y, como contrapartida, decimos que los catalanes son «egoístas». Con eso no decimos realmente mucho, salvo cuando las cosas se ponen turbias y entonces utilizamos los estereotipos como armas arrojadas para descalificar, insultar, degradar, señalar a culpables, y abrir el camino de la despersonalización y deshumanización (ver Capítulo 9).

El concepto de **valor** nos lleva de la mano al de **significado**, y aquí es donde la comparación se abre hacia la **identidad**. En el fondo de la comparación se encuentra la necesidad de dar significado a la situación intergrupala, una necesidad que se satisface mediante la diferenciación intergrupala, una diferenciación que no resulta posible sin la comparación. Lo diremos con las palabras de Tajfel: **la comparación satisface la necesidad de una identidad social positiva**, que no es otra cosa que una «imagen endogrupal positiva y distintiva».

3.4.5. Categorización social e identidad social

A estas alturas, para no perdernos en la tupida maraña de conceptos e hipótesis que maneja la teoría de la categorización social, convendría recuperar su ar-

gumento central: **la necesidad de encontrar un nexo entre el funcionamiento psicológico humano y los procesos sociales.** El nexo entre lo colectivo y lo individual, **entre los procesos y acontecimientos a gran escala y el funcionamiento psicológico del individuo, entre las funciones grupales y las funciones individuales:** ése es el marco en el que se instala la Psicología social de Henri Tajfel. La identidad social es el punto de encuentro entre el individuo y la sociedad, entre los acontecimientos sociales y el funcionamiento psicológico del sujeto. Ello concede a este proceso un lugar preponderante en la propuesta psicosocial de Tajfel.

La categorización nos ha ordenado y agrupado a las personas y a los eventos sociales; la comparación ha dotado de valores y significados a cada una de las categorías, y en medio de esa vorágine aparece el sujeto, hace acto de presencia el «yo». Pero no necesariamente tiene que aparecer perdido en medio de ese bosque tupido de metáforas. La idea de Tajfel no es ésa; las metáforas que construyen el yo están a nuestra completa disposición en el seno de cada una de las categorías a las que pertenezca el sujeto. Otra cosa distinta es lo que hace con ellas. De hecho, **la identidad social es aquella parte de nuestro autoconcepto que se deriva de la pertenencia a grupos sociales junto con el valor y el significado emocional asociado a ella** y a la experiencia derivada de ella. Así es como Tajfel (1978b, p. 63) la define, consciente, por lo demás, de que se trata de una definición limitada y animada por un modesto propósito: **algunos aspectos de la imagen que las personas tienen de sí mismas se remiten a su pertenencia a ciertos grupos o categorías sociales.** No se trata, pues, de elaborar una compleja teoría sobre el *self*, sino de poner de manifiesto las consecuencias psicológicas que se derivan del hecho incuestionable de la grupalidad. Y todavía más, se trata de analizar las consecuencias de esa necesidad de diferenciación a la que hemos aludido en párrafos previos; la necesidad de distintividad psicológica entre los grupos y entre las personas pertenecientes a ellos. La necesidad de dotar de significado a los objetos, eventos y personas insertas en el mundo que nos rodea, sobre todo a esa persona tan decisiva que somos nosotros mismos: «Podemos definir la identidad social como el conocimiento que el individuo tiene de su pertenencia a un cierto grupo social junto con el significado valorativo y emocional de esa pertenencia. En otras palabras, **se puede pensar que la autoimagen y el autoconcepto de un individuo en alguna medida es dependiente de sus pertenencias grupales** y en particular de la diferenciación existente entre sus propios grupos y los otros grupos» (Tajfel y Forgas, 1981, p. 124).

Esta concepción de la identidad social descansa sobre el supuesto que había dado lugar a la teoría de la comparación social de Festinger: en nuestras sociedades está muy valorado poseer un concepto positivo de sí mismo, tener una autoestima a prueba de cualquier emergencia. La gente lucha por ello; a veces lo

hace con tanto denuedo que pareciera que ésta se convierte en la razón de ser de toda su existencia. Tajfel ni pone ni quita un ápice a esta hipótesis, pero introduce un matiz muy severo en la dinámica de su concreción: el contexto en el que esto sucede no es sólo, ni principalmente, el interpersonal como suponía Festinger, sino el contexto social del que forman parte los grupos y las categorías sociales.

En el fondo, parece que todo el complejo entramado que acaban de construir la categorización, la diferenciación categorial, la comparación y el favoritismo endogrupal desemboca de manera natural en la identidad social. La identidad viene a ser una consecuencia teórica inevitable del también inevitable proceso de categorización y comparación. Y es también una consecuencia de los componentes cognitivos, evaluativos y emocionales del grupo de los que Tajfel habla cuando aborda, sin demasiado afán, su definición. La tendencia a la acentuación de las diferencias como alternativa a la sobreestimación perceptiva adquiere ahora toda su significación. Porque en realidad no se trata simplemente de una diferenciación entre estímulos que pertenecen a una clase y estímulos que pertenecen a otra, sino de una **diferenciación positiva**, de una diferenciación que favorece aquella clase, o aquel grupo al que nosotros pertenecemos, que favorece al endogrupo, en una palabra. Recordemos que ésta es precisamente una de las funciones de la categorización social: la función diferenciadora. Al hilo de esta argumentación, Tajfel advierte: es necesario establecer una distinción entre categorías «neutras» (cuando aplicamos ciertos rasgos a determinados grupos sin que dichos rasgos tengan una connotación positiva o negativa) y categorías dotadas de «valor». Cuando nos enfrentamos a estos últimos (estímulos que se diferencian en sus dimensiones físicas y en sus dimensiones simbólicas), el proceso de diferenciación tiene encomendada la tarea de proteger el sistema de valores de una determinada categoría social, y es entonces cuando las funciones grupales se llenan de explicaciones causales, de justificaciones y de diferenciaciones positivas, que son la base del autoconcepto y de la autoestima. Volvemos al argumento matriz: **existe una relación entre las funciones grupales** de causalidad, justificación y diferenciación social, **y las funciones individuales** de estructuración cognitiva y defensa de valores **que establece un nexo**, a través de la comparación, **entre la identidad social del sujeto y «[...] la posición relativa de su grupo** en una serie de dimensiones dentro de un sistema social multigrupal» (Tajfel, 1984, p. 188). La identidad social como parte integrante del funcionamiento interno del sujeto nos remite hacia su exterior, hacia los grupos a los que pertenece, y al significado valorativo y emocional que la propia persona concede a dicha pertenencia. De «afuera» hacia «adentro»: ésta es la hipótesis central de la teoría sociohistórica de Vygotski.

Categorización social e identidad social

Para los fines de esta discusión, **entenderemos por identidad social aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia.** Resultará claro que ésta es una definición limitada de «identidad» o de la «identidad social». Esta limitación es deliberada, y tiene dos objetivos. El primero es no entrar en discusiones sin fin y a menudo estériles acerca de qué «es» la identidad. El segundo es que nos permitirá usar este concepto limitado en las discusiones que siguen. No hay duda de que la imagen o concepto que un individuo tiene de sí mismo es infinitamente más complejo, tanto en sus contenidos como en sus derivaciones, que la «identidad social» tal como se define aquí de forma restringida [...] partimos de la hipótesis de que, por muy rica y compleja que sea la idea que los individuos tienen de sí mismos en relación con el mundo físico o social que les rodea, *algunos* aspectos de esta idea son aportados por la pertenencia a ciertos grupos o categorías sociales. Algunas de estas pertenencias resultan más relevantes que otras; y algunas pueden variar en relevancia con el tiempo y en función de una variedad de situaciones sociales. La «identidad social», tal como se define aquí, debe considerarse, por tanto, como un término taquigráfico usado para describir: 1) aspectos limitados del concepto de sí mismo que son 2) relevantes para ciertos aspectos limitados de la conducta social (Tajfel, 1984, p. 292).

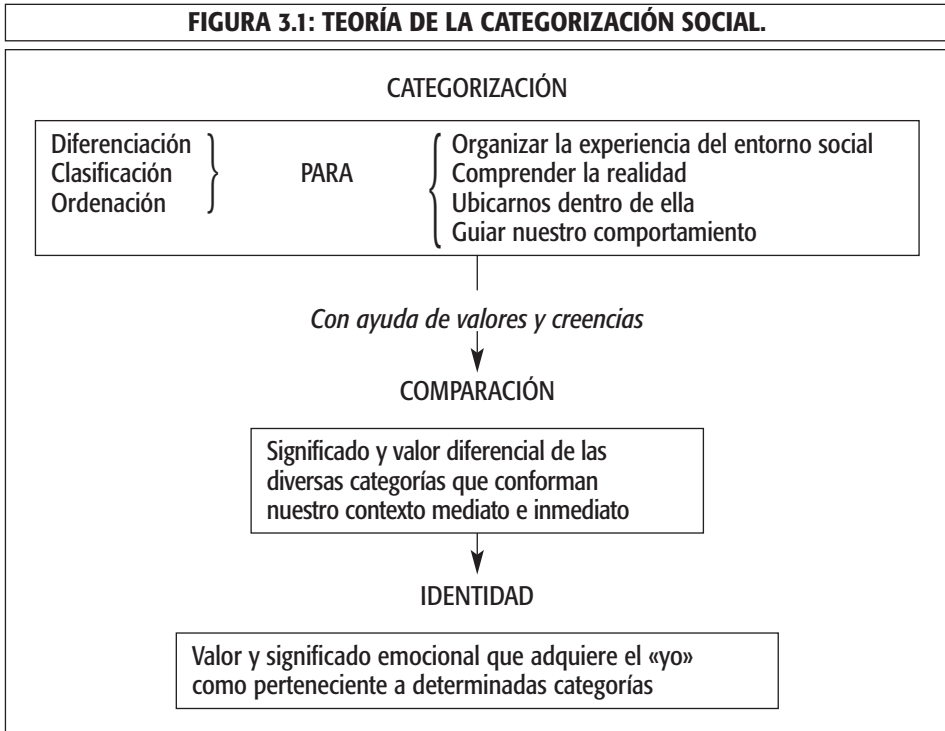
Las consecuencias que se derivan de este «**reconocimiento de la identidad en términos socialmente definidos**» las enumera Tajfel (1984, p. 293) en los siguientes términos:

1. Las personas tenderemos a permanecer y/o a cambiar de grupo en la medida en que éstos puedan contribuir a los aspectos positivos de nuestra identidad social, a aquellos aspectos de los que se obtiene alguna satisfacción. **La pertenencia grupal está definida, en buena medida, por la búsqueda de aspectos positivos para nuestra identidad.** Dicho en otros términos (Tajfel, 1975, pp. 376-377), las personas tenderemos a conservar nuestra pertenencia grupal y buscaremos adherirnos a otros grupos si éstos últimos pueden reforzar los aspectos positivos de nuestra identidad social.
2. Los aspectos del grupo que pueden contribuir a la identidad no son positivos y/o negativos por sí mismos y en el vacío, sino en comparación con los atributos y/o características que poseen otros grupos.
3. En caso de que un grupo no ofrezca condiciones adecuadas para satisfacer este requisito, habrá una tendencia a abandonarlo, a no ser que dicho abandono resulte imposible por razones «objetivas», o que el abandono entre en conflicto con valores que el individuo considera que son un elemento importante de su autoestima.

4. En caso de que se presenten dificultades para el abandono del grupo, caben dos salidas: a) cambiar la interpretación que hacemos de sus características y atributos; b) comprometerse con una acción para cambiar dichas características y atributos.

La teoría de la identidad social ocupa en la actualidad uno de los capítulos irrenunciables en la Psicología social. En el contexto actual de la Psicología de los grupos, no hay tópico que no haya sido abordado desde la teoría de la categorización social, cuyos supuestos ya han empezado a adentrarse por el campo del comportamiento organizacional. Las razones son muy variadas, pero si hubiera que reseñar las más plausibles no dudaríamos en apuntar a una convincente combinación de la relevancia social con la originalidad teórica y el rigor metodológico. Tajfel tuvo la mirada amplia, la digirió siempre hacia arriba (hacia lo macro) para poder ver mejor lo micro, no cayó preso de ese vértigo por lo macrosocial que ha dominado la Psicología social desde Floyd Allport. Tampoco escondió sus posiciones en esa maraña, tan tupida a veces, de supuestos teóricos y de hipótesis de investigación que maneja. Más bien todo lo contrario: siempre dio la cara: no puede haber una Psicología social «neutra» frente a la injusticia, frente a los conflictos, frente a los procesos de deshumanización y despersonalización.

FIGURA 3.1: TEORÍA DE LA CATEGORIZACIÓN SOCIAL.



zación a los que están sometidas las personas. Éstas son las razones que nos gustaría destacar. Pero hay otras más convencionales que se ha encargado de reseñar uno de los seguidores actuales más señalados de la teoría de la identidad social, Michael Hogg. Éste habla de su antirreduccionismo, de la recuperación de los fenómenos colectivos, de la ruptura de un dualismo mente-sociedad, de un dualismo estructura psicológica-estructura social, que se traduce en una sólida articulación entre lo social y lo individual, saca al grupo de los dominios de la dinámica interpersonal y lo intenta recuperar como realidad objetiva.

3.4.6. El grupo, instrumento de liberación

Guiados y ayudados de la investigación grupal, en el capítulo precedente hemos desgranado algunas metáforas de nuestra existencia. Hemos dicho, por ejemplo, que Lewin y Asch nos han ofrecido dos caras de la grupalidad: el primero como instrumento de emancipación, el segundo como instancia de opresión. John Turner tuvo una impresión mucho más contundente: la tradición clásica que hemos descrito en el capítulo segundo, considera el funcionamiento del grupo como una regresión a formas de conducta más primitivas, irracionales e instintivas. La teoría de la categorización social, sigue diciendo, ha venido a romper las cadenas que parecían condenar al grupo a actividades sombrías. Y termina su reflexión con la siguiente apuesta: «El grupo psicológico es precisamente el mecanismo adaptativo que libera a los seres humanos de las restricciones propias de la persona individual y les permite ser más que simples personas individuales» (Turner, 1990, p. 105). A juzgar por lo que hemos visto en el Capítulo 2, es muy posible que Turner no tenga razón. Las bases para concebir el grupo como un instrumento de liberación quedaron sentadas mucho antes de lo que Turner sostiene, pero la de la paternidad de las ideas es una polémica estéril. En todo caso, lo que nos interesa destacar es la idea de que el grupo puede ser un instrumento de adaptación y de liberación. Ésa es la convicción de Turner, y ése es uno de los supuestos sobre los que se alza su **teoría de la categorización del yo**.

De entrada, y atendiendo tan sólo a su denominación, ya podemos imaginarnos un estrecho parentesco con la teoría de la identidad social que acabamos de describir. A ella lo une el concepto central, el de identidad, aunque difiere en cuanto a su objetivo teórico: la primera pretende ser una explicación de la conducta intergrupal; la segunda se circunscribe al que sin duda es el engranaje más importante de esta conducta: al **autoconcepto**, que Turner (1990, p. 75) define textualmente «[...] como el **conjunto de las representaciones cognitivas del yo de las que dispone una persona**».

Teniendo en cuenta, pues, el estrecho parentesco con la teoría de la identidad, vamos a resumir con la mayor brevedad los supuestos básicos de la teoría de la

categorización del yo siguiendo las pautas que nos ofrece su propio autor en el capítulo tercero de *Redescubrir el grupo social*:

1. **El autoconcepto es el componente cognitivo de ese sistema o proceso psicológico al que denominamos «yo»**, que no es sino el conjunto de las representaciones cognitivas del yo (categorizaciones del yo) de las que dispone una persona (Turner, 1990, p. 75). En realidad el autoconcepto es una categoría social dentro de la cual se encuentran un número indefinido de contenidos (ideas, opiniones, experiencias, etc), de agrupamientos cognitivos, dice Turner, que se diferencian claramente de los contenidos que conforman el autoconcepto de otra persona. **El yo es una categoría social.**
2. No es fácil, sino todo lo contrario, enumerar los componentes del yo. En todo caso son muchos. Pero hay al menos tres que resultan imprescindibles para que cualquier persona pueda construir su autoconcepto social: a) categorizaciones del yo basadas en la propia identidad como ser humano: nivel superordenado del yo, o lo que es lo mismo **categorización humana del yo**; b) contenidos que se desprenden de la pertenencia a determinados grupos (somos blancos o negros, hombres o mujeres, españoles o austríacos, etc.): nivel intermedio de categorizaciones endogrupo-exogrupo, o lo que es lo mismo, **categorización grupal del yo**; y c) nivel subordinado de **categorizaciones personales del yo**: contenidos que se derivan de la diferencia entre nosotros mismos y los otros miembros de nuestros propios grupos, y que nos definen como personas individuales y específicas: categorización personal del yo. «Podemos decir que estos niveles definen la propia identidad “humana”, “social” y “personal”, respectivamente, basadas en comparaciones interespecíficas, intergrupales (intraespecíficas) e interpersonales (es decir, intragrupal) entre uno mismo y los demás» (Turner, 1990, p. 77).
3. **Son el contexto y la situación los que ponen en funcionamiento y activan el autoconcepto.** Cada contexto activa un nivel del autoconcepto social. Dicha activación sigue una regla de oro: la comparación, *la razón de metacontraste*, en términos empleados por Turner, de suerte que cuando percibimos poca diferencia entre determinados estímulos es más probable que los categoricemos como una entidad (como pertenecientes a la misma categoría) que cuando percibimos mucha diferencia entre ellos.
4. Cuando se activa una categorización del yo se acentúan las semejanzas con los miembros de la misma categoría y las diferencias con los miembros de categorías distintas. Se produce, en palabras de Turner, un *antagonismo funcional*, una puesta automática en funcionamiento del contraste entre los contenidos categoriales intra e intergrupales.
5. Pero esa acentuación de las semejanzas sigue tres reglas de oro: a) sus contenidos suelen ser evaluados positivamente; b) dicha evaluación se suele

llevar a cabo mediante la comparación; y c) el yo y los otros son evaluados de forma positiva si se perciben como representativos (prototípicos) de la categoría a la que recurren para hacer la comparación (Turner, 1990, pp. 92-93).

Estos supuestos básicos dan lugar a una serie de hipótesis de entre las que cabe destacar las siguientes:

1. El autoconcepto social se ubica a lo largo de un continuo en uno de cuyos extremos se encuentra la percepción (y definición) del yo como sujeto único y en el otro la percepción (y definición) del yo como miembro de un endogrupo. Entre el relieve y la importancia de ambos extremos tiende a darse una relación inversa.
2. Aquellos rasgos y características (contenidos) que realzan la importancia de lo endogrupal frente a lo exogrupal son los que definen la semejanza de identidad percibida entre el yo y los miembros del endogrupo, y son los responsables de diluir la percepción del yo en categorías estereotípicas, de despersonalizar la percepción del yo individual. Dicha despersonalización (simple cambio desde el nivel de identidad personal al social, escribe Turner) es la que se encuentra en el fondo de fenómenos grupales de tanta

CUADRO 3.4: PARA RECAPITULAR.

1. Cuando los objetos tienen valor, se produce una tendencia a sobreestimar sus dimensiones.
2. El mundo de los estímulos, particularmente el de los estímulos sociales, suele estar organizado en grupos, clases y categorías; de hecho, categorizar es una tendencia generalizada, y es, además, una necesidad psicológica y social.
3. La formación de clases y categorías obedece a una lógica de la que forman parte la semejanza y equivalencia percibida entre los objetos.
4. Cuando distribuimos los objetos y las personas de acuerdo a la clase o categoría a la que pertenecen, estamos contribuyendo a incrementar la percepción de las diferencias existentes entre ellas.
5. Las cosas, los objetos y las personas que nos rodean nos parecen muy diferentes cuando las percibimos como pertenecientes a categorías distintas, y muy semejantes cuando percibimos o creemos que pertenecen a la misma categoría.
6. La percepción que tenemos de los objetos no está suspendida en el vacío, sino que es un juicio valorativo y comparativo.
7. La consecuencia psicológica más sobresaliente de la grupalidad es la identidad, es decir, el significado emocional y la valoración personal asociada a la pertenencia a determinadas categorías sociales.
8. El «yo» es la categoría social más importante para cada uno de nosotros.

enjundia como los estereotipos, los prototipos, la cohesión, la cooperación, la empatía, las normas, etc. «La *despersonalización* se refiere al proceso de “estereotipación del yo” mediante el que las personas se perciben a sí mismas más como ejemplares intercambiables de una categoría social que como personalidades únicas definidas por sus diferencias individuales» (Turner, 1990, p. 83).

3. La formación del grupo psicológico se produce en la medida en que dos o más personas se perciben y definen a sí mismas recurriendo a alguna categorización compartida endogrupo-exogrupo. Un conjunto de individuos se convierte en grupo psicológico desde el momento en que las diferencias percibidas entre ellos sean menores que las que perciben entre ellos mismos y otras personas incluidas dentro del mismo entorno.

3.5. LA TEORÍA TOPOLÓGICA

Entre Henri Tajfel y Kurt Lewin ya sabemos que hay una coincidencia biográfica: ambos fueron judíos perseguidos por la vesania nazi. Pero hay algo más: los dos confiaron en el grupo como herramienta explicativa del acontecer comportamental humano, sin descartar la explicación de ese sombrío acontecimiento que fue el Holocausto. Ya hemos comentado también que para ambos todo lo que ocurre fuera de la piel del individuo, tanto a nivel macro como microsocioal, es muy digno de ser tenido en cuenta. Y por si fuera poco, las relaciones intergrupales ocuparon un lugar preferente en sus disquisiciones teóricas y en sus intereses de investigación; en Tajfel desde el principio, en Lewin al final de su vida. Lo hicieron desde posiciones teóricas claramente diferenciadas. En Tajfel, como hemos visto, siguiendo el rastro de la investigación sobre la percepción de los objetos físicos; en Lewin como consecuencia lógica de sus reflexiones epistemológicas.

Decir que la teoría topológica sigue siendo una de las más sólidas apuestas por la comprensión y explicación de los fenómenos grupales no reviste novedad alguna. Así lo han reconocido, con mayor o menor entusiasmo, quienes se han aventurado por estos temas. Decir que el estudio de los fenómenos grupales es lo que da sentido a los esfuerzos teóricos y epistemológicos de su autor puede resultar algo más arriesgado. Pero ése va ser precisamente nuestro hilo conductor: en la incansable, variada y original actividad que Kurt Lewin desplegó en el campo de la Psicología está presente un claro intento por abrir vías de conexión entre el principio de identidad genética, la aplicación de la topología a la explicación del comportamiento humano, y la necesidad de dar respuesta, con la ayuda del grupo, a algunos de los problemas sociales de la convulsa época que le tocó vivir. Éstas constituyen, además, las tres etapas de su producción científica, y las vías de interconexión entre ellas son tan claras y tan constantes que resulta imposible que no fueran intencionadas. Para decirlo con toda claridad: su apues-

ta epistemológica inspirada en la Física, y su original empeño en el uso de una rama de la Geometría (la Topología) para desarrollar el aparato teórico de la teoría de campo, tenían y tuvieron como salida natural el estudio de los fenómenos grupales. Entre el joven epistemólogo, el discípulo aventajado de los maestros de la Gestalt, y el judío atormentado por la insania colectiva de la nación alemana hay una línea continua cuyos trazos se mantienen firmes desde 1922, año en que Lewin da a conocer su obra epistemológica, hasta *Resolving Social Conflicts*, publicado en 1948, a título póstumo. Entre medias, dos guerras mundiales, la muerte de su hermano Fritz, en circunstancias más que sospechosas, en la primera de ellas; su incorporación al Instituto de Psicología de Berlín, el reconocimiento internacional, la llegada de Hitler al poder, el divorcio de su primera esposa, su amarga salida de Alemania, la barbarie nazi, la muerte de su madre en un campo de concentración, el peregrinaje por Estados Unidos, y una muerte prematura e inesperada a los 57 años de edad, en plena actividad intelectual.

3.5.1. De la deducción a la génesis

La idea en torno a la que Kurt Lewin va a desarrollar todo su aparato teórico, bastante complejo en algunos casos, es muy sencilla: las ciencias, **todas las ciencias** sin excepción, incluyendo la Psicología, **han tenido un mismo comienzo: la necesidad de dar respuesta a problemas prácticos**. A partir de ahí se han ido desarrollando a lo largo de una serie de fases (Lewin distingue hasta cinco) que han mostrado la existencia de una peripecia común a todas ellas. Como resultado de esta evolución, el quehacer científico ha evidenciado unas pocas cosas que nos deben ayudar de manera definitiva a huir de posiciones dogmáticas, que tan mal se avienen con el espíritu crítico y abierto que debe dominar la actividad científica.

Aunque en un primer momento cada ciencia tuvo el claro propósito de abordar el estudio de un determinado ámbito de la realidad, a medida que han ido evolucionando, todas ellas han acabado por **ampliar su objeto de estudio** hasta adentrarse en terrenos pertenecientes en su origen al espacio de otras ciencias. Como consecuencia de ello, se hace necesario pasar de una concepción de las ciencias por los temas de los que se ocupan en exclusividad a su caracterización por la perspectiva y el punto de vista desde el que abordan temas de interés compartido. **Una ciencia**, apunta Lewin, **es mucho más una jurisdicción de problemas** a los que quiere dar respuesta **que un espacio acotado de temas** que posee en exclusividad.

Lo psicosocial como perspectiva

La diversidad de hechos que la Psicología social debe tratar podría parecer realmente alarmante aun a la mente científica más audaz. Incluye valores (tales como los religio-

sos y los morales), ideologías (como el conservadurismo o el comunismo), el estilo de vivir y pensar, y otros hechos llamados culturales. Abarca problemas sociológicos, esto es, problemas de grupo y estructura de grupo, su grado de jerarquía y tipo de organización; o problemas tales como la diferencia entre una comunidad rural y otra urbana, su rigidez o fluidez, grado de diferenciación, etc. También comprende los llamados problemas psicológicos, tales como la inteligencia de una persona, sus metas y temores, y su personalidad. Incluye hechos fisiológicos, como la salud o la enfermedad de una persona, su fortaleza o debilidad, el color de su cabello y de su piel y, finalmente, hechos físicos, como la dimensión del área física en la que la persona o el grupo están colocados (Lewin, 1978, p. 131).

Ése es el primer malentendido que la Psicología debería orillar en sus posicionamientos. Pero no es el único. Tan importante o más que éste resulta aquel otro que sigue manteniendo la **falsa dicotomía entre «ciencias de la naturaleza»**, que tienen por objeto el estudio de fenómenos que acontecen fuera de la piel del individuo, se muestran con toda claridad a los órganos de los sentidos y se ofrecen con regularidad y constancia, y **«ciencias del espíritu»** (por emplear la taxonomía clásica), que se ocupan de asuntos recogidos en el interior de las personas, faltos de visibilidad exterior, y sometidos a las incontrolables e impredecibles idas y venidas de cada uno. Frente a esta dualidad, que tan en boga ha vuelto a ponerse entre las nuevas corrientes postmodernas, Lewin mantiene que en todo campo científico hay cosas dotadas de visibilidad, regularidad y constancia, y otras que escapan a la medición y se alejan de la predicción porque aparecen de manera imprevista. Otro tanto ocurre con el método. La unidad de las ciencias no procede del uso de uno solo ni de un mismo método. Cuando Lewin da a conocer públicamente el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos en 1946, lleva a la práctica este argumento: aunque nuestra intención es la de servirnos de experimentos grupales, utilizaremos tanto métodos cualitativos como cuantitativos, tanto métodos utilizados en Psicología como aquellos otros que tradicionalmente se emplean en Sociología y en Antropología cultural.

Es cierto que los experimentos dan pie a un tipo de conocimiento que hemos convenido en llamar «básico», para distinguirlo del aplicado, pero no para contraponerlo. Por razones estrictamente de procedencia, que no son malas razones, **viene a carecer de sentido la manida distinción entre teoría y práctica**, entre ciencia básica y aplicada, como si de dos tareas distintas e independientes del quehacer científico se tratara. El desarrollo de la estructura conceptual de las ciencias tiene su punto de partida en la vida práctica. Aplicado al estudio de los fenómenos grupales, este argumento «ha nacido de dos necesidades, una científica y otra práctica. La ciencia social necesita una integración de la Psicología, la Sociología y la Antropología cultural para crear un instrumento que estudie la vida grupal. **La sociedad moderna demanda una comprensión más profunda**

y un manejo más eficaz y menos prejuicioso de los problemas de grupo. Estoy convencido de que esta necesidad es particularmente esencial en una democracia» (Lewin, 1947, p. 5). **Entrelazamiento entre los problemas teóricos, metodológicos y aplicados:** ése va a ser uno de los argumentos de la teoría de campo:

El valor práctico de una buena teoría

Sería muy desafortunado si la tendencia hacia la Psicología teórica se debilitara por la necesidad de tratar con grupos naturales al estudiar ciertos problemas de Psicología social. No se debe ser insensible, sin embargo, al hecho de que este desarrollo ofrece grandes oportunidades tanto como amenazas a la Psicología teórica. La más grande desventaja de la Psicología aplicada ha sido el hecho de que, sin auxilio teórico adecuado, tuvo que seguir el costoso, ineficaz y limitado método de ensayo y error. Muchos psicólogos que hoy trabajan en un campo aplicado son agudamente conscientes de **la necesidad de estrecha cooperación entre la Psicología teórica y la aplicada**. Esto puede conseguirse en Psicología, como en la Física, si el teórico no mira hacia los problemas aplicados con aversión erudita o con temor de los problemas sociales, y si el psicólogo aplicado comprende que **no hay nada más práctico que una buena teoría** (Lewin, 1978, p. 161).

En el proceso de su evolución y desarrollo como ciencia, la Psicología ha pasado de intentar explicar los fenómenos del comportamiento echando mano de los rasgos y características que diferencian unos objetos de otros, a hacerlo teniendo en cuenta la relación de interdependencia que mantienen entre ellos. Hemos pasado de la filosofía aristotélica a la filosofía galileana (Véase Cuadro 3.5), de explicar las cosas por sus orígenes a hacerlo por sus relaciones, de estar exclusivamente interesados por clasificar los objetos, a preocuparnos por cómo esos objetos (comportamientos) llegan a ser: **pasamos de la época de la «clasificación» y el ordenamiento por semejanzas y diferencias a la fase de la «construcción» por la relación y la interdependencia**. Si queremos ganarnos una consideración científica, dice al presentar el Centro de Dinámica de Grupos, debemos tratar los problemas intentando adentrarnos en las razones de su existencia sin quedarnos en la epidermis de los rasgos que sirven para clasificarlos.

Lo que a la Psicología le interesa es saber por qué las cosas son como son (genotipo) antes de decir que hacen lo que hacen debido a la posesión de determinadas características (fenotipo) que las ubican en el seno de una determinada categoría de fenómenos. Para saber por qué son como son y hacen lo que hacen resulta de todo punto imprescindible partir de una elemental consideración: **ni las cosas del mundo físico, ni las personas que conformamos el mundo social estamos y vivimos solas y aisladas flotando en el vacío**, sino ubicadas dentro de unas coordenadas sociohistóricas que, en muchos casos, están definidas por

trazos gruesos. No estamos solos; vivimos, dice Lewin, dentro de un **espacio vital** del que forman parte la persona (P) y el ambiente (A), y dentro del cual se inserta incontestablemente la conducta. En una palabra, «el paso de los conceptos aristotélicos a los galileanos nos pide que **no sigamos buscando la causa de los eventos en la naturaleza de un objeto aislado, sino en la relación entre el objeto y su ambiente**. Es de esperar que sólo podamos comprender las fuerzas que rigen la conducta si tenemos en cuenta la situación psicológica total» (Lewin, 1936, p. 11).

CUADRO 3.5: SUPUESTOS DE LA FILOSOFÍA ARISTOTÉLICA Y DE LA FILOSOFÍA GALILEANA SEGÚN LEWIN.

Filosofía especulativa (aristotélica)	Filosofía «constructiva» (galileana)
La Psicología como ciencia se define por su objeto de estudio.	La Psicología como ciencia se define por la perspectiva desde la que aborda un campo de temas abierto.
El objetivo de la Psicología reside en descubrir la «esencia» última de las cosas, y las «causas» detrás de los acontecimientos.	El objetivo de la Psicología reside en descubrir regularidades y predecir casos individuales.
Los fenómenos psicológicos pertenecen a campos diversos y disponen de diferentes principios explicativos.	Los fenómenos psicológicos pertenecen a un mismo campo gobernado por los mismos principios. Validez general e incondicional de las leyes psicológicas (genotipo).
No diferenciación entre el origen histórico y la causa: la causa de un fenómeno psicológico reside en su pasado. Utilización de conceptos histórico-geográficos.	Separación entre origen histórico y causa.
Los fenómenos del comportamiento son fruto de la posesión de características propias de los objetos (fenotipos).	Los fenómenos comportamentales son fruto de las relaciones de interdependencia entre los objetos.
La significación y legalidad de un fenómeno se sustenta sobre la frecuencia con la que ocurre. Mayor certeza a mayor número de casos. La excepción confirma la regla. Los casos individuales son fortuitos.	Para la Psicología tiene pleno sentido la investigación de casos individuales puros. La significación de un fenómeno se sustenta sobre la pureza y singularidad del caso y no sobre su frecuencia. Relevancia de lo único y de lo concreto.
Lo fenotípico nos lleva a una Psicología de los elementos (perspectiva molecular).	Lo genotípico nos conduce a una Psicología de las totalidades (perspectiva molar).
El todo es igual a la suma de sus partes.	El todo es diferente de la suma de sus partes.

Dentro de ese espacio las cosas y las personas están en continua relación, en permanente interacción. Y cuando eso pasa, que es siempre, cabe la posibilidad de que ocurran cosas distintas a las que ocurrirían si las cosas y las personas vivieran aisladas, independientes, carentes de relación, como eremitas cada uno en su celda. Éste ha sido uno de los argumentos que hemos empleado en el Capítulo 1 para probar la realidad del grupo. Ahora lo retomamos para preguntarnos por lo que ocurre cuando se pone en marcha la relación. Entonces, decimos, se producen acontecimientos nuevos (**génesis**), hacen acto de presencia comportamientos y eventos que se desprenden unos de otros no porque uno sea más importante que otro (**principio de causalidad**), ni porque uno sea anterior al otro (**principio de historicidad**), sino porque al relacionarse unos con otros han producido un efecto «nuevo» que no pertenece a ninguno de los dos. No se trata, pues, de fenómenos que son causa de otros, o que son anteriores unos a otros, sino de cosas que proceden unas de otras como consecuencia de haber llevado a cabo y estar llevando a cabo una «relación existencial». Así son los fenómenos grupales:

La naturaleza de los fenómenos grupales

A mi juicio, no hay esperanzas de vincular de una manera correcta los diferentes problemas implicados en la Psicología social, si se utilizan conceptos clasificatorios del tipo del sistema de Linneo en Botánica. En su lugar, la Psicología social deberá usar un esquema de «constructos». Estos constructos no expresan similitudes «fenotípicas», sino las llamadas propiedades «dinámicas», definidas como «tipos de reacción» o «tipos de influencias». En otras palabras, representan ciertos tipos de interdependencia. **La transición de los conceptos fenotípicos a los constructos dinámicos** (genéticos, reactivo-condicionales) basados en la interdependencia es, a mi juicio, **uno de los más importantes requisitos previos para toda ciencia** que pretenda resolver problemas de causación. Como ejemplo del tipo y de la importancia de este desplazamiento hacia constructos basados en la interdependencia, examinaré la definición de grupo social [...]. A la Psicología le costó mucho tiempo descubrir que **un todo dinámico posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes**. No hace mucho tiempo se decía que «el todo es más que la suma de sus partes». Hoy en día, esa formulación difícilmente pueda considerarse adecuada. **El todo no es «más» que la suma de sus partes, sino que tiene diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: «El todo es diferente de la suma de sus partes»**. En otras palabras, no existe una superioridad del valor del todo. Ambos, el todo y las partes, son igualmente reales. Por otro lado, el todo posee propiedades definidas propias. Esta afirmación ha perdido su mágica aureola y se ha convertido en un simple hecho científico desde el momento en que se descubrió que es válida también para partes y totalidades físicas [...]. **La concepción del grupo como un todo dinámico debe incluir una definición del grupo que se base en la interdependencia de los miembros** (o mejor, de las subpartes del grupo). A menudo, por ejemplo, se define el grupo como compuesto por un número de personas con

ciertas semejanzas, especialmente de actitudes. Creo que es necesario entender que tal definición difiere fundamentalmente de la del grupo basada en la interdependencia de sus miembros [...]. Un grupo, por otra parte, no está necesariamente constituido por miembros que presentan gran similitud. De hecho, es válido tanto para los grupos sociales como para las totalidades en cualquier campo que un todo con un alto grado de unidad puede contener partes muy disímiles. Es indudable, por ejemplo, que un hombre, su esposa y su hijo, dentro de una familia, pueden mostrar una desemejanza mucho mayor entre sí que la de cada uno de ellos respecto de otros individuos (niños, hombres, mujeres) exteriores a su grupo[...]. **No es la similitud, sino una cierta interdependencia de los miembros lo que constituye un grupo.** Por consiguiente, si se desea utilizar el sentimiento de pertenencia como criterio del grupo, tal proceder será válido si se apunta hacia la interdependencia que ese sentimiento establece. Debe comprenderse, empero, que la lealtad o sentimiento de pertenencia es tan sólo una variedad dentro de los tipos posibles de interdependencia que pueden constituir un grupo (otros son la dependencia económica, el amor, la vida en común en un área determinada). [...] Subrayar más la similitud o disimilitud que la interdependencia es típico de la época de las «clasificaciones» descriptivas, que puede observarse en la fase inicial del desarrollo de la casi totalidad de las ciencias (Lewin, 1978, pgs. 141-144).

En el campo concreto de la Psicología los principios epistemológicos de Lewin tuvieron una continuidad presidida por la apuesta por esa filosofía galileana en la que los objetos se encuentran dentro de un contexto (ambiente, es el término que emplea Lewin) con el que y dentro del que se producen todas las relaciones de interdependencia. Todo ello para volver sobre su hipótesis principal: **lo que las cosas y las personas son y hacen no se explica** desde la posesión de determinadas características (rasgos) que las hacen distintivas, sino **desde las relaciones que éstas mantienen con el medio ambiente.** Objeto y situación: los dos son necesarios, los dos se necesitan mutuamente para dar respuestas a las preocupaciones de la Psicología. Objeto y situación conforman la **situación total**, el **espacio vital** psicológico en cuyo seno, y sólo dentro de él, es donde cabe situar los comportamientos de las personas:

Ambiente-persona-conducta

En términos generales, **la conducta (C) es una función (F) de la persona (P) y de su ambiente: (A), $C = F(P,A)$** [...] En esta fórmula para la conducta, el estado de la persona (P) y el de su ambiente (A) no son independientes entre sí. La manera en que un niño ve una situación física dada (por ejemplo, si la laguna helada le parece peligrosa para él o no) depende de su estado de desarrollo, de su carácter y de su ideología. Los mun-

dos en que vive el recién nacido, el niño de un año y el de diez son distintos aun en ambientes físicos o sociales idénticos. Esto es válido también para el mismo niño cuando está hambriento o saciado, lleno de energías o fatigado. En otras palabras $A = F(P)$. Lo inverso también es correcto: el estado de la persona depende de su ambiente: $P = F(A)$ [...] En resumen, puede decirse que la conducta y el desarrollo dependen del estado de la persona y de su ambiente: $C = F(P, A)$. En esta ecuación, la persona (P) y su ambiente (A) deben considerarse como variables mutuamente dependientes. En otras palabras, **para comprender o predecir la conducta, la persona y su ambiente han de considerarse como una constelación de factores interdependientes**. Llamamos a la totalidad de estos factores el espacio vital (EV) de ese individuo, y escribimos $C = F(P, A) = F(EV)$. El espacio vital, en consecuencia, incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico (Lewin, 1978, p. 221-222).

Ambiente, persona y conducta se erigen, pues, en los tres componentes del espacio vital, en el marco necesario para abordar el estudio del comportamiento desde las relaciones de mutua interdependencia. Y lo hacen, ya lo hemos comentado con anterioridad, dentro de un margen en el que las cosas no siempre fluyen de manera irremediable y caótica haciendo inútil cualquier esfuerzo por encontrar pautas comunes o por divisar principios reguladores generales. Lewin mantiene a este respecto una postura muy coherente con sus principios epistemológicos: después de lo que nos ha caído encima (Lewin está pensando en Hitler, Hiroshima y Nagasaki) y lo que ha seguido cayendo desde entonces (pensemos en la turbiedad de Pinochet, de Pol Pot; pensemos en Sarajevo, en los genocidios centroamericanos, en los hutus y los tutsis, en la guerra de Irak, en Chechenia, en la masacre palestina a manos de Israel, en el 11-S y en el 11-M), ya no es posible seguir pensando que fenómenos sociales como la norma grupal, la obediencia a la autoridad, el liderazgo, la atmósfera de grupo, la polarización, el pensamiento grupal, el fundamentalismo fanático, y tantos otros, están acompañados de un halo de magia y misticismo que los aleja de manera definitiva del mínimo nivel de realidad y los hacen definitivamente resistentes a la investigación científica. Todos poseen un **principio de autorregulación** que actúa como garante de un determinado nivel de permanencia. Dicho con sus palabras: la investigación grupal resulta posible gracias a que los grupos presentan un **equilibrio cuasiestacionario** que les concede una cierta regularidad y constancia, y que los hace susceptibles de ser convertidos en objeto de investigación científica. «No hay más magia tras el hecho de que **los grupos tienen propiedades que les son propias**, que son distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales, que tras el hecho de que las moléculas tienen propiedades que son diferentes de las propiedades de los átomos o iones que las componen» (Lewin, 1978, p. 181).

El del **equilibrio cuasiestacionario es un principio central en la apuesta teórica de Lewin**. Lo toma, como otros muchos, del mundo de la Física. Es uno de sus maestros y amigo, Wolfgang Köhler, quien le da la pauta: la idea de que en los asuntos de que se ocupa la Psicología conviven el cambio con la estabilidad, lo regular con lo espontáneo, lo previsto con lo insospechado, es algo que le resulta especialmente útil como aval a su postura epistemológica: estabilidad y cambio, constancia y movimiento no son procesos antónimos; conviven pacíficamente dentro de la complementariedad, se necesitan mutuamente, como el individuo necesita al grupo, y éste sólo existe desde los individuos. El espacio vital posee una **estabilidad inestable**; dentro de él hay personas, cada una cargada con su historia, cada una de ellas hija de un proceso de aprendizaje, cada una con niveles de aspiración personales, etc., pero no menos cierto es que ese espacio vital está dotado de una estructura, en algunos casos rígida hasta el extremo, que tiene clara la voluntad de hacer que las cosas muestren permanencia, regularidad y constancia. Ejemplos de equilibrio cuasiestacionario: la atmósfera de grupo creada a raíz de estilos distintos de liderazgo (la investigación de Lippitt y White, que hemos comentado en el Capítulo 2), la producción dentro de una fábrica, tal y como la describen Roethlisberger y Dickson en una obra clásica en el campo de las organizaciones de la que hablaremos en el Capítulo 7, el cambio de hábitos alimenticios con la ayuda de la norma grupal, que hemos descrito también en el capítulo anterior. La norma, el estilo de liderazgo, el nivel de producción exigido en un taller de costura son los ejemplos que maneja Lewin.

3.5.2. Los requisitos de la democracia

Puede que no resulte difícil entender que la gran apuesta de Kurt Lewin, más allá de sutiles consideraciones epistemológicas que no vienen al caso en este momento, pasa por **dos conceptos centrales: el de espacio vital y el de interdependencia**. O por la necesidad de tomar en cuenta las relaciones de interdependencia (relaciones existenciales) que se dan entre los elementos que componen el espacio vital. Pero conviene recordar que la apuesta de Lewin pasa también por una profunda convicción epistemológica: el desarrollo de la estructura conceptual de las ciencias tiene su punto de partida en la vida práctica. Y pasa, finalmente, por la necesidad vital de dar respuesta desde la Psicología de los grupos a la barbarie nazi, una experiencia que marcó definitivamente su vida. «Todo se rebela dentro de mí contra la idea de tener que abandonar Alemania», le decía Lewin a su amigo Köhler, director de la Escuela de Psicología de Berlín, en una carta fechada el 20 de mayo de 1933, pero «espero que entenderá y aprobará—decía al despedirse— que intente encontrar un lugar para mí y para mis hijos donde podamos vivir con dignidad, aunque sé que con ello mi vida se quiebra por completo».

Los conceptos de espacio vital e interdependencia adquieren su sentido más acabado en el grupo. Por varias razones: porque los grupos a los que pertenecemos no sólo pueden ser definidos como «espacios vitales», sino que por momentos se erigen en los espacios vitales más decisivos para el sujeto. Nosotros estamos pensando en los grupos primarios. Lewin también: **el grupo es el determinante fundamental del espacio vital**, escribe en un capítulo dedicado al matrimonio y la familia en su *Resolving Social Conflicts*. La naturaleza del grupo, lo venimos viendo desde el primer capítulo y acabamos de verlo en el epígrafe anterior, pasa por la interdependencia. Pero hay todavía más. Las pruebas que Lewin pone sobre el tapete para apoyar la naturaleza regular y constante de los objetos con los que tiene que vérselas la Psicología (la existencia de procesos cuasiestacionarios) provienen todas ellas de fenómenos grupales. Estos mismos fenómenos nos ofrecen ejemplos contundentes de cómo las cosas suceden desprendiéndose unas de otras, generándose como consecuencia de la interacción: **el grupo es el testigo privilegiado de las relaciones existenciales** y, por consiguiente, el escenario más frecuente de los fenómenos de génesis: el grupo como un todo dinámico que tiene propiedades que le son propias, más allá de las que puedan tener las partes que lo componen. Es decir, «**el todo puede ser simétrico a pesar de que sus partes sean asimétricas, el todo puede ser inestable a pesar de que sus partes sean estables**» (Lewin, 1948, p. 73). Ése es el argumento: la necesidad de recurrir al todo para comprender lo que le sucede a las partes. Un argumento que resulta decisivo para comprender en su justa medida la propuesta de Lewin en torno al grupo, y que queda perfectamente trazado y claramente definido en sus escritos de corte epistemológico.



Kurt Lewin

La necesidad de recurrir al contexto, a la situación total, al espacio social, a la atmósfera cultural para poder dar alguna explicación convincente al genocidio nazi fue la tónica de las preocupaciones teóricas de Lewin durante los 14 años de su estancia en Estados Unidos, hasta el día de su muerte. En Alemania las cosas no han ocurrido de pronto, ni de manera espontánea; había un clima y una atmósfera en la que tuvieron cabida sin estridencias, un contexto que las fue dotando de sentido, una larga historia que les servía de aval, y un ambiente ideológico que fue permitiendo su justificación. La propia familia Lewin nos sirve de ejemplo: «Mis padres [dice en la carta remitida a Köhler que ya hemos comentado] son de los pocos que llegaron a ser propietarios de una granja, y sé que se daba por supuesto un absoluto antisemitismo de la más baja estofa, que sólo conocía excepciones respecto a algún judío “respetable”; ésa era la postura no sólo de los latifundistas, sino de los campesinos. Esa benevolencia culminaba con la afirmación de que seguro que había “buenos judíos” sin la más ligera sospecha del insulto que encerraba tal afirmación.

Naturalmente era impensable para un judío llegar a ser un oficial prusiano, e incluso un puesto en la administración era prácticamente inimaginable» (Lewin, 1991, p. 223). Ya hemos comentado en el capítulo previo algunas características del clima social reinante en la Alemania de Lewin (Véase Epígrafe «La atmósfera grupal»), un espacio agobiante que enmarca «una cultura centrada en el poder como valor supremo, que denuncia la justicia y la igualdad como consecuencias desagradables de una democracia decadente» (Lewin, 1948, p. 44). Éstos son algunos de los ingredientes de la cultura nazi, profundamente arraigados entre la juventud dentro de la cual es necesario enmarcar la historia del horror. Lo que ocurrió en Alemania no fue producto de un viento devastador que arrasó de pronto las conciencias, eliminó todo sentido ético de las personas, e hizo añicos de la noche a la mañana una estructura de valores (la convivencia, el respeto a la diferencia, la tolerancia, la igualdad en razón de credos o razas, etc.) profundamente arraigada entre la población. No hubo ningún huracán que asolara las mentes en una noche aciaga; el nazismo, advierte Lewin, se remite a la más rancia tradición militarista prusiana y se había enseñoreado de una parte significativa de la población. De esa tradición se nutrió Hitler, y a ella acabaron por rendirse millones de alemanes, unos de buen grado, y otros porque no tenían más remedio.

La cultura, el espacio social como marco dentro del cual tienen lugar las conductas. La necesidad de tenerlo en cuenta a la hora de explicarlas y sobre todo a la hora de cambiarlas. Y el grupo como atmósfera, como herramienta de aprendizaje, como instrumento de cambio, como espacio social, como espacio vital. **¿Qué significa el grupo para la persona?**, se preguntaba Lewin en 1940: todo. **El grupo lo es prácticamente todo para la persona:** es el cimiento sobre el que se asienta (ya lo hemos visto a la hora de hablar de los grupos primarios); es un instrumento para la consecución de metas y para la satisfacción de necesidades; es una fuente de refuerzos y de tribulaciones para el sujeto; es un alimento para su identidad; es un contexto en el que se originan y se aceptan nuevos valores y creencias; es una fuente de seguridad o de inseguridad; es también origen de regulaciones y tabúes; es el que concede o quita al individuo estatus social, el que le concede o le niega seguridad y apoyo. Todo eso es el grupo. El propio Lewin lo dejó escrito en los siguientes términos:

El grupo, cimiento de la persona

El grupo como el cimiento sobre el que se erige la persona. La rapidez y determinación con la que una persona opera, su disposición a luchar o a sucumbir, y otras características importantes de su conducta dependen de la firmeza de los cimientos sobre los que se ha erigido y de la seguridad que tengan. **El grupo al que pertenece una persona es uno de los elementos más importantes de sus cimientos.** Si una persona no tie-

ne claras sus pertenencias grupales, y si no está bien ubicado dentro de su grupo, su espacio vital se resentirá. **El grupo como instrumento.** Desde su más temprana edad, el individuo está acostumbrado a usar la relación grupal (la relación con su madre o con su familia) como un medio para lograr metas físicas y sociales. Después, el prestigio que una persona adquiere por su pertenencia a ciertos grupos (familia, Universidad, etc.), se convierte en uno de los vehículos más importantes de sus logros: él es tratado desde fuera como parte de esos grupos. **La persona es una parte del grupo.** El cambio en las circunstancias de un sujeto en gran medida es debido al cambio en la situación del grupo al que pertenece. Un ataque al grupo, la subida o el declive de su grupo significa un ataque, una subida o un declive de su posición. Como miembro de un grupo, el individuo normalmente asume los ideales y metas propios de ese grupo. **El grupo como espacio vital.** Finalmente, el grupo forma parte del espacio vital en el que nos movemos. Alcanzar y mantener un cierto estatus o posición dentro de ese grupo es una de las metas centrales del individuo. (Lewin, 1948, p. 85-86).

De todo ello Lewin desprende una firme convicción: **el grupo debe ser el instrumento natural sobre el que se fundamente la educación de las nuevas generaciones**, la reeducación de las antiguas, la reconstrucción cultural, y el **aprendizaje de la democracia** como principio garante de la paz social. No nos resulta nueva esta idea: la hemos visto claramente explicitada en el Capítulo 2, en el epígrafe dedicado a los fundamentos del orden y del cambio social. Ahora volvemos sobre ella, pero introduciendo un matiz: es necesario tener puesta la mirada en la decisiva importancia que ejercen los estilos de liderazgo en la creación de una atmósfera social que haga posible la democracia. Ésa es la profunda convicción de Lewin: la necesidad imperiosa de introducir cambios en la atmósfera cultural, en la constelación de fuerzas que caracterizan a una sociedad en un determinado momento, en los objetivos y metas generales y en los valores que las sustentan. Pero se trata de **cambios cuyo diseño y protagonismo debe recaer sobre el todo (el grupo) para desde allí ser asumido por las partes** (las personas). La tragedia alemana tiene muchos perfiles y contornos de muy diversa procedencia, pero hay algunos que tienen un claro marchamo psicosocial.

En primer término, es ingenuo pensar que la cultura democrática está presente en la naturaleza humana, y que el mero hecho de tener satisfechas las necesidades más perentorias, y las no tan urgentes, es garantía de paz, de tolerancia, de respeto a las diferencias, etc. La democracia se aprende: **se aprende a ser democrata, se aprende a ser tolerante, se aprende a ser autócrata.** «Es una falacia asumir que cuando dejamos sola a la gente, se conducen automáticamente de manera democrática en su vida grupal[...]. En la democracia, como en cualquier otra cultura, la gente adquiere este modelo cultural por aprendizaje. Normalmente dicho aprendizaje tiene lugar al crecer en esta cultura» (Lewin, 1948, p. 38), en una cultura que hace hincapié en la independencia, que respeta

y favorece el espacio de libre movimiento. **También se aprende la autocracia.** También ésta tiene su marco cultural, su caldo de cultivo: la educación en la obediencia. El cambio en la atmósfera cultural pasa, pues, por una decidida apuesta: **educar para la independencia más que para la obediencia**, y hacerlo utilizando el instrumento que garantiza el éxito por encima de todos: el grupo. Si se quiere llevar a cabo un cambio profundo y permanente, dice Lewin, «debemos aproximarnos al sujeto en su calidad y capacidad de miembro perteneciente a grupos. Es ahí donde se muestra más flexible. Al mismo tiempo el uso del grupo puede ejercer con más facilidad una influencia sobre masas más amplias que la aproximación individual o que la propaganda de masas» (Lewin, 1948, p. 54).

Pero **en todo este proceso de cambio** hacia patrones culturales que garanticen la democracia utilizando el grupo como instrumento, **el protagonista es el líder**, el tipo de liderazgo que se ejerza. Una parte de la tragedia alemana reside en que «[...] no se tuvo en cuenta que un liderazgo sólido y un eficiente uso positivo del poder político por parte de la mayoría es un aspecto esencial de la democracia» (Lewin, 1948, p. 37), y no se tuvo en cuenta algo mucho más importante, «[...] que el requerimiento básico para un cambio en la cultura alemana hacia la democracia es un cambio en el rol de líderes y seguidores» (Lewin, 1948, p. 51). Los estudios sobre la vida del grupo en varios ámbitos sugieren unos cuantos principios generales:

El grupo, instrumento de cambio

El cambio debe ser un cambio en la atmósfera del grupo más que en sus elementos particulares. Desde aquí resulta fácil entender por qué **un cambio en los métodos de liderazgo es probablemente el camino más rápido para cambiar la atmósfera cultural de un grupo.** El estatus y el poder del líder o de la sección directiva de un grupo son la clave de la ideología y de la organización de la vida del grupo. Los experimentos sobre el liderazgo en los grupos sugieren lo siguiente: el cambio de un clima grupal desde la autocracia o el *laissez-faire* a la democracia mediante un líder democrático equivale a la reeducación de los seguidores hacia una membresía democrática. La atmósfera grupal puede ser considerada como un modelo de *rol playing*. **Ni el líder autocrático ni el democrático pueden jugar su rol sin que los seguidores estén dispuestos a jugar el suyo de manera complementaria.** El líder democrático se sentirá indefenso si los miembros de su grupo no son capaces o no están dispuestos a asumir las responsabilidades que les corresponden como miembros de una democracia. Cambiar una atmósfera autocrática por una democrática mediante un liderazgo democrático, significa que los seguidores autocráticos deben cambiar hacia una aceptación genuina de su rol como seguidores democráticos. Los experimentos han mostrado que este cambio no puede ser llevado a término sin una implicación política [...]. Es cierto que la gente no puede ser formada para la democracia por medio de métodos autocráticos. Pero es igual-

mente cierto que **para ser capaz de cambiar una atmósfera grupal hacia la democracia, el líder democrático tiene que tener poder** y tiene que usar dicho poder para una reeducación activa [...]. De lo que llevamos dicho hasta ahora se infiere con claridad que las charlas y la propaganda no son suficientes para ocasionar el cambio necesario. Son esenciales, pero sólo serán efectivas en combinación con un cambio en las relaciones de poder y liderazgo del grupo. Cuando hablamos de grupos grandes, eso significa que es necesaria la formación de una jerarquía de líderes que lleguen a todas las subpartes esenciales del grupo. El mismo Hitler siguió con cuidado este procedimiento [...]. Los líderes democráticos no pueden ser formados de manera autocrática. Es además muy importante que quienes vayan a protagonizar el cambio hacia la democracia estén insatisfechos con la situación previa y sientan la necesidad del cambio (Lewin, 1948, p. 49-51).

Estilo de liderazgo—atmósfera de grupo—cambio social: éste es Kurt Lewin en estado puro. Un estado que se ha ido nutriendo de sólidas propuestas teóricas, la más importante fue sin duda la teoría de la Gestalt, de datos empíricos propios y ajenos, y de la convicción personal de que lo ocurrido en Alemania tiene mucho más que ver con un problema social y cultural que con la salud mental de sus protagonistas. Ése fue el programa de trabajo al que dedicó todos sus esfuerzos durante su estancia en Estados Unidos, un esfuerzo cuya sistematización culminaría en 1945 cuando el MIT (el conocido y reconocido Instituto de Tecnología de Massachussets) da el visto bueno a la creación de un Centro de Investigación en Dinámica de Grupos y nombra a Lewin como director. Él mismo se encarga de dar a conocer las líneas maestras sobre las que se ha planificado su actividad (Lewin, 1947, pp. 9-11):

1. **El estudio de la vida del grupo debe ir más allá del mero nivel descriptivo.** Se deben investigar las condiciones de la vida del grupo y las fuerzas que conducen al cambio y las que se muestran resistentes a él. El término *dinámica* hace referencia a esas fuerzas.
2. No nos debemos conformar con investigar un aspecto particular de la vida del grupo. Sea como quiera que se organice el trabajo del Centro, debemos hacer un **esfuerzo por tener en consideración todos los aspectos de la vida del grupo.**
3. Puesto que ganarse la consideración científica depende de tratar un problema en línea con su naturaleza (filosofía galileana) más que de acuerdo con cualquier ratificación artificial (filosofía aristotélica), el estudio de la vida del grupo debe hacerse prescindiendo de cómo la gente acostumbra a clasificar los fenómenos sociales. Por ejemplo: los problemas de liderazgo deben ser considerados como parte componente de la vida del grupo más que como un asunto que compete a las personas.

4. El Centro tiene el propósito de **utilizar tanto métodos cualitativos como cuantitativos**, tanto métodos tradicionalmente utilizados por la Psicología, como los utilizados por la Sociología o la Antropología. Sin embargo, el interés metodológico principal se centra en el uso de experimentos grupales, y particularmente experimentos de cambio, que pueden ser llevados a cabo tanto dentro del laboratorio como dentro de un contexto natural.
5. Es de crucial importancia que el desarrollo de conceptos y teorías vaya a la par o por delante de la recogida de datos. **La ciencia social sólo puede esperar alcanzar su madurez si logra una interrelación entre teoría e investigación.** El desarrollo de teorías adecuadas que combinan la generalidad con lo concreto es una de las tareas más complicadas. Sin embargo, llevamos un buen camino andado si somos conscientes de que no podemos esperar resultados científicos ni prácticos sin un desarrollo adecuado de la teoría.
6. Todo trabajo científico depende en alguna medida de las circunstancias, del apoyo financiero y del apoyo de los poderes públicos.
7. Los **estrechos lazos entre la investigación social y la realidad social** son una de las razones por las que hay que prestar atención particular a los prerequisites prácticos de los experimentos de campo y a las condiciones bajo las que la investigación social conduce a aplicaciones prácticas. Resulta difícil vender la investigación a quienes tienen como tarea su aplicación. Sólo en la medida en que se vean y se sientan implicados en la planificación y ejecución estarán dispuestos a participar y apoyar.
8. Nos podemos preguntar si la interrelación que estamos manejando entre la ciencia social teórica y las necesidades prácticas de la sociedad no estará ayudando a que decaiga el nivel científico de la Psicología aplicada. La Psicología ha reconocido la necesidad de aproximaciones teóricas sólo recientemente, y ha cundido el miedo de que la preocupación por los problemas derivados de la guerra puedan entorpecer ese desarrollo teórico. El estudioso de la vida del grupo debe ser consciente de este peligro, y de otro todavía mayor: el de acabar siendo un simple acólito de intereses sociales de parte.
9. Los experimentos con grupos no sólo deben sobreponerse a prejuicios filosóficos y dificultades técnicas, también tienen que justificarse a sí mismos como un procedimiento honorable y necesario. La «manipulación grupal» es algo que causa temor, al menos en los países democráticos, porque parece atentar contra la dignidad básica de las personas. Es cierto que necesitamos clarificar las manipulaciones legítimas y las ilegítimas del grupo, pero no debemos olvidar que no hay persona que no haya intentado influir, consciente o inconscientemente, en su familia, en su grupo de amigos, en su grupo de trabajo, etc.

10. Pocos aspectos hay que estén tan acorralados en la mente de las personas como el problema del liderazgo y del poder en una democracia. Debemos ser conscientes de que **el poder es un aspecto esencial de cualquier grupo** y de que las reacciones contra el poder y la propaganda son frecuentemente utilizadas por quienes buscan el poder como medio para influir en el grupo.

Para llevar a buen puerto este ambicioso plan, el Centro pensaba servirse de diferentes vías, como por ejemplo (Lewin, 1947, p. 12):

1. Crear un grupo de investigación y docencia con metas comunes, especialidades complementarias y con un programa de evaluación continua para mejorar nuestras habilidades de producción investigadora. En un primer momento, ese grupo estaba compuesto por Dorwin Cartwright, Ronald Lippitt, John French, Leon Festinger y Marian Radke. Cada uno de ellos tenía encomendada una determinada tarea.
2. Llevar a cabo una serie de experimentos de campo cuidadosamente seleccionados sobre problemas centrales de la acción grupal y del cambio social en colaboración con diversas organizaciones e instituciones.
3. Realizar experimentos de laboratorio bien controlados sobre aspectos teóricos cruciales del funcionamiento grupal.
4. Elaborar un programa de docencia y de enseñanza práctica en Psicología de los grupos para estudiantes de licenciatura.
5. Dar posibilidades para una enseñanza postdoctoral en investigación social. Y por allí pasaron Morton Deutsch, Harold Kelley, Stanley Schachter, John Thibaut, entre otros, todos ellos reconocidos investigadores en el campo del comportamiento grupal.
6. Abrir canales de comunicación internacionales eficaces para dar a conocer los resultados de nuestras investigaciones y llevar a la práctica dichos resultados.

El programa de investigación propuesto por Lewin pasa por cinco grandes áreas: productividad grupal, con siete líneas de investigación; relaciones intergrupales, dentro de la que definieron cinco líneas de investigación; comunicación y percepción en la vida social, dividida en cinco líneas; ecología grupal, a la que pertenece un proyecto; y finalmente, análisis teóricos. Todo ello suma la nada despreciable cantidad de 20 líneas de investigación a lo largo de seis grandes epígrafes: productividad grupal, relaciones intergrupales, comunicación y percepción en la vida social, ecología grupal, y análisis teóricos.

LECTURAS RECOMENDADAS

Varias serían las lecturas complementarias a este capítulo. De entrada, el manual de José Carlos Sánchez, *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones* (Madrid:

McGraw-Hill, 2002) dedica nada menos que cinco capítulos a las teorías. De entre ellos vamos a seleccionar los siguientes:

- Capítulo 3: «De la perspectiva interaccionista y su evolución» (pp. 61-94).
- Capítulo 5: «La perspectiva intergrupalista» (pp. 137-170).
- Capítulo 6: «Nuevas perspectivas en el estudio de los grupos» (pp. 171-214).
- Humphrey, N. (1993). *La mirada interior*. Madrid: Alianza. Se trata de una entretenida e interesante obra de divulgación que debería ser lectura obligatoria para todos los estudiantes de Psicología. Para los propósitos de este capítulo resulta especialmente interesante el capítulo segundo, «Psicólogos naturales», donde el autor va descifrando la hipótesis de la socialidad de la mente.
- Alcover, C. M.^a (1999). «El estudio de los grupos en la Psicología social». En: F. Gil y C. M.^a Alcover (coords.). *Introducción a la Psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide (pp. 27-76). Un capítulo en cuyo transcurso se desarrollan en orden cronológico seis aproximaciones teóricas asociadas a las principales corrientes del pensamiento psicosocial.
- La teoría de la categorización social se encuentra sobradamente descrita por Henri Tajfel en su obra *Grupos humanos y categorías sociales*, a la que hemos recurrido reiteradamente a lo largo del capítulo. Resulta especialmente recomendable el capítulo XII de dicha obra, «Categorización social, identidad social y comparación social» (pp. 291-304).
- Por lo que respecta a la propuesta de Turner sobre la categorización del yo, es recomendable el capítulo tercero de su obra *Redescubrir el grupo social* (Madrid: Morata), que lleva precisamente por título «Una teoría de la categorización del yo» (pp. 73-105).
- De la teoría grupal de Kurt Lewin da buena cuenta el capítulo X de su obra *La teoría de campo en la ciencia social* (Barcelona: Paidós), que lleva por título «Las fronteras en la dinámica de grupo» (pp. 178-220).



La fuerza de la cohesión.

Mente de grupo y estructura grupal: un camino de ida y vuelta

Hubo un tiempo en la Psicología social durante el cual se creyó a pie juntillas que todo lo que acontecía en el interior de los sujetos era debido a la existencia de una estructura psíquica cuyo título de propiedad lo ostentaban entidades supraindividuales, entre las que se encontraba, por derecho propio, el grupo. Era la época en la que la Psicología de los pueblos se afanaba en la búsqueda de los «principios y leyes que rigen la vida psíquica de los pueblos», de los elementos que componen el «alma común» de una nación o de una comunidad. La Psicología de las masas empezará poco después a dar vueltas en torno a la existencia de una ley psicológica capaz de abrigar esos comportamientos tan encarnizadamente irracionales que se producen en su seno: la «ley psicológica de la unidad mental de la masa», la llamaría Gustavo Le Bon. Émile Durkheim, uno de los prohombres de la ciencia social, podría ser considerado el paladín de esta posición: **«El grupo piensa, siente, obra de un modo completamente distinto al de sus miembros, si éstos estuvieran aislados. Entonces, si se parte de estos últimos, no se podrá comprender nada de lo que pasa en el grupo. En una palabra, hay entre la Psicología y la Sociología la misma solución de continuidad que entre la Biología y las ciencias físico-químicas. Por consiguiente, todas las veces que un fenómeno social es explicado directamente por un fenómeno psíquico, se puede asegurar que la explicación es falsa»** (Durkheim, 1984, p. 116).

Es bien sabido que a Durkheim le sobran claridad y determinación en sus posiciones; pero ninguna de las dos garantizan la ecuanimidad. Parte de la propuesta que nos hace el francés no nos resulta novedosa. A lo largo de los tres primeros capítulos hemos hablado de la omnipresencia de los grupos en nuestra vida, hemos aportado pruebas de su existencia, hemos convenido en que el grupo posee características que son difíciles de aplicar a las personas que pertenecen a él, nos hemos visto sorprendidos por la fuerza con la que es capaz de actuar, y hemos asistido a alguna de sus manifestaciones más sombrías. Todo esto es lo que dice Durkheim, y hoy en día, más de cien años después (*Las reglas del método sociológico* fueron publicadas en 1895) nos asisten razones teóricas y empíricas más poderosas que a él para seguir pensando lo mismo. Pero de ello no se

infiere que el grupo posea un «ser psíquico» propio y distintivo al que se rinde, sin oponer resistencia alguna, la persona individual.

La línea argumental de la «mente de grupo» que se hizo fuerte en la Psicología social de principios de siglo, estuvo muy cerca de las posiciones de Durkheim: la existencia de procesos psíquicos que «se extienden a lo largo del grupo y lo unifican», diría Charles Ellwood, uno de sus más cualificados representantes; la presencia de **una «individualidad grupal» que invade la «personalidad individual»**, y de una vida mental propia y distintiva del grupo que se convierte en una «superestructura mental» a la que acaban por rendirse de manera inevitable todos los individuos dejando tras de sí tan sólo una huella difuminada de sí mismos, fueron sus argumentos más solventes. Se trata de una postura que choca con una concepción de los fenómenos grupales presidida por la relación, la interacción y la interdependencia, que es la que hemos venido defendiendo en este texto. La que, sin ir más lejos, defendía Asch, a cuyo magisterio acudimos una vez más.

La inseparabilidad del individuo y el grupo

Nuestra tarea consiste en comprender la distinción e **inseparabilidad entre grupo e individuos**. Debemos comprender también cómo las condiciones de grupo penetran hasta el propio centro de los individuos y transforman su carácter. En particular debemos comprender que, **una vez que un grupo se halla en funcionamiento, la unidad no es un individuo sino un individuo social que posee un lugar en el orden social en calidad de hijo, marido o trabajador**. En consecuencia, no podemos separarlo de su medio. **Para comprender al individuo debemos estudiarlo en el marco de su grupo; para entender al grupo debemos estudiar a los individuos cuyas acciones interrelacionadas lo constituyen**. Para comprender la intimidad y separación entre el individuo y el grupo debemos aprehender el proceso poco corriente que origina los grupos humanos. [...] Es necesario, en cambio, observar que las finalidades del individuo se llevan a cabo mediante la acción de grupo, y que las finalidades de éste requieren la acción de los individuos. Debemos considerar también que no existen propósitos y valores de los grupos que no sean al tiempo los propósitos y valores de algunos individuos. Las finalidades del grupo deben ser sostenidas y fomentadas por los individuos; las finalidades y las necesidades de los individuos son válidas solamente en tanto constituyen objetivos de los grupos. [...] El punto de vista que se centra en el grupo, cuando se lo lleva hasta sus últimas consecuencias, se convierte en la base de la proposición de que la sociedad –o su representante, el Estado– posee una voluntad y una personalidad, que sus intereses son supremos, que el individuo existe para el Estado. Esta proposición constituyó en realidad una parte explícita de las doctrinas legales de los regímenes nazi y fascista (Asch, 1962, pp. 261-263).

Hijo, marido o esposa, trabajador o trabajadora: las personas, además de ser como somos, ocupamos un lugar concreto dentro del orden social. Alfredo, nues-

tro personaje del Capítulo 1, es padre, hijo, esposo y empleado. Isabel es también todas estas cosas; todo al mismo tiempo, como lo son incontables personas pertenecientes a numerosas sociedades que pasan por la vida haciendo cosas muy concretas definidas en un guión del que ellos no son los autores. Zimbardo llevó al extremo este proceso en su experimento de la cárcel. Las consecuencias han quedado recogidas en el Capítulo 2, y sobre ellas volveremos todavía en el Capítulo 9. En una palabra, cuando miramos al grupo desde la concreción de las personas que lo forman y de las actividades que realizan, ya no lo hacemos creyendo que tiene una psique o un alma común, sino **pensando** en algo más sencillo: **que tiene estructura**. Los Sherif la consideraron el hecho central del grupo: «El grupo es una unidad social compuesta por un número de individuos que se encuentran en unas relaciones de estatus y rol definidas, y que poseen un sistema propio de normas y valores que regulan la conducta de sus miembros, por lo menos en aquellos asuntos que tienen consecuencias para el grupo» (Sherif y Sherif, 1956, p. 144).

4.1. LA PANDILLA DE LOS NORTON

Hoy ya sabemos que ésta es una de las muchas maneras de entender el grupo, y sabemos también que la inmensa mayoría de los grupos a los que pertenecemos poseen los elementos a los que aluden los Sherif, y sabemos sobre todo que una parte importante de la intervención que podemos llevar a cabo utilizando el grupo como unidad de análisis ha de tener en cuenta inevitablemente posiciones, roles, normas y valores si quiere tener algún éxito. Posiciones interrelacionadas y mutuamente conectadas unas con otras (toda posición social adquiere su sentido en relación con otra posición), tareas y funciones definidas y organizadas de acuerdo con los propósitos y objetivos del grupo, prescripciones de cómo deben proceder sus miembros, marcos de referencia compartidos respecto a asuntos que son relevantes, mecanismos de control y sanción, todo eso es lo que está presente en la mayoría de los grupos a los que pertenecemos. Los Norton son un excelente ejemplo.

«Los Norton eran la pandilla de Doc.» Así comienza William Foote Whyte su *Street Corner Society*, uno de los estudios más hermosos en toda la historia de las ciencias sociales. Doc era el hijo menor de una familia numerosa de inmigrantes italianos que se instalaron en un barrio obrero y popular de Eastern City llamado Corneville. A los tres años, el pequeño Doc sufrió la parálisis de su brazo izquierdo, cuya funcionalidad fue capaz de recuperar a fuerza de ejercicio y de tesón. Poco después perdió a su padre, y ahí ya no hubo posibilidad de recuperación. Quizás por ello Doc se convirtió en el favorito de su madre. A los doce años era ya el lugarteniente de una pandilla de adolescentes cuyo líder era

Nutsy, «un muchacho más alto que yo, que me había zurrado en varias ocasiones, hasta que finalmente lo vencí en una pelea». Así se convirtió en el líder de la pandilla, y Nutsy pasó a ser su segundo. Doc cuenta que un día le pegó a uno de su pandilla, un siciliano; el muchacho se lo dijo a su padre, y éste lo buscó para darle un escarmiento. Doc se vio obligado a emprender una huida por los rincones del barrio para zafarse de su acoso, y cuando volvió a ver al muchacho «le dí una tunda: por chivato». Era la **ley de las pandillas: el líder nunca puede ser traicionado**. Así transcurría la vida de Doc en Corneville entre los 12 y los 16 años. En aquella época «era un tigre, cuenta. No tenía miedo de nada ni de nadie. Tenía el poder. Mi brazo derecho era un martillo. Sólo podía usar ese brazo para golpear, pero eso imponía más respeto. ¡Qué sería capaz de hacer, se preguntaban, si tuviera los dos brazos en condiciones!».

Después de finalizar el tercer año de secundaria, Doc empieza a trabajar en una pequeña empresa dedicada a la decoración y pintura de vidrieras. Le gustaba su trabajo, e incluso se observaba en él una vena artística, cuenta Foote Whyte. Pero todo se truncó a raíz de las sucesivas crisis económicas que sobrevinieron a lo largo de la década de los treinta del pasado siglo. Doc no se desanima, busca insistentemente trabajo mientras en su casa sigue haciendo algunos encargos, pero la desesperada situación económica tras la depresión tardará mucho en volver a ofrecerle una salida. Poco a poco va perdiendo la esperanza, y su interés en la pintura y en la decoración de vidrieras va pasando a un segundo plano. Ésa era la situación de Doc y de la mayoría de los jóvenes de Corneville. Danny era en aquella época su mejor amigo. Vivía cerca de la calle Norton, y allí, en una de sus esquinas, acostumbraban a verse todos los días. Por allí se dejaba caer todas las tardes Mike Giovanni, socio de Danny en un negocio de mala reputación entre los jóvenes: el juego de dados. En su adolescencia, Mike había sido el líder de una pandilla a la que perteneció Long John. Éste se enroló después en la pandilla de su hermano, hasta que fue condenado a cadena perpetua por asesinato. Un asunto feo. Mike lo convenció para que abandonara aquella pandilla y se uniera a él. Así, poco a poco, por caminos muy distintos, y casi todos por la misma razón, unos 13 jóvenes en edades comprendidas entre los 20 y los 29 años fueron coincidiendo en la calle Norton en sus horas libres, que eran casi todas, ya que tan sólo dos de ellos, Carl y Tommy, tenían trabajo estable. Alrededor de la primavera de 1937 empezaron a **funcionar «como una organización»**, o lo que es lo mismo (Foote White, 1937, p. 12):

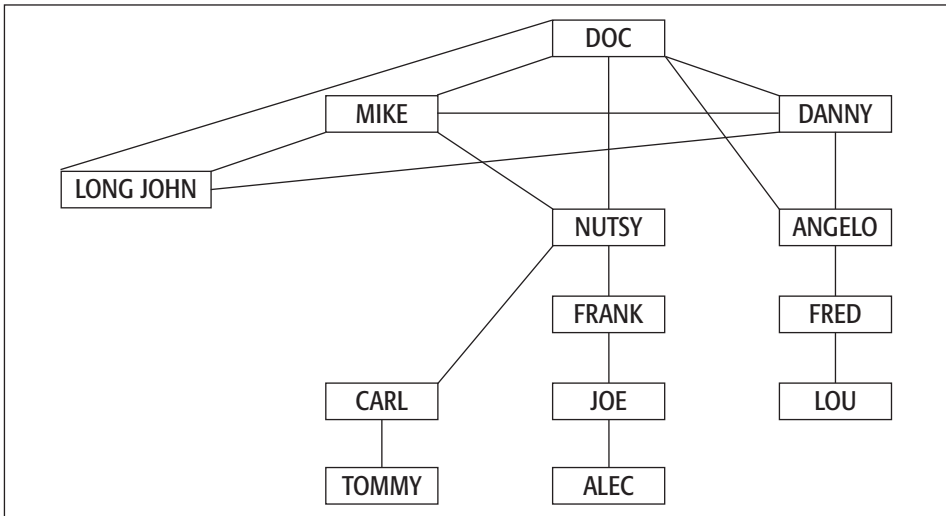
1. Los muchachos empezaron a actuar de manera conjunta.
2. Poco a poco fueron comprometiéndose en obligaciones mutuas.
3. Empezaron a sentir la necesidad de ayudarse y la obligación de devolver los favores.

4. Las actividades, favores y obligaciones mutuas crearon una sólida red de lealtades grupales.
5. Establecieron distinciones de rango y posición entre ellos.

En el capítulo anterior hemos visto a Muzafer Sherif relatar algo parecido; durante el período de formación de los grupos asistimos al desarrollo de actividades conjuntas sobre las que se instala un sentimiento de lealtad, solidaridad e identificación; al tiempo se va dando una diferenciación de posiciones jerárquicas que se materializa en la asunción de responsabilidades en la planificación y ejecución de las tareas grupales, y en un determinado nivel de popularidad. Recordemos la primera de sus hipótesis: **cuando un conjunto de personas que no han tenido relaciones previas entre sí entran a formar parte de un grupo y comienzan a participar en actividades grupales con metas comunes, se genera una estructura compuesta de roles y posiciones jerárquicas.** A medida que pasa el tiempo y siguen dichas actividades, se van consolidando unas maneras de hacer las cosas y de relacionarse con los otros a las que llamamos normas. Estamos hablando de posiciones y tareas, es decir, de **estatus** y de **roles** como elementos decisivos en la organización de la pandilla de Doc, en la de los muchachos en los campamentos de verano que estudió Sherif, en los skinheads, y en el Centro de Investigación sobre Dinámica de Grupos dirigido por Lewin. Todos éstos son grupos dotados de estructura, es decir, de una serie de elementos que tienen una particularidad a la que merece prestar atención: «Con el paso del tiempo, las pautas cambiantes de relaciones interpersonales de una actividad a otra y de un día a otro, comenzaron a estabilizarse» (Sherif y Sherif, 1975, p. 220). **La estabilidad como indicador de la estructura:** bueno será que re tengamos esta idea.

La Figura 4.1 refleja la organización de la pandilla de la calle Norton en la primavera-verano de 1937. Doc era el líder indiscutible. Junto a él, sus dos lugartenientes: Danny y Mike. El resto eran los seguidores. La situación de Long John era un tanto anómala. Era el más joven de todos, pero su estrecha relación con Doc, Mike y Danny lo situaba en una posición privilegiada que, pese a todo, nunca se llegó a concretar en autoridad sobre el resto de seguidores. A Nutsy, comenta Foote Whyte, se le reconocía de manera informal una clara ascendencia sobre Joe, Alec y Frank. Doc, Mike y Danny formaban la cúpula directiva del grupo, y de ellos emanaban las reglas y directrices que definían la actividad ordinaria y extraordinaria del grupo. Eran los mayores, los más inteligentes, los que más poder de persuasión demostraban, los que mejor capacidad de argumentación tenían, los que disponían de las mejores conexiones sociales en Corneville, los que más respeto provocaban en el resto del barrio, y los que mejor jugaban a los bolos, la actividad social más importante de los Norton. A esta actividad se entregaban con devoción todos los sábados por la tarde: «Había —dice el autor— una estrecha conexión entre la actividad en el juego de bolos de cada uno de los

FIGURA 4.1: LA PANDILLA DE DOC (FOOTE WHYTE, 1943, P. 13).



jóvenes, y su posición dentro del grupo» (Foote Whyte, 1943, p. 18) que, como era de esperar, se dejaba sentir en el prestigio de cada uno de ellos. La autoridad de Doc, comenta Foote Whyte, nunca estuvo asociada al ejercicio de la fuerza física, como había ocurrido en el pasado.

Bien mirado, a los miembros de la pandilla de Doc cabría aplicarles la noción de estatus que manejan John Thibaut y Harold Kelley (1959, p. 238), centrada en algo que ya nos resulta familiar: la tendencia a evaluar y comparar subjetivamente los resultados de los miembros del grupo, y la opinión consensuada respecto a los logros de cada uno de ellos. La primera daría como resultado un **estatus subjetivo**: evaluación de los propios resultados en relación con los resultados que percibimos que obtienen los otros. Cuando se da un acuerdo entre los miembros del grupo respecto a dicha evaluación hablamos de **estatus social**.

Robert Bales matizaría esta apreciación. Es cierto que la habilidad y la competencia juegan un papel relevante a la hora de definir el estatus, pero sería erróneo pensar en éste como su único componente; junto a él es necesario introducir las actividades que las personas llevan a cabo, y la atracción que provoquen en torno a ellas. Éstos tres serían, entonces, los criterios definitorios del estatus, de las posiciones que los sujetos ocupan dentro del grupo, para ser fieles a los términos empleados por el propio autor: a) lo que el sujeto haga (la actividad), b) las competencias y habilidades que muestre, y c) el atractivo que desprenda. A partir de la combinación de estos tres elementos, Bales contempla la posibilidad de que todos los grupos pudieran estar dotados de las siguientes posiciones:

1. Los **líderes** serían aquellas personas en las que confluyen, en términos positivos, los tres elementos.
2. Los **especialistas en la tarea** serían aquellos que a su competencia unen una considerable dosis de actividad, pero pueden prescindir de atractivo.
3. A los **especialistas en la relación** (especialista social, es la denominación que le da Bales) les bastaría con ser atractivos.
4. Finalmente, estarían los **desviados**, que serían aquellos en los que estas tres características se manifiestan en términos negativos.
 - 4.1. Los **desviados hiperactivos** son personas escasamente competentes y poco atractivas, aunque muy activos.
 - 4.2. Los **desviados hipoactivos** no son nada: ni competentes, ni activos ni atractivos.

Si traemos a colación esta propuesta no es tanto como ejemplo de una taxonomía general de posiciones como por ratificar algo que ya hemos visto en el Capítulo 1 (la doble función de los grupos: emocional y de tarea) y anticipar algo que vamos a volver a ver en el próximo: la existencia de líderes emocionales (especialistas en la relación) y líderes de tarea. **La vertiente emocional y la vertiente de tarea como una línea de trazos gruesos en el funcionamiento de los grupos.** Por lo demás, ya no hablamos de «desviados», y es posible que haya que desistir de buscar modelos universales de posiciones grupales para pasar a ocuparse de modelos más contextuales.

La pandilla de Doc nos pone de manifiesto algo que a estas alturas ya ha dejado de ser un misterio para nosotros: cuando una persona está dentro de un grupo, deja de ser un individuo a secas aupado en una idiosincrasia única e irrepetible. El irrefutable hecho de la singularidad indivisible de cada uno de los seres humanos se suele dejar acompañar muy fácilmente por algunos otros: todos portamos una etiqueta (hijo, estudiante, supervisora, becario) que refleja nuestra posición; la una y la otra se asocian inevitablemente con tareas que tenemos que ejecutar (**roles**), con actividades que es necesario llevar a cabo, a veces de manera necesaria, para garantizar el funcionamiento del grupo y asegurar el logro de sus objetivos (**metas**). La individualidad se asocia también, y de manera especialmente relevante, a maneras de hacer y de conducirse, generalmente compartidas, y a maneras de percibir e interpretar la realidad (**normas**).

La estructura es, pues, una de las **claves para entender lo que acontece en los grupos**, ése es el contexto que enmarca el comportamiento de cada uno de sus miembros, el escenario en el que se dibujan los procesos grupales. En algunas ocasiones y en determinados grupos, es precisamente ahí donde adquieren sentido y se dotan de significado las acciones de cada uno de sus componentes, las que llevan a cabo hacia dentro del propio grupo y, sobre todo, las que establecen con personas pertenecientes a otros grupos. La necesidad de recuperar el contexto de la que hablábamos al comienzo del Capítulo 1 tiene en la considera-

ción de la estructura una concreción ejemplar. **Contexto = estructura = posiciones, roles y normas = orden social:** ése es el punto.

Así se ha entendido desde la obra pionera de Ralph Linton, uno de los más notables protagonistas de la Antropología social del pasado siglo. **El funcionamiento de las sociedades**, sostiene, «**depende de la presencia de pautas para la conducta recíproca** entre individuos o entre grupos de individuos», y esas pautas, añade, vienen **definidas por el estatus y el rol**. El estatus es, entonces, «un conjunto de derechos y deberes» que una vez puestos en funcionamiento y materializados en conductas concretas, pasan a constituirse como roles. El rol pasaría a convertirse en el aspecto dinámico de un estatus, y los dos «se constituyen en modelos para organizar las actitudes y la conducta del individuo de modo que puedan ser congruentes con las de otros individuos que participan en la expresión de la pauta social» (Linton, 1942, p. 123). **Estatus, roles, actitudes y conducta:** ésta es una propuesta de indiscutible tono psicosocial cuyo rastro nos interesa sobremanera seguir a lo largo de este capítulo. La estructura como marco de nuestro comportamiento.

Cuando habla de la **organización** de la pandilla Norton, Foote Whyte hace referencia a la **regularidad de las actividades y a la estabilidad en los patrones de relación** entre sus miembros: «La vida de un joven de la esquina se desarrolla a lo largo de canales regulares y estrechos»: todas las tardes se ven en el mismo sitio de la misma calle: es «su esquina». Todas las noches van al mismo bar, se sientan en la misma mesa, ocupan los mismos lugares, y todo eso acaba por incorporarse a la estructura del comportamiento de cada uno de los jóvenes en la categoría de hábito, y se incorpora también a la estructura social bajo la etiqueta de «derecho adquirido». Sobre esta regularidad y estabilidad se apoyan y se sostienen las relaciones entre los muchachos de la esquina; son precisamente éstas las que dan lugar a la estructura del grupo, y a ese sistema de obligaciones mutuas «que resulta fundamental para la cohesión del grupo» (Foote Whyte, 1943, p. 256). Puede decirse que un **grupo está estructurado**, escriben Cartwright y Zander, cuando adquiere cierta estabilidad en el arreglo de relaciones entre los miembros, de suerte que, en alguna medida, sea posible **predecir y anticipar lo que va a hacer** cada uno de ellos: todos y cada uno de los miembros están «localizados», y «[...] esa ubicación de individuos es importante para entender lo que ocurre en los grupos y lo que les ocurre a cada uno de los miembros en particular» (Cartwright y Zander, 1974, p. 530). **Por una parte el orden, y por otra la regularidad, la repetición y la reproducción.** El primero da pie a que las cosas ocurran de manera regular, y después esas «pautas para la conducta recíproca», en palabras de Linton, esas «pautas de modelos de comportamiento de las personas» en expresión de Giddens, sientan las bases para la reproducción. Todo ello nos capacita para un sutil y delicado ejercicio: el de anticipar lo que puede venir. Estos son los rasgos e ingredientes de la estructura grupal que nos interesa su-

brayar siguiendo la huella de Foote Whyte en los años treinta, de Cartwright y Zander en los cincuenta y, más recientemente, de Anthony Giddens:

Un concepto clásico de estructura

Los entornos sociales en los que existimos no consisten en meras agrupaciones casuales de acontecimientos o acciones. Existen regularidades subyacentes, o pautas, de los modelos de comportamiento de las personas y de las relaciones que tienen entre sí. **El concepto de estructura social se refiere a estas regularidades.** Hasta cierto punto es útil representarse las características estructurales de las sociedades como si semejaran la estructura de un edificio. Un edificio tiene paredes, un piso y un tejado, que en su conjunto le dan una «forma» particular. Pero la metáfora puede ser muy equívoca si se aplica de modo demasiado estricto. **Las estructuras sociales se constituyen de acciones y relaciones humanas:** lo que les confiere a éstas su pauta es su **repetición** a través de períodos de tiempo y distancias en el espacio. Así, en el análisis sociológico, las ideas de **reproducción social** y de estructura social están íntimamente ligadas. Hemos de entender las sociedades humanas como *edificios que en todo momento son reconstruidos por los mismos ladrillos que las componen*. Las acciones de todos nosotros están influidas por las características estructurales de las sociedades en las que crecemos y vivimos; al mismo tiempo, recreamos (y también, hasta cierto punto, alteramos) esas características estructurales en nuestras acciones (Giddens, 1991, p. 53).

Todo cuanto Giddens aplica a la sociedad cabe aplicar al grupo cuando hablamos de su estructura: la interacción y la relación como materia prima, la regularidad en los modelos de comportamiento y en las pautas de relación como su condición central, la reproducción de esos modelos como su consecuencia más inmediata, y su influencia sobre las acciones de los individuos como la línea base de su funcionamiento. Todo ello con la impagable ayuda de los conceptos de estatus y de rol, que a lo largo de nuestra exposición han aparecido estrechamente relacionados con una serie de procesos que se recogen en el Cuadro 4.1.

He aquí las características más sobresalientes de dos de los componentes centrales de la estructura del grupo. La diferencia a la que aluden uno y otro es sólo aparente, porque la dinámica de los fenómenos grupales nos coloca frente a una realidad bien distinta: el estatus y el rol acostumbran a formar parte de la misma situación, son dos caras de una misma moneda: en realidad todas las posiciones implican roles, y todos los roles, a su vez, suelen tener el referente de alguna posición. El matiz que han introducido algunos autores es que **cuando hablamos de posiciones nos referimos primordialmente a personas, y el referente de los roles es la conducta.** Pero la conducta a la que hacen referencia los roles es, como podemos apreciar en el Cuadro 4.1, una conducta esperada, prescrita y reglamentada, y con ello estatus, rol y norma pasan a formar parte de una misma realidad. El ejemplo más convincente nos lo ofrecen John Levine y Richard Moreland:

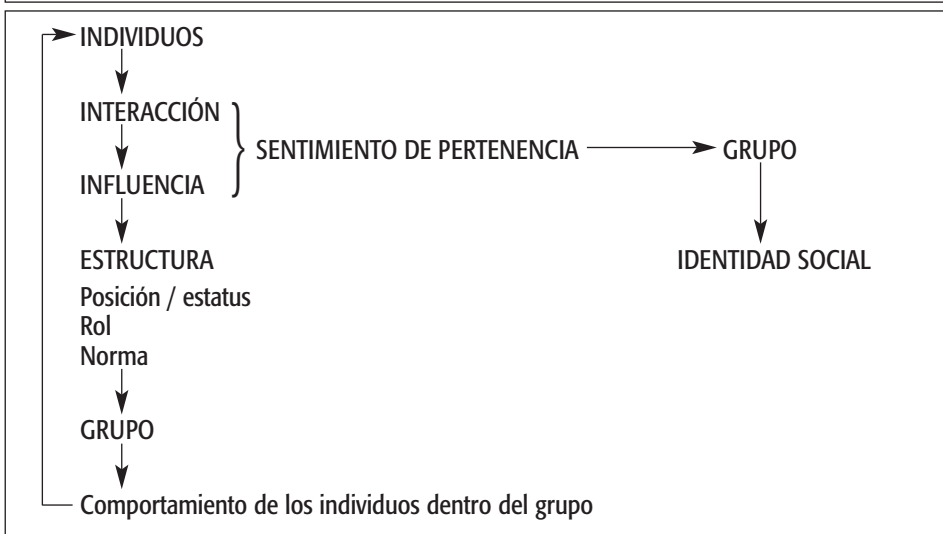
CUADRO 4.1: CONCEPCIONES DE ESTATUS Y ROL.

Estatus	Rol
<i>Posición:</i> lugar que se ocupa en una estructura de relaciones sociales	<i>Tarea:</i> lo que los miembros del grupo hacen como ocupantes de una posición (T. Newcomb)
<i>Poder:</i> el sistema de estatus de un grupo refleja la distribución de poder entre sus miembros (Levine y Moreland)	<i>Actividad:</i> lo que el actor hace en relación con otros (T. Parsons)
<i>Valor:</i> valor discriminatorio de un estatus independientemente de quien lo ocupe (K. Davis)	<i>Habilidad:</i> lo que los miembros del grupo son capaces de hacer
<i>Influencia:</i> el estatus es un <i>locus</i> de influencia y de control (Newcomb, Turner y Converse)	<i>Expectativa:</i> lo que los miembros del grupo se espera que hagan
<i>Líder:</i> la posición central dentro de un grupo	<i>Reglamentación normativa</i> del comportamiento humano (K. Davis)
<i>Prestigio:</i> honor y prestigio social que conceden a un determinado grupo otros miembros de la sociedad (A. Giddens)	<i>Norma</i> que establece la relación esperada de una persona con otra dentro del grupo (G. C. Homans)
	<i>Prescripciones</i> que definen la conducta esperada y deseada (Secord y Backman)

«Los roles son expectativas compartidas acerca de cómo un miembro particular de un grupo debe comportarse», las normas «[...] son expectativas compartidas acerca de cómo deben comportarse todos los miembros del grupo» (Levine y Moreland, 1998, p. 427). Mucho antes nos lo había ofrecido nada menos que Talcott Parsons: «**El núcleo de una sociedad como sistema es el orden normativo** organizado dentro de un patrón a través del que se estructura colectivamente la vida de una población. Como orden contiene valores y normas diferenciadas y particularizadas, así como reglas, que requieren referencias culturales para resultar significativas y legítimas. Como colectividad, despliega un concepto organizado de membrecía que establece una distinción entre los individuos que pertenecen o no a ella» (Parsons, 1974, p. 24). **Las normas, los valores, la colectividad (las personas** propiamente dichas) y los roles: éstos son los elementos que **constituyen el panorama funcional de una sociedad y de un grupo.**

Es ahora, de la mano de la estructura, cuando el escueto panorama que dibujábamos en la Figura 1.1 va adquiriendo carta de naturaleza y pasa a ofrecernos una visión del funcionamiento grupal que es necesario tener muy en cuenta como marco, inexcusable en algunos grupos, del comportamiento individual.

FIGURA 4.2: LA NECESIDAD DE LA ESTRUCTURA.



4.2. LA NATURALEZA DE LAS NORMAS SOCIALES

Nutsy, uno de los jóvenes de la pandilla de los Norton, empezó a perder influencia dentro del grupo cuando inició una relación sentimental con una chica: se esperaba que un «muchacho de la esquina» no tuviera relaciones formales con ninguna, aunque estaba bien visto que de vez en cuando uno «consiguiera» una. Como si estuviera pensando en Nutsy, Theodor Newcomb, asiduo ya en este texto, titula el epígrafe de uno de los capítulos de su manual, «**Posiciones y roles: normas para percibir a las personas**». Siguiendo la estela de la hipótesis más sólida de la teoría sociohistórica, Newcomb aborda el estudio del estatus, los roles y las normas del grupo con la mirada puesta en el interior del sujeto: la **estructura del grupo** constituye la **plataforma** sobre la que se instalan los **criterios para percibir la realidad**; sobre todo, de esa parte de la realidad que está formada por las personas. «Dentro de todos los grupos —escribe Newcomb— surgen **normas de grupo** de acuerdo con las cuales formas específicas de responder a objetos comunes llevan consigo **significados específicos**» (Newcomb, 1964, p. 322). Las **normas como pautas compartidas de comportamiento y como significados comunes** sobre asuntos relevantes para el grupo. Ésta es una apuesta muy psicosocial, porque cuando hablamos del significado de las cosas, de los objetos y de las personas no deben haber muchas dudas de que estamos hablando del material del que están compuestas nuestras actitudes, las convicciones profundas sobre las que cimentamos nuestras creencias, el contenido de nuestra

memoria, las tradiciones que han protagonizado momentos importantes de nuestra vida, y los valores que consideramos irrenunciables: todo ese elenco de cosas pertenecen a nuestro mundo simbólico. Cuando hablamos de todo ello, **estamos hablando** directa y llanamente **de ideología**, un concepto muy orillado en esa Psicología social tan pulcra y políticamente correcta que nos han transmitido los manuales al uso. «Asociado a toda institución hay un conjunto de ideas, creencias, conocimientos y tradiciones al que se suele aludir con la palabra ideología. Una ideología consiste, en parte, en normas de grupo para juzgar las conductas vinculadas con esa institución» (Newcomb, 1964, p. 327). No hace falta que vayamos muy lejos para poder calibrar el alcance de lo que estamos diciendo; basta que tomemos uno de los códigos normativos más escuetos y conocidos, los Diez Mandamientos, y veamos la carga simbólica y valorativa que entrañan. O tomemos nuestra Constitución, nuestra norma fundamental y leamos su primer artículo: «España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico, la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político».

La apuesta por las **normas y su relación con el significado** tiene en Sherif un defensor incondicional, y quizás algo más sutil que Newcomb: entre norma y mundo simbólico es necesario introducir los valores. Los últimos capítulos de su obra sobre las normas sociales están precisamente dedicados a estos últimos, y dan comienzo con una declaración de principios conceptuales de gran calado: **los valores sociales son ejemplos por excelencia de normas sociales**, pero en modo alguno se agotan en ellas, cabría añadir, ya que cuando hablamos de valores estamos haciendo referencia a creencias sobre estados finales de existencia (la justicia, la felicidad, la igualdad, etc.) o modos de comportamiento socialmente deseables. Pese a todo, es importante subrayar que, al establecer la similitud entre normas y valores, Sherif hace también a éstos fruto del contacto y de la interacción humana, y los aleja de referentes «naturales» y «sobrenaturales», algo que no deja de ser una obviedad que no está de más recordar en estos momentos en que los dioses parecen haber desatado sus iras contra los infieles.

La naturaleza de las normas grupales

Las normas sociales están llamadas a regular la experiencia y la conducta en la casi totalidad de las actividades que son relevantes en la vida social, y en las relaciones interpersonales e intergrupales. Un valor o norma social se erige en el curso de la interacción social en relación con todos aquellos aspectos de la vida que tienen alguna consecuencia en la vida de un grupo particular. **Las normas sociales implican** una generalización afectivamente cargada, es decir, **un «juicio de valor»** respecto a modos de conducta esperados o incluso ideales. Son los resultados de la interacción de los seres humanos. Esos juicios de valor o normas se expresan normalmente por medio de sentencias cortas. La

formación de las normas sociales resulta posible gracias a los niveles de funcionamiento conceptual de las personas. Se transmiten con la ayuda del vehículo lingüístico a las generaciones venideras. Así es como la persona vive no sólo en el momento presente, sino con alguna referencia al pasado. Sus actividades están reguladas no sólo por las exigencias del presente, sino también por las generalizaciones establecidas por parte de las generaciones anteriores y por sus aspiraciones futuras (Sherif y Sherif, 1956, pp. 27-28).

Las normas grupales, precisarán en algún otro momento los Sherif, «representan un tipo particular de conceptos» que definen ámbitos de la realidad, y en cuanto tales:

1. Encarnan juicios de opinión respecto a asuntos centrales para la vida del grupo. La propuesta de Homans es contundente en este sentido: «Una **norma** es, pues, una **idea que ocupa las mentes de los miembros del grupo**, idea que puede expresarse en forma de un juicio en el cual se especifique lo que los miembros o los demás hombres, en determinadas circunstancias, deben hacer, debieran hacer, o se espera que hagan» (Homans, 1963, p. 149).
2. Las normas son el **vehículo** y el instrumento **primordial de conocimiento** e información respecto a la conducta esperada y deseada, e incluso respecto a la conducta ideal de los miembros del grupo.
3. A su vez, son un **parámetro valorativo** que nos informa de lo importante que son para un grupo determinados conceptos, de suerte, mantiene Newcomb, que cuando un grupo se atiene o no a una norma, algo nos está diciendo de él mismo. Las normas, dice Sherif, son conceptos de naturaleza evaluativa.
4. **Regulan y moldean la experiencia y el comportamiento** de los miembros del grupo respecto a asuntos que son considerados relevantes. Las normas funcionan como «anclajes» de la experiencia y la conducta de los miembros del grupo: ésta es una de las metáforas favoritas de Sherif.
5. **Las normas** tienen la particularidad de ser **compartidas**, de pertenecernos no en cuanto individuos, sino en tanto que miembros de un grupo.
6. Por todas estas razones, las normas **nos definen como pertenecientes a un determinado grupo** o colectividad y hacen del nuestro un comportamiento dotado de una cierta uniformidad, la suficiente como para señalar-nos como miembros de un grupo.

En el Capítulo 2 hemos abordado el estudio de las normas desde una posición «técnica»: cómo se forman y qué efectos producen en el comportamiento de los sujetos, una vez adoptadas por el grupo. Lo hemos hecho con la ayuda de Lewin y Sherif, y eso es siempre una garantía. Pero ahora es necesario dar un paso más para acercarnos al estudio de sus contenidos y para analizar, en particular, los estándares morales que encierran, la legitimidad de los intereses que defienden, el

CUADRO 4.2: NATURALEZA Y FUNCIONES DE LAS NORMAS GRUPALES.

1. Las normas son la expresión de los valores e intereses de un grupo.
2. Las normas son un vehículo para conocer, percibir y evaluar la realidad.
3. Las normas regulan y moldean la experiencia y el comportamiento de los miembros del grupo.
4. Las normas definen modelos apropiados de comportamiento.
5. Las normas dan lugar a la uniformidad de acción.
6. Las normas regulan las relaciones intra e intergrupales.
7. Las normas reducen a rutinas secuencias de conducta que son importantes para el grupo.

modelo de sujeto al que dan cobertura y los propósitos que persiguen. Ya lo dejó claramente apuntado el mismo Sherif: este tipo de análisis «debe necesariamente arrojar luz sobre **las consecuencias de mantener normas obsoletas y restrictivas, perpetuadas por etnocentrismos y actividades de grupo interesados en su mantenimiento**» (Sherif y Sherif, 1975, p. 208), como pueden ser las normas que perpetúan la supremacía del hombre sobre la mujer o las que legitiman la discriminación, las que someten la vida de las personas a creencias que atentan contra su bienestar físico, social y psicológico o aquellas otras que justifican la violencia contra quienes tienen la osadía de disentir. **Descubrir el fondo ideológico de la estructura grupal: ésa es también nuestra tarea.**

El ser humano es un animal que sigue reglas, sentenció Rom Harre, otro eminente psicólogo social inglés. Puede parecer obvio, pero lo es sólo a medias, porque lo que pretende con ello es algo que lo acerca a Sherif. Las reglas y las normas son las que marcan el camino para lo que es apropiado o no en cada una de las situaciones. Acomodar la conducta a lo que dictan unas y otras, y adecuarla a un determinado orden de valores son los ingredientes para hablar de **conducta apropiada**, un motivo social poderoso.

La conducta apropiada

En el campo de la conducta social, las reglas pueden describirse como nociones acerca de lo que es apropiado. Esto significa sencillamente que **la conducta social está determinada en gran medida por lo que el individuo juzga que es apropiado en la situación social en que se encuentra**. Sus conceptos de lo que es apropiado están a su vez determinados por el sistema de normas y valores que prevalece, y que debe ser analizado a la luz de las propiedades del sistema social en el que vive[...]. **El comportarse apropiadamente es un motivo social poderoso**. Es en gran parte responsable, tanto de los intentos de preservar o modificar la propia conducta para que se ajuste a una situación, como de los de cambiar, reformar o revolucionar una situación o un sistema de situaciones que interfieren con la posibilidad (o la libertad) de actuar de manera apropiada (Tajfel, 1984, p. 56-57).

El problema se plantea cuando un determinado grupo define como «apropiada» una norma que atenta contra la igualdad de sus miembros, o entiende como heroica una conducta que atenta contra la vida de los miembros de otro grupo, o eleva a su más alta consideración un bloque de creencias que defienden el «orden natural» de la estructura social. Cuando esto se pone en marcha, y en determinados grupos y sociedades es así desde tiempo inmemorial, tendemos a pensar seriamente en una hipótesis que simplemente dejamos apuntada para abordarla con más determinamiento en el último capítulo: **el grupo también puede ser el escenario de la patología.**

Para recapitular con William Golding

Ralph se sentó en un tronco caído, dando su costado izquierdo al sol. A su derecha se encontraba casi todo el coro; a su izquierda, los chicos mayores, que antes de la evacuación no se conocían; frente a él, los más pequeños se habían acurrucado en la hierba. Ahora, silencio. Ralph dejó la caracola marfileña y rosada sobre sus rodillas; una repentina brisa esparció luz sobre la plataforma. No sabía qué hacer, si ponerse en pie o permanecer sentado. Miró de reojo a la poza, que quedaba a su izquierda. Piggy estaba sentado cerca, pero no ofrecía ayuda alguna. Ralph carraspeó.

–Bien.

De pronto descubrió que le era difícil hablar con soltura y explicar lo que tenía que decir. Se pasó una mano por el rubio pelo y dijo:

–Estamos en una isla. Subimos hasta la cima de la montaña y hemos visto que hay agua por todos lados. No vimos ninguna casa, ni fuego, ni huellas de pasos, ni barcos, ni gente. Estamos en una isla desierta, sin nadie más. Jack le interrumpió:

[...]

La reunión recobró la tranquilidad.

–Como veis –dijo Ralph–, necesitamos cazadores para que nos consigan carne. Y otra cosa –levantó la caracola de sus rodillas y observó en torno suyo aquellas caras quemadas por el sol–. No hay gente mayor. Tendremos que cuidarnos nosotros mismos.

Hubo un murmullo y el grupo volvió a guardar silencio.

–Y otra cosa. No puede hablar todo el mundo a la vez. Habrá que levantar la mano como en el colegio.

Sostuvo la caracola frente a su rostro y se asomó por uno de sus bordes.

–Y entonces le daré la caracola.

–¿La caracola?

–Se llama así esta concha. Daré la caracola a quien le toque hablar. Podrá sostenerla mientras habla... Y nadie podrá interrumpirle. Sólo yo.

Kack se había puesto de pie.

–¡Tendremos reglas! –gritó animado–. ¡Muchísimas! Y cuando alguien no las cumpla... (Golding, W. *El señor de las moscas*. Madrid: Alianza, 1972, pp. 40-41).

4.3. COHESIÓN POR ATRACCIÓN

Valores, normas, ideología, roles, actitudes, posiciones, todos éstos, ya lo hemos advertido, son conceptos gruesos. Más o menos, ya sabemos de qué va cada uno, qué relaciones mantienen entre sí, cómo se concretan en los comportamientos de las personas, qué efectos pueden tener. Pero nos falta algo; nos falta saber cómo entran en funcionamiento, y qué es necesario para que una vez en marcha se mantengan cumpliendo cada uno con la función que tiene encomendada. No es muy frecuente hacerse esta pregunta, pero todo psicólogo social que se precie ha ofrecido una respuesta que, además, ha acostumbrado a ser bastante precisa. Stanley Schachter, por ejemplo, hablaba a este respecto del «cemento que une a los miembros del grupo y los mantiene relacionados entre sí». Lo del cemento tiene una rigidez que no se corresponde del todo con la flexibilidad del grupo, pero como metáfora para responder a la pregunta que nos hemos planteado es perfecta: se hace necesario invocar una **propiedad que convierta un mero agregado de personas en un grupo y, sobre todo, que lo mantenga como tal a lo largo del tiempo; algo que garantice su puesta en marcha y su mantenimiento. Eso es la cohesión**, esa «acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas» que es como la define el Diccionario de la Real Academia, sin pensar, naturalmente, en los fenómenos grupales.

Ya tenemos planteadas las dimensiones de la cohesión: una propiedad que interviene en el mantenimiento de la maquinaria grupal, y es a la vez consecuencia de su funcionamiento. ¿Puede haber algo en el grupo que sea a la vez causa y efecto? Sin duda; la cohesión es un excelente ejemplo, pero no es el único. Junto a ella podemos mencionar el liderazgo, las normas, el pensamiento grupal, la polarización, etc. El grupo es un fenómeno psicosocial; es decir, un escenario móvil, flexible, en el que las cosas no están sometidas a imperativos de causalidad cerrados y estancos. **Los fenómenos grupales son fenómenos reversibles.**

Entendida en estos términos, no resulta extraño que la práctica totalidad de los asuntos que definen el contenido de la Psicología de los grupos se hayan considerado, de una u otra manera, relacionados con la cohesión. En efecto, si tomamos como referencia el Cuadro 1.2 cabría señalar que la investigación empírica ha venido ofreciendo datos abundantes, apabullantes en algunos casos, de cómo la cohesión se relaciona con la interacción, con la presión, con la norma, con la conformidad, con la identidad, con el poder y el liderazgo, con el pensamiento grupal, con el conflicto intergrupal, con el rendimiento y con el clima y atmósfera grupales. Todo un récord. A partir de ahí parece más que razonable que cundiera la idea de que todo lo que acontecía en el grupo pasaba de manera inevitable por la presencia y por la intervención de la cohesión.

Quien inicia este camino es nada menos que Leon Festinger con un par de colegas, uno de ellos, Stanley Schachter, viejo conocido. En la primavera de 1946,

recién inaugurado el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo, el Instituto Tecnológico de Massachussets tenía listas para ser ocupadas por estudiantes veteranos casados 100 viviendas unifamiliares prefabricadas y distribuidas en nueve espacios. Diez meses después se habilitan y se instalan en el campus 17 antiguos barracones de la Marina con 10 apartamentos cada uno. En total una oferta de 270 nuevas viviendas para los estudiantes en menos de un año. Una excelente ocasión, piensan en el centro, para proceder a un estudio sobre el proceso de formación de los grupos, el desarrollo de los estándares grupales, los determinantes ecológicos de la formación de los grupos y de las relaciones entre sus moradores, los mecanismos de influencia sobre sus miembros. Un atractivo programa de investigación cuyos resultados quedaron recogidos en una de esas obras incombustibles al paso del tiempo, *Social Pressures in Informal Groups*, de Leon Festinger, Stanley Schachter y Kurt Back.

La propuesta sobre la que asienta este ambicioso programa de investigación se deja resumir de un plumazo: **vamos de la cohesión a la presión** que el grupo ejerce sobre sus miembros (poder), y de ésta a los estándares del grupo. Eso es como decir que **la base del grupo es la cohesión**. En palabras textuales: «Para ser capaz de generar y mantener los estándares de grupo, éste tiene que tener poder sobre sus miembros. Este poder, la habilidad para inducir fuerzas sobre sus miembros, resulta de la cohesión» (Festinger, Schachter y Back, 1950, p. 90).

Se trata de una propuesta sencilla que admite muchos matices, pero que de entrada nos resulta útil para entender cómo pueden funcionar las cosas en los grupos, no importa que hablemos de los skinheads, de una comunidad de monjes de clausura, o de una pequeña empresa. Hemos venido dándole vueltas a la idea de que los grupos, unos más que otros, como es natural, pero algunos de manera irremediable, tienen y necesitan de una estructura, un cierto orden en los elementos y unidades que los componen. Festinger y compañía nos hacen ahora una oferta: pongamos en el centro el poder de presión que los grupos tienen sobre sus miembros, y a partir de ahí vayamos al resto de procesos y fenómenos grupales. No es descabellada la idea, pero a los autores no les parece suficientemente compacta, y echan mano de la atracción. **La presión** que sobrevuela los grupos puede ser el **resultado del grado de atracción que ejerzan sobre sus miembros**, y así, en una elemental inferencia, a mayor atracción, mayor poder de influencia.

Atracción – cohesión – influencia – estándares de grupo (normas): ésa es la invitación teórica que hacen los autores con el propósito de desentrañar el funcionamiento del grupo desde la cohesión. Siguiendo su razonamiento, lo atractivo que un grupo sea o deje de ser puede ser el resultado de las relaciones de amistad que se hayan formado entre sus miembros. Un grupo compuesto por amigos es más atractivo que otro formado por gente extraña, y ello le confiere un amplio margen de influencia. Esa atracción corre a lo largo de dos procesos que nos vienen acompañando desde las primera páginas de este texto: uno limita primero y entra de lleno después en

CUADRO 4.3: DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS DE LA COHESIÓN GRUPAL.

Factores que favorecen la cohesión grupal	Consecuencias de la alta cohesión grupal
Tamaño reducido del grupo Contacto e interacción frecuente entre sus miembros Comunicación fluida y frecuente Atracción o simpatía entre ellos Semejanza actitudinal Reconocimiento de intereses y objetivos comunes Percepción de destino común Identificación positiva con el grupo y con las personas que lo componen Satisfacción u orgullo derivados de la pertenencia al grupo y de las recompensas asociadas a ella	Conformidad con las normas Pensamiento grupal y acrítico Sumisión Internalización de los roles grupales Lealtad al grupo Cooperación intragrupal Alto rendimiento en tareas grupales Identificación con los ideales del grupo Cognición/ideología compartida Imaginario grupal Favoritismo endogrupal

la vida social y emocional del sujeto (el grupo, dijimos en el Capítulo 1, satisface necesidades emocionales); el segundo responde a necesidades de logro, de tarea, de ejecución. Los autores que estamos manejando tardan francamente poco en refugiarse en estas dos grandes dimensiones de los grupos: «Las razones por las que un grupo pequeño es capaz de ejercer influencia sobre sus miembros se hace clara cuando analizamos las gratificaciones de que se dispone por el mero hecho de pertenecer a él: amistades, compañía, calor derivado de los lazos emocionales[...]. Prestigio, estatus social, y la búsqueda de aprobación de los otros son en sí mismas metas orientadas al grupo[...]. Los miembros del grupo también tienen acceso a metas que de otra manera serían inalcanzables» (Festinger, Schachter y Back, 1950, p. 3). **La atracción que da lugar primero a la cohesión y más tarde a la capacidad de presión, puede ser una atracción respecto a las personas y/o respecto a las tareas que tiene el grupo.** Consecuencia de todo ello, y consecuencia además lógica, es la influencia y la presión hacia la uniformidad, hacia la homogeneidad de pensamientos y de acciones. Todo eso acaba por recordarnos la hipótesis más reiterada en este texto: **el grupo como el escenario privilegiado de la influencia.** Y así es como podemos decir que la cohesión se relaciona con la homogeneidad de actitudes y comportamientos entre los miembros del grupo, o lo que es prácticamente lo mismo: **la cohesión es la fuente primordial de presión y de influencia.**

Este listado de asuntos abarca un amplio panorama de la Psicología de los grupos, un panorama que ha dado resultados importantes, aunque parciales, tan-

to desde el punto de vista teórico como desde el aplicado. El Cuadro 4.4 recoge, en 21 proposiciones, una parte de la evidencia que se ha venido acumulando cuando seguimos el rastro de las relaciones que se establecen entre la cohesión y el poder, la hipótesis original de Festinger.

Si intentáramos encontrar una salida a este amplio listado de hipótesis, una línea argumental a la que pudiéramos acogernos para saber qué se esconde tras el fenómeno de la cohesión, la encontraríamos sin duda a lo largo de los tres conceptos que parecen adquirir carta de naturaleza: a) la atracción – simpatía – sentimientos positivos – sentimientos amistosos; b) la satisfacción; y c) el poder. Con ello, Festinger, Schachter y Back perfilaron una definición que guarda todavía una envidiable salud conceptual: **«Al total de fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo la denominaremos cohesión de grupo»** (Festinger, Schachter y Back, 1950, p. 164). Ésta se nutre de dos fuentes:

1. En primer término, de lo atractivo que sea el grupo, y esto depende fundamentalmente de lo satisfactorias y amistosas que sean las relaciones entre sus miembros: **«Cuanto más amigos tenga uno en el grupo, más atractivo será, y mayor será el número de conexiones entre las diferentes partes del grupo»**, dicen los autores a continuación de la definición que hemos mencionado. En páginas previas habían dicho lo mismo de otra manera: «La atracción de un grupo puede ser medida por las amistades formadas dentro de él» (Festinger, Schachter y Back, 1950, p. 91).
2. En segundo lugar, de la medida en que el grupo sea capaz de mediar en la consecución de las metas que son importantes para sus miembros. Hablamos, dicen los autores de estatus, aprobación, prestigio, que son tan sólo actitudes y conductas de otras personas respecto a nosotros y que requieren como condición necesaria la relación entre ellas.

En la primera hipótesis que Festinger maneja en otro estudio sobre las relaciones entre cohesión y comunicación aclara algo los términos de la definición: «Se define aquí cohesión de grupo como la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. Esas fuerzas pueden depender de que sea atractivo o no el prestigio del grupo, los miembros del grupo o las actividades a que se dedica el grupo» (Festinger, 1974, p. 208). Partiendo de esta definición, parece que la cohesión se nos ofrece en los tres siguientes niveles:

1. Hay una **cohesión por atracción interpersonal**, una fuerza que nos mantiene unidos al grupo debido al interés y atractivo que ejercen sobre nosotros las personas que lo forman.

CUADRO 4.4: HIPÓTESIS DERIVADAS DE LAS RELACIONES ENTRE ATRACCIÓN, COHESIÓN, COMUNICACIÓN, PODER E INFLUENCIA.*Proposiciones de Homans (1950):*

- Las personas que interactúan entre sí con frecuencia tienden a experimentar una simpatía recíproca.
- Si la frecuencia de interacción entre dos o más personas aumenta, aumentará el grado de su simpatía recíproca y viceversa.
- Una disminución en la frecuencia de la interacción entre los miembros de un grupo y los extraños, acompañada por un incremento en la fuerza de sus sentimientos negativos hacia los extraños, aumentará la frecuencia de la interacción y la fuerza de los sentimientos positivos entre los miembros del grupo, y viceversa.
- Cuanto mayor es la frecuencia con que las personas interactúan unas con otras, más semejantes tienden a tornarse, en ciertos aspectos, tanto en sus actividades como en sus sentimientos.
- Cuanto mayor sea la frecuencia con que las personas interactúen unas con otras, más fuertes podrán ser sus mutuos sentimientos amistosos.
- Las personas que interactúan a menudo unas con otras se parecen más entre sí, en sus actividades, de lo que se parecen a otras personas con las que interactúan menos frecuentemente.

Proposiciones de Collins y Guetzkow (1964):

- El control directo de las recompensas del entorno de trabajo es fuente de poder.
- Cuanto mayor sea la atracción interpersonal ejercida por un solo individuo sobre los otros miembros, mayor será también el poder de éste.
- Cuanto mayor sea la atracción interpersonal entre los integrantes de un grupo, mayor será también el poder del grupo sobre sus miembros.
- En condiciones de destino común, los individuos desarrollarán una atracción interpersonal.
- Los miembros de un grupo tendrán mayor influencia entre sí en condiciones de destino común.
- El éxito del trabajo de grupo producirá satisfacción.
- El éxito en la resolución de problemas referidos a las relaciones interpersonales provocará satisfacción.
- La congruencia en las motivaciones de los miembros y la ausencia de necesidades orientadas hacia el yo causarán satisfacción.
- El acuerdo sobre el liderazgo causará satisfacción.
- La interacción con personas que nos atraen y a las cuales también parecemos atraerles causará satisfacción.

Proposiciones de Shaw (1976):

- Los miembros de grupos con elevada cohesión se comunican entre sí en mayor medida que los miembros de grupos con poca cohesión.
- La pauta de interacción y su contenido tienen una orientación más positiva en los grupos con alto grado de cohesión que en los de poca cohesión.
- Los grupos con cohesión elevada ejercen sobre sus miembros más influencia que los grupos con poca cohesión.
- Los grupos con alta cohesión son más eficaces que los grupos con poca cohesión en el logro de sus respectivos objetivos.
- Los miembros de grupos con cohesión elevada se suelen sentir más satisfechos que los miembros de grupos con poca cohesión.

2. Hay una **cohesión por la meta**, que se cifra en el deseo de permanecer en un grupo debido a su capacidad para ayudarnos a conseguir objetivos que, además de ser importantes para nosotros, resultan difíciles de conseguir fuera del grupo. Es una poderosa razón para entrar en un grupo y permanecer en él.
3. Finalmente, hay una **cohesión por la atracción** que ejerce **el grupo** en sí, y que se fundamenta en lo interesantes o atractivas que sean las actividades que realiza, las ideas que defiende, las metas que persiga.

La práctica totalidad de este epígrafe ha estado dedicada a la versión más clásica y conservadora de la cohesión, la que tiene como protagonista a la atracción interpersonal. Pero deberíamos prestar atención a la posibilidad de que las personas puedan ser atractivas no sólo por lo que son o por cómo son, sino por lo que hacen en el seno del grupo, por su contribución a las metas y objetivos que persiguen. **La cohesión por la meta** puede ser entendida, entonces, como un complemento o como una sólida **alternativa a la cohesión por la mera atracción**. En el Cuadro 4.4 hay algunas proposiciones que nos remiten directamente a esta idea: «El éxito del trabajo de grupo producirá satisfacción», dice una de ellas. La otra invierte el orden: es el éxito el que depende de la cohesión. Sea como fuere, parece claro que **el rendimiento del grupo podría tener en la cohesión uno de sus referentes** más importantes. Dos caras de una misma moneda en la que subyace la misma hipótesis: **la cohesión mantiene un estrecho parentesco con el logro de metas comunes que posibilitan la consecución de objetivos individuales**. Es la línea argumental que Goodman maneja en su acepción de la cohesión por interdependencia: la interdependencia crea atracción a través de la satisfacción de necesidades individuales. Las personas nos hacemos interdependientes unas de otras en la medida en que somos necesarias para satisfacer necesidades o para conseguir objetivos que nos resultan importantes, y esa

satisfacción es la que se encuentra en el fondo de la atracción que sentimos por ellas. La atracción no se centra en la persona, ni está definida por los rasgos que la adornen, sino por lo que ésta sea capaz de hacer y efectivamente haga para la consecución de **objetivos grupales que alimentan y satisfacen las metas individuales**.

Cohesión y rendimiento, rendimiento y cohesión: ésta ha sido una de las líneas de trabajo más atractivas y de mayor potencial aplicado: la posibilidad de entender la cohesión como predictora de la ejecución y del rendimiento dentro del grupo. Ya en 1951, una investigación dirigida por Stanley Schachter partía de una reflexión que nos ha venido acompañando a lo largo de las páginas previas: los grupos cohesivos tienen un mayor margen y gozan de una mayor capacidad de influencia, y ello da pie al siguiente supuesto: «Si se considera la productividad del grupo como función, en parte, del éxito del grupo para influir sobre sus miembros, queda claro que la cohesión debe ser un determinante de la productividad» (Schachter, *et al.*, 1974, p. 216). Pensemos, pues, en una **relación entre influencia grupal y productividad**, sabiendo, como sabemos, que detrás de la influencia se encuentra la cohesión. Dicha relación está garantizada, matizan los autores, si el grupo intenta influir sobre sus miembros para que aumente la producción, si se dota de medidas y estrategias para favorecer el rendimiento, si no se duerme en los laureles. Es un matiz importante porque, en el fondo, lo que está haciendo es dejar en suspenso la relación lineal entre cohesión y productividad por entender que entre ambas se hace necesario introducir alguna otra variable, y en este caso optan por una concreta: **la norma de productividad**.

Ralph Stodgill, a quien veremos en el próximo capítulo aplicado a estudio del liderazgo, lleva a cabo en 1972 una minuciosa revisión de 34 investigaciones encaminadas a probar la relación entre cohesión y productividad, que se salda con un resultado que recuerda, y mucho, a la propuesta de Schachter: es necesario tomar en consideración la existencia o no dentro del grupo de normas que favorezcan, regulen, o premien la productividad y el rendimiento. La propuesta concreta queda reflejada en el Cuadro 4.5.

Hay que prestar atención a la propuesta de Stodgill. En primer lugar, por la relevancia de la variable medidora que está manejando (la norma), y después por-

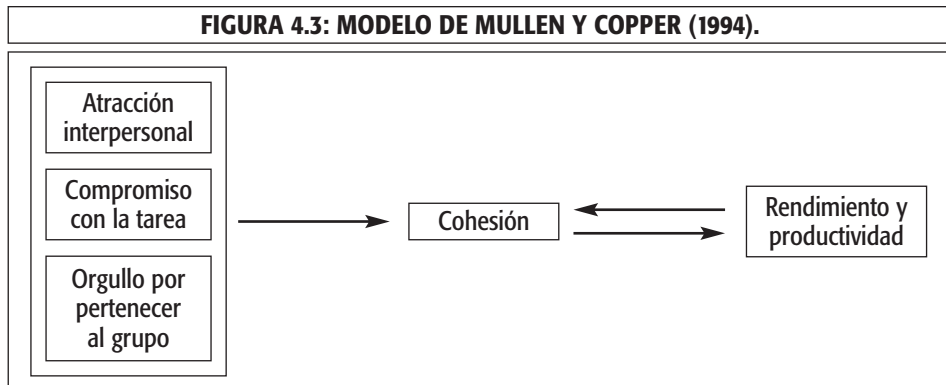
CUADRO 4.5: LAS RELACIONES ENTRE COHESIÓN, NORMA DE PRODUCTIVIDAD Y EJECUCIÓN INDIVIDUAL (STODGILL, 1972).

Norma grupal de productividad	COHESIÓN DE GRUPO	
	Alta	Baja
Alta	Ejecución perfecta	Ejecución intermedia
Baja	Ejecución errónea	Ejecución intermedia

que el devenir de los acontecimientos le ha venido a dar la razón. Brian Mullen y Carolyn Copper hacen un metaanálisis de más de 200 estudios experimentales y correlacionales, con una muestra acumulada de 8.702 sujetos, en los que se maneja la relación entre cohesión y productividad. De entrada los autores entienden que el grado de relación entre ambas variables vendrá a ser función de dos grandes bloques de factores:

1. **Naturaleza del grupo**, definida en los tres siguientes términos:
 - 1.1. *Grado de interacción*: relaciones interindividuales requeridas para la ejecución eficaz de las tareas.
 - 1.2. *Realidad del grupo*: si hablamos de grupos ad hoc (grupos experimentales) o de grupos naturales.
 - 1.3. *Tamaño del grupo*, teniendo especialmente en cuenta la influencia que la dimensión del grupo tiene sobre la atracción.
2. **Componentes de la cohesión**: si la definimos en términos de atracción por las personas, o por el grupo (el orgullo de pertenecer a un grupo).

La consideración de estas variables daría como resultado el modelo de cohesión que se incluye en la Figura 4.3.



Los resultados del metaanálisis despejan algunos interrogantes en torno a la relación entre cohesión y productividad, y abren las puertas a interesantes consideraciones:

1. Existe, en efecto, una **relación entre cohesión y productividad**; se trata, además, de una relación **altamente significativa**. En adelante, dicen los autores, ya no podemos seguir hablando de una relación «controvertida», «ambigua» o «insustancial».
2. Esta **relación** se da, de manera **especialmente significativa, en grupos naturales** (grupos deportivos y grupos militares en el estudio que estamos

comentando), y de manera más moderada en grupos experimentales. Éste es un dato reconfortante.

3. De la misma manera, la **relación entre cohesión y productividad** se da con mayor significación **en grupos pequeños** que en grupos grandes.
4. Los grupos que requieren un alto grado de interacción para llevar a cabo una ejecución eficaz no son precisamente los que muestran un mayor efecto cohesión-rendimiento.
5. De entre las variables que se han manejado, **el compromiso con la tarea** es con toda claridad **el componente más importante** en la relación cohesión-productividad, y es precisamente ahí donde encontramos el decisivo punto de confluencia con Stodgill y, de paso, con Schachter. Los otros dos componentes (atracción interpersonal y atracción grupal) juegan un papel muy secundario.
6. La **dirección** del efecto parece **mayor desde el rendimiento a la cohesión** que desde ésta al rendimiento. Todo un ejemplo de la reversibilidad de los fenómenos grupales, de la que hablábamos hace tan sólo un momento.

4.4. **ATRACCIÓN PERSONAL FRENTE A ATRACCIÓN SOCIAL**

Estos resultados parecen dejar vista para sentencia la cohesión, pero desgraciadamente no es así. A pesar de la contundencia, claridad y sensatez de algunas de las conclusiones, hay detalles que invitan a la prudencia: el concepto de cohesión con el que trabajan tiene su punto de partida en la atracción; los grupos naturales que manejan en el metaanálisis son sólo dos, y ello deja abierta de par en par la puerta a realidades cotidianas que no se agotan en grupos deportivos y militares. Inevitablemente nos tenemos que preguntar si puede ser el compromiso con la tarea el que esté detrás del envidiable clima que reina en la familia Burgos, o el que mantiene firme el Club Ciclista que dirige Alfredo, o si es el que da cuenta de lo que ocurre en la pandilla de Doc. ¿Podríamos decir que en todos los grupos en los que se da un alto compromiso con la tarea hay un alto nivel de cohesión? Probablemente no, si miramos cualquier departamento universitario; seguro que sí en el caso de grupos de trabajo a los que acompaña el éxito en el logro de metas, o en un equipo deportivo ganador. ¿Podríamos decir que el compromiso con la tarea es el único motivo para la cohesión? Rotundamente no.

Cabe la posibilidad de seguir indagando el fenómeno de la cohesión en la realidad cotidiana de los grupos naturales bajo alguna otra directriz. Dorwin Cartwright, por ejemplo, nos pone sobre una pista que nos aleja ligeramente de las conclusiones de Mullen y Copper: mantiene su acuerdo con la dimensión básica de la cohesión (el deseo de permanencia de los miembros), pero añade una consideración que en modo alguno nos resulta ajena (Véase, por ejemplo, las Figuras 1.2 y 3.1). Como consecuencia del deseo de permanecer dentro de él,

«**los miembros de un grupo sumamente cohesivo**, en contraste con uno de bajo nivel de cohesión, **se preocupan más de su pertenencia** y, por consiguiente, están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, a lograr los objetivos de éste y a participar en las actividades del mismo. **La cohesión contribuye a la potencia y vitalidad de un grupo** y aumenta la significación de la pertenencia para quienes pertenecen a él» (Cartwright, 1974, p. 108). Relación entre **cohesión y pertenencia grupal**: ésta es la puerta que nos abre este aventajado discípulo de Kurt Lewin. Se trata de una aportación a la que debemos acompañar de algunas reflexiones teóricas:

1. De entrada la propuesta de Cartwright nos pone en línea directa con la identidad, y por tanto con la categorización social.
2. Desde ese punto de vista, la cohesión se inserta dentro de un marco de valoraciones comparativas plagado de ideología.
3. Por si fuera poco nos coloca a las personas dentro de colectivos que tienen el prurito de marcar su distintividad y su diferenciación frente a otros: el «yo» dentro de un «nosotros» frente al «ellos».
4. Finalmente, abre las puertas a la necesidad de considerar la cohesión como un fenómeno aplicable no sólo a grupos informales pequeños, sino a grandes grupos en los que no quepa razonablemente la posibilidad de interactuar cara a cara, e incluso en los que el atractivo de las personas que a ellos pertenecen pueda pasar desapercibido o, al menos, no juegue el lugar tan primordial que ha venido protagonizando hasta ahora.

El sentimiento de pertenencia, la identificación con las metas que persigue un grupo, con los valores que defiende, o con la ideología que lo caracteriza es lo que nos permite poder hablar de la cohesión de un partido político, de la unión del pueblo palestino frente a la masacre de que está siendo objeto por parte del Gobierno israelí, de la animosa y obstinada convicción de Greenpeace, cuyos miembros están repartidos por el mundo, del sentimiento de unidad de una nación frente a una agresión externa, de la moral de la tropa en el campo de combate, que tanto interés suscitó en los psicólogos sociales durante la Segunda Guerra Mundial. Se hace difícil entender que la cohesión que pueda darse en este tipo de grupos sea fruto del sentimiento de simpatía y atracción entre las personas que pertenezcan a ellos. Hay, sin duda, un compromiso con la tarea, pero por encima de todo lo que está presente es la **identificación con los ideales, con las metas y con los objetivos del grupo**. El Cuadro 4.6 recoge en su literalidad la propuesta de José Manuel Mata para definir los rasgos que dotan de cohesión al entorno radical abertzale en el País Vasco. Demos un repaso a los conceptos que emplea para dar cuenta de una realidad difícil de negar: la existencia de la cohesión en grandes colectivos más allá del simple compromiso con la tarea.

Los **héroes** los primeros. Ellos son el espejo en el que nos debemos mirar, el modelo a seguir, el prototipo de patriota. A continuación los **líderes**, los que nos

CUADRO 4.6: LAS BASES DE LA COHESIÓN DEL ENTORNO RADICAL (MATA, 2002).

Para analizar la estrategia de todo el entorno de ETA, es necesario partir de la caracterización del militante activo del entramado radical como un individuo con una fe –en la justicia de la causa– inquebrantable, sin fisuras, hasta el fanatismo, lo que le lleva a una asunción total de los principios y métodos totalitarios del movimiento, y le hace difícilmente recuperable para un sistema democrático. Entre las **actitudes, creencias y rasgos que dotan de cohesión al entorno radical** y que pueden caracterizar a sus militantes, podemos destacar:

1. La caracterización de los presos de ETA y de la *kale borroka* como héroes y su defensa en todos los órdenes.
2. La mitificación y el apoyo a ETA como líder indiscutible.
3. La utilización de una lógica antidemocrática según la cual las fuentes de legitimidad de la representación política no son las elecciones, sino la lucha contra el Estado y sus representantes.
4. La adopción de un lenguaje militarista, de combate y de acción con una terminología exclusivista y dicotómica (por ejemplo, capturados, prisioneros, acción armada, *borroka*, *txakurra*, *cipayo*...).
5. La pertenencia a una comunidad de odio hacia aquellos que señalan como representantes del Estado español: políticos de todos los niveles, policía en general, empresarios, profesores, jueces, periodistas...
6. La autoidentificación como sólo vascos y antiespañoles.
7. La conciencia antirrepresiva y el odio a los cuerpos policiales con referencias sistemáticas a los GAL, torturas...
8. La participación en todo tipo de movilizaciones como referencia y símbolo de la unidad en la lucha general del colectivo.
9. El rechazo de los liderazgos, a excepción del liderazgo de ETA.
10. La utilización del euskera como símbolo político, cuyo aprendizaje se convierte en una fuente de revulsivos para «descubrir la situación de Euskal Herria».
11. El rechazo de la institucionalización política y de la democracia representativa «porque un pueblo no se puede partir y está por encima de los individuos que lo componen».
12. La asunción de un llamado «socialismo identitario», mezcla de progresismo difuso y de asamblearismo, autogestión y autarquía en lo económico, cultural, idiomático, musical, deportivo...

guían, los que indican el camino, y nos dicen dónde, cómo y cuándo hay que actuar. Después los **enemigos**, aquellos a los que hay que perseguir hasta el infierno, aquellos a los que hay que minimizar porque atacan los valores que definen las esencias, porque atentan contra las creencias que justifican nuestra razón de ser en el mundo y en la historia, y sobre todo porque nos niegan la posibilidad de definirnos como una **unidad diferenciada** y distintiva: nos niegan algo tan sa-

grado como la *identidad* como pueblo. Entonces no hay alternativa: o «ellos» (exogrupo) o «nosotros» (endogrupo). El **destino común** como uno de los ingredientes decisivos de la cohesión en grupos alimentados de una fuerte carga ideológica y con una «misión» en la historia. En el Cuadro 4.3 podemos leer: «En condiciones de destino común, los individuos desarrollarán atracción interpersonal», y «los miembros de un grupo tendrán mayor influencia entre sí en condiciones de destino común». Se trata de proposiciones enmarcadas dentro de la más rancia tradición experimental, pero cuando acudimos a la realidad cotidiana, las cosas no son muy diferentes.

Se instala esta visión de la realidad dentro de una **dimensión imaginaria del grupo** a la que Concha Fernández Villanueva ha dedicado una especial atención. Lo «imaginario grupal» **tiene precisamente en la cohesión su escenario ideal**, y en el cuadro de Giuseppe Pellizza que sirve de portada al libro de Michael Hogg y al capítulo que tenemos entre manos, su reflejo más acabado: una escena de unidad abigarrada en la que todos siguen esperanzados los pasos del líder. Ésa, la del cuadro, es una escena de unidad, y la que Fernández Villanueva atribuye a lo imaginario grupal también. Una escena «[...] reconfortante y tranquilizadora porque representa al grupo, lo hace psicológicamente real y es la base para definirlo posteriormente. Es la escena que suscita la emoción común de los miembros del grupo y les aporta la impresión de unidad» (Fernández, 1998, p. 98). Es, sin duda, una imagen convincente de la cohesión.

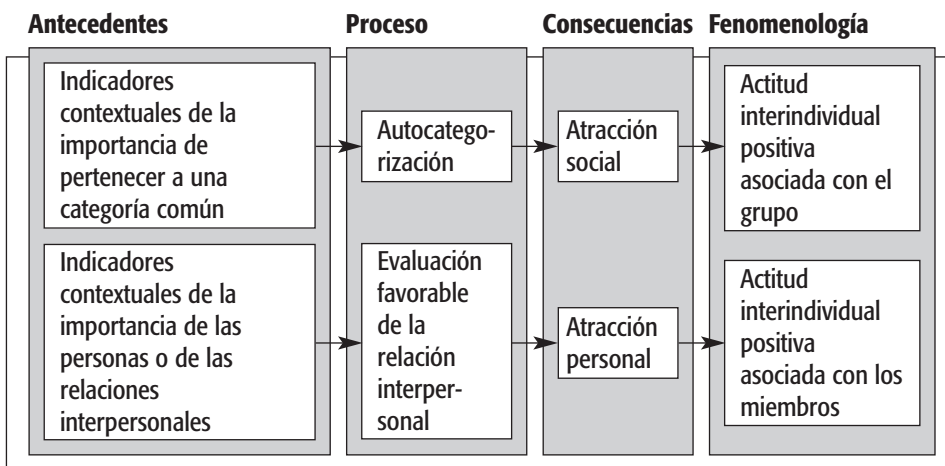
Todos estos argumentos son los que emplea Michael Hogg para establecer una clara **diferencia entre la atracción interpersonal y la atracción social**, y para apostar por un concepto de cohesión alejado de la reiterada dimensión individualista que domina en la idea de cohesión por atracción interpersonal. El argumento es tan sencillo como razonable: en algunos grupos no sólo hay personas ubicadas en determinadas posiciones haciendo determinadas tareas; los grupos disponen también de un conjunto de conocimientos y teorías sobre la realidad propia y ajena, sobre lo immanente y lo trascendente, sobre la realidad mediata e inmediata. De hecho, hay grupos cuya razón de ser se encuentra directamente ligada al cuidado, defensa y transmisión de ideas, y ahí es precisamente donde reside su atractivo. Cuando uno siente en sus entrañas la pertenencia a un grupo (el grupo como norma del que hablábamos en el capítulo 2), la atracción y simpatía que siente por la gente es una atracción que no está ligada a las personas en sí, sino primero al hecho de que pertenezcan al mismo grupo que yo, y después a la manera como esa persona se implique en la defensa de las ideas y valores del grupo. John Turner (1990, p. 95) lo ha expresado en los siguientes términos: «**La cohesión** o atracción mutua entre los miembros del grupo es **función de la semejanza** (identidad) **mutuamente percibida entre el yo y los otros** en relación con las características de la categoría endogrupal del yo».

Es Tajfel quien viene, una vez más, en nuestra ayuda. En el Capítulo 2 nos ha puesto en bandeja una manera de entender la cohesión emanada del favoritismo endogrupal. Ya hemos visto que éste se desencadena sin necesidad de conocer a las personas ni haber interactuado con ellas. La coincidencia en los gustos estéticos nos informa de la pertenencia grupal de los sujetos. **La pura pertenencia a un mismo grupo como fundamento de la atracción (favoritismo):** ése es el argumento. Resulta fácilmente imaginable lo que puede ocurrir si, además de la preferencia por Picasso o Dalí, lo que compartimos son aficiones intensas, como la de Alfredo-padre por el ciclismo, o la de su hija Estela por el teatro; modos de ver la vida, como la de Alfredo-hijo, dedicado en cuerpo y alma a su ONG de cuidados de ancianos desvalidos; posiciones políticas extremas, como ocurre en el caso de los skinheads; cuando se dan estos ingredientes, es más que probable que se dispare el favoritismo, y con él la atracción.

Cuando se unen ambos ingredientes (y lo hacen con no poca frecuencia), la semejanza valorativo-actitudinal y la pertenencia conjunta, la cohesión está servida en bandeja de plata. Ésta es, en palabras de Hogg, una atracción ajena a las preferencias personales, una «**atracción despersonalizada**», intercambiable y centrada en la «fototipicidad»; no es, por tanto, un fenómeno interpersonal, sino un fenómeno grupal en el sentido más estricto del término, un fenómeno derivado de la pertenencia grupal propia y ajena. En una palabra: «Atracción social, pues, es una actitud positiva hacia las personas que pertenecen al endogrupo, y una actitud negativa o menos positiva hacia las personas que pertenecen al exogrupo» (Hogg, 1992, p. 103).

Probablemente lo más característico de la hipótesis de la atracción social es que despersonaliza tanto a los miembros del propio grupo como a los miembros

CUADRO 4.7: MODELO DE COHESIÓN DE HOGG (1992, P. 101).



de los otros grupos utilizando una misma estrategia cognoscitiva: los prototipos y los estereotipos, y desde ahí podemos manejar los siguientes supuestos (Hogg, 1992, pp. 105-107):

1. **El favoritismo endogrupal produce**, como es de esperar, **actitudes más positivas hacia los miembros del endogrupo que hacia los del exogrupo**: los primeros resultan más atractivos en la medida en que personifican los prototipos endgrupales. Pero es necesario advertir que el favoritismo es el antecedente del etnocentrismo, y que éste se encuentra presente en todas las variadas formas que adquieren los fanatismos. **El etnocentrismo** (la atracción hacia el propio grupo como un todo) y la **cohesión**, dice Turner, son **caras distintas de una misma moneda**, y aunque él pretenda quitarle hierro, convendría ser muy cautos sobre todo teniendo en cuenta lo que se nos está viniendo encima.
2. Independientemente de los contenidos y del valor relativo de los prototipos endgrupales y exgrupales específicos, **los miembros** que son **prototípicos** de sus respectivos grupos **son atractivos** porque confirman las expectativas y mantienen la distintividad intergrupar. En palabras de Turner (1990, p. 92): «La hipótesis básica consiste en que las personas son evaluadas de forma positiva en la medida en que se las perciba como prototípicas (representativas, paradigmáticas, etc.) de la categoría del yo en relación con la cual se las compara». Por esa misma razón, los miembros marginales son menos atractivos como prototipos.
3. **La autocategorización acentúa las semejanzas** percibidas entre la persona y sus colegas del endogrupo en torno a las dimensiones prototípicas, y **acentúa las diferencias** percibidas entre los miembros del endogrupo y del exogrupo en las dimensiones prototípicas de cada uno.
4. La autocategorización difumina la autopercepción en el marco de los prototipos endgrupales.
5. La estructura de las creencias sociales que tienen que ver con la naturaleza de las relaciones intergrupales, y las normas grupales que atañen a la conducta aceptable (la conducta apropiada de la que hablaba Tajfel) pueden influir en la forma y en el modo como se expresa la atracción social.
6. **La atracción social se diferencia claramente de la atracción personal en que está asociada únicamente con procesos grupales**, sin que ello impida que la propia dinámica del grupo produzca situaciones que conduzcan al establecimiento de relaciones personales dominadas por la simpatía y la atracción, algo que sucede de manera frecuente en los grupos pequeños.

Poco a poco hemos vuelto a la mente de grupo; las creencias sociales, las normas y los procesos grupales, los prototipos endo y exgrupales que hemos venido mencionando en los últimos puntos constituyen la versión actualizada de aquella hipótesis que con tanta firmeza arraigó en la Psicología social de princi-

pios del siglo XX, disfrazada ahora de **cognición socialmente compartida**; eso y no otra cosa fue siempre la mente de grupo. En realidad no es un simple disfraz, sino la corroboración de que **una de las características más relevantes de algunos grupos es la ideología que comparten las personas que lo forman**. Ideología, ya lo sabemos, es hablar de representaciones, valores, creencias, actitudes, todo ese universo de significados que, como dijo en su momento George H. Mead, tienen la particularidad de ser sociales por partida doble: porque son fruto del contacto y la construcción interpersonal, y porque sirven para ponernos en contacto con los otros. La **mente de grupo y la cognición socialmente compartida** tienen su origen en **un mismo hecho: la pertenencia de los sujetos a una realidad común**. Desde ahí, Durkheim y compañía parecieron divisar la existencia de una «psique grupal propia», y hoy lo que divisamos son estereotipos recalcitrantes respecto a «nosotros» y «ellos», creencias comunes cuyas hondas raíces no siempre son garantía de racionalidad, valores por los que estamos dispuestos a dar la piel, ansias compartidas de recuperar la dignidad (necesidad de identidad positiva), etc.

Si tuviéramos que hacer un resumen, cabría pensar en la existencia de **tres grandes fuerzas que actúan sobre el grupo y que impiden que los sujetos lo abandonen: fuerzas individuales, fuerzas derivadas de la consecución de metas y objetivos, y fuerzas identitarias**. Recientemente, y a modo de ejemplo, Charles Stangor nos ha ofrecido una definición de cohesión que recoge todas estas consideraciones: «La cohesión de grupo se refiere al vínculo emocional positivo que los miembros del grupo tienen entre sí. Se dice que un grupo es cohesivo en la medida en que sus miembros se caen bien, sienten que son parte del grupo, quieren permanecer dentro de él y sienten que el grupo es importante para ellos» (Stangor, 2004, p. 24). Puestas estas cosas en común, nos ofrecerían el siguiente panorama:

CUADRO 4.8: FUERZAS QUE ACTÚAN SOBRE EL GRUPO.

Fuerzas individuales	Interdependencia	Pertenencia
Atracción interpersonal	Metas comunes	Identificación
Semejanza	Relaciones de rol	Sentimiento del «nosotros»
	Normas compartidas	Identidad compartida

4.5. LA COHESIÓN EN LOS EQUIPOS DEPORTIVOS

Los grupos deportivos, dicen Mullen y Copper, representan el ejemplo más cualificado en el marco de las relaciones entre cohesión y rendimiento. De acuerdo con los supuestos de los que han partido ambos autores parece razonable que

así sea: se trata de un grupo natural y pequeño. Los Grizzlies de Memphis, el equipo de baloncesto donde juega Pau Gasol, es, por tanto, un grupo cuya razón de ser convendremos fácilmente que no se sustenta sobre una convergencia en el sistema de valores, creencias y representaciones sociales de los miembros de la plantilla. Nos podemos ahorrar, por tanto, una parte de las reflexiones hechas en el epígrafe anterior sobre la atracción social; el equipo de los Grizzlies, la izquierda abertzale y Greenpeace no aparentan tener nada en común, pero en todos hay objetivos, hay líderes, hay competidores, y hasta un cierto destino común. Hay casi lo mismo, pero lo hay de manera bien distinta; ocurren cosas parecidas (presiones, influencias, relaciones de poder, conformidad, obediencia, pensamiento grupal, etc.), pero ocurren de manera diferente. No hay que darle más vueltas: la cohesión que puedan alcanzar los Grizzlies se enmarca dentro de unos parámetros forzosamente distintos a la que se pueda dar en el entorno abertzale del País Vasco.

No hace falta preguntarse por la suerte que correrían los Grizzlies de Gasol si la plantilla estuviera compuesta por jugadores encantadores y divertidos, que mantienen entre ellos relaciones personales de gran cercanía, camaradería y amistad pero no ganaran un partido. En la NBA no hay duda de que los echarían a todos. Pero podemos formular de distinta manera esta pregunta: ¿qué le pasaría a un equipo que gana todo lo que se pone en su camino, aunque entre los jugadores no haya una especial química en lo personal? Albert Carron, un reconocido experto en Psicología del deporte en la Universidad de Ontario (Canadá), no dudaría en la respuesta: en este último caso tendríamos un claro ejemplo de grupo cohesivo, porque a nadie le amarga un dulce, y mucho menos estar en un equipo ganador. Hay una cohesión por logro de metas (Festinger), una cohesión por interdependencia (Goodman). Vamos **del rendimiento a la cohesión**: ése había sido el resultado más contundente del metaanálisis de Mullen y Copper, y ése es el proceso que se da en los grupos deportivos. «El éxito del trabajo de grupo –dice una de las proposiciones de Collins y Guetzkow– producirá satisfacción».

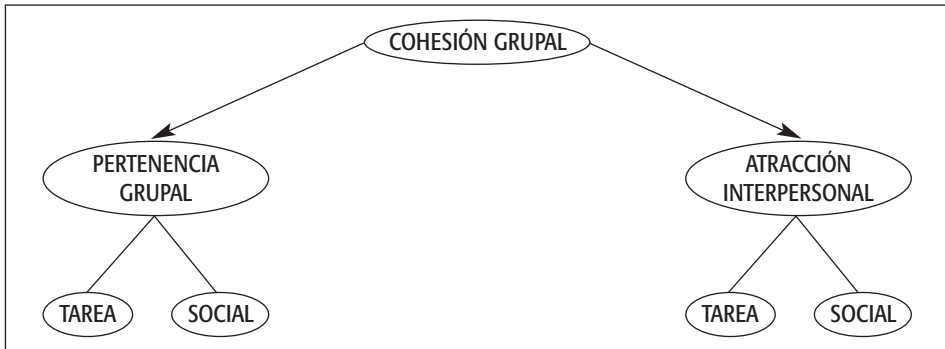
El modelo de cohesión del grupo deportivo desarrollado por Albert Carron no se distancia significativamente de los grandes parámetros que hemos venido manejando:

1. Un **componente individual** que limitaría con las inevitables diferencias y motivaciones personales: qué tipo de personas forman el equipo.
2. El **componente grupal** tiene diversas manifestaciones que van desde el tipo de deporte, hasta la norma de productividad, pasando por la habilidad y la competencia del equipo en el desempeño del juego.
3. Hay una **orientación a la tarea**, una preocupación por la ejecución de los roles que tienen encomendados los miembros del equipo (una cohesión de tarea).

4. Hay una **orientación a las relaciones** cuyo perfil nos es sobradamente conocido (cohesión social).

Se trata de componentes que mantienen la cohesión dentro de los límites conceptuales que hemos utilizado a lo largo de este capítulo (la permanencia dentro del grupo), aunque haciéndola muy dependiente de la consecución de las metas. Eso es lo que se desprende de la definición que nos ofrece el propio autor: la cohesión, dice, es «el proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal a mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos» (Carron, 1991, p. 143). Cuando estos elementos se ponen en marcha y despliegan sus relaciones ofrecen el resultado siguiente:

FIGURA 4.9: EL MODELO DE COHESIÓN EN LOS EQUIPOS DEPORTIVOS DE CARRON (CIT. EN DION, 2000, P. 13).



Precisamente estos son los cuatro factores que han dado lugar al que todavía se considera como el mejor cuestionario para medir la cohesión de grupo de los equipos deportivos, el *Cuestionario del ambiente de grupo*, compuesto por 18 ítems que, según advierte todo un experto como es Michael Hogg, ofrece la ventaja de estar diseñado con la inestimable y necesaria ayuda de un modelo teórico ampliamente contrastado con miles de sujetos pertenecientes a diferentes deportes de equipo, y que sin duda puede resultar de interés desde una vertiente aplicada. En la Figura 4.9 ofrecemos la versión castellana gentilmente cedida por Isabel Balaguer, una experta en Psicología del deporte:

El propio Carron (1991, pp. 146-147) recoge varias **estrategias**, propias y ajenas, que el entrenador debe utilizar **para fomentar la cohesión del equipo**. Las resumimos:

1. Abrir canales de comunicación para facilitar la participación del jugador.
2. Desarrollar el sentimiento de pertenencia y de identidad grupal mediante los distintivos del equipo, actividades sociales y prácticas de iniciación.

CUADRO 4.9: EL CUESTIONARIO DEL AMBIENTE DE EQUIPO DE CARRON.*Atracción individual hacia el grupo en lo social (cohesión social):*

- No me divierto participando en las actividades sociales de este equipo.
- No voy a echar de menos a los miembros de este equipo cuando acabe la temporada.
- Algunos de mis mejores amigos están en este equipo.
- Me divierto más en otras fiestas que en las del equipo.
- Para mí, este equipo es uno de los grupos sociales más importantes a los que pertenezco.

Atracción individual hacia el grupo en la tarea (cohesión de tarea):

- No estoy contento con el tiempo de juego que tengo.
- Estoy insatisfecho con el deseo de victoria de mi equipo.
- Este equipo no me da suficientes oportunidades para mejorar mi rendimiento personal.
- No me gusta el estilo de juego de este equipo.

Integración del grupo hacia lo social:

- Los componentes de nuestro equipo preferirían ir por su cuenta antes que mantenerse juntos como un equipo.
- La gente de nuestro equipo raras veces celebra fiestas juntos.
- A la gente de nuestro equipo le gustaría juntarse alguna vez fuera de la temporada.
- Los miembros de nuestro equipo no se mantienen unidos fuera de los entrenamientos y competiciones.

Integración del grupo hacia la tarea:

- Nuestro equipo está unido intentando conseguir sus objetivos de rendimiento.
- Todos asumimos la responsabilidad por cualquier derrota o bajo rendimiento de nuestro equipo.
- Los miembros de nuestro equipo tienen aspiraciones conflictivas respecto al rendimiento del equipo.
- Si miembros de nuestro equipo tienen problemas en el entrenamiento, todos quieren ayudarles para poder recuperarlos.
- Los miembros de nuestro equipo no se comunican con libertad sobre las responsabilidades de cada deportista durante las competiciones o entrenamientos.

3. Intentar que los jugadores pongan en común las expectativas sobre las conductas de equipo apropiadas y no apropiadas.
4. Valorar las contribuciones personales mediante la recompensa de aquellas ejecuciones individuales excepcionales. La ejecución eficiente de un rol (tarea) debe ser reconocida para intensificar los sentimientos de orgullo grupal y de confianza personal.

5. Mantener hasta donde sea posible una estabilidad en el juego evitando una excesiva rotación de puestos. Existe una fuerte correlación, dice Carron, entre la estabilidad del equipo y la cohesión grupal.
6. Variar la política de relaciones personales entre los jugadores rotando, por ejemplo, la distribución de compañeros de habitación en las concentraciones y en las mesas del comedor a fin de evitar la aparición de coaliciones y camarillas.
7. Llevar cabo reuniones periódicas con los jugadores para resolver conflictos.
8. Mantener un contacto permanente con los líderes formales e informales. Ellos son el barómetro para conocer la situación del equipo y uno de los caminos para implantar los cambios necesarios.
9. Resaltar los éxitos antes que los fracasos, los aciertos antes que los errores.

The Polish Pleasant es otra de esas obras cumbre en la historia del pensamiento social. A lo largo de cinco volúmenes, publicados entre 1918 y 1920, William Thomas y Florian Znaniecki van desarrollando una amplia gama de supuestos psicosociales, de los que se sirven para analizar la vida de los campesinos polacos antes, durante y después de su aventura migratoria a Estados Unidos. En el primero de los volúmenes hay una detallada descripción de la familia campesina que nos gustaría utilizar como colofón a este capítulo.

Para concluir

La familia es un grupo muy complejo, con límites muy flexibles y con varias modalidades y grados de relación entre sus miembros. Pero la conexión familiar fundamental es la **solidaridad familiar**, que no se deja convertir en ninguna otra modalidad de relación grupal ni reducir a una relación personal entre individuos particulares. **La solidaridad familiar se manifiesta en la ayuda y en el control sobre cualquier miembro del grupo** por parte de cualquier otro que represente al grupo como un todo. Es totalmente diferente de la solidaridad territorial, religiosa, económica o nacional, aunque evidentemente éstos son lazos sociales que promueven la solidaridad familiar; su disolución dejaría maltrecha a la familia. **La solidaridad familiar y el grado de ayuda y de control no tienen que depender del carácter personal de sus miembros, sino del estilo y de la calidad de sus relaciones**; la relación entre dos miembros de la familia no admite matices, como el amor o la amistad. La relación marido-mujer está controlada por sus familias respectivas, de suerte que no se trata de dos individuos unidos por sentimientos personales[...]. La norma del matrimonio no es el amor, sino el respeto[...]. La norma de respeto de parte de la esposa incluye obediencia, fidelidad, y cuidado de la salud y el bienestar del esposo; por parte de éste incluye buen trato, fidelidad, y no permitir que la esposa desempeñe un trabajo asalariado a no ser que sea indispensable. Por lo general, ni el marido ni la mujer deben hacer nada que pueda afectar a la posición social de uno o de la otra, ya que esto conduciría a un descenso en la posición social de la familia correspon-

diente. [...] La relación de los padres con los hijos está determinada también por la organización familiar. La autoridad parental es compleja, y se define, primero, por el derecho al control que ejercen como miembros de un grupo respecto a otros miembros del grupo, pero el control es inusualmente estrecho en este caso debido precisamente a la relación tan estrecha. [...] Estos principios generales de ayuda y control en el seno de la familia nuclear y extendida, y de un miembro respecto a otro, se consolidan no sólo debido a la opinión de la familia propiamente dicha, sino de la comunidad dentro de la que vive la familia. Una vez que se han admitido los lazos familiares, cada miembro de la familia se siente responsable de ellos, y como tal es considerado ya que, en el mundo campesino, las opiniones sobre el grupo como un todo se hacen teniendo en cuenta la conducta de los miembros que pertenecen a él, y viceversa [...]. Es importante reseñar que en la vida campesina el honor social es primero familiar y después personal. Cuando una familia ha vivido desde tiempo inmemorial en la misma localidad, cuando los miembros de las tres o cuatro últimas generaciones son conocidos, cada uno de ellos es clasificado primero como miembro de esa familia y es valorado de acuerdo con la estima en que se tenga a su familia; de otra parte la posición social de esa familia queda influida por la posición social de sus miembros, y ninguno de ellos puede ascender o descender en la escala social sin que, en alguna medida, el grupo ascienda o descienda con él (Thomas y Znaniecki, 1966, pp. 89-97).

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

- Roda, R. (1999). «La estructura del grupo: estatus, normas y cohesión». En: F. Gil y C. M.^a Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide (pp. 191-222).
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill. Capítulo 8: «Formación y cohesión grupal» (pp. 241-264), y capítulo 9: «Estructura grupal» (pp. 265-294).
- Huici, C., y Morales, J. F. (2004). *Psicología de Grupos I*. Madrid: UNED. Capítulo 8: «Cohesión grupal».

CAPÍTULO 5



Martín Luther King: un liderazgo liberador.

Jefes, líderes y directivos

Líderes, jefes y directivos son tres ejemplos prototípicos de rol, tres posiciones centrales en la estructura de los grupos, tres lugares de preferencia para divisar todo lo que acontece a lo largo, ancho y hondo de cada uno de ellos.

Las afueras del estadio Santiago Bernabéu son un escenario privilegiado para cualquier estudioso del comportamiento grupal y colectivo: la chusma irracional y delincuente, decían los psicólogos de las masas; el interior es un lujo para los amantes del buen fútbol. En medio de ese alboroto eléctrico y fugaz que se produce a la salida del estadio siempre suceden cosas; algunas de ellas encajan a la perfección dentro de los márgenes conceptuales en los que se mueve la Psicología de los grupos. En una apacible tarde de primavera de 2001, una vez finalizado el partido que ha enfrentado al Real Madrid y al Osasuna de Pamplona, los Ultrasur se preparan para dar rienda suelta a su sevicia fascista. Al costado del estadio se empieza a librar una batalla campal entre hinchas de uno y otro equipo. Y allí están los líderes, sacando pecho, oteando el horizonte y controlando el empeño y el desempeño de sus huestes:

Diario de un skin (3)

Y como en cualquier organización neonazi de **estructura piramidal, los líderes del grupo ostentan un rango de jerarquía superior**. Cuando noté que los skinheads empezaban a sentirse incómodos al no verme agredir a nadie, decidí volver al Moai. Allí Álvaro me salió al paso para preguntarme si le había pegado a alguien, ante mi cámara oculta:

–¿Le has dado a alguno o qué?

–Hemos tirado piedras ahí, a un buga con matrícula de Navarra, pero vinieron dos coches de maderos ahora al parking... ¿los viste?

–No, yo me he ido antes.

Además de Álvaro, allí estaban también Ochoa y el *Gordo Reyes*, la Santa Trinidad de Ultrasur. Y como si de un grupo paramilitar se tratase, **los diferentes agresores se iban presentando ante los tres líderes para dar cuenta de sus «hazañas»**. En ese instante

descubrí algo más. Tras cada paliza, los neonazis hurtaban alguna prenda personal de la víctima; una bufanda, una mochila, una cazadora, etc. Esos objetos eran el **trofeo que presentar ante los líderes del grupo**, demostrando así su lealtad al ideario neonazi.

Me pegué a Álvaro, Ochoa y el *Gordo Reyes* como una lapa para grabar cómo uno a uno los agresores se iban presentando ante ellos para narrarles las palizas que acababan de propinar y mostrarles sus trofeos. Desde mi cámara oculta y desde la cámara de la azotea, registramos las **sonrisas complacidas de los líderes de la peña**, cada vez que un skin o un *casual* daba cuenta de sus fechorías [...]. Me hubiese gustado hacer algo, decir algo. Explicarle que las palizas propinadas cobardemente y por la espalda no tenían nada de heroico. Que no eran guerreros arios luchando por una causa, sino una puta pandilla de matones traicioneros y cobardes [...] pero habría sido un suicidio... Ante mi cámara los ultras estaban haciendo una confesión completa y sincera de sus formas de actuación (Salas, 2003, pp. 303-304).

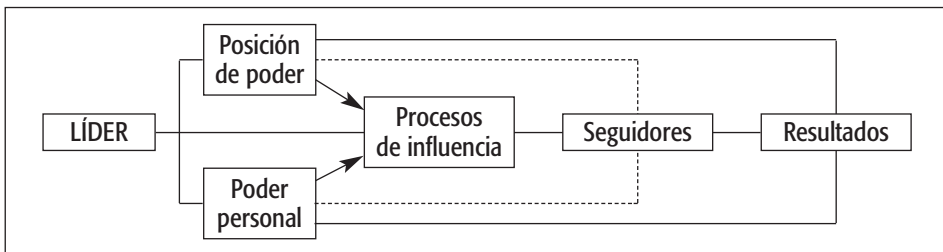
Una escena que parece salida de los rincones más sombríos de la horda; una escena presidida por el **principio etológico de jerarquía de dominancia** que busca la afirmación categorial por medio de la agresión, un hecho insólito en la especie animal, según nos cuenta Robert Hinde, un eminente etólogo, que contrasta con una presencia inagotable que nos llena de conmiseración respecto a nuestra propia especie. De ella nos interesa refrescar algunos detalles que ya debemos ser capaces de enmarcar teóricamente: la pertenencia categorial, el favoritismo endogrupal, el autoconcepto del yo, la despersonalización del otro, la obediencia a una figura de autoridad, la conformidad bajo el efecto de la presión, etc. Junto a estos, un dato novedoso que entendemos crucial cuando está de por medio el liderazgo: los líderes, para ser, ejercer y sentirse como tales, necesitan de seguidores: «**Los teóricos del liderazgo están de acuerdo en que no hay líderes donde no hay seguidores**», escribirá Fred Fiedler, autor de una de las más renombradas teorías. Podríamos arriesgar más y decir que sólo podemos hablar de líderes y de liderazgo en la medida en que por medio haya seguidores. Una especie de obviedad que, sin embargo, resulta imprescindible para responder a la que se entiende que es, muy por encima de cualquier otra, la **característica central del liderazgo: la capacidad de ejercer influencia sobre un conjunto de personas**. La influencia, una vez más. Por ahora no sabemos si emana de manera espontánea de quien la ejerce o si es, por el contrario, una simple tarea que alguien tiene que desempeñar; si es o no dependiente del contexto; si se puede aprender, o está reservada a un grupo escogido de personas; si se da preferentemente en horizontal, o es más frecuente en términos de verticalidad. Lo que sabemos es que adquiere un protagonismo singular en lo macro (en el orden social) y en lo micro (en la vida de los grupos), en las distancias cortas y en las largas. La Antropología nos ha dicho algo más: el tipo de influencia y la forma de ejercerla han constituido el eje del cambio social:

La gran transformación

La conversión de los pueblos igualitarios organizados en bandas y aldeas en campesinos que pagan rentas e impuestos transformó todos los aspectos de la existencia humana. Con ella surgió la división entre ricos y pobres, gobernantes y gobernados. Esta transformación no fue resultado de alguna súbita conspiración de los fuertes contra los débiles, ni tampoco algún súbito colapso de los componentes caritativos de la naturaleza humana. Se debió a procesos evolutivos recurrentes que produjeron líneas de desarrollo paralelas en diferentes partes del globo. No quiere decir esto que **la transformación de las sociedades igualitarias en sociedades estratificadas** siguiera en todas partes los mismos pasos. En un sentido amplio, sin embargo, es probable que en todos los primeros centros «prístinos» de formación del Estado se dieran ciertas clases similares de pasos. Los datos etnográficos y arqueológicos sugieren los siguientes: (1) surgimiento de «grandes hombres»; (2) surgimiento de jefes; (3) surgimiento de reyes y emperadores (Harris, 1981, p. 319).

Marvin Harris apuesta por una hipótesis que bien merece nuestra atención: el paso de las sociedades igualitarias a sociedades estratificadas se acompaña inevitablemente del protagonismo que adquieren personas particulares (grandes hombres, jefes y emperadores) cuyas actividades tendrían cabida dentro de ese amplio fenómeno al que llamamos liderazgo. Esta es una hipótesis. La otra, perfectamente complementaria con la del gran antropólogo norteamericano, es que los tres protagonistas tienen algo en común: la ostentación del poder y el ejercicio de la influencia. Al hablar del liderazgo podemos dar por sentadas ambas hipótesis. Puestas así las cosas, parece que el panorama en torno al cual podríamos ir descifrando este asunto quedaría cabalmente definido por el modelo que recoge la Figura 5.1.

FIGURA 5.1: MODELO DE LIDERAZGO DE JESUINO (1996). TOMADO DE GARCÍA SAIZ (1999, P. 287).



5.1. PODER, LIDERAZGO E INFLUENCIA

La propuesta de Jesuino es sencilla, parece bastante razonable y tiene, además, la particularidad de poner orden en un tema abocado al desconcierto

(«Nunca ha trabajado tanta gente para decir tan poco», han escrito recientemente, de manera exagerada, un par de autores): **todos los líderes tienen poder, todos ejercen influencia, todos tienen seguidores, y finalmente todos persiguen la eficacia de sus respectivos grupos**, porque todos tienen en la cabeza, de manera más o menos clara, algún objetivo. Como iremos viendo a lo largo de este capítulo, las más importantes teorías sobre el liderazgo han respondido, en mayor o menor medida, a este esquema, y ello las acerca, les concede la posibilidad de reconocerse unas en otras más allá de diferencias ocasionales o intencionales. Doc, el protagonista de una de nuestras historias favoritas, sigue siendo un excelente ejemplo de lo que supone ser líder de un grupo:

La pandilla de los Norton

El líder es el punto focal en la organización de su grupo. En su ausencia, los miembros de la pandilla se disgregan en grupos pequeños, no hay actividad común ni conversaciones que impliquen a todo el grupo. Cuando aparece el líder, la situación cambia de manera sorprendente: los corrillos se disuelven y desembocan en el grupo; las conversaciones se tornan generales, y éstas se ven acompañadas frecuentemente por las acciones; **el líder pasa a ser el punto central en la discusión.** Si un muchacho de la pandilla empieza a hablar y nota que el líder no está atento se para y no comienza de nuevo hasta que el líder presta atención. Cuando el líder se va, vuelven los corrillos. La pandilla no se siente reunida como tal hasta que no hace acto de presencia el líder. Los muchachos sienten como una obligación esperarlo antes de comenzar cualquier actividad, y cuando está presente esperan que tome decisiones. [...] **El líder es la persona que actúa cuando la situación lo requiere. Es más resolutivo que los seguidores.** Los acontecimientos pasados han demostrado que tiene razón. [...] Es el más independiente en su juicio. Cuando da su palabra, la cumple. Los seguidores le piden consejo y ánimo, y recibe más que ningún otro sus confidencias. Consiguientemente, conoce más y mejor que ningún otro lo que ocurre en el grupo[...]. **El líder es respetado por su imparcialidad.** Cuando haya recelos entre algunos de los seguidores, el líder no puede guardar rencor contra ninguno de ellos. El líder tiene amigos íntimos (personas que se encuentran en posiciones cercanas a las suyas), y puede mostrar indiferencia respecto a algunos de ellos, pero **si quiere preservar su reputación de imparcialidad no se puede permitir animosidad personal contra nadie.** El líder no necesita ser el mejor jugador de baloncesto, ni de bolos, ni ser el mejor luchador, pero **necesita disponer de habilidades** en aquellas ocupaciones o faenas que sean de interés particular para el grupo[...]. **El líder es más conocido y respetado fuera del grupo que cualquier otro miembro;** tiene una mayor capacidad para la relación social. Una de las tareas más importantes que ejecuta es la de establecer relaciones entre su grupo y otros grupos, y **siempre se espera de él que represente y defienda los intereses de sus seguidores.** El líder frecuentemente origina la acción grupal sin esperar a las sugerencias de sus seguidores (Foote Whyte, 1943, pp. 258-262).

Estamos hablando del líder de una pandilla juvenil, pero algunas de las cosas que hace son parecidas a las que se esperan de un alto ejecutivo de la BP, o del rector de una universidad. Otras son bien distintas, y eso nos remite a una lección que hemos aprendido desde las primeras páginas de este texto: los grupos tienen muchas formas de ser; en el capítulo anterior hemos tenido la oportunidad de ver que la cohesión también. A los líderes les ocurre otro tanto: tienen un fondo común que ponen en práctica de maneras diferentes. Hay **distintas formas de ejercer un mismo fenómeno**: ésa va a ser una de las grandes excusas teóricas del liderazgo. Para comenzar sigamos la invitación de Jesuino, y vayamos a los dos términos que la presiden: el de líder y el de poder. Hemos de advertir que ambos, sobre todo el segundo, han ocupado capítulos extensos en la historia de las ciencias sociales, y que todo lo que aquí podamos decir no podrá ser sino un pálido reflejo de la realidad.

En el caso del líder, esa realidad se nos muestra variopinta, y por momentos algo caótica y contradictoria, como es de esperar que ocurra cuando nos enfrentamos a un tema en el que confluye el interés de varias disciplinas, y en el que cada estudioso ha tenido el prurito de dejar su huella. Pero no hay que alarmarse; éste es el resultado de los diversos rostros con los que acostumbra a dejarse ver la realidad social, y en muchos casos se trata de un desorden más aparente que real. Para que no cundiera el pánico en este terreno, Bernard Bass hizo una propuesta-resumen de las diversas acepciones del liderazgo que recogemos en el Cuadro 5.1.

La particularidad de la propuesta de Bass no es su exhaustividad, sino su reiteración. Veamos: uno no puede ser el foco de la actividad y el eje sobre el que descansan la comunicación y la toma de decisiones sin ejercer influencia, sin inducir sumisión o cooperación, sin hacer algo relacionado con la distribución de las tareas y la definición de metas. Nos preguntamos si es posible «ocupar de manera activa una posición» sin inducir alguna respuesta en los seguidores, sin ejecutar determinados comportamientos, o siendo una persona marginal dentro del grupo. Lo que pretendemos señalar es que hay varias y distintas maneras de entender el liderazgo que no son sino un reflejo de los distintos modos que hay de serlo y ejercerlo; pero junto a eso hay que señalar también que todas ellas pasan por la influencia. En realidad, lo que Bass nos ofrece no es tanto una taxonomía de las distintas modalidades de liderazgo como de excusas distintas que tienen los líderes para ejercer la influencia. Lo que mejor define a los **líderes es su capacidad «para influir en los otros más de lo que son influidos» por ellos**, dejó escrito Roger Brown en su excelente texto de Psicología social. La idea del **liderazgo como proceso de influencia** ha tenido entre sus mayores defensores a Hollander: «Un *líder* es una persona cuyas características (en particular su estatus) le permiten ejercer una influencia concorde con la consecución de metas grupales. Por consiguiente, el líder puede ser considerado un individuo cuyo rol

CUADRO 5.1: LAS CONCEPCIONES DEL LIDERAZGO (BASS, 1981).

1. El líder como el foco de la actividad, de los cambios y de los procesos de grupo; como el eje por el que pasan los diversos procesos del grupo: el proceso de comunicación, el de toma de decisiones, el que define las relaciones con los otros grupos, etc. (**Influencia**).
2. El liderazgo es fruto de un conjunto de rasgos y características de la personalidad (**Gran Hombre**).
3. El liderazgo es el arte de inducir sumisión, obediencia, respeto, lealtad y cooperación por parte de los miembros del grupo (**Poder**).
4. El liderazgo es un ejercicio de influencia enmarcado en las actividades de los miembros relacionadas con el logro de las metas y objetivos del grupo, presidido por la eficacia (**Influencia**).
5. Líder es aquella persona que ejecuta comportamientos de líder. El liderazgo son los comportamientos que ejecuta una persona mientras es líder (**Comportamiento**).
6. El liderazgo es una forma de persuasión, una forma de inducir cambios en las actitudes, creencias y comportamientos de los seguidores (**Persuasión**).
7. El liderazgo es el resultado de una relación de poder diferencial existente entre dos personas (P y O) (**Poder**).
8. El líder es aquella persona capaz de conducir al grupo al logro de sus objetivos, como un instrumento para la consecución de las metas, como la persona que motiva y moviliza a los miembros del grupo para la consecución de los objetivos (**Resultados**).
9. El liderazgo es el resultado del proceso de interacción entre los miembros del grupo. El liderazgo sólo existe cuando y en la medida en que es reconocido y conferido por las personas que forman el grupo (**Seguidores**).
10. El liderazgo es un rol específico y diferenciado, el rol que pertenece a la persona que ocupa una determinada posición (**Rol**).
11. Líder es aquella persona que abre e inicia la estructura, como alguien que ocupa de manera activa una posición desde la que se procede a la definición de las metas, la distribución de las tareas, el procedimiento en la toma de decisiones, etc. (**Influencia**).

constituye un recurso grupal fundamental, en la medida en que su influencia está encaminada a facilitar el logro de metas comunes» (Hollander, 1971, p. 437).

Líder-estatus-influencia-adeptos, ése parece ser el esquema de Hollander, que en nada contradice al que hemos ofrecido de partida en la Figura 5.1. Y si bien se mira, el grueso de la propuesta definitoria de Bass no hace sino utilizar términos distintos para hablar de influencia (obediencia, persuasión, poder, iniciación de la estructura, etc.). En el fondo, detrás de la obligada consideración del liderazgo como un elemento decisivo de la estructura del grupo se esconde la idea, más que razonable, de que su estudio resulta imprescindible para compren-

der lo que acontece en su interior a raíz de la influencia que ejerce sobre los diversos aspectos de la dinámica del grupo. Ésa había sido precisamente la idea rectora de Kurt Lewin. En el Capítulo 2 (Véase el epígrafe «La atmósfera de grupo») hemos visto a dos de sus más aventajados discípulos ocupados en analizar cómo varían las cosas dentro de un grupo cuando cambiamos la forma de ejercer el liderazgo. Ésa va a ser también la idea con la que se manejen buena parte de las teorías que vamos a ver a lo largo de este capítulo.

La introducción del estatus y de la influencia da pie a la inevitable consideración del **poder** en su relación con el **liderazgo**. Poder e influencia son términos que aparecen frecuentemente unidos y están presentes de manera constante en la vida social. Ésa será la línea de argumentación de Ignacio Martín-Baró, un jesuita asesinado por el ejército salvadoreño en noviembre de 1989, junto con otros cinco compañeros, entre ellos Ignacio Ellacuría, un eminente filósofo, y dos empleadas de la Universidad: las relaciones de poder forman parte de nuestra vida cotidiana. No nos cuesta mucho trabajo entender que poder (coercitivo) es lo que ejercieron sobre Marcelín Kwibueta hasta hacerle asesinar a su propia esposa; poder (referente) es el del clérigo islamista al que llamaron los suicidas de Leganés antes de inmolarse; es también poder (experto) el que tiene un eminente cirujano ante sus pacientes; bestial ejercicio del poder es el que da cuenta de

**CUADRO 5.2: LA OMNIPRESENCIA DEL PODER EN LA VIDA SOCIAL
(MARTÍN-BARÓ, 1989, P. 185).**

1. El poder es una realidad presente en todos los ámbitos de la vida humana y juega un papel esencial en la determinación de las formas de ser y de actuar de las personas y de los grupos.
2. El poder puede influir en el comportamiento de manera mediata, contribuyendo a configurar el marco institucional, social y material en el que actúan las personas, o de manera inmediata, a través de la coerción directa, física o moral. Sin embargo, el poder tiende a ocultarse y aun a negar su existencia.
3. El poder se da en todas las relaciones sociales, se basa en los recursos de que disponen los actores, y produce un efecto que configura la misma relación social. Así, el poder es aquel diferencial de recursos que se produce en las relaciones sociales y que permite a un actor imponer sus intereses y su voluntad a otros.
4. El ejercicio del poder produce la dominación social de unos sobre otros, configurando tanto al dominador como al dominado.
5. El ejercicio del poder tiende a corromper a los que lo detentan. Su dominio les lleva a devaluar a quienes dominan, y a atribuir a lo que ellos mismos son lo que es producido en realidad por lo que tienen. Esta distorsión les convence de su superioridad natural y se vuelve justificadora del dominio y la opresión que ejercen.

las torturas de los soldados norteamericanos en Irak (obediencia); poder es el que ejercen los tanques israelíes sobre la población palestina, o el del jefe que premia a un empleado con unas vacaciones en una isla del Caribe (recompensa). En una palabra, «el poder es inherente a toda relación social», sentencia Martín-Baró.

El tono general de esta concepción del poder está marcado por Max Weber: el poder es «la probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en condiciones de **hacer prevalecer su voluntad** al margen de la base sobre la que descansa dicha probabilidad» (Weber, 1944, p. 43). Eso se entiende muy bien: lo hemos visto con toda crudeza en la cárcel de Zimbardo, y en los experimentos de Milgram, y lo volveremos a ver en todo su apogeo en el Capítulo 9. Pero no es ése el poder de Doc, ni el de Alfredo, ni el de los líderes en los campamentos de verano de Sherif, ni siquiera el de los líderes autocráticos de Lewin, Lippitt y White. Parece, pues, que hay un espacio psicosocialmente muy relevante para el poder que no tiene cabida dentro de los márgenes manejados por Weber o por Martín-Baró. Ésa es la idea que inspirará a Dorwin Cartwright una concepción del poder en unos términos claramente interindividuales más que intergrupales, que tendría las siguientes características:

1. De entrada, el poder indica la habilidad de una persona (A) para influir sobre otra (B), una habilidad que puede ser percibida como amenaza.
2. El poder no es un atributo absoluto, sino una relación de influencia entre dos personas que se concreta en diversos modos de interdependencia, algunos de ellos más prevalentes que otros.
3. El poder es un repertorio de actos potenciales de un agente sobre otro entre los cuales se encuentran el acceso diferencial a recursos para poder satisfacer necesidades, y la inducción de cambios en el espacio vital de otra persona.
4. El poder se concreta en la ejecución de determinados actos y comportamientos (Cartwright, 1959, pp. 213-214).

Más allá del poder que se impone de manera pura y dura por la vía de los hechos (un poder de dominación y de opresión), hay un poder que convence, motiva, persuade, y que resuelve problemas. El rudo poder sostenido por las armas de un militar siniestro como Pinochet, frente a la elegancia y suavidad de Nelson Mandela. Un poder de dominación frente a un poder de liberación, que se sitúa tanto a nivel interpersonal como intergrupales.

Hemos dado un avance psicosocialmente importante respecto a Weber: **el poder no sólo impone voluntades, sino que induce cambios**; puede presentarse como un huracán devastador, y puede administrarse como una fuerza persuasora; no sólo mira por sí mismo, sino por la satisfacción de las necesidades del grupo. El poder se deja ejercer al estilo Hitler o al estilo Luther King; apoyándose en la sumisión más abyecta, o sirviéndose de la persuasión.

Todos estos van a ser los argumentos empleados por John French y Bertram Raven en la que sigue siendo una extraordinaria aportación sobre el poder social, que se ha venido completando desde su primera aparición en 1958. No menos de siete son las bases sobre las que se asienta el poder, y por tanto no menos de siete son las modalidades con las que se presenta en la vida social:

1. El **poder de recompensa** es el poder cuya base es la capacidad para conceder beneficios, recompensas y premios a una persona. Es un poder que «depende de la habilidad de una persona para administrar valores positivos y para orillar o disminuir valores negativos» (French y Raven, 1974, p. 289). Es el poder que se le atribuye a quien influye en los demás porque tiene capacidad para recompensar sus actuaciones deseadas. Por ejemplo, el jefe que asciende a un empleado por sus buenos servicios en la empresa o el padre que hace un regalo a su hijo por sus buenas calificaciones.
2. El **poder coercitivo** emana de la capacidad de castigar aquellas conductas que se entienden como no apropiadas, que no se ajustan a las normas grupales o que contravienen los deseos del propio líder. Este tipo de poder suele dar lugar a sentimientos negativos hacia el líder que podrían hacer rebelarse a los seguidores, aunque en general suele promover obediencia por el miedo al castigo. A veces, el poder de recompensa y de castigo pueden ser las dos caras de una misma moneda, ya que el líder podría tener la capacidad de recompensar las acciones afines y castigar las que entendemos desviadas. Incluso podría considerarse que evitar un castigo es un modo de recompensa, con lo que la relación entre estos dos tipos de poder se haría aún más estrecha, con una salvedad que no escapa a los autores: «El poder de recompensa tenderá a aumentar la atracción de P por O; el poder coercitivo la hará disminuir» (French y Raven, 1974, p. 290). Dentro de esta modalidad de poder, hoy tendría perfecta cabida la humillación.
3. El **poder referente** se basa en la relación personal, de atracción, amistad o identificación de P con O; en un sentimiento de unidad y de pertenencia común. En este caso, el líder actúa como referente del grupo, sirve para conferirle identidad. En el poder referente se observa con claridad la influencia de la atracción, la satisfacción por sentirse unido a una determinada persona, el respeto por lo que es y por los valores que representa, el prestigio que tiene, etc. «Se ha demostrado —escriben los autores— que el poder designado como referente es en especial grande cuando P se siente atraído por O. Según nuestros términos, esto significa que a mayor atracción, mayor identificación y, en consecuencia, mayor poder referente» (French y Raven, 1974, p. 293). La mayoría de los líderes de grupos informales, como las pandillas de amigos, detentan sobre todo este tipo de poder.

4. El **poder legítimo** tiene como base la posición, y representa el poder formal, el que los miembros del grupo aceptan en función de una estructura (jerarquía militar, académica...) o procedimiento que es comúnmente compartido en función del contexto, como la herencia, la rotación, la elección mayoritaria. Dejemos que sean los autores los que hablen: «Aquí se define el poder legítimo de O/P como aquél surgido de valores internalizados de P que dictan el legítimo derecho de O a influir sobre P y la obligación de P de aceptar esta influencia» (French y Raven, 1974, p. 291).
5. El **poder experto** es un poder que se otorga a quien se considera con mayor capacidad, experiencia o criterio para resolver determinadas cuestiones que afectan al grupo. Por ejemplo, suele ostentar este poder el profesor en su clase, el médico en su consulta, el empleado más antiguo entre sus compañeros, los ancianos en las sociedades tribales. «El poder experto, escriben los autores, resulta en una influencia social primaria sobre la estructura cognoscitiva de P» (French y Raven, 1974, p. 294), algo que resulta especialmente novedoso. Se trata de un poder sustentado en la confianza que despiertan en nosotros la competencia, las habilidades y conocimientos de una determinada persona.
6. El **poder de información** está basado en la posesión o acceso a datos que son más o menos vitales o apetecibles y cuya distribución nos sitúa en una posición de privilegio. Un buen ejemplo de la importancia que este tipo de poder tiene en la vida cotidiana es el dicho «quien tiene la información tiene el poder»; así ocurre en ocasiones en la vida política, cuando los dirigentes hacen pública determinada información en el modo y momento que consideran más oportuno para el logro de sus intereses; o cuando en una empresa se restringe la información sólo a un pequeño grupo con el fin de privilegiar su capacidad de decisión.
7. El **poder de conexión** lo añaden Lussier y Achua (2000, p. 347) para hacer referencia a un hecho que parece incuestionable: hay un determinado poder que nace de la relación con gente influyente, sobre todo del ámbito político. La expresión «tráfico de influencias» que utilizamos en nuestro lenguaje cotidiano resume con fidelidad el poder de conexión.

5.2. CAUDILLOS Y VISIONARIOS

Cuando tratamos de buscar ejemplos de figuras en las que pudieran concurrir todas estas facetas del poder, evocamos personajes como Martin Luther King, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi o John F. Kennedy. Y si nos preguntáramos por lo que hay en común en ellos, cabría la posibilidad de acudir a un concepto lleno de vaguedades pero con cuya ayuda somos capaces de entendernos: se trata de personas que tienen ese **don de atraer o seducir por su presencia o su pa-**

labra, que es como el Diccionario de la Real Academia define «carisma». Atracción y seducción que son la antesala de la dominación. Max Weber es quien hace este recorrido:

Dominación carismática

Debe entenderse por «carisma» la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad por cuya virtud se la considera en **posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas** –o por lo menos específicamente extracotidianas o no asequibles a cualquier otro–, o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como *jefe*, caudillo, guía o líder. El modo como habría de valorar «objetivamente» la cualidad en cuestión, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa es cómo se valora «por los dominados» carismáticos, por los «adeptos» (Weber, 1944, p. 193).

El recurso a Weber es de todo punto de vista obligado, porque nadie como él ha sido capaz de adentrarse con tanta lucidez por los mil vericuetos de un fenómeno tan grandioso como escurridizo. Para facilitarnos las cosas, Weber menciona algunos atributos que, muy resumidamente, sería necesario tener en cuenta:

1. En primer lugar, el carisma se sustenta sobre el **reconocimiento** que los seguidores «deben» a la corroboración de las cualidades, supuestas o reales, que adornan al líder.
2. **El carisma exige prueba y corroboración**; si no aporta ningún bienestar a los dominados, si el «agraciado carismático» parece que ha sido dejado de la mano de su dios, o lo ha abandonado su fuerza mágica, su autoridad se disipa.
3. El reconocimiento de los seguidores, dice Weber, psicológicamente supone una **entrega personal al líder** al que nos vinculamos «en un proceso de *comunización* de carácter emotivo», en un proceso de comunión con el líder a quien nos ofrecemos sin que por medio haya otra cosa que asombroso reconocimiento y arrobamiento ante su presencia.
4. La estructura carismática no entiende de procedimientos ordenados, pautados, reglamentados; simplemente actúa porque entiende que es «**portador de dones específicos** del cuerpo y/o del espíritu estimados como sobrenaturales» (escasamente accesibles) que le conducen a una manera de actuar que rompe con toda norma tradicional o racional: «La dominación burocrática es específicamente racional en el sentido de su vinculación a reglas discursivamente analizables; la **carismática es específicamente irracio-**

nal en el sentido de su extrañeza a toda regla» (Weber, 1944, p. 195). Utilizamos el carisma «sin significado axiológico».

Buena parte de los atributos que Weber atribuye al carisma, en especial el último, los podemos encontrar a lo largo de la investigación histórico-biográfica más laureada en estos comienzos de siglo, la que Ian Kershaw le ha dedicado a Hitler. Al comienzo de ella hace una esclarecedora confesión:

Un agitador de cervecería

Más que la extraña personalidad del hombre que tuvo en sus manos el destino de Alemania entre 1933 y 1945, lo que ha seguido interesándome durante la elaboración del libro ha sido la cuestión de **cómo fue posible Hitler**: no sólo cómo pudo obtener el poder del estado un aspirante tan absolutamente impropio, sino cómo consiguió ampliar ese poder hasta hacerlo absoluto, de tal forma que hasta los mariscales de campo estuvieran dispuestos a obedecer sin vacilar las órdenes de un antiguo cabo, e incluso «profesionales» capacitados e inteligencias agudas de todos los sectores de la vida estuvieran dispuestos a prestar una obediencia acrítica a un autodidacta cuyo único talento indiscutible era el de saber **avivar las emociones más viles de las masas**. Si la clave de esa cuestión no podemos considerar que se halle en esos atributos de la personalidad de Hitler, por sí solos, de ello se deduce que ha de buscarse ante todo en la sociedad alemana, en las motivaciones políticas y sociales que colaboraron en la creación de Hitler[...]. Si hay un concepto que me haya ayudado más que ningún otro a dar con el medio de vincular los puntos de vista, por lo demás contradictorios, por medio de la biografía y la exposición de la historia social, ese concepto es la idea de «**caudillaje carismático**» de Max Weber, una idea que intenta explicar esta forma extraordinaria de dominación política ante todo en los perceptores del «carisma», es decir, en la sociedad, más que buscarla, en primer término, en la personalidad del que es objeto de su admiración (Kershaw, 2002, p. 11).

A tenor del curso de los acontecimientos, pareciera que Hitler tuvo más de «caudillo» (una forma de ejercer el liderazgo y de usar el poder) que de «carisma». Pero eso es tan sólo una apreciación no exenta de sesgos, inevitables cuando tenemos delante, en sentido figurado, un personaje de esta calaña. Albert Speer no sólo lo tuvo delante, sino que convivió con él durante doce intensos años; además le cupo el «honor» de ser uno de sus interlocutores favoritos, porque Hitler veía en él perfectamente cumplida la que decía haber sido su gran vocación: la Arquitectura. Speer era un hombre inteligente, instruido, cultivado, sensible, un mirlo blanco en medio de la ruda incultura y banalidad que rodeaba la camarilla del Tercer Reich. Su opinión resulta por eso especialmente valiosa: «[...] estaba completamente cautivado por Hitler, escribe al comienzo de sus extraordinarias *Memorias*, atrapado por él incondicionalmente, sin poderme liberar; habría estado dispuesto a seguirlo a todas partes». Y de alguna manera eso

fue lo que hizo, a pesar de que muy pronto se percató de su megalomanía, de su despotismo, de su desmesura, y de su enfermizo afán por los oropeles de la gloria. Pero el dato más importante que nos revela quien fuera uno de sus íntimos, aunque esa es una palabra que apenas tuvo lugar en la vida interpersonal de Hitler, es «su propensión a tomar decisiones sorprendentes e inesperadas», sus improvisaciones continuas, su falta de rigor en el análisis de las situaciones: «Hitler continuaba tomando todas las decisiones sin disponer de estudios concretos». No necesitaba ninguna de estas cosas: confiaba en su intuición, en su suerte, en su olfato político, en la posesión de facultades que lo alejaban de manera definitiva del común de los mortales: **él era un visionario**, un miope con una confianza ciega en su destino y con una «[...] fe incommovible en su buena estrella», que creyó haber sido elegido por la divina providencia para una misión sublime. Junto a él la otra dimensión del poder, el de un visionario de la luz, Martín Luther King en su alocución final aquel 28 de agosto de 1963 en la «Marcha sobre Washington».

Un agitador de cervecería anárquico, caprichoso y hostil a los requerimientos axiológicos, y un luchador por los derechos humanos, un pacifista que se dejó la vida en la lucha por la igualdad racial: el carisma de dos visiones antagónicas del mundo, de la vida y del lugar de los individuos en la historia y en la sociedad.

Hitler, Luther King, Gandhi, Teresa de Calcuta: estamos hablando de líderes cuya luz y cuyas sombras se han proyectado sobre los cuatro puntos cardinales, líderes que han vertido el poder de su seducción sobre grandes masas, que han pretendido ser agentes de cambio a gran escala. Pero el carisma también se ejerce en las distancias cortas, con objetivos más comedidos y realistas, y con una estrategia que va más allá de la mera seducción por la palabra o por las ideas. En las últimas décadas **el carisma y la «visión» se han deslizado hacia terrenos colindantes con lo microsocia**l (la organización, los grupos y equipos de trabajo), y se han dejado acompañar no sólo de racionalidad y de consideraciones ético-morales, sino de un orden y una estructura burocrática que les garantiza la que hemos supuesto que era una de las características más relevantes del liderazgo: la eficacia. El «Cuadro de Honor» ha sufrido cambios que, en alguna medida, no dudáramos de definir como espectaculares: hemos pasado de Hitler, Luther King, Mandela o Kennedy a López de Arriortúa, un alto ejecutivo español a quien se rifan las multinacionales; a Archie McGill, «un tipo descarado y visionario» a quien en 1970 contrata la ATT&T como director de márketing; a Bill Gates, el dueño de Microsoft; a Lee Iacocca, quien a finales de la década de los setenta asume la presidencia de la Chrysler; a Jan Carlzon, el presidente de la compañía aérea SAS, etc. Estamos hablando sobre todo de **personas a las que acompaña el éxito en su desempeño profesional**, consistente, en todos los ejemplos mencionados, en conducir una organización empresarial hacia la consecución de unas metas que se dejan convertir fácilmente en datos perfectamente cuantificables. **En la actuali-**

La cruzada de Hitler	<i>I Have A Dream: los sueños de Martin Luther King</i>
<p>Es mejor dejar para los psicólogos la cuestión de si un odio hacia uno mismo extraordinariamente profundo es una condición previa necesaria para la elevación anormal de la autoestima hasta la condición de salvador heroico de la patria. Pero fuesen las que fuesen esas razones hondamente asentadas, para un egomaniaco narcisista de la talla de Hitler el culto al héroe que otros dirigían hacia él, unido en su propia incapacidad para hallar falta o error alguno en sí mismo, produjo entonces una autoimagen de caudillaje «heroico» de proporciones monumentales [...] La «idea» que él defendía no era una cuestión de objetivos a corto plazo. Era una «misión», una «visión» de objetivos futuros a largo plazo, y de su propio papel en la consecución de ellos. Ciertamente estos objetivos (salvación nacional a través de la «eliminación» de los judíos y la adquisición de «espacio vital» en el este) no equivalían a directrices políticas a corto plazo. Pero, incorporados a la idea de caudillo «heroico», equivalían a una «visión del mundo» dinámica. Esta «visión del mundo» dio a Hitler su impulso infatigable. Hablaba incesantemente de su «misión». Veía la mano de la «Providencia» en su obra. Consideraba su lucha contra los judíos como «la obra el Señor». Consideraba la tarea de su vida como una cruzada. La invasión de la Unión Soviética, cuando se efectuó muchos años después, fue para él (y no solo para él) la culminación de esa cruzada (Kershaw, 2002, p. 353-354).</p>	<p>A pesar de las tribulaciones y los pesares, no me han abandonado los sueños. Es un sueño que ahonda sus raíces en el sueño de América. He soñado que un día este país se levantará de su postración y podrá disfrutar del verdadero significado de su credo: «Todos los hombres son iguales». He soñado que un día en las colinas rojas de Georgia los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de sus dueños se sentarán juntos a la mesa de la fraternidad. He seguido soñando que un día incluso Mississippi, un Estado abrasado por la injusticia y por las cadenas de la opresión, se transformará en un oasis de libertad y justicia. He soñado que mis cuatro hijos podrán vivir en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino por la moralidad de sus acciones. Hoy he tenido un sueño. He soñado que un día allá abajo, en Alabama, con sus racistas resabiados y con un Gobernador de mente estrecha, chicos y chicas negras entrelazarán sus manos con chicas y chicos blancos y pasearán juntos como hermanos. Hoy he tenido un sueño. He seguido soñando que un día «todo valle será exaltado, y las montañas y las colinas se achicarán, los terrenos escabrosos se allanarán, los caminos sinuosos se harán rectos, y la gloria del Señor nos será revelada [...]». Ésa es nuestra esperanza. La esperanza que se extiende por toda América. Con ella seremos capaces de abrirnos paso en medio de esta montaña de desesperanza, de transformar las discordias en una bella sinfonía de hermandad, de trabajar juntos, de rezar juntos, de avanzar juntos, de no acobardarnos frente a la libertad...</p>

dad, hablar de personas con carisma es hablar de hombres y mujeres con éxito, personas en las que concurren una serie de habilidades personales y rasgos psicológicos que les garantizan el éxito más allá de las circunstancias en las que tengan

que actuar y del tipo de personas (empleados) que los sigan; son personas que superan a la media de los mortales en algunas características que los lanzan irremediablemente al éxito.

Cuando decimos que toda esta gente tiene carisma y visión, queremos decir, apunta Nanus (1994), un estudioso del tema, que su actividad está presidida por el realismo frente a fantasía, por el rigor frente a ocurrencias repentinas, por la clarificación de roles frente a confusión anárquica, por la participación activa y convencida de los miembros del grupo frente a sumisión y obediencia ciega, por metas creíbles frente a metas utópicas, que requieren del compromiso y de la actividad compartida frente al protagonismo narcisista. En una palabra, el carisma y la visión no pueden ser ajenos a ninguno de los elementos que en el capítulo anterior hemos visto que componen la estructura de un grupo. Si lo preferimos, podemos emplear otra formulación igualmente conocida: el carisma y la visión no existen en el vacío de realidades inconclusas; si algo tienen que aportar al estudio del liderazgo, lo hacen desde su interacción con los componentes que nos están sirviendo de guía (Cuadro 5.1): el poder, los seguidores, y los resultados. Todo ello no es obstáculo para que junto a los aspectos «terrenales» que definen la estructura de un grupo, la visión tenga un toque de ruptura, de utopía y de ilusión capaz de comprometernos más allá del mero cumplimiento del deber. Nos vale la definición de Jay Conger:

«Visión» y carisma

Podemos pensar en la **visión** como una imagen mental evocada por un **líder que describe un futuro altamente deseable para la organización**. Junto con el carisma, la visión toma la forma de un ideal o de un sueño de altos vuelos. Lo que tiene de especial la visión en comparación con otros objetivos tácticos es que nos concede una amplia perspectiva sobre los *propósitos* de la organización. Frente a los objetivos tácticos, que frecuentemente intentan una ganancia concreta, o incrementar la cuota de mercado, o introducir ciertos productos, la visión está rodeada de metas abstractas (Conger, 1989, p. 38).

Pese a los términos de la definición, Conger muestra su sorpresa por la naturalidad que normalmente suele adquirir la **visión**. Las más de las veces, dice, se trata de **una idea sencilla que actúa como un «paraguas estratégico»** a cuya sombra se irán acogiendo posteriormente metas concretas, tácticas específicas, personas adecuadas, todo ello con la mirada puesta en un objetivo abstracto, pero claro. Es sorprendente la sencillez de la «visión»; es posible, dice Conger, que ahí resida su fortaleza. Es esa sencillez la que facilita su puesta en práctica como principio organizador y como guía para la toma inmediata de decisiones del día a día en la organización, sin duda su principal función. Junto a ella, su papel decisivo en la motivación, en la implicación en la tarea, en la creación de una at-

mósfera entusiasmada de equipo en la que los seguidores (empleados) se perciben como parte activa del sistema. Todas éstas son funciones, dice Conger, que se corresponden con el perfil del líder carismático en una organización empresarial:

1. Los líderes carismáticos son agentes de cambio.
2. Tienen un acendrado sentimiento de insatisfacción con el *statu quo* debido a su insaciable búsqueda de nuevas oportunidades.
3. Son impacientes activos; personas que intentan trasladar a la acción sus ideas en un corto período.
4. Tienen un desarrollado sentido de oportunismo, junto a una especial habilidad para resolver los errores y motivar al cambio a través de una visión estratégica.
5. Los líderes carismáticos tienen un cierto aire de misioneros y, como tales, atraen a discípulos a quienes predicán la buena nueva de su visión.
6. Son personas dotadas de una extraordinaria confianza en sí mismas.

Liderazgo carismático

La **habilidad para comunicar y persuadir**, especialmente **en un nivel emocional**, es una característica importante del líder carismático. [...] En los estudios de campo que comparan líderes carismáticos con líderes no carismáticos, de manera sistemática he encontrado que los líderes carismáticos **eran portavoces más eficaces** y más poderosos. [...] Los líderes carismáticos presentan sus ideas sirviéndose de un **estilo verdaderamente visionario**, crean un discurso que involucra a la audiencia, estructuran sus mensajes como una sinfonía, y usan su energía personal para irradiar ilusión respecto a sus planes. [...] El estilo del mensaje hablado parece tener un impacto significativamente diferencial cuando comparamos los líderes carismáticos con los no carismáticos. [...] Los líderes carismáticos son **«creadores de significados»**. [...] En su elección de palabras, valores y creencias, el líder carismático construye una nueva realidad para asegurarse el convencimiento y la confianza en su misión (Conger, 1989, pp. 68-69).

El carisma tiene algo de hipnosis, arrastra su dosis de pasión, tiene una irresistible fuerza de persuasión (el don de atraer por la palabra, que nos dice el Diccionario de la Real Academia). Parece que en primera instancia el carisma se enseñoorea de los sentimientos, y después pasa a formar parte de la toma de decisiones, de la definición de los objetivos a medio y largo plazo, de la distribución de las tareas. Ése ha sido su devenir: ha pasado de estar unguido de magia, fascinación y misterio a ser un acompañante usual de la actividad de determinadas personas en el campo del trabajo y de las organizaciones, que, más allá de la mera transacción, del simple intercambio de recompensas (recompensa contingente) y compensaciones entre el líder y sus seguidores, se adentra por terrenos algo más sutiles, como son los sentimientos, las expectativas y las motivaciones.

Entendido en estos términos, **el liderazgo carismático es un liderazgo transformacional** cuyo verdadero sentido se nos muestra por comparación al **liderazgo transaccional**, un liderazgo en el que la relación entre líder y seguidores implica un intercambio, una especie de convenio en virtud del cual el líder impulsa, apoya y motiva a los miembros del grupo para conseguir objetivos comunes, y a cambio de ello recibe su recompensa en reconocimiento, prestigio, consideración (recompensa contingente).

Liderazgo como transacción	Liderazgo como transformación
<p>Desde el punto de vista transaccional, puede atribuirse al líder el carácter de agente de influencia que dirige comunicaciones a sus adeptos, ante las cuales éstos reaccionarán de distintos modos. El líder procura tener en cuenta los estados perceptivo-motivacionales de sus adeptos; éstos, a su vez, evalúan las motivaciones y las características del líder según como responda a sus necesidades. Por consiguiente, carece de sentido estudiar el liderazgo al margen de los adeptos que posee el líder dentro de un grupo dado y de la índole de las transacciones que se producen (Hollander, 1971, p. 437).</p>	<p>El liderazgo transformador se da cuando el líder estimula el interés entre los seguidores a fin de que éstos analicen su trabajo con nuevas miras, cuando genera conocimiento de la misión que tiene encomendada el grupo, mejora la habilidad y competencia de los miembros del grupo, y les motiva a mirar más allá de sus propios intereses, y a interesarse por aquello que beneficiará al grupo (Bass y Avolio, 1994, p. 2).</p>

Estamos considerando que **la transacción es un componente de transformación, y que ésta forma parte del carisma**, aunque en modo alguno lo agota. Ésa es la perspectiva en la que nos estamos moviendo. Por si cupiera alguna duda, vayamos con algo más de detalle a los **cuatro componentes de la transformación**, siguiendo, como es preceptivo, los pasos marcados por sus autores:

1. **Carisma o influencia idealizada:** los líderes transformadores son un modelo para los seguidores; éstos los admiran, los veneran, los respetan y se identifican con ellos en todos los ámbitos.
3. **Motivación inspiradora:** los líderes transformadores tienen la facultad de crear una atmósfera impregnada de cohesión, que se concreta en el desarrollo de un alto sentido de grupalidad, de pertenencia.
4. **Estímulo intelectual:** los líderes transformadores provocan en sus seguidores inquietud intelectual y ánimo para la innovación y la creación. Nada hay más renuente al cambio que seguir el cansino devenir de los acontecimientos.
5. **Consideración personalizada:** los seguidores son el principal capital: ésa es la filosofía sobre la que sustenta su actuación el liderazgo transforma-

dor. Cada uno de ellos en particular se merece el máximo cuidado y la máxima atención, y a eso hay que dedicar una parte importante de la actividad.

Por cierto, en la última década han proliferado los estudios que han querido analizar si la «transacción» y la «transformación» tienen algo que ver con el género, si hay un estilo de liderazgo típicamente femenino por contraposición a un estilo de liderazgo típicamente masculino. No es precisamente ésta la manera más adecuada de hacer Psicología social, por una razón que a estas alturas entendemos sin dificultad: se obvia el contexto, y con él la verdadera razón de ser de la perspectiva psicosocial. Y además, ya se sabe lo que ocurre con las diferencias, que cuando se buscan siempre se encuentran.

En el caso que nos ocupa, los resultados no han ofrecido una imagen nítida. Distintos investigadores, partiendo no siempre del mismo marco teórico, han estudiado mediante distintos métodos y valiéndose de distintos instrumentos aplicados en distintos contextos grupales u organizativos este asunto. Los resultados no han hecho más que reflejar esta variabilidad. En un extraordinario artículo de revisión, Isabel Cuadrado nos ha dibujado el panorama en los siguientes términos: la imagen de un «liderazgo femenino» clara y diferencialmente volcado hacia lo transformador en comparación con el masculino (mayor estímulo intelectual, inspirador y social-participativo, mayor tendencia a compartir el poder y la información, mayor consideración individualizada, mayor influencia idealizada, mayor satisfacción de los subordinados, mayor recompensa contingente) admite, matices muy severos que pasan por las siguientes consideraciones: a) las personas que hacen las investigaciones; b) el tipo de organización que se estudia; c) los instrumentos de medida empleados; y d) contexto cultural en el que se llevan a cabo los estudios. Las investigaciones de la propia autora la llevan a la siguiente conclusión:

Género y liderazgo

En definitiva, nuestros estudios muestran que **las diferencias entre hombres y mujeres a la hora de liderar no son muy notorias**, tanto cuando se comparan las evaluaciones que ambos hacen de sus propios estilos de liderazgo como cuando se comparan las evaluaciones que realizan sus subordinados. En este último caso, constatamos la existencia de diferencias estadísticamente significativas en dos de los diez estilos o factores utilizados [en la investigación]: el estilo «autocrático» y el factor «liderazgo negociador» del liderazgo transaccional. La mayor frecuencia con la que adoptan estos estilos las mujeres líderes tal vez esté expresando una necesidad de reafirmar su poder en este tipo de posiciones, en consonancia con otros resultados del estudio (Cuadrado, 2003, p. 303).

Puede que, en efecto, la visión y el carisma sean así: una manera de actuar por parte de una determinada persona, no importa si es hombre o es mujer, que tie-

ne una repercusión en diversos aspectos de la vida de un grupo, sobre todo en el capítulo relacionado con los objetivos y resultados. La advertencia la había hecho el mismísimo Weber: si el carisma no deja sentir su influencia sobre algún aspecto de la vida de los seguidores, acabará por esfumarse. El carisma también exige su transacción. Jay Conger coincide plenamente en la importancia de los seguidores cuando hablamos de visión y de carisma: para que determinadas conductas o actividades induzcan a pensar en el carisma, los empleados tienen que verlas como **relevantes** para su situación. Y añade: «Si los seguidores no piensan que la visión estratégica de su líder, tal y como la formula, está a tono con sus aspiraciones personales, no es probable que lo perciba como un líder carismático» (Conger, 1989, p. 24). Aplicado al carisma, podríamos decir que la gente habla de la feria como le va en ella.

Claro está que, a veces, en ese sutil juego, las cosas parecen decantarse hacia una construcción del carisma más allá de cualquier dato concreto que lo avale; como si **el carisma** residiera exclusivamente en la **mente de los seguidores**. La historia de la humanidad está llena de dioses y diosas que hemos creído encarnados en hombres y mujeres comunes a los que atribuimos poderes especiales, de **reyes y príncipes ungidos de poderes sobrenaturales** que reciben la admiración, el culto y la veneración de sus seguidores. Esa joya de la mitología comparada que es *La rama dorada*, de James Frazer, nos ofrece docenas de ejemplos de una generalizada tendencia a confiar en la capacidad de los reyes para intervenir a su antojo en el devenir de la naturaleza. Desde los aborígenes australianos hasta el Emperador de Japón, pasando por Moctezuma, se les ha venido atribuyendo el dominio mágico de la lluvia, el sol, el viento, la salud y la enfermedad. Y confirmando a Weber y a Conger, Frazer cuenta historias interminables llenas de seducción: «En otras muchas partes del mundo se confía a los reyes la regulación del curso de la naturaleza para el bien común y se les castiga si fracasan en su empeño. Parece que los escitas encadenaban a su rey cuando había sequía. En el antiguo Egipto maldecían a los faraones por las malas cosechas. En la isla de Niné, en el Pacífico sur, hubo antaño una dinastía de reyes [que] se suponía que fomentaban la producción de alimentos, cuando el pueblo se encolerizaba contra ellos en época de escasez, los mataba, hasta que al fin, como morían uno tras otro, nadie quiso ser rey y terminó la monarquía» (Frazer, 1944, p. 117). García Márquez bucea en la historia fantástica durante el «otoño del patriarca» y nos cuenta que los textos oficiales lo referían como un «patriarca descomunal que nunca salía de su casa porque no cabía por las puertas, que conocía el lenguaje de algunos animales, que tenía la virtud de anticiparse a los designios de la naturaleza, que adivinaba el pensamiento con sólo mirar a los ojos y conocía el secreto de una sal de virtud para sanar las lacras de los leprosos y hacer caminar a los paralíticos».

CUADRO 5.3: EL LIDERAZGO PERCIBIDO.

La mística del poder (Hitler)	Los reyes taumaturgos
<p>Fue [Hitler] en gran medida un producto social: una creación de motivaciones y expectativas sociales con que invistieron a Hitler sus seguidores. Esto significa que las acciones del propio Hitler, en el marco de su poder creciente, no fuesen de la máxima importancia en momentos clave. Pero el peso de su poder ha de verse sobre todo no en atributos específicos de la «personalidad», sino en su papel como Führer, un papel que sólo podía ser factible con el menosprecio, los errores, la debilidad y la colaboración de otros. Así que para explicar su poder debemos mirar en primer término a los otros, no al propio Hitler. Su poder fue de un carácter extraordinario. Hitler no basó su derecho al poder (salvo en el sentido más formalista) en su cargo como jefe de un partido, o en una posición funcional determinada. Lo basó en lo que él consideraba que era su misión histórica de salvar a Alemania. Dicho de otro modo, su poder era «carismático», no institucional. Dependía de que otros estuviesen dispuestos a ver en él cualidades «heroicas». Y los otros vieron esas cualidades... es posible que hasta antes de que él mismo llegase a creer en ellas. [...] El poder era también la razón para que sus subalternos estuviesen pendientes de cada una de sus palabras, antes de que, cuando ese poder llegaba a su fin en abril de 1945, huyesen como las ratas proverbiales de un barco que se hundía. La mística del poder explica también, sin duda, por qué tantas mujeres (sobre todo las que eran mucho más jóvenes que él) le veían, al Hitler cuya persona nos parece la antítesis de la sexualidad, como un símbolo sexual, intentando varias de ellas suicidarse por él (Kershaw, 2001, pp. 30-31).</p>	<p>Para comprender lo que fueron las monarquías de antaño, para explicar sobre todo su vasto ascendiente sobre los hombres, no basta con aclarar hasta el último detalle el mecanismo de la organización administrativa, judicial, financiera, que ellas les impusieron a sus súbditos. [...] Es preciso también penetrar en las creencias y hasta en las fábulas que florecían en torno a las casas reinantes. [...] La noción del carácter sagrado y maravilloso de los reyes es un dato psicológico fundamental del que los ritos que van a ocuparnos no fueron más que una manifestación entre varias. [...] Las escrófulas eran la especialidad de Enrique II. Su capacidad de curar no era personal, exclusiva; era facultad de su función: sólo en cuanto rey era taumaturgo [...]. El milagro real se presenta ante todo como la expresión de una cierta concepción del poder político supremo. Desde este punto de vista, explicarlo será referirlo al conjunto de ideas y creencias de las que fue una de las manifestaciones más características [...]. El milagro de las escrófulas se emparenta incontestablemente con todo un sistema psicológico que se puede calificar de «primitivo». Pero cuando decimos esto, ¿qué hacemos más que indicar de una manera aproximativa el género de representaciones mentales hacia el cual conviene dirigir nuestra investigación? [...] Sin duda los antiguos reyes jamás dejaron de ser considerados por sus súbditos personajes muy superiores al resto; pero la vaga aureola mística que los envolvía, la debieron únicamente al imperio ejercido sobre la conciencia colectiva por las oscuras reminiscencias que databan de los tiempos paganos [...]. Para que una institución que se destina a servir objetivos precisos marcados por la voluntad individual pueda imponerse a todo un pueblo, es necesario que sea transportada por la corriente profunda de la conciencia colectiva; y acaso, recíprocamente, para que una creencia un poco vaga pueda concretarse en un rito regular, no es indiferente que algunas voluntades claras la ayuden a cristalizar (Bloch, 1988, pp. 26-87)</p>

Pero volvamos a la realidad. March Bloch, un insigne historiador belga fusilado por los nazis en 1944, nos ofrece un ejemplo extraordinario del **carisma percibido**, del **carisma como un simple ejercicio de atribución**: a los reyes franceses e ingleses de los siglos XI y XII se les concedía el poder sobrenatural de curar las escrófulas (inflamación de los ganglios linfáticos), con el simple contacto de sus manos. Eran los «reyes taumaturgos», y a ellos dedica Bloch una extensa investigación a la que no son ajenas reflexiones psicosociales que nos resultan especialmente relevantes en este momento, y que recogemos en el cuadro 5.3, al lado de otra mística del poder más reciente, la de Hitler.

Se trata, como bien sabemos, de una vieja hipótesis psicosocial: el ser humano se instala en el mundo como un perceptor de la realidad, había dicho Fritz Heider, y desde esa atalaya privilegiada despliega todo su arsenal cognitivo presidido por un proceso que tiene algo de señorial, el proceso de atribución. Ésta, la atribución, ha sido considerada como una pieza central en las **teorías implícitas del liderazgo**, que en su formulación más radical sostienen su inexistencia «real» y «científica»; éste, dicen, se sostiene mucho más sobre meras atribuciones que sobre datos objetivos. El «romance del liderazgo», lo llamó un autor. En el afán (necesidad, diría Heider) por comprender y explicar lo que acontece a nuestro alrededor, atribuimos lo que ocurre en los grupos a los que pertenecemos o en la organización en la que trabajamos al líder, despreocupándonos de otras posibles, y más razonables, causas. Así se construye su figura: haciéndola responsable, sin pararnos en pruebas, de los éxitos y de los fracasos; y así es también como la figura del líder tiene a veces los pies de barro.

Sea como fuere, y sin entrar en polémicas, **nos interesa** sobremanera **recuperar a los seguidores**, una pieza central en la configuración del fenómeno del liderazgo (véase Cuadro 5.1). Y lo queremos hacer considerándolos no como sujetos de aspiraciones, motivos e intereses personales, sino en calidad de perceptores de la realidad. Visto así, no cabe duda de que **el carisma**, como cualquier otro hecho de la realidad social, **debe ser considerado como un hecho percibido** sometido a las mismas reglas que el resto de los hechos sociales. Por ejemplo, al «error fundamental de atribución» en virtud del cual los perceptores tendemos a enfatizar de forma excesiva el papel del actor y a infravalorar el papel de la situación como causa de los sucesos (ésta es la definición de Miles Hewstone), el del contagio social, o el de la sanción social. Ésta última es justamente la hipótesis que Robert Cialdini maneja para desentrañar aquel episodio siniestro en el que el reverendo Jim Jones, líder del Templo del Pueblo, indujo al suicidio a 910 personas: fue, dice Cialdini, **el más espectacular acto de sumisión de nuestro tiempo**. Era un tipo «que conseguía que lo amaran como a un salvador, confiaran en él como en un padre y lo trataran como a un emperador»; pero no fue su incontenible capacidad de persuasión la que puede explicar por sí sola el aquelarre de muerte de aquel 18 de noviembre, sino la sanción social. **«Determinamos lo que**

es correcto averiguando lo que piensan otras personas que es correcto», reza en su formulación más sencilla el principio de sanción social:

Sanción social y liderazgo

Aunque fuera, sin lugar a dudas, un hombre de raro dinamismo, el poder que ejercía me parece basado, no tanto en su notable estilo personal, como en su comprensión de algunos principios fundamentales de Psicología. **Su verdadera genialidad como líder estuvo en darse cuenta de las limitaciones del liderazgo individual.** Ningún líder puede confiar en convencer, siempre y sin ayuda, a todo los miembros del grupo. El mero hecho de que un número sustancial de componentes del grupo estén convencidos basta para convencer al resto. Por tanto, **los líderes más influyentes son los que saben cómo organizar las circunstancias del grupo para conseguir que el principio de sanción social actúe a su favor** (Cialdini, 1990, p.157)

CUADRO 5.4: LOS RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES EFICACES (LUISSIER Y ACHUA, 2000).

Rasgo	Descripción
Dominancia	Asume la iniciativa y carga con la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades del grupo.
Energía	Entusiasmo por la tarea, aguante, tolerancia al estrés y a la frustración.
Autoconfianza	Seguridad realista en las propias ideas y en las habilidades y competencias: eso alimenta la seguridad de los seguidores.
Locus de control interno	Creencia en que nuestra conducta afecta directamente a nuestro rendimiento. Orientación al futuro definiendo metas e implementando planes para conseguirlas. Apertura al cambio.
Estabilidad	Seguridad y control emocional. Conocimiento de las fortalezas y debilidades propias. Orientación positiva (hacia la corrección y la mejora) más que defensiva.
Integridad	«La posibilidad de influencia se basa en el integridad», en la honradez y fiabilidad que se concretan en ayuda, cooperación y ausencia de manipulación, y que se traducen en confianza por parte de los seguidores.
Inteligencia	Habilidad cognitiva para pensar crítica y creativamente, para solucionar problemas y tomar decisiones.
Flexibilidad	Capacidad de adaptar el comportamiento a diferentes situaciones y seguidores.
Sensibilidad social	Preocupación por las personas; esfuerzo por entenderlas en cuanto tales más allá de que sean miembros de un grupo u organización. Capacidad para ponerse en su lugar. Empatía.

Muchos de los rasgos que aparecen asociados al liderazgo carismático en el seno de las organizaciones tienen un extraordinario parecido con aquellos otros que un día manejó la Psicología de los grupos, y sobre todo la Antropología, cuando hablaba de los «**grandes hombres**», una teoría sobre el liderazgo que recorrió fugazmente la escena durante las primeras décadas del pasado siglo. Pondremos tan sólo un ejemplo con letra pequeña. En el estudio llevado a cabo en 1948 en el seno del Personnel Research Board de la Universidad de Ohio, Ralph Stodgill da cuenta de los datos arrojados por 124 estudios que pretendieron descubrir los rasgos diferenciales que caracterizan a los líderes. Los resultados no pudieron ser más descorazonadores: el liderazgo venía estando asociado con la friolera de 29 rasgos y características personales entre los que tan pronto aparecían como protagonistas la altura, el peso o la apariencia física, como la originalidad, la fluidez lingüística, o la introversión-extraversión, todo ello junto al estatus social, la popularidad o la confianza en uno mismo: un revoltijo en el que resultaba difícil poner algo de orden, ya que tan sólo un 5 por ciento de los rasgos estudiados eran comunes a más de 4 estudios de los analizados hasta esa fecha.

El interés que hoy despiertan los «grandes hombres» y las «grandes mujeres» es muy relativo. **Lo que hoy nos interesa** no son las dimensiones de sus respectivas personalidades, sino algo mucho más sencillo y probablemente más útil: **conocer los rasgos de los líderes eficaces**, y en ese terreno Robert Luissier y Christopher Achua nos han hecho una propuesta que no podemos rechazar porque la sostienen sobre los datos aportados por ocho investigaciones.

Hemos pasado del «gran hombre» al líder eficaz, pero todavía quedan algunas dudas y varios interrogantes. Tanto unas como otras las ha resumido acertadamente Pennington (2002): a) todavía no sabemos muy bien, y a lo mejor no importa, cuáles son realmente los rasgos de la personalidad que diferencian a los líderes; b) la idea de que los grupos sólo tienen un líder no es cierta; en muchas ocasiones en un mismo grupo conviven distintos líderes en función de la situación o la tarea a desempeñar; c) la teoría del gran hombre no es útil para predecir quienes serán buenos líderes en el futuro puesto que la mayoría de los estudios realizados se limitan a analizar las características de quienes ya son líderes; y d) obviamos el contexto y la situación, y con ello estamos contraviniendo una de nuestras más firmes apuestas en el estudio de los grupos.

CUADRO 5.5: RESUMAMOS.

1. Como en su momento dijimos del grupo, decimos ahora del poder y del liderazgo: puede ser un camino empedrado de sombras o un camino hacia la luz; un instrumento de opresión o de liberación; un seguro para el bienestar o una fuente de tribulaciones.
2. Transacción, transformación, visión y carisma son partes distintas de una manera de ejercer el liderazgo.

3. El carisma ha sido atribuido a personajes adornados de un cierto aire mesiánico y cuya vida está rodeada de leyenda. Hoy también hablamos de carisma en función de la eficacia y el éxito en el desempeño de actividades profesionales.
4. Aplicado al campo de los grupos y de las organizaciones, el liderazgo carismático es sinónimo de visión estratégica, apuesta por el cambio, seducción motivacional, movilización de los recursos del grupo, compromiso con la tarea, etc.
5. El carisma, y por extensión el liderazgo, se puede atener tanto a los hechos (es un hecho en sí) como a las percepciones y atribuciones de los seguidores (un hecho percibido).

5.3. EL LIDERAZGO, ¿CUESTIÓN DE ESTILO O DE CONTEXTO?

Cuando Lewin y sus colaboradores se plantean el estudio de la atmósfera grupal parten de un supuesto que en estos momentos adquiere una relevancia que nos había pasado desapercibida en su momento: los sujetos experimentales a los que se les encomendaba la tarea de ejercer de líderes (varones adultos), no tuvieron inconveniente alguno en hacerlo adoptando cualquiera de los tres estilos que se manejaban. Eso quiere decir algo tan sencillo como trascendente: **el liderazgo es una conducta que cualquier persona puede ejercer**. Algo de eso hemos visto en el Capítulo 3 (Véase epígrafe 3.5.2): se aprende a ser demócrata, se aprende a ser autoritario, se aprende a ser antisemita. Cabe recordar, una vez más, a George H. Mead: la persona no existe desde el nacimiento; se va haciendo en el transcurso de la interacción, en un proceso de aprendizaje interpersonal en cuyo devenir va incorporando a su experiencia el significado de las cosas. Las conductas se aprenden, y las que rodean el ejercicio del liderazgo no son una excepción. Ése es el primer supuesto. El segundo también lo hemos traído a colación en el epígrafe que acabamos de mencionar: el líder es el protagonista indiscutible del cambio social; pero no el líder como persona en sí y por sí, sino el tipo de liderazgo que ejerza. Entonces podemos decir que **el liderazgo deja de ser una característica de las personas para convertirse en una característica de su conducta**.

En buena medida ésa era la idea que estaba detrás de aquella vasta tradición experimental que se ocupó del estudio de las dimensiones de la conducta del líder, y que tuvo en Launor Carter y John Hemphill sus máximos exponentes. Vistos con la perspectiva de los años, los trabajos de Hemphill llevados a cabo a comienzos de la década de los cincuenta, los conocidos como *Ohio State University Leadership Studies*, fueron los más relevantes, porque acabaron por cimentar la más sólida y consensuada propuesta en torno a las características de que se rodea la conducta del líder: la de que **hay líderes cuya actividad se centra en**

las personas, y otros cuyo interés gira en torno a la tarea. Reconstruyamos brevemente la historia. En un primer momento, Hemphill detecta en sus estudios la presencia de nueve dimensiones de la conducta de los líderes, que en el transcurso del tiempo y de las investigaciones quedan reducidas a las cuatro siguientes:

1. **Consideración:** actividades relacionadas con el grado en que el líder manifiesta conductas indicativas de amistad, confianza, respeto, cariño y defensa de los miembros del grupo. Es una dimensión sobre la que recaería nada menos que el 49,6 por ciento de la varianza del comportamiento del líder.
2. **Iniciación de la estructura:** hace referencia a actividades por parte del líder relacionadas con la organización, la distribución y asignación de las tareas, y el mantenimiento de los estándares del grupo (cumplimiento de las normas, fomento de la cohesión). Se trata de una actividad importante en la vida de los grupos (explica el 33,6 % de la varianza), aunque parece que no tanto como la consideración.
3. **Énfasis en la producción:** como su mismo nombre indica, atañe directamente a la tarea, a aquellas actividades del líder que van dirigidas a motivar a los miembros del grupo en el trabajo. De acuerdo con los datos tan sólo explicaría el 9,8 por ciento de la varianza, y se le concede por ello una importancia relativa en el funcionamiento del liderazgo.
4. **Sensibilidad:** se vincula con acciones teñidas de comprensión por los errores, con la ausencia de beligerancia y agresividad en las relaciones interpersonales, y explicaría tan sólo el 7 por ciento de la varianza.

Estos fueron, finalmente, los ingredientes que utilizó Robert Bales para, mediada la década de los cincuenta, concatenar una serie de investigaciones que dieron como resultado inequívoco la existencia de **dos maneras de ejercer el liderazgo**, de dos grandes modelos de actuación, claramente explícitos en las investigaciones de Lewin: **uno centrado en las personas, y otro preocupado por las tareas.** Conviene recordar que estas dos dimensiones de la grupalidad nos han venido acompañando desde el Capítulo 1, en aquel momento bajo la excusa de las funciones que cumplen los grupos. En el capítulo anterior han vuelto a hacer acto de presencia con dos motivos: el estatus y la cohesión, y ahora aparecen de nuevo asociadas al liderazgo. Todas estas apariciones no son fortuitas; lo que hay detrás de ellas no es sino una de las grandes dimensiones del funcionamiento de los grupos que, debido a esa naturaleza reversible que les hemos atribuido, aparecen asociadas a distintos procesos.

Definidas y descritas en los términos empleados, da la impresión de que ambas dimensiones son excluyentes. Así es, al menos, como las concibieron sus autores. La novedad que van a introducir Robert Blake y Jane Mouton (1964) es considerarlas como **dos polos de un continuo en cuyo fondo se encuentran la eficacia y**

el éxito en la gestión del grupo, para lo cual se hace necesario que el líder desarrolle un estilo en el que esté presente tanto su preocupación por la tarea como su interés por las relaciones entre los miembros del grupo. Para ello sólo hay una solución: entrenar a los líderes en ambas dimensiones empleando para ello algo tan sencillo y tan consolidado como son los principios que nos ha legado la propia Psicología, que los autores recogen en el siguiente cuadro:

CUADRO 5.6: PRINCIPIOS EXTRAÍDOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO QUE SON SIGNIFICATIVOS PARA EL EJERCICIO DE UN LIDERAZGO EFICAZ, SEGÚN BLAKE Y MOUTON.

Principios	Palabras clave
La autorrealización a través de la participación es la motivación que imprime carácter a la actividad humana y es la base de toda productividad.	<i>Participación</i>
La comunicación abierta y franca es esencial para el ejercicio de la responsabilidad propia y de la compartida.	<i>Sinceridad</i>
La aceptación de los demás como capaces de alcanzar criterios o niveles de excelencia promueve confianza y respeto.	<i>Confianza y respeto</i>
La participación compartida en la resolución de problemas y en la toma de decisiones es lo que estimula la implicación activa y el compromiso, la productividad y el pensamiento creativo.	<i>Implicación y compromiso</i>
Los conflictos se resuelven a través de un enfrentamiento directo con sus causas, con la comprensión y el acuerdo como base del esfuerzo cooperativo.	<i>Solución de conflictos</i>
El acuerdo mutuo es la base más fuerte de la supervisión.	<i>Consenso</i>
La interacción efectiva entre líder y seguidor aumenta la sinergia.	<i>Sinergia</i>
El liderazgo siempre opera a través de la fijación de objetivos.	<i>Metas y objetivos</i>
Los miembros del grupo que cooperan son interdependientes a la hora de prestarse apoyo mutuo.	<i>Apoyo mutuo</i>
El aprendizaje a partir de la experiencia pasa siempre por la crítica y la evaluación retrospectiva.	<i>Cambio y desarrollo</i>

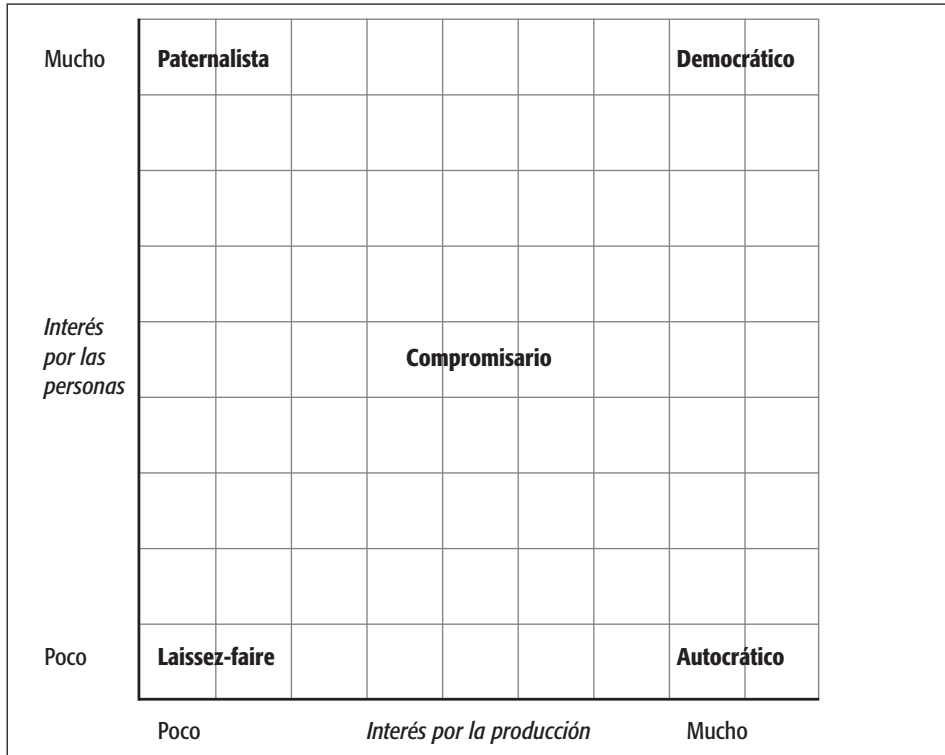
Traducidas al campo concreto del ejercicio del liderazgo en el campo de las organizaciones, estos principios y consideraciones dan como resultado la conocida como «Rejilla gerencial», un campo compuesto por 81 posibles lugares en los

que se puede ubicar la figura del líder (véase Figura 5.2) tomando como referencia las dos dimensiones básicas que estructuran el liderazgo: el interés por las personas y el interés por la tarea.

Las 81 posibilidades son, en alguna medida, irreales. Lo más razonable, dicen los autores, es pensar en estilos de liderazgo en los que confluyan factores relativamente extremos, de suerte que los hagan claramente distinguibles entre sí. Los cinco siguientes serían los más relevantes:

1. El **líder laissez-faire** ni es líder ni es casi nada: es una especie de manera de no actuación. En realidad no puede hablarse de la existencia de un líder como tal, porque se trata de una estrategia distante, neutra y legalista, que se conforma con la mera supervivencia del grupo.
2. El **líder autocrático o autoritario** consigue la eficacia manejando y manipulando adecuadamente las condiciones de trabajo con una intervención mínima del factor humano. Su orientación básica es el poder, su estilo es coercitivo, su estrategia de control es estrecha.

FIGURA 5.2: LA REJILLA DEL LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON).



continúa

<i>Interés por la gente</i>	Alto										
	9			1,9				9,9			
	8	CÓMODO Y AGRADEABLE. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación de trabajo.				LOGRO DE CALIDAD. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejerzan influencia en los resultados.					
	7										
	6					5,5					
	5	ACOMODACIÓN Y ARREGLO. Con esta forma de atacar el problema, «contemporizar para no violentar» y «no hay que buscarle tres pies al gato», puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.									
	4										
	3			1,1					9,1		
	2	NEUTRALIDAD, DE NO HACER NADA. Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. «Cargándole el santo a otro» y un hábilmente camuflado «hacer poco o nada».				PRODUCIR O MORIR. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleado a largo plazo, este sistema motiva a la gente a «saborear el sistema» o cuando menos, a hacer disminuir la disposición a contribuir.					
1											
Bajo	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alto
	<i>Interés por la producción</i>										

3. El **líder compromisario** parte de una filosofía de equilibrio en la organización: el comportamiento adecuado se consigue mediante transacciones, negociaciones, ajustes, llegando a un compromiso entre la necesidad de cumplir con el trabajo y mantener la satisfacción del grupo.
4. El **líder paternalista** subordina la tarea a las necesidades de las personas y busca una relación satisfactoria con los miembros del grupo que conduzca a un clima organizacional agradable y a un ritmo de trabajo sin sobresaltos.
5. El **líder democrático** parte del supuesto de que el éxito del trabajo depende de la implicación, el compromiso y el desarrollo de la responsabilidad de las personas. La interdependencia a través de la participación en un objetivo común conduce a relaciones de confianza y respeto.

Como es fácilmente imaginable, la cantidad de trabajos e investigaciones que han tenido como punto de partida estas maneras de ejercer el liderazgo son prácticamente inabarcables, y está lejos de nuestro propósito dar cuenta de ellas. Pero

sí es necesario que dejemos claro que los ámbitos en los que se han probado estas maneras de conducirse de los líderes son no menos de cuatro: el contexto organizacional, el contexto militar, el ámbito escolar y, finalmente, el de la psicoterapia. Y en todos ellos han aparecido, con mayor o menor claridad, maneras de actuar que mantienen alguna relación con los estilos mencionados.

Una actualización de los trabajos basados en los tres estilos clásicos de liderazgo (los de Lewin, Lippitt y White) realizada por Muczyk y Reimann (1987), propone la existencia de dos dimensiones independientes (permisivo/directivo, autocrático/democrático) que combinadas darían lugar a cuatro estilos de liderazgo:

1. **Permisivo democrático:** las decisiones son participativas y deja a los miembros del grupo mucha autonomía.
2. **Permisivo autocrático:** el líder toma las decisiones y deja autonomía a los miembros del grupo para realizar las tareas encomendadas.
3. **Directivo democrático:** las decisiones son participativas y el líder controla muy de cerca la realización del trabajo de los miembros del grupo.
4. **Directivo autocrático:** el líder toma las decisiones y controla muy de cerca las tareas que realizan los miembros del grupo.

La eficacia del liderazgo es cuestión de estilo, parece que podemos concluir, de cómo nos manejemos en el campo de las relaciones y las tareas. Puede que la conclusión sea cierta, pero deja flotando la impresión de que en el estilo se encuentra ausente un elemento que nos ha venido acompañado fielmente a lo largo de todos los capítulos previos: el contexto, y eso nos deja un poco huérfano el propio concepto de liderazgo. Partiendo de esta elemental consideración, **al estilo del líder Fred Fiedler le une la consideración del contexto**, y arma con ello uno de los modelos más celebrados del liderazgo con el propósito de desvelar las **condiciones que hacen a los líderes más eficaces. El problema** al que nos enfrentamos ya no **reside** en saber qué características concurren en una persona para llegar a ser líder, sino en **cómo una persona (cualquier persona) llega a ser un líder eficaz**, qué tiene que hacer para garantizar el éxito en su gestión. **Una cosa es la posición del liderazgo y otra** no necesariamente idéntica es **la eficacia del liderazgo**, dice Fiedler.

Posición de liderazgo y eficacia del liderazgo

Al discutir las teorías de la investigación sobre el liderazgo, es importante que distingamos claramente entre la posición de liderazgo y la eficacia del liderazgo. A menudo se han confundido estos dos problemas y, tanto si nos gusta como si no, es importante que reconozcamos que la obtención de una posición de liderazgo puede deberse a un acontecimiento fortuito. Una persona puede ser el líder porque es el más simpático o el miembro

más capaz del grupo, pero también puede serlo porque en un momento determinado fue el único disponible. Una cuestión distinta y aparte es la de si este individuo es, en comparación, un líder con más éxito que otros. Por analogía, la primera cuestión podría ser la de si un médico tiene pacientes, y la segunda a cuántos pacientes cura (Fiedler, 1982, p. 626).

Los supuestos de los que parte Fiedler se dejan resumir en un par de trazos gruesos que nos retrotraen a supuestos ya conocidos:

1. **El liderazgo no existe en el vacío.** Desde el primer esquema (Cuadro 5.1), lo hemos concebido íntimamente vinculado con los seguidores y con los resultados. Lo que hace Fiedler es tener en cuenta el contexto.
2. El **liderazgo** es un juego de relaciones interpersonales dominado por el **poder y la influencia** entre el líder y sus seguidores.
3. El estudio del **liderazgo** sólo tiene sentido en su dimensión de **eficacia**, no en su prurito de posición. Es decir, cuando hablamos de eficacia nos referimos al **rendimiento del grupo**, no al éxito de su líder.
4. La eficacia del liderazgo es consecuencia del **estilo de liderazgo y el control** que el líder sea capaz de ejercer de la situación.

Estilo de liderazgo y control de la situación: en ese espacio se mueve el modelo de Fiedler. Respecto al primero, seguimos la tradición: tomemos los dos patrones motivacionales (Fiedler prefiere esta expresión a la de «estilo de liderazgo») tradicionalmente empleados por el líder, los presididos por la relación y los motivados por la tarea, e intentemos proceder a su medición. Para ello el autor construye una escala de entre 16 y 20 adjetivos bipolares (un diferencial semántico) capaz de descubrir la evaluación que el líder hace de la persona que peor le cae dentro del grupo, la que menos confianza le provoca, el colaborador menos preferido (CMP), y veamos qué se puede hacer con él. Un líder socioemocional es aquel que considera de manera positiva al CMP (piensa que es una persona agradable, competente, inteligente), mantiene con él unas relaciones fluidas y está dispuesto incluso a trabajar con él, a motivarlo, a confiar en él. Posiblemente es un líder que necesita y busca el apoyo y el reconocimiento de sus seguidores. El líder inclinado a la tarea pasará del CMP, lo valorará de manera negativa, no lo tendrá en cuenta, y nunca llegará a confiar en él.

Los más preferidos y los menos preferidos

Tenemos que pensar en la puntuación CMP como un índice de una jerarquía de objetivos o motivaciones. **Las personas con alta CMP** tienen como objetivo principal el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales próximas, necesitan relacionarse y estar socialmente conectados con otros. Demostrarán **preocupación por**

las buenas relaciones interpersonales cuando la situación es tensa y surge la ansiedad y cuando sus relaciones con sus compañeros de trabajo parecen débiles. Sin embargo, esta persona no tiene que actuar en este sentido cuando sus objetivos de estar relacionado con los demás están suficientemente seguros. [...] Las personas motivadas por la relación, que han obtenido sus metas de relacionarse con otros, tratarán de satisfacer objetivos secundarios. Estos objetivos secundarios parecen ser la aprobación y admiración de los otros, y la obtención de una posición de prominencia. [...] **La persona con bajo CMP** tiene como **objetivo principal el cumplimiento de la misión o tarea del grupo**. Su autoestima parece depender de hacer un buen trabajo. Sin embargo, cuando siente que el cumplimiento de la tarea no presenta problemas, también deseará obtener objetivos secundarios, que parecen ser las buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, en parte porque piensa que una relación interpersonal buena conduce al cumplimiento de la tarea (Fiedler, 1982, p. 641).

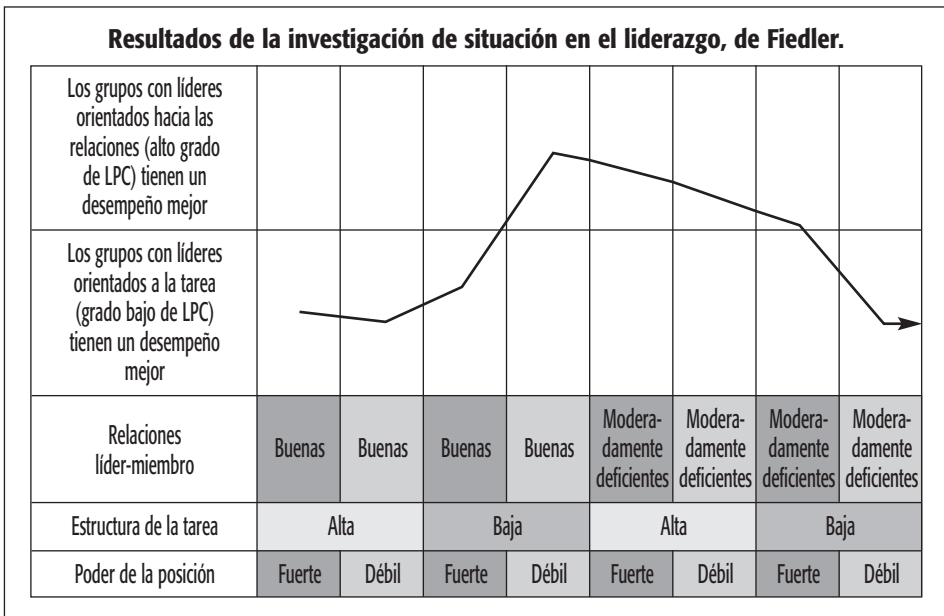
Veamos ahora la «manera de construir un sistema de categorías para las situaciones», una empresa complicada en la que Fiedler pone orden con ayuda de tres categorías que, en buena medida, nos son perfectamente conocidas:

1. **La influencia** o, si preferimos los términos del autor, las relaciones personales entre el líder y los seguidores: «Es fácil controlar a las personas –dice Fiedler– si aprecian y confían en su líder, si sienten una lealtad personal respecto a él y desean seguirle; a la inversa, es difícil dirigir cuando el grupo no aprecia, no confía o rechaza a su líder» (Fiedler, 1982, p. 642). Muchas de estas cosas, advierte Fiedler, dependen en buena medida de la personalidad del líder.
2. **La naturaleza de la tarea:** disponibilidad o no de un procedimiento por parte del líder para su ejecución, capacidad para definir con claridad las metas y distribuir tareas entre los miembros del grupo, mecanismos que emplea para controlar su ejecución, grado de estructuración de la tarea, etc.
3. **Posición de poder:** capacidad para la recompensa o el castigo, para promover o apartar, para dar o quitar. Se trata del grado en que su posición le permite que los seguidores se ajusten y acaten su dirección y liderazgo. Esa posición de poder, advierte Fiedler, tiene mucho que ver con el poder legítimo y el poder de recompensa de French y Raven.

Si dividimos estas tres variables por la mediana, obtenemos una alta o baja aceptación o apoyo al líder, una alta o baja estructuración de tarea, y una alta o baja posición de poder. Ello da lugar a ocho contingencias con ayuda de las cuales se puede evaluar la eficacia de un estilo de liderazgo u otro. La Figura 5.3 intenta dar cuenta de cada una de ellas.

Varias son las conclusiones que podemos extraer. La primera, de orden muy general, nos revela el verdadero sentido de la Figura 5.3: **la conveniencia del estilo de liderazgo para maximizar el rendimiento del grupo depende de lo fa-**

FIGURA 5.3: LA EFICACIA DEL LIDERAZGO (FIEDLER).



Adaptado de Fred Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1967), p. 146.

vorable que sea la situación de tarea grupal. En las situaciones de alto o bajo control situacional para el líder, el estilo orientado a la tarea es más eficaz, mientras que en las situaciones de control intermedio, son los liderazgos socioemocionales los que obtienen mejores resultados. Los líderes orientados a la relación serían efectivos cuando existe un control medio de la situación; los líderes orientados a la tarea serían, en cambio, más efectivos cuando el control situacional es alto o bajo

Pero hay algunas cosas más que el propio autor se encarga de reseñar: de acuerdo con el planteamiento, ambos tipos de liderazgo pueden ser eficaces siempre y cuando se encuentren en una situación adecuada; en otras palabras, **«casi cualquiera puede ser un líder eficaz en una situación, y casi cualquier puede ser ineficaz en otras»**. Eso significa que no hay líderes «buenos» o «malos», sino líderes que leen, manejan o definen de manera más o menos adecuada la situación. Ésa puede ser la clave: **el grado en que la situación nos posibilita o no ejercer influencia sobre los miembros del grupo**. El corolario práctico no se hace esperar: si queremos mejorar la eficacia del liderazgo tenemos tres caminos: que el líder cambie de estilo a la luz de la situación, algo que puede convertirse en una ardua tarea; elegir cuidadosamente las situaciones en las que una persona (un estilo de liderazgo) puede ser eficaz o modificar directamente la situación.

En el panorama que deja trazado Fiedler los seguidores acaparan el máximo protagonismo; dos de sus tres elementos tienen directa o indirectamente que ver con ellos. Y serán precisamente éstos los que acaben por convertirse en el centro indiscutible del modelo desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard. En su propuesta, los seguidores entran en juego en unos términos claramente más explícitos que en Fiedler; de hecho, podríamos decir que es en este modelo donde los seguidores son realmente tenidos en cuenta en términos concretos. De ellos nos interesa fundamentalmente su madurez, entendida ésta en dos términos:

1. Una **madurez técnica** (capacidad), que depende del conocimiento (comprensión de la tarea), de la experiencia (frecuencia de realización anterior) y de la habilidad (ejecución satisfactoria de la tarea) de los miembros del grupo para la realización de una tarea determinada.
2. Una **madurez psicológica** (voluntad), que depende del *compromiso* (dedicación de los miembros del grupo a la tarea), *motivación* (deseo de realizarla exitosamente) y *confianza* (seguridad en que se puede realizar con éxito) de los miembros del grupo respecto a la tarea que van a emprender.

La consideración de esta primera variable da lugar a la posibilidad de distinguir cuatro grados distintos de madurez entre las personas que pertenecen a un grupo: a) nivel de madurez bajo (M1) en el que los miembros del grupo apenas están comprometidos con él, muestran escaso interés por sus objetivos, tienen un nivel de integración bajo y, por si fuera poco, se muestran escasamente competentes y capacitados en la ejecución de sus tareas; b) el nivel de madurez moderado (M2) se da cuando las personas ponen toda su mejor voluntad e interés, pero andan faltas de conocimientos y habilidades; c) en el nivel de madurez elevado (M3), los miembros del grupo van sobrados de competencia pero les falta motivación e interés, y finalmente d) en el nivel de madurez ideal (M4) andan sobrados de todo: de ganas y de competencia.

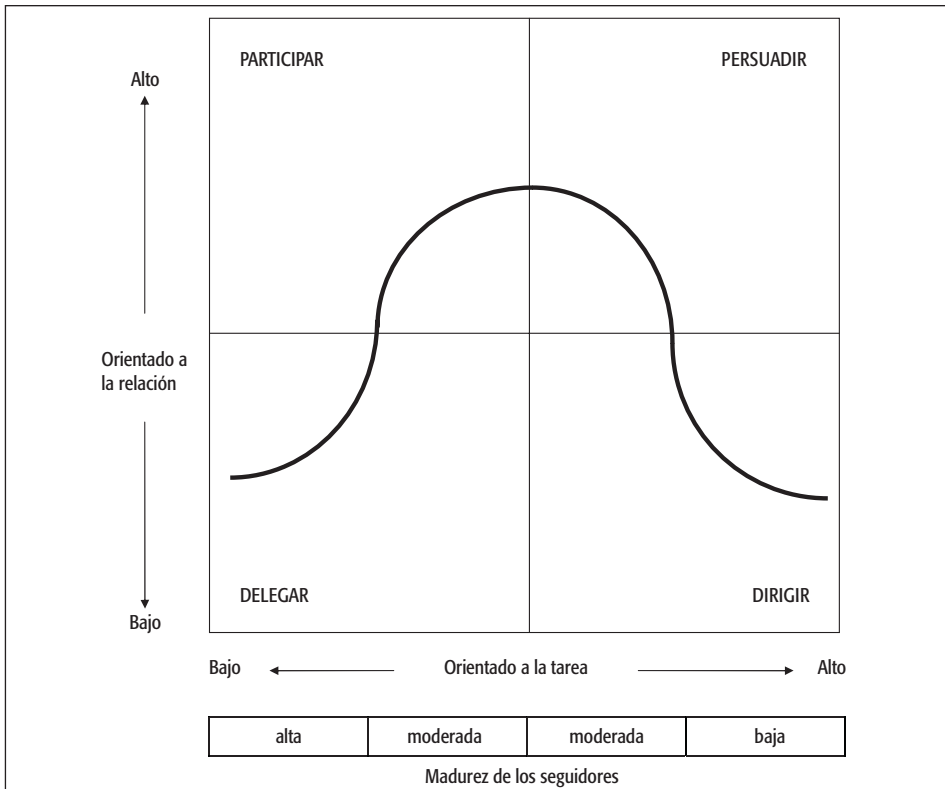
Junto a los seguidores, la ya conocida tendencia por parte del líder de actuar con la mirada puesta en la tarea (**comportamiento orientado a la tarea**), organizando el grupo, definiendo y distribuyendo los papeles que tienen que ejecutar sus miembros, explicando las actividades que cada uno debe realizar, etc., o de hacerlo con la mirada puesta en ellos (**comportamiento orientado a las relaciones**), cuidando de las relaciones entre ellos, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional y comportamientos que faciliten el trabajo. La combinación de estas dos conocidas dimensiones daría lugar a **cuatro estilos de liderazgo**:

1. **Dirigir**: el comportamiento del líder está claramente dominado por las necesidades de la tarea, y atiende en un segundo término a las relaciones entre los miembros del grupo. Este estilo es consecuencia de una alta orientación a la tarea y baja a la relación.

2. **Persuadir:** el líder combina ambas estrategias (alto compromiso con la tarea y con la relación). Organiza actividades y distribuye tareas, pero sin olvidar el ánimo y apoyo emocional a los miembros.
3. **Participar:** el líder se ocupa mucho menos de la tarea que de las relaciones interpersonales, y procura convertirse en un facilitador de la comunicación, en un motivador de intereses, y en un dinamizador de tareas.
4. **Delegar:** el líder hace completamente partícipes a los miembros del grupo de todas las decisiones, les concede plena autonomía y responsabilidad respecto a su ámbito de trabajo. Mantiene un tono bajo tanto en relación con la tarea como con las personas.

La Figura 5.4 ilustra el modelo de contingencia del liderazgo de Hersey y Blanchard, reflejando qué estilos de liderazgo son más eficaces de acuerdo con las características de los seguidores. **A medida que aumenta su nivel de madurez, el líder debe reducir progresivamente su liderazgo de tarea y aumentar el liderazgo de relación.** En el momento en que el grupo continúa su progreso madurativo, el líder deberá disminuir no sólo el liderazgo de tarea, sino también el de relación.

FIGURA 5.4: MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD.



5.4. UN INTENTO INTEGRADOR

Frente a un alarmismo injustificado y facilón, hemos defendido desde el comienzo del capítulo la idea de que **el caos existente en el campo del liderazgo no es tal**. Lo hacíamos bajo la convicción de que en la práctica totalidad de las aproximaciones al tema hay algunas cosas que son comunes; pocas, pero muy importantes: el poder, la influencia, los seguidores y las metas. Los modelos y teorías que hemos mencionado han seguido, de una u otra manera, este guión, y bueno sería que lo tomáramos en cuenta. En el transcurso del capítulo, cuando hemos empezado a ver cómo los líderes se manejaban con esos componentes, nos hemos percatado de otro gran acuerdo: el de que **la mayoría de ellos centra su preocupación en las personas y en las tareas**; preferentemente en una u otra, o alternativamente en cualquiera de las dos, dependiendo de las circunstancias.

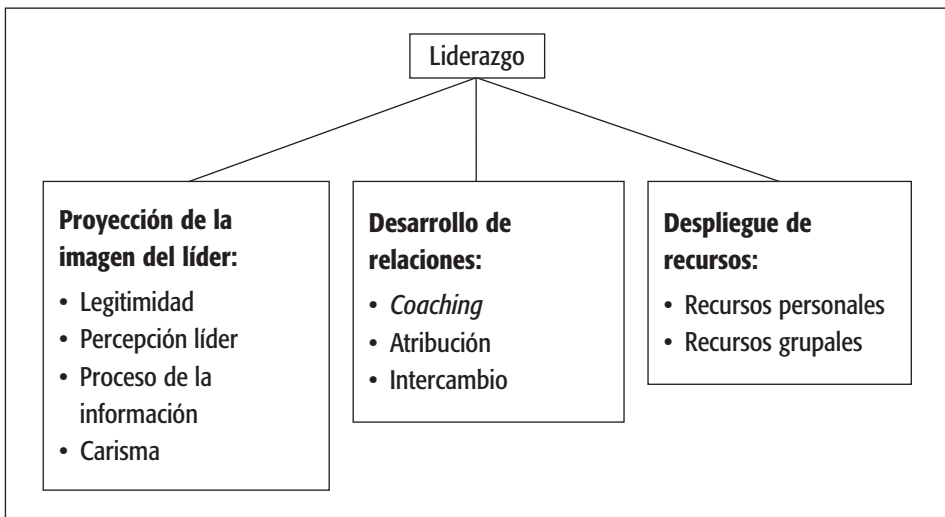
No son pocos los autores que se suman a estas ideas. Martin Chemers es uno de ellos, y su propuesta nos va servir como guía de integración. De entrada define el liderazgo como «un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para el logro de una meta colectiva» (Chemers, 2001, p. 376), en perfecta sintonía con el esquema con el que nos venimos manejando: **influencia-seguidores-meta**. A continuación, lo que hace es buscar grandes categorías conceptuales dentro de las cuales tengan cabida las variables más importantes que se han venido manejando en el estudio de este fenómeno. Su conclusión no deja espacio para la sorpresa: seguimos firmemente convencidos de que los seguidores (relaciones sociales) y la tarea (despliegue de recursos) son dimensiones inexcusables, aunque amplíen su rango de actuación respecto a modelos que hemos visto con anterioridad. A ellos añadimos una dimensión cognitiva, que desde el punto de vista psicosocial se ha venido revelando de gran trascendencia (el perceptor de la realidad que somos todos). Puestas así las cosas, el liderazgo eficaz debería tener en cuenta los tres siguientes asuntos:

1. **Proyección de la imagen:** un líder, dice Chemers, debe proyectar una imagen de confianza y de entrega. Un líder es, por encima de todo, una persona que tiene seguidores, y lo que éstos perciban y sientan respecto a él (su legitimidad, su honestidad, su carisma) resulta de importancia capital. **Competencia más honestidad, ésa es la imagen que debe proyectar todo líder.**
2. **Relaciones sociales,** una dimensión tradicional que se concreta en la capacidad para guiar, motivar y asesorar a los subordinados; en el trato respetuoso y justo que se les dispense, y en los juegos de transacción que lleve a cabo con ellos. Es aquí donde Chemers encuentra acomodo para aquellas teorías que han puesto en el centro de sus consideraciones la necesidad de

que el líder señale el camino para la consecución de las metas (el «path goal»), tenga en cuenta las características personales y técnicas de los seguidores (su madurez), y centre su interés en cada uno de ellos en particular (el «coaching»), etc.

3. **Despliegue de recursos** tanto propios (capacidades, habilidades y competencias), como de los seguidores (esfuerzo, conocimientos e implicación), y del grupo. «Cuando un grupo se enfrenta a un ambiente complejo e impredecible, será más eficaz si emplea procesos flexibles en los que participan muchos miembros del grupo y tiene en cuenta mucha información a la hora de tomar una decisión. Cuando las situaciones están más estructuradas y son más predecibles una estrategia más organizada puede ser más eficaz» (Chemers, 2001, p. 388).

FIGURA 5.5: EL MODELO INTEGRADOR DE CHEMERS.



Al poco de esta propuesta, Gary Yukl, un reconocido investigador, hace un esfuerzo acompañado de Angela Gordon y Tom Taber por integrar los cincuenta años de investigación en torno a las categorías de la conducta del líder. Su conclusión guarda una exquisita equivalencia con la de Chemers, con una salvedad: donde éste habla de imagen, Yukl y sus colegas hablan de cambio, y concluyen que existe sobrada evidencia empírica que corrobora la existencia de **tres grandes metacategorías dentro de las cuales caben la totalidad de las conductas del líder que son relevantes para su eficacia**: conductas de relación, conductas de tarea y conductas de cambio. En el Cuadro 5.7 las resumimos:

CUADRO 5.7: TAXONOMÍA JERÁRQUICA DE LAS CONDUCTAS DEL LÍDER (YUKL Y COLS. 2002).

Conductas de tarea	Conductas de relación	Conductas de cambio
<i>Planificación de actividades a corto plazo.</i>	<i>Apoyo:</i> mostrar consideración, simpatía, aceptación y preocupación por las necesidades y sentimientos de los miembros del grupo.	<i>Supervisión externa,</i> identificando tanto las posibles amenazas como oportunidades procedentes del medio. Se trata de hacer una buena radiografía del entorno y una adecuada interpretación de sus resultados.
<i>Clarificación de responsabilidades de tarea y de expectativas de rol.</i>	<i>Desarrollo:</i> mostrar la mejor vía para la ejecución, enseñar a aprender, incluso de los errores, explicar cómo resolver problemas complejos, ofrecer oportunidades para el desarrollo de habilidades.	<i>Visión</i> estratégica del cambio.
<i>Supervisión de las actividades, del progreso y de la calidad en el trabajo, y evaluación de los resultados.</i>	<i>Reconocimiento:</i> elogios por ejecuciones eficaces y contribuciones importantes a la organización. Refuerzos tangibles y contingentes.	<i>Alentar el pensamiento innovador</i> retando a la gente a cuestionar sus propias ideas torno al trabajo.
	<i>Consulta:</i> hacer partícipes a los miembros del grupo en la toma de decisiones importantes.	<i>Riesgo:</i> aceptación del riesgo personal en las decisiones.
	<i>Empowering:</i> Delegar, responsabilizar y conceder autonomía a los subordinados conduce a incrementar su compromiso.	

5.5. LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN

Es muy posible que todas y cada una de las dimensiones que mencionan Chemers y Yukl deban concurrir en un jefe de Estado, que lo es además por la

vía de la descendencia, sin necesidad de refrendo ni elección. En los múltiples artículos que se han publicado en la primavera de 2004 con motivo de la boda del heredero de la Corona española hay algunos que se detienen en un aspecto que ha constituido uno de los ejes del tema que nos ocupa: **el problema**, hemos dicho en algún momento de este capítulo, no reside en saber qué características concurren en una persona para llegar a ser líder, sino **cómo una persona puede llegar a ser un líder eficaz**. La educación, el aprendizaje y el entrenamiento de una persona que tiene el oficio de Príncipe y a quien le espera la tarea de ser Rey constituyó todo un programa de trabajo minuciosamente planificado, y diseñado con tiento y cuidado extremos. En uno de esos artículos, el periodista Jesús Rodríguez escribe en *El País Semanal* del 23 de mayo de 2004: «España es su trabajo. Hacerlo bien, su obsesión. Una tarea para la que Felipe de Borbón ha sido entrenado desde el día de su nacimiento y que ya comparte con Letizia, su esposa. Ésta es la historia de un heredero profesional, concienzudo y prudente que lucha porque su esfuerzo tenga sentido y contenido».

La Antropología nos ofrece ejemplos idénticos: **el liderazgo de los grandes hombres está sometido a un proceso de aprendizaje** que en algunos casos llega a ser tan minucioso como prolongado. Evans Pritchard relata el caso de los reyes y príncipes azande, en África Central; Marvin Harris el de los siuai, en las islas Salomón; Margaret Mead el de los arapesh, en Nueva Guinea, al lado de los siuai, de quienes nos cuenta lo siguiente:

El aprendizaje de los «grandes hombres»

Durante los primeros años de la adolescencia, los adultos clasifican en los jóvenes las cualidades en potencia, que les permitiría ser algún día «grandes hombres». La capacidad innata se divide, de un modo general, en tres categorías: «aquellos cuyos oídos y gargantas están abiertos», son los mejor dotados, los que comprenden la cultura y son capaces de expresar esa comprensión; «aquellos cuyos oídos están abiertos y las gargantas cerradas», hombres útiles y calmos, que saben, pero son callados y tímidos; y un grupo constituido por las dos cos clases de gente menos aprovechable: «Aquellos cuyos oídos están cerrados y las gargantas abiertas», y «aquellos cuyos oídos y gargantas están cerrados». Un muchacho de la primera clase recibe una preparación especial: se le asigna en su temprana adolescencia un *buanyin* o «socio para el intercambio», escogiéndolo entre los varones jóvenes de un clan, en el cual uno de sus parientes varones tiene un *buanyin*. [...] La relación entre los *buanyin* consiste en un entrenamiento para lograr la firmeza que un «gran hombre» debe poseer, considerada indeseable en un arapesh común [...]. Así, en una sociedad donde la norma es ser amable, cooperativo, desinteresado, donde nadie calcula cuánto le deben, y cada hombre caza para que otro coma, se encuentran individuos especialmente entrenados para conducirse de la manera diametralmente opuesta que se espera de los «grandes hombres» (Mead, 1982, pp. 40-42).

Ésa es la tónica del liderazgo. **Ése es el liderazgo que verdaderamente nos interesa** desde el punto de vista aplicado: **aquel que puede ejercer cualquier persona con un proceso previo de aprendizaje, formación y entrenamiento.** Como profesionales de la Psicología del siglo XXI es más que probable que alguna vez tengamos que hacer frente a la dirección grupos de trabajo, a diseñar estrategias desde un puesto de responsabilidad para garantizar la eficacia de una gran organización, o a formar a personas para que tengan éxito en su gestión directiva. La Psicología de los grupos en su vertiente organizativa nos ha venido ofreciendo varias posibilidades para convertir en aplicaciones prácticas los conocimientos teóricos. Esto ha sido especialmente frecuente en aquellas propuestas que han centrado su interés en la eficacia del liderazgo. Veamos alguna de ellas como broche a este capítulo.

Por empezar por una de las más renombradas, el propio Fred Fiedler diseñó en 1979 un programa de entrenamiento, el *Leader Match Training*, que incluía entre sus contenidos los tres siguientes temas:

1. Los líderes deben aprender a reconocer cuál es su estilo preferente de liderazgo, si el orientado a la tarea, o el centrado en la relación.
2. Los líderes deben aprender a descifrar las condiciones de la situación en la que deben actuar y saber hasta qué punto ésta puede serles favorable o no (control situacional) para ejercer un tipo de liderazgo u otro.
3. Por último, es necesario entrenar para encontrar la mejor combinación de ambos factores: el estilo de liderazgo y las condiciones de la situación.

También en el campo de las organizaciones, Francisco Gil y Miguel García Saiz han enumerado las que entienden que son las habilidades de dirección más importantes:

1. **Habilidades sociales de dirección.** Parece no haber duda de que este componente directivo tiene directamente que ver con todas aquellas cuestiones que hemos estado viendo al lado de la orientación hacia las personas. Se trata de habilidades interpersonales centradas en el establecimiento de contactos con los miembros de la organización, con la relación y la comunicación con cada uno de ellos.
2. Las **habilidades de autopresentación** tendrían mucho que ver con lo que Chemers denomina proyección de la imagen del líder, que abarca asuntos de gran relevancia y solera en el campo del funcionamiento grupal. Los directivos, escriben los autores, «son personas a las que se les exige una imagen adecuada al rol que representan (deben cumplir las expectativas que los demás asocian a su rol); es necesario por tanto que tengan un especial cuidado en conseguirlo, controlando la imagen que proyectan e intentando establecer condiciones que minimicen el efecto de los factores de sesgo» (Gil y García Saiz, 1993, p. 35).

3. **Habilidades de supervisión:** todas aquellas dirigidas a la planificación, a la evaluación y al control, en los términos que aparecen en el Cuadro 5.8. Tendrán mucho en común con un estilo de liderazgo preocupado por la tarea y su ejecución eficaz.
4. **Habilidades de dirección de grupos.** Aunque parezca una redundancia, no lo es. Una de las cualidades de un directivo es que sepa trabajar en grupo, habida cuenta de que ésta va a ser parte de su actividad. Lo que nos ofrece John Adair en el Cuadro 5.8 sería un listado de las habilidades que se requieren para tener éxito en la dirección de grupos.
5. **Habilidades de negociación** como una herramienta imprescindible para hacer frente a los conflictos que surjan en el seno del grupo o la organización. El listado de habilidades de negociación es amplio, y pasa por no menos de tres condiciones: escucha activa, abordar problemas y no personas, saber ponerse en el lugar de cada una de las partes y buscar el compromiso.
6. **Habilidades asertivas:** habilidades para expresar y comunicar con claridad y con respeto a otra persona deseos, necesidades y decisiones que pueden afectarle. «Los directivos asertivos son aquellos que comunican de forma franca todo lo que consideran que deben decir a sus subordinados, pero respetando a la vez el derecho de aquéllos para exponer sus propias opiniones y/o alegaciones» (Gil y García Saiz, 1993, p. 80).

Pasando al campo algo más concreto y restringido de los equipos de trabajo, la propuesta de John Adair sigue gozando de una gran presencia en el campo aplicado.

En un campo tan distinto al de las organizaciones como es el de la intervención social, sabemos (Rezsohasy, 1988) que para que una persona pueda actuar con éxito de facilitador en el desarrollo de programas de intervención social, debería combinar las siguientes características:

1. **Ser un símbolo:** encarnar los valores fundamentales de la comunidad e identificarse con los objetivos que ésta se asigna.
2. **Ser una persona de síntesis:** animar la participación, consultar, preparar y hacer madurar las decisiones compartiendo sus conocimientos, distribuyendo responsabilidades y conservando las peculiaridades de la comunidad y su equilibrio cultural.
3. **Ser creador de un clima de confianza:** generar un clima que favorezca el desarrollo de las potencialidades de todos los colaboradores.
4. **Presidir la ejecución de las decisiones:** actuar como administrador y responsable del desarrollo de las acciones.

CUADRO 5.8: PRINCIPALES FUNCIONES DEL LIDERAZGO DE EQUIPOS, SEGÚN ADAIR (TOMADO DE GIL Y GARCÍA SAIZ, 1993, P. 56).

Planificar	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar y revisar la información disponible. - Elaborar conjuntamente con los miembros del grupo la agenda de trabajo. - Definir claramente los objetivos y tareas del grupo. - Preparar la estrategia a seguir en función de los objetivos. - Establecer un plan que permita alcanzar los objetivos.
Iniciar	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al grupo sobre los objetivos previstos y el procedimiento para conseguirlos. - Asignar tareas a los miembros del grupo. - Establecer patrones de funcionamiento del grupo.
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> - Ocuparse de que se cumplan los patrones grupales. - Influir en el ritmo de trabajo. - Asegurarse de que todas las acciones desarrolladas se encaminan al logro de los objetivos. - Procurar que el contenido de las discusiones sea relevante. - Estimular al grupo hacia la acción y hacia la decisión.
Apoyar	<ul style="list-style-type: none"> - Expresar la aceptación de los sujetos y de sus contribuciones. - Animar al grupo y a sus miembros - Crear un sentimiento de equipo. - Aliviar la tensión con humor. - Reconciliar desacuerdos o hacer que el grupo los analice.
Informar	<ul style="list-style-type: none"> - Clarificar objetivos, tareas y el plan a seguir. - Dar nueva información al grupo cuando la necesite. - Recibir información del grupo. - Resumir ideas y sugerencias de forma coherente.
Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar la viabilidad de las ideas. - Comprobar las consecuencias de las soluciones propuestas. - Evaluar la actuación del grupo. - Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación.

LECTURAS RECOMENDADAS

García Saiz, M. (1999). «El liderazgo en los grupos». En: F. Gil y C. M.^a Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide (pp. 281-330).

- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Capítulo 13: «El liderazgo en los grupos» (pp. 375-410).
- Huici, C., y Morales, J. F. (2004). *Psicología de grupos, I*. Madrid: UNED. Capítulo 5. «El liderazgo».
- Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología social. En: *Revista de Psicología Social*, 10, 43-60.

CAPÍTULO 6



Doce hombres sin piedad.

Polarización y pensamiento grupal

El juez cerró la sesión con un comedido tono de solemnidad que no pasó desapercibido a los miembros de la sala: «Han escuchado un largo y complicado proceso de homicidio. El homicidio con premeditación es la acusación más grave que se juzga en nuestros tribunales. Oyeron testimonios, leyeron las leyes, y las han interpretado en relación con este caso. Ahora **deberán reflexionar** para intentar **separar lo real de lo falso**. Un hombre ha muerto, y la vida de otro está en juego. Si existe una **duda racional** sobre la culpabilidad del acusado, entonces deberán exponer un veredicto de inocencia. Si no existiese esa **duda razonable**, con la conciencia tranquila deberán emitir un veredicto de culpabilidad. Sea cual sea el resultado, **la decisión deberá ser tomada por unanimidad**. Y en el caso de que encuentren culpable al acusado, este tribunal no acogerá ninguna recomendación de clemencia. La sentencia de muerte es ineludible. **Van a asumir una grave responsabilidad**. Gracias, señores». Así comienza esa joya cinematográfica que es *Doce hombres sin piedad*. Se levanta la sesión, y el ujier señala a los miembros del jurado el camino de la sala de deliberaciones.

Reflexión, dudas razonables, unanimidad, responsabilidad; éste es el panorama al que se enfrentan día a día los grupos antes de tomar una decisión. A los sujetos experimentales de Michael Wallack, Nathan Kogan y Daryl Bem, por ejemplo, se les exponía a una dinámica parecida: «En las páginas siguientes, se les decía a los estudiantes que participaban en sus estudios, encontraréis situaciones que suelen ocurrir en la vida cotidiana. La persona central en cada una de ellas se enfrenta a dos alternativas, que podemos llamar X e Y. La alternativa X es más deseable y atractiva que la Y, pero la probabilidad de conseguirla es menor. **Queremos que discutáis** sobre cada una de ellas y **que lleguéis a una decisión unánime**». Como el jurado de *Doce hombres sin piedad*, pero sin la sombra del corredor de la muerte al fondo. A las amas de casa que participaron en los experimentos de Lewin (véase Capítulo 2) también se las **invitaba a debatir** respecto de la inclusión de determinados productos en la dieta alimenticia **para que llegaran a una decisión**. A lo largo de la primavera de 2004, la Conferencia de Decanos de Psicología establece una estrategia para llegar a una

trascendental decisión: la de llegar a un acuerdo sobre los contenidos que han de regir la enseñanza de la Psicología en todo el país. Para ello nombra grupos de trabajo, convoca reuniones de expertos, recaba información a todas las facultades, se encierran durante días para debatir y tomar una decisión. Normalmente, así es como actúan los grupos, algunos grupos, pequeños y grandes. Otros, como tendremos oportunidad de ver a lo largo de este capítulo, prefieren tomar algún atajo, y eso es algo que casi siempre les pasa alguna factura.

6.1. LA FUERZA DE LA DECISIÓN

Aunque no las hayamos llamado por su nombre, las decisiones en los grupos no son nuevas en este texto. Nos acompañan, al menos, desde el Capítulo 2. Sin ir más lejos, al abordar el fenómeno de la facilitación social, Floyd Allport nos brinda una primera aproximación: cuando los miembros de un grupo tienen que dar una respuesta común en torno a un tema, o tienen que hacerlo unos en presencia de los otros, ésta suele estar presidida por la moderación, por el rechazo de juicios y posiciones extremas. Las pruebas las aporta con ayuda de dos investigaciones. En la primera de ellas, un conjunto de sujetos emiten su opinión, en una escala de 0 a 100, respecto de lo agradable o desagradable que les resultan diez olores. Primero lo hacen solos, y después en grupo, en una típica situación de coactividad: todos ejecutan la misma tarea, pero de manera independiente, sin hablar ni discutir sobre el tema. En un segundo experimento, los sujetos tienen que estimar pesos en vez de olores en condiciones idénticas a las anteriores: primero solos y después en un grupo de coactividad. En el caso de los olores, señala Allport, cuando están en grupo, los sujetos estiman menos desagradables los olores desagradables y menos agradables los olores agradables que cuando las estimaciones las hacen en solitario. Algo parecido ocurría con el peso: cuando lo hacen en grupo, los pesos pesados son considerados más ligeros, y los ligeros más pesados cuando se juzgan en grupo que cuando la tarea se realiza en solitario. La conclusión no se hace esperar:

La tendencia a la moderación

Una actitud de considerable importancia se nos ha revelado en estos estudios. Con las excepciones de rigor, **hay una tendencia humana básica a atemperar opiniones y conductas** por deferencia a las opiniones y conductas de los otros. El aprendizaje temprano y el contacto social han alimentado en las personas un rechazo a toda suerte de extremismos, bien sea en el vestir, en las costumbres o en las creencias. Esta tendencia es tan fundamental que raramente somos conscientes de ella, aunque siempre nos acompaña. En nuestros experimentos estaba prohibida toda discusión. Los sujetos sabían que

sus opiniones no iban a ser comparadas y que no habría ninguna posible ventaja derivada de la adhesión a la posición de un grupo imaginario. La mera proximidad y coactividad de otras personas eran estímulos suficientes para modificar su respuesta. Pensar y opinar con otros es rendirse inconscientemente a sus estándares. A eso le damos el nombre de **actitud de conformidad social** (Allport, 1924, p. 278).

En realidad no es la primera vez en este texto que nos encontramos con el fenómeno de la moderación. Aunque ni Asch, ni Sherif, ni Lewin, ni Milgram se hicieron explícitamente eco de esta tendencia, no se nos oculta que los fenómenos que con tanta precisión estudiaron (la conformidad, la norma, la atmósfera, la autoridad) se inscriben todos ellos dentro de un marco muy coincidente con ella: no sabemos (no se preguntaron) si el grupo convoca a la medida; lo que parece indudable es que dentro de él hay una presión para que las cosas no se salgan de determinados cauces, para que las personas hagan lo que deben (expectativas de rol), e incluso para que todos lo hagan de la misma manera (norma). La práctica totalidad de los elementos que componen la estructura tienen la vocación de abrir cauces en la vida de los grupos por los que discurran, sin sobresaltos ni estridencias, las acciones de las personas que pertenecen a ellos. Recordemos, una vez más, a Sherif: «La situación grupal acerca las estimaciones individuales en un claro **movimiento hacia la convergencia**». La pandilla de los Norton, a la que venimos acudiendo reiteradamente, es un excelente ejemplo de la impercedera vocación normativa de los grupos; y qué decir de aquellos grupos cuya razón de ser se sustenta sobre valores con vocación de eternidad; ahí la falta de coincidencia con la conducta de la mayoría, la vulneración de las normas, la desobediencia al líder o el mínimo asomo de disenso se pagan a un alto precio. También hemos visto cómo la propia noción de «estructura» se asocia con orden, regularidad, estabilidad en los patrones de relación, e incluso con hábito. Moderación, búsqueda de un compromiso, acuerdo mayoritario, consenso, presión hacia la uniformidad, etc., son maneras distintas para referirse al fenómeno de la **normalización** como una tendencia a tomar en cuenta la opinión de todos y cada uno de los miembros del grupo.

Por si fuera poco, algunas de las condiciones experimentales que tradicionalmente se manejan en la toma de decisiones son prácticamente idénticas a las que emplearon Sherif o Lewin. Primero los sujetos solos (situación de preconsenso) frente a esa luz que se mueve engañosamente mientras está quieta en el experimento de Sherif, y después los mismos sujetos intentan captar en grupo la magnitud de su movimiento (discusión de grupo y decisión grupal). Es el mismísimo Asch quien introduce un epígrafe, «Primeros enfoques para el estudio de las decisiones de grupo», que inicia con un certero comentario sobre los experimentos de Lewin: lo que tratan, dice, es de introducir por medios grupales modificacio-

nes en el funcionamiento individual. «En la base de este interés se encuentra la idea de que en el contexto de un grupo pueden tener lugar modificaciones significativas de la acción y la actitud, de manera más pronta y durable que en condiciones individuales» (Asch, 1962, p. 508). En efecto, si volvemos sobre el Capítulo 2, podremos observar que la explicación que el propio Lewin hace de sus experimentos está presidida por dos grandes procesos de grupo: el de debate/discusión y el de decisión. De hecho, decíamos, para poder entender la diferencia de comportamiento de las amas de casa después de la conferencia y después de la discusión de grupo, es necesario echar mano de la decisión y hacerlo en los siguientes términos:

La fuerza de la decisión (Lewin)

La teoría dominante en Psicología supone que la acción es el resultado directo de la motivación. Yo propendo a pensar que tendremos que modificar esta teoría. Tendremos que estudiar las condiciones concretas en las que una constelación de motivaciones lleva o no lleva a una decisión o a un proceso equivalente a través del cual un estado de «consideraciones» (indecisión) pasa a ser un estado en el que el individuo «se ha decidido» y está dispuesto a actuar, aunque quizás no actúe en ese mismo momento. El acto de la decisión es una de esas transiciones. Una decisión significa más bien que la potencia de una posibilidad ha pasado a ser igual a cero o ha disminuido tan sensiblemente que la otra posibilidad y las fuerzas correspondientes dominan la situación. Esta posibilidad puede constituir por sí misma un compromiso [...]. Las conferencias pueden suscitar un alto grado de interés. Pueden afectar a la motivación del oyente. Pero muy rara vez producen una decisión definitiva en el oyente en el sentido de adoptar una acción determinada en un momento concreto. Las conferencias no suelen llevar a las decisiones [...]. Hay, por supuesto, una gran diferencia cuando se trata de pedir una decisión después de una conferencia o después de un debate. Como **todo debate entraña la participación activa del auditorio** y una oportunidad de expresar motivaciones que correspondan a las distintas posibilidades, **los asistentes pueden estar más dispuestos a tomar una decisión después de un debate de grupo que después de una conferencia**. El debate de grupo da a quien lo dirige una indicación más satisfactoria sobre la actitud de los asistentes y los obstáculos que hay que superar (Lewin, 1973, p. 524).

Ni Lewin ni Sherif desplegaron una abrumadora teoría sobre la polarización, pero no cabe duda de que las actividades que proponen a los grupos que sirvieron de base a sus investigaciones, bien podrían ser enmarcadas dentro de la toma de decisiones. Las personas que pertenecen a ellos hablan, interactúan, discuten y después deciden. De hecho, hablan y discuten para poder tomar después una decisión conjunta, para llegar a un consenso, que en principio todo apunta a que está definido por la convergencia, por la norma, por la moderación y por la presión hacia la uniformidad. En realidad eso fue lo que pretendió corroborar en 1961 James Stoner, un joven graduado en el Massachusetts Institute of Technology, quien al finalizar sus estudios de Maestría en Relaciones Industriales se

embarca en una tesis que pretende replicar los resultados de Allport: los grupos facilitan una tendencia al compromiso entre sus miembros como consecuencia de un efecto promedio que inhibe las posturas más audaces. A resultas de todo ello las decisiones que toman caen del lado más conservador. Pero a Stoner se le rebelan los datos sin pudor: lejos de lo esperado, la discusión entre los miembros conduce a que los grupos opten claramente por decisiones arriesgadas.

Un resultado sorprendente donde los hubiera en aquella época. ¿No será que de la muestra de Stoner, estudiantes varones de Relaciones Industriales, se espera que sean tipos especialmente propensos al riesgo? ¿Qué pasaría si tomamos como sujetos experimentales a estudiantes de ambos sexos de una facultad de Humanidades? Ésta fue la pregunta que presidió las investigaciones que Michael Wallach, Nathan Kogan y Daryl Bem realizaron a lo largo de la década de los sesenta. Emplearon para ello el instrumento que ellos mismos habían elaborado y del que se había servido James Stoner en su tesis de Maestría. Se trataba de 12 situaciones hipotéticas en las que una persona debía elegir entre dos alternativas, una de las cuales era más arriesgada pero más satisfactoria, tanto económica como socialmente, si salía bien (véase Cuadro 6.1.)

**CUADRO 6.1: LOS DOCE «DILEMAS DE ELECCIÓN»
(WALLACH, KOGAN Y BEM, 1962, P. 77).**

1. A un ingeniero eléctrico con un trabajo seguro y un salario modesto pero adecuado, se le presenta la ocasión de un puesto mucho mejor pagado y con mayores posibilidades de ascenso, pero sin seguridad a largo plazo.
2. Un hombre con una severa dolencia cardiaca debe moderar significativamente su ritmo de vida si no quiere verse abocado a una intervención quirúrgica que lo puede curar definitivamente, o por el contrario dejarlo más debilitado.
3. Un hombre de recursos moderados puede jugar parte del dinero que acaba de heredar en una inversión segura pero modesta, o en otra más arriesgada que le ofrece la posibilidad de suculentas ganancias.
4. El capitán de un equipo universitario de fútbol americano se enfrenta en los últimos segundos de un derbi a la posibilidad de elegir una jugada que le dé, prácticamente con toda seguridad, unos puntos, o arriesgarse a otra que, si sale, le da la victoria segura y, si no, la derrota.
5. El presidente de una empresa en vías de expansión puede edificar una nueva planta en Estados Unidos en la que el reembolso de la inversión sería modesto, o decidir invertir en un país con una historia política convulsa pero donde los réditos por la inversión serán más altos.
6. Un graduado en Química está pensando en seguir sus estudios de doctorado, y duda entre una universidad donde debido a su alto nivel de exigencia sólo una parte de los estu-

continúa

diantes logran sus doctorados, u otra de menor reputación, pero donde casi todos los graduados obtienen sin problemas su doctorado.

7. Un ajedrecista que ocupa un puesto bajo en el ranking tiene que enfrentarse en la primera ronda de un torneo nacional al número uno. Tiene la posibilidad de intentar una maniobra arriesgada que lo puede llevar a una victoria rápida si sale bien o a una derrota fulminante si falla.
8. Un estudiante con talento musical considerable debe elegir entre seguir los estudios de Medicina y ejercer como médico, o arriesgarse a seguir una incierta carrera musical como pianista.
9. Un prisionero norteamericano de la II Guerra Mundial debe elegir entre una posible fuga con el consiguiente peligro de ser ejecutado si falla, o permanecer en el campo de concentración donde las condiciones son extremadamente duras.
10. Un exitoso hombre de negocios con alta sensibilidad social debe decidir si se presenta como candidato al Congreso como representante de un partido minoritario cuyos fondos para la campaña son limitados.
11. Un investigador en el campo de la salud, que acaba de comprometerse por cinco años con una universidad, puede trabajar en una serie de problemas a corto plazo cuyo éxito está garantizado, pero cuya relevancia es menor, o enfrascarse en un asunto mucho más complejo pero mucho más relevante corriendo el riesgo de no poder ofrecer resultado alguno en los cinco años.
12. A la vista de los últimos acontecimientos que han desvelado profundas diferencias de opinión, una pareja de novios debe decidir si casarse o no. La consulta con un especialista les ha indicado que, aunque sea posible, no tienen asegurado un matrimonio feliz.

Historias hipotéticas, aunque más que verosímiles, de personas hipotéticas a las que los sujetos experimentales deben ayudar en sus hipotéticas decisiones. Para ello disponen de un listado de cinco probabilidades. De entre ellas deben indicar la probabilidad más baja de éxito que el sujeto aceptaría antes de aconsejar a esa hipotética persona la opción de riesgo. «Por favor [se le decía], marca la probabilidad menor que considerarías aceptable para que esta persona intente seguir la carrera de piano», por ejemplo (dilema 8). Y se le ofrecían siempre las siguientes:

- Las probabilidades de éxito son de 9 a 10.
- Las probabilidades de éxito son de 7 a 10.
- Las probabilidades de éxito son de 5 a 10.
- Las probabilidades de éxito son de 3 a 10.
- Las probabilidades de éxito son de 1 a 10.

En la que sin duda fue la investigación más relevante llevada a cabo por estos autores participaron 167 sujetos de ambos sexos, estudiantes todos ellos de Humanidades en la Universidad de Colorado. Junto a éstos, 51 estudiantes de la

misma Universidad y pertenecientes a la misma facultad, sirvieron como sujetos de control. Los sujetos experimentales fueron sometidos a las siguientes condiciones experimentales:

1. **Situación preconsenso.** Los sujetos responden individualmente a cada una de las historias.
2. **Discusión de grupo y decisión grupal consensuada y unánime.** El número de grupos con los que se trabajó fueron 28 (14 formados por chicos y 14 formados por chicas).
3. **Decisiones individuales postdecisión grupal.** Vuelta individual a cada una de las doce situaciones para indicar la decisión personal. Queríamos saber, dicen los autores, en qué medida la discusión grupal había ejercido influencia tanto en el comportamiento en público como en la opinión privada.
4. **Decisiones individuales tras la postdecisión de grupo,** realizadas entre dos y seis semanas después.

Los datos no ofrecen ninguna duda: **la necesidad de tomar una decisión grupal por unanimidad ha ido desplazando a los sujetos hacia posiciones claramente arriesgadas** comparadas con las que ellos mismos tomaban en situaciones individuales. Dichas decisiones acaban por ser adoptadas a título individual, y se mantienen en esa misma dirección pasado el tiempo. En las conclusiones, los autores destacan dos aspectos que protagonizarán el decurso de la toma de decisiones en la futura investigación: **la interacción como punto de partida central** (el debate y la discusión como verdaderos protagonistas), y **la difusión de la responsabilidad** como la variable explicativa más verosímil. Ahora se trata de que nos adentremos por los interiores de la decisión y veamos cuáles son sus ingredientes.

Lo más obvio es suponer que en el transcurso de la discusión fluye de un lado a otro la **información**: sabemos lo que opinan los miembros del grupo, conocemos las razones que los conducen a una determinada posición, podemos eventualmente pedir explicaciones y razones, etc. Todo ello nos abre de par en par las puertas a uno de los procesos cuya relevancia psicosocial se nos viene haciendo presente desde el Capítulo 1: el de **la comparación**. Por su parte, la difusión de la responsabilidad, dicen los autores, emerge preferente y paulatinamente de la implicación emocional que se produce en el transcurso de la discusión: ésta es la que puede actuar como precondition para la toma de decisiones arriesgadas en el seno del grupo. Pero bien pudiera ser que todos estos ingredientes quedaran francamente aguados si el grupo no tuviera que llegar a un **consenso**.

Éste es el panorama completo: **información-discusión-consenso-riesgo**. Wallach y Kogan pretenden ahora dilucidar el valor relativo de cada uno de ellos, para lo cual definen tres condiciones experimentales.

1. La primera, **discusión y consenso**, es la tradicional. A los sujetos se les dice que deben **discutir** cada uno de los doce casos **hasta llegar a una decisión unánime** teniendo en cuenta las instrucciones de rigor.
2. Con la segunda condición experimental (**consenso sin discusión**) se intentaba comparar la fuerza de la discusión frente al papel de la decisión en la tendencia hacia el riesgo. No está permitido hablar. Los sujetos utilizan una serie de papeletas en las que van indicando su decisión. El experimentador las recoge y escribe el resultado en una pizarra, a la vista de todos. Si hay decisión unánime, se pasa al siguiente tema. Si no, se vuelve sobre el procedimiento cuantas veces sea necesario hasta conseguir la unanimidad.
3. En la última de las condiciones (**discusión sin consenso**), se les pide que discutan cada uno de los temas con el fin de extraer algunos materiales que pudieran ser empleados para un curso de relaciones humanas.

Los resultados más importantes se encuentran en línea con los obtenidos en investigaciones previas. **La tendencia al riesgo** se encuentra claramente **asociada con la discusión de grupo**, con la posibilidad de que las personas se informen de lo que opinan unos y otros, **con el intercambio de argumentos** y razones para defender sus decisiones, con la puesta en común y consiguiente comparación de sus puntos de vista, etc. Eso es lo que ocurre en la primera y tercera de las condiciones: en ellas se encuentran «tendencias significativas hacia el riesgo», tanto en las decisiones consensuadas y unánimes del grupo, como en los efectos que dichas decisiones ejercen posteriormente sobre los individuos. Cuando no hay discusión (consenso sin discusión), la media de las decisiones tras el consenso grupal se acerca mucho a la media de las decisiones de los sujetos en la situación individual. Los primeros (discusión y consenso) y los terceros (discusión sin consenso) han experimentado en sus propias carnes una experiencia psicológica de grupo (la presión, la fuerza de la comparación, el intento por no quedar mal delante de los otros, la fuerza y la convicción de determinados argumentos, etc.). No hay que perder de vista que la discusión grupal puede ser un aliciente para el consenso, porque entraña un proceso de influencia interpersonal teñido tanto de argumentos racionales como emocionales. Más de los últimos que de los primeros, matizan los autores.

La referencia a los argumentos emocionales no es un detalle banal. En el devenir de la toma de decisiones ha acabado por convertirse en un asunto de primer orden que ha abierto las puertas a dos de los fenómenos más singulares (la **polarización y el pensamiento grupal**) y nos ha llamado la atención sobre algo que parecía haber pasado desapercibido en las investigaciones sobre la tendencia al riesgo: los sujetos experimentales no se juegan nada al tomar la decisión; las consecuencias que de ella se derivan no les resultan comprometedoras y pueden permitirse el lujo de disparar con pólvora ajena. Se trata, además, de grupos

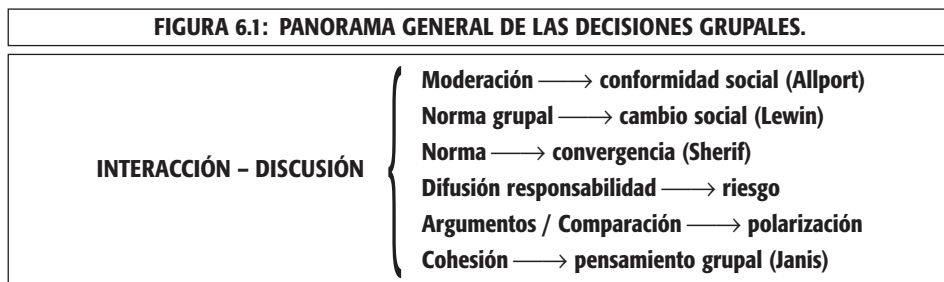
artificiales en los que los argumentos emocionales no alcanzan su mayor protagonismo. Éstas son un par de advertencias que es necesario tener en cuenta. Junto a ellas algunas otras con sabor crítico:

1. Cuando se pasa a analizar detenidamente los resultados emanados de la puesta en marcha de los dilemas de elección (véase Cuadro 6.1), se observa que en algunos de ellos lo que se produce como consecuencia de la discusión grupal es una tendencia mucho más precavida que arriesgada.
2. Situaciones que provocan respuestas iniciales arriesgadas suelen extremar dicha tendencia tras la discusión grupal.
3. Cuando a los sujetos experimentales se les encomienda la tarea de familiarizarse con algunas historias y preparar argumentos para defender una posición u otra, pueden llegar a mostrar una tendencia al riesgo parecida a la que muestra el grupo.
4. Finalmente, hablamos de grupos donde todos los miembros tienen igual estatus, donde no parecen existir presiones, donde la figura del líder brilla por su ausencia.

La pregunta que cabe hacerse, entonces, es si se seguirá manteniendo la tendencia al riesgo cuando dejemos que los grupos desarrollen la discusión de manera «natural» (con presiones de mayorías, con ejercicio de liderazgos, con invocaciones al poder, con preocupaciones por la cohesión, con el miedo a las consecuencias, etc.), y tengan que tomar una decisión consensuada sobre un tema que les incumba en el presente, o les afecte para el futuro. No es necesario advertir que éstas son las condiciones en las que normalmente toman las decisiones los grupos. **Cuando todas estas condiciones confluyen, estamos directamente hablando de polarización.**

Desde las investigaciones llevadas a cabo por Floyd Allport en 1924 en el marco de la facilitación social, hasta el número monográfico publicado por la revista *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, para conmemorar el 25 aniversario de la publicación de la obra de Irvin Janis (de ella hablaremos con detalle en uno de los epígrafes de este capítulo), el panorama que han dibujado las decisiones grupales podría quedar recogido en la Figura 6.1:

FIGURA 6.1: PANORAMA GENERAL DE LAS DECISIONES GRUPALES.



6.2. LA POLARIZACIÓN DE LOS JUICIOS Y DE LAS ACTITUDES

El escenario en el que nos movemos es muy diverso, y es necesario que también nosotros tomemos una decisión. Teniendo en cuenta los objetivos que pretendemos con este texto, se nos ofrecen varias posibilidades: la primera es seguir la pista a cada una de estas tradiciones teóricas. La descartamos por pesada y reiterativa: tendríamos que volver sobre asuntos que ya hemos tratado en capítulos previos, y nos obligaría a sacar de su contexto natural los contenidos. La segunda, más seria, sería la de adentrarnos por el panorama teórico de las decisiones en los grupos. También la descartamos porque las teorías o modelos expresamente dirigidos a las decisiones grupales son muy pocos, quizás sólo dos: el de Steven Penrod y Reid Hastie para la toma de decisiones en los jurados, y el de los esquemas de decisión social de James Davis. El primero son modelos matemáticos, de gran utilidad para los especialistas, y perfectamente prescindibles para los estudiantes de Psicología de los grupos. Los esquemas de decisión social son, en su formulación básica, extraordinariamente sucintos, pero en su desarrollo no han podido evitar caer presa de modelizaciones matemáticas de una complejidad inútil para los objetivos de este texto. Como era de esperar, los modelos actuales emanan todos ellos de la Psicología cognitiva, y lo que hacen es concebir al grupo como un procesador de información, o como un espacio en el que se comparten conocimientos sociales (cognición socialmente compartida). Ante ese panorama, decidimos seguir el curso de los acontecimientos.

Recuperemos, entonces, nuestro argumento central: **cuando los grupos toman decisiones sobre asuntos que les afectan** y sobre los que se sienten implicados, lo que normalmente **hace acto de presencia es la polarización**: «En una situación así [dicen Moscovici y Zavalloni (1969, p. 128)], lo que es esperable que ocurra como consecuencia de la interacción es una **polarización** en vez de un promedio de opiniones». Lo que hacen la interacción, la discusión y el intercambio en el seno del grupo es clarificar y ahondar en la implicación y en las actitudes previas que los sujetos tienen respecto al tema en cuestión. La supuesta tendencia al riesgo es una «denominación inapropiada» que confunde la parte y la consecuencia (el riesgo) con el fenómeno central en todo el proceso, que no es otro que el de la interacción y la comunicación intragrupal. David Myers y Helmut Lamm son los abanderados de esta posición crítica a la hipótesis tradicional en la toma de decisiones grupales, y la reiteran en cuanto tienen ocasión: no hay tal riesgo; lo que realmente se produce es un **fortalecimiento de la tendencia dominante en el grupo, una exageración de la posición media inicial**, y todo ello sencillamente nos indica que los resultados medios del grupo tienden a amplificarse como consecuencia de la discusión. **La discusión conduce a la**

polarización. En último término, si pudiera ser algo, la tendencia hacia el riesgo sólo podría ser una vertiente y una modalidad de la polarización.

La propuesta inicial se la debemos a Serge Moscovici y Marisa Zavalloni. Son precisamente ellos los que advierten sobre el escaso interés que había despertado **el estudio de los efectos de la interacción grupal sobre las actitudes**, y los que sospechan que cuando la gente habla, discute y argumenta en grupo sobre asuntos que le competen (asuntos emocionalmente cargados) cabe la posibilidad de que la decisión no siempre ni necesariamente tome la dirección del riesgo. Lo que de entrada tienen claro es una cosa que a simple vista no parece descabellada: se espera que la interacción sobre un tema significativo para los sujetos redoble el interés por dicho tema, clarifique algunos de sus extremos, lo haga más visible y más cercano de lo que previamente era para cada uno de ellos. ¿Qué pasaría, se preguntan los autores, si a los estudiantes franceses se les pidiera discutir en grupo sobre un par de asuntos que no les resultan indiferentes? Sepamos primero cuáles son sus actitudes y juicios respecto al general De Gaulle, y respecto a los norteamericanos, dos temas en torno a los que un joven francés no podía ser indiferente en 1968. Para el caso de las actitudes (opiniones) los ítems eran del siguiente tenor: «De Gaulle es demasiado viejo para llevar a cabo una tarea política compleja»; «Estados Unidos siempre usa la ayuda económica para presionar políticamente». Junto a las actitudes, el estudio de los juicios (opiniones carentes de componente afectivo): los investigadores querían analizar en qué medida y en qué dirección la discusión grupal y la necesidad de un consenso podrían afectar a la posición más objetiva y más racional de los sujetos. En este caso se les pedía que definieran lo favorable o desfavorable que era cada ítem respecto a De Gaulle con independencia de que estuvieran de acuerdo o en desacuerdo con dicho ítem. Siguiendo concienzudamente los pasos del procedimiento empleado en las investigaciones sobre la tendencia al riesgo, inmediatamente después de responder individualmente a ambas escalas, los sujetos pasaban a discutir en grupos de 4 estos mismos temas (10 grupos para el caso de las actitudes respecto a De Gaulle; 5 grupos para las actitudes respecto a los norteamericanos, y 20 grupos para el estudio de los juicios = 140 sujetos experimentales). Siguiendo el guión, a los sujetos se les decía:

Instrucciones experimentales

Les hemos presentado esta serie de ítems para que se familiaricen con su contenido y para que indiquen su posición personal respecto a ellos. Sin embargo, cuando en la vida cotidiana aparecen problemas, la gente es propensa a discutirlos con otros, y con frecuencia llegan a una decisión conjunta. Esto es lo que tienen que hacer aquí respecto a la política del general De Gaulle o respecto a los norteamericanos. Nos gustaría que discutieran cada ítem en grupo. En cada caso deberán decidir por unanimidad su acuerdo, desacuerdo o indiferencia respecto a cada uno de los ítems (Moscovici y Zavalloni, 1969, p. 130).

Después de la decisión grupal se les vuelve a pedir que indiquen cuál es su posición personal, y digan si aceptarían o no el consenso a que ha llegado el grupo.

Los resultados que reproducimos en la Tabla 6.1 dicen que la distancia respecto al punto neutral de la escala (0 en los casos de las actitudes y 4 para los juicios) se incrementa tras la discusión grupal, y que dicho incremento es mayor en el caso de las actitudes que en el de los juicios propiamente dichos, en el caso de asuntos en los que hay algún nivel de implicación emocional. Y nos dicen algo más: que las medias postconsenso se acercan más a las medias del consenso que a las del preconsenso.

TABLA 6.1: LOS DATOS DE LA POLARIZACIÓN (MOSCOVICI Y ZAVALLONI, 1969, P. 130).

Tipo de escala	N.º de grupos	Preconsenso	Consenso	Postconsenso
Opinión				
<i>De Gaulle</i>	10	1,36	1,86	1,82
<i>Los norteamericanos</i>	5	0,88	1,89	1,69
Juicio				
<i>De Gaulle</i>	20	1,55	1,84	1,83

He aquí, pues, la línea base del fenómeno de la **polarización: un refuerzo, un apoyo, una prolongación en la dirección previa de las actitudes, de las opiniones y de los juicios** previamente existentes que se da como consecuencia de la interacción en el seno del grupo: la discusión grupal extrema las posiciones de los sujetos, favorece las posturas previas, intensifica sus opiniones, hace más firme su postura, no importa si ésta es conservadora o arriesgada. Moscovici y Zavalloni (1969, p. 134) resumen los resultados de su investigación en unos términos que será bueno recoger en su integridad, **para seguir fieles a la línea mantenida a lo largo de este texto:**

1. La **discusión** para el consenso desemboca en una **polarización** de las respuestas.
2. Cuando el grupo tiene que **comprometerse con una posición**, el **efecto de la polarización es mayor** que cuando simplemente tiene que emitir un juicio frío y objetivo sobre un determinado asunto: definitivamente, en los asuntos teñidos de implicación emocional la discusión de grupo dispara las actitudes previas.
3. Las opiniones y los juicios emanados del consenso grupal suelen ser frecuentemente adoptados por los individuos e incorporados a su estrategia actitudinal, algo, recuerdan los autores, que guarda una estrecha concomitancia con lo que acontecía en el caso de las normas de grupo (Sherif) y en el caso de los hábitos alimenticios (Lewin).

4. La **estabilidad de las respuestas postconsenso** es **mayor** cuando se trata de **actitudes** que cuando se trata de juicios.
5. El efecto de la polarización no es resultado de la influencia de la mayoría.
6. La polarización tanto de actitudes como de juicios asociada a la interacción grupal es más marcada cuando la diferencia entre las opiniones y juicios iniciales de los individuos en el grupo es mayor.

Polarización frente a normalización

En general se considera que una decisión o un juicio son racionales cuando representan un punto medio o un compromiso. Pero ¿qué significa dicho punto medio o compromiso? Tan sólo que la opinión o la elección de cada individuo ha sido tomada en cuenta y que, a través de concesiones mutuas, se ha definido una opinión o elección común [...]. Diremos que estas decisiones traducen **un efecto de normalización**. Dicho de forma diferente, **el punto medio de las opiniones o de los juicios se han convertido en la norma de todos**. Sin embargo, en otras circunstancias se observa un comportamiento diferente. Los individuos presentan de forma sucesiva sus opiniones o juicios, discutiéndolos. Luego toman una decisión. Y para sorpresa de muchos, esta decisión se aleja del punto medio o del compromiso. **Tiende a aproximarse a uno de los polos del espectro** de las opiniones y de los juicios que existían previamente en el grupo. Podríamos creer que se sitúa más bien del lado de la minoría. En ese caso diríamos que la decisión revela **un efecto de polarización** (Doise y Moscovici, 1985, pp. 265-266).

Pocas veces en la historia de la Psicología social, dicen Lamm y Myers, un fenómeno como el de la polarización ha recibido tanto apoyo teórico en ámbitos tan diversos y en culturas tan diferentes. Se trata de una opinión que bien merece la pena que tomemos en cuenta porque es defendida por dos de los más consagrados especialistas. En el fondo, el de la polarización no deja de ser un ejemplo más de la realidad del grupo a la que hacíamos referencia en el Capítulo 1, pero en este caso debidamente enriquecido por las estrategias experimentales. Ya no se trata de comparar lo que el individuo hace (o dice que hará: decisión), lo que opina o lo que quiere cuando está solo (condición individual), y cuando está dentro de ese espacio atravesado de normas, dividido en parcelas de influencia y de poder y embarcado en la consecución de metas, etc., que es el grupo, sino de comparar lo que hacía antes de pasar por la influencia del grupo y lo que vuelve a hacer, a título individual, después de pasar por ella (condición preconsenso en comparación con la condición postconsenso, diríamos siguiendo la lógica experimental que ha definido este campo).

La revisión que llevan a cabo ambos autores nos dibuja una imagen de gran calado: prácticamente no hay ámbito del comportamiento grupal en el que la polarización no haya tenido presencia. Lo ha hecho en el estudio de las actitudes sociales y políticas, con resultados distintos: el fenómeno de la polarización no

se hace presente en todas las condiciones. Ha pasado pruebas mínimas en el campo de los juicios, de las impresiones interpersonales y de las evaluaciones de determinados cursos de acción, pero ha sido lógicamente en el campo de las decisiones donde se puede encontrar una de sus cotas más representativas. El repaso de los estudios llevados a cabo con ayuda de los dilemas de elección de conductas que entrañan la necesidad de decisiones continuas, como en el juego y en las apuestas, y de investigaciones de campo en las que estudiantes de universidad tenían que elegir entre distintas modalidades de examen, se ha saldado con evidentes «demostraciones de tendencias hacia el riesgo y hacia la precaución que pueden ser resumidas como ejemplos de polarización grupal». Las conductas prosocial y antisocial también han pasado por el filtro de la polarización con un resultado más que esperado: mientras en el caso del altruismo los datos no siempre apoyan la hipótesis central, la agresión parece comportarse de manera especialmente acorde con la teoría: el nivel de violencia mostrado por los grupos convenientemente agitados supera con creces el mostrado por los individuos. Detrás de ello se encuentra, con toda probabilidad, la difusión de la responsabilidad. Las situaciones de conflicto y negociación ha sido otro de los contextos. De todo ello, Lamm y Myers (1978, p. 154) extraen la siguiente conclusión: «Esta revisión de las investigaciones experimentales recientes sobre los efectos de la interacción grupal es generalmente consistente con la hipótesis de la polarización del grupo. **Cuando los individuos muestran una tendencia inicial dominante, esta inclinación se amplifica con ayuda de la subsiguiente discusión grupal**».

6.3. LA POLARIZACIÓN SOCIAL

Las observaciones naturales del fenómeno de la polarización, que son las que más nos interesan, ofrecen dimensiones algo más recónditas pero mucho más atractivas que las que aparecen en los estudios experimentales clásicos. De entre ellas, Lamm y Myers destacan algunas que nos resultan familiares, como las experiencias de Sherif en los campamentos de verano, el experimento de la cárcel llevado a cabo por Zimbardo, o el fenómeno del pensamiento grupal, del que nos ocuparemos en la última parte de este capítulo. Las pandillas juveniles, dicen, constituyen un excelente ejemplo de polarización, máxime si cuando el objeto de juicio y de decisión son los miembros de otro grupo. Pero realmente no es necesario remontarnos tan atrás en el tiempo ni tan lejos en el espacio. Cada vez que salimos a la calle después de un atentado terrorista sube un punto nuestra posición colectiva contra el terror y se incrementa la sordidez de los adjetivos que empleamos para calificar a sus protagonistas. En los mítines políticos, en las ceremonias religiosas, en los aquelarres de las sectas, en todos hay un punto en el que entra en juego la polarización. William Golding, desde la ficción, nos ofrece algún otro, igualmente estremecedor:

El señor de las moscas (W. Golding)

Jack saltó a la arena:

–¡Nuestra danza! ¡Vamos! ¡A bailar!

Corrió como pudo por la espesa arena hasta el espacio pedregoso, detrás de la hoguera. Entre cada dos destellos de los relámpagos el aire se volvía oscuro y terrible; los muchachos, con gran alboroto, siguieron a Jack. Roger hizo de jabalí, gruñendo y embistiendo a Jack, que trataba de esquivarle. Los cazadores cogieron sus lanzas, los cocineros sus asadores de madera y el resto, garrotes de leña. Desplegaron un movimiento circular y entonaron un cántico. Mientras Roger imitaba el terror del jabalí, los pequeños corrían y saltaban en el exterior del círculo. Piggy y Ralph, bajo la amenaza del cielo, sintieron ansias de pertenecer a aquella comunidad desquiciada, pero hasta cierto punto segura. Les agradaba poder tocar las bronceadas espaldas de la fila que cercaba al terror y le domaba.

–*¡Mata a la fiera! ¡Córtale el cuello! ¡Derrama su sangre!*

El movimiento se hizo rítmico al perder el cántico su superficial animación original y empezar a latir como un pulso firme. Roger abandonó su papel para convertirse en cazador, dejando ocioso el centro del círculo. Algunos de los pequeños formaron su propio círculo, como si aquella repetición trajese la salvación consigo. Era el aliento y el latido de un solo organismo.

El oscuro cielo se vio rasgado por una flecha azul y blanca. Un instante después el estallido caía sobre ellos como el golpe de un látigo gigantesco. El cántico se elevó en tono de agonía.

–*¡Mata a la fiera! ¡Córtale el cuello! ¡Derrama su sangre!*

Surgió entonces del terror un nuevo deseo, denso, urgente, ciego.

–*¡Mata a la fiera! ¡Córtale el cuello! ¡Derrama su sangre!*

De nuevo volvió a rasgar el cielo la mellada flecha azul y blanca, al tiempo que una explosión sulfurosa azotaba la isla. Los pequeños chillaron y se escabulleron por donde pudieron, huyendo del borde del bosque; uno de ellos, en su terror, rompió el círculo de los mayores.

–¡Es ella! ¡Es ella!

El círculo se abrió en herradura. Algo salía a gatas del bosque. Una criatura oscura, incierta. Los chillidos estridentes que se alzaron ante la fiera parecían la expresión de un dolor. La fiera penetró a tropezones en la herradura.

–*¡Mata a la fiera! ¡Córtale el cuello! ¡Derrama su sangre!*

La flecha azul y blanca se repetía incesantemente; el ruido se hizo insoportable. Simón gritaba algo acerca de un hombre muerto en una colina.

–*¡Mata a la fiera! ¡Córtale el cuello! ¡Derrama su sangre! ¡Acaba con ella!* (Golding, W. *El señor de las moscas*. Madrid: Alianza, 1972, pp. 179-180).

Todos estos ejemplos, el de las pandillas, el de las manifestaciones contra el terrorismo, el que nos brinda William Golding, colocan la polarización en un te-

rreno en el que **el objeto de actitud** ya no son ni asuntos impersonales (la leche en polvo o el aceite de bacalao en las amas de casa que participaban en los experimentos de Lewin), ni siquiera las personas en cuanto tales (el general De Gaulle) o sus actitudes sociales o políticas, sino **los grupos a los que pertenecen, o ellas mismas en tanto que miembros de determinados grupos**. Ésta es otra cara de la polarización; es, en realidad, la otra cara de la polarización, aquella que nos lleva irremediamente a las relaciones intergrupales, de las que nos ocuparemos en el Capítulo 8. También hablamos de apoyo, de refuerzo, de fortalecimiento de posiciones y actitudes previas, pero de sobra sabemos que todas estas cosas no se dan en el vacío, sino dentro de un marco inevitablemente comparativo en el que muchas veces ni siquiera es necesario que entre en escena el debate o la discusión, como ocurre en el modelo experimental. «Muchos conflictos se agrandan en la medida en que las personas de cada bando hablan sobre sus preferencias con otras personas de mentalidad semejante», escribe todo un experto como ya sabemos que es David Myers (2000, p. 308). En una palabra, la polarización social responde a un hecho de primera magnitud: el de que también los grupos, y no sólo las personas, son objeto de nuestras actitudes.

En realidad, lo que pretendemos es devolver la polarización a un cauce grupal, ampliando la visión estrictamente individualista a la que hemos venido asistiendo hasta el momento. Hemos visto cómo las opiniones y actitudes de las personas salen reforzadas en un contexto grupal; ahora prescindimos de las personas, y miramos directamente al grupo partiendo de una premisa: **es el favoritismo endogrupal el que nos abre las puertas a una concepción de la polarización en términos estrictamente grupales**. ¿No cabría entender como un fenómeno de polarización las operaciones que los sujetos realizan en el transcurso del paradigma del grupo mínimo? Una polarización primigenia, si se quiere. Cierto es que no tomamos como punto de partida las actitudes previas de unos y otros; tampoco hay interacción, ni discusión, pero lo que los sujetos hacen es colocar a quienes pertenecen a su mismo grupo en situación de ventaja, desplazándolos hacia el polo positivo de sus preferencias. La pertenencia de una persona a una categoría es razón suficiente para que extrememos nuestras opiniones y actitudes respecto a ella; a favor, si es de los «nuestros»; con más reticencia en caso contrario.

Sabemos que la polarización es un fenómeno derivado de esa necesidad social y psicológica que es la diferenciación, uno de los afluentes de la categorización. **La polarización** no es otra cosa que la **exageración y acentuación de las diferencias** atribuidas a las personas por el mero hecho de pertenecer a distintas categorías sociales y, desde ese punto de vista, se trata de una de las consecuencias más elementales de ese otro proceso central en la existencia de los grupos que es la comparación. **Categorización-comparación-acentuación de las diferencias-polarización**: ésa es la lógica que impregna la necesidad de ampliar la

cobertura de la polarización hacia extremos algo más comprometidos, de suerte que cuando hablamos de diferenciación, de discriminación, o de favoritismo respecto a los miembros de nuestro propio grupo, en realidad estamos hablando de polarización. Existe, pues, una estrecha relación entre dos de las proposiciones centrales de Tajfel: la de que los juicios sobre los rasgos y características de las personas no son juicios absolutos suspendidos en el vacío, sino juicios esencialmente comparativos (estereotipos), y la de que existe una tendencia a exagerar las diferencias entre personas que percibimos como pertenecientes a categorías distintas. Lo decíamos en el Capítulo 3: la polarización es la primera consecuencia de la categorización de personas; **los estereotipos** son las etiquetas que usa la polarización, **son juicios de polarización**.

En esta misma clave cabría la posibilidad de leer algunos de los resultados de Sherif. ¿No serían las actitudes e imágenes desfavorables del otro grupo (los estereotipos) generadas a raíz de la competición, y la intensificación de la solidaridad endogrupal un típico fenómeno de polarización? **Los estereotipos**, dicen los Sherif, deben ser considerados como **indicadores de distancia social**, un concepto habilitado por Emory Bogardus, con escala incluida, a finales de los años veinte, que gozó de gran predicamento en la Psicología social, y con el que se quiso hacer referencia al grado de acercamiento, «comprensión empática», entre dos grupos. La polarización es la nueva medida de distancia social entre los grupos; el instrumento que utiliza son esos acompañantes fieles, persistentes y generalizados de las normas de distancia social que son los estereotipos.

Los sesgos intergrupales son otra versión de la polarización referida a personas. Esa es la idea que se desprende de la definición de Hewstone, Rubin y Willis (2002, p. 576): «Los sesgos intergrupales se refieren generalmente a la tendencia a evaluar nuestros grupos de pertenencia o a sus miembros de manera más favorable que a los exogrupos o a sus miembros». De hecho, lo que los sesgos intergrupales hacen es colocar a las personas pertenecientes al endogrupo y al exogrupo dentro de un continuo en uno de cuyos polos se encuentran el favoritismo, la solidaridad, la cooperación, y en el otro el desprecio y la hostilidad. Ésa es la razón de ser de la discriminación, del prejuicio y de los estereotipos. O si lo preferimos, **discriminación, prejuicio y estereotipos son tres de las manifestaciones más importantes de un proceso de polarización** que tiene como referente a las personas en cuanto miembros pertenecientes a determinadas categorías sociales. También lo podemos expresar de otra manera: **los estereotipos, la discriminación y el prejuicio son las tres normas más importantes de distancia social.**

Marilynn Brewer (1999), una estudiosa de estos asuntos, ha definido los términos de la polarización cuando ésta se refiere a los grupos en dos grandes

términos: amor y odio. Lo que le falta de originalidad a la propuesta le sobra de claridad y convicción, sobre todo cuando la autora pasa a llenar de contenido los términos de la polarización. Éstos pasan por una serie de estrategias que tienen dos particularidades: se trata, en primer lugar, de procesos que emergen del favoritismo endogrupal, que es la medida central de la polarización, y son además mecanismos directamente implicados en el conflicto intergrupalo, que veremos con más detenimiento en un próximo capítulo, lo que nos permite ahora ahorrar detalles:

1. Superioridad moral: la preferencia por el endogrupo se fundamenta en la creencia de su intrínseca moralidad, honestidad, deseo de paz, etc.
2. Amenaza proveniente del exogrupo: apelación al interés del grupo por encima de los intereses particulares.
3. Metas comunes, en el sentido de las metas extraordinarias que veíamos manejar a Sherif en el Capítulo 2 a la hora de resolver el conflicto.
4. Metas y objetivos apetecibles.

Es justamente en el marco del conflicto donde Ignacio Martín-Baró introduce la polarización. Lo hace, como era su costumbre, de cara y sin disimulo, como uno de los elementos que vienen a resultar decisivos para crear un clima de violencia; más aún, como parte de la cultura de la violencia que impregna la existencia de muchas personas, y la vida de determinados grupos y sociedades. Es importante recuperar este concepto, en estos momentos en los que la violencia política vuelve por sus fueros:

Polarización social

Entendemos aquí por **polarización** aquel proceso psicosocial por el cual las posturas ante un determinado problema tienden a **reducirse cada vez más a dos esquemas opuestos y excluyentes** al interior de un determinado ámbito social. Se da polarización social cuando la postura de un grupo supone la referencia negativa a la postura de otro grupo, considerado como rival. Se trata, por tanto, de un fenómeno dinámico, un proceso de fuerzas sociales donde el acercamiento a uno de los polos arrastra no sólo el alejamiento, sino el rechazo activo del otro. **Al polarizarse, la persona se identifica con un grupo** y asume su forma de captar un problema, lo que le lleva a rechazar conceptual, afectiva y comportamentalmente la postura opuesta y a las personas que la sostienen. Desde este punto de vista, **la persona polarizada reduce su percepción acerca del grupo rival a categorías simplistas y muy rígidas**, que apenas contienen una mínima identificación grupal y una fuerte caracterización negativa de orden moral [...]. **La polarización social constituye un proceso de agudización en la ruptura y oposición entre dos grupos rivales**, cada uno de los cuales constituye un «nosotros» frente al «ellos» del grupo opuesto. De ahí que uno de los fenómenos característicos de la polarización social sea el de la «imagen especular» (Martín-Baró, 2003, p. 140-141).

6.4. LA DINÁMICA DE LA INTERACCIÓN Y LA DINÁMICA DE LA INFLUENCIA

Lo que Ignacio Martín-Baró pretendía era nada menos que dar cuenta de la guerra civil que azotó El Salvador durante la década de los años ochenta del pasado siglo. El fenómeno de polarización le fue de gran utilidad para trazar las líneas maestras de un modelo capaz de dar cuenta de la violencia política sobre el que volveremos en el último capítulo. A nosotros también nos interesa mirar alrededor de nuestros grupos, y ver cómo se hace presente la presión de la mayoría, el estilo de liderazgo, el imperativo de las normas, la urgencia de las tareas, etc. Ése es, sin duda, un hecho capital, y a él debemos prestar nuestra máxima atención para desentrañar lo que ocurre dentro del grupo con motivo de la polarización.

A estas alturas, después de haber asistido a la escena en la que el bueno de Monchiño insultaba a su adorado don Gregorio, de haber visto a las amas de casa comprando mollejas de pollo que despreciaban en su dieta alimenticia, de habernos estremecido con la frialdad y parsimonia con la que ciudadanos de bien asestaban descargas mortales a un prójimo, y haber leído cómo esos muchachos ejemplares e hijos de buenas familias acababan enzarzados en luchas encarnizadas en los campamentos de verano organizados por Sherif, estamos curados de casi todos los espantos. Decir que detrás de todo esto se encuentra la interacción ya ha dejado de ser un eslogan inútil, como se temía Tajfel. Lo ha dejado de ser porque la Psicología de los grupos ha sido capaz de ir adjetivando y matizando ese concepto: la interacción se nos ha presentado revestida de normas, de presión, de estilos de liderazgo, de cohesión, de obediencia, de conformidad, de ideología, etc.: todas éstas son razones poderosas para disipar su posible banalidad. Razones teóricas y datos empíricos creemos que no han faltado para ello.

Interacción e influencia para dar cuenta de las decisiones grupales en general, y de la polarización más en particular. Ésa es la línea argumental. Una línea muy ortodoxa, para qué nos vamos a engañar, pero no por ello menos fructífera. Y si hablamos en términos ortodoxos, algo que no siempre ha sido la tónica de este texto, la propuesta que hacemos para desenmarañar las aproximaciones teóricas que han servido como soporte explicativo a la polarización, no es otra que la de invocar de nuevo la clásica **distinción entre influencia normativa e influencia informativa**, que hicieron Morton Deutsch y Harold Gerard en la década de los cincuenta. La primera se deja guiar por la conformidad, por la presión, por evitar el rechazo. La segunda sigue la huella de la evidencia, de las razones, del peso de los argumentos.

6.4.1. La interacción estructuradora: la influencia informativa

El 16 de octubre de 1962, la CIA pone sobre la mesa del Despacho Oval de la Casa Blanca una serie de fotografías tomadas en una misión rutinaria. En ellas se aprecia el emplazamiento en la zona de San Cristóbal (Cuba) de un conjunto de edificios destinados a albergar misiles balísticos. Ante la extrema gravedad de la noticia, el presidente Kennedy nombra un Comité Ejecutivo del Consejo de Seguridad Nacional, que durante 13 días se establece como el verdadero protagonista de la política norteamericana, y quién sabe si no de toda la política mundial, porque el peligro de una guerra nuclear estuvo al alcance de la mano. Al final del primer día de discusiones, el Comité había puesto sobre el tapete no menos de diez alternativas, que pasaban de no hacer nada a la espera de la evolución de los acontecimientos, hasta invadir directamente Cuba, pasando por la posibilidad de un ataque aéreo controlado para destruir los edificios que albergarían los misiles. Éstas y otras posibilidades fueron barajadas, analizadas, discutidas, y argumentadas. Se buscó información relevante, se analizaron minuciosamente las posibilidades, se estudiaron las consecuencias que podrían derivarse de cada una de ellas, se tomó buena nota de la opinión de los expertos. Antes de la decisión final se reexaminaron las consecuencias positivas y negativas de las alternativas más importantes, incluidas aquellas que resultaban inaceptables. Objetivo de todo ello: evitar argumentos banales propuestos por gente entusiasta.

Por su cuidado diseño y por las precauciones que se tomaron, la estrategia de discusión y de trabajo que adoptó el Comité merece un capítulo aparte:

1. Se esperaba que cada uno de los miembros se comportara como un «generalista escéptico», que no diera por buena ninguna opinión, ni por cierta ninguna información, hasta que no se pudiera demostrar lo contrario. Los dos hombres de confianza del Presidente, su hermano Robert Kennedy y Theodor Sorensen, tenían encomendada la tarea de «abogados del diablo» para forzar las vueltas que fueran necesarias a los argumentos.
2. Se suprimieron las reglas de protocolo: todos estaban en el mismo barco sin distinciones de mando.
3. Como una manera de favorecer el pensamiento crítico, a veces el Comité Ejecutivo se dividía en dos para discutir alguna de las decisiones, y poner posteriormente en común sus acuerdos.
4. El Presidente se ausentó de las reuniones para evitar que su presencia pudiera restar espontaneidad, suprimir las críticas o fomentar la autocensura en presencia del líder indiscutible. El propio Sorensen lo confesaba: «Uno de los aspectos más reseñables de aquellas reuniones fue un sentido de completa igualdad. Éramos quince personas independientes que representábamos al Presidente y no a departamentos diferentes. Los secretarios de Estado diferían sin disimulo de sus ministros. Personalmente, me sentí con

más libertad de la que nunca había sentido en las reuniones de Consejo de Seguridad Nacional, y la ausencia del Presidente animó a los asistentes a mostrarse tal y como eran y a opinar con libertad» (Janis, 1982, p. 144).

Tomemos cuidadosa nota de las impresiones de Theodor Sorensen, y pongámosle letra: la igualdad en la posición (estatus) de los miembros del grupo, la independencia de unos respecto de otros, la libertad para poder expresarse sin mirar de reojo a nadie, la ausencia del líder, la división de la comisión en dos, todo ello parece haber dado como resultado una decisión presidida por la sensatez, por la medida y la racionalidad, en la que los verdaderos protagonistas fueron los que debían ser, los argumentos, y no cuestiones espurias (qué opina el jefe, por ejemplo). Éste es un interesante motivo de reflexión que vendría igualmente a cuento de lo que acontece en *Doce hombres sin piedad*, o en el caso de las amas de casa durante los experimentos de Lewin.

El protagonismo de los argumentos: ésa parece ser la premisa central. Willem Doise, Jean-Claude Deschamps y Gabriel Mugny ofrecen una razón que no deja de ser convincente: los grupos, dicen estos tres eminentes psicólogos sociales europeos, estructuran, manejan y tratan la información de manera distinta a como lo hacen los individuos, y desde allí, podríamos decir, es desde donde conceden el protagonismo a los argumentos. Cuando tiene que tomar una decisión, el grupo se ve obligado a **una tarea de organización cognitiva**, de redefinición de la situación sobre la que, a la postre, descansará el acuerdo. Lo explican en los siguientes términos:

La interacción estructuradora

[...] los grupos, más que los individuos, para hacer posible la interacción entre sus miembros, **acentúan ciertos aspectos del material discutido**, lo que les permite ponerse de acuerdo sobre juicios bien definidos y alcanzar de esta forma la polarización colectiva. ¿Qué ocurre, realmente, cuando varios individuos, obedeciendo la consigna del experimentador, deben discutir con objeto de formular una decisión o un juicio comunes? Como los **diferentes aspectos del problema tienen distinta importancia** para los diferentes individuos, no es posible un acuerdo sino después de redefinir la situación: uno o varios aspectos deben ser reconocidos como dominantes por todos y aventajar a todas las distintas consideraciones que hubieran impulsado las respuestas individuales en diferentes direcciones. El grupo se ve abocado, pues, a efectuar un **verdadero trabajo de organización cognitiva**, bien en el sentido de una innovación –una nueva dimensión que deviene prioritaria–, bien en el sentido de una organización presente ya en varios miembros y que se impone a todos (Doise, Deschamps y Mugny, 1980, p. 163).

Hablando de la tendencia al riesgo, Vinokur (1971) apuntaba una hipótesis pa-recida; cabe la posibilidad, dice, de que el cambio acontecido en el grupo sea sen-

cillamente debido a la ponderación de los argumentos que se manejan en el transcurso de la discusión, a la fuerza comparativa de unos y otros, a la permeabilidad de los sujetos a las nuevas informaciones, al contraste de opiniones entre los miembros; en una palabra, a **cambios en la visión cognitiva de la situación** evaluada, más allá de las circunstancias que rodean al grupo. Volverá a repetir estos mismos argumentos, esta vez acompañado de Eugene Burnstein, en un tono de certeza sin paliativos: «Nuestra revisión de la literatura al respecto sugiere que las teorías de la influencia informativa, como por ejemplo la de los argumentos persuasivos, describen las causas inmediatas de la polarización y que, por sí mismas, son capaces de ofrecer una aproximación global pero razonable de este fenómeno» (Burnstein y Vinokur, 1977, p. 316). Queda patente la apuesta por la superioridad del grupo en las tareas de búsqueda, organización y uso que se hace de la información.

¿Cabe sospechar algo parecido en las amas de casa que participaron en las investigaciones de Lewin? Hablamos sólo de sospecha, porque lo que realmente hemos dicho (véase epígrafe «El grupo como instrumento de cambio» en el Capítulo 2) es que el debate suscita un mayor grado de implicación personal, y es ésta la que se encuentra en la base de la decisión individual (postconsenso): el cambio de hábitos alimenticios. Lo que ocurre es que cuando Lamm y Myers comentan las evidencias empíricas que apoyan la influencia informativa esgrimen prácticamente los mismos argumentos que Lewin: **la discusión de grupo tiene un valor psicológicamente más interesante que el simple intercambio de información**. El cambio, dicen los autores, «puede ser debido, al menos en parte, a un incremento de la atención a los argumentos en el contexto interactivo. Pero también puede ocurrir que, estimulados por la discusión, la gente genere y comparta nuevas ideas que previamente no habían sido consideradas» (Lamm y Myers, 1978, p. 173). En realidad repiten una idea que habían manejado un par de años antes comentando, de manera algo más detenida, los resultados de numerosas investigaciones experimentales que avalan la hipótesis de la influencia informativa: **la discusión activa produce más cambios que la recepción pasiva de la información**; algo, añaden, que no debe causar sorpresa alguna desde Lewin.

Ya tenemos otra razón para la polarización en términos informativos: **el grupo** no sólo lleva a cabo un trabajo de organización cognitiva más fino que los individuos, sino que además **facilita la aparición de nuevos argumentos** que puestos sobre el tapete crean un conflicto cognitivo en los sujetos al que hay que dar una salida. El grupo impide que sus miembros se queden amarrados en sus propias ideas. David Myers (2000, p. 313) lo expresa en los siguientes términos: no se trata simplemente de escuchar a los otros, de prestar atención a sus argumentos como el que oye llover; se trata de que **«la participación activa en la discusión produce más cambios de actitud que escuchar pasivamente»**. Ése es Lewin.

Dar el merecido protagonismo a los argumentos en vez de a las personas, evitar argumentos banales, estructurar la información, generar nuevas ideas como consecuencia de la discusión: todas éstas son cosas que forman parte de la persuasión. De hecho, lo que ocurre en el seno de los grupos de amas de casa con las que trabajaba Lewin es un proceso de persuasión, parecido al que tuvo lugar en aquel comité nombrado por Kennedy para decidir qué hacer durante la crisis de los misiles. Hablamos de **persuasión** como un **cambio** ocurrido en las **actitudes de las personas como consecuencia de estar expuestas a una comunicación**, tal y como la ha definido Richard Petty, la autoridad más cualificada, y a continuación añadimos que **en grupo los individuos son más persuadibles** que cuando están solos. Lo que ahora nos interesa saber son las características que deben reunir los argumentos para que resulten persuasivos para los miembros del grupo y actúen como guía a la hora de tomar decisiones.

Vinokur ofrece la primera respuesta: **los argumentos debe ser relevantes** respecto a la tarea; es entonces cuando pueden **ejercer una influencia persuasiva** sobre los miembros del grupo. La relevancia como primer requisito de la persuasión. Cuando se enfrentan a la toma de decisiones en grupo, los sujetos evalúan las diversas alternativas, las desnudan, las visten, las miran al derecho y al revés, y entonces la relevancia empieza a concretarse en **validez** (aquellos que justifican una afirmación) y en la **originalidad** (número de pasos en una línea de razonamiento) y con ellos montan la decisión. Cada participante pone sobre el tapete sus propios argumentos, que son los argumentos que favorecen su decisión individual (condición preconsenso). Todos lo hacen así, y fruto de ello emerge un mapa argumental más o menos diverso dentro del cual es esperable la presencia de **informaciones novedosas**, de datos que habían pasado desapercibidos, de ventajas o inconvenientes que habíamos pasado por alto a la hora de tomar la decisión individual, etc. La novedad y la originalidad son, pues, otras dos condiciones para la persuasión. Lo habían previsto Doise, Deschamps y Mugny: el trabajo de organización cognitiva que tiene lugar en el grupo, nos han dicho, puede desembocar en innovaciones, en la más que probable presencia de nuevas ideas y argumentos que se van gestando y apareciendo en el transcurso de la discusión grupal.

Puede que sea la naturaleza de los argumentos empleados (su relevancia, originalidad, y novedad) la que define los criterios para tomarlos en consideración, pero cabe también la sospecha de que **la capacidad de persuasión de los argumentos pase por el número de personas que los hagan suyos**. Desde este punto de vista el peso de los argumentos sería directamente proporcional a su consistencia con la tendencia mayoritaria: los argumentos consistentes con la tendencia dominante son considerados como más persuasivos, y entonces cabe preguntarse si su impacto es debido a que los sujetos tienen acceso a una nueva información (influencia informativa) o al conocimiento que tienen de las posi-

ciones de los otros (comparación). Desde la tercera de sus hipótesis (véase Cuadro 3.2) Festinger aventuraba algo que las investigaciones posteriores sobre la polarización han dado más o menos por bueno: cuando una persona forma su opinión individualmente, y en el momento de contrastarla dentro del grupo observa que la mayoría está en desacuerdo con él, puede que empiece a dudar de ella, y entonces cabe la posibilidad de que proceda a cambiarla (el experimento de Asch sería un excelente ejemplo). Si lo que ocurre es que cuando ponemos en común nuestras opiniones observamos que la nuestra concuerda con la de la mayoría, eso nos tranquilizará, reforzará la confianza en dicha opinión y, consiguientemente, ésta se afianzará.

Volvamos sobre *Doce hombres sin piedad*, al momento preciso en el que se inicia el cambio de opinión (persuasión) de los miembros del jurado: «ahora tendremos que hablar», dice Henry Fonda. La primera votación se había saldado con un resultado contundente: once creyeron que el muchacho era culpable del asesinato de su padre, y tan sólo uno tenía dudas razonables de su culpabilidad. Hora y media después, la unanimidad cae al lado de la inocencia:

Doce hombres sin piedad

–Bien, señores –dice el presidente del jurado una vez en la sala de deliberaciones–. Ante todo quiero decirles que pueden organizar esto como a ustedes les parezca, ya que yo no impondré ninguna regla. Si quieren discutirlo ahora y votarlo. Aunque, claro está, no es la única forma. También podemos votar sin más.

–Suele hacerse una votación preliminar –tercia uno de los miembros del jurado.

–Votemos y así podremos largarnos de aquí –dice el del fondo, que tiene entradas para el partido de béisbol entre los New York Yankees y los Cleveland.

–Entonces –dice el presidente– todos sabemos que tenemos un caso de homicidio en primer grado, y si consideramos culpable al acusado, lo enviaremos a la silla eléctrica. Es ineludible, según el juez.

–Sí, lo sabemos...

–¿Hay alguien que no quiera votar? En cualquier caso deben recordar –continúa el presidente– que el resultado debe alcanzarse por unanimidad. Así es la ley. ¿Están todos listos? Los que le consideren culpable, que levanten la mano. Uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete... Once han votado culpable. ¿Alguno vota inocente? Uno. Muy bien: once culpable y uno inocente. En fin –dice en tono de resignación– es un comienzo.

–¡Hay que ver, siempre tiene que haber uno...!

–Bueno, ¿y ahora qué pasa? –pregunta indignado un tercero.

–Ahora tendremos que hablar– [sentencia Henry Fonda].

6.4.2. La noche de los suicidas: la influencia normativa

Hasta hoy, la mayor parte de la evidencia empírica apoya la hipótesis de la influencia informativa. Las razones son obvias. En primer lugar, es sensato pensar que las decisiones pueden y deben estar apoyadas en informaciones, datos y argumentos. Así es muchas veces, lo acabamos de ver en la crisis de los misiles, en *Doce hombres sin piedad* y en las amas de casa que participaron en los experimentos de Lewin. Los resultados no hacen sino reflejar una parte de la realidad. Pero además, en modo alguno es despreciable la huella que ha dejado la manipulación experimental en la confirmación de la influencia informativa: si las variables que manejamos no contemplan otros componentes en las decisiones grupales que no sean las diversas caras de la argumentación, parece obvio que sólo ella va a salir en la foto. Eugene Burnstein y Amiram Vinokur, a quienes ya conocemos, no tienen ojos más que para la influencia informativa y desprecian cualquier argumento que la ponga en tela de juicio. Pero, se pongan como se pongan, en la vida cotidiana las cosas que acontecen en los grupos son algo más enrevesadas que en los experimentos de laboratorio.

A estas alturas, a cualquiera de nosotros le resultaría muy fácil pensar en grupos en los que la influencia informativa se abre camino con enormes dificultades, por mucho que algunos de ellos estén formados por ilustres doctores, sobre todo si lo son de y por alguna de las muchas iglesias, santas y no tan santas, que nos rodean. Es el momento, pues, de recordar algunas obviedades que pueden poner en aprietos el protagonismo de los argumentos: en los grupos hay una estructura de poder, y a veces lo que hay es una estructura de poder y sumisión; hay líderes que tienen diferentes maneras de ejercer su función, como acabamos de ver en el Capítulo 5; también hay una estructura normativa e ideológica, hay más o menos cohesión, hay metas. Pensar que todo esto pasa desapercibido en la toma de decisiones es no haber entendido casi nada de lo que hemos venido diciendo en los primeros cinco capítulos. Esperemos que no sea el caso.

El día 3 de abril, apenas un par de semanas después de la barbarie del 11 de marzo, un grupo de terroristas islámicos protagonizan un espectáculo dantesco. A las diez de la mañana, la policía localiza en Leganés un piso en el que se sospecha que viven algunos de los mochileros asesinos del 11-M. A las cuatro es identificado en plena calle uno de ellos, y comienza una persecución que termina por confirmar de manera definitiva las sospechas. A partir de las seis menos cuarto comienza un tiroteo entre la policía y los terroristas, el desalojo de los inquilinos del inmueble y la preparación del asalto definitivo al piso en el que se han hecho fuertes. A las nueve y tres minutos se oye una gran explosión: el comando ha decidido activar una potente carga explosiva que esparce sus cuerpos varios metros a la redonda. Las noticias de los periódicos nos revelan algunos detalles. El diario *El País* escribía el lunes 5 de abril: «Algunos de los terroristas is-

lámicos telefonearon a sus familias antes de suicidarse en el piso de Leganés, para comunicarles su intención de inmolarse, según fuentes de la investigación. Uno de ellos sería Jamal Ahmidan, *El Chino*, presunto jefe del comando que colocó las bombas en los trenes el 11-M. Los investigadores saben que un familiar intentó, en vano, convencer a uno de los terroristas para que no adoptara tan dramática determinación. Pese a estar cercados y rodeados por un ejército de policías, los terroristas emplearon sus últimos minutos de vida en invocar a Alá». Después se han revelado algunos otros detalles; entre ellos cabe destacar una llamada especialmente significativa, la que hicieron a un imam residente en Inglaterra; poco antes de saltar por los aires hechos pedazos, se les escuchó entonar una plegaria con un estribillo: «Alá es grande, moriremos matando».

Quizá sea suficiente para sospechar que lo que allí sucedió no resulta fácil abordarlo con la sola ayuda de la influencia informativa; o al menos, no resulta fácil hacerlo sólo desde los supuestos que la sostienen. Más aún, acontecimientos como éste parecen contradecir abiertamente el modelo de la influencia informativa. De hecho, el acto de inmolarción de los terroristas islámicos puede ser considerado a la luz de algunos fenómenos claramente alejados de ese protagonismo de los argumentos que nos ha servido de guía en el epígrafe anterior. Cabe razonablemente pensar en la grupalidad como norma (ése es precisamente el título de un epígrafe del Capítulo 2); podemos acudir a la ideología, religiosa en este caso, como una parte de la estructura grupal; cabría echar mano del carisma de algún líder; podríamos pensar en la presión grupal, en la obediencia, y hasta en una fuga hacia delante de la que nos hablará dentro de poco Bertram Raven. Todas estas posibilidades se nos presentan para dar cuenta de la decisión del comando islámico de Leganés. Pero también cabría volver momentáneamente sobre el Capítulo 3. Decíamos entonces que la necesidad de autoevaluación se encuentra en el origen de la grupalidad. Ésa era la hipótesis sobre la que Festinger comenzó a desplegar su teoría de la comparación social, y Schachter la de la afiliación. Autoevaluación y comparación social, ésa es la pregunta que se hacen algunos autores para dar cuenta de la deriva hacia la polarización en los grupos: si podría ser la preocupación por la percepción y presentación favorable de nosotros mismos la que contribuyera a la amplificación de las preferencias iniciales hacia posiciones más extremas.

En determinados escenarios estas cosas están muy bien vistas, porque responden a un determinado sistema de valores, porque se apoyan en creencias firmes, porque concuerdan con el ideario de un grupo, etc. El riesgo, junto con la autoestima, la inteligencia, el atractivo físico, etc., suele ser una característica altamente valorada en nuestras sociedades, y por esa misma razón entraría a formar parte de la nómina de los indicadores de autopresentación. De ser así, las personas más arriesgadas tienen todas las de ganar: generan más atractivo, son mejor evaluadas, son más imitadas, etc. Retomamos la reflexión que hiciera ha-

ce años Roger Brown, un eminente psicólogo social: ciertamente el riesgo es un valor social, pero lo que la discusión de grupo hace es proporcionarnos información para saber hasta dónde podemos llevar nuestra posición sin caer en la insensatez, o sin que nos consideren unos chalados; te enseña, dice Brown, a «cómo ser arriesgados en el caso de una tarea concreta presente; da especificidad a ese valor. El contenido de la discusión, los argumentos en pro y en contra, carecen de importancia [...]. Es la información acerca de las respuestas de otras personas la que determina que los individuos se inclinen por el riesgo mayor después de la discusión de grupo» (Brown, 1974, p. 724), pero no por un riesgo alocado, sino por un riesgo relativo; **un riesgo comparativo**.

La línea argumental se remonta a las primeras formulaciones: **la discusión nos pone en bandeja la comparación**. En los grupos, las personas estamos permanentemente expuestas a informaciones procedentes de otros, y eso nos permite tener acceso a sus actitudes y opiniones en torno a asuntos sobre los que recae una posible decisión. Hasta ahí todos de acuerdo. Donde el camino comienza a bifurcarse es cuando nos preguntamos por el uso que damos a esa información. Los defensores de la influencia informativa sostienen que la información sirve para ser analizada a la luz de su originalidad, su novedad y su pertinencia respecto al asunto sobre el que vayamos a tomar una decisión. La influencia normativa nos dice que esa información sirve para cotejarla con la nuestra y saber dónde y cómo estamos colocados en comparación con el resto de los miembros del grupo en torno a un tema concreto. **El grupo se convierte así en un escenario de y para la comparación**. Eso ya lo sabemos desde el Capítulo 1 (véase el epígrafe «El grupo no es una falacia»); ahora damos un paso más y decimos que **la comparación nos sirve como marco para la decisión**.

En algún momento se creyó que la mera exposición a las preferencias de los otros miembros del grupo podría ser una condición necesaria y puede que hasta suficiente para la tendencia hacia la polarización. David Myers dice que, en efecto, conocer las respuestas de los demás sin haber tomado partido previamente estimula una *pequeña* polarización. Pero lo que resulta verdaderamente relevante no es ese minúsculo desplazamiento, sino el principio fundamental: «El supuesto fundacional de las teorías de la comparación social es que **la gente está motivada por verse y presentarse a sí misma como mejores que la mayoría de los miembros de su grupo** en habilidades, rasgos y actitudes socialmente deseables» (Lamm y Myers, 1978, p. 176). Ése es un supuesto ampliamente corroborado en la investigación. Entre la mera exposición a la información y la polarización hay que introducir la autovaloración. **La necesidad de autoevaluación positiva** (identidad social positiva) que todos llevamos dentro es la que **está en el fondo de la polarización**.

El proceso suele ser el siguiente: cuando los miembros de un grupo interactúan y ponen abiertamente sobre el tapete sus argumentos, se sitúan en disposi-

ción de descubrir que sus opiniones son más comunes de lo que esperaban, que su postura es más compartida de lo que pensaban, que no son tan arriesgados (o tan conservadores) como se creía, y que los hay que los superan por la derecha y por la izquierda: una especie de cura de humildad que intentamos contrarrestar extremando nuestras posiciones. La reacción no se hace esperar: nos vamos desplazando hacia la situación más extrema para ganar crédito, respeto, distintividad, atractivo, etc., todas esas cosas que alimentan nuestra autoestima. La gente entiende que ésa es la manera más adecuada de autopresentación. Máxime si esas posiciones son socialmente deseables y valoradas. Y eso vale igual para el riesgo en los negocios de un hombre de empresa, como ocurre en el quinto de los dilemas de elección (véase Cuadro 6.1), como para los miembros de un grupo terrorista. **Autoevaluación–comparación social–polarización:** ése es el eje de la influencia normativa.

Desde hace tiempo hay evidencia que nos indica que la gente es propensa a creerse tocada, sin razón aparente alguna, de una especial singularidad: «No soy el más inteligente, pero soy el más grande», cuentan que dijo aquel inimitable campeón de boxeo que fue Mohammed Alí (Cassius Clay) cuando alguien le preguntó si había fingido en las pruebas de inteligencia para librarse de la mili. Este sesgo de singularidad nos pasa la correspondiente factura cuando estamos en grupo: tendemos a presentarnos a nosotros mismos de la manera más favorable posible, y eso nos conduce a veces a ser más papistas que el mismo Papa. Es una manera de salir airosos con la comparación. La interacción y la discusión de grupo ofrecen información sobre las opiniones de los otros, y entonces la persona ajusta sus posiciones hacia el extremo para seguir manteniendo una imagen socialmente aceptable, y si es posible rodeada de relevancia. Así es como **la polarización de grupo**, entienden Myers y Lamm, es **un efecto en su origen**, un efecto atado a la dinámica de la percepción y representación de las personas, y **no una consecuencia del mensaje** propiamente dicho, de los contenidos de la comunicación. Ésa va a ser la posición de los teóricos de la categorización social. El Cuadro 6.2 es un intento de poner en claro los fundamentos de ambas modalidades de influencia.

CUADRO 6.2: INFLUENCIA INFORMATIVA–INFLUENCIA NORMATIVA EN LA POLARIZACIÓN.

	Influencia informativa	Influencia normativa
Modelo de sujeto	Procesador frío y racional de la información.	Ser social que necesita del grupo para su existencia psicológica.
Supuesto central	Grupo, escenario privilegiado para búsqueda y organización cognitiva de la información.	Grupo, escenario privilegiado para la autopresentación del yo.

continúa

**CUADRO 6.2: INFLUENCIA INFORMATIVA–INFLUENCIA NORMATIVA
EN LA POLARIZACIÓN.**

	Influencia informativa	Influencia normativa
Marco de actuación	Marco cognitivo.	Marco afectivo.
Proceso para polarización	Influencia persuasiva de la información.	Comparación.
Variables moduladoras	<ul style="list-style-type: none"> – Relevancia, novedad y originalidad de los argumentos. – Consistencia de los argumentos con la tendencia mayoritaria. 	<ul style="list-style-type: none"> – Autoevaluación. – Presión grupal. – Estilo liderazgo. – Ideología.

6.4.3. Influencia informativa referente: una propuesta integradora

De los experimentos de Asch y Sherif se han hecho interpretaciones para todos los gustos; la mayoría de ellas a gusto del consumidor. En un intento desesperado por segar la hierba debajo de los pies a cualquier asomo de influencia normativa, Burnstein y Vinokur llegaron a interpretar como argumentos creativos las respuestas de conformidad en los experimentos de Asch. John Turner hace una lectura menos atrabiliaria: lo que allí ocurre no es debido a la naturaleza más o menos clara (en el caso de Asch) o ambigua (en el caso de Sherif) del estímulo, sino a que los sujetos experimentales categorizan a las personas que forman parte del experimento como un grupo, «como semejantes o idénticos a sí mismos», son las palabras textuales de Turner, y entonces «comienzan a sentirse inseguros porque se encuentran en desacuerdo con quienes no esperaban estarlo».

Bien mirado, esta lectura de Asch no deja de ser una consecuencia lógica del paradigma del grupo mínimo: el grupo se constituye de inmediato como norma fundamental, tal y como hemos visto en el Capítulo 2. Y es también una consecuencia de la filosofía que subyace a la Escuela de Bristol, con Tajfel a la cabeza: el grupo, y no los individuos, es el protagonista y el marco de referencia de los fenómenos que acontecen dentro de él, la polarización entre ellos. Así es como la incertidumbre en el caso de Sherif y la inseguridad respecto a nuestros propios juicios en el caso de Asch no son el punto de partida, sino el de llegada, no son fruto de la percepción individual, sino de la «validación consensual», de la necesidad de estar de acuerdo con quienes se perciben como miembros del endogrupo en una situación concreta. **El consenso** pasa así a formar **parte del núcleo duro del proceso de la influencia** (véase Figura 6.1), y se convierte, además, en un criterio de validez, de corrección, de adecuación y de pertinencia: es una garantía.

En el Capítulo 3, cuando se abordaba la exposición de la teoría de la identidad social, citábamos a Tajfel: «Los juicios sobre las personas difícilmente pueden hacerse en un vacío de afirmaciones absolutas». Ése es el punto: resulta inconcebible una influencia informativa suspendida en el vacío; los argumentos son persuadibles dentro de un contexto; su capacidad persuasiva es «equivalente con el grado en que se percibe como paradigmática de alguna norma o consenso grupal» (Wetherell, 1990, p. 214). Ése es el punto de encuentro, el eslabón que une dos posiciones aparentemente irreconciliables. En el Cuadro 6.3 quedan recogidos los argumentos centrales de esta propuesta:

CUADRO 6.3: INFLUENCIA INFORMATIVA REFERENTE.

John Turner	Margaret Wetherell
<ul style="list-style-type: none"> - No hay distinción entre influencia normativa e informativa. La influencia social se basa en los procesos sociales normativos que validan el contenido informativo de las respuestas de los otros; la información no se valida a sí misma (Turner, 1990, p. 116). - La persuasión no proviene del contenido informativo per se de las acciones de los otros, sino del grado en que este contenido queda validado, desde el punto de vista psicossociológico, por su participación en el consenso endogrupal (Turner, 1990, p. 112). - El supuesto básico es que el valor informativo de una respuesta, la validez percibida de su contenido informativo, es equivalente, desde un punto de vista subjetivo, al grado en que se percibe como paradigmática de una norma endogrupal (consenso) (Turner, 1990, p. 121). 	<ul style="list-style-type: none"> - La creciente evidencia de la importancia del contexto de grupo para la persuasión hace cada vez más difícil mantener la distinción entre criterios «informativos» y factores sociales (Wetherell, 1990, p. 224). - En resumen, los puntos principales de la teoría de la categorización del yo respecto a la polarización son: primero, que la persuasión depende de las categorizaciones del yo que crean una identidad común en el grupo. Segundo, la polarización de opiniones sucede porque los miembros del grupo ajustan la suya propia de acuerdo con su imagen de la posición del grupo (conformidad) y las respuestas más extremas, ya polarizadas, <i>prototípicas</i>, determinan esa imagen. Por último, la condición previa para que se produzca la polarización como resultado de la influencia mutua es la percepción del desplazamiento de las respuestas iniciales del grupo con respecto al punto medio psicológico de la escala de referencia adecuada (Wetherell, 1990, p. 216-217).

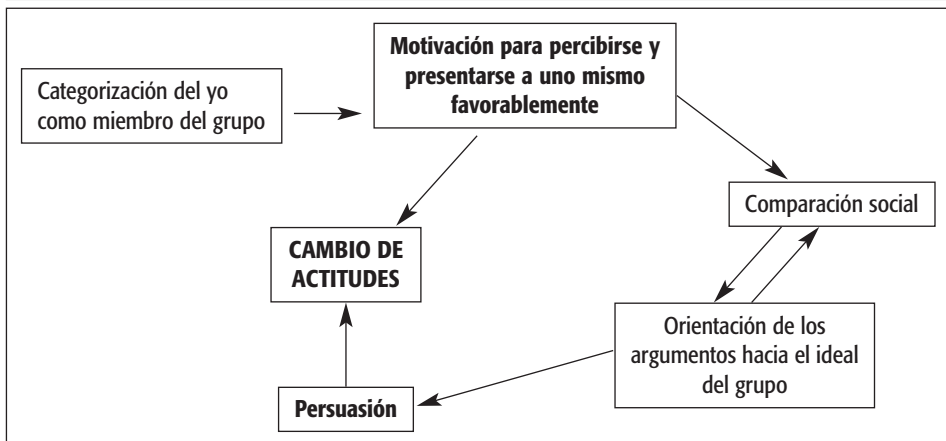
La polarización se convierte, entonces, en algo típicamente grupal; en un fenómeno que se produce a nivel específico de grupo, y se muestra estrechamente vinculado al que para la teoría de la categorización del yo es el hecho capital de la grupalidad: el sentimiento de pertenencia. Aparece, de nuevo, la polarización como un fenómeno típicamente grupal, en los términos que comentábamos en el epígrafe anterior. A partir de ahí, la polarización empieza a ser comprendida con la ayuda de al menos los tres siguientes procesos que están avalados por numerosos datos de investigación:

1. **Categorización del yo como miembro del grupo.** Ya sabemos que se trata del primer y más importante criterio de definición de grupo. La investigación ha arrojado algunos datos de interés:
 - La gente responde de manera preferente a los argumentos persuasivos (influencia) cuando éstos proceden de miembros del endogrupo.
 - Los mismos argumentos se muestran persuasivos de muy distinta manera si proceden de miembros del endogrupo o del exogrupo.
 - A medida que se incrementa la identificación con el grupo (la definición del yo por la pertenencia a una categoría), aumenta la polarización.
2. La **prototipicidad** nos remite a la percepción de los otros como miembros de una determinada categoría, y nos dice en qué medida son o no representativos del grupo. En el Capítulo 4, cuando hablábamos de la cohesión, hemos visto que los miembros prototípicos resultan especialmente atractivos. Ahora tenemos que decir:
 - El miembro más prototípico (grado en que es paradigmático o representativo de algún atributo estereotípico del conjunto del grupo, es la definición que ofrece Turner) será el que más influencia ejerza.
 - La influencia efectiva dentro del grupo (quién influye con éxito sobre quién) es función de la persuasividad relativa de los miembros: medida en que su respuesta se percibe como prototípica del grupo (Turner, 1990, p. 113).
3. Nivel de **diferenciación** intergrupal, definido por la identificación con las propiedades de cualquier orden (valorativas, comportamentales, etc.) distintas de un grupo. Es mucho lo que tendríamos que decir al respecto:
 - Los argumentos y posiciones que mejor representan al grupo serán percibidas como las más correctas, y por tanto como más persuasibles. La respuesta dominante (respuesta prototípica) es aquella que «[...] mejor representa y sirve de paradigma del acuerdo de los miembros del endogrupo, se percibirá como la más correcta y se valorará más», dice Turner.
 - La norma endogrupal tiene un fuerte impacto informativo.
 - El cambio de opinión (el deslizamiento de la opinión en una dirección) puede quedar regulado por la medida en que los sujetos perciban como estereotípico o normativo un determinado atributo del grupo. De hecho **la polarización**, dice Wetherell, **refleja un movimiento hacia la postura prototípica del grupo.**
 - En situaciones experimentales, los grupos que más se polarizan son aquellos que muestran una mayor discrepancia entre su medida pretest y el prototipo.
 - La posición más prototípica es la posición más influyente en el grupo, aquella que producirá un desplazamiento hacia las posiciones «correc-

tas» por parte de aquellas personas alejadas de ella. Dicho en otros términos: «Tanto la conformidad (convergencia en la media pretest) como la polarización representan la convergencia en la posición más prototípica del grupo de pertenencia» (Turner, 1990, p. 126).

Los términos en los que David Myers y Helmut Lamm proponen su modelo de integración son prácticamente idénticos: no es razonable pensar en un aislamiento de las variables que definen la polarización. Que este proceso pueda acontecer en un vacío social es sencillamente una entelequia; las personas manejamos, en efecto, argumentos, pero elegimos preferentemente aquellos que son socialmente deseables y acordes con nuestros ideales: es nuestra carta de presentación dentro del grupo, una carta que normalmente suele ser muy benevolente para con nosotros mismos. Así sospechamos que lo hacen todos, y fruto de ello es una colección de opiniones y reflexiones que se ponen en común y que constituyen una excusa para la discusión, para el intercambio, para las idas y venidas de la información. Lo que finalmente ocurre tiene asiento en esa doble dimensión: la autopresentación y el intercambio de los argumentos. Los autores lo resumen en los siguientes términos: «La motivación social (el deseo de percibirse y de presentarse a sí mismo de manera favorable en relación con los otros) puede cambiar una actitud mediante el proceso de comparación social, pero también puede motivar a la persona a manejar argumentos socialmente deseables. Esto puede polarizar la actitud, y servir de paso de acicate cognitivo para el sujeto en cuestión y de aprendizaje cognitivo para el resto de los miembros del grupo. Por tanto, los efectos de la motivación social pueden estar parcialmente mediatizados tanto por el aprendizaje como por la verificación cognitiva que acompaña a la exposición y discusión de los argumentos» (Myers y Lamm, 1976, p. 619).

FIGURA 6.2: MODELO INTEGRADO A PARTIR DE MYERS Y LAMM (1976).



Antes de seguir adelante, quizás conviniera hacer un alto, tomar aliento y echar la vista atrás para recordar telegráficamente algunas cosas importantes:

CUADRO 6.4: PARA RECORDAR.

1. La toma de decisión, decía el poeta latino Décimo Juvenal, es la manifestación suprema de la dignidad humana. Lo es, en efecto, porque en ella se da cita todo aquello que nos ha convertido en seres dotados de mente.
2. Al mismo tiempo, y después de lo que ha llovido en el campo de la investigación, también podemos decir que la toma de decisión puede ser la manifestación suprema de la estupidez humana.
3. Cuando hablamos de decisiones, estamos hablando de comportamientos en los que están de por medio el debate, la discusión, la presentación y réplica de argumentos. Cuando hablamos de grupo estamos hablando de roles, de cohesión, de ideología, de liderazgo, de poder, de normas, de presión, etc.
4. Las decisiones grupales forzosamente han de reflejar los dos elementos de esa elemental ecuación. Constituye un error de bulto suprimir uno de los dos.
5. En la toma de decisiones es necesario, pues, tener muy en cuenta las características del grupo. En concreto: si hay o no presión para la conformidad, si los roles son rígidos o flexibles, si las posiciones del grupo son muy verticales, si existe o no una figura de autoridad que se imponga, si nos preocupa mucho o poco el mantenimiento de las relaciones interpersonales.
6. Los grupos pueden servirse tanto de la influencia informativa como de la influencia normativa a la hora de tomar decisiones. El uso de una u otra suele ser muy consonante con las características estructurales del grupo.
7. Hay grupos cuya estructura los condena a una toma de decisiones exclusivamente amarrada a lo normativo.
8. La discriminación, los estereotipos y el prejuicio son las tres manifestaciones más importantes de la polarización social.

6.5. EL PENSAMIENTO GRUPAL

La modélica estrategia de afrontar las decisiones en la crisis de los misiles, que hemos visto en el epígrafe dedicado a la influencia informativa, no fue casual. Estuvo concienzudamente diseñada a fin de evitar otro bochorno como el acontecido un año antes con motivo de la invasión de Bahía de Cochinos. Cuando la información y los objetivos quedan marginados por un desmedido afán de protagonismo, por el deseo de mantener una imagen impecable de sí mismo, por el miedo, no confesado, a contravenir las opiniones o los deseos del líder, por los escasos recursos para afrontar la presión de la mayoría, entonces estamos abocados al abismo.

Ian Kershaw cuenta con todo lujo de detalles la catastrófica concatenación de decisiones que llevaron al Ejército nazi a esa ratonera de muerte que fue la campaña rusa. Es verdad que estaba Hitler de por medio, pero hubo algo más: hubo

errores de cálculo compartidos por todos. El de que la Unión Soviética se desmoronaría como un castillo de naipes tras una guerra relámpago era uno de los más apetecibles, pero estaba fundamentado en «supuestos sumamente optimistas» y en una «infravaloración imprudente de la capacidad del enemigo para reponer fuerzas». También se creyó que la población alemana apoyaba incondicionalmente la sangría de su propia gente porque «el público del Sportpalast se levantó al unísono al final en una ovación extasiada», dice Ian Kershaw, tras el discurso de Hitler aquel 3 de octubre de 1941. Por si fuera poco, era inconcebible la «perversa obstinación con que el Estado Mayor General seguía insistiendo en la idea de que el Ejército Rojo estaba al borde del colapso». Obediencia y sumisión, conformidad, sueños de grandeza, fantasías reprimidas, errores de cálculo: un cóctel letal que condujo a «**catastróficos errores de juicio**» que dejaron tras de sí un reguero de millones de cadáveres.

Pero la invocación a la conformidad y a la obediencia no debe hacernos perder la perspectiva. No estamos hablando de errores cometidos por personas concretas como consecuencia de la presión del grupo, sino de verdaderos desastros protagonizados por parte de los grupos. Pasamos del nivel meramente personal al grupal, y nos preguntamos cómo y por qué es posible que todos los miembros de un grupo abduquen por completo y a la vez de sus convicciones, pongan entre paréntesis la información de que disponen, sometan a cuarentena sus conocimientos y su experiencia, y se deslicen por una pendiente plagada de incertidumbre. Ésa es la pregunta que se hace Irvin Janis, en lo que no es sino la otra cara de la moneda que nos ha enseñado en el epígrafe dedicado a la influencia informativa. La respuesta que da toma también como punto de partida la conformidad, el liderazgo y la sumisión, pero le añade un ingrediente con el que ya estamos familiarizados: el de la cohesión. Con ellos arma la definición de uno de los conceptos más atractivos en toda la Psicología de los grupos, y de uno de los modelos que mayor impacto interdisciplinar ha logrado en todas las ciencias sociales, el de **pensamiento grupal**.

Un año antes de la crisis de los misiles, prácticamente el mismo grupo de personas que desactivó una catástrofe de imprevisibles consecuencias da su visto bueno para que unos 1400 exiliados cubanos invadan Bahía de Cochinos, en la costa cubana, con la ayuda de la fuerza aérea norteamericana y la colaboración de la CIA. La intentona se salda con un rotundo fracaso que sume a Kennedy en un estado de ira e incredulidad del que tardará varios días en reponerse: de pronto se dio cuenta de que el plan que creía haber aprobado tenía muy poco que ver con el que realmente aprobó a comienzos de abril de 1961. Evidentemente algo había fallado en su equipo de asesores y consejeros. Eran personas de probada lealtad, de indudable talento, de dilatada experiencia en ámbitos muy diversos, capaces de análisis objetivos y racionales. De nada les valió; como grupo fueron un verdadero desastre; erraron a la hora de detectar las numerosas y aparatosas

El pensamiento grupal	
Irvin Janis	George Orwell 1984: «Doblepensar»
<p>Uso el término de «pensamiento grupal» como una manera rápida y fácil de hacer referencia a un estilo de pensamiento propio de aquellas personas que se encuentran fuertemente implicadas en un endogrupo cohesivo, cuando los esfuerzos por la unanimidad dejan a un lado el interés por una evaluación realista de alternativas de acción. «Pensamiento grupal» es un término hermanado con el vocabulario empleado por George Orwell en su impresionante <i>1984</i>, un vocabulario con términos como «pensamiento doble», y «pensamiento criminal». Al colocar el pensamiento grupal al lado de estos términos orwellianos, me hago cargo de que este término adquiere una connotación odiosa. Pero eso es premeditado: el pensamiento grupal se refiere al deterioro de la eficiencia mental, el análisis de la realidad, y el juicio moral resultante de las presiones emanadas del endogrupo (Janis, 1982, p. 9).</p>	<p>Winston dejó caer los brazos a sus costados, y volvió a llenar de aire sus pulmones. Su mente se deslizó por el laberíntico mundo del <i>doblepensar</i>. Saber y no saber, hallarse consciente de lo que es realmente verdad mientras se dicen mentiras cuidadosamente elaboradas, sostener simultáneamente dos opiniones sabiendo que son contradictorias y creer, sin embargo, en ambas; emplear la lógica contra la lógica, repudiar la moralidad mientras se recurre a ella, creer que la democracia es imposible y que el Partido es el guardián de la democracia; olvidar cuanto fuera necesario olvidar y, no obstante, recurrir a ello, volverlo a traer a la memoria en cuanto se necesitara y luego olvidarlo de nuevo; y, sobre todo, aplicar el mismo proceso al procedimiento mismo. Ésta era la más refinada sutileza del sistema: inducir conscientemente a la inconsciencia, y luego hacerse inconsciente para no reconocer que se había realizado un acto de autosugestión. Incluso comprender la palabra <i>doblepensar</i> implicaba el uso del <i>doblepensar</i>.</p>

grietas que se estaban abriendo en el plan de invasión. Fueron, al menos, seis los errores de cálculo que hubiera sido extraordinariamente fácil detectar, entre otras razones, porque algunos de ellos eran de dominio público:

1. Nadie sabía que Estados Unidos era el responsable de la invasión. La inmensa mayoría creerá la versión de la CIA, y a los escépticos se les podía refutar fácilmente.
2. La fuerza aérea cubana puede ser puesta fuera de combate a las primeras de cambio.
3. Los 1400 exiliados cubanos que forman la brigada tienen una moral por las nubes, y no necesitarán de la ayuda del Ejército norteamericano.
4. El ejército de Castro está tan debilitado que una pequeña brigada será capaz de establecer una cabeza de puente para la invasión.
5. La invasión provocará una revuelta en el interior de la isla que favorecerá a los invasores y podría acabar con el régimen de Castro.
6. Si falla la primera intentona, la brigada de exiliados siempre tendrá la posibilidad de refugiarse en la sierra de Escambray, y unirse a la guerrilla contra Castro.

Pura fantasía impropia de un cualificado grupo de personas entre los que se encontraban un antiguo presidente de la Fundación Rockefeller (Dean Rusk), el

ex director de la compañía Ford (Robert McNamara), un antiguo decano de la facultad de Artes y Ciencias de Harvard (McGeorge Bundy), y así sucesivamente. La decisión de invadir Bahía de Cochinos estuvo claramente presidida por el pensamiento grupal. También lo estuvo la escalada en la guerra de Corea en el otoño de 1950, la ilusión de invulnerabilidad que desembocó en el ataque de Pearl Harbor, las decisiones del gabinete Johnson en torno a la guerra de Vietnam, el Watergate, la más reciente guerra de Irak, etc.

Pero tampoco hace falta irse tan lejos ni en el espacio ni en el tiempo. Uno de los episodios más sombríos de la política española de los últimos años es la catástrofe del *Prestige*, un petrolero que arrasó las playas gallegas con millones de toneladas de chapapote en la primavera del 2003. El conjunto de decisiones que se tomaron por parte de las autoridades en los momentos más decisivos recuerdan mucho a la chapucera invasión de Bahía de Cochinos, y nos remiten, con toda legitimidad, a los fundamentos teóricos del pensamiento grupal. A falta de estudios más pormenorizados, que lo único que pueden hacer es incrementar el horror, el Cuadro 6.5 hace una propuesta que intenta acogerse a los marcos de la toma de decisiones bajo el síndrome del pensamiento grupal:

CUADRO 6.5: HISTORIA DE UNA CATÁSTROFE ANUNCIADA: EL CASO *PRESTIGE*.

Los elementos de la decisión	Lo que se dijo e hizo
Se tomó una decisión precipitada.	«Afortunadamente, la rápida intervención de las autoridades españolas alejando el barco de las costas ha permitido que no temamos una catástrofe ecológica ni grandes problemas para los problemas pesqueros» Miguel Arias Cañete, Ministro de Agricultura y Pesca (16-11-02).
No se siguió el protocolo en caso de catástrofes.	En caso de catástrofes el protocolo de actuación indica que el barco debe ser llevado a un puerto refugio; sin embargo, se ordenó que se alejara a alta mar.
Se negó la existencia del problema.	«No es en ningún caso una marea negra, se trata sólo de manchas localizadas» Mariano Rajoy, Vicepresidente del Gobierno (23-11-02).
Se minimizó la catástrofe.	«Todo el fuel derramado que tenía que llegar ya ha llegado» Enrique López Veiga, Conselleiro de Pesca (17-11-02).
Se ignoraron las opiniones expertas del exterior.	<ul style="list-style-type: none"> – «El destino del fuel en el fondo del mar es convertirse en adoquín» Arsenio Fernández de Mesa, delegado del Gobierno en Galicia (19-11-02). – «Ya, a 60 millas, el riesgo no es alto» Enrique López Veiga, Conselleiro de Pesca (16-11-02).

Este cúmulo de acontecimientos, y otros muchos que podríamos haber traído a colación, siguen las pautas de un síndrome que Janis concreta en los ocho puntos que quedan recogidos en el Cuadro 6.6.

CUADRO 6.6: EL SÍNDROME DEL PENSAMIENTO GRUPAL (JANIS, 1982, PP. 174-175).

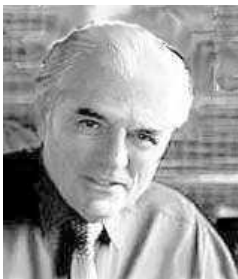
Sobrevaloración del grupo	Mentalidad cerrada	Presiones hacia la uniformidad
Ilusión de invulnerabilidad compartida por la mayoría de los miembros del grupo, que genera un optimismo injustificado y favorece posiciones extremadamente arriesgadas.	Esfuerzos colectivos de racionalización con el propósito de orillar advertencias o cualquier información que pueda dar lugar a reconsiderar las propuestas.	Autocensura de las desviaciones del aparente consenso grupal, que se refleja en la inclinación a restarle importancia a las propias dudas.
Creencia firme en la moralidad inherente al grupo , que conduce a que sus miembros ignoren las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	Percepción estereotipada de los líderes del enemigo como demasiado perversos como para pretender una genuina negociación, demasiado débiles y estúpidos para oponerse a cualquier intento que se haga para frustrar sus propósitos.	Ilusión compartida de unanimidad , que no pocas veces se asocia con la verdad.
		Presión directa sobre cualquiera que exprese argumentos contundentes contra las ilusiones, estereotipos o compromisos del grupo, dejando claro que el disenso es contrario a la lealtad que se espera de cualquiera de sus miembros.
		Aparición de guardianes de la ortodoxia que protegen al grupo de informaciones que pueden romper la unanimidad complaciente.

Todo esto se produce, de manera preferente, **como consecuencia de una alta cohesión** de grupo: ésa va a ser la hipótesis central de Janis. En los grupos altamente cohesivos ocurren algunas cosas que pueden favorecer el pensamiento grupal. De entrada, sus miembros no son muy propensos a poner en tela de juicio las opiniones de sus compañeros. Pesa mucho el **miedo a romper el «buen ambiente»**; a veces más que las propias opiniones. Estos grupos tienen, además, **un especial prurito de unanimidad**, y con frecuencia corren el peligro de con-

vertir un mero instrumento de toma de decisiones (la votación) en el objetivo de la decisión: no importa lo que hagamos, parecen pensar, lo importante es que estemos todos de acuerdo. Puede cundir el **miedo a verse apartado del grupo** si no se siguen las directrices de la mayoría, o a perder el favor del líder, o a ser señalado como un aguafiestas. «Cuanto mayor es la amabilidad y el espíritu de grupo entre los sujetos, mayor es el peligro de que el pensamiento crítico e independiente se vea remplazado por el pensamiento grupal, que normalmente suele desembocar en acciones irracionales e inhumanas contra el exogrupo» (Janis, 1982, p. 245). Aunque, como el propio autor indica, ésta no debe ser considerada como una «ley férrea», bueno será que tomemos nota de la posibilidad de que se establezca una relación algo más que casual entre la cohesión, el pensamiento grupal y el comportamiento agresivo contra los miembros del exogrupo.

Junto a la cohesión, **fallos estructurales en la organización del grupo**: aislamiento, falta de un liderazgo imparcial, falta de un procedimiento normativo para tomar las decisiones, y homogeneidad ideológica de los miembros del grupo, son los componentes que menciona el propio Janis. Todos juntos llegan a crear la sensación de que los vientos soplan claramente en una dirección bien definida, como si hubiera una norma implícita de grupo a favor de una determinada posición, dice textualmente Janis.

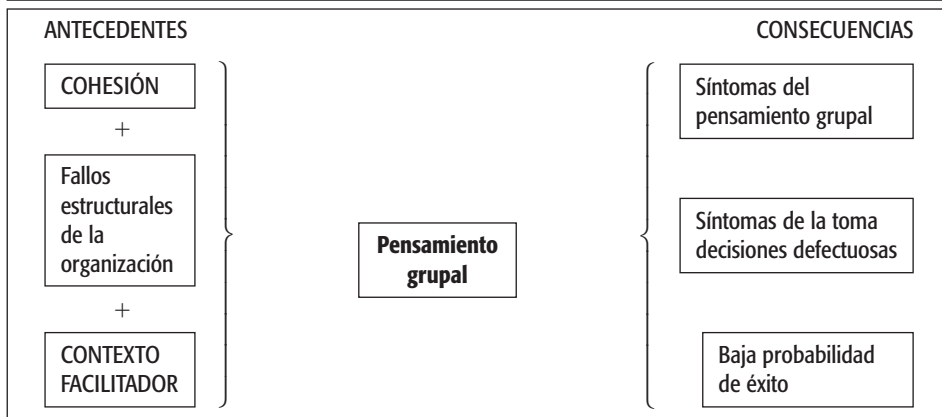
Finalmente, **el contexto facilitador**: alto nivel de estrés procedente de amenazas y peligros externos como argumento real o ficticiamente manejado para unir y cohesionar a los miembros de un grupo, de una comunidad, de una nación. Se trata de un viejo truco que parece estar viviendo una segunda juventud en manos de líderes políticos que no tienen escrúpulo alguno en poner el aparato del estado al servicio de sus propios intereses, sean éstos la producción de crudo, o una insaciable motivación de poder y de reconocimiento mundial. De hecho, el propio Janis desdobra esta condición antecedente: por una parte la amenaza, el peligro de la pérdida, el estrés; por otra la escasa esperanza de encontrar una solución mejor que la que propone el líder. Y junto a ellas, la autoestima maltrecha y dolorida. Todo ello conduce al síndrome del pensamiento grupal; lo hace de manera inevitable, según Janis, y ello se salda con una escasa probabilidad de que el grupo salga airoso en la tarea que tiene entre manos. En el Cuadro 6.7 queda reflejado, de manera resumida, el modelo teórico propuesto por Irvin Janis.



Irvin Janis

A pesar de la multiplicidad de factores contenidos en el modelo, cabría la posibilidad de arriesgar una hipótesis capaz de abrir una vía algo más expedita en la maraña de conceptos que lo forman. Las explicaciones aportadas por Janis y los datos obtenidos con posterioridad nos llevan a sospechar que podría ser **la atmósfera de grupo**, resultante de un determinado **estilo de liderazgo**, la que se encuentra en la

CUADRO 6.7: MODELO TEÓRICO DEL PENSAMIENTO GRUPAL (JANIS, 1982, P. 244).



verdadera raíz del **pensamiento grupal**. ¿Dónde reside la diferencia entre Bahía de Cochinos y la crisis de los misiles? Prácticamente eran las mismas personas, el mismo líder, el mismo escenario geopolítico. Pero se modificó el procedimiento en la toma de decisión en un aspecto que resulta especialmente relevante: la ausencia de Kennedy en las discusiones. Es más, cabría sospechar, con el permiso de Janis, que el resto de los cambios procedimentales a los que hace alusión su modelo pudieran ser consecuencia directa de la presencia o ausencia del líder en la escena, o del tipo de presencia o de ausencia que acostumbre a tener (el estilo de liderazgo). Además de las explicaciones de Janis a favor de esta sospecha nos gustaría traer el comentario textual de Ramon Aldag y Sally Fuller en el transcurso de una revisión del tema: «**La variable que ha recibido un apoyo más consistente es el antecedente directivo de liderazgo, es decir, la falta de tradición en un liderazgo imparcial.** Por definición, la conducta del líder que defiende su propia posición y no permite la exploración de alternativas estará asociada con defectos propios del pensamiento grupal, tales como la búsqueda incompleta de alternativas y la negativa a reexaminar las opciones preferidas y rechazadas» (Aldag y Fuller, 1993, p. 539).

A idéntica conclusión llega James Esser tras proceder a un exhaustivo análisis de las 19 acontecimientos de corte histórico y 11 investigaciones de laboratorio que han tenido como marco el síndrome del pensamiento grupal. Especialmente en estas últimas, se han encontrado resultados que avalan con claridad la **relevancia del liderazgo en el proceso de pensamiento grupal**. De entrada, se observa que los grupos con líderes directivos usan menos información, sugieren menos soluciones, consideran a su líder como más influyente en la toma de decisiones, y confiesan un mayor nivel de autocensura que aquellos otros grupos con un liderazgo no directivo. La falta de un liderazgo imparcial, el estilo del liderazgo y determinadas prácticas para llevarlo a efecto aparecen claramente relacionadas con el pensamiento grupal (Esser, 1998, p. 132).

¿Y qué ocurre con la hipótesis preferida, la de que la cohesión es la antesala de una toma de decisiones falta de crédito, de racionalidad y de eficacia? Pues que los resultados no han sido muy benevolentes para con ella. No lo han sido en los estudios que analizan acontecimientos históricos, ni en las investigaciones de laboratorio. Esser va repasando uno tras otro cada uno de los estudios y el panorama que ofrece es inapelable: como mucho, en algunos estudios es posible encontrar un débil apoyo a la hipótesis favorita de Janis. Lluève, pues, sobre mojado en este terreno. Puede que Janis exagerara la importancia de esta variable; así lo creen algunos. Sin embargo, puede que esos resultados tan poco consistentes sean debidos a una errónea definición y operación de la variable. Eso es lo que cree Michael Hogg, un seguidor incondicional de la teoría de la identidad social. El error ha consistido en reducir la cohesión a mera atracción interpersonal en vez de entenderla como «atracción hacia el grupo», o atracción social, tal y como hemos visto a lo largo de un epígrafe del Capítulo 4. Desde esta última perspectiva, dicen Hogg y Hains (1998, p. 326) «un grupo cohesivo es aquel en el que el proceso de autocategorización ha producido, a través de la despersonalización, una constelación de efectos que incluyen la conformidad intragrupal, la diferenciación intergrupala, la percepción estereotipada, el etnocentrismo, y actitudes positivas respecto a los miembros del endogrupo». El **pensamiento grupal** tendría que ver con la **identificación de las personas con el grupo** y no con el nivel de amistad que puedan manifestar unos respecto a otros. Lo que Hogg y Hains muestran es que en los grupos formados por personas que muestran un alto nivel de identificación con él, hay un mayor deseo de consenso, se produce un mayor esfuerzo para llegar a un acuerdo, la fuerza de la mayoría se multiplica, hay una mayor deferencia respecto al líder y mayor deseo de acatar lo que diga, y se da una mayor racionalización de las decisiones adoptadas: un panorama muy propenso a algunos de los síntomas del pensamiento grupal.

Bertram Raven, que no milita dentro de la teoría de la identidad social, llegó prácticamente a la misma conclusión en el análisis que hace de otro fiasco político: el Watergate. El grupo que protagonizó el escándalo de las escuchas telefónicas reunía muchas de las características que Janis atribuye al pensamiento grupal: se creían invencibles, moralmente superiores, y estaban todos de acuerdo, pero no se tenían aprecio, admiración o atracción mutua. ¿Era, entonces, el grupo de Nixon realmente cohesivo?, se pregunta Raven. No en el sentido tradicional del término: personas que tienen sentimientos de afecto mutuo. Más aún, está comprobado, dice Raven, que muchos de los miembros del equipo de Nixon se odiaban cordialmente, y competían con saña unos contra otros. Pero había algo que los unía: el deseo ferviente de estar dentro de ese grupo, pertenecer y llegar a ser una pieza importante dentro de su engranaje. Eso lo deseaban «con todo su corazón y con toda su alma», porque en ello cifraban una parte importante de su autoestima. No hay nada que sea más atractivo que el éxito y el poder (Raven,

1998); eso sabemos que es capaz de hacer extraños compañeros de mesa, de despacho, de gabinete. Ésa era la cohesión en aquel grupo de Nixon: una especie de «fuga hacia delante» que se instala como norma en el grupo y en virtud de la cual todos compiten por ser más que el vecino de mesa o de comité: más agresivo contra el enemigo (en el caso de Nixon el Partido Demócrata), menos condescendiente con el contrincante, más arriesgado en las propuestas que pone sobre la mesa. La polarización llevada al extremo.

Resumamos: de entre el cúmulo de variables manejadas por Janis, han encontrado apoyo suficiente en el transcurso de la investigación fundamentalmente las relacionadas con los fallos estructurales en la organización, y considerablemente menos la cohesión, y los desencadenantes situacionales. Y eso ocurre tanto si miramos los estudios de caso, como si nos centramos en los resultados procedentes del laboratorio. Con una advertencia que es necesario hacer: nunca un asunto que ha sido capaz de generar tanto acuerdo ha sido capaz de generar tan escaso volumen de investigación. Parece una ironía, pero si uno mira con detenimiento el modelo propuesto por Janis, se entenderá bien que los investigadores huyan de esa maraña de variables.

En todo caso, el pensamiento grupal es la viva imagen de ese modelo de sujeto que se encuentra en la base de la influencia normativa, tal y como hemos visto en el Cuadro 6.3. De ese sujeto que somos todos, si bien lo somos de muy distintas maneras y por razones igualmente diferentes: un sujeto que abdica de sus opiniones y convicciones (creencias) y se deja llevar por una corriente que no pocas veces suele desembocar en catástrofe. No parece importarnos mucho porque siempre encontramos alguna excusa para evitar mirar las consecuencias cara a cara. A lo largo de los capítulos previos hemos visto no menos de tres: la autoridad (Milgram), las prescripciones del rol (Zimbardo) y la difusión de la responsabilidad.

El estremecedor territorio de *Ingsoc* que describe George Orwell en *1984* estaba presidido por el Ministerio de la Verdad, el *Miniver*, «una enorme estructura piramidal de cemento armando blanco y reluciente». Con sus «tres mil habitaciones sobre el nivel del suelo y las correspondientes ramificaciones en el subsuelo» era los ojos y los oídos del «Gran Hermano». La temible «Policía del Pensamiento» se encargaba de registrar y escuchar cualquier sonido emitido por cualquiera de los habitantes, de observar cualquier movimiento y de hacer que se hicieran verdad las tres consignas del Partido:

LA GUERRA ES LA PAZ
LA LIBERTAD ES LA ESCLAVITUD
LA IGNORANCIA ES LA FUERZA

Ministerios de la Verdad y Policías del Pensamiento hay hoy en día por doquier, pero contrariamente a lo que se deja entrever en *1984*, la Psicología de los grupos cree que es muy recomendable la independencia (lo dijo Asch), es posible la re-

beldía (algo de ello vimos en el experimento 17 de Milgram), se puede salir al paso de la desindividuación. En una palabra: hay estrategias para luchar contra el pensamiento grupal. Nuestra obligación es saber cuáles son e intentar crear las bases para que entren en funcionamiento. Algunas de ellas se extraen de los acontecimientos que hemos venido describiendo en el transcurso de este capítulo. Hemos llamado la atención sobre algunos extremos que nos resultaban especialmente llamativos: la distinta estructuración del grupo en la crisis de los misiles y en la invasión de Bahía de Cochinos, la naturaleza y composición de aquellos doce hombres sin piedad, el tipo de grupo que formaban las amas de casa que sirvieron de muestra a Lewin. Tres grupos muy distintos que tienen en común algunas características que nos dan pie para enumerar algunos antídotos para evitar que el pensamiento grupal pueda adueñarse de nuestras decisiones (véase Cuadro 6.8):

CUADRO 6.8: ESTRATEGIAS PARA PREVENIR EL PENSAMIENTO GRUPAL (JANIS, 1982).

Aceptación de la crítica	El líder debe fomentar el pensamiento crítico y animar a presentar dudas y objeciones. Esta práctica debe verse reforzada por la aceptación de las críticas por parte del líder.
Imparcialidad	Cuando asignan una misión al grupo, los líderes deben ser imparciales. Esto requiere que limiten sus declaraciones respecto al alcance del problema y de los recursos disponibles. Eso permite desarrollar un clima abierto de trabajo y explorar un amplia gama de alternativas.
Independencia	Se deben instaurar de manera rutinaria grupos independientes que trabajen en el mismo tema, cada uno de ellos bajo un líder distinto.
Formación de subgrupos	Durante el proceso de toma de decisiones, el grupo debe ser dividido en dos o más subgrupos que trabajen separados y después se unan para poner en común sus conclusiones.
Confianza	Periódicamente cada uno de los miembros del grupo debería compartir las deliberaciones con alguien de su confianza dentro del grupo.
Expertos externos	Sin previo aviso, invítese a una o dos personas externas suficientemente cualificada, para que desafíen los puntos de vista de los miembros de la organización.
Abogado del diablo	Asignar a un miembro del grupo el papel de abogado del diablo a fin de que haga evaluaciones críticas de cada una de las alternativas.
Escenarios alternativos	Cuando la decisión implique relaciones con una organización rival, una parte del tiempo debe dedicarse a inspeccionar las señales de amenaza y a construir escenarios alternativos de las intenciones del rival.
Segunda oportunidad	Tras lograr un consenso preliminar sobre la mejor alternativa, el grupo debe concederse una segunda oportunidad (una segunda reunión) para que la gente pueda expresar el resto de las dudas y dé una vuelta más al tema antes de la decisión definitiva.

6.6. ¿CÓMO TOMAR BUENAS DECISIONES EN GRUPO?

Debido a la fuerza con la que se pueden imponer el pensamiento grupal y la influencia normativa, en la última parte del capítulo vamos a describir algunas técnicas capaces de recuperar algunos de los elementos de la influencia informativa.

A lo largo del capítulo hemos observado cómo diferentes grupos toman decisiones. Decisiones en las que tienen que decantarse, **elegir**, entre diferentes posibilidades. A veces aciertan, otras entran en una espiral que les conduce al fracaso estrepitoso, a equivocaciones históricas. El problema, no obstante, no será tanto elegir, como elegir bien, llegar a una buena decisión. ¿Cómo podremos aprovechar al máximo el potencial que un grupo tiene para conseguir que la decisión que adopte sea la mejor posible? Comencemos repasando algunos factores que afectan las decisiones grupales. No estarán todos, pero sí los más relevantes.

Tanto el proceso mediante el cual un grupo toma una decisión, como el producto final de tal proceso, la decisión final que toma el grupo parece verse afectada por diferentes factores. Algunos de ellos tienen su origen en determinadas características estructurales de la propia decisión o de la organización donde se toma; otros dependen de características personales de los miembros del grupo que debe decidir.

Uno de los factores que afectan a la decisión grupal es el **nivel de participación y jerarquización de la organización** en la que el grupo trabaje, así como la propia **estructura grupal**. Si la organización es poco participativa y tiene un elevado nivel de jerarquización, seguramente la capacidad de decisión recaerá primordialmente sobre quienes ostenten puestos elevados en dicha jerarquía.

El **tipo de tarea** a la que el grupo se enfrenta será otro de los elementos a tener en cuenta. Éste tiene que ver con la mayor o menor dificultad de la decisión, de manera que no será lo mismo que el grupo trabaje generando planes, que resuelva problemas que tienen una respuesta correcta, que decida sobre aspectos en los que no existe una única respuesta correcta, o que tenga que vérselas con la resolución de conflictos provocados por los diferentes puntos de vista de los miembros del grupo. Esto es, la **dificultad de la decisión** está muy relacionada con el **nivel de incertidumbre** de la tarea que se debe afrontar, y esto influye en la forma en que el grupo aborde el problema y, por tanto, en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, la dificultad de la tarea puede relacionarse también con el **tiempo de que disponga el grupo** para tomar la decisión; así, será más difícil tomar una decisión adecuada si ésta debe tomarse con urgencia, bajo la presión de un tiempo limitado.

El **método** o la **regla que se sigue** para llegar a una decisión compartida en el grupo es otro de los factores clave. En este caso, dos suelen ser las reglas más

utilizadas y estudiadas: tomar una decisión por **mayoría** (teniendo en cuenta la opinión de la mayor parte de los miembros del grupo, la coincidencia de **más de la mitad** de los miembros sobre un determinado punto), o hacerlo por **unanimidad** (necesaria coincidencia de *todos* los miembros del grupo para llegar a un acuerdo). Según se adopte una u otra, la toma de decisión quedará afectada. Así, por ejemplo, cuando se toma una decisión por unanimidad, el grupo suele dedicar más tiempo a llegar a un consenso, estudia el problema en más profundidad, se generan cambios, tanto públicos como privados, en las posiciones de partida de los miembros del grupo, y también suele producir en éstos una mayor satisfacción con la decisión tomada.

Por último, otro conjunto de cuestiones que suelen afectar a las decisiones que se adoptan en los grupos son las relacionadas con las **características personales** de los miembros del grupo. En este caso, nos referiremos a cuestiones tales como la **experiencia** que cada uno de ellos tenga en la tarea concreta que tienen que afrontar (decidir sobre un determinado problema), su **capacidad o habilidad** para decidir, o la propia **creatividad** de los miembros del grupo para encontrar nuevas alternativas de solución de problemas.

CUADRO 6.9: ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES.

Estructura organizacional	Estructura del grupo	Tipo de tarea	Regla de decisión	Características de los miembros del grupo
Nivel de participación y jerarquización de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de miembros. - Liderazgo. - Distribución de tareas. - Cohesión, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de la tarea. - Nivel de incertidumbre. - Tiempo disponible para decidir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayoría. - Unanimidad. - La verdad gana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia. - Capacidad. - Creatividad.

Sin embargo, para garantizar la calidad de la decisión se debería respetar el siguiente procedimiento de actuación: una primera fase de **exploración y/o exposición** de las posibles alternativas; una segunda de **valoración** de tales **alternativas**, y una tercera de **elección** de la que se considera más adecuada. A fin de tratar de encontrar la mejor combinación para estos tres momentos, se han desarrollado diferentes técnicas que se suelen utilizar para mejorar las decisiones de los grupos. Veámoslas brevemente.

6.6.1. Técnicas para mejorar las decisiones en los grupos

Si el primer momento en una toma de decisiones supone explorar las diferentes opciones que el grupo puede adoptar, será interesante incorporar el mayor nú-

mero posible de alternativas, de manera que los miembros del grupo tengan el más amplio abanico donde elegir.

Entre las técnicas utilizadas para fomentar la **creatividad grupal**, quizá la más conocida sea el **brainstorming** o tormenta de ideas. Los sujetos expresan de manera abierta, espontánea y llana sus opiniones sobre un asunto concreto sin pensar en el interés que puedan tener, en la eficacia o en la adecuación de dichas ideas. Todos los miembros del grupo reciben la misma consigna: pensar en el mayor número posible de ideas innovadoras para resolver el problema al que se enfrentan, sin censurar ninguna. Tras la fase de generación individual de ideas, y sin necesidad de seguir ningún orden, los miembros del grupo irán expresando brevemente sus aportaciones. Todas las ideas expresadas deben apuntarse en un panel a la vista de todo el grupo para que, en la fase final, puedan aclararse y analizarse cada una de ellas.

Parecida a la tormenta de ideas es la técnica denominada **rueda de mesa**. El proceso es básicamente igual que en el caso anterior, con la única diferencia de que la lista de las ideas generadas por cada miembro del grupo será expuesta siguiendo un turno rotatorio en el que uno a uno irán facilitando por orden sus aportaciones. Después de que cada uno ha presentado su primera idea, se repetiría la ronda hasta agotar todas las ideas generadas por el grupo. La ventaja de esta técnica es que, al seguir un orden, todos los miembros del grupo tienen las mismas posibilidades de exponer sus ideas, sin que una sola persona pueda centralizar las intervenciones.

El principio básico de ambas técnicas es que **todas las ideas son buenas**, aunque no lo sean en la misma medida. Para mejorar la eficacia del grupo en la toma de decisiones, es necesaria la ayuda complementaria de otras técnicas capaces de valorar cada alternativa de forma pormenorizada, y decidir en consecuencia.

La técnica **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es la que nos ayuda a **valorar** entre diferentes alternativas. Consiste en generar un panel como el que se muestra en el Cuadro 6.10 para cada una de las opciones. Tras completar este panel para cada opción, éstas se podrán clasificar y valorar en función de su mayor o menor pertinencia para la situación en la que nos encontremos.

CUADRO 6.10: ESQUEMA DE LA TÉCNICA DAFO.

INTERNAS	EXTERNAS
<p>DEBILIDADES Serían los problemas internos de la organización que pueden dificultar la adopción de esa solución concreta.</p>	<p>AMENAZAS Serían las características del contexto externo a la organización que obstaculizarían una determinada solución.</p>
<p>FORTALEZAS Serían los elementos propios de la organización que ayudarían a la puesta en marcha de esa solución.</p>	<p>OPORTUNIDADES Serían los elementos externos a la organización que favorecerían la adopción de esa solución.</p>

Junto a la DAFO, encontramos la **Técnica del Grupo Nominal**. En sus primeras fases se parece a la tormenta de ideas o a la rueda de mesa, y podríamos resumirla en los siguientes pasos :

- Cada miembro del grupo escribe el mayor número de soluciones posibles de forma anónima.
- Un moderador recoge todas las respuestas y las presenta al grupo escribiéndolas en un panel, tratando de agrupar aquellas soluciones que sean afines.
- Las ideas propuestas son discutidas por el grupo hasta que están suficientemente claras.
- Cada miembro, de manera anónima, otorga una puntuación a cada solución ya sintetizada en función de lo apropiada que le resulte cada una para resolver el problema que se discute.
- Por último, el moderador resume las puntuaciones conseguidas por cada solución alternativa, de forma que se puede establecer una jerarquía de adecuación de las diferentes propuestas de solución en función de la opinión grupal.

Para resolver problemas complejos que pueden ser divididos en diferentes partes, podemos ayudarnos de una técnica muy conocida: el **Phillips 66**. Consiste en asignar cada parte del problema a un grupo formado por seis personas que durante seis minutos (de ahí su nombre) discuten sobre el elemento que se les ha asignado. Un portavoz de cada grupo informa a los demás de los resultados de la discusión.

Sin pretensión de resultar exhaustivos, añadimos a este listado de técnicas el **Proceso Delphi**. Se trata de una técnica muy útil cuando conviene trabajar por separado con los diferentes miembros del grupo para aislarlos de la opinión de los otros, o cuando se necesita la aportación de expertos que están dispersos físicamente. Pero tiene una limitación: necesita mucho tiempo para decidir, dado que la distancia entre los expertos hace que la comunicación sea más lenta. Sin embargo, el avance de las tecnologías de la comunicación ha agilizado mucho este proceso de valoración; el correo electrónico nos permite disponer prácticamente de inmediato de las respuestas de todas las personas implicadas en la tarea.

Para llevar a cabo el Proceso Delphi, una vez seleccionado y definido el problema se elige a los expertos que intervendrán en la discusión y se procede de la siguiente forma:

- Se elabora un primer cuestionario para recoger información, posibles soluciones y causas del problema. Este cuestionario se envía a los expertos, que lo responden individual y anónimamente.

- Se analizan los datos recogidos en el primer cuestionario, categorizando las respuestas en función de su parecido, y se elabora con esto un segundo cuestionario en el que se incluyen las alternativas más elegidas.
- Se envía el segundo cuestionario en el que cada experto ordena las diferentes alternativas en función de su adecuación, asignándoles un número y argumentando sus respuestas.
- Se analizan las valoraciones del segundo cuestionario y con ello se elabora un tercer cuestionario donde sólo aparecen las opciones más votadas y un resumen de los comentarios más importantes.
- Los expertos contestan el tercer cuestionario evaluando cada alternativa.
- Se elaborará el informe final con los resultados obtenidos. Este informe servirá a la persona encargada para tomar la decisión final.

CUADRO 6.11: TÉCNICAS PARA MEJORAR LAS DECISIONES GRUPALES.

Técnicas que fomentan la creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brainstorming</i> • Rueda de mesa
Técnicas que ayudan a valorar	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica DAFO • Técnica del Grupo Nominal • Phillips 66 • Proceso Delphi

Una vez que se han valorado las diferentes alternativas sobre las que decidir usando el método más adecuado en cada caso, finalmente hay que elegir. Pero aunque la pretensión pudiera ser que la elección se realizara por unanimidad, ésta no siempre es posible, y a veces ni siquiera es deseable. Sabemos bien que al decidir, no todos los miembros del grupo están de acuerdo en que las posibles opciones sean igualmente válidas. Por este motivo, los grupos tienden frecuentemente a tomar decisiones siguiendo el criterio de la mayoría de sus miembros. Para tratar de optimizar y mejorar el resultado de la simple votación y suma de elecciones de cada miembro, se han desarrollado distintos métodos que pueden ayudar a un grupo a decidir según la opinión mayoritaria. Siguiendo a Orfelio León (1994), podríamos resumir estos métodos en los siguientes:

- **Votación:** sería el método más sencillo y seguramente el más utilizado. Simplemente los miembros del grupo escogen de forma individual la opción que prefieren. La opción más votada será la que se elija. El problema de este método es que, debido a la excesiva simplificación de la opinión de cada miembro, y sobre todo cuando la opción mayoritaria ha sido elegida

con poca diferencia, los miembros que apoyan la opción minoritaria pueden sentirse poco identificados con la decisión final, y esta situación afectaría a la ejecución de la decisión puesto que todo el grupo estaría implicado en ella. Si esta cuestión nos preocupa, podemos optar por alguna de las siguientes opciones:

- **Votación aprobatoria:** consiste en dar un voto a cada una de las opciones mínimamente satisfactorias para cada miembro del grupo. De esta forma, un miembro podría votar todas las opciones porque, aunque en desigual medida, todas le satisfacen mínimamente, y otro no votar ninguna opción porque ninguna le convence lo más mínimo. La decisión final sería la opción más votada. En este caso, el problema es que puede haber empates entre diferentes opciones que consigan el mismo número de votos. Veamos pues otras posibilidades.
- **Suma de rangos:** se trata de ordenar las opciones según las preferencias de cada miembro del grupo, otorgando un 1 a la opción menos preferida, un 2 a la inmediata en sus preferencias, y así hasta el final. Después se suman los valores otorgados por cada miembro a cada opción y se elige la que obtenga la mayor puntuación. El problema es que puede haber grandes desviaciones entre las valoraciones que los distintos miembros otorgan a las opciones, y esto acaba por afectar la ejecución final de la decisión grupal.
- **Desviación mínima:** para tratar de evitar los efectos negativos de las desviaciones de valoración, este método busca la opción que suponga una menor desviación de la opinión entre los miembros del grupo. Se procede de la forma siguiente: cada miembro del grupo otorga una puntuación (como en la suma de rangos) a las distintas opciones; después se calculan las desviaciones restando a cada puntuación el valor máximo posible (por ejemplo, si tenemos cuatro opciones posibles, la puntuación máxima será 4, de forma que habrá que restarle 4 a la valoración otorgada a cada opción); se observan las diferencias obtenidas y se calcula la mayor obtenida por cada alternativa; finalmente se elegirá la opción que ha conseguido la diferencia máxima más pequeña.

Un ejemplo puede ayudarnos a comprender el procedimiento. Tres sujetos eligen entre tres alternativas posibles otorgándoles los siguientes rangos:

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Suma
Alternativa 1	3	2	1	6
Alternativa 2	1	1	2	4
Alternativa 3	2	3	3	8

Se calculan las desviaciones (recordemos que la puntuación máxima es 3)

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Máxima diferencia
Alternativa 1	0	-1	-2	-2
Alternativa 2	-1	-2	-1	-2
Alternativa 3	-1	0	0	-1

Seleccionaríamos la tercera opción por ser la que ha obtenido la diferencia máxima más pequeña.

- **Agregación de expresiones numéricas:** a veces es necesario no sólo ordenar las opciones en función de las preferencias, sino indicar la intensidad de dicha preferencia, de forma que primero se ordenan las alternativas, y después cada miembro indica la intensidad de su elección con un número de 0 a 10. Luego se hace la media de las valoraciones y la que obtenga mayor media será la elegida. Para evitar que un miembro del grupo sobrevalore la intensidad de su elección para conseguir privilegiar su opción, podemos usar la mediana en lugar de la media como medida de la tendencia del grupo, o también podemos eliminar las valoraciones más alta y más baja obtenidas por cada opción y después hacer la media de la intensidad.

LECTURAS RECOMENDADAS

- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill. Capítulo 15: «Toma de decisiones», (pp. 433-456).
- Huici, C. y Morales, J. F. (2004). *Psicología de los grupos (I)*. Madrid: UNED. Capítulo 10: «Decisión de grupos, I: procesos de decisión. Polarización y esquemas de decisión social». Capítulo 11: «Decisión de grupos, II: el pensamiento grupal».
- Gil, F. y Alcover, C. (coords.) (2004). *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Pirámide. Capítulo 10: «Técnicas para la toma de decisiones», (pp. 209-229).

CAPÍTULO 7



Las operarias de Hawthorne.

Grupos eficaces y grupos ineficaces: rendimiento y productividad grupal

Desde los primeros párrafos de este texto han quedado claras un par de cosas: primero que los grupos no son una entelequia y, segundo, que su existencia está asociada al cumplimiento de determinadas funciones que resultan imprescindibles para nuestra existencia como personas, para nuestra supervivencia social y para nuestra vida profesional. Ahí está el ejemplo de la familia Burgos para confirmarlo; y ahí está también esa mirada hacia el interior del propio sujeto que hacíamos en las primeras páginas del Capítulo 3. Los grupos, decíamos, cumplen una doble función: la de satisfacer necesidades emocionales, y la de ayudar a sus miembros a conseguir determinadas metas. La grupalidad no es, pues, un adorno que acompaña nuestra existencia, sino un hecho marcado filogenéticamente por su funcionalidad, que se ha revestido de múltiples formas que responden a otros tantos intereses y cumplen otras tantas funciones. Formulado en estos términos, deberíamos decir que todos los grupos tienen la vocación de ser eficaces dentro del contexto en el que se desenvuelven. Y no cabe duda de que toda esa compleja red que los entreteje (las normas, los estilos de decisión que acabamos de ver en el capítulo anterior, el liderazgo, la cohesión, el afán por compararse con otros grupos, etc.) tiene como objetivo colaborar en la consecución de la máxima eficacia.

Tampoco nos deberíamos sorprender si decimos que la preocupación por el rendimiento ha estado presente en la investigación psicosocial desde los primeros tiempos. Parecen no haber demasiadas dudas en que los experimentos de Triplett, así como los de Lewin, Lippitt y White, por mencionar tres sobradamente conocidos, alcanzan su pleno sentido dentro del marco del rendimiento grupal. Otro tanto ocurre con los trabajos de Max Ringelmann en 1913, y con los de Elton Mayo en la década de los veinte, de los que hablaremos detenidamente en este capítulo. Todos ellos han acabado por entrar en la nómina de los clásicos, y a todos ellos los une el interés por las condiciones en que trabajan los grupos, y por las variables que afectan a su rendimiento o a la consecución de sus objetivos. Dicho esto, tenemos que advertir de que a los investigadores sólo les ha interesado el estudio de la eficacia de un tipo concreto de grupo: los grupos de tarea.

7.1. LOS GRUPOS DE TAREA

La vida de la familia Burgos, que nos acompaña intermitentemente desde el Capítulo 1, está día a día enganchada a grupos de tarea: UNISO, el grupo de teatro de Estela, el equipo de cirugía general de Isabel, y la empresa donde trabaja Alfredo-padre. Son grupos bien distintos cada uno de ellos, y lo que nos interesa reseñar en este momento es que se trata de grupos insertos dentro de una organización, como lo son cada vez con más frecuencia los grupos en los que trabajamos. Éste es un detalle sobre el que llaman cada vez más la atención los especialistas, y al que le conceden una especial relevancia:

Los grupos en las organizaciones

La participación de las personas en las organizaciones se realiza a través de diferentes grupos, estructurados en función de las tareas, sus habilidades y otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización, pero esta participación también se realiza a través de otros grupos surgidos de forma espontánea y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales no cubiertas por aquélla. En la actualidad, no hay dudas de que todos estos diferentes grupos que se entrelazan entre sí constituyen las unidades básicas de las organizaciones, y configuran su estructura tanto formal como informal. El trabajo en grupo y con grupos se convierte en algo fundamental para las organizaciones, resultando especialmente importante tanto para las personas que tengan competencias de dirección, como para los profesionales que realicen algún tipo de intervención en las organizaciones (desarrollo de programas de formación, planificación de cambios, afrontamiento de conflictos, etc.). Unos y otros deben tener presente que el trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurren de forma accidental, sino que deben planificarse y promoverse, para lo cual resulta fundamental tener un buen conocimiento de los procesos grupales y poseer las habilidades de dirección necesarias, con el fin de conseguir equipos de trabajo lo más eficientes posible (Gil y García, 1996, p. 16).

Parece que en el caso de Isabel hay alguien (seguro que un psicólogo o psicóloga experto en Recursos Humanos) que ha tenido muy en cuenta estas consideraciones, y eso ha convertido al grupo de cirugía general al que está adscrita en la envidia del hospital donde trabaja: se llevan bien, muestran un nivel de satisfacción con su trabajo muy por encima del resto, sus niveles de estrés están muy por debajo de la media y, por si fuera poco, un año sí y otro también reciben los parabienes de la Dirección.

Fue un australiano, emigrado a Estados Unidos a comienzos de los años veinte del pasado siglo, llamado Elton Mayo quien puso los cimientos de lo que con el paso de los años llegaría a ser una nueva consideración del trabajo centrada en la relevancia del factor humano. Al poco de llegar fue llamado a participar en un interesante proyecto de investigación que venía desarrollándose desde tiempo

atrás en los talleres Hawthorne, una planta industrial de la Western Electric Company, situada en la pequeña población de Cicero, en el estado de Illinois. Inicialmente dirigido por ingenieros, el objetivo del famoso proyecto Hawthorne era explorar el modo en que ciertas variaciones en las condiciones de trabajo podrían afectar a la eficacia de un grupo de mujeres elegidas para ese estudio. En un principio, las manipulaciones de los investigadores se centraron en variables físicas tales como el nivel de luminosidad de la planta, y esperaban que la mejora en dichas condiciones sirviera para aumentar el rendimiento. Comparando dos grupos de trabajadoras, se aumentó la luminosidad del espacio en que uno de esos grupos debía trabajar mientras que se mantuvo constante la del lugar en el que trabajaba el segundo grupo, con el resultado inesperado de una mejora de la producción de ambos grupos. Incluso al reducir levemente la luminosidad del primer grupo, el rendimiento de las trabajadoras volvió a aumentar, lo cual puso de manifiesto que la intensidad de la luz no ejercía una influencia directa sobre la eficacia en el trabajo. Por tal razón, en 1927 Elton Mayo recibió el encargo de participar en las investigaciones de Hawthorne como asesor, lo cual permitió poner en práctica diversos estudios acerca de las condiciones psicosociales, y no las meramente físicas, que rodeaban el trabajo en la planta de Cicero.

En uno de los experimentos supervisados por Mayo, un reducido grupo de mujeres fue aislado del resto con el fin de observar su comportamiento de forma más exhaustiva. Igual que sus anteriores compañeras de departamento, las componentes de ese grupo experimental debían realizar un trabajo de montaje de pequeñas piezas para teléfonos, con la diferencia de contar con un colaborador encargado de llevar un minucioso registro de todos los extremos de la producción. Tras recoger información por un tiempo de dos años y medio variando el sistema de pago, modificando las pausas en el trabajo, añadiendo un refrigerio a media mañana, abreviando la jornada laboral, etc., los resultados de este estudio indicaron que el rendimiento del grupo experimental (por utilizar una denominación común) fue considerablemente superior al del resto, su absentismo notablemente más reducido, sus bajas por enfermedad menores y su nivel de satisfacción claramente más alto. Además, las entrevistas realizadas a ese grupo especial de trabajadoras revelaron que habían desarrollado una concepción mucho más positiva de sí mismas y de sus condiciones de trabajo, ya que ellas mismas se consideraban «especiales» al haber sido elegidas para formar parte de ese grupo (cuando en realidad fueron seleccionadas al azar), al tiempo que reconocieron haberse divertido con esa situación y haber sentido que los gerentes se habían preocupado de ellas. Por último, los registros demostraron que las relaciones sociales dentro de este grupo fueron mucho más positivas y amistosas, tanto entre las trabajadoras como entre éstas y sus supervisores.

Otro de los experimentos más interesantes de esta larga investigación, que George Homans toma como primera excusa para el desarrollo de su gran obra,

El grupo humano, se llevó a cabo en la sala de observación de borneras y consistió en la aplicación de un programa de incentivos económicos que premiaba a un grupo de 14 trabajadores –esta vez varones– en función del número de piezas producidas entre todos y no a título meramente individual. Ello suponía que un obrero sólo podría incrementar sus ganancias si aumentaba la producción del departamento. Los investigadores trabajaron con la hipótesis de que este programa ayudaría a mejorar el rendimiento individual: «Los hombres que concibieron este esquema suponían que un empleado trabajaría hasta los límites impuestos por la fatiga, a fin de incrementar no sólo su propia producción, sino también la de todo el grupo» (Homans, 1963, p. 86).

Pero no fue así. Los informes posteriores demostraron que los trabajadores habían rendido muy por debajo de sus posibilidades, siguiendo una pauta productiva que estaba claramente fijada con anterioridad: 6600 conexiones para los que trabajaban en conectores y 6000 para los que trabajaban en selectores; «Si un hombre producía más de lo que se consideraba adecuado o si trabajaba demasiado rápido, se exponía a un implacable ridículo» (Homans, 1963, p. 87). Tal y como revelaron las entrevistas, los miembros del grupo temieron que un incremento sustantivo de su productividad acarrearía consecuencias negativas, tales como reducción en los incentivos, aumento en la producción diaria esperada por sus superiores o alguna clase de reprimenda a los trabajadores más lentos. Por esta razón, el grupo acabó estableciendo una norma que definiera el grado de producción que debía considerarse como justa, ni poca ni mucha, y sus miembros decidieron ayudarse y vigilarse unos a otros con el fin de que los informes de producción individual fueran lo más parecidos posible y nadie destacara por encima de los compañeros. De este modo, concluyen los investigadores, **las decisiones, normas y presiones grupales influyeron en la producción de manera mucho más decisiva que los incentivos y los intereses individuales**. Por extraño que parezca, el grupo fue más importante que el dinero. Junto a éstos, un resultado que nos remite a alguna de las consideraciones que hacíamos en el Capítulo 5: la productividad puede aumentar cuando se entrena a los supervisores para ejercer su autoridad con un estilo amable o cuando se potencian la comunicación y la participación de los trabajadores.

A partir de sus reflexiones en torno a los hallazgos de estudios como el de Hawthorne, Elton Mayo llegó a la conclusión de que el desarrollo tecnológico e industrial de la era moderna había sesgado las explicaciones sobre la productividad y el comportamiento laboral, concediendo una prioridad injusta a las variables y a las habilidades técnicas en detrimento de las habilidades y los factores sociales o psicosociales, del «factor humano», en una palabra. Hay coincidencia en que los trabajos de Elton Mayo colocan en primer plano algunas cosas que habían pasado desapercibidas hasta el momento. No menos de las cinco siguientes:

1. **El clima y el ambiente de grupo** (véase a este respecto el epígrafe correspondiente en el Capítulo 2) ejercen una notable influencia sobre el comportamiento de los trabajadores. En el caso de Hawthorne, como en otros muchos, la actividad laboral es una actividad grupal, con lo que eso significa.
2. **Las normas de grupo** ayudan al establecimiento de la productividad de cada uno de los empleados.
3. La remuneración económica está lejos de ser el único elemento determinante en la productividad. De hecho, la organización social del grupo y las **relaciones entre el supervisor y los trabajadores** resultan de la máxima importancia.
4. La **satisfacción, las actitudes y las motivaciones** de los trabajadores emergen con una inusitada fuerza en el contexto grupal.
5. La **necesidad de reconocimiento, la seguridad y el sentimiento de pertenencia** son más importantes para el rendimiento que los condicionamientos físico-ambientales, y en algunos momentos incluso más que el salario.

Cartwright y Zander (1974, p. 21), marco de referencia obligada en la Psicología de los grupos, lo resumen en los siguientes términos: «Los resultados de este programa de investigaciones dieron lugar a que Mayo y sus colaboradores hicieran mayor hincapié en la organización social del grupo de trabajo, en las relaciones sociales entre el inspector y los subordinados, en los estándares informales que gobiernan la conducta de miembros del grupo de trabajo y en las actitudes y motivos de los trabajadores existentes en un contexto de grupo». El Cuadro 7.1 es un reflejo perfectamente actualizado de las consideraciones que hoy en día se siguen haciendo en torno al factor humano en la organización:

CUADRO 7.1: SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO.

Amparo Moraleda es la actual Presidenta de IBM España, un puesto de alta responsabilidad en una multinacional de gran proyección. Recientemente (20/06/2004), el diario *ABC* le dedicaba la «Entrevista de los Domingos», de la que destacamos algunas opiniones que siguen ratificando punto por punto lo que Elton Mayo había detectado en sus investigaciones hace más de setenta años.

—¿Cuál es la fórmula [le pregunta Virginia Ródenas, la entrevistadora] para compatibilizar rentabilidad empresarial y bienestar de los trabajadores?

—No hay fórmulas matemáticas. Hay que hablar de aspectos mucho más útiles, como cuál es el clima laboral dentro de la compañía, el grado de satisfacción de los empleados y el número de personas que se van por insatisfacción. Dese cuenta de que a medida que vamos avanzando de una sociedad basada en los servicios a otra del conocimiento estamos más con-

vencidos de que aquellas empresas que triunfen en el futuro van a ser las que tengan mejor capital humano, y todo lo que redunde en atraer, retener y desarrollar los mejores profesionales es un objetivo estratégico. Por eso, programas como el de conciliación de vida personal y laboral no son un capricho, sino una necesidad, y van encaminados a mejorar esa satisfacción y el nivel de compromiso con la compañía, que es una ventaja competitiva y un factor crítico de éxito.

–Una de sus prioridades para mantener el liderazgo es atraer, retener y desarrollar el talento. ¿Cuál es su estrategia para dar con él?

–Con unos procesos de selección muy rigurosos, basados no sólo en habilidades técnicas, sino también en habilidades interpersonales.

–Y al talante, que tan de moda se ha puesto, ¿qué valor le dan?

–Si por talante entendemos habilidades interpersonales como capacidad de comunicación, de negociación, de liderazgo y empatía, pues muchísimo. Todos estamos viviendo una evolución de un mundo muy transaccional a uno mucho más relacional, y en nuestro sector cada vez vendemos menos máquinas y más servicios, y ahí ya estás ofreciendo intangibles donde factores como la confianza tienen un valor fundamental.

–Su colega María Marced sostiene que un mal jefe puede llegar a destruir una compañía. ¿Cómo los detectan y qué hacen con ellos?

–Suscribo totalmente esa afirmación, y está científicamente probado por muchas encuestas y estudios que buenos profesionales se incorporan a proyectos de empresa, pero huyen de las compañías por sus jefes. Hacemos entrevistas voluntarias a todos los que se van para entender las razones que les llevan a ello. Luego, cada dos meses, hacemos un muestreo del 10 por ciento de la empresa, que nos dice cómo está el clima general, y una vez al año un estudio de clima de cada departamento, y si hay uno que se hunde respecto a la media detectamos que algo pasa. Y el tercer mecanismo que tenemos es el de escalada espontánea de los problemas con programas como «Dígalos», donde cualquier empleado de forma anónima puede relatar una situación anómala.

7.1.1. Trabajar en presencia de otros: facilitación e inhibición social

Bien mirado, trabajar en grupo es trabajar junto a otras personas, en su presencia o codo a codo con ellas. Las acciones que se realizan en presencia de otras personas e implican la participación de un grupo de individuos que colaboran para obtener una meta común, nos remiten a procesos típicamente grupales en torno a los cuales nos planteamos las siguientes preguntas: **¿Ayuda la presencia de otras personas a obtener mejores resultados?**; ¿rinden más los individuos aislados que los grupos?; ¿cuáles son los principales factores psicosociales que condicionan el rendimiento de los grupos y de las personas que los componen? Las implicaciones prácticas de las posibles respuestas a estas preguntas son evidentes. Vayamos a buscarlas.

Al comienzo del Capítulo 2 hemos visto a Norman Triplett afirmar algo que después ha sido una y mil veces corroborado: **la actividad competitiva ofrece tiempos menores que la actividad solitaria**. Los ciclistas pedaleaban entonces y pedalean ahora más intensamente cuando lo hacían en compañía de otros ciclistas que cuando circulaban en solitario. También los atletas prefieren entrenar acompañados porque saben que obtienen mejores tiempos cuando cuentan con un referente externo que les motiva a esforzarse; cuando quieren rendir al máximo, lo que hacen es solicitar un compañero que haga de «liebre» en la pista de atletismo.

Probablemente, estos datos nos parezcan obvios, sobre todo si pensamos en ejemplos del ámbito deportivo. Los espectadores, los compañeros de equipo o los rivales suelen actuar como factores de motivación. Pero sería la primera vez que un proceso psicosocial se queda sin su complemento: al hecho de que la presencia de otros facilita la ejecución hay que acompañarlo del efecto de la **inhibición social** como consecuencia de la misma presencia. Por ejemplo, casi todos los estudiantes y profesionales se han sentido inseguros y torpes alguna vez al tener que hablar en público sobre un tema que no dominaban. Las personas con tendencia a ello tartamudean más a menudo cuando están en presencia de otras personas y lo hacen tanto más cuanto más numerosa sea la audiencia. El tópico según el cual los equipos deportivos juegan siempre mejor cuando lo hacen en su campo se ve frecuentemente refutado por la realidad. En muchas ocasiones, la presión de jugar en casa se hace tan intensa que perjudica gravemente la calidad del juego del equipo local. En líneas generales, los estudios indican que cuando las tareas individuales a realizar son complejas o implican conductas no suficientemente aprendidas, la presencia de los otros supone más un estorbo que una ayuda. En definitiva, **la presencia de otras personas afecta a la eficacia y al rendimiento individual pero con consecuencias opuestas** dependiendo de la ocasión y, especialmente, del nivel de dificultad de las tareas realizadas. Ya lo dijimos también en el Capítulo 2: de acuerdo con el metaanálisis de Bond y Titus (1983), la presencia de los otros perjudica la ejecución de tareas complejas y facilita la de las sencillas.

Los psicólogos sociales han propuesto diversas teorías para explicar estos efectos contradictorios y para ayudar a predecir en qué condiciones es más probable que se produzcan efectos de facilitación o de inhibición social. Dada la diversidad de teorías generadas a propósito de este tema haremos una exposición resumida de los principales argumentos explicativos a los que aluden.

7.1.2. Activación de respuestas dominantes

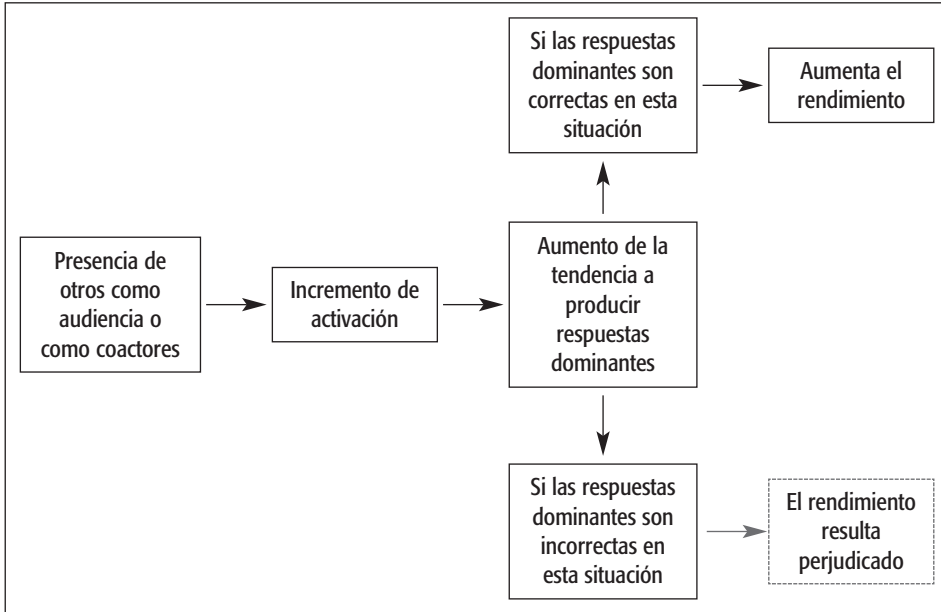
Ya sabemos que fue Robert Zajonc quien puso especial interés en subrayar la frecuente correlación entre niveles de dificultad de la tarea y efectos positivos

(con tareas simples o bien aprendidas) o negativos (con tareas complejas o mal aprendidas) de la presencia de los otros sobre el desempeño de la misma. Zajonc explica tales efectos apelando al incremento de activación fisiológica que parece derivarse de la presencia de otras personas: «Los resultados discutidos llevan a una generalización y a una hipótesis. Organiza estos resultados la generalización de que la presencia de otros, como espectadores o como coactores, incrementa la emisión de respuestas dominantes. También se sabe, conforme a una extensa literatura investigadora, que la incitación, la activación o la pulsión ocasionan el aumento en las respuestas dominantes. Es necesario examinar ahora la hipótesis de que **la presencia de otros aumenta la incitación general o nivel pulsional del individuo**» (Zajonc, 1974, p. 85).

El razonamiento que sustenta esta idea es como sigue: puesto que el comportamiento de los otros es siempre parcialmente impredecible, parece conveniente elevar los niveles de alerta y actividad fisiológica (ambos suelen ir parejos) cuando estén presentes, pues ello permitirá reaccionar más rápidamente ante hipotéticos comportamientos peligrosos o amenazantes. Sea ésta u otra la explicación más válida del aumento de la activación fisiológica, lo cierto es que según una amplia revisión de estudios realizada por Zajonc, todo indica que esa elevación de la actividad del organismo generada por la presencia de espectadores o de coactores facilita la aparición de comportamientos bien aprendidos (**respuestas dominantes**, en palabras del propio Zajonc), al tiempo que obstaculiza la ejecución de conductas novedosas, complejas o poco consolidadas desde el punto de vista del hábito o del aprendizaje (**respuestas no dominantes**). Lo que sucede es que **las tareas sencillas suelen resolverse con máxima eficacia mediante la emisión de una respuesta dominante**, mientras que las tareas más complejas son aquellas otras para las que los hábitos conductuales bien consolidados resultan ineficaces y exigen formas de actuación novedosas y desacostumbradas que son siempre las más difíciles de aprender y de ejecutar. Así, si **la presencia de otras personas excita las respuestas dominantes e inhibe las no dominantes** y la tarea que se está realizando es sencilla, dicha presencia tendrá efectos facilitadores (**facilitación social**) que incrementarán el rendimiento. Sin embargo, cuando la tarea sea compleja y deba ejecutarse en presencia de otras personas, la inhibición de las respuestas no dominantes y la activación de respuestas dominantes tendrán consecuencias contraproducentes sobre el rendimiento (**inhibición social**). En la Figura 7.1 queda resumida esta propuesta.

Confirmando estas mismas predicciones, los estudios sobre rendimiento deportivo demuestran que los jugadores expertos rinden más cuando se encuentran frente a los espectadores, en tanto que los novatos son más eficaces cuando juegan sin que nadie les observe. La propia definición de lo que entendemos por expertos y novatos nos proporciona una explicación convincente de estas diferencias que resulta perfectamente coherente con la hipótesis de Zajonc.

FIGURA 7.1: LA TEORÍA DEL IMPULSO DE LA FACILITACIÓN SOCIAL DE ZAJONC (TOMADO DE BARON Y BYRNE, 1998, P. 513).



Solemos llamar expertos a aquellos jugadores para quienes los movimientos correctos desde el punto de vista de la eficacia técnica constituyen ya respuestas dominantes pues sus muchas horas de entrenamiento y práctica los han convertido en hábitos. Por el contrario, las respuestas dominantes de los jugadores novatos o inexpertos suelen implicar movimientos incorrectos desde el punto de vista técnico en tanto que los movimientos más eficaces aún no se han convertido en hábito.

7.1.3. El miedo a ser evaluados

Sin cuestionar el frecuente efecto activador destacado por Zajonc, algunos autores como Nikolas Cottrell han puesto en duda que dicho efecto constituya una respuesta automática ante la mera presencia física de otras personas. Lo que quizá ocurra es que, por propia experiencia, **las personas acaban asociando mentalmente la presencia de sus semejantes con una disposición** o un intento por su parte **de evaluar su rendimiento** en la tarea que están realizando, y aprenden entonces que dichas evaluaciones pueden acarrear consecuencias favorables (recompensas) o desfavorables (castigos). Para ser más fieles a la propuesta del autor: «La presencia de los otros incrementará la emisión de respuestas dominantes

sólo cuando los espectadores puedan evaluar el rendimiento de las personas» (Cottrell, 1972, p. 223). En consecuencia, dicho aprendizaje despierta el miedo a la evaluación de las personas presentes y a sus posibles efectos negativos, y eso es lo que constituye la auténtica causa del incremento de activación fisiológica (y la consiguiente emisión de respuestas dominantes) vinculado a la ejecución de tareas a la vista de otras personas. Esta explicación parece muy apropiada para explicar el efecto negativo de las audiencias para las personas que padecen del llamado «miedo escénico». La explicación de Cottrell, llamada teoría de la **aprensión a la evaluación**, se sostiene sobre la evidencia de que el efecto de facilitación o de inhibición social se produce mucho más frecuentemente y con mayor intensidad en los participantes cuando éstos creen que quienes les observan son personas expertas en la tarea que están realizando o que están encargadas de evaluar sus ejecuciones. Por el contrario, cuando los observadores son definidos como personas sin capacidad, interés o criterio para evaluar la tarea, el efecto de activación es leve o ni siquiera llega a producirse. No obstante, hay que señalar que tampoco faltan datos de investigación según los cuales la activación fisiológica produce efectos de facilitación o inhibición social aun cuando los sujetos no perciban a las otras personas presentes como evaluadores. Se sabe, por ejemplo, que las personas evaluadas como especialmente ansiosas a partir de ciertas pruebas psicológicas estandarizadas experimentan con intensidad los efectos de facilitación e inhibición social a partir de la mera presencia física de una audiencia.

7.1.4. Consumo de recursos cognitivos

Según Sanders, Baron y Moore (1978) y su teoría del **conflicto de distracción**, la fuerza activadora de la mera presencia física de otras personas reside en que éstas funcionan como estímulos distractores que generan un conflicto entre dos tendencias: la de prestar atención a las personas o la de prestar atención a la tarea. Los autores de esta teoría creen que **ese conflicto es el causante del incremento de activación fisiológica** asociado a la emergencia de respuestas dominantes. Las predicciones de Sanders resultan especialmente acertadas para aquellas situaciones, por otra parte bastante frecuentes, en las que las personas presentes emiten alguna clase de ruido, gesticulan o reaccionan anticipadamente a la finalización de la tarea con muestras visibles o audibles de aprobación o desaprobación, como las protagonizadas por muchos espectadores de competiciones deportivas. Asimismo, existen numerosas investigaciones en las que se comprueban efectos de facilitación e inhibición social a partir de la introducción de diversos elementos distractores, incluyendo estímulos que nada tienen que ver con las personas presentes durante la tarea (luces, sonidos, etc.).

Otros autores suponen que la explicación de **los efectos de facilitación e inhibición social puede plantearse en términos estrictamente cognitivos**. Lo

que distingue a las tareas simples de las complejas es que las primeras pueden ser realizadas de modo más o menos satisfactorio con un reducido nivel de atención y esfuerzo, a través de la activación de ciertas operaciones cognitivas previamente automatizadas, en tanto que las tareas más complicadas requieren un control consciente de la sucesión de operaciones necesarias para su resolución, lo cual incrementa sensiblemente el grado de atención y esfuerzo invertidos en dichas tareas. En este segundo caso parece evidente que la tendencia a atender a otras personas presentes en el entorno inmediato desviará una cierta cantidad de recursos cognitivos que deberían ser aplicados a la realización de la tarea, generando así una reducción del rendimiento y la eficacia. Respecto a las tareas sencillas, se ha dicho que éstas pueden ser ejecutadas con un bajo nivel de atención y esfuerzo, pero esto no significa que ese nivel necesario sea el óptimo para realizar esas tareas a pleno rendimiento. Sin embargo, la presencia de una audiencia percibida como evaluadora podría incrementar ese grado de atención y esfuerzo, motivando a los sujetos a realizar un control consciente del progreso de la tarea, lo cual suele aumentar también el rendimiento y la eficacia.

7.2. TRABAJAR CON OTROS

Por muy interesantes que resulten las diversas modalidades de la mera presencia, este asunto no es el único que nos interesa. Teniendo en cuenta que una gran cantidad de las necesidades y metas humanas suelen ser satisfechas de forma conjunta y a través de la interacción grupal, las investigaciones sobre el rendimiento en tareas colectivas o de grupo resultan mucho más interesantes. Existe una gran diversidad de tareas que habitual o necesariamente se realizan en grupo, tal y como indican las tipologías ofrecidas en los Cuadros 7.2 y 7.3. El problema que nos estamos planteando en este capítulo tiene justamente que ver con el desempeño y ejecución de las tareas por parte de los grupos: lo que tradicionalmente se ha venido denominando **rendimiento grupal**.

Ivan Steiner fue pionero en ofrecer un modelo que viene a defender que el rendimiento grupal es función de los siguientes tres factores:

1. Los **recursos** de que dispone el grupo para llevar a cabo la tarea (por ejemplo, los recursos humanos, es decir, el número y el tipo de personas que componen el grupo, o los recursos económicos, técnicos, etc.).
2. Los **procesos** de interacción grupal implicados en su realización, que pueden ser procesos que favorezcan el rendimiento o lo perjudiquen, según el modo en que se empleen los recursos disponibles.
3. Las **demandas de la tarea**, que varían de unos casos a otros, de ahí la importancia de saber distinguir entre unos tipos de tareas y otros.

CUADRO.7.2: PROCESOS Y TIPOS DE TAREAS QUE PUEDEN SER DESEMPEÑADAS MEDIANTE INTERACCIÓN GRUPAL, SEGÚN MCGRATH (1984).

Proceso	Tipos de tareas
Producir	<i>Tareas de planificación:</i> producir planes.
	<i>Tareas creativas:</i> producir ideas.
Elegir	<i>Tareas intelectuales:</i> resolver problemas que cuentan con una respuesta correcta.
	<i>Tareas de toma de decisiones:</i> elección de una respuesta en función de la preferencia o el acuerdo.
Negociar	<i>Tareas de conflicto cognitivo:</i> resolver conflictos de puntos de vista.
	<i>Tareas de motivo mixto:</i> resolver conflictos de intereses.
Ejecutar	<i>Tareas competitivas o ataques/luchas:</i> resolver conflictos de poder o competir por el triunfo.
	<i>Tareas de ejecución:</i> realizar tareas psicomotoras bajo normas objetivas o absolutas de excelencia.

Junto a estos tres componentes, Steiner dibuja una sencilla tipología de tareas. Hay, en primer lugar, tareas **divisibles o unitarias**, es decir, tareas que pueden descomponerse en varias subtareas asignables a diferentes personas o que muestran una naturaleza unitaria, como sucede cuando se intenta tirar de una cuerda, resolver un problema de razonamiento o leer un libro. En segundo lugar, las tareas de grupo se diferencian unas de otras según estén orientadas a la **maximización o a la optimización** de los esfuerzos empeñados y los resultados obtenidos. Maximizar significa dar prioridad a la cantidad de trabajo producido (como en las tareas que exigen un uso colectivo de la fuerza con el fin de mover un gran peso), en tanto que optimizar supone realizar un trabajo con el fin de obtener un resultado específico, un trabajo para el que la calidad sea más importante que la cantidad: resolver un problema matemático, tomar una decisión importante, etc. Finalmente, las tareas de grupo pueden ser definidas en función del modo preciso en que se integran o influyen entre sí las aportaciones que cada individuo realiza. El resultado final puede ser producto de la suma de las aportaciones individuales (**tareas aditivas**), de la compensación entre unas aportaciones y otras (**tareas compensatorias**: tomar una decisión siguiendo el criterio de la mayoría) o de la elección de una de esas aportaciones de entre las demás (**tareas disyuntivas**: preparar un discurso político eligiendo un borrador entre varios). En otros casos, las aportaciones individuales deberán hacerse al unísono, lo cual hará que el resultado dependa en gran medida del modo en que el miembro menos capaz o eficaz del grupo complete la tarea (**tareas conjuntas**:

CUADRO 7.3: CÓMO DISTINGUIR UNAS TAREAS GRUPALES DE OTRAS, SEGÚN STEINER (ADAPTADO DE FORSYTH, 1983).

Pregunta	Respuesta	Tipo de tarea	Ejemplo
¿Se puede fragmentar la tarea en subcomponentes o no?	Se pueden identificar subtareas.	Divisible	Jugar un partido de fútbol, construir una casa, preparar una comida de seis platos.
	No existen subtareas.	Unitaria	Tirar de una cuerda, leer un libro, resolver un problema de matemáticas.
¿Qué es más importante? ¿La cantidad producida o la calidad del rendimiento?	Cantidad.	Maximizadora	Generar muchas ideas, levantar el peso mayor, conseguir muchos goles.
	Cantidad.	Optimizadora	Generar la mejor idea, conseguir la respuesta correcta, resolver un problema de matemáticas.
¿Cómo se relacionan las aportaciones del individuo con el producto del grupo?	Las aportaciones individuales se suman.	Aditiva	Tirar de una cuerda, rellenar sobres, retirarnieve a paladas.
	El producto grupal es un promedio de los juicios individuales.	Compensatoria	Calcular la media de las estimaciones individuales del número de judías en un recipiente, del peso de un objeto o de la temperatura de una habitación.
	El grupo selecciona el producto de un conjunto de juicios individuales de los miembros.	Disyuntiva	Preguntas que implican respuestas <i>Si-No</i> o respuestas <i>0-0</i> , como en problemas de matemáticas, acertijos y elecciones entre alternativas.
	Todos los miembros del grupo contribuyen al producto.	Conjuntiva	Escalar una montaña, comer una comida, carreras de relevos, soldados desfilando.
	El grupo puede decidir cómo se relacionan las aportaciones individuales con el producto grupal.	Discrecional	Decidir cómo se divide el trabajo de retirar la nieve, decidir votar la mejor respuesta a un problema de matemáticas, dejar que sea el líder quien responda a la pregunta.

correr una carrera de relevos). Por último, Steiner habla también de un tipo de **tareas** a las que llama **discrecionales**, que se diferencian de las anteriores en que son los propios miembros del grupo quienes deciden cómo integrar sus aportaciones individuales en un producto o resultado final. Así, en el ejemplo de la preparación de un discurso político, los contenidos pueden ser el resultado de elegir entre varios borradores, pero la elección puede ser tomada por el líder del grupo, por consenso o que, en vez de desechar la mayoría de los borradores, pueda realizarse un discurso final que sume los argumentos de aquéllos o compense unos con otros, etc.

7.2.1. El efecto Ringelmann

Una de las preguntas que hicieron correr ríos de tinta en su momento giraba en torno a la superioridad o no de los grupos, frente a los individuos en general y frente al miembro más eficaz del grupo en particular, en la eficacia y en el desempeño de tareas. Por el tamiz experimental fueron pasando juicios estéticos, opiniones sobre temperatura ambiental en un aula universitaria, estimación de la inteligencia de determinados sujetos tomando como punto de partida su fotografía, estimación de pesos, opinión sobre la cantidad de guisantes que contenía un frasco y un largo etcétera de asuntos perfectamente inútiles, al menos para los propósitos que perseguimos en este texto, y para los que persigue un estudiante que pretende ejercer la Psicología.

Después de los seis capítulos precedentes debemos estar en perfecta disposición de decir que **la cuestión no es si los grupos son o no más eficaces que los individuos, sino en qué condiciones lo son**. Tomando como referencia al propio Steiner, la pregunta es **por qué los grupos**, en comparación con los individuos, **no lo hacen tan bien como pueden** y cómo son capaces de hacerlo; a qué es debido su bajo rendimiento en algunos casos. Por cierto, y para dejar resueltos los asuntos conceptuales antes de seguir, por **rendimiento** aludimos al mero resultado final de un trabajo o tarea mientras que, por lo general, se habla de **productividad** para referirse a la relación entre ese resultado y los recursos disponibles para realizar la tarea.

No necesitamos ir muy lejos para encontrar una primera respuesta a las preguntas anteriores; basta que echemos mano de los dos últimos epígrafes del Capítulo 6: el del **pensamiento grupal** nos pone sobre aviso de las condiciones y circunstancias que hacen del grupo un **paradigma de la ineficacia**; el de las **técnicas para mejorar las decisiones de los grupos** nos devuelve la confianza. Es desde ahí desde donde cabe entender esa inveterada confianza que la Psicología ha depositado en el aprendizaje cooperativo con fines educativos, en las terapias de grupo, en la formación, en los equipos de trabajo, etc.

Otra cuestión bien distinta es si la eficacia, el rendimiento y la productividad grupal son fruto de la suma mecánica del esfuerzo, la habilidad y el entusiasmo de todos los componentes del grupo. A estas alturas ya no debemos permitirnos dudar de la respuesta: radicalmente no, por razones que hemos dejado suficientemente apuntadas a partir del Capítulo 1. Por si no fueran suficientes, Max Ringelmann añadió otra que nos viene como anillo al dedo al hablar de rendimiento: la **holgazanería social**, que hoy en día definimos como «reducciones en la motivación y en el esfuerzo cuando los individuos trabajan colectivamente en un grupo en comparación a cuando trabajan individualmente o como coactores independientes» (Baron y Byrne, 1998, p. 515).

Las investigaciones de Ringelmann tienen el aire rudo y directo de los pioneros. Los participantes en sus estudios debían demostrar su fuerza física tirando de un carro de bueyes o de una cuerda, como lo que hacían los muchachos de Sherif en los campamentos de verano. Mientras los «tiradores» realizaban su trabajo, Ringelmann usaba un dinamómetro para calcular la fuerza que aquellos hombres aplicaban a la tarea para luego comparar los registros obtenidos en los diferentes ensayos y condiciones. Según sus datos, cuando los sujetos tiraban en solitario aplicaban una fuerza media de 63 kilos. Sin embargo, cuando la tarea se realizaba en grupos de dos, tres o más personas, éstos no conseguían sumar esos 63 kilos por cada participante sino que, por el contrario, a más personas tirando de un mismo lado menor resultaba el esfuerzo aplicado por cada una de ellas (véase Cuadro 7.4).

CUADRO 7.4: PÉRDIDAS DE ESFUERZO GENERADAS POR EL EFECTO RINGELMANN.

N.º de participantes	Fuerza aplicada (en kilogramos)	Pérdida de esfuerzo registrada ¹ (en kilogramos)
1	63	–
2	118	8
3	160	29
8	248	256

¹ Las pérdidas se calculan restando la fuerza media realmente aplicada por los participantes en grupo a la fuerza media potencialmente aplicable por el grupo en el caso de que todos sus integrantes ejercieran la misma fuerza que son capaces de ejercer en solitario (63 kg). Por ejemplo, la fuerza media potencial de un grupo compuesto por dos personas sería 63 kg multiplicado por 2 = 126, cuando la fuerza media real hallada fue de 118 kg, lo que equivale a una pérdida de 8 kg, pues 126 – 118 = 8.

No deben resultarnos extraños estos resultados. Las pruebas sobre la realidad del grupo que hemos aportado en el Capítulo 1 nos ofrecen cobertura suficiente para encajarlos. De entre ellas, quizás sea el más acorde con estos datos aquel principio de que el todo es diferente a la suma de sus partes sobre el que Lewin fundamenta la naturaleza de los fenómenos grupales. El paso de los años no ha

hecho sino confirmar a Ringelmann, si bien utilizando una metodología algo más sencilla. En un estudio también bastante conocido, Latané, Williams y Harkins (1979) pidieron a individuos aislados, a parejas y a grupos de cuatro o seis personas que aplaudieran o silbaran lo más ruidosamente posible en determinados momentos, y detectaron el mismo tipo de diferencias en el nivel de esfuerzo dedicado a la tarea que los que encontró Ringelman: a más personas juntas menor nivel de esfuerzo. Resultados como éstos han sido replicados con muestras y condiciones muy diferentes (hombres y mujeres, niños y adultos, culturas occidentales y culturas orientales, en distintas condiciones laborales) y han demostrado que la reducción del esfuerzo individual en tareas grupales u holgazanería social es un fenómeno universal, si bien quienes provenimos de culturas occidentales parecemos más predisuestos que los orientales.

Las líneas de investigación recientes en este terreno giran en torno a dos grandes tópicos: el de la **inducción colectiva** y el de la **tormenta de ideas grupal**. En palabras de Patrick Laughlin, su máximo exponente, la primera de estas líneas de investigación tiene como objetivo ver cómo los grupos comparados con los individuos aislados se manejan en la búsqueda de generalizaciones, reglas y principios descriptivos, predictores y explicativos. El supuesto del que parte ya nos es familiar: los grupos seleccionan, organizan y usan la información de manera distinta a como lo hacen los individuos. En el Capítulo 6 hemos visto cómo este hecho lo traducían algunos autores en una clara ventaja de los grupos en la organización cognitiva de la información a la hora de tomar decisiones, que se traducía en el protagonismo de los argumentos. A Laughlin le conduce a los siguientes postulados:

1. Si al menos dos miembros del grupo proponen la hipótesis correcta u otra hipótesis plausible, el grupo genera una decisión colectiva basada en ella. Si esto no sucediera, el grupo se verá obligado a elegir entre todas las hipótesis propuestas.
2. Si la mayoría de los miembros sugieren la misma hipótesis, el grupo iniciará el proceso de la mayoría (votación).
3. Cuando alguien sugiere una única hipótesis como correcta, el proceso de combinación social (votación) asegura que dicha hipótesis será la que acaba por adoptar el grupo.

Todo esto para ratificar algo que ya sabemos: si no hay nada que lo impida, **los grupos rinden al nivel que lo hace el mejor de los individuos aislados en problemas de inducción**, debido a su mayor capacidad para procesar grandes cantidades de información.

Por lo que respecta a la **tormenta grupal de ideas**, se vuelven a reproducir algunas de las características del efecto Ringelmann: cuando los grupos se ponen a la tarea de generar ideas lo hacen en calidad y en cantidad mejor que los individuos aislados, y mejor incluso que los grupos que no siguen las reglas del

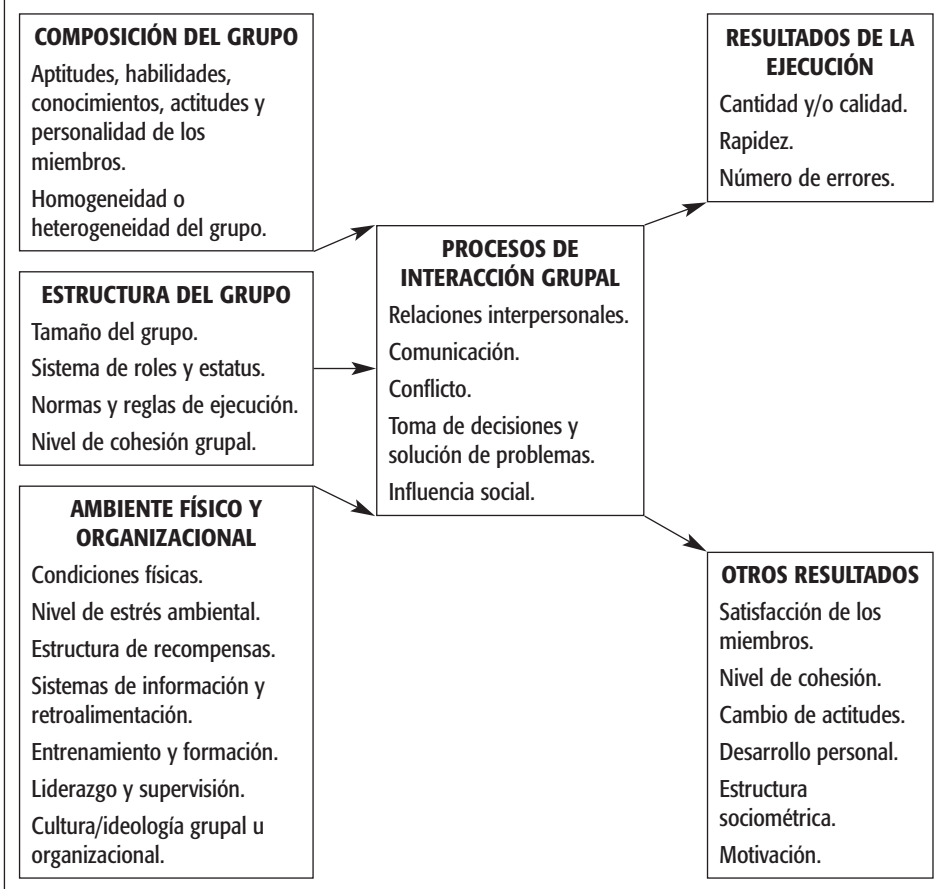
brainstorming, pero para eso se deben cumplir algunas condiciones: que los miembros del grupo no compitan entre sí, que no se dejen llevar por el miedo al ridículo, que no dejen que los arrastre la corriente de la mediocridad, que se sientan libres de cualquier atadura para poder expresarse con libertad, que no se dejen llevar por la autoevaluación y que dejen aparcada por un momento su autoimagen. Hay que crear un clima grupal que facilite la tormenta de ideas, y eso se hace centrando la atención de los miembros en la tarea, obviando dar explicaciones de las ideas que se ponen sobre el tapete de discusión, animando a la participación activa de todos, etc. El último método en este terreno es la **tormenta electrónica de ideas**, que reduce el miedo a la evaluación debido al anonimato de los participantes. El único dato de que disponemos por el momento es que el rendimiento depende considerablemente del número de personas implicadas en la tarea: los grupos electrónicos son más productivos que los tradicionales cuando el número de personas que los componen supera las ocho.

7.2.2. Determinantes psicosociales del rendimiento grupal

La tormenta electrónica de ideas nos pone sobre el tapete un tema relevante: el rendimiento grupal es directamente proporcional al número de personas implicadas en la tarea. Ésta sería una manera de responder a la reiterada pregunta sobre los factores que están relacionados con la productividad grupal. Pero no se nos puede ocultar que es una respuesta parcial. **¿Por qué unos grupos realizan mejor la misma tarea que otros?** O ¿por qué el mismo grupo no siempre es igual de eficaz ejecutando una misma tarea? Éstas son las preguntas que han orientado la investigación. Una manera útil de resumir el amplio conjunto de factores que condicionan el rendimiento grupal pasa por recurrir a un clásico esquema del tipo «entradas-procesos-salidas» como el que se presenta en la Figura 7.2.

Las variables de entrada se corresponden con las condiciones que forman parte del grupo propiamente dicho: las personas que lo componen (los recursos humanos, que dicen los estudiosos del comportamiento organizacional), los rasgos definitorios de su estructura (número de miembros, roles, normas, etc.) y las propiedades del ambiente físico y organizacional en cuyo seno trabaja. La influencia de esas variables se ve modulada por el modo real en que los miembros del grupo interactúan entre sí y por los procesos psicosociales que condicionan dichas interacciones: la comunicación, la toma de decisiones, los patrones de influencia social, etc. Finalmente, el rendimiento grupal debe ser conceptualizado y evaluado con relación a una serie de dimensiones evidentemente vinculadas a los resultados objetivos obtenidos (cantidad y calidad del trabajo, rapidez, etc.), sin olvidar las consecuencias sobre los niveles de satisfacción de los miembros del grupo, sobre la motivación de cara a futuras tareas colectivas y sobre las actitudes, características personales y relaciones sociales de esas mismas personas.

FIGURA 7.2: MODELO DE GLADSTEIN SOBRE FACTORES QUE CONDICIONAN EL RENDIMIENTO GRUPAL (CIT. EN GIL, GARCÍA Y ALCOVER, 1999, P. 228).



No es posible entrar a analizar la relación entre cada una de estas variables, entre otras razones porque tendríamos que volver a escribir este texto. De un lado, hay que destacar el hecho de que la mayoría de los grupos de tarea operan dentro de un entorno organizacional más amplio (una empresa, una institución pública o privada, una comunidad de vecinos, una ONG, sindicatos, etc.), lo cual explica que hayan sido los propios estudiosos del comportamiento organizacional quienes hayan analizado con más detalle el modo en que muchas de las variables mencionadas condicionan el rendimiento grupal. En este sentido, las explicaciones sobre el rendimiento y la eficacia de los grupos humanos proporcionadas por la Psicología de los grupos deben ser complementadas con las aportaciones de la Psicología de las organizaciones, algo que aquí no podremos exponer por razones obvias. En segundo lugar, es evidente que muchas de las va-

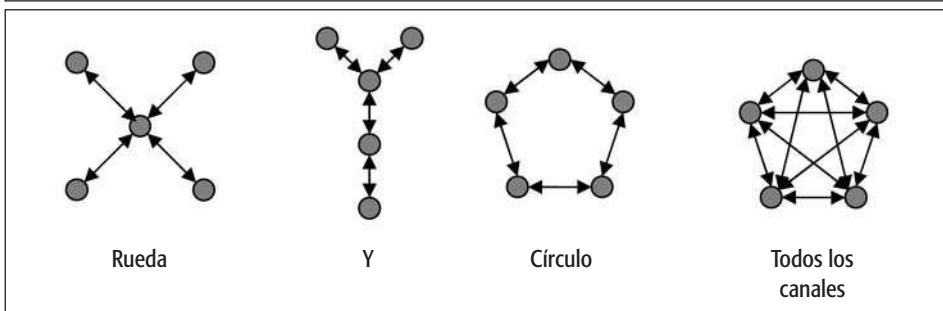
riables incluidas en el esquema sobre los factores que determinan el rendimiento y la productividad grupal han sido tratados en otras partes de este libro. Una vez más, debemos remitir al lector a lo anteriormente dicho a propósito de la estructura grupal, la toma de decisiones en grupo, la conformidad, la obediencia y el liderazgo o la cohesión social, entre otras cuestiones. Pero cabría repasar otras muchas variables psicosociales, como la comunicación o las normas, cuya innegable influencia sobre el rendimiento grupal todavía merecen algún comentario.

7.2.3. La comunicación grupal

Realizar tareas en grupo requiere que sus miembros se comuniquen entre sí en mayor o menor medida según la complejidad de esas tareas y la habilidad y la motivación de las personas que las llevan a cabo. Gran parte de las investigaciones sobre comunicación en los grupos humanos se han desarrollado con el fin de averiguar **en qué condiciones comunicativas será más eficiente el trabajo en grupo.**

Uno de los pioneros en la investigación sobre las relaciones entre las pautas de comunicación establecidas en los grupos y su nivel de rendimiento fue Leavitt (1951). Con ese punto de ingenio que requiere la investigación científica, Leavitt sentaba a un grupo de personas alrededor de una mesa circular pero separados por unas mamparas que les impedían verse y comunicarse de modo directo. Las mamparas tenían unas ranuras a través de las cuales los participantes podían pasarse notas escritas. El experimentador proponía algunas tareas de resolución de problemas que requerían que cada uno de los sujetos compartiera con el resto cierta información previamente proporcionada. Leavitt varió, además, la posición de las ranuras entre las mamparas, forzando así a los participantes a comunicarse a través de ciertas redes o canales predeterminados que establecían restricciones acerca de las personas con las que cabía una comunicación. Las variaciones implementadas por Leavitt en ese sentido sirvieron para configurar las redes de comunicación que se ilustran en la Figura 7.3.

FIGURA 7.3: REDES DE COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS.



Como puede observarse, estas cuatro redes de comunicación se diferencian unas de otras según el grado de centralización o descentralización que las caracteriza. Así, la rueda sería la red más centralizada, lo cual significa que quien ocupa la posición central controla plenamente el proceso de distribución de la información y tiene plena capacidad para restringir el acceso a la misma. En condiciones reales, esa posición es ocupada por el miembro del grupo que ejerce funciones de liderazgo, el cual se convierte en foco de solución de todos los problemas y en el responsable de todas las decisiones. Por el contrario, la red multicanal sería la más descentralizada y carente de restricciones comunicativas. Conviene insistir en que **la propia estructura de los grupos reales**, con sus variaciones acerca de roles, estatus y normas **suele favorecer la creación de canales de comunicación** semejantes a alguno de los diseños que comentamos. Más concretamente, aquellos grupos que presentan una estructura claramente jerárquica y con acusadas diferencias de estatus entre sus miembros suelen fomentar pautas de comunicación más centralizadas. Por el contrario, a menos diferencias de estatus y menor relevancia de los roles de liderazgo la comunicación será tanto más parecida a la de una red multicanal.

La experimentación con esta diversidad de redes indica que no todas ellas garantizan los mismos niveles de eficacia, aunque tampoco pueda afirmarse que exista un tipo de red idónea para toda clase de tareas. Lo que las investigaciones clásicas dieron de sí podría quedar resumido en los siguientes puntos:

1. La red de comunicación en rueda facilita la emergencia del liderazgo, es más eficiente en la solución de tareas sencillas y es menos satisfactoria para los miembros del grupo.
2. La red en Y es igual de eficiente en tareas sencillas que la rueda, pero la supera en el hecho de que provoca un nivel de satisfacción ligeramente superior.
3. El círculo no es apto para tareas sencillas: conduce a la comisión de errores y es más lento (se requieren más mensajes para culminar la tarea), pero muestra toda su fortaleza en tareas complejas y, de paso, produce una mayor satisfacción entre los miembros del grupo.
4. Con la red multicanal se multiplican los problemas al resolver tareas sencillas y las ventajas al abordar tareas complejas.

Marvin Shaw, un experto investigador en redes de comunicación, corroboraba estos resultados: «Cuando la tarea es relativamente simple y sólo exige una suma de información, la red centralizada es la más eficiente. En cambio, si la tarea es más compleja y hay que realizar operaciones sobre la información (por ejemplo, manipulaciones matemáticas), las redes descentralizadas son más eficientes en cuanto al tiempo y la precisión» (Shaw, 1983, p. 168). La razón más plausible para explicar este resultado es que cuando los grupos deben resolver problemas complejos necesitan manejar un mayor volumen de información. En

tales condiciones, las redes más centralizadas obligan a quienes ocupan posiciones centrales a asimilar una cantidad excesiva de información dando lugar a errores provocados por un cierto efecto de sobresaturación informativa que puede evitarse en redes con formas más próximas al diseño multicanal. Además, los estudios sobre redes de comunicación grupal atienden también a las consecuencias motivacionales y afectivas de su empleo, las cuales tarde o temprano influirán también en los niveles de rendimiento. En concreto, estas investigaciones sugieren que la satisfacción de los miembros del grupo con la tarea es mayor cuando sus pautas de comunicación son más flexibles y descentralizadas.

7.2.4. Productividad y normas grupales

Tardarán mucho o tardarán poco, pensaría Sherif, lo seguro es que al final tenderán a coincidir. Cuando las personas se reúnen en grupos tienden a realizar juicios que acaban convergiendo en una norma o pauta común que promedia sus juicios particulares iniciales. Más allá del interés científico del hallazgo experimental, estas pautas de «normalización» suelen tener importantes consecuencias prácticas. Esta tendencia a promediar los juicios personales puede ayudar a los grupos a definir cuál es el nivel de producción «normal» o deseable a la hora de desempeñar una tarea. Una vez establecidas, esas normas se vuelven bastante resistentes al cambio. Volvamos de nuevo a la sala de conexión de las borneras de los talleres Hawthorne; Homans (1963, p. 105) recoge el **código de buena conducta de los trabajadores**, las normas que definen la productividad:

1. No debes realizar demasiado trabajo. Si lo haces, eres un «rompetarifas».
2. No debes realizar demasiado poco trabajo. Si lo haces, eres un «tramposo».
3. No debes decir a un supervisor nada que pueda ir en detrimento de un compañero. Si lo haces, eres un «soplón».
4. No debes tratar de mantener distancia social o de ser entremetido. Si eres inspector, por ejemplo, no debes actuar como tal.

Las normas también suelen definir los métodos de trabajo. En otro estudio clásico, Coch y French (1948) comprobaron una fuerte resistencia entre los empleados de una fábrica de pijamas a cambiar sus hábitos de trabajo, lo cual se traducía en numerosas quejas acerca de los nuevos métodos que la dirección de la empresa pretendía imponer. No obstante, lo original de este estudio es que sus autores ensayaron varias estrategias para tratar de que los trabajadores aceptaran los cambios. Para ello, Coch y French los separaron en dos grupos. El primero de ellos, llamado grupo de «no participación», fue simplemente informado de los nuevos métodos que se iban a introducir, añadiendo que dichos procedimientos de trabajo no implicarían más inconvenientes y dificultades que los anteriores. Los trabajadores del grupo de «participación» tuvieron la oportunidad de tomar

parte en las decisiones sobre cómo introducir los nuevos métodos. Según los resultados obtenidos, el grupo de no participación experimentó un escaso incremento en la productividad y generó mucha resistencia a los cambios, traducida en quejas, conflictos reiterados con los supervisores y escasa cooperación. Por su parte, el grupo de participación cambió rápidamente su actitud hacia los nuevos métodos y mejoró sensiblemente su productividad.

7.3. PRODUCTIVIDAD POTENCIAL FRENTE A PRODUCTIVIDAD REAL

7.3.1. Las pérdidas de rendimiento grupal

Si hay algo que va quedando claro a lo largo de este capítulo es que la productividad no es la mera suma de los recursos de que dispone un grupo. Para tratar de dar cuenta de la productividad grupal se hace necesario tomar en consideración algunas otras cosas: quiénes conforman el grupo, qué relación tienen entre sí, qué normas o valores son los preponderantes, en qué tipo de organización actúan, qué tarea tienen que realizar, de cuánto tiempo disponen para ello, qué estructura y qué tipo de liderazgo tienen en dicho grupo, qué experiencia previa de trabajo conjunto o de realización de una tarea similar tienen sus miembros, etc.

Los primeros trabajos orientados al estudio del rendimiento grupal partían de la idea, un tanto simplista, de que realizar un trabajo en grupo afectaría positivamente al rendimiento. De hecho, una comparación directa entre los resultados obtenidos por un grupo y por un individuo en la realización de una tarea dada, arrojará probablemente un resultado positivo a favor del grupo. Sin embargo, esta simple comparación no nos permite responder a la pregunta fundamental que nos viene ocupando a lo largo de este capítulo: **¿Se aumenta o se disminuye la productividad de las personas cuando trabajan en grupo?**

Ya hemos aprendido que la Psicología social acostumbra a dar respuestas complejas a preguntas aparentemente simples. Muchas veces responde con un melancólico «depende». Ésta es una de ellas. Lo interesante de esta pregunta es que nos obliga a no echar en saco roto la diferenciación que hacíamos entre productividad y rendimiento. Recordemos: la productividad hace referencia al resultado obtenido teniendo en cuenta los recursos con los que se cuenta; cuando hablamos de rendimiento nos referimos al resultado con independencia de los recursos disponibles; por eso podremos afirmar sin riesgo a equivocarnos que el grupo tiene un mayor **rendimiento** que un individuo aislado; sin embargo, esta afirmación no tiene por qué ser siempre cierta si nos referimos a la **productividad**. Es decir, para definir la productividad o eficacia en la realización de una ta-

rea, tenemos que tener en cuenta los recursos con los que se cuenta, y el resultado final obtenido. Y esto es muy importante para comprender uno de los conceptos más útiles para descifrar este pequeño embrollo, el concepto de **productividad grupal potencial**, que no es otra cosa que lo que cabría esperar que el grupo consiguiera teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta (número de miembros, habilidades y aptitudes de los mismos para realizar la tarea, etc.).

Será Steiner quien, indagando en esta cuestión, diseñe una discutida teoría (Steiner, 1972) según la cual **la productividad que un grupo alcanza** realmente tiene que ver con su productividad potencial y con las pérdidas que se producen **durante el proceso de realización de la tarea**. Para Steiner, todo proceso de realización de una tarea en grupo implica necesariamente una pérdida en su productividad potencial, pérdida que se deberá fundamentalmente a la necesidad de coordinación entre los miembros del grupo y a la disminución de la motivación individual cuando ésta se hace en grupo (ya se habló de esta cuestión al referirnos a la holgazanería grupal). La propuesta de Steiner se resume en la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad grupal real} = \text{productividad potencial} - \text{productividad no realizada}$$

Sin embargo, tal como hemos visto en anteriores epígrafes al referirnos a algunos de los efectos fundamentales de la presencia de otras personas sobre la eficacia en la ejecución de las tareas, el grupo no siempre actúa de forma negativa; hablamos tanto de holgazanería como de facilitación cuando está de por medio el grupo. La visión negativa del trabajo grupal que nos muestra Steiner ha sido contestada por otros autores que incorporan a la anterior fórmula las posibles ganancias que los procesos de trabajo grupal pueden aportar. De este modo, Wilke y Meertens (1994), corrigen la ecuación original y la transforman en la siguiente:

$$\text{Productividad grupal real} = \text{productividad potencial} \pm \text{pérdidas/ganancias de motivación} \pm \text{pérdidas/ganancias de coordinación}$$

Como se puede observar, en esta última fórmula se contemplan tanto las ganancias como las pérdidas que se pueden producir durante el proceso. En general, se considera que es más frecuente que las ganancias provengan del aumento en la motivación que la presencia de los otros miembros del grupo puede generar (la facilitación social) y que será menos frecuente que se produzcan ganancias debidas a la coordinación. Así las cosas, dado que gran parte de nuestras actividades se tienen que realizar en grupo, incluso que determinadas tareas es imposible abordarlas sin la participación de otros, el reto para quienes habitualmente trabajan en grupos o con grupos, ya sea en contextos escolares, laborales, lúdicos, clínicos o de cualquier naturaleza, será tratar de maximizar las ganancias que la concurrencia del grupo puede aportar y minimizar las pérdidas de proceso del trabajo grupal. Vayamos a esto último.

7.3.2. Cómo minimizar las pérdidas de rendimiento grupal

Tal como hemos expuesto, las pérdidas en el rendimiento grupal tienen dos orígenes fundamentales: un **déficit en la coordinación de los esfuerzos individuales** para acometer la meta del grupo y una **disminución de la motivación** de los miembros del grupo para trabajar conjuntamente en pos de un objetivo común. Todo ello sin olvidar un detalle: el tipo de tarea que el grupo tiene que realizar. Por ejemplo, si se trata de tareas aditivas, aquellas en que el trabajo de cada miembro es identificable e independiente del de los demás, y se suman los resultados de cada parte para conseguir la meta, será necesario tener en cuenta la coordinación, pero probablemente menos que en tareas conjuntivas en las que todos los miembros del grupo contribuyen conjuntamente al resultado final (por ejemplo, una carrera de relevos, un partido de fútbol, preparar un trabajo de clase en equipo...).

Por otra parte, **el papel de los líderes** resultará esencial para disminuir las pérdidas debidas a la coordinación, organizando bien las responsabilidades de cada miembro, distribuyendo las tareas, resolviendo las dudas, procurando que cada parte tenga claro cuál es su papel o encomendando a cada miembro aquel aspecto de la tarea que mejor puede realizar, en caso de que la tarea sea divisible.

Asimismo, **el tamaño del grupo** resulta esencial para facilitar o dificultar la coordinación: cuanto más grande sea el grupo, más difícil será coordinar los esfuerzos de cada miembro y más fácil que se diluya la responsabilidad individual y disminuya la motivación para conseguir el objetivo grupal.

En cuanto a las pérdidas de rendimiento debidas a la disminución de motivación, **el tipo de tarea** tiene también mucho que decir, pero junto a ello es necesario tener en cuenta **la habilidad de los miembros del grupo** para realizarla con éxito, el clima relacional entre ellos, su compromiso con los objetivos del grupo y de la organización o las recompensas que obtendrán según su rendimiento. Por ejemplo, si se trata de una tarea disyuntiva (el grupo consigue su objetivo si algún miembro lo consigue, sea éste quien sea) y difícil, los miembros del grupo poco habilidosos podrían disminuir su motivación y dejar la ejecución en manos de los miembros más habilidosos del grupo; por el contrario, los más habilidosos podrían verse menos motivados por tareas conjuntivas, ya que no será necesario que se esfuercen demasiado si deben esperar a que todos realicen la tarea. Como vemos, es la combinación concreta de un conjunto de factores la que nos permite explicar por qué en determinadas condiciones el trabajo en grupo puede ser más o menos eficaz que el individual. Sin embargo parece que las personas pondrán todo su empeño en realizar con éxito la tarea sólo si se dan algunas condiciones que tienen que ver con tres dimensiones esenciales según Karau y Williams (1993):

1. **Las expectativas de autoeficacia:** se esforzarán más si consideran que haciéndolo podrán conseguir un mejor resultado; si no se consideran capaces o el objetivo es percibido como inalcanzable, el esfuerzo disminuye radicalmente.
2. **Las recompensas esperadas:** si los miembros del grupo consideran que aumentar su rendimiento tendrá un premio, sea éste material o inmaterial; en definitiva, si piensan que su trabajo y esfuerzo serán recompensados, se aplicarán más a la tarea.
3. **Importancia atribuida a las recompensas:** en la medida en que las recompensas que el grupo podría recibir por su trabajo son consideradas positivas o valiosas por el grupo, se aumentará la probabilidad de que incrementen su esfuerzo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones podríamos diseñar algo parecido a las **condiciones ideales para tratar de evitar las pérdidas de proceso en el trabajo grupal:**

1. Cuando la tarea que el grupo tiene que realizar no es divisible o lo es pero necesita de los esfuerzos coordinados de todos los miembros para realizarla con éxito, será necesario **facilitar la coordinación** entre ellos, por ejemplo nombrando un responsable aceptado por el grupo o promoviendo el diálogo entre sus miembros para organizar su trabajo, evitar tareas redundantes o desfases en los tiempos de ejecución.
2. Si los miembros del grupo trabajan para conseguir **un objetivo colectivo con el cual se sienten vinculados**, es más difícil que se produzcan pérdidas de motivación; si además el esfuerzo y la contribución de cada miembro del grupo son identificables y cuantificables, dichas pérdidas serán aún menos probables.
3. **Aumentar la cohesión** entre los miembros del grupo facilita la coordinación y la motivación, dado que fomenta la cooperación entre sus miembros y disminuye la lucha por intereses individuales. Aumentar la cohesión grupal disminuirá la probabilidad de que se produzcan pérdidas de proceso tanto debidas a una deficiente coordinación o a una baja motivación.
4. **Si se trabaja en grupos pequeños**, se facilitará la coordinación, la cohesión y se disminuirá la posibilidad de que los miembros «deleguen» en sus compañeros para la realización del trabajo.
5. Si se abordan **tareas atractivas** o con las que el grupo se siente implicado porque entiende que su papel es importante se disminuirán las pérdidas de motivación. En este caso, el papel de los líderes vuelve a ser fundamental.

Estas ideas nos sirven para intentar minimizar las pérdidas debidas a los procesos de interacción grupal que pueden ocasionarse cuando es necesario realizar una tarea en grupo. El Cuadro 7.5 sintetiza algunos de los mecanismos que ayudan a

evitar las pérdidas de proceso en función de su origen; además, lo que ya sabemos de los procesos grupales ha servido también para diseñar mecanismos o estrategias que favorezcan la productividad grupal. Veamos algunas de las más utilizadas.

**CUADRO 7.5: ¿CÓMO EVITAR LAS PÉRDIDAS DE PROCESO?
(ADAPTADO DE SMITH Y MACKIE, 1997, P. 575).**

	Solución
Pérdidas de coordinación	<i>Consenso: los miembros del grupo se ponen de acuerdo en los objetivos y estrategias.</i> Los miembros del grupo cumplen las normas; si éstas son adecuadas, la productividad será alta.
Pérdidas de motivación	<i>Cooperación: los miembros del grupo trabajan para conseguir los objetivos grupales.</i> Los miembros del grupo mantienen el esfuerzo, incluso aunque sus contribuciones individuales no sean del todo identificables.

7.4. ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD GRUPAL

Casi con independencia de los resultados que el grupo pueda obtener frente al trabajo individual, lo que resulta evidente es que muchas tareas no pueden abordarse sin la participación de un conjunto más o menos numeroso de personas. Ya hemos dicho que en los entornos laborales cada vez es más frecuente que el trabajo en equipo sea la estructura habitual que sustenta el funcionamiento de la organización, hasta el punto de que algunos autores llegan a afirmar que en las organizaciones **los grupos ya no son considerados como el problema, sino que comienzan a ser entendidos como la solución**. Desde esta perspectiva, han sido distintas las fórmulas de organización concreta del trabajo en grupos como forma de promover la productividad. Así, los círculos de calidad, los comités, los equipos autoguidados o, más genéricamente, los equipos de trabajo son formas habituales para tratar de sacar el máximo partido al trabajo en grupo. De entre todos ellos, los equipos de trabajo gozan en la actualidad de una gran presencia en los entornos laborales.

7.4.1. Los equipos de trabajo

Como primera consideración, **un equipo de trabajo será un grupo**, aunque no todos los grupos serán equipos. La diferencia reside en que los equipos de trabajo forman parte de organizaciones más amplias, tienen un tamaño pequeño

(menor de 20 miembros, idealmente menor de 10 o 12), comparten una meta de tarea común que es importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización de la que forman parte, sus miembros dependen unos de otros para la consecución de su objetivo, existen roles claramente diferenciados y una identidad y responsabilidad compartidas en la consecución de dichos objetivos. En definitiva, reúnen las **condiciones de identidad, cohesión, interdependencia, estructura, motivación y orientación a la tarea** que facilitan tanto la ejecución como la relación entre los miembros de un grupo; en otras palabras, son una aplicación práctica que recoge eficazmente las condiciones teóricas referidas al funcionamiento de los grupos que se han mostrado como más adecuadas para conseguir una meta común.

Los **equipos de trabajo** pretenden generar sinergias que promuevan un resultado del trabajo colectivo mejor que la simple suma de las individualidades, mientras que cuando se habla de **grupos de trabajo** el objetivo común tiene más que ver con el hecho de compartir información o tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar bien su tarea, resultando el producto del trabajo grupal la suma de las aportaciones individuales.

Volvamos de nuevo a la familia Burgos. Isabel, la madre, es una enfermera de quirófano que trabaja en un equipo de cirugía general que en varias ocasiones ha recibido un reconocimiento profesional por parte de la Dirección del hospital debido a su excelente rendimiento. ¿Qué tiene de especial este equipo de trabajo que lo hace tan eficaz? Sabemos que existe muy «buen rollo» entre los compañeros y compañeras, que cada cual sabe de la importancia de su tarea particular para que se consigan las metas del equipo, que se sienten valorados por su aportación, que el jefe del equipo se implica como el que más, que son reconocidos por su trabajo... Es decir, el equipo de cirugía general de Isabel reúne un gran número de las características que distintos autores han indicado que parecen identificar a los equipos de trabajo exitosos y que se resumen en el Cuadro 7.6.

No hay fórmulas mágicas, pero en los equipos de trabajo exitosos parece existir una cierta «química» entre sus miembros que hace que los resultados y el proceso para conseguirlos funcionen especialmente bien. Sin embargo, no debemos confundir los equipos de trabajo exitosos con equipos de amigos. En muchas ocasiones, el hecho de que las relaciones entre los miembros del grupo sean positivas facilita las cosas, pero también podría ocurrir que perjudicaran el resultado final si, preocupados por no perder la sintonía con los compañeros, se llega a aceptar ideas poco adecuadas para la consecución de la meta común; el equilibrio, por tanto, será la clave. Este hecho pone de relieve la importancia de la cohesión para el desempeño eficaz de la tarea grupal. Como veíamos en el Capítulo 4, la cohesión facilita la productividad, siempre y cuando no suponga una aceptación acrítica de los planteamientos de los compañeros, lo cual podría llevarnos, en un caso extremo, al pensamiento grupal.

**CUADRO 7.6: CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EXITOSOS
(TOMADO DE ALCOVER, 2003, P. 209).**

	Blake, Mouton y Allen (1990)	Hackman (1987)	Larson y LaFasto (1989)	Levi y Slem (1995)	Tannenbaum y cols. (1996)
Claridad en las metas		×	×		
Liderazgo adecuado	×	×	×	×	
Apoyo organizacional		×	×	×	
Tareas estructuradas		×		×	×
Recompensas				×	
Estructura orientada hacia los resultados			×		×
Miembros competentes	×		×		×
Compromiso			×		
Clima de colaboración	×		×		
Estándares de calidad			×		
Procesos de equipo		×			×
Cohesión	×				×

Sin embargo, si importante es conocer qué tienen en común los equipos de trabajo exitosos, más interesante resulta todavía saber **qué procedimientos podemos poner en marcha para conseguir maximizar sus posibilidades de éxito**. En este sentido, vuelven a aparecer con fuerza propia algunos de los conceptos que venimos trabajando a lo largo de este manual. El ejercicio adecuado del liderazgo, el sistema de recompensas utilizado, el tipo de tarea, la composición del equipo de trabajo, la importancia de unas normas consensuadas y de unos objetivos claros, deben tenerse muy en cuenta para promover las condiciones ideales que fomentan la productividad del trabajo en equipo. Pongamos estas cuestiones a trabajar: ¿Qué nos pueden aportar los conceptos grupales básicos para crear equipos de trabajo eficaces? Sin pretender ser exhaustivos, vamos a reparar en algunos de ellos.

1. **Tamaño:** los equipos de trabajo ideales suelen ser pequeños, menores de 10 o 12 personas. Sabemos que un tamaño reducido facilita la colaboración, la coordinación y la comunicación y dificulta que los miembros del grupo se desliguen de sus responsabilidades individuales en la tarea grupal dando lugar a la holgazanería grupal o a que la gente vaya a su aire.

2. **Características de los miembros:** en general, parecen más adecuados los grupos que disponen de personas con diversidad de habilidades, no sólo referidas a los conocimientos técnicos concretos necesarios para realizar la tarea, sino también a la experiencia de trabajo en grupo, a las habilidades para tomar decisiones y resolver problemas, a las competencias para coordinar y crear un buen clima de trabajo. Obviamente no todas estas habilidades estarán presentes en todos y cada uno de los miembros de un grupo, pero si el equipo en su conjunto las posee y cada miembro asume el rol que mejor se aviene con sus condiciones personales, el éxito en la tarea será más probable. Además, conocer bien el potencial humano de que dispone el grupo puede ayudar también a detectar las deficiencias y tratar de solventarlas con entrenamiento de alguno o algunos de los miembros del grupo o incorporando nuevos elementos al equipo.
3. **Liderazgo:** ya hemos visto cómo los diferentes modos de ejercer el liderazgo tienen diversas consecuencias tanto para la eficacia de la tarea como para la satisfacción y el mantenimiento del buen clima de equipo. El líder de los equipos exitosos sabrá llevar a cabo un liderazgo democrático en el que se fomenta la participación de los miembros del equipo, todos conozcan y puedan decidir las normas y modos de proceder y cada cual sepa qué se espera de él.
4. **Compromiso frente a holgazanería social:** si el equipo siente que la tarea que tiene que llevar a cabo es importante, si se sienten comprometidos tanto a nivel personal como grupal con la meta por conseguir, será muy poco probable que los miembros se escondan tras el grupo y jueguen a la difusión de la responsabilidad. La clave estará en que cada cual conozca de qué es responsable y de qué lo es en el grupo para conseguir la meta común. La aportación individual al objetivo grupal también deberá ser visible.
5. **Recompensas:** las recompensas individuales tan frecuentes en entornos de trabajo deberán ser modificadas por recompensas grupales si se desea que los equipos sean más eficaces. **Si el objetivo es común, la recompensa también.**
6. **Cohesión y clima de equipo:** sabemos que una de las claves para que un grupo sea no sólo eficaz sino que su rendimiento se mantenga a lo largo del tiempo, es procurar que el mismo resulte también satisfactorio para los miembros que lo componen. Ésa es la razón por la que los aspectos más relacionales como la cohesión, la participación o el clima de trabajo resultan esenciales a la hora de definir un equipo de trabajo que funciona. Ya sabemos, además, que un equipo que consigue éxitos hace más deseable formar parte de él, identificarse con sus objetivos y mantener unido al grupo.

En concreto, para promover un trabajo en grupo más eficaz será necesario poner en marcha algunas acciones que consideren los aspectos anteriores. En el Cuadro 7.7 se resumen las más importantes:

CUADRO 7.7: ACCIONES QUE FAVORECEN LA EFICACIA DEL TRABAJO EN GRUPO.

Formación del equipo	Formar grupos de trabajo pequeños, con miembros heterogéneos, teniendo en cuenta sobre todo su experiencia en la tarea, habilidades y capacidades y procurando que sean compatibles afectivamente.
Liderazgo	Ejercer un liderazgo democrático, donde, a ser posible, las decisiones se adopten por consenso.
Estructura de la tarea	Organizar la tarea y las responsabilidades favoreciendo la autonomía del grupo en el modo de llevar a cabo su trabajo. En la medida en que el grupo realice tareas variadas que perciban como importantes para ellos y para los fines generales de la organización, de cuya ejecución puedan tener retroalimentación, mejorará la eficacia del equipo.
Recompensas	Establecer recompensas grupales para el trabajo individual favorece la cooperación.
Objetivos	Los objetivos deben quedar claros y ser conocidos por todo el grupo.
Normas	Favorecer el conocimiento, la discusión y el consenso de las normas del equipo de trabajo.
Cohesión	Realizar acciones que incrementen la cohesión entre los miembros del equipo, por ejemplo, con actividades lúdicas extralaborales (comidas, celebraciones...) aumenta la implicación en la tarea y favorece la coordinación.
Participación	Favorecer un clima de participación en el que todos los miembros se sientan con libertad para exponer su opinión y sean animados para participar en la discusión del problema y en las posibles alternativas de solución.
Ambiente	Promover un clima de trabajo relajado y exento de formalidades innecesarias, en el que se puedan realizar críticas adecuadas con el fin de resolver posibles problemas y donde las discrepancias se expresen sin agresividad.
Conflicto	Ventilar los conflictos cuando se detectan, no dejar que las discrepancias puedan convertirse en un problema de más difícil resolución. Un ambiente relajado y la confianza entre los miembros del grupo ayudarán a prevenir los conflictos y a resolverlos más eficazmente cuando surjan.

Si volvemos al equipo de trabajo de Isabel, nuestra enfermera de quirófano, veremos como el modo en que se relacionan sus miembros y la forma en que organizan su trabajo coinciden con las acciones que se indican en el Cuadro 7.6. No es sorprendente que funcionen bien, que su trabajo sea reconocido tan favorablemente en su hospital, ni que las relaciones entre ellos sean tan positivas.

No obstante, todo lo expuesto sobre los equipos de trabajo parecería describir una realidad perfecta y exenta de caras oscuras. No seríamos fieles a la realidad si no contempláramos algunas de las críticas que de unos años a esta parte se vie-

nen realizando sobre el modo en que se utilizan los equipos de trabajo en algunas organizaciones. Una estructura pensada para fomentar el rendimiento y la satisfacción de sus miembros, aumentando su implicación y participación y democratizando el funcionamiento de las organizaciones de trabajo, puede utilizarse de forma perversa como un potente mecanismo de control de los trabajadores, imponiendo una lógica de coerción para conseguir a toda costa el consenso, obviando o estigmatizando las opiniones disidentes y utilizando las aparentes consultas y discusiones de grupo para legitimar decisiones que ya están tomadas de antemano. Esta forma desleal de utilizar los equipos de trabajo puede generar lo que Barker (1999) denuncia como un modo agresivo de trabajar en grupo, que presiona a sus miembros hacia el conformismo, teniendo que demostrar cuan leales al equipo son, imposibilitando la creación de un pensamiento crítico, convirtiendo a cada miembro del grupo en policía de los compañeros, anulando la confrontación (ignorándola mientras se puede, marginándola, excluyéndola o expulsándola después) y aparentando un consenso y una cooperación que son sólo una parodia de dichos conceptos.

En conclusión, las realidades grupales distan mucho de poseer recetas infalibles cuya aplicación nos asegura el éxito. Conocemos algunos ingredientes útiles, sabemos qué condiciones lo facilitan y cuáles lo dificultan, pero siempre tendremos que tener en cuenta el contexto en el que implementarlas y los objetivos últimos que se pretenden conseguir. Igual que un martillo puede servir para clavar un clavo o para herir, no son las estrategias grupales las que serán buenas o perversas, sino el uso que se haga de ellas.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Gil, F., García Saiz, M. y Alcover, C. (1999). «Procesos implicados en el rendimiento grupal». En: Gil, F. y Alcover, C. (coords.), *Introducción a la Psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide (pp. 223-250).

Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Capítulo 16: «Procesos implicados en el rendimiento grupal» (pp. 411-432).

CAPÍTULO 8



¡Qué linda es la diversidad!

Entre Ceuta y Sarajevo: Psicología social de las relaciones intergrupales

«Acostada en los brazos del mar», como escribió un poeta hijo suyo, coronando la punta más occidental de África, existe una pequeña ciudad española. Los niños y niñas que crecen en Ceuta aprenden muy temprano a identificarse entre sí como cristianos, musulmanes, hebreos o hindúes, es decir, como miembros de alguno de los cuatro grupos étnicos que habitan la ciudad. Desde su primera infancia, los ceutíes se saben integrantes de una mayoría (la «cristiana» o de origen europeo) o de alguna minoría, término que cada vez resulta menos adecuado para designar a una comunidad musulmana que comprende más de un tercio de la población. Mientras en el centro de la ciudad predomina la población de origen europeo, y también los grupos hebreo e hindú, muchos barrios de la periferia constituyen zonas casi exclusivamente musulmanas a las que la mayoría de los cristianos no acceden jamás. Los ceutíes viven entre múltiples atuendos y tradiciones que, en general, no suelen despertar excesivos recelos. La mayoría «cristiana» (la expresión suena un tanto arcaica en la península Ibérica pero aún es de uso común en Ceuta) mantiene sus rasgos más andaluces: el acento en el idioma castellano, las costumbres y las fiestas más populares, entre ellas un Carnaval de tintes gaditanos, y una Semana Santa y una Feria que imitan las sevillanas. Los musulmanes conocen y respetan los usos y símbolos «cristianos», del mismo modo que el resto de los ceutíes conocen y respetan las señas de identidad y las costumbres musulmanas (vestimentas, hábitos alimentarios, fiestas como el Achor o el Ramadán). Por su parte, los hebreos practican escrupulosamente el Sabat y la Pascua, mientras los hindúes festejan públicamente y de forma vistosa el Depaawali, también llamada «Fiesta de la Luz», con la que se rememora la vuelta al mundo del dios Rama. Además, desde la última década del siglo XX, Ceuta ha incrementado su diversidad a raíz de una nueva ola migratoria hacia España. En pocos años ha dejado de ser únicamente el destino final de un cierto volumen de emigrantes marroquíes, convirtiéndose en puente de paso hacia Europa para miles de personas provenientes de Argelia, Guinea Ecuatorial, Nigeria o Mali, entre otros países subsaharianos (se estima que entre 1996 y 1999, las dos ciu-

dades españolas en el norte de África, Ceuta y Melilla, vieron crecer su población inmigrante en un 2235 por ciento).

Casos como el de Ceuta anticipan las transformaciones sociales a gran escala que se están comenzando a constatar en España, debido en parte al efecto de los mismos flujos migratorios que, a través de Ceuta, transitan en dirección a toda Europa. Las sociedades de nuestro tiempo serán, cada vez más, sociedades multiculturales y multiétnicas, lo cual vuelve especialmente relevante el tema que tenemos entre manos. Pero vayamos por partes.

8.1. ALGUNOS SUPUESTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO INTERGRUPAL

Este hecho incontestable, que estamos abocados a vivir en sociedades multiculturales, ofrece múltiples caras. Una de las más atractivas es la que nos ofrece Tajfel como respuesta a una pregunta a la que hemos hecho ya referencia en el Capítulo 1: ¿Qué conducta manifiesta el ser humano por ser la clase de animal social que es?: **la conducta intergrupala**. Ésa es **la conducta social por excelencia**. Eso implica algunas cosas que es necesario tener muy en cuenta:

1. Lo más inmediato es que la conducta que se manifiesta es **independiente de las diferencias individuales** de los protagonistas. Los miembros de un grupo actúan hacia los miembros de otros grupos sin atender a las diferencias individuales existentes entre ellos (Tajfel, 1984, p. 276).
2. Se trata, en segundo lugar, de un tipo de conducta que se muestra independiente de la que puedan ejecutar en situaciones distintas (en situaciones más cercanas al polo interpersonal, por ejemplo) los miembros de uno y otro grupo.
3. Dicha conducta no se verá afectada por estados motivacionales más o menos temporales de los sujetos en cuestión.
4. Finalmente, nos encontramos frente a una conducta definida por la afiliación compartida a un endogrupo, y por una manera igualmente compartida de interpretar las relaciones endogrupo-exogrupo.

Junto a Tajfel, completando este panorama introductorio, otro viejo conocido, Muzafer Sherif. De hecho, cabe perfectamente la posibilidad de entender que la teoría de Tajfel es el complemento perfecto y necesario para Sherif. Veamos en concreto las propuestas conceptuales de cada uno de ellos (Véase Cuadro 8.1).

Amistad, hostilidad, cooperación, sumisión: definitivamente las formas en que los miembros de varios grupos sociales pueden interactuar son muy diversas. Hace un momento aludíamos al caso de Ceuta como muestra de un contexto social en el que las relaciones intergrupales parecen desarrollarse, al menos hasta hoy, de for-

CUADRO 8.1: LAS RELACIONES INTERGRUPALES.

La visión de Sherif	La visión de Tajfel
<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones intergrupales se refieren a estados de amistad o de hostilidad, de cooperación o competencia, de dominancia o sumisión, de colaboración o enemistad, de paz o de guerra entre dos o más grupos o entre sus miembros. - Las relaciones intergrupales son relaciones funcionales entre dos o más grupos y entre sus miembros respectivos. El comportamiento intergrupar se refiere a las acciones de los individuos que pertenecen a un grupo cuando interactúan, colectiva o individualmente, con otro grupo o con sus miembros, en términos de su pertenencia al grupo (con sus estándares de lealtad, sus normas, etc.). - Las características de las relaciones funcionales entre los grupos no pueden deducirse o extrapolarse solamente de las propiedades de las relaciones que prevalecen entre los miembros dentro de los grupos en cuestión. - Uno de los asuntos más relevantes en las relaciones intergrupales es el problema de las actitudes desfavorables (prejuicio) o amistosas hacia los exogrupos o hacia sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> - El curso de las relaciones entre los grupos humanos de distintas clases es <i>uno</i> de los problemas sociales fundamentales de nuestro tiempo; que un individuo en una infinita variedad de situaciones a lo largo de su vida siente, piensa y se comporta en términos de una identidad social creada por los diversos grupos de los que es miembro y en términos de su relación con la identidad social de los demás, en tanto que individuos o <i>en masse</i>. Resulta igualmente evidente que esta conducta social está determinada en gran medida por las relaciones entre los grupos a los cuales pertenece, así como entre otros grupos, y que la naturaleza de estas relaciones, a su vez, se debe en gran parte a las regularidades socialmente compartidas de la conducta intergrupar. Éste es, por tanto, un fenómeno social que puede ser considerado como ejemplo por excelencia de la interacción entre el individuo y el marco social. El marco social de las relaciones intergrupales contribuye a hacer a los individuos lo que son; éstos, a su vez, producen ese marco; ambos se desarrollan y cambian simbióticamente. Uno esperaría que la naturaleza de esta interacción difícilmente pudiera dejar de ser un importante centro de interés en la Psicología social y un punto de partida para la investigación y la experimentación. - Lo que se entiende por «puramente» interpersonal es cualquier encuentro social entre dos o más individuos en el cual <i>toda</i> la interacción que tiene lugar está determinada por las relaciones personales entre los individuos y por sus respectivas características individuales. El extremo «intergrupar» es aquel en el cual <i>toda</i> la conducta mutua de dos o más individuos está determinada por su pertenencia a diferentes grupos o categorías sociales.

ma armoniosa. Sin embargo, los científicos sociales sabemos que el contacto cotidiano entre los grupos sociales que conforman una misma comunidad no está totalmente exento de tensiones, recelos y rivalidades. No sería inexacto afirmar incluso que los ejemplos reales que han estimulado la mayor parte de la investiga-

ción psicosocial sobre relaciones intergrupales tienen que ver bastante menos con casos como el de Ceuta y mucho más con el de ciudades como Sarajevo.

Hace poco más de diez años, Sarajevo, capital de la República yugoslava de Bosnia-Herzegovina, era un modelo de convivencia. En ella cohabitaban sin demasiados tropiezos musulmanes suníes, ortodoxos serbios, católicos croatas e incluso una comunidad hebrea que descendía de los judíos expulsados de España en 1492. Los niños musulmanes de Sarajevo iban a trabajar a los talleres de artesanía de aquellos judíos, en un barrio en el que la sinagoga, la mezquita y las iglesias católica y ortodoxa quedaban separadas por unos pocos pasos. Sarajevo (como a mayor escala Bosnia) era la ciudad yugoslava que registraba un mayor número de matrimonios mixtos (entre musulmanes y católicos, católicos y ortodoxos, etc.). Se calcula que casi un 70 por ciento de los ciudadanos bosnios se definían a sí mismos como yugoslavos hasta principios de los años noventa. No obstante, en 1991, y en el plazo de unos meses, la antigua Yugoslavia se desintegraría mediante la secesión de varias de sus repúblicas (Eslovenia, Macedonia y Croacia), proceso al que seguiría una ofensiva militar de la república serbia para tratar de recuperar el control de los territorios escindidos. La reacción serbia sólo valdría para avivar los impulsos independentistas de aquellas repúblicas que, como la propia Bosnia-Herzegovina, con un 44 por ciento de población musulmana, temían acabar sometidas al dominio serbio. La consecuencia de todo ello fue la adopción de una estrategia genocida de «limpieza étnica» contra los musulmanes que trajo de nuevo a Europa la vergüenza de los campos de concentración y exterminio. Durante más de un año Sarajevo sufriría el asedio del Ejército serbio y sus bombarderos al tiempo que serviría de escenario para asesinatos, violaciones y matanzas de sus ciudadanos musulmanes a mano de ultranacionalistas serbios nacidos en tierras bosnias.

Los casos radicalmente opuestos de Sarajevo y Ceuta ilustran a la perfección dos rasgos característicos de las relaciones intergrupales que son continuamente corroborados por la experiencia histórica, y que siempre han preocupado a los investigadores. El primero de ellos es compartido con aquellas otras formas de relación que llamamos interpersonales; como éstas, **las relaciones intergrupales pueden expresarse mediante formas de interacción social deseables o indeseables**. Así, en las mejores ocasiones, las relaciones entre miembros de grupos diferentes pueden ser respetuosas, cooperativas o incluso amistosas, mientras que **en otros muchos casos se expresan como relaciones de dominación de un grupo sobre otro** (como ocurre en regímenes segregacionistas o dictatoriales) o relaciones de confrontación y conflicto entre los grupos. Ése es el caso de Sarajevo.

Sea como fuere, las condiciones que definen esas relaciones nos recuerdan mucho a las dimensiones que, de la mano de Turner, habíamos atribuido al grupo en el transcurso del Capítulo 1: se trata de relaciones definidas en términos de pertenencia (**condición de identidad**), que persiguen la satisfacción de nece-

sidades o buscan la consecución de metas (**condición de interdependencia**) y que se dan desde posiciones claramente (**condición de estructura**), con lo que ello implica en términos de responsabilidades asignadas, estatus, capacidad de influencia social, etc.

8.2. «NOSOTROS» Y «ELLOS»: LA CONDICIÓN DE IDENTIDAD SOCIAL

Vayamos de nuevo a la Figura 3.1. La identidad aparece como el último eslabón de un proceso que se inicia con la categorización. Para llegar a ella han tenido que suceder algunas cosas. Primero, hemos procedido a una clasificación, y a resultas de ello se nos han **acentuado las diferencias** entre cosas, objetos y personas pertenecientes a categorías distintas, al tiempo que ha habido un proceso inverso respecto a todo aquello que pertenece a la misma categoría. Esa operación se completa atribuyendo a todos los objetos (personas) que pertenecen a la misma categoría rasgos y atributos comunes: eso son los **estereotipos**. Y para que en todo este complejo trámite no haya lugar a confusión, procedemos a desplazar las diferencias hacia zonas extremas (**polarización**). El panorama que se nos ofrece es el siguiente: **categorización—acentuación de las diferencias—estereotipos—polarización**. Bueno será que los tengamos en cuenta.

Ahora nos preguntamos por las condiciones estimulares y perceptivas en las que resulta más probable que un conjunto más o menos heterogéneo de personas puedan llegar a ser identificadas como una «entidad social» unitaria o como miembros de un mismo grupo. Eso es justamente lo que hizo Donald Campbell en los años cincuenta, y su respuesta sigue siendo todavía hoy un marco de referencia: **la proximidad física, la semejanza de atributos (físicos, psicológicos), y/o el destino o propósito común son los tres criterios de los que nos servimos para construir las categorías sociales**. Es decir, las personas que pueden ser más fácilmente percibidas como miembros de un grupo serán aquellas que persiguen objetivos comunes; aquellas a las que les suceden las mismas cosas o les afectan los mismos problemas; aquellas que comparten ciertas características (por ejemplo, el color de la piel, la forma de vestir, un mismo idioma, etc.), o las que mantienen una proximidad física más o menos continuada.

Parece que el margen con el que nos manejamos es bastante limitado. Así es, en efecto, debido sobre todo a nuestra inveterada inclinación a la comodidad y a la economía cognitiva que reduce a límites muy manejables un campo muy complejo. Además, la generalizada tendencia a activar aquellas categorías sociales que se vinculan a alguna característica física sobresaliente como el color de la piel, el sexo o la vestimenta, choca con lo desapercibidos que suelen pasar otros muchos atributos

físicos potencialmente salientes (llevar gafas, ser calvo, dejarse crecer la barba) que rara vez serán empleados para clasificar a las personas. El que unos u otros rasgos sean significativos depende de si existen convenciones culturales, lenguajes, palabras o ideologías que les otorguen significado y que tengan validez para quienes viven en una sociedad determinada o forman parte de ciertos grupos. Ya lo habíamos advertido en el Capítulo 3 al comentar las investigaciones de Bruner: los determinantes de la organización perceptiva no son los factores estimulares propiamente dichos, sino determinantes motivacionales, valorativos o ideológicos. Y está también el lenguaje, esa caja de herramientas llena de símbolos y significados que empleamos para pensar y comunicarnos. Este último aspecto resulta crucial aquí, como ya apuntó Gordon Allport en su monumental obra *La naturaleza del prejuicio*, uno de los libros más sobresalientes de toda la historia de la Psicología social. «Sin la existencia de palabras difícilmente seríamos capaces de formar categorías» (Allport, 1977, p. 201). Razón por lo cual, continuaba Allport, «hasta que no rotulamos a un exogrupo [dicho grupo] no existe con claridad en nuestra mente» (Allport, 1977, p. 207). Es precisamente ese rótulo, dirá Tajfel, el que nos ayuda a crear y conservar diferencias positivamente valoradas de un grupo respecto a otros.

8.2.1. Causas y efectos de la categorización social: la cuestión del prejuicio

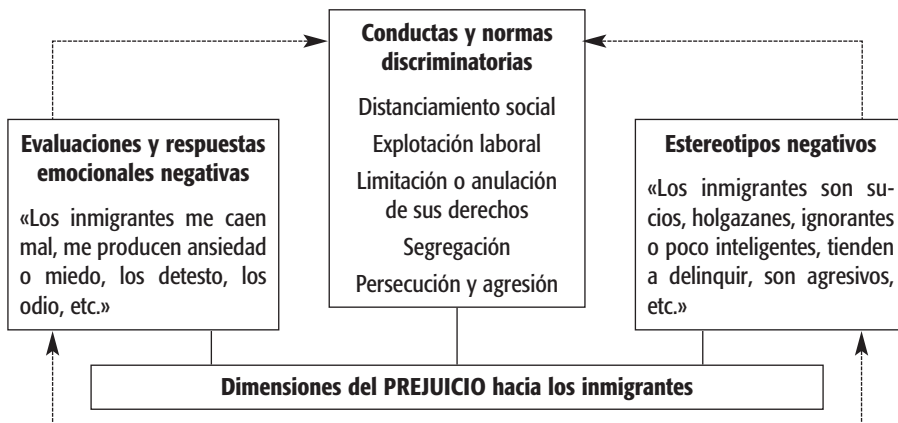
Esas diferenciaciones han acabado siendo el origen de lo que hoy conocemos con el nombre de **sesgos intergrupales**, esa «tendencia sistemática a evaluar el grupo al que se pertenece, o a sus miembros, de manera más favorable [pero no siempre justa ni legítima] que al grupo al que no se pertenece, o a sus miembros» (Hewstone, Rubin y Willis, 2002, p. 576). Esos sesgos abarcan tres grandes ámbitos del comportamiento intergrupar: uno a nivel comportamental (**la discriminación**), un segundo de corte actitudinal (**el prejuicio**), y el tercero inserto dentro de un nivel cognitivo más global (**los estereotipos**). Los tres tienen como punto de partida la categorización, cuyo efecto último sería la formación de un cierto tipo de actitud o predisposición negativa hacia los miembros de uno o varios exogrupos, conocida como *prejuicio* y tradicionalmente vinculada a las explicaciones sobre los comportamientos discriminatorios y los conflictos intergrupales (véase Cuadro 8.2).

La primera pista sobre la posible relación entre categorización y prejuicio la proporcionó Sherif en alguno de sus estudios llevados a cabo en los campamentos de verano. Recordemos que en el transcurso de la fase de competición, los muchachos generaron toda una batería de autoestereotipos positivos y heteroestereotipos negativos que pasaron a formar parte de su estructura habitual de relación: «ellos» son unos canallas, unos chivatos, y unos sabelotodo; «nosotros» somos valientes, fuertes y simpáticos.

CUADRO 8.2: PREJUICIO Y RELACIONES INTERGRUPALES.

Proveniente del latín *preiudicare*, que significaba juzgar las cosas antes de tiempo o sin conocimiento cabal, la palabra «prejuicio» tiene varios significados aunque todos ellos estén relacionados entre sí. El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua vincula el término a dos acepciones: 1. *Acción y efecto de prejuzgar*; 2. *Opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal*. En el ámbito de la Psicología social el término prejuicio ha sido tradicionalmente empleado para designar ciertas **actitudes de connotación más bien negativa, generalmente infundadas o irracionales, que las personas pueden llegar a profesar hacia los miembros de algún exogrupo**. En palabras de Gordon Allport, tener prejuicios implica «pensar mal de otras personas[...], [tener] sentimientos de desprecio o desagrado, de miedo o aversión, así como [desarrollar hacia ellas] varias formas de conducta hostil» Dicho de otro modo, los prejuicios pueden y suelen manifestarse a través de las dimensiones cognitiva, afectiva y conductual. Pensemos en el caso de los prejuicios respecto a los inmigrantes. Éstos acostumbran expresarse en forma de *estereotipos negativos*, reacciones afectivas de desagrado y/o acciones discriminatorias más menos evidentes hacia los inmigrantes. Llamamos estereotipos a un *determinado tipo de creencias muy resistentes al cambio y con frecuencia erróneas que sirven para definir a los miembros de un grupo social según ciertos atributos o rasgos supuestamente comunes*. Aunque existen estereotipos positivos (como los que frecuentemente definen a los miembros del endogrupo), hay que insistir en el hecho de que los estereotipos vinculados a prejuicios son claramente devaluativos. En este sentido, sabemos que un porcentaje variable pero significativo de los ciudadanos de los países que acogen inmigrantes los representan con características tales como la holgazanería, la suciedad, la agresividad o la propensión al delito, la ignorancia, etc. Siendo esto así, no parece extraño que los prejuicios hacia los inmigrantes sirvan también para despertar reacciones emocionales y sentimientos de desagrado, animadversión o desprecio, envidia, miedo, ira u odio, como las que a veces se manifiestan en las relaciones con personas inmigrantes. Por último, decíamos que el prejuicio puede dar lugar a acciones discriminatorias. En estos casos, discriminar significa tratar de manera desigual a unas personas respecto a otras por razón de su identidad grupal, favoreciendo a quien resulta identificado como miembro del endogrupo (a esto se le suele llamar *favoritismo endogrupal*) o perjudicando a quien es percibido como integrante de algún exogrupo, como cuando un gobierno da asistencia sanitaria gratuita a los ciudadanos autóctonos pero se la niega a los inmigrantes.

En definitiva, allí donde existen prejuicios las relaciones intergrupales se vuelven problemáticas, conflictivas, injustas o incluso crueles. Por ello, y hasta cierto punto, los estudios y teorías sobre prejuicios y relaciones intergrupales configuran una misma tradición investigadora que habla de un mismo fenómeno.



Tajfel tomó buena nota de este dato y puso en marcha sus propias investigaciones a fin de encontrar nuevos argumentos que le sirvieran para correlacionar el prejuicio con la categorización social o tal vez incluso para establecer una relación de causa-efecto entre uno y otro. Lo hizo mediante dos grandes líneas de investigación que ya nos son conocidas. En la primera comprueba que al categorizar dos grupos de estímulos físicos (líneas dibujadas en una cartulina) las personas tienden a exagerar las diferencias de longitud entre las líneas cuando éstas están clasificadas (pertenecen a categorías distintas). Otros experimentos permitieron comprobar que tales distorsiones o sesgos se producen de forma idéntica cuando los objetos categorizados son humanos: **las personas que pertenecen a una misma categoría o grupo social son percibidas como más semejantes entre sí** que las que no comparten una misma categoría. Con su agudeza característica, Tajfel interpretó estos hallazgos como una prueba de que **la categorización es la base cognitiva sobre la que se construyen los estereotipos**, que a su vez constituyen la dimensión de prejuicios raciales o étnicos, de género, etc. Al fin y al cabo, juzgar a una persona por el grupo social al que pertenece no tiene sentido alguno a menos que pienses que todos los miembros de dicho grupo «son iguales».

Esta predisposición a exagerar las semejanzas entre miembros del exogrupo puede influir en la génesis de esa clase de estereotipos de la siguiente manera. Imagine que usted vive en un barrio o una ciudad en la que existen pocos o ningún inmigrante, y que jamás ha tenido contacto con alguno de ellos. Por lo pronto eso significa que carece de información sobre cómo son esas personas que vienen de fuera, excepción hecha de la que recibe de los medios de comunicación. Si usted ve habitualmente la televisión o lee los periódicos, sabrá que la mayor parte de las veces en las que dichos medios hablan de personas inmigrantes lo hacen en el contexto de alguna mala noticia. En ocasiones, esa noticia suele tener que ver con algún delito o agresión presuntamente cometida por alguna persona inmigrante. Al recibir una o varias informaciones como ésta (informaciones que realmente sólo tienen que ver con casos aislados aunque bastante llamativos), y al existir una tendencia a percibir homogéneamente a los miembros de cualquier exogrupo, está usted en disposición de desarrollar esa falsa idea según la cual «todos los inmigrantes son iguales», es decir, iguales a aquellos que aparecen en la televisión o en los periódicos.

El segundo argumento que Tajfel esgrimirá para sostener su hipótesis sobre la relación entre categorización y prejuicio proviene de sus famosos experimentos diseñados según el paradigma del grupo mínimo (Capítulo 2). En síntesis, esos experimentos sirvieron para comprobar que la mera categorización provocaba una tendencia tan generalizada como injustificada a favorecer a los miembros de la propia categoría social en perjuicio de quienes habían sido asignados a una categoría contrapuesta (elegir a Klee, en lugar de Kandinski), por mucho que las

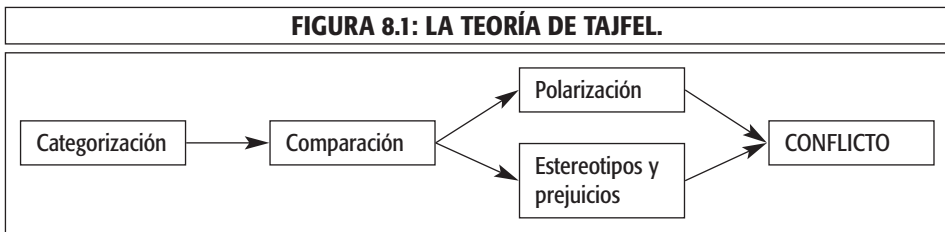
personas a las que beneficiaba (endogrupo) y perjudicaba (exogrupo) fueran desconocidas o que los criterios de asignación de categorías resultaran intrascendentes. El reparto de dinero o de puntos a beneficio del endogrupo fue sólo el comienzo. Al poco se fueron observando sesgos endogrupalos de mayor trascendencia. En una revisión de las investigaciones llevadas a cabo con ayuda del paradigma del grupo mínimo, Marilyn Brewer (1979) pone de manifiesto cómo las personas pertenecientes a nuestro propio grupo gozan de nuestra confianza y benevolencia en diversos rasgos, disposiciones y habilidades: son más inteligentes, más capaces, más solidarios, etc., que los miembros de los otros grupos.

Pero el vértigo del favoritismo no se agota aquí. Seguro que no hemos olvidado a Marcelin Kwibueta, aquel hutu que un día de abril de 1994 mató a su mujer. Lo traíamos a colación en el Capítulo 1 como ejemplo de la fuerza arrolladora del grupo sobre el comportamiento de los individuos. Ahora queremos contemplar su comportamiento en el marco de las relaciones intergrupales, y para ello nada mejor que echar una ojeada a este decálogo de los hutus, publicado en 1990 en *Kangura*, un periódico extremista (véase Cuadro 8.3).

CUADRO 8.3: LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LOS HUTUS.

1. Todo muhutu debe saber que una mujer mututsi, esté donde esté, trabaja para su grupo étnico tutsi. En consecuencia, consideramos traidor a todo muhutu que se case con una mujer tutsi, se haga amigo de una mujer tutsi, o emplee una mujer tutsi como secretaria o concubina.
2. Todo muhutu debe saber que nuestras hijas hutus son mejores y más cuidadosas en su papel de mujeres, esposas y madres. ¿Acaso no son hermosas, buenas secretarías y más honestas?
3. Mujeres bahutus, manteneos vigilantes e intentad que vuestros maridos, hermanos e hijos entren en razón.
4. Todo muhutu debe saber que los mututsis son deshonestos en los negocios. Su único objetivo es la supremacía de su grupo étnico. En consecuencia, es traidor el muhutu que hace las cosas siguientes: negocia con un batutsi, invierte su dinero o el dinero del Gobierno en una empresa tutsi, presta o pide prestado dinero a los mututsis, o presta servicios a un batutsi en los negocios (obtención de licencias de importación, créditos bancarios, construcción de establecimientos, mercados públicos...).
5. Todas las posiciones estratégicas, ya sean políticas, administrativas o económicas, ya sean militares o de seguridad, deben confiarse a los bahutus.
6. El sector de la educación (alumnos, estudiantes superiores y profesores) debe estar compuesto por una mayoría de hutus.
7. Las Fuerzas Armadas ruandesas deben ser exclusivamente hutus. La experiencia de la guerra de octubre nos ha dado una lección. Ningún miembro del Ejército debe casarse con una tutsi.
8. Los bahutus deben dejar de tener piedad por la batutsis.
9. Los bahutus, estén donde estén, deben dar pruebas de unidad y de solidaridad, y deben sentirse afectados por la suerte de sus hermanos hutus.
10. La revolución social de 1959, el referéndum de 1961, y la ideología hutu deben enseñarse a todos los muhutus a todos los niveles. Todos deben propagar ampliamente esta ideología. Todo muhutu que persiga a su hermano muhutu por haber leído, transmitido o enseñado esta ideología es un traidor (Tadjo, V. *La sombra de Imana*. Barcelona: El Cobre, 2003, pp. 123-124).

Éste es un ejemplo extremo, pero así es como la categorización sentaría las bases de la aparición de los prejuicios que en tantas ocasiones tienden a enturbiar las relaciones intergrupales. En este sentido la teoría de la identidad social (TIS) no hace más que revalidar la clásica hipótesis del **etnocentrismo**, término empleado a veces por Tajfel pero acuñado mucho tiempo atrás por uno de los fundadores de la Sociología estadounidense, William Graham Sumner, para referirse a la tendencia a percibir y definir el mundo social alrededor del propio grupo, de un «nosotros» que sólo existe como contraposición al «ellos», como tan dramáticamente nos muestra el decálogo de los hutus. Para Sumner, dicha forma de clasificar a las personas convierte a los compañeros de grupo en una fuente de sentimientos positivos tales como el orgullo, la lealtad o cierta sensación de superioridad (véase Cuadro 8.4), al tiempo que despierta otras reacciones menos benéficas hacia quienes forman parte de grupos ajenos, desde la desconfianza al odio. En la Figura 8.1 hemos pretendido recoger, de manera esquemática, los elementos que constituyen la propuesta de Tajfel.



La propuesta de Tajfel necesita ser matizada. En cierto modo, la TIS insiste en presentar como recíprocos y mutuamente necesarios el favoritismo endogrupal con la aparición de prejuicios o actitudes negativas hacia los grupos ajenos. Pero las cosas no son tan evidentes como parece; tanto la experiencia cotidiana como la evidencia experimental acumulada indican que **una cosa es el favoritismo endogrupal y otra el prejuicio**. O dicho de otra manera, sentir atracción hacia los miembros del endogrupo no implica necesariamente que los miembros del exogrupo deban resultar necesariamente repulsivos, por la misma razón que la identificación positiva con otras personas de la misma nacionalidad no siempre conlleva el rechazo de quienes nacieron en un país diferente. Una buena forma de comprobar esto mediante el paradigma experimental del grupo mínimo consiste en pedir a los participantes que tomen decisiones que, en vez de favorecer al endogrupo, perjudiquen claramente al exogrupo y observar si la categorización induce a actuar en este sentido. En ese caso, la discriminación del exogrupo se vuelve infrecuente o rara cuando en lugar de favorecer al propio grupo perjudica gravemente al exogrupo, lo cual vale como prueba de que, en ausencia de otros factores, la mera diferenciación nosotros-ellos no garantiza la aparición de pre-

juicios o actitudes negativas hacia el exogrupo. ¿Cuándo da paso el favoritismo endogrupal al rechazo despectivo y hostil del exogrupo?, se preguntan Miles Hewstone y sus colegas. Cuando de por medio estén las emociones; cuando las relaciones intergrupales estén presididas por el miedo, el odio o la repulsa.

En definitiva, la mera categorización social fomenta el favoritismo endogrupal e incluso puede ayudar a la aparición de prejuicios hacia los exogrupos, pero no lo garantiza. Además, existen otros modos de explicar el prejuicio. Los estudios sobre relaciones intergrupales aportan al menos otras dos hipótesis que se identifican con las condiciones de interdependencia social y de estructura que aún quedan por comentar.

8.3. ENTRE LA COOPERACIÓN Y EL CONFLICTO: LA CONDICIÓN DE INTERDEPENDENCIA SOCIAL

Que el nuestro es un mundo interdependiente es una obviedad; tanto como que la probabilidad de que dos grupos entren en interacción depende en gran medida de la interdependencia entre ambos: cuanto mayor sea ésta, más probable será que interactúen y que sus interacciones sean relativamente frecuentes. Por el contrario, las interacciones entre unos grupos y otros tenderán a ser más escasas o improbables cuando la impresión de independencia, objetiva o subjetiva, sea mayor, bien entendido que la independencia es una condición cada vez más extraña e infrecuente en el mundo de hoy.

8.3.1. La teoría realista del conflicto (TRC)

Una de las primeras consecuencias de vivir en un mundo interdependiente es que el modo en que los grupos sociales o sus miembros interactúan entre sí es, en buena parte, una expresión de los intereses que cada uno de ellos defiende y las metas que persigue. Eso fue lo que Sherif elevó a categoría de hipótesis, poniéndola a prueba en sus campamentos de verano. Seguro que no lo hemos olvidado, pero si ése fuera el caso, podemos volver al Capítulo 2. Lo que allí hemos dicho (véase epígrafe «Las fricciones entre los grupos») podría quedar resumido de un plumazo: **el conflicto tiene como punto de partida la incompatibilidad en la consecución de metas por parte de los grupos**. Dicho de otro modo, las relaciones intergrupales pueden ser cooperativas o competitivas e incluso hostiles en función de si los intereses que los grupos persiguen se reconocen como incompatibles (interdependencia negativa o conflicto), o compatibles (interdependencia positiva).

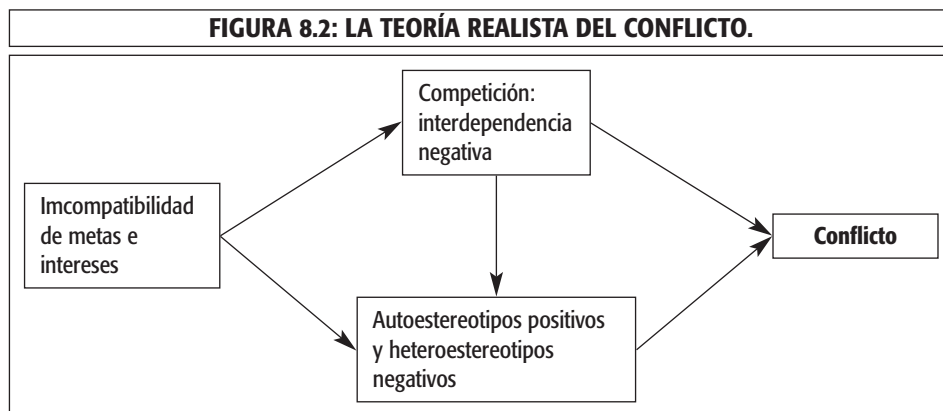
Es importante atender al particular modo en que la teoría realista del conflicto (TRC) concibe el papel que los factores psicológicos (especialmente, los pre-



Muzafer Sherif

juicios y los estereotipos) juegan en las relaciones intergrupales conflictivas. Lejos de «psicologizar» o reducir la explicación de esta clase de fenómenos a tales factores, la TRC apoya el supuesto compartido por sociólogos, politólogos e historiadores de que la mayoría de **los conflictos entre grupos surgen como disputas sobre el control de alguna clase de recursos materiales escasos y valiosos** (por ejemplo, agua, petróleo o alguna otra fuente de energía), o por el acaparamiento del poder político (conflicto entre diversos partidos políticos). Esto no significa que Sherif y sus seguidores no concedieran valor explicativo alguno a los aspectos subjetivos. Desde su punto de vista los prejuicios y estereotipos alimentan poderosamente la animadversión y las hostilidades entre los grupos enfrentados, pero no preceden necesariamente al conflicto. En muchos casos constituyen más bien una consecuencia suya. En última instancia, la TRC aporta una explicación alternativa acerca del origen de esas actitudes y representaciones negativas sobre los exogrupos que desde la TIS se interpretan como meros efectos de la categorización social. La competencia y los conflictos aumentan la tendencia de los miembros de los grupos implicados a desarrollar prejuicios y estereotipos hacia sus «adversarios». Así ocurrió en los estudios de campo dirigidos por Sherif, y así sucede en múltiples ocasiones de la vida cotidiana.

De los intereses al conflicto pasando por los estereotipos. Una postura claramente diferente a la mantenida por Tajfel. La Figura 8.2 pretende reflejar la posición de Sherif.



A decir verdad, y lo confiese o no, Sherif sigue la pauta marcada por Lewin: los estudios experimentales, decía, «muestran que el conflicto es directamente proporcional al nivel de tensión que caracteriza la vida de una persona en un mo-

mento dado. Dicha tensión suele pasar por las siguientes coordenadas» (Lewin, 1948, p. 89):

1. Grado en que las necesidades están satisfechas. La imposibilidad o dificultad para esa satisfacción es fuente de tensión.
2. Cantidad de espacio de movimiento libre de que se dispone. Un espacio reducido conduce a un alto nivel de tensión.
3. Posibilidad de abandonar una situación desagradable o insatisfactoria.
4. En el contexto grupal, el conflicto depende del grado en que las metas de los miembros del grupo son incompatibles y en la posibilidad de considerar el punto de vista de la otra persona.

Se plantea, no obstante, un problema con la manera en que la TRC define el conflicto. Éste se asocia con situaciones que antes hemos definido según condiciones de interdependencia negativa; es decir, situaciones en las que los intereses de una persona o un grupo son o parecen ser incompatibles con los intereses a los que aspiran otras personas o grupos. Un gran número de situaciones de la vida real se corresponden con estas condiciones que Sherif quiso reproducir y representar en la segunda fase de sus célebres investigaciones. A pequeña escala, aquellos muchachos llegaron a pensar, sentir y actuar de forma parecida a como pueden hacerlo los ciudadanos de dos países en guerra o los miembros de dos comunidades étnicas enfrentadas por el control de un mismo territorio o, con un ejemplo mucho menos destructivo, los jugadores de dos equipos de fútbol como el Real Madrid y el Fútbol Club Barcelona disputando la final de una Copa de Europa. Es decir, que desde la TRC las condiciones de interdependencia negativa, o de conflicto, entre dos grupos equivalen a situaciones en las que las personas tienden a competir o incluso a desarrollar actitudes y comportamientos hostiles que perjudiquen al exogrupo. La TRC postula que la erradicación de tales actitudes y comportamientos destructivos sólo será posible cuando el propio conflicto desaparezca: el conflicto como algo intrínsecamente negativo y dañino.

Se trata de una posición más que dudosa. Ralph Dahrendorf, uno de los sociólogos más influyentes de la segunda mitad del siglo XX, entiende que **el conflicto es una consecuencia ineludible de la organización social e incluso de la vida humana**. Hoy en día ningún científico social pone en duda esta afirmación. También parece claro que el conflicto entre los intereses de los grupos que conforman una sociedad no siempre se traduce en actitudes y comportamientos hostiles. El conflicto no sólo caracteriza a las sociedades en guerra o a las que están violentamente fragmentadas por divisiones étnicas, tribales o religiosas; también alimenta la dinámica social y política de aquellas otras sociedades que, como la nuestra, gozan de un considerable grado de prosperidad y de paz. Por otra parte, cualquiera de nosotros sería capaz de encontrar varios ejemplos de grupos supuestamente enfrentados por sus respectivos intereses que no sólo no se odian ni

luchan entre sí, sino que incluso son capaces de cooperar y de lograr acuerdos mutuamente beneficiosos; acuerdos como los que periódicamente proponen, negocian, establecen y cumplen quienes representan a los sindicatos y al mundo empresarial o al Gobierno de un país y a los partidos políticos en la oposición. Por todas estas razones, para distinguir unos conflictos de otros y llegar a comprender cuándo la interdependencia negativa puede tener o no efectos destructivos, necesitamos ir más allá de la TRC, no sin antes hacer una pausa para resumir.

CUADRO 8.4: A MODO DE RESUMEN.

1. Según Tajfel, la conducta intergrupal es la conducta más frecuente entre los humanos. Nosotros añadimos: dicha conducta puede adquirir envidiables tonos de solidaridad y cooperación, como de conflicto, hostilidad y dominación.
2. Un argumento teórico extraordinariamente fructífero para comprender la conducta intergrupal, especialmente aquella que se encauza por vertientes negativas, es tener en cuenta la dinámica de las relaciones que se pueden dar entre categorización-comparación-estereotipo y polarización.
3. William G. Sumner define el etnocentrismo como «aquella concepción de las cosas en las que el propio grupo es el centro de todo, y todos los demás son valorados por referencia a él [...]. Cada grupo nutre su propio orgullo y su vanidad, se precia de ser superior, exalta sus propias divinidades y considera con desprecio a los extraños».
4. El favoritismo endogrupal no da paso de manera inmediata ni automática a la hostilidad intergrupal. Para que eso suceda se requiere de algunos otros ingredientes.
5. Un mundo interdependiente es un mundo en el que las relaciones entre las personas y entre los grupos tienen frecuentemente como marco intereses y metas que no siempre son compatibles.
6. Hay que huir de la demonización del conflicto.

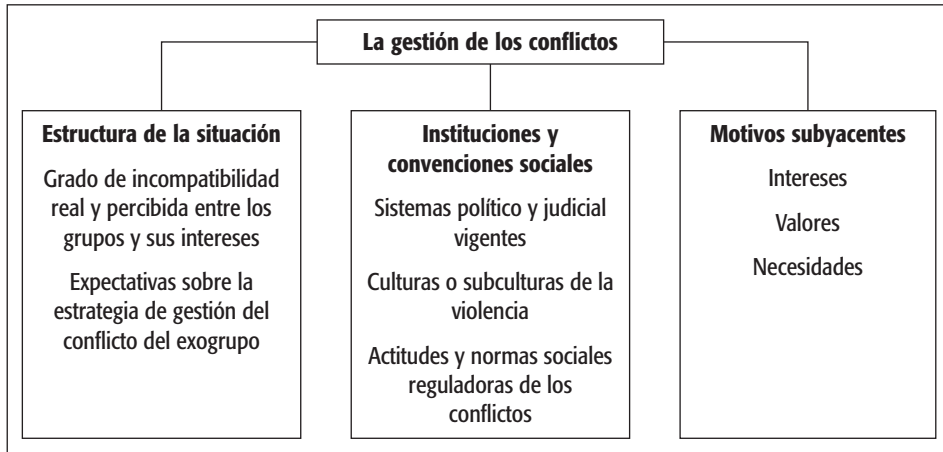
8.3.2. Más allá de la teoría realista del conflicto

Hay razones para mirar más allá de la TRC. La Figura 8.3 nos ofrece un marco idóneo para ello desde la consideración de las dimensiones que intervienen en las situaciones de interdependencia social que afectan a la intensidad con la que los grupos gestionan sus conflictos de intereses, y que no han sido examinadas con detalle desde la TRC. Veamos las dos más importantes.

La estructura de la situación conflictiva, la Teoría de Juegos y el Dilema del Prisionero

En bastantes ocasiones, la estructura de la propia situación conflictiva tiene capacidad para predisponer a las personas y grupos implicados hacia una determinada manera de afrontar el conflicto, tal y como ha sido ampliamente analizado por la denominada Teoría de Juegos (TJ), otro de los enfoques clásicos en el estudio de los conflictos humanos. Para simplificar su definición y análisis, los

FIGURA 8.3: PRINCIPALES FACTORES QUE CONDICIONAN EL MODO DE GESTIONAR LOS CONFLICTOS.



autores que parten de este enfoque tratan de representar las posibles situaciones de conflicto mediante alguna clase de juego experimental. Esta clase de juegos sirven para representar aquellas situaciones en las que existe una incompatibilidad absoluta entre los intereses de ambos grupos, lo cual obliga a sus miembros a imponerse los unos a los otros porque en una competición ésa es la única manera de ganar. No obstante, en la mayoría de las situaciones cotidianas de interdependencia negativa entre personas o grupos, la inicial incompatibilidad de intereses no es absoluta sino parcial, de manera que quienes se ven implicados en ellas pueden elegir entre competir para intentar satisfacer plenamente sus intereses, aun corriendo el riesgo de que sus oponentes les derroten, o cooperar para asegurarse la satisfacción mutua de sus intereses primordiales. Los juegos mediante los cuales se simulan esa otra clase de situaciones conflictivas con más de una opción se denominan juegos de «motivaciones mixtas», y el más conocido de ellos es el «**Dilema del Prisionero**». Veámoslo.

Dos personas que han participado en la comisión de un delito son detenidas por la policía como sospechosas del mismo cuando en realidad no existen pruebas que garanticen sus condenas. Para solucionar este problema, los policías tratarán de que algunos de los dos sospechosos, o ambos, se traicionen a cambio de alguna recompensa. Quienes participan en los experimentos deben representar el papel de uno de esos dos prisioneros y decidir si confiesan o no a partir de las condiciones que los policías proponen. Tales condiciones son las siguientes:

1. Si uno de los dos confiesa y el otro no, este último pasaría ocho años entre rejas, mientras que el traidor que confesó sería recompensado con la libertad.

2. Si los dos sospechosos llegaran a confesar, ambos serían castigados a cumplir una pena de cinco años de cárcel.
3. Si ninguno de los dos confesara, cada uno de ellos sería condenado a un año de prisión.

CUADRO 8.5: MATRIZ DE DECISIONES Y POSIBLES CONSECUENCIAS EN EL DILEMA DEL PRISIONERO.

Prisionero A	Prisionero B			
	<i>Confiesa</i>		<i>No confiesa</i>	
<i>Confiesa</i>	5 años	5 años	Libre	8 años
<i>No confiesa</i>	8 años	Libre	1 año	1 año

La situación que plantea este dilema es endemoniada porque los participantes encuentran poderosos motivos tanto para traicionar a su compañero, confesando, como para cooperar con él, guardando silencio. Siendo egoístas, parece preferible confesar, pues sólo bajo tal opción cabe la posibilidad de evitar la cárcel. El problema es que si el otro llegara a ver la situación del mismo modo y también confesara, ambos recibirían una pena muy superior (cinco años) a la que les sería impuesta si los dos no cooperasen (un año). Pero negarse a confesar sin tener la certeza de que el otro también calle, implica correr el mayor de los riesgos y verse expuesto a la pena de ocho años. En realidad, esta clase de juegos representan con bastante fidelidad muchas situaciones reales en las que dos o más grupos se ven en la tesitura de tener que decidir si cooperar o competir cuando tal clase de decisiones pueden acarrear consecuencias de muy largo alcance.

Algunos autores han empleado el esquema del dilema del prisionero para analizar la escalada armamentística en la que se implicaron los gobiernos de Estados Unidos y la Unión Soviética durante el periodo de la guerra fría. Ambos países estaban decididos de manera unilateral y egoísta a incrementar su poder respecto a la otra potencia, lo cual equivaldría a competir en la construcción de armas tan letales como la bomba de Hidrógeno. No obstante, si los dos optaran por competir, nadie ganaría nada y ambas gastarían una enorme cantidad de dinero que podría haber sido invertido en fines menos destructivos; por no hablar del incremento del riesgo de que alguna vez dicha bomba fuera utilizada. Por tanto, también existen motivos para cooperar. Pero al igual que en el dilema del prisionero, la cooperación sólo tendrá consecuencias deseables si es mutua, lo cual no es fácil que suceda mientras en uno u otro bando persista el temor a que los «otros» decidan fabricar la bomba. Éste es uno de los muchos ejemplos que cabe imaginar pensando en situaciones en las que dos grupos pueden encontrarse

en la tesitura de elegir entre intentar imponer plenamente sus intereses o tratar de cooperar. La estrategia competitiva puede acabar en dominación, pero también en fracaso si a su vez el otro grupo decide competir y tiene éxito. La estrategia cooperativa también puede acabar en dominación si el otro grupo ha optado por competir, o puede significar que ambos grupos salgan ganando, aunque no tanto como ganarían si hubieran logrado imponerse a los otros a través de la competición. Los innumerables experimentos realizados con el formato del dilema del prisionero demuestran que las opciones que se pueden tomar en esta clase de situaciones dependen de múltiples factores que quedan resumidos en el Cuadro 8.6.

No obstante, parece claro que desde la TJ la confianza entre los individuos o grupos interdependientes constituye la clave de la cooperación, si bien los pro-

CUADRO 8.6: VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE COMPETIR O COOPERAR SEGÚN LA TEORÍA DE JUEGOS (PRUITT, 1998).

Número de ocasiones de interacción. En aquellos casos en los que los participantes de esos experimentos juegan una sola vez parece existir una preferencia más o menos generalizada por competir, propensión aún más frecuente cuando el juego implica a grupos en vez de individuos aislados. Cuando los jugadores (individuos o grupos) realizan múltiples ensayos del dilema con la misma pareja, la decisión de cooperar/competir se ve poderosamente influida por las decisiones y los resultados previos. De este modo, se tiende a competir o cooperar si así se han obtenido buenos resultados previos. Además, a medio y largo plazo la estrategia más habitual (también la más eficaz) es la de reciprocidad: cooperar con quienes cooperan y competir con quienes compiten.

Motivación. La motivación para cooperar parece intensa bajo ciertas condiciones: a) cuando la cooperación es un importante valor moral para los individuos o grupos; b) cuando existe una relación previa de atracción entre ellos o ha habido experiencias de interacción positivamente valoradas; c) cuando se prevé que la relación continuará en el futuro (si se interactúa competitivamente con el otro una primera vez, el otro será igualmente competitivo en la siguiente ocasión; por tanto, es mejor empezar cooperando). Lo contrario a cualquiera de estas posibilidades incrementará la posibilidad de competir: preponderancia de valores egoístas, relación previa de «repulsión» o basada en interacciones negativas, ausencia de expectativas sobre futuras ocasiones de contacto, etc.

Normas. La decisión de cooperar o competir puede ser fomentada mediante ciertas normas sociales capaces de presionar a las partes implicadas en uno u otro sentido. Tanto en las condiciones artificiales de los juegos experimentales como en la vida real se pueden premiar y/o sancionar las decisiones y conductas cooperativas o competitivas.

Comunicación. El esquema clásico del dilema del prisionero y otros juegos experimentales excluye la comunicación entre las partes. No obstante, cuando aquélla se hace posible generalmente se favorece la cooperación. La comunicación ayuda a crear expectativas realistas sobre la disposición de cada una de ellas a cooperar, permite razonar conjuntamente sobre las ventajas comunes de la cooperación, así como llegar a acuerdos en este mismo sentido.

Tamaño de las unidades de decisión. A más personas implicadas en las decisiones, menor disposición inicial a cooperar. Como se ha explicado en otro capítulo, las situaciones grupales reducen la atención a los riesgos que acompañan a ciertas decisiones.

Tamaño de los grupos. Los juegos experimentales demuestran que la posibilidad de cooperar se reduce a medida que aumenta el tamaño de los grupos interdependientes.

pios experimentos desarrollados dentro de este marco teórico indican que los grupos suelen ser más desconfiados que los individuos. Como los prisioneros del dilema, las potencias mundiales no sólo compiten por un afán de logro o poder (dominar el mundo), sino porque no se fían la una de la otra y prefieren incrementar su potencial destructivo a jugar el papel de corderos en un mundo de lobos (el mundo de Hobbes, donde el hombre es un lobo para el hombre). Por esa misma razón, los expertos aseguran que el restablecimiento de la confianza entre personas y grupos previamente enfrentados es la base del éxito de cualquier plan de negociación, pacificación o resolución de conflictos.

Motivos subyacentes del conflicto

Las investigaciones de Sherif abrieron las puertas a la hipótesis de que el conflicto se gesta como consecuencia de intereses contrapuestos, en la lucha de metas incompatibles. La de Sherif era una dirección correcta, pero se mantenía en un nivel de abstracción que en la Psicología social siempre resulta inquietante porque olvida el contexto. Lo que John Burton va a hacer es ponerle letra a esos intereses distinguiendo tres tipos de motivaciones que podrían estar subyaciendo a los conflictos intergrupales. Según él, las diferencias son importantes porque los motivos subyacentes a un conflicto pueden determinar cuál sea la estrategia probable de afrontamiento.

- 1. Intereses:** aquellas motivaciones que tienen que ver con aspiraciones políticas o económicas y que pueden ir variando con las circunstancias. Así definidos, los intereses suelen dar lugar a conflictos más fáciles de gestionar que otros a través de acuerdos, estrategias de cooperación, concesiones mutuas y negociaciones.
- 2. Valores:** son motivos culturalmente arraigados y vinculados a señas de identidad y creencias fundamentales de los grupos humanos. A diferencia de los intereses, los valores cambian muy lentamente, lo cual complica bastante la posibilidad de una resolución negociada o rápida a los conflictos. Además, algunos valores culturalmente especificados surgen para intentar garantizar ciertas necesidades, de entre las que no hay que descartar la preservación de la propia seguridad física o la supervivencia de los miembros de una nación.
- 3. Necesidades:** motivos universales e innatos cuya satisfacción resulta imprescindible para la supervivencia y el desarrollo de la especie y las sociedades humanas, así como de los individuos y los grupos que las componen. Burton (1988) asume que esas necesidades no son sólo de tipo orgánico sino también psicológico, incluyendo algunas estrechamente vinculadas a la vida social como las necesidades de seguridad, identidad, reconocimiento y participación social. Las necesidades son innegociables, por eso cualquier amenaza a la capacidad de los grupos para satisfacerlas genera con-

flictos intensos, prolongados y destructivos. Algo de eso es lo que refleja el Cuadro 8.7:

CUADRO 8.7: LOS CONFLICTOS ÉTNICOS E INTERNACIONALES COMO PROCESOS DIRIGIDOS POR NECESIDADES COLECTIVAS Y MIEDOS.

Los conflictos internacionales o étnicos deben ser concebidos como procesos en los que necesidades humanas colectivas y miedos actúan de forma poderosa. Tales conflictos son típicamente dirigidos por la insatisfacción de necesidades básicas o la amenaza a su satisfacción [...]. La satisfacción de esas necesidades tiene lugar en gran medida dentro del contexto de grupos de diversos tamaños. El grupo étnico, el grupo nacional y el Estado se encuentran entre los colectivos que sirven como importantes vehículos para la satisfacción y protección de las necesidades fundamentales. Estrechamente relacionados a esas necesidades básicas en las situaciones de conflicto intergrupar se encuentran los temores acerca de la negación de las necesidades, miedos motivados, por ejemplo, por la percepción de amenazas a la seguridad o la identidad. En los conflictos prolongados entre grupos de identidad, tales temores a menudo adoptan un carácter existencial, transformando el conflicto en una lucha por la supervivencia del grupo. Por ejemplo, el conflicto palestino-israelí puede ser descrito como un conflicto existencial en el que cada una de las dos partes implicadas siente que su propia existencia como grupo nacional está en juego [...]. El papel que representan tales miedos existenciales y necesidades es más pronunciado en conflictos étnicos que en conflictos interestatales en los que se han centrado las teorías clásicas sobre las relaciones políticas internacionales. Sin embargo, esas necesidades colectivas y miedos están presentes en parte en todos los conflictos internacionales, reposando por debajo de lo que usualmente se denominan «intereses nacionales», en esencia, intereses percibidos por las elites que controlan la definición operativa del interés nacional (Kelman, 1997, p. 197).

8.4. GRUPOS PODEROSOS Y GRUPOS SUBORDINADOS: LA CONDICIÓN DE ESTRATIFICACIÓN SOCIAL

La propuesta de Burton, un reconocido experto en temas de paz y conflicto, tiene una particularidad que hemos perseguido desde la primera página de este capítulo: adjetivar los grandes sustantivos, que es algo como recuperar el contexto. Ésta ha sido precisamente una de las críticas más reiteradas a los enfoques clásicos sobre las relaciones intergrupales: su tendencia a subestimar el peso de esta variable.

Con los grupos sucede lo mismo que con las personas: ocupan distintas posiciones que implican diferencias en los roles (comportamientos esperados), el poder (capacidad de influencia social) y el estatus (prestigio social). **Los grupos pueden distinguirse entre sí en función de su posición en un sistema social más amplio**, lo cual no ha impedido que la mayoría de los estudios sobre comportamiento intergrupar ignoraran en la práctica el hecho de que, muy a menudo, las relaciones intergrupales se dan en condiciones de desigualdad de poder, estatus y/o tamaño de los grupos implicados. Por ejemplo, es raro que los diferentes

grupos étnicos que viven en un mismo país sean equivalentes en cualquiera de esos tres términos. De igual modo, en un mundo conformado por naciones con amplias diferencias en los niveles de renta, armamento disponible y número de ciudadanos, las relaciones internacionales casi nunca son simétricas. También parece evidente que el modo en que dos o más grupos interactúan entre sí, y las percepciones y actitudes que sirven de base a tales interacciones deben verse afectadas por el hecho de que uno de esos grupos ocupe una posición más elevada que el otro en la misma estructura social o de que represente a una mayoría social. Hoy día, sin embargo, existe un volumen considerable de trabajos elaborados al amparo de la TIS o la TJ que han analizado el efecto de las variables de poder, estatus y tamaño de los grupos. De otra parte, existen otros marcos teóricos que han sido desarrollados con el único fin de estudiar las relaciones entre grupos desiguales. Nos ocuparemos sucesivamente de ambas fuentes de información.

8.4.1. Poder, estatus y peso numérico en las relaciones intergrupales

Ya lo hemos dicho: las desigualdades que se derivan de las distintas posiciones de los grupos en una estructura social implican diferencias respecto a su capacidad para influir sobre el comportamiento de los otros grupos (poder) y respecto al prestigio o valoración social atribuida a sus miembros (estatus). Estas diferencias son bastante más nítidas cuando comparamos entre sí a los miembros de varios grupos que viven en sociedades altamente estratificadas. Es el caso de las sociedades ordenadas según un «sistema de castas», donde las personas viven vidas completamente distintas en razón de su herencia y donde las disparidades de estatus y poder son tan extremas que incluso el mero contacto con quienes pertenecen a las castas inferiores se considera un acto impuro: de ahí que en la India a los miembros de la casta con peor posición social se les conozca como «intocables». Pero vayamos a las consecuencias de esas diferencias sociales.

Sachdev y Bourhis (1991) llevaron a cabo un interesante experimento basado en el paradigma del grupo mínimo que incluía variaciones significativas respecto al poder, el estatus y el peso numérico de los participantes. Para determinar la variable estatus se clasificó a un conjunto de estudiantes de una asignatura de «Introducción a la Psicología», en función de los resultados supuestamente obtenidos en un test de creatividad, en dos grupos: el de los «muy creativos» (alto estatus) y el de los «poco creativos» (bajo estatus). Además, se les hizo creer que sus mismos resultados en la prueba de creatividad habían sido obtenidos por el 80 por ciento o el 20 por ciento de los participantes en el experimento, asignándoles de ese modo a un grupo mayoritario o minoritario. A cada uno de los participantes se le presentó una serie de títulos que servían para definir ciertas obras

de arte. Se suponía que el resto de los participantes habían tenido que inventarlos como parte de una segunda prueba para evaluar su creatividad, aunque en realidad esos títulos formaban parte del material del experimento y habían sido valorados con un mismo nivel de creatividad por un amplio número de jueces imparciales. En todo caso, los participantes debían evaluar el grado de creatividad de esos títulos, sabiendo cuáles habían sido inventados por miembros del endogrupo y cuales por miembros, del exogrupo. Para realizar dicha evaluación debían asignar puntos a varias parejas de títulos con la ayuda de las típicas matrices comúnmente empleadas en los experimentos del paradigma del grupo mínimo (véase epígrafe 2.1.2). Por último, los experimentadores manipularon el poder de los grupos mediante un procedimiento ingenioso. A los sujetos experimentales se les dijo que quienes obtuvieran las evaluaciones más positivas podrían verse eximidos de realizar un trabajo inicialmente obligatorio para superar la asignatura de «Introducción a la Psicología». Sin embargo, ese poder de recompensa debía ser atribuido a uno de los dos grupos de participantes (recuérdese: los muy creativos o los poco creativos), y para hacer ese reparto los experimentadores lanzaron una moneda al aire, a cara o cruz. En resumen, Sachdev y Bourhis diseñaron un experimento en el que los participantes debían tomar decisiones sobre si favorecer o no a los miembros de su endogrupo (y, por tanto, discriminar a los del exogrupo), variando además el estatus (mucho o poca creatividad), el peso numérico (mayoría o minoría de miembros del endogrupo entre todos los participantes del experimento) y el poder (carácter recompensante, o no, de las evaluaciones) relativo de los dos grupos implicados. Además, antes de terminar el experimento, los participantes debían rellenar un cuestionario en el que reflejasen cuáles eran sus actitudes hacia los miembros del endogrupo y del exogrupo. Los resultados de estas manipulaciones fueron muy interesantes.

Como en la mayoría de los experimentos del grupo mínimo, en el de Sachdev y Bourhis **todos los sujetos desarrollaron actitudes más positivas hacia los miembros de su endogrupo**, pero el favoritismo endogrupal y la discriminación exogrupal no se dieron en todos los casos. **Tales pautas fueron mucho más corrientes para los sujetos pertenecientes a grupos poderosos** y a grupos con un alto estatus. Que los poderosos discriminen más que los no poderosos es un tipo de resultado que coincide con muchas situaciones de la vida real, y también con otros estudios, elaborados desde la perspectiva de la TJ, donde los jugadores tienden a ser más competitivos cuando tienen más poder, y más colaboradores o incluso sumisos cuando están en condiciones de inferioridad. En definitiva, no discrimina quien quiere, sino quien puede o quien no teme represalias de sus posibles actos discriminatorios. Según Sachdev y Bourhis, la razón por la que la condición alto estatus arroja mayores índices de discriminación que la de bajo estatus es la de que el estatus suele interpretarse como un indicador de legitimidad y estabilidad en las relaciones intergrupales. En las sociedades esclavistas (algu-

nas existían aún en el siglo XIX) los hombres libres discriminaban a sus esclavos no sólo por razones de poder, sino porque su propio estatus social les confirmaba a unos y otros que tal relación de dominio era legítima. Finalmente, en el estudio que comentamos se constató que **en la condición de bajo poder, bajo estatus y bajo peso numérico** (grupo minoritario) **se producía una tendencia a discriminar a los individuos del endogrupo**, lo cual contradice los postulados genéricos de la TIS pero termina de explicar ejemplos como el de la sumisión de los esclavos. Como miembros de una minoría social desposeída y carente de todo prestigio social, muchos esclavos acababan desarrollando hacia su grupo de referencia los mismos prejuicios que sus amos, al tiempo que albergaban actitudes de admiración y simpatía hacia éstos últimos. Este fenómeno que algunos psicólogos sociales denominan *altercentrismo* (por oposición al fenómeno del etnocentrismo) ha sido corroborado mediante diversos estudios con personas pertenecientes a minorías. Lo veremos de inmediato.

8.4.2. Identidades sociales insatisfactorias y comportamiento intergrupar

En realidad, los resultados de este experimento nos devuelven al ámbito de la TIS y sus explicaciones sobre el modo en que la necesidad por preservar una identidad social positiva modula los efectos de la desigualdad entre los grupos que integran una sociedad. Recordemos que según la teoría inicialmente formulada por Tajfel, el modo en que la identidad social afecta a la autoestima depende de procesos de comparación social entre los grupos (véase Figura 3.1). Así, la TIS deduce que **las condiciones de desigualdad social fomentarán una identidad social positiva y satisfactoria en el caso de aquellos grupos que ocupen una posición social comparativamente superior** a la de otros, o una identidad social insatisfactoria y potencialmente perjudicial para la autoestima de sus miembros en el caso de los grupos instalados en posiciones sociales comparativamente inferiores. Las razones parecen evidentes: cuando las personas se saben miembros de un grupo que acapara una gran cantidad de recursos de poder, goza de un elevado prestigio y representa a la mayoría social, no hay duda de que su autoestima se ve muy reforzada. Por el contrario, pertenecer a un grupo desposeído de ciertos beneficios sociales (trabajo, salarios dignos, acceso a la sanidad y la educación, etc.) o carente de poder, poco valorado desde el punto de vista social o incluso estigmatizado (seguramente por razón de ciertos prejuicios étnicos, de clase, religiosos, de género, etc.) y minoritario suele ser frustrante.

La referencia a Lewin vuelve a ser obligada. Científicamente hablando, dice, el problema judío debe ser considerado como un caso de minoría desamparada cuyos síntomas se dejan sentir en un permanente estado de conflicto y tensión con

el propio grupo: se está dentro sin ilusión; se está fuera sin convicción, y al final no se está ni dentro ni fuera. La insatisfacción y el sentimiento de indefensión suelen ser moneda permanente de cambio en la existencia de una minoría huérfana de poder. En un desesperado artículo escrito en 1941 ahonda en la vertiente más desoladora: el sentimiento de odio que se genera entre los propios judíos, un sentimiento, advierte, que es común a los grupos carentes de poder y estatus. Todo pasa por una condición (Lewin, 1948, p. 191): la medida en que las necesidades del sujeto se vean satisfechas o impedidas por la pertenencia a un determinado grupo. **Necesidades satisfechas–necesidades impedidas; fuerzas centrípetas–fuerzas centrífugas:** ésta es la lógica lewiniana, que deja la marca de una visión «realista» del grupo y sus conflictos: la no satisfacción de necesidades se salda con la agresión al propio grupo, el sentimiento de inferioridad y el miedo por pertenecer a él, sentencia Lewin. Los anteriores comentarios en torno al experimento de Sachdev y Bourhis y el efecto del altercentrismo son coherentes con esta última idea: debe ser realmente deprimente identificarse con un grupo social que es minusvalorado y al que el propio sujeto valora negativamente en comparación con algún exogrupo. De aquí habría que inferir que las identidades sociales insatisfactorias conllevan inferiores niveles de autoestima comparadas con la de quienes gozan de una posición social privilegiada.

No obstante, las investigaciones al respecto indican que, a pesar de haberse obtenido diversas pruebas reales y experimentales de altercentrismo y favoritismo exogrupal, la autoestima de los miembros de grupos de bajo estatus y/o socialmente estigmatizados (minorías étnicas, religiosas, mujeres en sociedades machistas, homosexuales, discapacitados, etc.) suele registrar niveles bastante similares a los de quienes disfrutaban de condiciones de poder o prestigio social muy superiores. ¿Contradice esto a la TIS? Aparentemente sí, aunque ya el propio Tajfel, y luego sus seguidores, proporcionaron sus propias explicaciones a esta desconexión entre identidades sociales insatisfactorias y autoestima, explicaciones muy relevantes, por cierto, para comprender ciertas formas de comportamiento intergrupales.

¿Qué pueden hacer las personas cuya autoestima se ve amenazada por el hecho de pertenecer a un grupo con escaso poder o estatus? Desde la TIS se sugiere que existen diversas estrategias que pueden servir para preservar la propia autoestima en tales condiciones, y que la opción por una u otra estrategia depende de tres variables principales: a) el grado de *legitimidad* que cada persona conceda a las condiciones de desigualdad social que actualmente perjudican a su grupo; b) la *estabilidad* atribuida a esas mismas condiciones, que será tanto mayor cuanto menos esperanza exista sobre la posibilidad de que el propio grupo mejore algún día su posición social; y c) la *permeabilidad* de las fronteras que separan a unos grupos de otros. Cuando la situación social de inferioridad del endogrupo sea percibida como justa (alta legitimidad), duradera y sin perspectivas

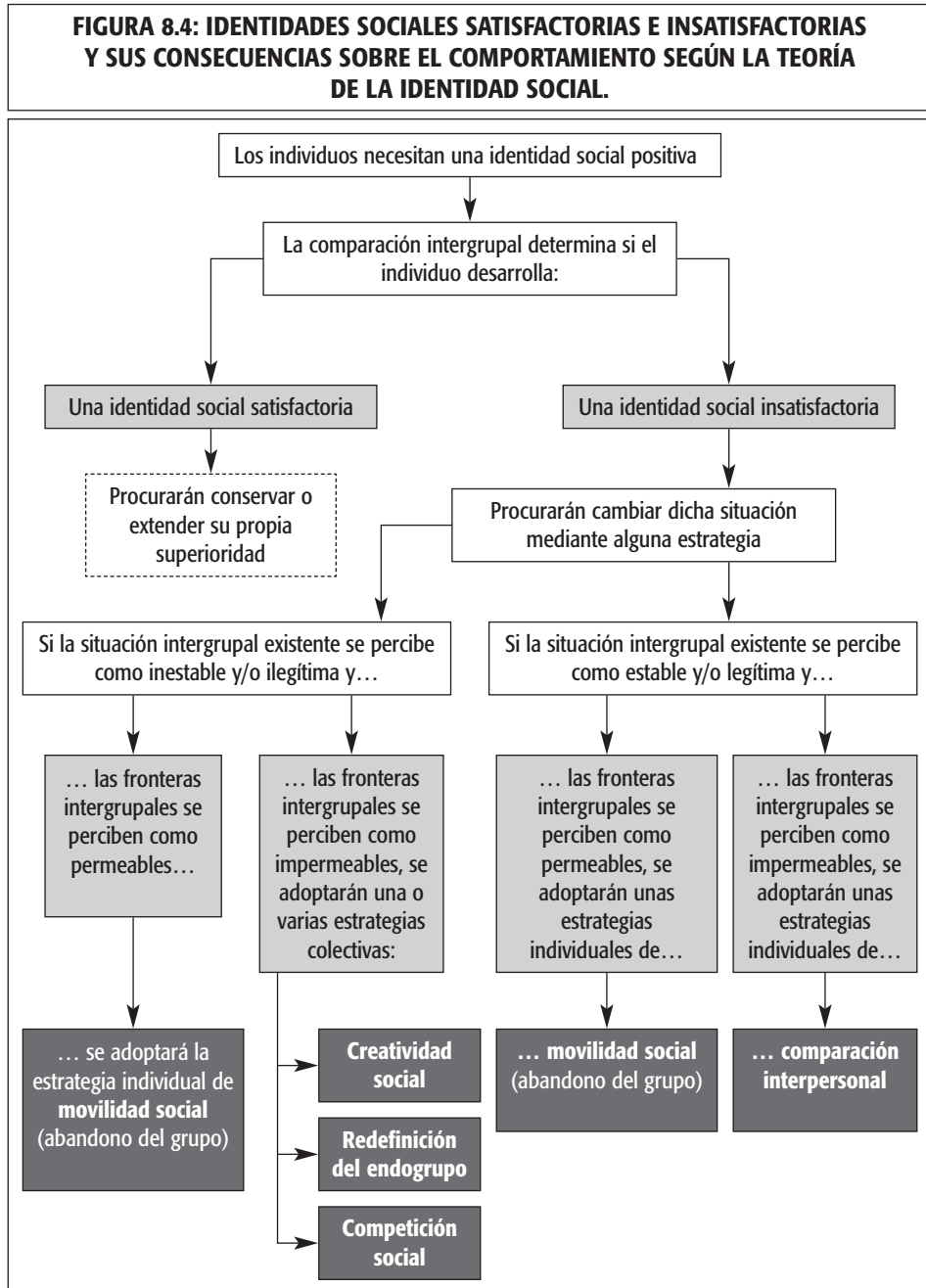
de cambio (alta estabilidad), sus miembros tenderán a asumir o interiorizar dicha «inferioridad», pero aún así algunos individuos intentarán preservar la propia autoestima mediante una de las dos siguientes opciones:

1. **Abandono del grupo** (también conocida como estrategia de **movilidad individual**): esta opción sólo es posible cuando las fronteras intergrupales son percibidas como permeables. En ocasiones, algunos miembros de grupos culturales minoritarios con bajo estatus cambian su lugar de residencia para romper lazos con su endogrupo modificando asimismo sus hábitos, su forma de hablar y vestir e incluso su nombre.
2. **Comparación interpersonal**: cuando las barreras entre grupos parecen difíciles o imposibles de franquear, muchos miembros de grupos sociales desfavorecidos o estigmatizados tratan de evitar comparaciones sociales con personas que pertenecen a exogrupos socialmente favorecidos y prefieren compararse únicamente con otros miembros de su endogrupo.

Cuando la situación de inferioridad social del propio grupo se interpreta como ilegítima e inestable o con posibilidades de cambio, y las fronteras intergrupales se perciben impermeables, las estrategias elegidas serán colectivas, es decir, estrategias en las que se verán implicados todos o la mayoría de los miembros del grupo desfavorecido, y estarán orientadas a generar cambios positivos en la posición social del grupo. ¿Cómo? Generalmente en tres formas diferentes, aunque a veces complementarias, según lo demuestran los análisis de diversos movimientos sociales liderados por grupos o colectivos discriminados como el de los ciudadanos negros o los movimientos feministas:

1. **Creatividad social**: proponiendo o destacando nuevas dimensiones o criterios de comparación que sirvan para evaluar más positivamente al endogrupo que a otros exogrupos, demostrando que el endogrupo es mejor que el exogrupo en algún sentido no contemplado hasta entonces.
2. **Redefinición de los atributos del endogrupo**: a veces, los grupos socialmente desfavorecidos intentan difundir una imagen positiva que refute los prejuicios y estereotipos negativos socialmente vigentes acerca de sus miembros: «Black is beautiful» fue un eslogan que la minoría afroamericana hizo famoso en los Estados Unidos de los años sesenta del siglo XX y que refleja con nitidez un intento por redefinir positivamente a un grupo tradicionalmente desfavorecido.
3. **Competición social**: en ocasiones, los grupos desfavorecidos optarán por forzar un cambio en las condiciones sociales que les han relegado a su posición de inferioridad y desprestigio social, haciendo explícita la situación de conflicto y tratando de imponer sus intereses (recuérdese lo dicho en el anterior epígrafe). Según Tajfel, sus experimentos ilustran esta estrategia en los intentos deliberados de favorecer al endogrupo en la distribución de recursos y de juzgarlos más positivamente en diversas dimensiones.

La Figura 8.4. trata de resumir las consecuencias que sobre el comportamiento intergrupar tiene la posesión de una identidad social satisfactoria o insatisfactoria.



8.4.3. Desigualdades justas e injustas: equidad y privación relativa

Debemos seguir insistiendo: pertenecer a una minoría u ocupar un lugar de franca inferioridad en cualquier estructura social supone enormes desventajas de tipo económico, social y psicológico. Tradicionalmente, el control sobre la propia vida, las aspiraciones personales, el acceso a multitud de recursos básicos para la supervivencia ha sido mucho más limitado para las minorías étnicas y religiosas, las mujeres, los vecinos de ciertos barrios marginales, los hijos de padres sin estudios y pobres, los ciudadanos de países subdesarrollados o sometidos por otros países, etc. Como ya hemos señalado, cabría suponer que tales injusticias sociales deberían resultar frustrantes para todos aquellos grupos que las padecen. No cabe duda de que algo de verdad debe de haber en esta afirmación, aunque la cuestión a la que ahora debemos dedicar más atención es a cómo pueden afectar al comportamiento intergrupales las situaciones de privación y desigualdad.

Una antigua teoría psicológica postula que **las experiencias y condiciones de vida frustrantes suelen dar lugar a conflictos entre grupos**, que se expresarán en forma de comportamientos violentos o de prejuicios que tienen el propósito de responsabilizar a algún exogrupo de tales experiencias, con independencia de que los acusados sean o no los verdaderos culpables de la situación de los acusadores. Sin ser despreciable en su totalidad, el valor predictivo de la clásica teoría de la frustración-agresión es muy escaso, máxime cuando se pretende pasar del nivel puramente interpersonal al social, de la conducta interpersonal a la conducta intergrupales. Para que aquellas condiciones sociales objetivas den lugar a conflictos y hostilidades intergrupales manifiestas es preciso que sean interpretadas como condiciones injustas por quienes las sufren. Para llegar a explicar en qué circunstancias los individuos y los grupos pueden llegar a percibir que su posición social resulta injusta, la tradición psicosocial ofrece dos enfoques teóricos complementarios: la teoría de la equidad (TE) y la de la privación relativa (TPR).

El postulado principal de la TE, formulado en los años setenta, dice que cuando dos personas intercambian algo, siempre se corre el riesgo de que una de ellas crea que da más que recibe. Así, las personas definen como justas aquellas situaciones en las que la relación percibida entre los esfuerzos o contribuciones realizadas para satisfacer sus metas o intereses, y las recompensas obtenidas por tales contribuciones (lo que dan y lo que reciben) sea equivalente a la relación percibida entre las contribuciones de otras personas y lo que éstas obtengan de ellas (lo que otros dan y lo que reciben). Por el contrario, serán interpretadas como injustas todas aquellas situaciones en las que la relación entre lo que uno da y lo que recibe sea diferente a la relación entre lo que otro da y lo que recibe. Aplicadas estas ideas a nuestro tema podría decirse que **una relación intergrupales**

rá percibida como justa o equitativa cuando la relación contribución-recompensa del endogrupo se juzgue equivalente a la relación contribución-recompensa del exogrupo. Un supuesto fundamental sobre el que se apoya la TE dice que las percepciones de injusticia social provocan un malestar psicológico que mueve a quienes lo experimentan a realizar alguna clase de *ajuste* capaz de sofocar tan incómodo estado. Existen dos tipos de ajuste posibles: material y psicológico.

En primer lugar, las personas y los grupos pueden reemplazar sus percepciones de injusticia social por una interpretación equitativa de sus posiciones sociales, cambiando objetivamente la relación entre contribuciones y recompensas del endogrupo y el exogrupo; a este cambio se le denomina **ajuste material**. Un ejemplo puede ser el de los logros que poco a poco van obteniendo las mujeres respecto a la equiparación de sus salarios y retribuciones laborales respecto a las de los hombres. La noción de **ajuste psicológico** se aplica a aquellas otras ocasiones en las que **las percepciones de injusticia son anuladas**, no mediante cambios sociales reales, sino **a través de ciertas distorsiones cognitivas de la realidad**.

Los ajustes materiales o psicológicos pueden ser llevados a cabo tanto por los grupos favorecidos como por los grupos desfavorecidos. **Los grupos aventajados** pueden usar su poder **para crear condiciones de mayor equidad** y, de hecho, **son los más capacitados** para ello, aunque los grupos en desventaja también pueden tratar de promover el cambio social implicándose en movimientos reivindicativos o recurriendo a estrategias coercitivas y/o violentas. Esta segunda posibilidad resulta factible en la medida en que los grupos desfavorecidos sufren con mucha mayor intensidad el malestar psicológico que se deriva de las percepciones de inequidad o injusticia social. No obstante, los partidarios de la TE indican que los ajustes psicológicos son más frecuentes que los físicos. Así, los grupos favorecidos pueden minusvalorar las contribuciones del exogrupo desfavorecido («los inmigrantes se esfuerzan menos en el trabajo») o las recompensas obtenidas por el endogrupo («los directivos no ganan todo lo que deberían, teniendo en cuenta sus enormes responsabilidades»). Por el contrario, pueden también exagerar las contribuciones del endogrupo («los españoles o los europeos son mucho más trabajadores que los africanos o los latinoamericanos») o las recompensas recibidas por el exogrupo («los inmigrantes ganan mucho más dinero aquí que en su país»). Por otro lado, los grupos favorecidos tienen poder para difundir estas distorsiones cognitivas entre los miembros de los grupos desfavorecidos, quienes a menudo menosprecian sus propias contribuciones (por ejemplo, insistiendo en su falta de habilidades, formación o competencia) y sobrevaloran las del exogrupo favorecido. Todo lo anterior guarda relación con el hecho constatado de que muchos de los **estereotipos negativos** que los grupos socialmente privilegiados sostienen sobre ciertas minorías sociales marginadas

sirven para legitimar las condiciones reales de discriminación hacia tales grupos, al presentarlos como personas perezosas, poco inteligentes, etc. Son los sesgos intergrupales de los que hablábamos al comienzo del capítulo.

Como hemos dicho líneas atrás, cuando las deformaciones cognitivas favorables a los grupos socialmente privilegiados no son asumidas por los grupos desfavorecidos y los primeros no están dispuestos a promover mejoras en las condiciones en que viven los segundos, estos últimos pueden iniciar actos de protesta y adoptar estrategias de presión o incluso agresión en busca de un cambio social. La **teoría de la privación relativa** (TPR) constituye tal vez la aportación conceptual más potente que la Psicología social ofrece para la comprensión de los procesos mentales y afectivos que pueden llegar a desencadenar tales actos de protesta o, incluso, de rebelión. La TPR coincide con otros enfoques teóricos en apuntar como causa las condiciones de desigualdad real o de privación objetiva de recursos y derechos, así como a los sentimientos de frustración y descontento que esas mismas condiciones sociales provocan en los miembros de los grupos que las sufren. Sin embargo, la originalidad de esta teoría radica en su capacidad **para explicar por qué en muchas ocasiones tales condiciones objetiva y subjetivamente frustrantes no son percibidas como injustas**, evitándose entonces la aparición de iniciativas y movimientos reivindicativos, rebeldes o agresivos.

Uno de los padres de la moderna ciencia social, Alexis de Tocqueville, adelantó la idea genérica que subyace a la TPR al afirmar que las revoluciones no suelen tener lugar en periodos de declive o estancamiento de las miserables condiciones en que muchas veces viven los grupos desfavorecidos, aun cuando éstos representen a la mayoría social de una comunidad política o una nación, pues esas mismas circunstancias a menudo promueven más actitudes de resignación y fatalismo que de rebelión o protesta. Por el contrario, afirmaría Tocqueville, las rebeliones son mucho más frecuentes cuando tras un periodo de mejora de las condiciones sociales sobreviene un momento de retroceso o empeoramiento inesperado. Muchos estudios históricos confirman estas predicciones. Por ejemplo, las revoluciones políticas en Estados Unidos y Francia de finales del siglo XVIII, y de comienzos del siglo XX en Rusia, ocurrieron después de sendos periodos de desarrollo social, político y económico que, o bien fueron interrumpidos por momentos de crisis, o bien aumentaron las expectativas de mejora hasta un punto en el que dichas expectativas se volvieron exageradas, provocando finalmente el descontento social.

El concepto de **privación relativa** fue acuñado para designar el efecto psicológico que tal clase de circunstancias históricas y sociales suelen provocar entre quienes ocupan una posición social más desfavorable. Ante todo, esas circunstancias promueven la constatación de una grave discrepancia entre las expectati-

vas y los logros sociales de los grupos desfavorecidos o, dicho con otras palabras, una inesperada e intensa diferencia entre las condiciones de vida que muchas personas esperan llegar a disfrutar (generalmente porque creen que tienen derecho a ello y porque son posibles de alcanzar) y las que realmente disfrutan. Lo más relevante, por tanto, no es la privación de ciertos derechos, oportunidades o recursos, sino la incongruencia de esas privaciones objetivas con unas expectativas superiores o muy superiores acerca de los derechos, oportunidades y recursos a los que uno mismo o el propio grupo podría y debería tener acceso.

El efecto de la privación relativa puede ser suscitado en las personas de modo directo o indirecto, en la medida en que la discrepancia entre expectativas y logros puede tener que ver directamente con las expectativas y logros personales (lo que genera una **privación relativa egoísta**) o más bien con las expectativas y logros del endogrupo (a lo que llamamos **privación relativa fraternal**). Así, quienes pertenecen a un grupo que ocupa una posición social de clara inferioridad tienen dos posibles razones para implicarse en movimientos reivindicativos o incluso rebeldes. Por un lado, pertenecer a uno de esos grupos hace muy probable que las condiciones de vida personal sean muy inferiores a las condiciones de vida a las que se aspira y se cree tener derecho (**privación relativa egoísta**). No obstante, es posible que algunos o muchos miembros de un grupo socialmente desfavorecido (por ejemplo, una minoría étnica) gocen de una vida desahogada y hayan escalado a una posición social aventajada. Aun así, estas personas pueden sentir la necesidad de reparar la injusticia de la que son víctimas la mayoría de sus compañeros de grupo (**privación relativa fraternal**). El autor que estableció esta distinción, Runciman (1966), señaló que las acciones colectivas y los movimientos reivindicativos están mucho más vinculados al fenómeno de la privación relativa fraternal que a la egoísta. Es posible que tales diferencias entre los efectos generados por una y otra estén mediadas por la presencia o ausencia de prejuicios intergrupales, una hipótesis que ha sido sometida a prueba en varios estudios.

Pese a todo, aunque la privación relativa fraternal incrementa las posibilidades de la acción colectiva, no la garantiza. Diversos investigadores se han dedicado en los últimos tiempos a precisar qué otras variables mediadoras pueden ayudar a que la brecha percibida entre las expectativas y los logros del endogrupo lleve al grupo a adoptar una estrategia de cambio social. En síntesis, las variables más relevantes en este sentido son dos:

1. **Permeabilidad de las fronteras del grupo.** Ya hemos hecho alusión a este factor en otro momento. En general, a menor permeabilidad real o percibida, mayor será la posibilidad de implicarse en acciones colectivas, sencillamente porque cuando ocurre lo contrario, la intensidad de la identificación con el grupo desfavorecido disminuye, lo que a su vez debilita la preocupación por sus posibles frustraciones o fracasos.

2. **Eficacia atribuida a una posible acción colectiva.** Los miembros deprivados de un grupo pueden sentirse inclinados a emprender acciones colectivas que mejoren la posición social de dicho grupo y, sin embargo, eso no asegura que finalmente tomen la decisión de actuar. De hecho, esta decisión sólo tendrá lugar cuando esas personas lleguen a la conclusión de que la estrategia de acción colectiva tenga suficientes garantías de éxito.

CUADRO 8.8: RECAPITULEMOS OTRO POCO.

1. Cuando decimos que los grupos interactúan entre sí desde distintas posiciones de poder, estamos diciendo que el favoritismo endogrupal se hace presente con más frecuencia entre personas pertenecientes a grupos poderosos.
2. La otra cara de la moneda es el sentimiento de insatisfacción, de desapego e incluso de hostilidad respecto a los endogrupos que no son capaces (muchas veces porque no se les deja) de prestar su contribución a una identidad social positiva.
3. Con no poca frecuencia, en el fondo de todo ello se encuentra un hondo sentimiento de fatalismo: «Aquella comprensión de la existencia humana [escribió Martín-Baró] según la cual el destino de todos está ya predeterminado y todo hecho ocurre de modo ineludible».
4. Es la creencia de un mundo de Melvin Lerner la que está detrás de la incomodidad psicológica que provoca la percepción de injusticia: en un mundo justo, a la buena gente no le puede suceder nada malo.
5. La imagen del enemigo que se desprende del proceso de polarización nos abre de par en par las puertas al capítulo más sombrío de las relaciones intergrupales: la despersonalización y deshumanización de quienes son objeto de nuestros estereotipos, de nuestros prejuicios y de nuestras discriminaciones.

8.5. DINÁMICA Y FONDO IDEOLÓGICO DE LOS CONFLICTOS VIOLENTOS

Bajo ciertas condiciones, la identidad social de los grupos, su interdependencia y/o sus posiciones en la estructura social pueden predisponer a sus miembros a relacionarse conflictivamente con otros grupos. En algunas ocasiones, dichos conflictos alcanzan grados de hostilidad y crueldad verdaderamente estremecedores, como los que son propios de guerras, procesos genocidas, campañas terroristas, torturas y otras atrocidades. Además de las condiciones anteriormente revisadas, la explicación de esa clase de conflictos que algunos autores denominan «intratables» remite a una dimensión psicosocial realmente esclarecedora a la que nos referiremos a la mayor brevedad posible.

No hay un modelo de sujeto suspendido en el vacío, hemos dicho en algún momento; los juicios sobre las cosas y los objetos difícilmente pueden hacerse en un vacío de afirmaciones absolutas, nos dijo Tajfel en el Capítulo 3; antes, en el

Capítulo 1, habíamos defendido la necesidad de observar lo que acontece alrededor del sujeto para poder comprender lo que hace y lo que siente en su interior, etc. Ahora es Martín-Baró el que toma cartas en el asunto al hablar de la violencia: ésta se ejecuta no sólo dentro de un contexto social, sino amarrada a unas causas inmediatas y envuelta en un ropaje justificador. **Todo acto de violencia va indefectiblemente acompañado de su justificación.** Y lo explica de la siguiente manera:

El fondo ideológico de la violencia (1)

Todo acto de violencia va indefectiblemente acompañado de su justificación. Por lo general, la justificación precede y desencadena el comportamiento violento; pero en aquellos casos en que se da un acto de violencia casual o no pretendido, la realización del acto busca su inmediata justificación. Como en el caso de los «actos fallidos» freudianos que al pasar por la conciencia se convierten en racionales, el acto violento tiende en forma casi mecánica a cubrir su desnudez con la ropa de las justificaciones. Pero no se trata en modo alguno de un proceso mecánico, se trata de una consecuencia lógica de la naturaleza calificativa de la violencia. Si toda forma de violencia reclama una justificación es porque no la tiene en sí misma. Lo cual lleva a la consecuencia de que la violencia no puede ser considerada en abstracto como buena o mala, lo que contradice uno de los presupuestos implícitos de la mayoría de enfoques psicológicos; la bondad o maldad de la formalidad violenta proviene del acto que la sustantiva, es decir, de lo que un acto en cuanto violento socialmente significa e históricamente produce. Y aquí es donde aparece el carácter ideológico de la violencia. (Martín-Baró, 2003, p. 164).

Uno de los elementos, y no precisamente de los marginales, que predispone al conflicto intergruparal tiene que ver, pues, con algunas creencias que forman parte de la ideología del grupo, de su forma común de percibir, interpretar y ubicarse en la realidad. Ésos eran los términos en los que hablábamos de ideología en el Capítulo 4, al abrigo de la norma social. Forman parte de la ideología, y de manera primordial, además, los estereotipos y los prejuicios, verdaderos protagonistas de este capítulo. A ella acabamos de hacer alusión asimismo al hablar de las condiciones de identidad, interdependencia social negativa y desigualdad social. La ideología cubre y envuelve con mucha frecuencia el quehacer humano, y alcanza cotas desmesuradas cuando nos adentramos en el campo de la violencia intergruparal.

Jerzy Kosinsky es un psicólogo social absolutamente desconocido, que en un determinado momento de su peripecia biográfica se interna en el campo de la literatura con una novela estremecedora, *El pájaro pintado*, ubicada en una región de la Europa Oriental durante la Segunda Guerra Mundial. En ella, dice su autor, «quise confrontar al individuo indefenso (un niño) con la sociedad aplastante, y con una condición esencialmente antihumana de la existencia: la guerra». Sin duda dos

hipótesis de un extraordinario calado psicosocial. En un determinado momento, Kosinsky describe la reacción de los campesinos ante los trenes que transportaban a los judíos y a los gitanos a los campos de concentración:

El fondo ideológico de la violencia (2)

Hasta que apareció un nuevo tipo de tren. En los vagones para ganado, herméticamente cerrados, se amontonaban personas vivas. Algunos de los hombres que trabajaban en la estación trajeron las noticias a la aldea. Esos trenes transportaban judíos y gitanos, que habían sido capturados y sentenciados a muerte. En cada vagón viajaban doscientos de ellos, hacinados como tallos de maíz, con los brazos en alto para ocupar menos espacio. Viejos y jóvenes, hombres, mujeres y niños, incluso lactantes. A menudo los campesinos de la aldea vecina trabajaban durante un tiempo en la construcción de un campo de concentración y contaban extrañas historias. Nos decían que cuando los judíos se apeaban del tren, los dividían en varios grupos, y que luego los desnudaban y les quitaban cuanto llevaban [...]. Las cámaras de gas y los hornos no daban abasto ante la gran afluencia de gente: miles de los que perecían por efecto del gas no eran incinerados sino simplemente sepultados en fosos que rodeaban el campo. Los campesinos escuchaban estas historias con talante pensativo. Decían que el castigo del Señor por fin había alcanzado a los judíos. Hacía mucho tiempo que lo merecían, desde el momento en que crucificaron a Cristo. Dios nunca olvidaba. Aunque hasta ese momento no había castigado los pecados de los judíos, no los había perdonado. Ahora Dios se valía de los alemanes como instrumento de justicia. A los judíos se les debía negar el privilegio de la muerte natural. Debían perecer por el fuego, sufriendo en la tierra los tormentos del infierno. Estaban recibiendo ni más ni menos el merecido castigo por los crímenes oprobiosos de sus antepasados, por haber rechazado la única Fe Verdadera, por haber matado despiadadamente niños cristianos y por haber bebido su sangre (Kosinski, J. *El pájaro pintado*. Barcelona: Círculo de Lectores, 1979, p. 111).

Recientemente Roy y Judy Eidelson han recogido datos y teorías acerca de estos temas sugiriendo la existencia de al menos cinco creencias que los miembros de un grupo pueden asimilar mediante procesos de socialización más o menos convencionales y que suelen desempeñar un papel enormemente destructivo en sus relaciones con otros grupos.

1. **Superioridad.** La creencia en una indiscutible superioridad moral del endogrupo, por otro lado bastante frecuente, refuerza la tendencia más o menos universal de los seres humanos al etnocentrismo, tal y como lo definía Sumner. Las señas de identidad (etnia, religión, etc.) del grupo y sus convenciones ideológicas y comportamentales se asumen como únicos criterios de valoración de las personas con independencia del grupo al que pertenezcan. En consecuencia, la correspondiente valoración de los exogrupos puede resultar extremadamente negativa, hasta el punto de que los

otros sean concebidos como gente despreciable, inmoral e inferior. Sobre todo en las agrupaciones humanas con base étnica o religiosa, las creencias de superioridad definen al endogrupo como colectivo «elegido» por algún dios, privilegiado por la naturaleza, o llamado por la historia para alguna sublime misión. Cualquiera puede pensar en ejemplos que ilustren este «narcisismo» colectivo del que ya alertó el genial Sigmund Freud (véase Cuadro 8.9): los fundamentalismos religiosos, el nazismo alemán, las castas privilegiadas en la India, etc.

CUADRO 8.9: IDENTIDADES Y CONFLICTOS NACIONALISTAS O EL NARCISISMO DE LAS DIFERENCIAS MENORES.

A punto de acabar la I Guerra Mundial, en un estado de melancólica misantropía, Sigmund Freud se interesó por el fenómeno de la agresión grupal, especialmente por una contradicción que había observado durante su experiencia clínica. En 1917 escribió un ensayo titulado *El tabú de la virginidad*, donde observaba: «Nada fomenta tanto los sentimientos de extrañeza y hostilidad entre las personas como las diferencias menores», y continuaba: «Me tienta abundar en esta idea, pues quizá de ese “narcisismo de las diferencias menores” podría proceder la hostilidad que, en todas las relaciones humanas, lucha contra los sentimientos fraternales y acaba por imponerse al mandamiento de amarnos los unos a los otros [...]».

Freud retomó el «narcisismo de las diferencias menores» en *La psicología del grupo y el análisis del yo* [...]: «En la aversión, en la franca antipatía que siente la gente hacia los desconocidos cuando tiene que relacionarse con ellos, la expresión del amor a uno mismo, del sentimiento narcisista. Ese amor, cuya misión es preservar al individuo, reacciona como si toda divergencia de sus propias líneas de desarrollo implicara una alta dosis de crítica hacia ellas y el deseo de alterarlas [...]». Extrapolando las palabras de Freud, podríamos considerar el nacionalismo una manifestación narcisista. El nacionalista toma los hechos neutrales de un pueblo –lengua, territorio, cultura, tradición e historia– y los convierte en una narración, con el propósito de crear una conciencia dentro del grupo que le conduzca a imaginar una identidad nacional con pretensiones de autodeterminación. En otras palabras, el nacionalista toma las diferencias menores –en sí mismas irrelevantes– y las transforma en grandes distinciones. Con ese objetivo se inventan tradiciones, se embellecen y repulen para el consumo público los pasados gloriosos, y pueblos que nunca habían pensado en sí mismos como tales comienzan a imaginarse naciones [...]. Aunque Freud no explica con exactitud cómo se produce, la sobrevaloración sistemática de lo propio supone implícitamente una devaluación sistemática de lo ajeno. Así pues, la mirada narcisista depende de la intolerancia y al mismo tiempo la exacerba [...]. En el mito griego original, Narciso, que pasa el tiempo olvidado del mundo, contemplando su reflejo en el agua, representa el arquetipo del ensimismamiento. Freud no explica por qué esa figura absorta se despierta de repente de su ensueño amoroso y se revuelve contra todo aquello que lo amenaza, pero al vincular el ensimismamiento con ciertas tendencias agresivas nos proporciona el nexo entre narcisismo e intolerancia nacionalista. Los intolerantes se niegan por principio a conocer lo que desprecian. Freud nos ayuda a comprender la cerrazón como una defensa narcisista, y la intolerancia como un sistema de autorreferencia dentro del cual el narcisista se sirve del mundo exterior sólo para confirmar su pensamiento. Ese aspecto narcisista del intolerante explica su falta de respuesta a los argumentos racionales. En un búnker serbio oí decir a los reservistas que les desagradaba respirar el mismo aire que los croatas y que no soportaban compartir un mismo espacio, es decir, encontraban en ellos alguna impureza amenazadora, y eso en hombres que dos años antes jamás se habrían planteado a quién pertenecía el aire que respiraban. (Ignatief, M. *El honor del guerrero. Guerra étnica y conciencia moderna*, 1998, pp. 71-78).

2. **Injusticia:** convencimiento de que existen agravios que se consideran insoportables contra el propio grupo. El maltrato, la discriminación o las condiciones de poder o estatus social inferiores pueden llevar a un grupo a concebirse como víctima colectiva de un orden social injusto, lo que a su vez animará a sus miembros a desarrollar acciones capaces de reparar tales injusticias. Es necesario subrayar, no obstante, que las definiciones de justicia varían de unas culturas e ideologías a otras, lo cual suele dificultar bastante las relaciones entre diversos grupos. La injusticia colectiva aparece asociada con frecuencia a una memoria histórica que destaca pasados episodios o periodos en los que el endogrupo fue sometido por algún exogrupo a discriminación, explotación o maltrato, memoria que puede apoyarse en hechos pasados ficticios o verídicos o en una combinación de ambos. En este sentido, lo normal es que los enfrentamientos sociales o políticos violentos y prolongados impliquen un conflicto entre narrativas o análisis históricos contradictorios sobre el origen de aquellos conflictos y sobre sus culpables: siempre, los otros. Todo esto es evidente en el caso del conflicto, o los sucesivos conflictos, entre israelíes y palestinos, siempre vinculado a una interpretación victimista de la historia de las relaciones entre ambos.
3. **Vulnerabilidad:** los temores respecto a un futuro amenazador constituyen la causa más común de conflictos étnicos y de la espiral de violencia a la que éstos suelen dar lugar. «Cuando la amenaza real o percibida se apodera de todo un grupo, la vulnerabilidad puede gobernar aspectos significativos de su vida interna y de sus relaciones con otros grupos» (Eidelson y Eidelson, 2003, p. 186). En último término, de la sensación de vulnerabilidad y amenaza puede surgir el miedo, uno de los más poderosos resortes de la violencia colectiva, como ya explicó hace siglos Thomas Hobbes.
4. **Desconfianza:** los otros son malvados y deshonestos; de ellos no cabe esperar más que desgracias. Puede tratarse de una paranoia colectiva suculentamente alimentada de sesgos intergrupales, o de una desconfianza derivada del reconocimiento de una objetiva incompatibilidad de intereses entre dos colectivos o de una historia real de agravios sufridos por el endogrupo a manos de algún exogrupo. Por ejemplo, la matanza genocida de varios miles de ruandeses tutsis a manos de la etnia hutu, acaecida a mediados de los años noventa del siglo XX, había sido precedida por una larga historia de dominio y discriminación de los tutsis sobre los hutus, quienes aprendieron generación tras generación a temer y a odiar a los tutsis.
5. **Indefensión:** en muchos casos, las creencias grupales que acabamos de reseñar se combinan y desembocan en un sentimiento colectivo de dependencia y desamparo que incapacita para la acción.

La confluencia de estas cinco creencias sobre las que se sostiene el conflicto daría el siguiente resultado: «Somos gente especial que merecemos ocupar la máxima posición social (**superioridad**). Sin embargo, ese derecho nos ha sido injustamente negado (**injusticia**) y vivimos en una situación de precariedad y constante amenaza (**vulnerabilidad**). ¿Y todo esto por qué? Porque hemos sido reiteradamente discriminados, agredidos y traicionados por otros grupos (**desconfianza**). Debemos unirnos y pasar a la acción de inmediato» (Eidelson y Eidelson, 2003, p. 189).

8.5.1. La escalada de los conflictos

La apuesta por la existencia de un fondo ideológico contraviene la idea de que los conflictos «estallan» de pronto y sin avisar, aunque sea innegable la existencia de un detonante final que enciende la mecha de las hostilidades. En última instancia, la radicalización de los conflictos intergrupales es un efecto del modo en que las posibles predisposiciones negativas de los grupos implicados deterioran la dinámica de las relaciones entre sus miembros. A ese proceso de deterioro progresivo pero acelerado de la calidad de las interacciones intergrupales se le llama **escalada del conflicto**. Las transformaciones más significativas y frecuentes que se producen como consecuencia del proceso de escalada o aceleración de los conflictos son las siguientes:

1. **Sustitución de estrategias blandas por estrategias duras para gestionar el conflicto.** Los miembros de uno o ambos grupos en conflicto usan de forma prioritaria estrategias o tácticas de presión y coercitivas para intentar conseguir aquellas metas que parecen entrar en contradicción con los objetivos del exogrupo. Si se intenta negociar, la negociación se plantea en términos de amenazas, antes que de promesas. Si no hay intención de negociar, se busca la imposición de los propios intereses sobre los del exogrupo.
2. **Ampliación del campo de problemas que definen el conflicto.** En muchas ocasiones, los conflictos surgen en torno a problemas puntuales y concretos. No obstante, a medida que los conflictos se intensifican, los problemas parecen multiplicarse a ojos de las personas implicadas hasta el punto de que, a veces, sea la relación la que se vuelva problemática en su conjunto.
3. **Polarización y pensamiento grupal.** Dos procesos que nos son bien conocidos. De cada uno de ellos convendría recuperar ahora un aspecto concreto. Nos interesa remarcar la dimensión intergrupala de la polarización para, con la ayuda de Martín-Baró, dejar apuntada una idea que nos servirá de guía en el próximo capítulo: la polarización conduce a un rechazo conceptual, afectivo y comportamental de la postura opuesta y de las per-

sonas que la sostienen. Dicho rechazo se encuentra en el que sin duda es el proceso más letal en las relaciones intergrupales: **la construcción de la imagen del enemigo**, un elemento del fondo ideológico de la violencia, y un sustento de la patología grupal. Junto a ello, una idea emanada del pensamiento grupal: la inquebrantable bondad y racionalidad de las actitudes del endogrupo, de sus intenciones, de sus razones frente a la dudosa catadura moral del exogrupo.

4. **Reducción de la comunicación intergrupala.** Una vez que las posturas se enquistan, la posibilidad de comunicación entre los grupos se reduce, dificultándose por consiguiente el acceso a los puntos de vista del exogrupo, y a su forma de interpretar la situación conflictiva. Con ello queda afectada la posibilidad de gestionar sus diferencias de forma constructiva.
5. **Incremento de las distorsiones en la percepción y la evaluación de las partes implicadas.** Los sesgos cognitivos más característicos de los procesos de escalada de los conflictos son:
 - 5.1. *Estereotipia negativa del exogrupo.* Lo hemos visto en los muchachos de los campamentos de verano en términos de lo que años después Urie Bronfenbrenner denominará **imagen especular**: los grupos enfrentados se atribuyen unos a otros la misma clase de características pero en términos contrarios. El ejemplo de la guerra fría forma parte ya del bagaje conceptual de las relaciones intergrupales (véase Cuadro 8.10).
 - 5.2. *Sesgos de atribución.* Con frecuencia, las partes en conflicto atribuyen comportamientos semejantes del endogrupo y el exogrupo a causas diferentes. Por lo general, las motivaciones que guían las acciones del endogrupo se suponen correctas y justificadas, en tanto que las que animan al exogrupo se estiman incorrectas, injustificadas y provocadoras. Lo más importante tiene que ver con el modo en que se juzga una misma conducta negativa o reprochable, apelando a disposiciones internas o rasgos cuando son realizadas por miembros del exogrupo, y explicándola en base a factores situacionales cuando son ejecutadas por el endogrupo.
 - 5.3. *Pensamiento simplista.* Propensión de los actores y grupos implicados a interpretar moralmente sus rasgos, actitudes y comportamientos de forma maniquea o simplificada, algo que se revela en los discursos públicos de dichos grupos. «La persona polarizada reduce su percepción acerca del grupo rival a categorías simplistas y muy rígidas, que apenas contienen una mínima identificación grupal y una fuerte caracterización negativa de orden moral» (Martín-Baró, 2003, p. 140).

Si tuviéramos que hacer una propuesta general capaz de dar respuesta a las principales razones del conflicto, ésta quedaría reflejada en la Figura 8.5.

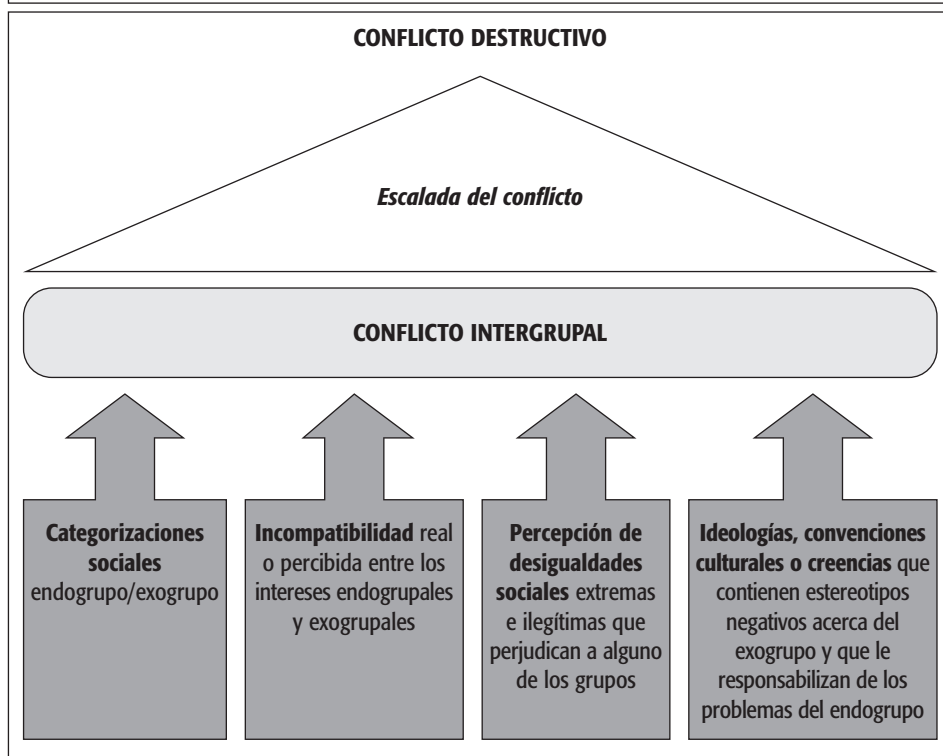
CUADRO 8.10: IMAGEN ESPECULAR DEL ADVERSARIO ENTRE SOVIÉTICOS Y ESTADOUNIDENSES DURANTE LA GUERRA FRÍA.

Imagen estadounidense de la URSS	Imagen soviética de EEUU
<i>Ellos son los malvados</i>	
Los dirigentes del Kremlin son agresivos, ambiciosos de poder, brutales en la represión de Hungría, desalmados en el trato a su pueblo.	Los banqueros de Wall Street, los políticos y los militares estadounidenses están dispuestos a realizar cualquier acción para evitar una revolución comunista que les prive de la riqueza y el poder.
<i>Ellos son los imperialistas</i>	
Los comunistas quieren dominar el mundo; controlan con mano de hierro los «gobiernos títere» de los países «satélite» de Moscú que integran el Pacto de Varsovia.	Las naciones capitalistas dominan las zonas coloniales y las mantienen sometidas a través de sus «gobiernos títere».
<i>Ellos son los que explotan a su propio pueblo</i>	
Restringen los bienes de consumo; mantienen bajo el nivel de vida de sus ciudadanos, a excepción del de los burócratas comunistas.	Todos los capitalistas viven del lujo, explotando a sus trabajadores, quienes viven en graves condiciones de inseguridad y precariedad.
<i>Ellos son los que buscan la superioridad militar</i>	
Para los líderes soviéticos la paz no es el objetivo real; lo que desean es extender su dominio usando el poder militar.	El obstáculo principal a la paz son los intentos de Estados Unidos y sus aliados por alcanzar la superioridad militar.
<i>Ellos son los que impiden que se realice el desarme armamentístico</i>	
Rehusamos volvernos más débiles mientras los adversarios potenciales sigan comprometidos con sus aventuras imperialistas.	Nuestro país no busca la superioridad militar pero tampoco permitirá que otros la obtengan.

8.6. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERGRUPALES Y LA LUCHA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN

Voir pour prévoir: ése fue el lema de quien se considera el padre de la ciencia social, el francés Augusto Comte, y ése es también nuestro objetivo. De hecho, el estudio psicosocial de los procesos que promueven el conflicto hostil y la discriminación intergrupales tiene como último propósito el diseño de estrategias que permitan prevenir o revertir esos mismos problemas. Cada uno de los enfoques teóricos que hemos descrito a lo largo de este capítulo plantean sugerencias para la prevención y la intervención. Por otro lado, muchos investigadores han

FIGURA 8.5: LAS BASES DEL CONFLICTO Y LA DISCRIMINACIÓN INTERGRUPAL.

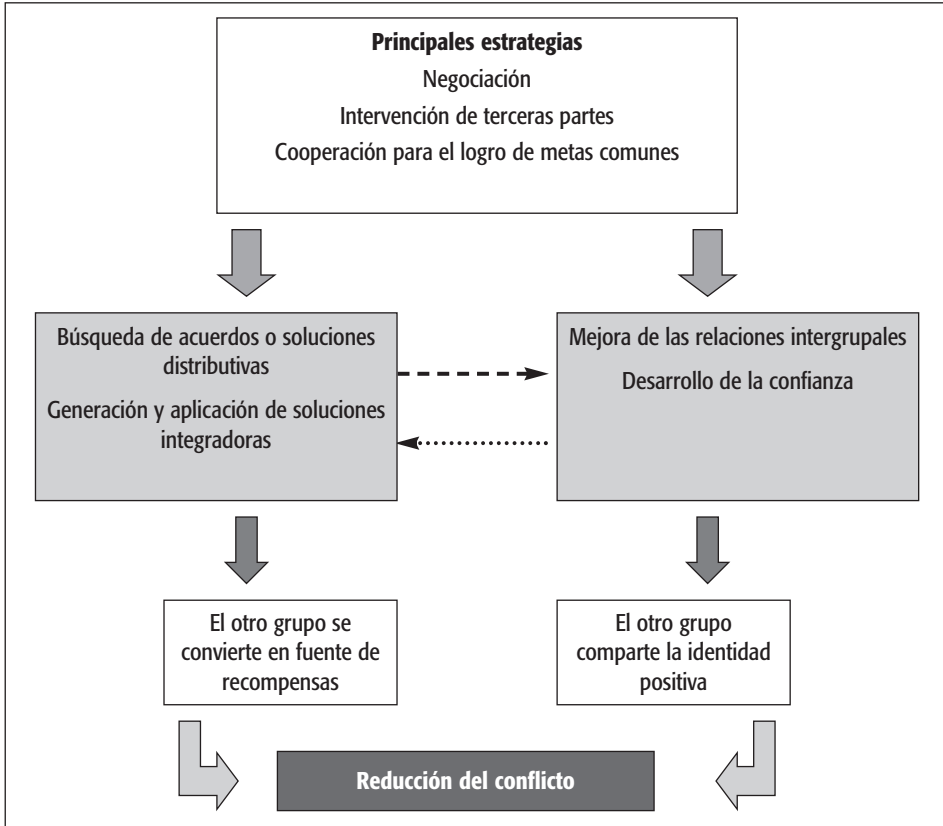


dedicado una parte importante de sus esfuerzos a proponer estrategias concretas para resolver conflictos y luchar contra la discriminación siguiendo el guión que nos propone el esquema que contiene la Figura 8.6.

8.6.1. ¿Cómo desacelerar los conflictos?

Parece haber un generalizado acuerdo en que en la resolución de un conflicto se produce el mismo fenómeno que en su puesta en marcha: ni lo uno ni lo otro sucede de manera brusca e inesperada. La desaceleración de los conflictos que previamente han evolucionado a través de un proceso de escalada o intensificación es una condición indispensable para prevenir o interrumpir los enormes costos morales, materiales y psicológicos que habitualmente se derivan de esa clase de procesos. Ante todo, **desacelerar un conflicto** significa **crear nuevas condiciones para que los grupos enfrentados desistan en sus deseos de competir** y procuren buscar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, al menos en parte. Más pormenorizadamente, desacelerar los conflictos implica:

FIGURA 8.6: LA RESOLUCIÓN Y LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS INTERGRUPALES MEDIANTE LA INTERACCIÓN SOCIAL (ADAPTADO DE SMITH Y MACKIE, 1997).



1. Destacar los costes asociados a la búsqueda de soluciones impuestas, competitivas o violentas.
2. Variar las condiciones antecedentes al proceso de escalada (por ejemplo, condiciones objetivas de desigualdad o injusticia extremas).
3. Incrementar la comunicación intergrupala.
4. Mejorar las actitudes y la confianza hacia el exogrupo.

Durante la época de la guerra fría, años sesenta del pasado siglo XX, el psicólogo social Charles Osgood (1979) elaboró una interesante propuesta para desacelerar conflictos de carácter internacional como el que en aquellos momentos amenazaba a todo el planeta a consecuencia de la escalada armamentística. Osgood aconsejó a los gobiernos de Estados Unidos y la Unión Soviética que comenzaran a realizar una serie de **iniciativas graduales y recíprocas para reducir la tensión** (IGRRT). Este proceso consta de una serie de pasos que deben ser

dados de forma sucesiva para cumplir el objetivo de desacelerar el conflicto a tratar (véase Cuadro 8.11). Esta táctica diseñada por Osgood ha sido puesta en práctica con éxito en diversos conflictos internacionales, y su base es la realización de una serie de concesiones mínimas y poco costosas al exogrupo, que sirvan como muestras de buena voluntad capaces de incrementar la confianza entre las partes y de activar respuestas de reciprocidad (devolución de concesiones por parte del exogrupo). Como ejemplo de la eficacia de esta estrategia suele citarse el proceso iniciado en junio de 1963 por el presidente de los Estados Unidos, John F. Kennedy, al anunciar una suspensión unilateral de los pruebas nucleares que su Gobierno estaba realizando en la atmósfera, como gesto de preocupación ante los peligros de una posible guerra nuclear. Además, Kennedy prometió no reanudar esas pruebas a menos que otro país lo hiciera antes. Dos meses después, la Unión Soviética paralizaría la construcción de un nuevo tipo de bombarderos y su presidente, Nikita Krushchev, elaboraría la propuesta de implantación del famoso «teléfono rojo», un dispositivo de comunicación de urgencia entre Moscú y Washington. Finalmente, ambos gobiernos acordaron un tratado que limitaría la realización de pruebas nucleares.

CUADRO 8.11: LA TÉCNICA IGRRT POR PASOS (OSGOOD, 1979).

1. Declarar las condiciones en las que se iniciará el proceso de concesiones recíprocas.
2. Toda iniciativa unilateral debe anunciarse públicamente.
3. Se invita a una acción recíproca a la otra parte, pero sin obligarla a ello.
4. Cada acción se realiza tal y como ha sido previamente descrita.
5. Se continúan las iniciativas aunque no haya compensaciones iniciales de la otra parte.
6. Las iniciativas no son ambiguas y pueden ser verificadas.
7. Se realizan iniciativas arriesgadas y con sentido, reservando la capacidad de represalias.
8. A una agresión de la otra parte se contesta con represalias precisas y puntuales.
9. Se diversifican las iniciativas.
10. Cualquier concesión en iniciativas futuras será correspondida con una concesión recíproca.

El fin de la mayoría de los esfuerzos por desacelerar los conflictos coincide con el inicio de una negociación entre las partes enfrentadas. Llamamos **negociación** a cualquier proceso de comunicación recíproca que pueda establecerse entre los protagonistas de un conflicto con el fin de alcanzar alguna clase de solución conjunta a los problemas que los han enfrentando o que pueden enfrentarles en un futuro inmediato. La negociación es posible en la medida en que las partes implicadas admitan que no todos sus intereses son incompatibles o que algunas de sus metas son comunes. Básicamente, existen dos tipos de estrategias negociadoras en función del procedimiento utilizado y el tipo de solución que se pretenda alcanzar:

1. Las **negociaciones distributivas** se basan en la realización de concesiones mutuas entre las partes en conflicto.
2. Una alternativa, más deseable pero también mucho más difícil de conseguir, pasa por la búsqueda de una **solución integradora**, es decir, un acuerdo que permita satisfacer lo más ampliamente posible los intereses u objetivos de las dos partes.

En muchos casos, la negociación no puede ser liderada o protagonizada por miembros de los dos grupos en conflicto, sino que reclama la intervención o **mediación** de terceras partes imparciales (personas, grupos o instituciones) que puedan agilizar y propiciar la comunicación entre las partes enfrentadas, evitar distorsiones y sesgos en la interpretación de las situaciones de conflicto, y crear propuestas de solución (distributivas o integradoras) efectivas. Finalmente, el **arbitraje** constituye otra forma habitual de intermediación basada en condiciones semejantes a las de los procesos de mediación, pero con la diferencia de que las dos partes enfrentadas asumen el compromiso de acatar la solución que el «árbitro» proponga, una vez analizado el conflicto en colaboración con los implicados. El Cuadro 8.12 resume las características de cada una de estas estrategias:

CUADRO 8.12: NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN Y ARBITRAJE.		
Negociación	Mediación	Arbitraje
Proceso de comunicación recíproca entre los miembros de grupos, organizaciones o instituciones en conflicto.	Procedimiento de solución de conflictos mediante el uso de un órgano designado por los interesados, que está llamado a formular una propuesta o recomendación de acuerdo (Aranda, 1999, p. 614).	Procedimiento de solución pacífica de conflictos laborales, individuales o colectivos, que supone la intervención de un tercero, denominado árbitro, a quien se somete la solución de aquéllos, dictando un laudo arbitral (Tudela y Bueno, 1999, p. 55).
Proceso por medio del cual las partes intentan resolver una divergencia real o percibida a fin de evitar o resolver el conflicto.	Intento de conseguir un compromiso con la ayuda de una negociación protagonizada por terceros.	Una forma de intervención protagonizada por una tercera persona que no requiere de la negociación ni de reunión entre las partes implicadas.
	El mediador debe intentar reducir la hostilidad y forzar a las partes a hacer concesiones.	Recomendable cuando existe urgencia y presión temporal para una solución.
	Su intervención es más eficaz si ésta se lleva a cabo antes del conflicto.	

8.6.2. Estrategias psicosociales para prevenir la discriminación y reducir prejuicios

Cuenta Elliot Aronson: «En 1954, el Tribunal Supremo de los Estados Unidos declaró que las escuelas separadas pero iguales eran por definición, desiguales. En palabras del presidente Earl Warren, el hecho de separar a los niños negros de los blancos exclusivamente por la raza “engendra un sentimiento de inferioridad referente a su estatus en la comunidad que puede afectar su corazón y espíritu de un modo quizá indeleble”» (Aronson, 2000, p. 318).

Las costumbres del Estado pueden cambiar las costumbres de la gente, y así es como muchos países tienen leyes contra la discriminación por razones de etnia, género, edad y otras fuentes de identidad social. Ésta es la primera medida. Las leyes contra la discriminación social intentan rebajar la frecuencia con la que unas personas o grupos maltratan a miembros de otros grupos, volviendo costosa esa clase de conductas, haciéndolas «punibles» o legalmente condenables con multas o sanciones penales. Pero la efectividad de éstas o cualquier otra clase de normas siempre presenta algunas limitaciones dignas de consideración. Para que las leyes se cumplan deben ser primeramente aceptadas por una mayoría de la población. Además, garantizar el cumplimiento íntegro de una norma exige la capacidad de vigilancia y control a fin de poder prevenir cualquier infracción al respecto. Por eso mismo, impedir conductas discriminatorias y contrarias a la ley es relativamente fácil cuando éstas tienen lugar en un ámbito público, pero resulta mucho más complicado cuando acontecen en el ámbito privado. En definitiva, las leyes y normas antidiscriminatorias pueden ser inefectivas en muchas ocasiones, sobre todo si las actitudes de muchas personas o de grupos enteros hacia otras personas o grupos se oponen a los valores de igualdad y respeto que subyacen a dichas normas y leyes.

Por esta razón, los psicólogos sociales coinciden en señalar que la lucha contra la discriminación debe extenderse al ámbito de la subjetividad, procurando reducir o prevenir los prejuicios que incitan al desafecto, el miedo o el odio hacia ciertos grupos.

La hipótesis del contacto

Si se recuerda, fue lo primero que procuró Sherif para reducir la tensión entre los muchachos de los campamentos de verano: tras la fase de competición, los investigadores diseñaron escenarios agradables que facilitaban el contacto informal entre los grupos. No resultó eficaz; pero ésa es otra cuestión.

La idea que subyace a la hipótesis del contacto supone que en la inmensa mayoría de las ocasiones, los prejuicios tienen los pies de barro, porque se asientan sobre informaciones falsas, sobre estereotipos ilusos o interesados, más bien lo se-

gundo, que definen negativamente a los exogrupos. Decir esto es como afirmar que, al menos en parte, la discriminación intergrupar puede ser una consecuencia de la ignorancia o el error respecto al modo en que la gente se representa a los extraños o diferentes. Renovando una vieja hipótesis formulada por Theodor Adorno para explicar el antisemitismo por su relación con una personalidad autoritaria, Altermeyer (1990) ha reunido pruebas que demuestran que **las personas muy autoritarias y egocéntricas** reconocen haber tenido una **infancia** caracterizada por su **escaso o inexistente contacto con miembros de exogrupos**. Por otra parte, la probabilidad de recibir información que contradiga esas imágenes mentales que se hacen fuertes en los estereotipos, será tanto menor cuanto menos «contacto» tengamos con los «otros». Parece más fácil creer algunas de esas patrañas que alimentan los sesgos intergrupales si uno se relaciona de manera preferente o exclusiva con personas ajenas a los grupos prejuzgados. Este tipo de planteamientos estuvieron bastante de moda en Estados Unidos hasta mediados del pasado siglo XX, y sirvieron de apoyo a las denominadas políticas de integración racial en ámbitos tan diferentes como los de la escuela y el ejército. Por ejemplo, hasta los años cincuenta de esa época, los soldados de color ocupaban siempre posiciones y rangos inferiores en el Ejército estadounidense e incluso dormían en barracones aparte. Tras producirse la integración de esos soldados, varios estudios constataron una importante reducción del prejuicio entre los soldados blancos hacia los negros.

Pero recordemos la experiencia de Sherif: el contacto no produjo por sí mismo una reducción de la tensión. Hubo que pasar a otra estrategia, que como bien sabemos consistió en la definición de metas extraordinarias. En ese mismo tono se han mostrado los resultados de muchas investigaciones y ensayos reales sobre estrategias de integración basadas en el contacto intergrupar: muchas de ellas acabaron en fracaso. Hoy por hoy, los expertos se muestran de acuerdo en señalar que el contacto intergrupar puede ser un método efectivo para reducir el prejuicio, pero sólo se muestra eficaz bajo ciertas condiciones, fuera de las cuales puede incluso resultar contraproducente. El contacto debe ser capaz, en primer lugar, de proporcionar **experiencias positivas e información incongruente con el estereotipo negativo previo** acerca del grupo prejuzgado. Debe ser un contacto **repetido** y continuado que, en la medida de lo posible, **implique a muchos miembros** de dicho exogrupo; sobre todo a aquellos **miembros** que son considerados como **típicos o representativos de su propio grupo**.

Los estudios que han tratado de aplicar los hallazgos de Sherif a la mejora de las relaciones interétnicas en las escuelas han mostrado que **los requisitos que más favorecen un contacto positivo** entre los grupos **son la promoción de un entorno que estimule la cooperación** y el diseño de **tareas cooperativas que puedan ser realizadas con éxito**. Cuando se dan tales condiciones, se ofrece la oportunidad de asociar al exogrupo con experiencias positivas y de obtener información que contradiga sus estereotipos negativos previos. No obstante, las in-

formaciones o experiencias de interacción positivas pero puntuales pueden ser fácilmente *racionalizadas* o explicadas a fin de que no se altere la representación estereotipada sobre el exogrupo. El éxito en una tarea cooperativa con ese exogrupo, o una conducta o un gesto amable de uno de sus miembros, puede ser interpretado como un hecho excepcional. En gran medida, la transformación generada en la fase cooperativa de los estudios de Sherif fue una consecuencia de la **repetición de actividades cooperativas y satisfactorias**. Vivir en un mismo edificio o compartir barracón incrementa considerablemente el número de oportunidades de contacto capaces de proporcionar experiencias e información favorables a la imagen del exogrupo anteriormente prejuizado. Por el contrario, allí donde los contactos son esporádicos, escasos u ocasionales la posibilidad de que las relaciones intergrupales mejoren será muy inferior (véase Cuadro 8.13).

CUADRO 8.13: EL ROMPECABEZAS (E. ARONSON).

A principios de los años setenta del pasado siglo xx, un equipo de psicólogos sociales dirigidos por Elliot Aronson se toparon con un serio problema en una escuela de Texas cuyos alumnos pertenecían a varios grupos étnicos diferentes. En un entorno escolar en el que los profesores promovían la rivalidad entre sus alumnos y en el que aquellos estudiantes que provenían de estratos sociales más elevados –los alumnos blancos– obtenían casi siempre los mejores resultados académicos, los estudiantes del resto de los grupos étnicos eran percibidos por sus compañeros blancos como personas de menor capacidad intelectual. Además, esos mismos alumnos provenientes de las minorías étnicas estadounidenses reconocían sentirse discriminados por sus profesores y acusaban a éstos de dar un trato de favor a sus compañeros blancos. Con el fin de mejorar las relaciones y percepciones intergrupales en aquella escuela Aronson y sus colaboradores idearon una técnica educativa llamada del *rompecabezas* y basada en los principios estratégicos formulados por Muzafer Sherif a partir de sus estudios en los campamentos de verano: proposición de metas supraordenadas u objetivos atractivos para los miembros de diferentes grupos e implicación en actividades de cooperación intergrupala para satisfacer tales objetivos.

Para poner a prueba la técnica del rompecabezas, Aronson y sus colaboradores realizaron varios ensayos con estudiantes de educación primaria a los que se distribuía en varios grupos multiétnicos formados por seis escolares cada uno. Los grupos debían organizarse para aprender conjuntamente diversos contenidos escolares con la peculiaridad de que cada miembro del grupo recibía una porción limitada de la información que debían asimilar, diferente a la de sus compañeros. Así, si el objetivo pedagógico era conocer a un famoso personaje histórico, cada estudiante recibía una sexta parte de la información mínima necesaria para llegar a saber quién era dicho personaje. Como cada compañero tenía acceso único e intransferible a información relevante acerca del personaje, la única forma de aprender lo suficiente del mismo consistía en que cada uno de los miembros del grupo trasladase esa información, con sus propias palabras, al resto de sus compañeros. Como dice Aronson, la técnica del rompecabezas tiene dos características importantes. Primero, ninguno de los estudiantes puede aprender o realizar cualquier otra tarea educativa de modo satisfactorio si no recibe la ayuda de los otros; segundo, cada miembro del grupo tiene una contribución esencial que hacer a sus compañeros.

El método del rompecabezas ha sido aplicado con éxito a diversos contextos educativos logrando efectos tales como la prevención y reducción efectiva de los prejuicios entre los escolares, la mejora de su rendimiento académico y de su autoestima. Además, esta técnica ha inspirado el diseño de otros procedimientos similares de aprendizaje cooperativo igualmente efectivos.

La experiencia de contactos intergrupales positivos y reiterados suele mejorar la actitud hacia las personas que protagonizaron esas interacciones, pero esto no garantiza que desaparezcan los prejuicios hacia los grupos a los que esas personas representan. Volvamos al ejemplo de los prejuicios hacia los inmigrantes. Que un profesor racista mejore su actitud hacia uno o varios de sus alumnos inmigrantes como consecuencia del alto rendimiento que muestran, y del agradable trato que pueda haber tenido con ellos, no hace imposible que ese mismo profesor continúe pensando que, en general, los estudiantes inmigrantes (y, por extensión, todos o casi todos los inmigrantes adultos) sean menos competentes y más problemáticos que los estudiantes autóctonos. **Las resistencias a generalizar las nuevas actitudes positivas** creadas a raíz del contacto intergrupales pueden venir motivadas por dos razones fundamentales que ya antes adelantábamos: que esos contactos tengan lugar con pocos o muy pocos miembros del exogrupo, o que las personas que contradicen los prejuicios preexistentes puedan ser definidas como escasamente representativas de la mayoría de los miembros que componen el grupo víctima de prejuicio. Una vez más, bajo esas condiciones, los comportamientos y atributos contraestereotípicos son interpretados como excepciones que lo único que hacen es confirmar la regla. Quienes muestran esos rasgos y conductas incongruentes con el estereotipo negativo previo son definidos como diferentes a la mayoría de los miembros de su grupo, dejando intacta la representación o las creencias que sirven para definir a dicha mayoría. Por todas estas razones, es importante que las experiencias de contacto positivo intergrupales orientadas a combatir prejuicios previos impliquen a personas que sean definidas o percibidas como representativas de sus grupos o como muy semejantes a la mayoría de sus miembros.

Junto a estas condiciones básicas, las garantías de que el contacto promueva unas relaciones intergrupales armoniosas y positivas aumentarán cuando se den otras dos circunstancias complementarias. En primer lugar, **las experiencias de contacto y cooperación deben estar apoyadas por autoridades, instituciones y normas sociales**. Iniciar una campaña de integración étnica en un país que se rige por leyes segregacionistas puede resultar tan ineficaz como generar dinámicas de cooperación interétnica en una aula donde el profesor concede un trato desigual a los alumnos de diferentes etnias. Segundo: no deben existir diferencias significativas en términos de poder y estatus entre las personas implicadas en esas experiencias de contacto intergrupales. El Cuadro 8.14 hace un intento de resumirlas.

Estrategias sociocognitivas

Partiendo de los presupuestos establecidos por la TIS, las estrategias de reducción y/o prevención de los prejuicios, la discriminación y la hostilidad intergrupales deberían incidir en el proceso cognitivo de categorización que parece

CUADRO 8.14: CONDICIONES DE CONTACTO EFICACES CONTRA LA DISCRIMINACIÓN.

1. Proporcionar experiencias positivas que pongan contra las cuerdas los estereotipos previos.
2. Contacto repetido y continuado.
3. Contacto amplio, que implique a muchas personas.
4. Contacto con personas significativas y prototípicas del grupo.
5. Apoyo y colaboración oficial e institucional.
6. Contacto que implique interdependencia en el sentido de Sherif: que los haga trabajar juntos para la solución de algún problema o consecución de un objetivo.
7. Equiparación en el estatus de las personas en contacto.

inherente a la constitución de la identidad social de los grupos humanos. En síntesis, las medidas propuestas desde esta perspectiva son tres: **individuación**, **recategorización** y **categorización cruzada**, y todas ellas se basan en alguna forma de redefinición de los miembros del grupo o los grupos prejuzgados.

En relación a la propuesta de **individuación**, también llamada de «decatégorización», diversas investigaciones sugieren que los sesgos endogrupales pueden ser atenuados cuando los miembros del grupo prejuzgado son redefinidos como individuos particulares con características y opiniones propias. Se trata de proceder a una **diferenciación** y **personalización** de los miembros del exogrupo devolviéndoles lo que realmente les pertenece, que no es otra cosa que su singularidad y su distintividad. Se trata de considerar a la gente como personas, más que como miembros de categorías sociales.

También es posible la **recategorización**. En alguna medida, es lo que hizo Sherif por medio de las metas extraordinarias: empezar a pensar con una perspectiva más amplia en términos de una categoría inclusiva capaz de ensombrecer el «ellos» y el «nosotros», dice Thomas Pettigrew (1998, p. 75), a quien precisamente debemos estas denominaciones. Una posible explicación cognitiva sobre el éxito de las estrategias basadas en la cooperación intergrupal es que ésta puede ayudar a desactivar las categorías «ellos/nosotros», así como a fomentar un nivel más inclusivo de categorización social a partir del cual los «cooperantes» pudieran redefinirse como miembros de un nuevo y más amplio grupo. Diversas investigaciones demuestran que, en efecto, las experiencias de cooperación positiva entre personas con originales identidades étnicas fomentan percepciones de una identidad social única. En este mismo sentido, la creación de nuevas categorías sociales más inclusivas (una **identidad supraordenada inclusiva**, dicen Hewstone, Rubin y Willis, 2002) que engloben a anteriores categorías sociales contrapuestas (por ejemplo, una identidad nacional frente a una previa identidad regional; o una identidad europea frente a una identidad nacional) puede servir para mejorar el clima de las relaciones sociales.

Pese a lo dicho, la propensión de las personas a identificarse de modo intenso y positivo con los propios grupos de pertenencia y referencia hace difícil en muchos casos la extinción o transformación de las identidades grupales preexistentes; pensemos en la posibilidad de una identidad colectiva europea para el caso de los españoles. Pensemos también en nuestro contingente migratorio: ¿cuántos de los emigrantes iberoamericanos, de Europa del este, magrebíes, subsaharianos o asiáticos que llegan anualmente a España, en muchos casos para quedarse definitivamente, serían capaces de olvidar sus identidades sociales de origen, basadas en una variedad de componentes étnicos, culturales y religiosos, y llegar a considerarse exclusiva o fundamentalmente españoles? Pese a todo, la dificultad o imposibilidad práctica de abolir ciertas categorizaciones sociales no hace imposible una redefinición de la identidad social de las personas que reduzca prejuicios y prevenga conflictos intergrupales. Dado que solemos pertenecer a más de un grupo, las personas acostumbramos a aplicarnos a nosotros mismos y a otros más de una categoría social. Carmen Huici y María Ros han venido denominado este hecho como **identidad comparativa**, que se fundamenta «en la idea de la categorización a distintos niveles y en cómo la identificación con esos niveles repercute en la diferenciación intergrupala, y se define como la consideración simultánea de la identificación con dos categorías a dos niveles de inclusión diferentes» (Huici, Ros y Gómez, 2003, p. 39).

Según nos indican las investigaciones y la realidad social cotidiana, no todas las categorizaciones sociales son excluyentes entre sí, lo cual hace posible la existencia de **categorizaciones cruzadas** con efectos positivos sobre las relaciones intergrupales. Así, muchos españoles se definen como tales sin que ello les impida desarrollar una identidad social europea; del mismo modo que los hijos de muchos inmigrantes asentados en nuestro país adquieren una identidad nacional española que no anula su vínculo psicológico con los países de procedencia de sus padres. Experimentos y datos antropológicos indican que la aparición o existencia de categorizaciones cruzadas suele tener un efecto positivo sobre la prevención y/o reducción de sesgos endogrupales y de tendencias discriminatorias. Como apunta Marilyn Brewer (1999), hay que subrayar que las relaciones más directas entre sentimientos intensos de favoritismo endogrupal y antagonismo exogrupal son más características de sociedades tribales o altamente segmentadas cuyos miembros son diferenciados entre sí en base a un criterio único, primario y simple de categorización social, como la etnia o la religión. Por el contrario, el potencial de discriminación y conflicto intergrupala suele ser mucho menor en aquellas estructuras sociales donde los criterios de categorización son múltiples y variados (origen étnico, confesión religiosa, clase social, ocupación, lugar de residencia, orientación política, etc.) y donde las formas de identidad social se entrecruzan. Finalmente, cabe recordar también que la pertenencia a grupos y categorías sociales diversas puede ser resaltada o, por el contrario,

disimulada, dependiendo de cuál sea la forma de entender las identidades colectivas promovida por instituciones políticas y sociales y por convenciones culturales.

Para concluir

Seguramente tengan razón Manuel Castells y Amin Maalouf al describir o reivindicar la elaboración de nuevas formas de identidad que nos ayuden a luchar contra viejos prejuicios. Quizá no sea mala opción concluir este capítulo con algunas palabras de un escritor libanés, francés y cristiano, y de un sociólogo, español y catalán, que ha pasado media vida enseñando en Estados Unidos:

Manuel Castells	Amin Maalouf
<p>Para aquellos actores sociales excluidos de la individualización, o que se resisten a ella, de la identidad unida a la vida en las redes globales de poder y riqueza, las comunas culturales de base religiosa, nacional o territorial parecen proporcionar la principal alternativa para la construcción de sentido en nuestra sociedad [...]. Son, desde el principio, identidades defensivas que funcionan como refugio y solidaridad, para proteger contra un mundo exterior hostil. Están constituidas desde la cultura; esto es, organizadas en torno a un conjunto específico de valores, cuyo significado y participación están marcados por códigos específicos de autoidentificación: la comunidad de creyentes, los iconos del nacionalismo, la geografía de la localidad [...]. El fundamentalismo religioso, el nacionalismo cultural, las comunas territoriales son, en general, reacciones defensivas. Reacciones contra tres amenazas fundamentales percibidas en todas las sociedades por la mayoría de la humanidad. Reacción contra la globalización, que disuelve la autonomía de las instituciones, las organizaciones y los sistemas de comunicación donde vive la gente. Reacción contra la interconexión y la flexibilidad, que difumina los límites de la pertenencia y la participación, individualiza las relaciones sociales de producción y provoca la inestabilidad estructural del trabajo, el espacio y el tiempo. Reacción contra la crisis de la familia patriarcal, raíz de la transformación de los mecanismos de construcción de la seguridad, la socialización, la sexualidad y, por tanto, de los sistemas de personalidad (Castells, M. <i>El poder de la identidad</i>. Madrid: Alianza, pp. 88-89).</p>	<p>En la época de la mundialización, con ese proceso acelerado, vertiginoso, de amalgama, de mezcla, que nos envuelve a todos, es necesario –iy urgente!– elaborar una nueva concepción de la identidad. No podemos limitarnos a obligar a miles de millones de personas desconcertadas a elegir entre afirmar a ultranza su identidad y perderla por completo, entre el integrista y la desintegración [...]. Si a nuestros contemporáneos no se les incita a que asuman sus múltiples pertenencias, si no pueden conciliar su necesidad de tener una identidad con una actitud abierta, con franqueza y sin complejos, ante las demás culturas, si se sienten obligados a elegir entre negarse a sí mismos y negar a los otros, estaremos formando legiones de locos sanguinarios, legiones de seres extraviados [...]. [Por el contrario] si consigue asumir su doble pertenencia, el hombre de madre serbia y padre croata no participará jamás en ninguna matanza étnica, en ninguna «depuración»; si se siente capaz de asumir los dos «elementos confluentes» que lo han traído al mundo, el hombre de madre hutu y padre tutsi no intervendrá nunca en matanzas y genocidios; y el joven francoargelino, igual que el germanoturco, no estará jamás del lado de los fanáticos si logran vivir serenamente su identidad compuesta (Maalouf, A. <i>Identidades asesinas</i>. Madrid: Alianza, 2001, p. 43).</p>

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

- Gil, F. (1999). «Relaciones intergrupales». En Gil, F. y Alcover, J. M^a. (coords.). *Introducción a la Psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide (pp. 357-386).
- Huici, C. y Morales, J. F. (2004). *Psicología de grupos I*. UNED: Madrid. Capítulo 12: «El conflicto en los grupos». Capítulo 13: «Las relaciones intergrupales».

CAPÍTULO 9



No nos miran, no nos ven, no nos oyen: La patología grupal.

La patología grupal

Los alumnos de doctorado en Economía y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid todavía no han salido de su asombro: Sarhane Ben Abdelmajid, *El Tunecino*, considerado por la policía el «cerebro» de los atentados del 11 de marzo, había sido compañero suyo. Con él habían compartido la formalidad de las clases, las charlas informales de cafetería, trabajos de doctorado e incluso el mismo tren a Cantoblanco. Ahora les ronda la cabeza la misma pregunta y la misma inquietud: la de saber cómo es posible que una persona con apariencia tan normal fuera uno de los autores de una masacre, que se cobró cerca de 200 vidas aquella mañana del 11 de marzo de 2004, y acabara finalmente inmolándose en el piso de Leganés a comienzos de abril siguiente. Ellos creen, como la mayoría de los hombres y mujeres de buen corazón, que una barbarie de estas proporciones sólo cabe en una mente insana, en una cabeza atravesada por la peor de las locuras.

Con la misma incredulidad reaccionaron los judíos en general, y los supervivientes de los campos de concentración más en particular, cuando leían las crónicas que Hannah Arendt enviaba al *New Yorker* durante el juicio contra Adolf Eichmann: necesitaban creer que era un monstruo de la peor calaña, un psicópata asesino con el corazón empedrado por el odio. Arendt, ya lo hemos visto en el Capítulo 1, describió la imagen de un hombre gris, un burócrata convencional y escaso de imaginación e iniciativa, con una vocación incombustible de servir. Contar lo que estaba viendo le costó toda clase de acusaciones. Milgram (1980, p. 18) lo recuerda: «Manifestaba Arendt que el esfuerzo desplegado por el fiscal por describirnos a un Eichmann como un monstruo de sadismo era fundamentalmente falso, que se asemejaba muchísimo más a un pobre burócrata que no hizo otra cosa que estar sentado ante la mesa de su despacho y cumplir con su obligación. Por el hecho de mantener tales ideas, llegó a convertirse Arendt en objeto de escarnio, e incluso de calumnia».

Elie Wiesel también estuvo en Jerusalén durante el juicio que se seguía contra aquel execrable criminal de guerra. Antes había estado en Auschwitz, y en una

exquisita autobiografía, *Todos los torrentes van a la mar*, desliza la siguiente reflexión:

El poder del mal

Siempre me obsesionan las mismas preguntas: ¿cómo explicar el poder del mal? ¿Y la complicidad de los países «neutrales»? ¿La pasividad del judaísmo americano y de la comunidad judía palestina? Y también: **si al menos fuera posible declarar al inculpado irrevocablemente inhumano, no perteneciente a la especie humana. Me molesta pensar que Eichmann es humano**; habría preferido que tuviera una cabeza monstruosa, a lo Picasso, con tres orejas y cuatro ojos. Le miro, le miro durante horas; me da miedo. Sin embargo, en el estado en que se halla, en su jaula de cristal blindado, no presenta peligro alguno. ¿Por qué me da tanto miedo? ¿Existe un mal ontológico encarnado por un ser que ni siquiera necesita actuar, salir de sí mismo para hacer sentir su maléfica potencia?... Y luego el castigo: ¿existe un castigo para crímenes de esta envergadura? (Wiesel, 1996, p. 416).

Como Wiesel, nosotros también preferimos pensar que los mochileros del 11-M son gentes con tres orejas y cuatro ojos mal repartidos a lo largo de una cabeza monstruosa donde caben toda la amargura, todo el odio y toda la escoria que uno imagina escondida tras el mal radical. Para poder sobrevivir al espanto es necesario trazar una gruesa línea divisoria entre ellos y nosotros: nos aterra, porque nos envilece como personas, pensar tan sólo que son parecidos a cualquiera de nosotros. Han dado muestras evidentes de que no, y necesitamos el consuelo, imperioso aunque no necesariamente verosímil, de que actos de esta naturaleza sólo tengan cabida en mentes roídas de perturbación y en almas que se alimentan de carroña.

Los psicólogos clínicos dicen que es muy sano pensar así; que es una manera de actuar frente al recuerdo del trauma, de poder sobrellevar el peso de una memoria cargada de un dolor que se hace insoportable por momentos. Pero desde otro punto de vista las cosas son algo distintas, porque esta manera de abordar la explicación de los hechos traumáticos nos remite a un modelo de realidad en la que existe un perfecto encaje entre la acción y la persona que la ejecuta. Es un encaje perfecto, pero falaz, y a nosotros nos sobran argumentos para decir que quienes así piensan, que es una inmensa mayoría, corren el riesgo de equivocarse de cabo a rabo.

9.1. UNA (FUGAZ) DIGRESIÓN EPISTEMOLÓGICA

Detrás de esa idea tan generalizada y tan reconfortante desde el punto de vista psicológico, se encuentra algo más profundo: una teoría de la mente que atribuye intenciones, infiere creencias, descubre motivos y averigua razones sir-

viéndose única y exclusivamente del sujeto, y una manera de acercarse al comportamiento de las personas con la sospecha de que todo está escrito en su interior. Eso se acompaña de un principio que a estas alturas seríamos capaces de matizar hasta hacerlo irreconocible: todo aquello que se encuentre fuera de la piel del individuo carece de relevancia teórica y de capacidad explicativa.

En el Capítulo 1, en el intento de aportar pruebas para apoyar la realidad del grupo, dejamos mencionados algunos de los rasgos que tradicionalmente han avalado esta manera de acercarse al estudio del comportamiento humano (véase Cuadro 1.4). Al amparo del individualismo metodológico, se asume un presentismo ahistoricista, un empirismo no pocas veces ramplón y una inclinación obstinada por hacer equivalente el todo a la suma de cada una de sus partes. El resultado es un modelo de sujeto enrocado sobre sí mismo, suspendido en un vacío social que porta con orgullo principios psicológicos universales y soporta de manera estoica el devenir de los acontecimientos sociales sin sentirse afectado por ellos. Una herencia directa de aquel sujeto trascendental kantiano que comparte una naturaleza y que atesora una racionalidad universal, libre de incómodas y correosas ataduras, sobre la que se asienta un modelo de ciencia pura e inmaculada que nos asegura el progreso, la felicidad y la paz perpetuas.

A juzgar por los resultados, es obvio que algo ha fallado en este edificio tan sólida y concienzudamente diseñado por Kant; y lo que ha fallado han sido los propios sujetos: ni más ni menos. Sencillamente no son como pensábamos. De entrada, los científicos sociales no son seres angelicales, sino tipos hechos y derechos que se acercan al estudio de la realidad pertrechados de valores y de manías; personas que saben muy bien lo que quieren y lo persiguen hasta sus últimas consecuencias. Inquieto por las confesiones de Eichmann, Milgram quiso aportar datos para explicar lo que pudo haber ocurrido para llegar al Holocausto; Lewin siempre mantuvo la idea de que la deriva enloquecida del pueblo alemán se debió a la falta de una atmósfera democrática, y a su estudio dedicó buena parte de sus esfuerzos en sus últimos años; Sherif quiso ofrecer soluciones al conflicto intergrupar; Tajfel también, aunque como bien sabemos lo hizo desde una perspectiva distinta; Asch tenía muy claras las ventajas y los inconvenientes de las sociedades basadas en la independencia o en la sumisión; a Janis le preocupaban los fracasos políticos; a Martín-Baró la violencia política y la guerra. Cada uno de ellos, además, no sólo tenía claras las razones que le movieron a investigar lo que investigaron, sino que nunca ocultaron el modelo de sociedad en el que les gustaría vivir.

En una palabra: **no es posible la neutralidad**. En esa postura hay una coincidencia plena. **El conocimiento científico no puede estar suspendido en un vacío de verdades absolutas e intemporales libres de valores**. No es posible una ciencia capaz de establecer una rígida separación entre los hechos que pueden ser

observados y medidos, y «las ideas de valor que dominan al investigador y su época», en palabras de Max Weber. No se sabe muy bien hasta qué punto las perspectivas teóricas y las convicciones personales son o no cosas diferentes. Aun a riesgo de abusar, si vamos de nuevo a Tajfel, las cosas no quedan claras; quizás porque no lo pueden estar más:

Perspectivas teóricas y convicciones personales

La perspectiva es fácil de explicar a grandes rasgos. Consiste en el punto de vista de que la Psicología social *puede y debe* incluir entre sus preocupaciones teóricas y en relación con la investigación un interés directo por las relaciones entre el funcionamiento psicológico humano y los procesos y acontecimientos sociales a gran escala que moldean este funcionamiento y son moldeados por él. [...] **Por lo que se refiere a la convicción**, ésta se desarrolló a partir de la experiencia a la cual me refería en el apartado anterior de este capítulo [el Holocausto]. Hoy, casi cuarenta años más tarde, hemos visto muchas masacres nuevas y también algunos nuevos holocaustos. A la vista de todo esto, **mi creencia en una Psicología libre de la influencia de los valores comenzó a tambalearse rápidamente**. Al mismo tiempo, los años sesenta y setenta trajeron un resurgimiento de muchos intentos semi o pseudocientíficos, pronto popularizados, de proporcionar «explicaciones» toscas y simplistas de los daños que los grupos humanos pueden infligirse unos a otros, tanto física como económica y socialmente [...]. **Yo no creo que las «explicaciones» de los conflictos y de la injusticia sociales sean primaria y principalmente psicológicas**. Esto está estrechamente relacionado con **mi convicción de que una Psicología social «neutral» es prácticamente imposible** (la neutralidad en las ciencias sociales a menudo significa la toma de postura implícita) y de que, al mismo tiempo, es posible y necesario *intentar* comprender, en el trabajo propio como psicólogo social, la integración de las interacciones individuales con los marcos sociales más amplios (Tajfel, 1984, p. 24).

Se ha repetido por activa y por pasiva: las teorías y aproximaciones al estudio del comportamiento humano en las que, junto a lo estrictamente psicológico, no estén contemplados factores histórica y culturalmente enraizados, nos hacen víctimas de un **empirismo individualista** que pese a su apariencia de ciencia pura se sustenta sobre determinados valores, persigue objetivos y defiende intereses que se sitúan más allá del mero conocimiento científico. El individualismo metodológico tiene una agenda oculta cuyo rostro se nos muestra de muy diversas maneras. Una, quizás la más sólida y extendida, nos la desveló Tajfel en el Capítulo 1 y nos la acaba de recordar en la cita anterior: el peligro de dar explicaciones estrictamente psicológico-individuales de los conflictos políticos, de la injusticia social, de la explotación económica, de la represión política, de la guerra, etc. **En el fondo de los problemas sociales no existen ni sólo, ni primordial, ni siempre, ni necesariamente problemas psicológicos.**

Pero hay algo más: el individualismo metodológico nos remite a consideraciones plagadas de incertidumbre y de riesgo. Al considerarlo como único protagonista de la historia y la única razón de la sociedad y de los grupos, estamos otorgando al sujeto un soberano título de propiedad que es muy dudoso que le corresponda: ser el único dueño de su propia conducta y el verdadero responsable de sus venturas y de sus desventuras; él sin contexto, en el vacío social, como si fuera una isla en el mundo que le rodea. Aceptando el principio inevitable de que la sociedad y los grupos están compuestos de individuos, los contenidos más relevantes de los ocho capítulos precedentes podrían desmentir punto por punto su soberanía en el seno del grupo. El camino que sigue el individuo soberano corre el riesgo de conducirnos al borde del abismo; si responsabilizamos al sujeto de su propia situación nos ponemos en el disparadero de culparlo de sus propias tribulaciones: a los judíos del Holocausto, a los negros del racismo, a las mujeres del machismo que las maltrata de manera inmisericorde, y a los pobres de su falta de solvencia económica, en una especie de círculo fatídico puesto al servicio de intereses políticamente reaccionarios y socialmente insolidarios. Martín-Baró lo vio con una especial claridad:

Culpar a la víctima

El análisis centrado en la persona tiende a atribuir la causalidad de los hechos a los individuos y sus características, lo que en el fondo es consecuencia de la ideología liberal-burguesa. Los problemas sociales se convierten así en problemas de personas, y los problemas políticos en problemas de caracteres o personalidades. Se incurre en el personalismo a todos los niveles, tanto para el éxito como, sobre todo, para el fracaso. El problema es la «vagancia» de los campesinos, las tendencias paranoicas de los políticos o el carácter sociópata de los terroristas, y no los conflictos estructurales de fondo. De este modo, las soluciones sociales y políticas recomendadas por este tipo de análisis tienden siempre a asumir como intocable el sistema social establecido y a estimular a los individuos a plegarse a sus exigencias (Martín-Baró, 1983, p. 24).

En realidad, todo lo que hemos visto hasta este momento desafía ese modelo de conocimiento cuya única fuente de información son los datos provenientes de un sujeto psicológico individual. **La grupalidad emerge como una vía alternativa de conocimiento**, como un instrumento de cuya ayuda nos servimos para elaborar hipótesis en torno al comportamiento de las personas dentro y fuera del grupo, y en torno al comportamiento de los grupos propiamente dichos. Sin necesidad de acudir a sesudos tratados filosóficos, lo que queremos decir es que algunos de los datos que hemos venido ofreciendo, algunos de los supuestos en los que nos hemos basado y alguna de las hipótesis que hemos manejado son sus-

ceptibles de ofrecernos un sólido panorama para poner en aprietos al individualismo metodológico. En el Cuadro 9.1 hacemos un esfuerzo por resumirlos:

CUADRO 9.1: LA GRUPALIDAD COMO FUENTE DE CONOCIMIENTO.

1. **El grupo es la metáfora de nuestra existencia:** ése ha sido el argumento central del Capítulo 2. Por él han desfilado las investigaciones que han construido buena parte de la teoría psicosocial, en general, y la parte más sustantiva de la teoría grupal. A ellas conviene acudir una y otra vez para saber qué es eso del grupo como fuente de conocimiento científico.
2. **Ningún individuo es una isla,** dice Tajfel. Ni los objetos del mundo físico, ni las personas que conforman el mundo social están y viven aisladas flotando en un vacío de realidades inconclusas. En algún momento hemos arriesgado algo más: a la pregunta de qué es lo que ha permitido al ser humano como especie transformarse en la clase de animal que ha llegado a ser hemos respondido que ha sido el desarrollo de la mente. Ésta, sin embargo, no es concebible fuera de lo social.
3. **Los juicios sobre las personas y sobre los grupos difícilmente pueden hacerse en un vacío de afirmaciones absolutas.** Por tanto, ni somos una isla, ni lo que somos tiene sentido en el vacío.
4. **El grupo se convierte en la unidad de análisis,** en el marco de referencia a la hora de mirar el comportamiento individual. Ello viene obligado desde una epistemología que suscribe la idea de que la combinación y la relación dentro de un todo producen efectos que no son reducibles a las propiedades o disposiciones de sus partes.
5. **Los fenómenos comportamentales obedecen a una filosofía de la relación,** de la interacción y de la interdependencia en virtud de la cual la clave no se centra en esos rasgos y características que nos diferencian a unos de otros, sino en la relación que mantenemos unos con otros dentro de un determinado contexto. Ése es el fenómeno de génesis lewiniano al que hemos hecho referencia en el Capítulo 3. Solomon Asch, lo hemos visto, participa de la misma hipótesis: tanto el individualismo metodológico como el holismo sociológico «carecen de la concepción de interacción psicológica y de campo mutuo», y ninguna de ellas es capaz de entender que **los acontecimientos psicológicos a los que llamamos sociales son, en un sentido preeminente, relacionales** (Asch, 1962, p. 257).
6. Para dar cumplida y adecuada cuenta de algunas de las acciones que ejecutan las personas necesitamos de manera inevitable **recuperar el contexto** en los amplios términos que hemos ido viendo a lo largo de los capítulos previos.
7. La referencia al contexto nos pone sobre la pista de una de las más sólidas hipótesis de la **teoría sociohistórica: la ley genética del desarrollo cultural:** «Cualquier función en el desarrollo cultural del niño aparece en escena dos veces, en dos planos: primero como algo social, después como algo psicológico; primero entre la gente, como una categoría intersíquica; después dentro del niño, como una categoría intrapsíquica» (Vygotski, 1987, p. 161). Es necesario **mirar lo que acontece alrededor del sujeto para poder comprender lo que hace, lo que piensa y lo que siente en su interior.**
8. El comportamiento grupal está regido por un principio de autorregulación: el **equilibrio cuasies-tacionario** (Lewin) que convierte los fenómenos grupales en fenómenos con propiedades dotadas de cierta regularidad y constancia.
9. A veces, el grupo se convierte en la norma fundamental de nuestra existencia: **la grupalidad como norma** de la que nos hablaba hablaba Tajfel en el Capítulo 2: **la pertenencia grupal como único marco de referencia** en nuestro comportamiento.
10. **La grupalidad es la fuente de identidad,** de autoestima, de autoconciencia.

Éstas son algunas de las claves sobre las que se sustenta un modo de acercarse al comportamiento que tiene al grupo como su unidad de análisis. Aunque no sea estrictamente necesario, conviene recordar que detrás de ellas se encuentra la flor y nata de la Psicología social, incluido Vygotski, a quien es necesario recuperar para la causa. Las pruebas que la avalan son las que hemos venido manejando a lo largo de los ocho capítulos anteriores. Son muchas, todas ellas contundentes; la mayoría curiosamente extraídas de investigaciones empíricas en contextos de laboratorio o, al menos, en situaciones donde el investigador ha intervenido en el control de las variables; de todas ellas podemos encontrar pruebas en la realidad cotidiana que avalan los datos ofrecidos en el laboratorio; de casi todas hemos ofrecido algunos ejemplos extraídos del día a día.

Son muchas las claves que podemos manejar para hablar del **grupo como fuente de conocimiento psicosocial**. Si hubiese un principio capaz de unirlas no dudáramos en invocar aquel que en 1945 defendiera Kurt Lewin (1948, p. 57): «Los procesos a través de los cuales se adquieren la normalidad y la patología son básicamente los mismos. La naturaleza de los procesos a partir de los cuales un sujeto llega a ser un criminal, por ejemplo, parecen básicamente los mismos que los procesos por los que otro llega a conducirse de manera honesta. Lo que realmente cuenta es el efecto que sobre el individuo tienen las circunstancias de su vida, la influencia del grupo en el que ha crecido» (Lewin, 1948, p. 57). Lewin sabe perfectamente bien de lo que habla y, con independencia de la factura que haya tenido que pagar al paso de los años, sus posiciones epistemológicas y sus propuestas teóricas (véase epígrafe 3.5) siguen siendo obligado marco de referencia.

Los chicos y chicas guerrilleros acogidos al programa «Niños Desvinculados» en Colombia no saben, las criaturas, quién es Kurt Lewin, ni falta que les hace, pero cuentan historias correosas de vidas marcadas por el desamparo familiar, por la supervivencia en un mundo hostil, por el intento de escapar a la ruina de la vida que se les viene encima con un peso insoportable todos los días. Ellos son un escenario natural privilegiado para cualquier estudioso del comportamiento grupal. Algunas de las cosas que dicen nos ayudan a entender a Lewin, al tiempo que nos ofrecen una pauta muy valiosa para entender la patología grupal (véase Cuadro 9.2).

Los hemos traído a colación como apoyo a la idea de que muchas veces no hay manera de encajar la persona con sus actos y que si queremos conocer las razones oscuras por las que un adolescente de catorce años descerraja una ráfaga de metrallera a un «enemigo» indefenso, antes de sentarlo en el diván del psicoanálisis merece la pena que miremos a su alrededor para buscar la clave de ese comportamiento. Estos testimonios nos podrían haber servido también para ratificar las funciones emocionales que cumple el grupo (Capítulo 1) o para apoyar

CUADRO 9.2: TESTIMONIOS DE NIÑOS GUERRILLEROS.

En 2002 el periodista Guillermo González Uribe gana el premio Planeta de Periodismo por un libro titulado *Los niños de la guerra*. En él cuenta la peripecia de varios chicos y chicas que en algún momento de su vida militaron en alguna de las guerrillas que azotan la vida colombiana y que en la actualidad están acogidos a un Programa Gubernamental de Atención al Menor desprotegido que se ocupa de los niños desvinculados de la guerrilla. Los testimonios que recogemos aquí están tomados del libro en cuestión y no tienen otra intención que la de dejar constancia de ellos sin perder de vista la hipótesis de que a veces la conducta patológica se explica mirando fuera del individuo, y no dentro, como nos ha acostumbrado la Psicología.

Testimonio 1: La verdad es que matar no es algo que a uno le nazca de la cabeza, sino que le dicen: «Mate a fulano», y si uno no lo hace genera desconfianza en el grupo. Lo pueden quebrar por esas desconfianzas que le cogen: si no fue capaz, está colaborando con el enemigo, colaboración involuntaria o voluntaria; uno siempre teme eso. Pero no es que le salga a uno del corazón hacerlo (p. 54).

Testimonio 2: Para atracar una deja de poner cara de niña buena; se pone seria como si fuera mala, pero qué va. Yo no soy mala. Hacía esas cosas porque me obligó la vida a hacerlas, pero no porque yo quisiera. Por una parte, yo no he sentido que sea malo hacer eso. Por otra sí [p. 66]. A una aquí le brindan amistad, apoyo, amor, como una familia, y si se va una de aquí le va a hacer falta eso. A una le hacían falta amor y tranquilidad, porque una anda por la calle y anda feliz, pero no anda tranquila, porque piensa que le van a meter los *polochos* [p. 67].

Testimonio 3: Desde chiquito, como a los ocho años, empecé a agarrar malos pasos, a coger la calle y robarme cosas. Me pusieron en un colegio pero permanecía más afuera que adentro; casi no estudiaba y me maltrataban, hasta cuando me fui del todo para la calle, con nueve amigos. No volví donde la familia porque cada vez que llegaba me daban severa *muenda* [paliza]. Me pegaban con cables o con lo que encontrarán por delante [p. 94]. Fue cuando ingresé a los paramilitares. Anduve con ellos dos años. Estaba muy amañado allá. No es por nada, pero me trataban bien, me daban lo que necesitaba [p. 98]. Ahora no sé qué voy a hacer en la vida. Me provoca irme, así sea para el grupo o a trabajar en alguna parte. Y hay veces que quiero acabar el estudio y aprovechar lo que me están dando acá. Espero muchas cosas de la vida, cosas buenas y cosas malas, porque si hay cosas buenas, hay cosas malas.

Testimonio 4: Un día mi papá me iba a pegar y yo le dije que si lo hacía me iba para la guerrilla y venía y lo pelaba, lo mataba. Pero mi papá no me paró bolas, me pegó y yo me fui rebelde por el otro lado, me le escapé [p. 121]. Yo pertencí al ELN [...]. Llegué allá porque me gustaban sus ideales, estar con ellos, conocer otras cosas, pero no pensé que fuera tan cruel. Claro que a mí no me fue mal; les agradezco a ellos porque aprendí a cocinar, a lavar mis cosas, a saber que tenía que responder por mí misma o, si no, tenía que asumir las consecuencias. Claro que aquí, en la cooperación reforcé todo: mi responsabilidad, saber que tengo que responder por mis cosas, ser autónomo; saber que cuando deseo algo lo puedo luchar, lo puedo pelear, lo puedo conseguir [p. 124]. En este programa me siento como en familia. Me han acogido muy bien, de verdad; me han dado amor y aprecio. Me han enseñado a valorarme, a ser autónomo, a decidir por mi propia cuenta, no que otro me diga las cosas. Y me han enseñado a que también ayude a los demás.

Testimonio 5: Una noche nos fuimos a una fiesta y me emborraché. Dije: «Como nadie me quiere me voy para la guerrilla, y si me matan, que me maten» (p. 135).

Testimonio 6: Necesito ayuda para olvidar todo mi pasado, porque me molesta y me remuerde lo que hice, y es un remordimiento que creo que nunca me va a pasar. Vi mucha sangre y es algo que me causa muchísimo daño ahorita. Tengo un problema y es que no puedo ver una cosa roja, me pongo nerviosa y me da miedo y rabia a la vez [p. 155].

Testimonio 7: Me trataban bien en la guerrilla, me daban cariño, amor. Muchas personas me consentían, no solamente mi novio, que era como mi marido [p. 166].

Testimonio 8: Casi toda mi niñez fue trabajando. Vendía en la calle empanadas, buñuelos, papel higiénico, cigarrillos, de todo... Vivía por ahí, en cualquier parte, trabajaba y me iba del colegio. Cuando cumplí once años decidí que o seguía viviendo en la calle o me iba para la guerrilla, porque a mí ya me habían invitado [p. 172]. A la guerrilla yo la quiero mucho, porque ellos fueron los que me acabaron de criar. Los quiero como si fueran una familia; pero una familia que, porque la embarré, me hubiera matado; una familia que no perdona. Pero ellos me ayudaron en lo que pudieron [p. 175]. Cuando me tocaba matar a alguien me tapaba la cara, porque era muy miedosa; me acostaba a dormir y me soñaba con las personas que había quebrado. Pero una vez tuve que matar mirando a un muchacho que decían que era primo mío [p. 177]. A uno en los pueblos lo miran vestido de camuflado y piensan que es un duro, porque nunca llora; en un campamento uno siempre está con una sonrisa de oreja a oreja, pero nadie sabe qué es lo que se siente por dentro; no saben que uno también tiene la parte humana. Algunos creen que porque uno mata a una persona es valiente o que porque carga un fusil es valiente. Eso no es valentía: es cobardía. Uno se esconde detrás de un fusil, pero es una máscara que no es la de uno. Nunca estuve de acuerdo en que me mandaran a matar a otra persona, pero me tocaba; como todo buen guerrillero, iba y lo hacía [p. 178]. Mi sueño siempre ha sido ser enfermera, tener un hospital grande; poder ayudar a la gente sin necesidad de que tengan plata, de que tengan dos, tres millones: así tengan mil pesos, poderlos ayudar. Tener un lugar donde lleguen los campesinos y decirles: «Ésta es su casa, éste es su hogar, aquí es donde van a poder vivir» (p. 181).

Testimonio 9: Permanecí cuatro años en las Autodefensas Colombianas del Tolima, AUCT. Lo bueno de estar allí era que no me faltaba nada, que siempre tenía lo que quería, y lo malo, que tocaba asesinar personas. Sé que no es correcto, pero cuando toca asesinar a alguien no es porque a uno le guste, sino porque lo obligan, y porque estábamos defendiendo algo que era de nosotros [...]. Casi todos ingresaron por venganza. Lo que más me gustaba era la unidad del grupo, porque sus miembros eran vecinos y se distinguían desde pequeños, y la mayoría eran familia... Lo otro es que le tenían mucha confianza a uno; lo habían visto crecer a la par de ellos y lo distinguían bien, entonces nadie tenía dificultades. Claro que como en cualquier grupo que es asesino, a uno le tocaba hacer cosas [p. 188].

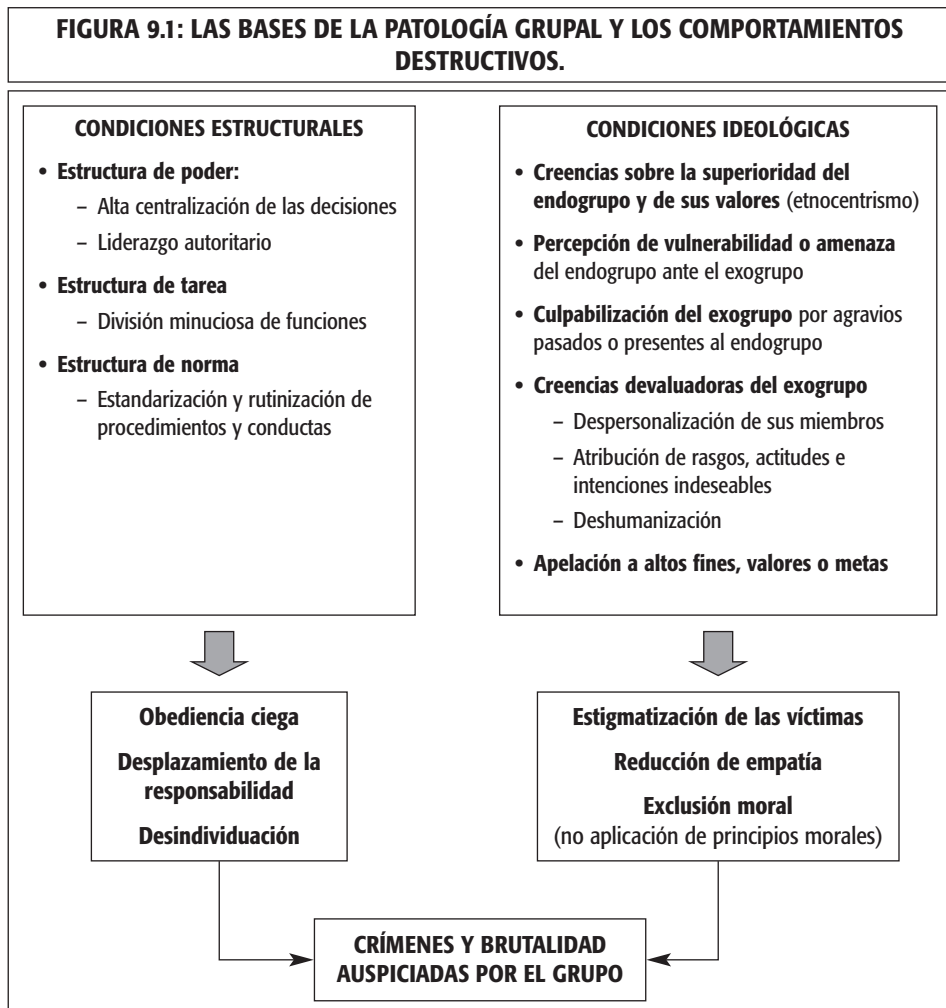
la imperiosa necesidad de apego (Capítulo 3). Ahora nos sirven como apoyo a la idea que ronda todo este capítulo: **no existe un mal ontológico encarnado en ningún ser particular; el mal no es exclusivamente una cualidad de las personas, sino que también lo puede ser de las situaciones.** Lo normal y lo patológico no sólo se pueden predicar de los individuos, sino de las entidades supraindividuales. En varias ocasiones, una de la mano de Milgram y otra de Zimbardo, hemos apuntado con todo convencimiento la idea que resume a la perfección esta hipótesis: **hay condiciones que hacen que personas normales se conviertan en agentes de destrucción.**

Eso es precisamente lo que pretendíamos mostrar desde las primeras páginas de este texto. Lo hemos querido hacer con ayuda de Wole Soyinka, que denunciaba la masacre del pueblo palestino a manos del Gobierno de Israel (véase Cuadro 1.1); con la colaboración de tipos un poco siniestros (Adolf Eichmann, los skinheads, el comando suicida de Leganés), o acudiendo a Monchiño, el personaje entrañable de «La lengua de las mariposas». Volvemos sobre ellos ocho

capítulos después y no podemos hacerlo como si no hubiera pasado nada. La incredulidad que mostrábamos recién comenzado el Capítulo 1 ha debido quedar diluida, y los interrogantes abiertos adecuadamente resueltos. Si los argumentos que hemos ido desgranando han sido convincentes y el proceso de aprendizaje ha sido correcto, en este momento deberíamos estar en perfecta disposición para manejar estos acontecimientos dentro de las dimensiones que les corresponden. Para ello tan sólo tenemos que mantener una elemental coherencia con la que ha sido nuestra manera de proceder: no nos interesa saber en qué se parece Monchiño a Marcelin Kwibueta, ni éste a los chicos y chicas de la guerrilla colombiana, ni todos ellos a los suicidas de Leganés. Sencillamente porque no tienen que parecerse en nada. Nuestro interés se centra de manera preferente en indagar qué es lo que ha ocurrido entre el Kwibueta y el Monchiño del Capítulo 1 y el del último, y nos interesa todavía más saber **qué condiciones han concurrido en cada uno de esos casos para que personas con una apariencia normal se hayan convertido en agentes de destrucción**. Los experimentos de Milgram, Sherif, Lewin, Zimbardo, Tajfel, etc., no nos dicen nada sobre las personas, sino sobre las situaciones que las rodean. Sobran, pues, todos los intentos de comparar sujetos experimentales con sujetos reales. El reto es otro y está claramente planteado: se trata de descifrar las **condiciones que pueden convertir a un conjunto de personas normales en un grupo patológico**. Es posible que no quepa una respuesta única, pero pistas hemos encontrado muchas, y algunas son definitivas. Si atendemos a lo que hemos trabajado a lo largo de los ocho primeros capítulos, todos los argumentos podrían tener cabida dentro los siguientes supuestos:

1. Hemos encontrado, en primer lugar, una serie de **condiciones estructurales**, que no son sino dimensiones del grupo que se sitúan fuera de los límites del propio sujeto, fuera de la piel del individuo. Hablamos del poder-autoridad-liderazgo (de la relación poder-sumisión; autoridad-obediencia), de la tendencia a esconderse detrás de un rol, del deber de ejecutarlo con fidelidad y pulcritud; de normas que sancionan caprichosa e interesadamente desigualdades, discriminaciones, exclusiones. Hablamos también de la presión a la que nos somete la mayoría (sumisión). Todas éstas son condiciones que se han mostrado sobradamente capaces de alentar comportamientos intrínsecamente destructores; todas éstas son condiciones de la patología grupal.
2. Pero también hemos hablado de **condiciones ideológicas**, de valores y creencias que definen los contenidos de las categorías sociales, que alientan el favoritismo endogrupal y alimentan estereotipos que colocan a las personas en situaciones de discriminación extrema. No hay duda de que los comportamientos destructores de determinados grupos ahondan sus raíces en su sistema ideológico. El 11-M es un buen ejemplo.

Ésta es nuestra propuesta: cuando hablamos de **patología grupal** estamos haciendo referencia a una atmósfera marcada a sangre y fuego por unas **relaciones definidas en términos de poder y sumisión**, cuya exigencia primordial pasa por la fidelidad a la institución o a la autoridad que la representa, y por el **riguroso cumplimiento de un deber**, cuyos perfiles han sido definidos por instancias superiores pensando exclusivamente en un supuesto bien común. Utilizando el ejemplo de Lewin: cuando un grupo (un país) dispone de un espacio vital agobiante, de un espacio de libertad constreñido y dominado por estrictas normas de verticalidad jerárquica que giran en torno a la obediencia y la sumisión, estamos poniendo las bases para que las personas que a él pertenecen puedan convertirse en agentes de destrucción. En la Figura 9.1 intentamos recoger estas condiciones:



En la inmensa mayoría de los casos no podemos ocultar que **esa estructura** que ordena, distribuye y vigila nuestra actividad **se deja acompañar de todo un arsenal de ideas** para revestir las vergüenzas de su desnudez, que muchas veces se sostienen sobre la simple motivación y ansia de poder, sobre la defensa de intereses particulares o sobre la necesidad de dar satisfacción a fantasías inconfesables. Así es como entra en juego y se pone en marcha con una fuerza indiscutible todo el aparato cognitivo alrededor de valores, creencias, representaciones y actitudes que forman parte del proceso de categorización al que venimos dando vueltas sin parar desde el Capítulo 3: acentuación de las diferencias, polarización, estereotipos, discriminación, prejuicio, construcción de la imagen del enemigo, todo un arsenal de ideas que justifican y legitiman, con la sanción de la estructura y el apoyo de la autoridad, comportamientos cuyo objetivo se centra en la eliminación de los enemigos de la religión, de la patria, de los valores culturales, etc.

La propuesta de Kelman y Hamilton para estudiar las condiciones que hacen posibles los genocidios y las masacres está mucho mejor elaborada, cuenta con varios años de historia a sus espaldas y con datos que la avalan. Los elementos que la constituyen son los siguientes:

1. **Proceso de autoridad.** Las masacres, genocidios y torturas generalizadas se dan en un contexto de autoridad en el que no se aplican los principios morales que normalmente gobiernan las relaciones interpersonales, sino unos principios definidos por la obediencia, por el deber y la obligación, y por la ausencia de responsabilidad respecto a las consecuencias que de su ejecución pudieran derivarse. No hay odio, no hay animadversión, puede no haber hostilidad; simplemente se trata de cumplir órdenes emanadas de una autoridad que definimos como legítima dejando convenientemente al margen las preferencias personales. «Las masacres autorizadas ocurren en el contexto de una situación de autoridad en el que, al menos para muchos de los participantes, quedan en suspenso los principios morales que normalmente gobiernan las relaciones humanas» (Kelman y Hamilton, 1989, p. 16).
2. **El cumplimiento del deber** como argumento central: ésa es la razón de un proceso de altos vuelos al que hemos venido haciendo referencia bajo la denominación de burocracia: la **rutinización** de las acciones, la ejecución mecánica de las tareas, su transformación en operaciones mecánicas y rutinarias.
3. **Deshumanización:** holocaustos, genocidios y masacres son posibles gracias a un proceso en virtud del cual privamos a las víctimas de dos cualidades esenciales para ser consideradas como humanas: la identidad (situación como individuos independientes, distintivos, capaces de elegir y de llevar por determinados derroteros su propia vida) y la comunidad (pertenencia a una red de individuos que se preocupan unos de otros y respetan su individualidad y sus derechos), en palabras de Kelman y Hamilton.

CUADRO 9.3: PROCESOS QUE CREAN LAS CONDICIONES PARA LAS MASACRES AUTORIZADAS (ELABORADO A PARTIR DE KELMAN Y HAMILTON, 1989).

Autoridad	Rutinización	Deshumanización
Se sustenta sobre un proceso de influencia social que es la sumisión .	La identificación es el proceso de influencia en el que se sustenta.	La internalización es el proceso de influencia en el que se apoya.
La ley y la regla es el instrumento de orientación para los sujetos.	El rol es el mecanismo por el que se orientan los sujetos.	Los valores (ideología) son los instrumentos de reacción y orientación de los sujetos.
Obvia la necesidad de hacer juicios o tomar decisiones.	Cuidada división de tareas entre los actores. Cada uno se responsabiliza de su parte.	La persona es definida de acuerdo a con la categoría a la que pertenece.
No hay posibilidad de elegir.	Se trata de la ejecución de un rol formado por comportamientos regularizados y mecanizados.	Distancia psicológica respecto a la víctima: neutralización. La víctima es ignorada, como si no existiera, como si no estuviera «allí».
Exige respuestas en términos de obligación y no de preferencias personales.	Las diferentes partes (roles) se refuerzan mutuamente con el fin de proyectar la imagen de que lo que sucede es perfectamente normal, correcto y legítimo.	Devaluación de la víctima.
Los actores no se ven responsables de las consecuencias de sus actos.	Se centra más en la ejecución adecuada y correcta de la acción que en sus consecuencias.	
La gente no actúa a título personal, sino como una extensión de la autoridad.	Reducción de la necesidad de tomar decisiones.	
El valor supremo es la lealtad.	Minimización de posibilidades de planteamiento cuestiones morales.	
Anula los escrúpulos morales invocando una misión trascendente (el Estado no está sujeto a la ley moral en la persecución o protección de sus intereses).		
Las decisiones nacionales relativas a misiones trascendentes no pueden ser juzgadas de acuerdo a criterios morales o legales usuales.		

9.2. LA ESTRUCTURA DE AUTORIDAD

En el esquema que acaban de proponer Kelman y Hamilton se dan cita la práctica totalidad de los procesos grupales sobre los que intentamos apoyar la idea de una patología grupal. La obediencia pertenece, por derecho propio, al contexto de autoridad, de la presión y de la sumisión. La categorización, la polarización y los estereotipos forman parte del entramado cognitivo y son los constituyentes de la ideología. En el Capítulo 2, cuando descubrimos la desindividuación, tuvimos la oportunidad de ver cómo el mismo Zimbardo jugaba reiteradamente con el concepto de rol. En la propuesta de Kelman y Hamilton el rol viene a ser el componente central de la rutina, el instrumento de que ésta se sirve para afianzarse, hasta llegar a constituirse en un procedimiento burocrático.

Éste va a ser, pues, nuestro esquema, nuestra guía a lo largo del capítulo. Y lo va a ser porque entendemos que con él queda garantizado el planteamiento psicosocial que hemos venido manteniendo desde la primera página de este texto. Cuando se enfrentan al estudio de los crímenes y masacres de lesa humanidad, Kelman y Hamilton emplean otras palabras para decir prácticamente lo mismo: cuando un psicólogo social mira de frente estos acontecimientos entiende que «no pueden ser adecuadamente explicados por la existencia de fuerzas psicológicas de tal envergadura que tengan que encontrar su expresión en actos violentos libres de restricciones morales. En su lugar, los instigadores más decisivos de este tipo de violencia se derivan del proceso político [...]. Desde este punto de vista, antes que pararse en los motivos de la violencia, resulta mucho más instructivo mirar las condiciones bajo las que las inhibiciones morales más elementales quedan debilitadas» (Kelman y Hamilton, 1989, p. 15).

El proceso de autoridad es la primera vez que aparece en este texto, pero quizás convenga recordar que en el capítulo dedicado al liderazgo anduvimos rondándolo por sus cuatro costados, y lo hacíamos dentro de un marco que ha resultado coincidente: las estrechas relaciones entre poder, liderazgo e influencia que manejábamos entonces son prácticamente las mismas que las que Kelman y Hamilton establecen entre **autoridad e influencia**. Desde un punto de vista psicosocial, el uso de la autoridad es una forma de influencia social que se enmarca dentro de la relación de reciprocidad entre dos conjuntos de roles que se definen por referencia mutua: **la autoridad tiene el derecho** (el poder legítimo) **de ordenar** o mandar a otros, y éstos tienen la obligación de obedecer. Para nuestros propósitos baste, pues, esta concreción: **la autoridad es un poder cargado de legitimidad**. La autoridad, dicen los autores, posee poder y derecho (legitimidad) y, desde ese punto de vista, «cuando hablamos del uso de la autoridad, estamos haciendo referencia a la **influencia que es aceptada como legítima** y que es ejercida sobre los miembros del grupo por parte de quienes la detentan en virtud de las posiciones respectivas de ambas partes» (Kelman y Hamilton, 1989,

p. 77). No le demos vueltas: **la autoridad es un poder legítimo**, tal y como hemos visto en el Capítulo 5.

El Cuadro 9.4 nos ofrece una triple visión de la autoridad por parte de tres autores que gozan de un extraordinario poder como expertos y, sin duda, de una autoridad legítima. Con independencia de los matices que introduce cada uno de ellos, a nosotros nos debe quedar claro que **la autoridad forma parte del sistema de influencia social y que va irremediabilmente asociada a la obediencia y a la legitimidad.**

CUADRO 9.4: TRES CARAS DE LA AUTORIDAD.

Weber	Kelman y Hamilton	Milgram
<p>El gran pensador alemán concibe la autoridad en estrecha relación con el poder, y la asocia de inmediato con la dominación y con la obediencia: «Debe entenderse por dominación [...] la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)» (Weber, 1944, p. 170).</p>	<p>Desde el punto de vista psicosocial, la autoridad es una modalidad de la influencia social, de una «influencia ejercida por quienes la detentan sobre los miembros del grupo que es aceptada como legítima en virtud de las posiciones respectivas de ambas partes» En líneas anteriores, podemos leer: «Hemos descrito la autoridad como una relación de rol entre dos conjuntos de actores dentro de una unidad social» (Kelman y Hamilton, 1989, p. 77).</p>	<p>Milgram, por su parte, asocia la autoridad al control: «Desde un punto de vista psicológico, la autoridad significa la persona a la que percibimos como que se halla en una posición de control social dentro de una determinada situación. La autoridad es percibida dentro de un contexto y no trasciende necesariamente la situación en la que se nos presenta» (Milgram, 1980, p. 132).</p>

Herbert Kelman propuso en su día un esquema muy útil para insertar la autoridad dentro del marco general de los procesos de influencia social, entendidos, como vimos en el Capítulo 1, como cambios en el comportamiento inducidos por otra persona. Desde este punto de vista, la influencia acostumbra a concretarse en tres procesos básicos que ni son puros, ni exclusivos ni excluyentes. De ellos echamos mano en nuestra vida cotidiana a la hora de orientarnos o responder a las demandas interpersonales, sociales e institucionales: la sumisión, la identificación y la internalización.

La **sumisión** tiene lugar cuando alguien acepta la influencia procedente de otra persona simplemente para provocar por parte de ella una reacción favorable o evitar una reacción hostil, para ganar una recompensa o para evitar un castigo. Se trata sencillamente de hacer lo que el agente de influencia quiere que hagamos o lo que nos imaginamos que quiere a fin de conseguir una recompensa o evitar algo que nos puede contrariar. La persona sumisa es una persona obediente, es una persona carente de estabilidad y confianza en sí misma y en las rela-

ciones con los demás, nos dijo Asch en el Capítulo 2. Adolf Eichmann es el prototipo de sumisión. **La sumisión refleja una orientación a las leyes y normas** de una sociedad o de un grupo.

La **identificación** ocurre «cuando un individuo adopta una conducta asociada con la relación con otra persona o con un grupo que es satisfactoria para la propia autodefinición» (Kelman y Hamiton, 1989, p. 104); es decir, una relación que forma parte del autoconcepto del sujeto, en virtud de la cual la persona adopta parcial o completamente el modelo de rol del agente de influencia. **La identificación refleja una orientación hacia el rol** de ciudadano o hacia algún otro rol dentro de la sociedad **como parte de la autodefinición** de la persona.

La **internalización** da un paso más hacia el interior de los valores y creencias del sujeto. En este caso, la influencia ocurre porque hay una coincidencia entre el agente de influencia y el sistema de valores del sujeto. La **internalización refleja una orientación hacia los valores** sociales que el individuo mantiene a título personal y que son compartidos con otras personas. Algunos de los testigos que hemos conocido con el Cuadro 9.2 no tiene inconveniente alguno en confesar el acuerdo con determinados ideales, con los objetivos que perseguían o con el modelo de sociedad que pretendían.

Las **reglas, los roles y los valores son tres maneras de orientarse y de instalarse frente a la autoridad**, pero pese a lo que pueda parecer tienen realmente poco que ver con rasgos generales de la personalidad o variables demográficas, y mucho con variables situacionales. Representan «tres procesos a través de los cuales se genera, se evalúa y se mantiene la legitimidad del estado-nación cara a los ciudadanos» (Kelman y Hamilton, 1989, p. 268) y nos sirven como herramientas conceptuales para enfrentarnos teóricamente a acontecimientos tan execrables como la matanza de personas inocentes e indefensas.

Para Stanley Milgram la autoridad recorre un camino algo más corto: el que va de una persona a otra por medio del control. Se trata de una propuesta que la sitúa en un margen interpersonal y sobre una premisa que ya nos resulta familiar: cuando las personas pasan a formar parte de un grupo, decíamos en el Capítulo 1, algo queda afectado en lo que hacen, lo que sienten o lo que piensan. Milgram, como no podía ser de otra manera en un psicólogo social, se une a esta idea: **¿Qué ocurre cuando el sujeto pasa de un funcionamiento autónomo a formar parte de un sistema?**, se pregunta. Sencillamente que **el sistema le exige cambios en su estructura interna**. ¿Qué pasa, de acuerdo con la metáfora cibernética que tanto gusta a Milgram, cuando tratamos de organizar a diversos autómatas para que puedan funcionar en conjunto? Que se dotan de inmediato de una estructura jerárquica y, así, «el problema central de toda la teoría científica de la obediencia es el siguiente: ¿Qué cambios ocurren cuando el individuo que actúa de manera autónoma queda encajado en una estructura social en la que funciona como

un componente del sistema, más que como un ser que se vale por sí mismo» (Milgram, 1980, p. 121). **La obediencia como resultado del paso de la autonomía a la vida en común** cuyo primer paso es la creación de la jerarquía: «Las personas no son seres solitarios, sino que funcionan dentro de estructuras jerárquicas» (Milgram, 1980, p. 119), dice el autor en un determinado momento.

El sistema exige cambios en la estructura interna del sujeto. Como quiera que el primer y el más importante episodio del sistema es la creación de una estructura jerárquica, el cambio más inminente que exige es la obediencia. El paso de la soledad a la socialidad está irremediabilmente unido a la formación de estructuras de autoridad que necesitan de la obediencia para poder sobrevivir. Así es como la capacidad de obediencia constituye un requisito, una exigencia de la organización social, y es precisamente ahí donde reside el secreto de las insospechadas reacciones que vemos en los sujetos experimentales: «La conducta que regula la acción impulsiva agresiva se ve forzosamente disminuida en el momento en que entra en una estructura jerárquica» (Milgram, 1980, p. 126). La incorporación del sujeto a una estructura jerárquica lo coloca en un **estado dependiente**, carente de autonomía y de iniciativa, que lo convierte en un intermediario, en un simple apoderado de los deseos, y a veces de los caprichos, de otra persona. «**La persona que entra en un sistema de autoridad no se considera ya a sí misma como actuando a partir de sus propios fines, sino que se considera a sí misma más bien como un agente que ejecuta los deseos de otra persona**» (Milgram, 1980, p. 127). Todo lo que hace a partir de ese estado queda penetrado por su relación con la figura de autoridad. Y hay unas pocas cosas que nos interesa resaltar:

1. **Los sujetos se esfuerzan por ofrecer una buena imagen de sí mismos.** Buena imagen quiere decir una imagen de personas competentes.
2. Hay una tendencia generalizada a prestar atención a aquellos elementos del entorno que le ayudan a labrarse esa imagen. Los sujetos experimentales atienden a las instrucciones, se concentran en las exigencias técnicas de las descargas, se sienten como absorbidos por su rol...
3. Mucho más importante que todo esto es la **redefinición del sentido de la situación** que se da como consecuencia de la nueva situación de dependencia. Hay un proceso de **sumisión ideológica** sobre la que se erige la base cognitiva de la obediencia. Cuando uno acepta la definición de la situación en los términos empleados por la figura de autoridad es cuando se produce el que probablemente sea **el síndrome más letal de la obediencia: la abdicación de las propias convicciones.**
4. Abdicar significa delegar, dejar en suspenso el propio sistema de creencias y valores, y orillar la responsabilidad que pudiera correspondernos por las consecuencias de nuestras acciones. Se trata de acciones que no salen «del sí mismo», del interior de las creencias sobre las que se afianza nuestro

comportamiento, sino desde el exterior. Dos sentidos bien distintos de moralidad: la que se afianza en las propias convicciones y aquella otra que nos remite al deber, a la obligación, a la disciplina, a las exigencias del rol. Cuando el sujeto funciona de manera autónoma, su criterio moral se sitúa en la naturaleza de las acciones que ejecuta; **el marco de referencia** para el sujeto que está en un estado de dependencia **ya no es el contenido de las acciones, sino la perfección con que las ha ejecutado**. El cumplimiento del deber como objetivo, como defensa y como justificación de acciones que han sembrado de ignominia la historia de la humanidad: «La consecuencia de mayor alcance de esta mutación es la de que **una persona se siente responsable frente a la autoridad que la dirige, pero no siente responsabilidad alguna respecto del contenido de las acciones** que le son prescritas por la autoridad» (Milgram, 1980, p. 137).

5. En una persona situada en el estado de dependencia quedan suspendidas todas las cuestiones relacionadas con la imagen de uno mismo, con la autoestima, y aún con el sentimiento de culpa: «**Las acciones que son ejecutadas bajo mandato** desde el punto de vista del sujeto, **se hallan libres de toda culpa**, por más inhumanas que puedan ser. Y cuando se trate de confirmar este valor, el sujeto se volverá hacia la autoridad» (Milgram, 1980, p. 139).
6. Muchas veces no se produce obediencia, sencillamente porque no hay órdenes. Se puede dar este extremo. No importa. Lo verdaderamente relevante es que **el estado de dependencia es** por encima de consideraciones conductuales concretas, **un estado mental, una actitud**, «un estado de apertura a una regulación por parte de la autoridad», dice Milgram. Ésa es en realidad la definición que el propio autor hace: «Desde un punto de vista subjetivo, se halla una persona en estado de dependencia cuando se define a sí misma en una situación social de una manera que la hace **abierta a regulación por parte de una persona de estado superior**» (Milgram, 1980, p. 127). Y a partir de ahí, es posible cualquier cosa.

9.3. LOS CRÍMENES DE OBEDIENCIA

«El 16 de marzo de 1968 fue un día muy ajetreado en la historia de Estados Unidos: Robert Kennedy anunciaba su candidatura a la Presidencia, retando a un Presidente de su propio partido». Así comienzan Herbert Kelman y Lee Hamilton una obra espectacular, *Crimes of Obedience*. Al otro lado del océano, ese 16 de marzo estaba llamado a ser un día normal de guerra. A las 7:30 de la mañana, la compañía Charlie, siguiendo las órdenes dadas la tarde anterior por su capitán, Ernest Medina, comienza una operación rutinaria de vigilancia en la pequeña aldea de My Lai que acabará por saldarse con la masacre de cerca de 500 campe-

sinos desarmados e indefensos, ancianos, mujeres y niños en su inmensa mayoría. Al frente de la operación estaba el teniente William Calley, quien en 1971 fue condenado por un Consejo de Guerra a cadena perpetua, por violar el artículo 118 del Código de Justicia Militar.

Los días 11 y 12 de diciembre de 1981 fueron dos de los muchos días aciagos que vivió el pequeño país centroamericano de El Salvador. El Informe de la «Comisión de la Verdad», encargado por Naciones Unidas de esclarecer los crímenes durante la guerra, dice que el día anterior, en el caserío El Mozote fueron apresados por unidades del batallón Atlacatl, sin resistencia, todos los hombres, mujeres y niños que se encontraban en el lugar. Después de pasar la noche encerrados en las casas, al día siguiente, 11 de diciembre, fueron ejecutados deliberada y sistemáticamente. Primero fueron torturados y ejecutados los hombres, luego fueron violadas y ejecutadas las mujeres y, finalmente, los niños en el mismo lugar donde se encontraban encerrados. El número de víctimas se acercó a las mil. El asesinato de estos últimos fue especialmente desalmado: «Los soldados del batallón Atlacatl procedieron a asesinar a los niños pequeños concentrados en la casa de Alfredo Márquez, los cuales sumaban varios centenares. Durante dichos asesinatos pudieron ser escuchados gritos de auxilio de los menores, quienes gritaban “mamá, nos están matando”, “nos están ahorcando”, “mamá, nos meten cuchillo”. Tras cometer los asesinatos de los menores, los soldados dieron fuego a la vivienda del señor Alfredo Márquez, en cuyo interior se encontraban los cadáveres de los niños. Mientras la casa ardía en llamas pudo escucharse aún el llanto de un menor que llamaba a su madre, tras lo cual un militar no identificado manifestó la siguiente orden: “Andá, mata a ese cabrón, que no lo has matado bien”. Posteriormente fueron escuchados varios disparos, luego de los cuales no se escuchó más el llanto del menor» (Binford, 1997, p. 44-45).

Días como éstos han sido muy frecuentes a lo largo de la historia de ayer y de hoy. Son tan frecuentes que podríamos convertir el resto del capítulo en un muestrario de horrores. Todos ellos están llenos de una crueldad fría y casi siempre calculada, y todos ellos, prácticamente sin excepción, tienen un mismo estribillo: **nos limitamos a cumplir órdenes**, dicen sus autores materiales. Ése es el argumento que esgrimió la defensa del teniente Calley, el máximo responsable de la matanza de My Lai: **las órdenes superiores**. Kelman y Hamilton (1989, p. 10) recogen el siguiente diálogo entre el acusado y su abogado, George Latimer:

- LATIMER: ¿Recibió algún entrenamiento [...] que tuviera que ver con la obediencia a las órdenes?
- CALLEY: Sí.
- LATIMER: ¿Cuáles eran los principios sobre los que se apoyaba ese entrenamiento?

- CALLEY: Que todas las órdenes eran legales, que la tarea de los soldados era cumplir cualquier orden que le dieran lo mejor que pudiera.
- LATIMER: ¿Qué podría ocurrir si desobedeciera las órdenes de un superior?
- CALLEY: Un Consejo de Guerra; : si desobedeces las órdenes en el campo de batalla puedes ser condenado a muerte.
- LATIMER: Me pregunto si había alguna manera de hacer alguna resolución sobre la legalidad o ilegalidad de una orden.
- CALLEY: No. Nunca me informaron de tal posibilidad.
- LATIMER: Si tenía una duda respecto a una orden, ¿qué se supone que debía hacer?
- CALLEY: Se suponía que debía cumplirla y a la vuelta presentar la reclamación.

De preguntas como las de Latimer y de respuestas exculpatorias y justificativas como las del teniente Calley están llenos los archivos militares de todo el mundo. «Se presume, sin admitir prueba en contrario, que quienes a la fecha de comisión del hecho revistaban como oficiales jefes, oficiales subalternos, suboficiales y personal de tropas de las Fuerzas Armadas, policías y penitenciarias, no son punibles por los delitos a que se refiere el artículo 10.1 de la Ley 23.049, por haber actuado en virtud de la obediencia debida.»: Así comienza la ley 23.492, conocida como «**Ley de Obediencia Debida**», que el Gobierno argentino aprobó en 1986, en el que podemos considerar como un supremo monumento a la infamia, que parecemos empeñados en remozar día a día en nombre de la paz y de la democracia, como ha ocurrido recientemente en Irak, donde un grupo de militares, con el visto bueno de sus mandos, dedicaron parte de su actividad habitual al ejercicio de la tortura contra presos indefensos (véase Cuadro 9.5).

CUADRO 9.5: LAS TORTURAS DE ABU GHRAIB: EL «INFORME TAGUBA».

En enero de 2004, meses antes de que la opinión pública tuviera conocimiento de lo que acontecía en Irak, el general Antonio Taguba recibió el encargo de investigar una serie de denuncias que hablaban de técnicas de interrogatorio practicadas regularmente que implicaban malos tratos a los detenidos. La relación de hechos es fulminante: «Entre octubre y diciembre de 2003, en el Centro de Confinamiento de Abu Ghraib, hubo numerosos incidentes de malos tratos sádicos, flagrantes e injustificadamente criminales infligidos a diversos detenidos. El maltrato sistemático e ilegal de los detenidos fue perpetrado intencionadamente por varios miembros de las fuerzas de guardia de la Policía Militar (Compañía 372 de la Policía Militar, Batallón 320 de la Policía Militar, 800ª Brigada de la PM) en el Grupo (sección) 1-A de la prisión de Abu Ghraib». El listado de torturas es el siguiente:

1. Asestar puñetazos, bofetadas y patadas a los detenidos.
2. Hacerles saltar sobre los pies descalzos.
3. Obligar por la fuerza a varios detenidos a adoptar posturas sexualmente explícitas para fotografiarles.

4. Grabar en vídeo y fotografiar a varios reclusos desnudos, varones y hembras.
5. Obligar a los reclusos a despojarse de sus ropas, manteniéndolos desnudos durante varios días seguidos.
6. Obligar a prisioneros varones desnudos a vestir ropa interior de mujer.
7. Obligar a grupos de prisioneros varones a masturbarse mientras les sacaban fotos y les grababan en vídeo.
8. Colocar a prisioneros varones desnudos en un montón y saltar sobre ellos.
9. Situar a un prisionero desnudo en una caja con un saco de arena en la cabeza y sujetando cables en sus dedos de las manos y los pies y en el pene, para simular una tortura eléctrica.
10. Escribir «soy un violador» en la pierna de un prisionero del que se afirmaba que había violado a otro prisionero de 15 años, y después retratarlo desnudo.
11. Colocar una cadena o correa de perro alrededor del cuello de un detenido y hacer que una soldado posase para la fotografía.
12. Mantener relaciones sexuales con una prisionera.
13. Utilizar perros de trabajo del Ejército (sin bozal) para intimidar y aterrorizar a los prisioneros y, por lo menos en una ocasión, morder y herir gravemente a un detenido.
14. Tomar fotografías de detenidos iraquíes muertos.

No hay duda de que los mandos militares estaban al tanto del uso de estas prácticas de interrogatorio, que este listado de horrores fue autorizado por el general Sánchez, al mando de las tropas de Estados Unidos en Irak, y que quienes las pusieron en práctica lo hacían al amparo de un mando militar legítimo. El periodista Seymour Hersh, que destapó la masacre de My Lai, ha entrado en escena con un valioso documento en el que, entre otras cosas, se dice que «el abuso de prisioneros realizado por la compañía 372 era casi rutinario, un hecho más en la vida militar que los soldados no veían necesario ocultar». Todas estas cosas, dice en algún otro momento de su informe, no fueron ocasionales; constituían una **actividad generalizada que tenía perfecta cabida dentro de un clima** que las acogía, las justificaba y les daba una apariencia de normalidad. Dice Seymour Hersh que «El informe Taguba supone un estudio implacable de **transgresión colectiva** y de fracaso en la cúpula del Ejército».

Las nuestras, lo venimos diciendo a la largo de todo el capítulo, no son preguntas por las personas que ejecutaron las torturas, sino por las condiciones que las hicieron posible, porque estamos convencidos de que a este tipo de acontecimientos se les quedan cortos los márgenes individuales, las explicaciones situadas en los pliegues recónditos de algunas mentes desvariadas, por mucho que abriguemos la sospecha de que personajes como Lynndie England, aquella soldado que apareció en las primeras páginas de los periódicos de todo el mundo arrastrando por el cuello a un preso iraquí como si fuera un perro, no son precisamente luces lo que les sobran. La imagen de los soldados tomando fotos (las hay a miles) de la infamia y de la humillación con sus flamantes cámaras digitales con la misma naturalidad que lo hacen en un día de asueto en las cataratas del Niágara, significa que lo insólito ha pasado a convertirse en parte de la cotidianeidad, que hay determinados contextos en los que lo patológico ha pasado a ser normal. La normalidad de lo insólito: ésa es la imagen más acabada de la patología grupal.

Autoridad y dominación, autoridad e influencia, autoridad y control: ésa es la visión de un fenómeno cuyo desenlace final se nos presenta obligadamente

unido a la legitimidad y a la obediencia: la **autoridad** necesita un sustrato de **legitimidad**, y la autoridad va seguida de la **obediencia**. En realidad se trata de un proceso único, porque la reacción de obediencia, en los términos manejados en la Psicología de los grupos, sólo es comprensible desde la percepción de legitimidad del *desde dónde* se ejerza, de *quién* la ostente y de *qué* es lo que ordene; en una palabra, «del contexto social en el que se usa, el carácter de quienes la ostentan y la naturaleza de las demandas específicas que hacen» (Kelman y Hamilton, 1989, p. 78). Ésta había sido una de las preocupaciones de Milgram: cómo construir una figura de autoridad cuya legitimidad no fuera puesta en tela de juicio. Sólo así estaría garantizada la obediencia. Acudió al contexto: una universidad de gran prestigio, el laboratorio de Psicología, los requerimientos de la investigación científica, la magia de sus resultados... La figura de autoridad estaba encarnada en un joven catedrático de Instituto, perfectamente desconocido para los sujetos experimentales, pero rodeado de la aureola, del prestigio y de la honorabilidad de una institución como Yale. Junto a ello, un pretexto para asentar las descargas: el desarrollo de la teoría psicológica. **¿Son legítimas las metas que persigue la investigación científica,**



Stanley Milgram

no importa quién sea su representante en un determinado momento? A juzgar por las respuestas de los sujetos experimentales, sin duda lo son. Y ahí acaba prácticamente todo en este terreno. Recordemos que en el experimento 10 se cambia el escenario porque había cundido una sospecha más que razonable: «La efectividad de los preceptos del experimentador puede muy bien depender del contexto institucional en el que han sido emitidos [...]». Es preciso plantearse el problema de la relación de la obediencia al sentido que una persona tiene del contexto en el que está actuando» (Milgram, 1980, p. 71).

Faltan por descubrir los mecanismos que se ponen en marcha para que sobrepongamos la ciencia a la integridad física de las personas. Milgram (1980, p. 173) apuntó en su momento unos cuantos, que recientemente han sido revisados y comentados por el propio Zimbardo (2004) en unos términos capaces de vincular la obediencia con la desindividuación:

1. **Las personas ejecutan sus tareas desde una perspectiva administrativa más que moral.** A los participantes, dice Zimbardo, se les ofrece la posibilidad de jugar roles conocidos, claramente establecidos, cuyo desarrollo cuenta con un guión perfectamente delimitado en la mente de las personas implicadas: maestros y aprendices en el caso de Milgram, presos y carce-

leros en el de Zimbardo. Además, apunta, a los sujetos experimentales se les indican las reglas y normas que rigen la ejecución de la tarea.

2. Los sujetos experimentales **distinguen claramente entre destruir a los demás como algo que se hace por deber, y la expresión de sus sentimientos personales**. Su sentido de la moralidad está presidido por el hecho de que todas sus acciones están dirigidas por órdenes que emanan de una autoridad superior.
3. Valores individuales como **lealtad, deber y disciplina** tienen su origen en las necesidades técnicas de la jerarquía. Las personas los asumimos y los vivimos como imperativos personales, pero en realidad son condiciones técnicas exigidas para poder mantener un sistema social.
4. Se produce una **modificación del lenguaje** con el fin de que las acciones, al menos a nivel verbal, no entren en conflicto con los preceptos morales que hemos recibido. El lenguaje comienza a verse dominado por eufemismos para proteger a la persona contra las implicaciones morales de los actos que ejecuta. No se trata de castigar, sino de ayudar a que los sujetos aprendan mejor. Albert Bandura hablará de un «etiquetaje eufemístico capaz de enmascarar actividades reprobables, o incluso de conferirles la calidad de respetables» (Bandura, 1987, p. 403).
5. En el **subordinado se produce una tensión**, una incomodidad con la situación que se traduce en peticiones continuas de «autorización», que constituyen siempre un signo prematuro de que el subordinado siente, a algún nivel, que está transgrediendo una norma, una ley.
6. Las **acciones quedan frecuentemente justificadas en nombre de algún fin constructivo**, y vienen a ser consideradas como algo necesario y hasta noble a la vista de los objetivos previstos. Bandura (1988) va un paso más allá: se trata, dice, de invocar principios morales para justificar las atrocidades humanas.
7. Siempre se considera un **acto de descortesía oponerse** al curso de los acontecimientos, y de mal gusto hablar de ello.
8. Cuando la relación entre el sujeto experimental y la figura de obediencia permanece intacta, es necesario echar mano de ajustes psicológicos para hacer más llevadera la tensión provocada por la ejecución de órdenes inmorales. Dichos ajustes, dice Zimbardo, vienen definidos por la justificación de realizar acciones indeseables bajo el **argumento de ayudar a la gente a mejorar su memoria** o su aprendizaje por la vía de abrir espacios para la difusión de la responsabilidad ante resultados negativos.
9. La obediencia no reviste la forma de una confrontación dramática de voluntades o concepciones opuestas de la vida, sino que se inserta dentro de una atmósfera más amplia dominada por un determinado estilo de relaciones sociales, aspiraciones personales y rutinas técnicas. Milgram nos lo ha

descrito en el epígrafe anterior: el estado de dependencia es un estado mental, una actitud abierta a la autoridad.

Lo que este catálogo nos muestra es, por encima de todo, **un sujeto preocupado por dar cobertura interna a sus actos de obediencia**; nos muestra un sujeto empeñado en hacer encaje de bolillos para salvaguardar su imagen y su compostura cognitiva, para poder mirarse a la cara todos los días por la mañana sin desmoronarse: yo soy un mandado, no tengo nada en contra de nadie, sólo cumplo con mi deber, estamos trabajando para que las cosas vayan mejor, invitamos a las personas a que recapaciten, etc. Una serie de argumentos cuyo objetivo final somos nosotros mismos y la necesidad de reducir lo que en determinados momentos puede ser una insoportable tensión: la de destruir para crear, la de matar en nombre de la vida, la de causar daño para hacer el bien. Eso sólo puede soportarlo un verdadero psicópata, no un «mandado».

John Schwartz es un periodista norteamericano que ha intentado unir a Milgram y a Zimbardo con motivo de las torturas en la cárcel de Abu Ghraib. En un artículo publicado en *El País/New York Times* el día 20 de marzo de 2004, recurre a una metáfora que hemos visto en el primer epígrafe de este capítulo de la mano de Lewin: **lo que separa al criminal de una persona honesta puede ser una tenue línea**:

CUADRO 9.6: UNA FINA LÍNEA ENTRE EL «BIEN» Y EL «MAL».

En 1971, investigadores de la Universidad de Stanford crearon una prisión simulada en el sótano del edificio de Psicología. Asignaron aleatoriamente a 24 alumnos el papel de vigilantes o de presos durante un periodo de dos semanas. A los pocos días, los «vigilantes» se habían vuelto arrogantes y sádicos, hasta el punto de tapan la cabeza de los presos con bolsas, obligarles a desnudarse y animarles a practicar actos sexuales. **El experimento de Stanford nos permite descubrir cómo personas comunes pueden, bajo determinadas circunstancias, hacer cosas horribles, incluidos los malos tratos a los prisioneros cometidos en la prisión de Abu Ghraib.** Philip G. Zimbardo, uno de los investigadores del estudio de Stanford, afirma que aunque el resto del mundo se escandaliza por las imágenes de Irak, a él no le sorprendieron. «Tengo fotos exactamente iguales, de presos con bolsas en la cabeza», hechas durante el estudio de 1971, dice. En un momento determinado, declara, los vigilantes de la cárcel ficticia ordenaron a sus prisioneros que se desnudaran y utilizaron una rudimentaria broma sexual para humillarles. El profesor Zimbardo puso fin al experimento al día siguiente, más de una semana antes de lo previsto. Las cárceles donde el equilibrio de poder es tan dispar, tienden a ser lugares brutales y abusivos, afirma. El problema en Stanford y en Irak, añade, **«no es que pusieramos manzanas podridas en una cesta sana. Ponemos manzanas sanas en una cesta podrida. La cesta corrompe todo lo que toca».** El hecho de que los vigilantes de Abu Ghraib actuaran, como algunos aseguran, a instancias de los oficiales de inteligencia, puede explicarse por otros estudios realizados hace 40 años por Stanley Milgram, entonces profesor de Psicología en la Universidad de Yale. En el experimento, los sujetos formaban parte de un estudio referente a la enseñanza mediante el castigo. Un investigador con bata blanca ordenaba a los sujetos administrar descargas eléctricas a otro participante, el alumno. Cada vez que el alumno respondía incorrectamente a una pregunta, el sujeto le administraba una descarga, suave al

principio. Su potencia aumentaba progresivamente a instancias del investigador, hasta llegar a los 450 voltios. Sin embargo, la máquina de descargas era falsa, y las víctimas, actores que gemían y lloraban. Pero para los sujetos de la investigación se trataba de una experiencia real. Un asombroso 65 por ciento de los participantes obedecieron las órdenes de administrar descargas eléctricas hasta el último interruptor, potencialmente mortal, marcado con «XXX». Charles B. Stroizer, director del Centro sobre Terrorismo y Seguridad Pública de la Escuela John Jay de Justicia Penal, de Nueva York, afirma que **es posible que los vigilantes de prisiones en Irak pensarán que las emociones de la guerra y la amenaza del terrorismo les daban permiso para deshumanizar a los prisioneros**. «Ha habido un cambio grave y radical en la actitud del país respecto a la tortura después del 11-S», afirma Stroizer. En la mente de muchos estadounidenses, señala, **«la tortura está ahora justificada para obtener información que nos libre del terrorismo»**. Craig W. Haney, profesor de Psicología de la Universidad de Santa Cruz, uno de los investigadores del experimento de Stanford, considera que los malos tratos en cárceles se pueden prevenir mediante la formación y el control externo. Sin control, «lo que se considera trato adecuado puede cambiar con el tiempo», así que «no se dan cuenta de lo mal que se comportan».

Han pasado cuarenta años desde Milgram y hay algunas cosas que parecen de ayer mismo. La investigación científica como fuente de legitimidad sigue teniendo un gran predicamento en sociedades con alto nivel de instrucción y de bienestar. En ellas, además, el tipo de violencia que se ejerce es preferentemente una violencia mediada, indirecta, que se aleja de la brutalidad de las descargas eléctricas. Ése es el punto del que parten Wim Meeus y Quinten Raaijmakers para diseñar sus experimentos sobre la obediencia en la Universidad de Utrecht. El procedimiento es idéntico al de Milgram: se necesitan tres personas que reproduzcan los roles experimentales. En primer lugar, una figura de autoridad, que se hace recaer también sobre un investigador. Junto a él, en la misma sala, los sujetos experimentales propiamente dichos y, en una sala contigua, una tercera persona, coaligada con el experimentador. A los sujetos experimentales se les dice que se trata de personas que están buscando un empleo; uno de los requisitos es una prueba que han encargado al Departamento de Psicología. Del resultado que obtengan en ella depende que consiga o no el puesto. Los sujetos experimentales tienen encomendada la tarea de molestar a la persona que está haciendo la prueba mediante advertencias inoportunas, comentarios negativos respecto a su desempeño, observaciones improcedentes respecto a su persona, etc. Como en el caso de Milgram, estaban alentados por el experimentador; éste les animaba, les exigía e incluso les conminaba a seguir molestando a quien estaba ejecutando la tarea. Finalmente, necesitamos una excusa que legitime las acciones que pedimos de los sujetos experimentales: queremos saber, se les decía, **cuál es la relación entre el estrés psicológico y el rendimiento**. Seguimos manejando una excusa científica.

En los cuatro primeros experimentos, los que definen la línea base, la reacción de obediencia se eleva al 91 por ciento, y sube al 93 por ciento en el tercer experimento, en el que los sujetos experimentales fueron 15 jefes de personal. El porcentaje de obediencia empieza a sufrir un descenso cuando el experimentador hace

que el sujeto experimental firme un documento en el que se consigna que es consciente de que la víctima puede sufrir algún daño y acepta la responsabilidad legal por las consecuencias que se pudieran derivar del experimento. Donde la obediencia alcanza sus niveles más moderados es en situaciones de *rol-playing*, en las que están ausentes los sujetos que son blanco de las recriminaciones e insultos.

Los 19 experimentos llevados a cabo con variaciones sobre el diseño central se saldan con un resultado previsto por los autores: el nivel de **violencia administrativa** que se ejerce es mayor que la violencia física (descargas eléctricas) que se utiliza en el experimento de Milgram. Lo que ocurre en el transcurso de los 19 experimentos, dicen los autores, cabe dentro de dos grandes hipótesis: primero, en el **carácter ritual de la tarea experimental**, y después en esa «posición psicológica en la que el sujeto se encuentra a sí mismo durante el experimento: siente que no tiene responsabilidad alguna respecto al sufrimiento de la víctima» (Meeus y Raaijmakers, 1995, p. 171), que así es como los autores entienden el **estado de dependencia** manejado por Milgram.

Con matices, ésta es también la posición que mantienen Kelman y Hamilton. También ellos aluden a algo parecido a ese estado de dependencia cuando dicen que «psicológicamente, cuando una demanda es percibida como legítima, la persona actúa como si se encontrara en una situación en la que no tiene elección» (Kelman y Hamilton, 1989, p. 90), depositando la responsabilidad sobre la autoridad, sustituyendo sus convicciones por sus obligaciones, activando los compromisos con el rol, afanándose en la ejecución de las tareas que le han sido encomendadas, identificándose con un grupo, alimentando de esa manera su propia identidad y autoestima, y dejando al margen las preferencias personales. Si fuera necesario, como en algunos casos lo es, la obediencia a las demandas legítimas puede salvaguardarse mediante el poder coercitivo, mediante el castigo u otras estrategias; por ejemplo, mediante la percepción por parte de las personas de que la conducta demandada contribuye a maximizar algunos de sus valores. Como podemos ver, un panorama que guarda un estrecho parecido de familia con el que nos ha pintado Milgram. Ambos autores parten también de la hipótesis de que **la legitimidad es el determinante básico de la obediencia**, pero la suya es una perspectiva mucho más amplia que la de Milgram, y extienden su visión sobre la legitimidad al sistema social y a la vida política.

¿Cómo puede un estado-nación justificar los crímenes cometidos en su nombre? Ésa una pregunta de interés a la vista de los acontecimientos. Kelman y Hamilton (1989, p. 118) resumen su respuesta: «La legitimidad de un sistema político será aceptada en la medida en que haya una amplia percepción de su **representatividad** y de su **instrumentalidad** entre la población», en la medida en que se garanticen y se salvaguarden los lazos sentimentales e instrumentales, o lo que es lo mismo, cuando el estado-nación refleje, represente y respete la

identidad cultural y étnica, y cuando la gente vea al estado-nación preocupado por él, capaz de satisfacer sus necesidades y de dar cobertura a sus intereses. Una vertiente afectiva, y una segunda instrumental, que nos remite de nuevo a las dimensiones y funciones que vimos en su momento que cumplían los grupos: emocional y de tarea. Hay cosas que siguen mostrando una gran firmeza.

Se trata del primer paso para la obediencia; de una primera condición. La percepción de legitimidad inculca un sentido de obligación, activa de manera casi automática los resortes de la obediencia, pero la ejecución de conductas relacionadas con su vertiente destructiva depende de las distancias cortas: de la **legitimidad de la autoridad** y de la **legitimidad de las demandas**. La primera nos remite a la evaluación que haga la gente de su cualificación para la posición que ocupa, y a si el procedimiento que ha seguido para hacerse con el poder ha sido o no acorde a los criterios y procedimientos prescritos. La legitimidad de la autoridad tiene también mucho que ver con el comportamiento que tenga en el ejercicio del poder.

Mucho más interés despierta la **legitimidad de las demandas**, por la sencilla razón de que, en opinión de nuestros autores, «la legitimidad que atribuimos al sistema y a la autoridad no asegura la obediencia hasta que los ciudadanos perciban que la demanda es en sí misma legítima» (Kelman y Hamilton, 1989, p. 131). Es una posición ciertamente relevante, que no hemos encontrado en Milgram. Parece como si los crímenes de obediencia nos remitieran finalmente a la percepción de legitimidad de las órdenes. Dicha legitimidad se discierne, en primer lugar, de acuerdo con los tres siguientes criterios: a) si hay o no sanciones derivadas de la desobediencia; b) si se invocan símbolos nacionales o grupales que de manera inmediata nos revisten del rol de ciudadano, con lo que ello lleva asociado; y, finalmente, c) invocación de valores sociales centrales en la justificación de la demanda. Por si eso no fuera suficiente, el Cuadro 9.7 nos ofrece una guía práctica que nos ayuda a decidir sobre la legitimidad de las demandas.

**CUADRO 9.7: GUÍA PARA DECIDIR LA LEGITIMIDAD DE LAS DEMANDAS
(KELMAN Y HAMILTON, 1989, P. 135).**

1. ¿Se encuentra la demanda dentro de la «esfera de competencia» de la autoridad, dentro del dominio en el cual tiene derecho a dar órdenes?
2. ¿Se adecua la demanda a los procedimientos del ejercicio de la autoridad prescrito por las leyes a las que está sujeta?
3. ¿Se aplica la demanda de manera equitativa a las diferentes personas o subgrupos que conforman una población?
4. ¿Es la demanda consistente con el marco normativo más amplio que la autoridad comparte con otros ciudadanos? Por ejemplo, además de ser ejecutada de acuerdo con los procedimientos legales, ¿es constitucional la demanda?
5. ¿Es el contexto político en el que se instala la demanda congruente con los valores del sistema político, valores sobre los que, en último término, descansa la percepción de su legitimidad?

9.4. LA RACIONALIDAD DEL MAL

La guía para decidir la legitimidad de las demandas es una excelente idea que pasa por completo desapercibida en la vorágine de la patología grupal. Lejos de ocuparse de estas menudencias, lo que se hace es planificar las actividades destructivas. **El mal no se improvisa; se planifica meticulosamente**, se arbitran los mecanismos necesarios para asegurar su máxima eficacia de destrucción, se estudian con frialdad los momentos en que puede alcanzar su repercusión más dañina, se toman en consideración las diversas alternativas, y se opta con toda frialdad por aquella que más barbarie sea capaz de arrastrar. Ésa es la estrategia a la que responden la inmensa mayoría de las masacres; no es un momento arrebatado de insania colectiva que de pronto arrasa la mente de un conjunto de personas el que se encuentra en la base de estos hechos, sino el resultado de una planificación más o menos minuciosa y un entrenamiento concienzudo para asegurar el éxito de la operación. Al día siguiente del 11-M, fuentes de la lucha antiterrorista consideraban que el atentado tenía que haber sido planificado durante al menos un mes por un grupo de entre 12 y 30 personas. Apenas diez días después, el número de detenidos rondaba ya esas cifras. En esa casucha semibandonada cerca de Chinchón se procedió al cuidadoso diseño del horror: se prepararon las mochilas asesinas, se estudiaron los trayectos de los trenes, se analizaron los horarios de mayor afluencia de pasajeros, se cronometraron los tiempos, se ensayaron las subidas y las bajadas de los cuatro trenes, y se decidió el momento preciso de las explosiones: durante las paradas en las estaciones a fin de causar un mayor impacto.

El terror necesita planificación y mano de obra leal y bien preparada para llevar a cabo una tarea que a veces necesita entrenamiento y oficio. La última de las consideraciones de Milgram (1980, p. 174) en torno a la obediencia, la novena, hace referencia a ello. «Es típico que no nos encontremos una figura heroica que lucha con su conciencia, o un hombre patológicamente agresivo que explote sin piedad una posición de poder, sino **un funcionario al que se le ha encomendado una tarea que ha de realizar, y que se esfuerza por ofrecer una impresión de competencia en su trabajo**». El último epígrafe del Capítulo 2 nos ha abierto de par en par las puertas a la consideración de la patología grupal de la mano del concepto de desindividuación detrás del cual hemos visto claramente a personas que se ocultan tras un rol para dar rienda suelta a sus sueños más sombríos. De acuerdo con la postura que venimos manteniendo en este capítulo, no parece exagerado decir que detrás de la desindividuación pueden estar la rutina en la ejecución de una tarea, el sentido del deber, el intento de hacer las cosas como Dios manda, la preocupación por el cumplimiento escrupuloso de las tareas, ajeno por completo a las implicaciones que éstas pueden tener para terceras personas. Junto a la obediencia, Kelman y Hamilton contemplan la posibilidad

de incorporar la violencia destructora dentro de unos marcos de acción reglados, mecánicos y rutinarios, muy parecidos a la burocracia weberiana. Primero organizamos una estructura perfectamente fragmentada en tareas que aparentemente nada tienen que ver entre sí; encomendamos su ejecución a personas que sean capaces de llevar a cabo su trabajo con la mayor precisión: son profesionales y expertos que trabajan sin otra mira que la excelencia en la ejecución de sus tareas. **Cabe, pues, la posibilidad de que las matanzas consentidas, los genocidios, los holocaustos y las torturas puedan estar presididas por la ejecución del rol, por la rutina burocrática, y por la desindividuación.** El resultado final es una estructura cosida con los hilos del sentimiento del deber y de la obligación, la lealtad a un grupo o a su líder, el compromiso con una tarea y la colaboración en una misión que casi siempre es «histórica», «sublime», etc.

En el último de sus experimentos, Milgram nos había puesto sobre una pista certera y con gran solera en la historia de las ciencias sociales: la de la burocracia como proceso que se interpone entre la víctima y el victimario, como un velo que nos impide ver su cara, escuchar su voz, oír sus gritos. En un magistral artículo escrito por aquellos días aciagos alrededor del 11 de marzo de 2004, Ray Loriga dice: «Cuando uno lleva a su hijo al colegio tiene todo el derecho a estar seguro de volver a verlo, pero hay quienes creen que este derecho puede sernos arrebatado, que hay causas que lo justifican. No es así y lo sabemos todos menos ellos. Por eso me da tanta pena ver las pancartas en las manifestaciones y los gritos dirigidos a unos asesinos que no escuchan, que no pueden escuchar, de la misma manera que entraron y salieron de esos trenes sin ver a nadie. Sin darse cuenta de nada» (*El País*, 14/03/2004, p. 11). Aquellos asesinos no *nos* escucharon, no *nos* vieron, no *nos* oyeron. Y no es que tuvieran la cuenca vacía de los ojos, sino que estaban cegados por la obediencia, marcados a sangre y fuego por unos valores y unas normas que dan por buena y por legítima la muerte del enemigo, acorralados por una estructura piramidal de la que emanan verdades absolutas con vocación de eternidad, y sintieron que su vida y su existencia sólo tenían razón de ser dentro de unas coordenadas férreamente marcadas por una ideología, por un credo, por un líder. Un cóctel explosivo que cuando se agita convenientemente es capaz de arrastrar una incontenible carga de dolor y sufrimiento con una tranquilidad de ánimo digna de un psicópata retorcido.

Max Weber es de nuevo un referente obligado, porque de él nace el sentido de burocracia que vamos a manejar para seguir apoyando la hipótesis de una patología grupal. De entrada, **la burocracia es un tipo de dominación**, de poder, de autoridad, y ése es todo un detalle que no podemos pasar por alto, que no hace sino reforzar la propuesta de Kelman y Hamilton (véase Cuadro 9.3): la rutinización es una forma de dominación, la **dominación del cuadro administrativo**, dice Weber, que tiene a su servicio un cuadro de funcionarios perfectamente jerarquizados, con competencias rigurosamente fijadas, que ejercen el cargo como su úni-

ca o principal función, que tan sólo se deben a los deberes de su cargos y que trabajan sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa. **La administración burocrática es la forma más racional de ejercer la dominación**, porque está mediada por la planificación, el control, la vigilancia, los méritos, las competencias, el saber profesional, etc. «La administración burocrática significa: dominación gracias al *saber*; éste representa su carácter racional fundamental y específico» (Weber, 1944, p. 179). Ello no obstante, desde el punto de vista psicosocial, el rasgo sin duda capital de la burocracia es el **dominio de la impersonalidad formalista** que Weber (1944, p. 179) explica en los siguientes términos: la gente actúa «*sine ira et studio*, sin odio y sin pasión, o sea sin amor y sin entusiasmo, sometida tan sólo a la presión del deber estricto; sin acepción de personas, formalmente igual para todos, es decir, para todo interesado que se encuentre en igual situación de hecho: así lleva el funcionario ideal su oficio».

Ésos son precisamente los términos que Meeus y Raaijmakers (1995, p. 165) usan para describir los resultados de sus experimentos sobre la obediencia a los que hemos aludido en el epígrafe anterior: «La conducta típica de **los sujetos experimentales** [412 en los 19 experimentos que llevaron a cabo] puede ser caracterizada como pasiva-negativa: **ejecutaban la tarea de una manera neutral y oficial**», de suerte, añaden en algún otro momento, que los sujetos no se rebelan contra la autoridad por falta de capacidad, sino sencillamente porque les resulta indiferente la víctima, pasan de ella por completo y no les resulta inquietante su situación. Es en ese sentido en el que cabe hablar de una **obediencia administrativa** que se sitúa dentro de los límites de la burocracia weberiana: la tarea que tienen que realizar los sujetos tiene un cierto carácter ritual y exige una acción pulcra, neutra, «oficial» que evite cualquier implicación y contaminación emocional. Tanto los sujetos de Yale como los de Utrecht rompen la asepsia del ritual con sus protestas y con sus gritos, pero el compromiso con la tarea impide hacerles caso, la convencida inmersión en el rol les impide prestar la atención debida a las víctimas. Y no es porque no las oigan, o porque sus protestas y gritos no les causen tensión o desasosiego; lo que ocurre es que ese estrés no se traslada a la conducta: entran en litigio con el experimentador (la figura de autoridad), pero cuando éste insiste «**ignoran a la víctima y se comportan de manera oficial, preocupándose tan sólo de hacer bien su trabajo**» (Meeus y Raaijmakers (1995, p. 170).

Recientemente, Philip Zimbardo hace una confesión que nos resulta de gran utilidad para entender su famoso experimento de la prisión de Stanford (véase Capítulo 2): «Yo era el superintendente de la cárcel, y de pronto me vi de lleno inmerso en ese rol. Empezaba a andar, a hablar y actuar como una figura de autoridad mucho más preocupada por la seguridad de la prisión que por el bienestar de aquellos estudiantes que habían confiado en mí como investigador. Creo que la medida más profunda del poder de la situación fue cómo me transformó», dice (Zimbardo, 2004). No parece exagerado decir que la **rutina impersonal** y

formalista propia de la dominación burocrática es la que se encuentra en el fondo de la desindividuación. Éstos son los derroteros que queremos seguir: de Weber a Zimbardo pasando siempre por Milgram, que sigue siendo nuestro marco de referencia. Vayamos a los hechos para ejemplificar nuestra propuesta.

A lo largo de 1964 y 1965 tuvo lugar en Frankfurt un proceso contra unos 300 criminales de guerra nazis al que asistieron como observadores anónimos varios escritores; entre ellos estaba Peter Weiss, junto a Arthur Miller, Max Frisch, etc. Al poco de terminar el juicio, Weiss estrena una obra de teatro, *La indagación. Oratorio en 11 cantos*, hecha a partir de las actas del proceso, elaborada con los testimonios de testigos y acusados, construida con los materiales dolientes de aquella tragedia. El primero de los cantos es el «Canto del andén», y de él queremos ofrecer un extracto en el Cuadro 9.8:

CUADRO 9.8: CANTO DEL ANDÉN.

- JUEZ: Señor testigo, usted era el jefe de la estación a la que llegaban los transportes. ¿Qué distancia había entre la estación y el campo?
- TESTIGO 1: Dos kilómetros hasta la parte situada en el viejo cuartel y unos cinco kilómetros hasta el campo principal.
- JUEZ: ¿Tenía usted algún trabajo en los campos?
- TESTIGO 1: No. Sólo tenía que cuidar del buen estado de las vías y de que los trenes llegaran y partieran conforme al horario.
- JUEZ: ¿En qué estado se encontraban las vías?
- TESTIGO 1: Se trataba de una línea excelente y muy bien instalada.
- JUEZ: ¿Elaboraba usted los horarios y las instrucciones pertinentes?
- TESTIGO 1: No. Sólo tenía que tomar medidas técnicas en relación con el horario de tráfico entre la estación y el campo.
- JUEZ: Obran en poder del tribunal instrucciones referentes a los horarios firmadas por usted.
- TESTIGO 1: Quizá en alguna ocasión tuviera que firmar en representación de tercero.
- JUEZ: ¿Conocía usted la finalidad de los transportes?
- TESTIGO 1: No estaba al corriente del asunto.
- JUEZ: Pero usted sabía que los trenes iban cargados de hombres.
- TESTIGO 1: Sólo pudimos enterarnos de que se trataba de traslados llevados a cabo bajo la garantía del Reich.
- JUEZ: ¿Jamás se hizo usted preguntas sobre los trenes que regularmente regresaban vacíos del campo?
- TESTIGO 1: Los hombres transportados habían obtenido allí nuevo alojamiento.
- ACUSADOR: Señor testigo, usted ocupa hoy un puesto directivo en la Jefatura de la Red Federal de Ferrocarriles. Cabe, pues, suponer su pericia en cuestiones de equipamiento y carga de trenes. ¿Qué tal iban equipados y cargados los trenes que llegaban hasta usted?
- TESTIGO 1: Se trataba de trenes cargueros. Según talón se transportaban unas 60 personas por vagón.

continúa

- ACUSADOR: ¿Eran vagones de mercancía o vagones para el ganado?
- TESTIGO 1: Eran vagones similares a los que también se utilizaban para el transporte de ganado.
- ACUSADOR: ¿Había instalaciones sanitarias en los vagones?
- TESTIGO 1: Lo ignoro.
- ACUSADOR: ¿Con qué frecuencia llegaban esos trenes?
- TESTIGO 1: No puedo decirlo.
- ACUSADOR: ¿Llegaban con frecuencia?
- TESTIGO 1: Sí, desde luego. Era una estación-término de mucho tráfico.
- ACUSADOR: ¿No le extrañaba a usted el que los transportes procedieran de casi todos los países de Europa?
- TESTIGO 1: Teníamos tanto trabajo que no podíamos ocuparnos de esos asuntos.
- ACUSADOR: ¿No se preguntaba usted por el futuro de los hombres transportados?
- TESTIGO 1: Eran enviados a ejecutar trabajos diversos.
- ACUSADOR: Pero no iban sólo gentes aptas para el trabajo, sino familias enteras con viejos y niños.
- TESTIGO 1: No tenía tiempo para ocuparme del contenido de los trenes.
- ACUSADOR: ¿Dónde vivía usted?
- TESTIGO 1: En la localidad
- ACUSADOR: ¿Quién más vivía allí?
- TESTIGO 1: La localidad había sido evacuada por la población nativa. Vivían allí los funcionarios del campo y el personal de las industrias circundantes.
- ACUSADOR: ¿De qué industrias se trataba?
- TESTIGO 1: Eran factorías de la IG Farben, de las fábricas Krupp y Siemens.
- ACUSADOR: ¿Veía usted a los presos que trabajaban allí?
- TESTIGO 1: Los veía al llegar y al partir.
- ACUSADOR: ¿Qué aspecto ofrecían esos grupos?
- TESTIGO 1: Iban marcando el paso y cantaban.
- ACUSADOR: ¿No llegó usted a saber nada sobre las condiciones del campo?
- TESTIGO 1: Se decían tantas tonterías que uno no sabía nunca a qué atenerse.
- ACUSADOR: ¿No oía usted hablar de la aniquilación de seres humanos?
- TESTIGO 1: ¡Cómo creer algo de todo eso!
- ACUSADOR: Señor testigo, usted era responsable de la expedición de mercancías.
- TESTIGO 2: Mi única tarea era entregar los trenes al personal de maniobras.
- JUEZ: ¿Cuáles eran los deberes de ese personal?
- TESTIGO 2: Enganchaban una locomotora para maniobrar y expedían los trenes al campo.
- JUEZ: ¿Cuántos hombres había, según sus cálculos, en cada vagón?
- TESTIGO 2: No puedo informar sobre ello. Nos estaba terminantemente prohibido controlar los trenes.
- JUEZ: ¿Quién se lo impedía?
- TESTIGO 2: Las brigadas de vigilancia.
- JUEZ: ¿Había un talón por cada transporte?
- TESTIGO 2: En la mayoría de los casos carecíamos de documentación adecuada. Se indicaba, únicamente, la cantidad con tiza en los vagones.

- JUEZ: ¿Qué cantidades se indicaban?
- TESTIGO 2: Unas veces 60 unidades, otras 80.
- JUEZ: ¿Cuándo llegaban los trenes?
- TESTIGO 2: Generalmente, de noche.
- ACUSADOR: ¿Qué impresión le causaban tales cargamentos?
- TESTIGO 2: No entiendo la pregunta.
- ACUSADOR: Señor testigo, usted es hoy Inspector General de la Red Federal de Ferrocarriles. Su experiencia en cuestiones de viajes es, pues, grande; mirando a través de los respiraderos, o por los ruidos que se oírían en los vagones, ¿no se preocupó usted por las condiciones aquellas?
- TESTIGO 2: En una ocasión vi a una mujer que sostenía un niño junto a un respiradero y que una y otra vez pedía agua a gritos. Fui a buscar una jarra e intenté alargársela. Al levantarla llegó un vigilante y dijo que si no me apartaba inmediatamente sería fusilado.
- JUEZ: Señor testigo, ¿estuvo usted en el campo?
- TESTIGO 2: Una vez fui con la locomotora de maniobras ya que tenía que discutir algo referente al talón de expedición. Bajé al lado mismo de la puerta de entrada y fui a las oficinas del campo. Luego, casi no pude salir, por carecer de carnet.
- JUEZ: ¿Qué vio usted en el campo?
- TESTIGO 2: Nada. Me sentí contento al marchar de allí.
- JUEZ: ¿Vio usted las chimeneas al final de la rampa y el humo y el reflejo del fuego?
- TESTIGO 2: Sí. Vi humo.
- JUEZ: ¿Y qué pensó usted de todo ello?
- TESTIGO 2: Creí que eran los hornos para el pan. Había oído decir que allí se amasaba día y noche. Era un campo muy grande.

Estremecedor el «Canto del andén». Ésa era la estrategia: que tu mano derecha no sepa lo que hace la izquierda. Ambas hacen lo que tienen que hacer con un sentido escrupuloso del deber, de acuerdo con un plan escrupulosamente planificado cuyo diseño final está fuera del conocimiento y del control de las personas particulares que participan en él. Es la hipótesis que maneja el reconocido politólogo polaco Zygmunt Bauman: **la Solución Final fue producto de la cultura burocrática**. Ésa es la hipótesis que se repite una y otra vez, como el estribillo de una canción de verano, a lo largo de uno de los más concienzudos estudios sobre el Holocausto: hubo un ingente aparato burocrático puesto al servicio de la muerte (los campos de concentración funcionaban como fábricas) al que el partido en el poder cubrió con un velo de «idealismo», de «misión», de «tarea histórica», que puso al servicio de su eficacia toda la técnica, todo el conocimiento, todo el progreso científico y, sobre todo, toda la rutina impersonal de que es capaz la burocracia. La razón instrumental, sin contrapeso moral, puesta al servicio de una misión: ésa es la idea. De ella (véase Cuadro 9.9) dan buena razón Zygmunt Bauman, un estudioso del Holocausto, y Albert Speer, uno de los lugartenientes de Hitler.

CUADRO 9.9: EL DESENCANTO DE LA RAZÓN INSTRUMENTAL.

Albert Speer	Zygmunt Bauman
<p>La exigencia expresa de limitar la responsabilidad de cada cual a su terreno era aún más peligrosa. Cada cual se movía en su propio círculo: arquitectos, médicos, juristas, técnicos, soldados o campesinos. Las asociaciones profesionales, a las que había que pertenecer obligatoriamente, recibían el nombre de cámaras, y esta denominación definía con acierto el aislamiento de la gente en esferas individuales, separadas unas de otras como por medio de muros. A medida que el sistema de Hitler se prolongaba en el tiempo, crecía el aislamiento ideológico en aquellas cámaras estancas. Si aquella práctica se hubiese mantenido durante generaciones, creo que nos habríamos convertido en una especie de seres etiquetados, incapaces de pensar por sí mismos, lo que habría conducido a la ruina del sistema [p. 62]. [...] Debíamos el éxito de nuestro trabajo a miles de técnicos que habían destacado por su alto rendimiento, a los que confiamos secciones completas de la producción de armamento. Eso despertó su dormido entusiasmo; mi estilo poco ortodoxo aumentó su nivel de compromiso. En el fondo, lo que hice fue aprovechar la vinculación muchas veces acrítica del técnico con su tarea. La aparente neutralidad moral de la técnica no dejaba que aflorara la conciencia de lo que hacían. Una de las peligrosas repercusiones de la progresiva tecnificación de nuestro mundo a causa de la guerra era que no permitía a los que trabajaban en él vincularse con las consecuencias de su actividad anónima (Speer, 2002, p. 388).</p>	<p>Lo que quiero decir es que las normas de la racionalidad instrumental están especialmente incapacitadas para evitar estos fenómenos, que no hay nada en estas normas que descalifique por incorrectos los métodos de «ingeniería social» del estilo de los del Holocausto o que considere irracionales las acciones a las que dieron lugar. Insinúo, además, que el único contexto en el que se pudo concebir, desarrollar y realizar la idea del Holocausto fue la cultura burocrática que nos incita a considerar la sociedad como un objeto a administrar, como una colección de distintos «problemas» a resolver, como una «naturalaleza» que hay que «controlar», «dominar», «mejorar» o «remodelar», como legítimo objeto de la «ingeniería social» y, en general, como un jardín que hay que diseñar y conservar a la fuerza en la forma en que fue diseñado (la teoría de la jardinería divide la vegetación en dos grupos: «plantas cultivadas», que se deben cuidar, y «malas hierbas», que hay que eliminar). Y también insinúo que el espíritu de la racionalidad instrumental y su institucionalización burocrática no sólo dieron pie a soluciones como las del Holocausto sino que, fundamentalmente, hicieron que dichas soluciones resultaran «razonables», aumentando con ello las probabilidades de que se optara por ellas. Este incremento en la probabilidad está relacionado de forma más que casual con la capacidad de la burocracia moderna de coordinar la actuación de un elevado número de personas morales para conseguir cualquier fin, aunque sea inmoral (Bauman, 1997, p. 23).</p>

Bauman y Speer, cada uno por su parte, cada uno desde una posición radicalmente distinta nos ofrecen una clave para entender la barbarie, que pasa por limitarse a la propia tarea sin dar cabida a otras inquietudes, por procurar ejecutarla de la manera más precisa desde el punto de vista técnico, por mantenerla alejada de nuestro mundo de valores y consideraciones morales, por ignorar a las personas que pudiera estar afectando, etc., todo un listado de rasgos que nos traen a la memoria las condiciones en las que se desarrolló el experimento de la cárcel de Zimbardo. Si tuviéramos que señalar algo en lo que confluya en

la experiencia directa de Speer, la propuesta de Bauman y el experimento de la cárcel de Stanford, eso sería la **ausencia de control** no ya sobre los acontecimientos, sino **sobre el curso de la conducta** de los protagonistas. La posibilidad de comprometerse libremente con una acción o con una tarea de cuya ejecución uno se responsabiliza, de minimizar nuestra dependencia respecto al ambiente y maximizar el control sobre él, nos concede la sensación de guiar nuestra propia conducta y dirigir nuestro propio destino, nos **individualiza**, nos singulariza. Sin embargo, cuando perdemos el control de los mecanismos que regulan nuestra conducta y nuestras acciones, cuando éstas se encuentran fuera del alcance de nuestro conocimiento y comprensión, cuando nos sentimos parte anónima y amorfa de una gran tramoya y nos dedicamos a cumplir escrupulosa y mecánicamente con la parte del guión que nos corresponde, cuando sentimos que el sentido de lo que hacemos y hasta de lo que pensamos y queremos nos viene de fuera, cuando estamos completamente sumergidos dentro de un grupo y obviamos preguntarnos por las consecuencias de lo que hacemos, entonces estamos en el camino de convertirnos sin demasiado esfuerzo en agentes de masacres autorizadas. Todas estas cosas forman parte de ese recio concepto psicosocial al que llamamos desindividuación. El Cuadro 9.10 pretende recoger sus aspectos más interesantes.

Una de las chicas cuyo testimonio hemos recogido al comienzo del capítulo (Cuadro 9.2, testimonio 6) cuenta con toda la fuerza dramática sus experiencias en el máximo nivel de obediencia. Cuando se enroló en los paramilitares, por desavenencias con su padre, tenía 14 años:

El oficio de matar

Como al año de estar allá me dijeron que tenía que matar a una señora. Si uno se hace paraco, uno tiene que matar. Yo lloraba y le decía al comandante: «No, mi comando, yo no hago eso, yo no voy a matar a nadie». Él me respondió: «Si no la mata, tiene que morirse usted». Uno hacía las cosas obligadamente. Y, pues, lo hice. Me dio muchísimo pesar porque la señora tenía como tres meses de embarazo; yo lloraba, pero era ella o yo. No sé si la señora era sapa o qué, pero me dio mucha tristeza; uno sin estar acostumbrado a eso. Pero la maté y después ya no me daba miedo nada. Eso es como una costumbre, es como el vicio al cigarrillo, que uno no lo deja. Y así me envié a quitarle la vida a la gente; si uno se siente obligado, qué más da. Después me mandaron matar a unos niños y a unos señores. Me volví malísima, porque a uno allá le toca matar a la gente y le toca quitarles los dedos, despresarlos, descuartizarlos. El paramilitar es tenaz. Y me tocaba capar hombres. Uno les pone una bolsa plástica en la cara para que no miren lo que uno está haciendo, para que sientan simplemente dolor; luego los capa, los raja y les pega un tiro cuando se están muriendo de dolor. Por eso es que para mí es durísimo ahorita olvidar eso (González, 2002, p. 150).

CUADRO 9.10: EL PROCESO DE DESINDIVIDUACIÓN.

	Festinger, Pepitone y Newcomb (1952)	Zimbardo (1969)	Diener (1980)
Definición	Proceso a partir del cual las personas se sienten más libres de restricciones, menos inhibidas, y dispuestas a dar rienda suelta a conductas que no ejecutarían solas.	Proceso en el que una serie de condiciones provoca cambios en la percepción de uno mismo y de los otros, disminuyendo el umbral de las restricciones de la conducta.	Bloqueo de la conciencia de sí mismo como una entidad separada y distintiva capaz de dirigir su propia conducta.
Punto de partida	Hay conductas que las personas tienen un intenso deseo de ejecutar, pero que no lo hacen debido a restricciones internas.	El control como objetivo del comportamiento: minimizar la dependencia del ambiente y maximizar el control sobre él.	La necesidad de atención al <i>self</i> , el sentimiento de singularidad y distinción como parte de la autoconciencia.
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> - Inmersión/discusión grupal. - Falta de atención a las personas en cuanto tales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de control. - Minimización de las características personales. - Anonimato. - Estado de activación. - Alteración de la perspectiva temporal, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inmersión dentro del grupo. - Impedimento de autoconciencia. - Falta de atención a la propia conducta. - Falta de conciencia del <i>self</i> como una entidad distintiva.
Hipótesis	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo determinadas circunstancias, la situación de desindividuación es más satisfactoria. - Los grupos que ofrecen condiciones de desindividuación son más atractivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La pérdida de control de los mecanismos que regulan la conducta precipita conductas impulsivas e irracionales. - Bajo condiciones de desindividuación se incrementan los niveles de agresión. 	Las situaciones de desindividuación disminuyen la autoconciencia y la autorregulación y se acompañan de conductas antinormativas.
Consecuencias	Reducción de restricciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducta de alto nivel emocional, impulsiva, irracional y regresiva. - Conducta ajena a la influencia controladora de los estímulos discriminativos externos. - Conducta que se refuerza en su repetición. - Distorsión perceptiva. - Falta de respuesta a grupos distantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de las capacidades autorreguladoras. - Disminución de la preocupación por lo que los otros piensan. - Dificultad de anticipar o planificar futuros cursos de acción. - Reacciones irreflexivas. - Pérdida del <i>self</i> en el grupo.

9.5. LA DESHUMANIZACIÓN DE LAS VÍCTIMAS

Éste es, lo venimos diciendo desde el principio, un capítulo en el que se ponen a prueba los ocho anteriores. En el Capítulo 6 nos resultó imprescindible aplicar el concepto de polarización directamente a los grupos y a las personas en tanto que pertenecientes a determinadas categorías sociales. La propia investigación de Moscovici y Zavalloni nos daba la pauta para ambas cosas: por una parte De Gaulle y por otra los norteamericanos. A veces, cuando hay de por medio un conflicto o sencillamente una carga de imágenes negativas, la distancia entre los grupos se nos amplía, los sesgos intergrupales se hacen más frecuentes y lacerantes, los estereotipos cada vez más contrarios y los prejuicios más dolorosos, todo como preludio de lo que Marilyn Brewer anticipaba: **el odio se convierte en uno de los términos de la polarización**. Los Diez Mandamientos de los hutus que reflejábamos en el Capítulo 8 (véase Cuadro 8.3) son un excelente ejemplo, un ejemplo que cunde por doquier:

Diario de un skin (4)

El odio. Un odio irracional, absurdo e irrefrenable nos embargaba a todos. Nos envolvía, como un banco de espesa niebla. Nos impregnaba, como el olor del tabaco en la sala de espera de un paritorio. Se nos adhería a la piel, como el sudor en una sauna. No podías eludirlo. Te empapaba. Yo no entendía de dónde venía. No podía verlo, olerlo ni tocarlo. Pero estaba allí. Abrazándonos fuertemente y creciendo a medida que duraba la «cacería». Aquel odio extraño y misterioso nos unía a todos los «guerreros arios» como el vínculo secreto de una hermandad. En aquella «cacería», como en todas las demás, lo único que teníamos en común aquellas docenas de jóvenes españoles eran nuestras cabezas rapadas, nuestra estética neonazi y aquel incomprensible brote de odio que sólo podíamos liberar golpeando y apaleando a quien considerábamos «el enemigo» (Salas, 2003, p. 13).

El odio: ése es otro de los secretos que se esconden tras los crímenes de masas, los genocidios, el terror indiscriminado contra personas por el mero hecho de pertenecer a un colectivo marcado por algún sombrío calificativo: «Españoles» para ETA, «cruzados» para el terrorismo islamista. Sin que tenga que ser necesariamente incompatible, ya no estamos hablando sólo de una simple relación autoridad-obediencia, ni de la mera ejecución de un rol, sino de algo más complejo: de **una estructura mental plagada de simplificaciones estereotípicas** que coloca a determinadas personas en el lugar que reservamos para nuestros peores sueños. Si seguimos el curso de los acontecimientos teóricos que hemos venido desgranando, no deberíamos tener dificultad alguna para descubrir la dinámica que se encuentra detrás de un proceso que ha acompañado a la práctica totalidad de crímenes contra la humanidad: **categorización-comparación-accentuación de las diferencias-polarización**. Ése es el esquema que hemos utilizado en el Capítulo 6. Ahora lo completamos con otras dos piezas teóricamente

muy solventes: la **construcción de la imagen del enemigo** y la **deshumanización**. La Figura 9.1 nos sirve como marco.

Echando una mirada detenida a ETA desde su interior mediante entrevistas a antiguos militantes de la banda terrorista, Fernando Reinares ha resumido en cuatro los rasgos que distinguen a los «patriotas de la muerte»: entre ellos está el odio. «**Un intenso odio**» que se alimenta de datos reales, rumores inciertos y leyendas indemostrables, que van dejando la marca de un punzón afilado en los dominios de las categorías sociales: la de la despersonalización, primero; la de la deshumanización, después. Las confesiones de alguno de los entrevistados describiendo su primer atentado son estremecedoras: «Ése era un confidente. En aquel momento, o sea, el odio era el que mandaba. O sea, tenía las cosas bastante claras. Yo, después de hacer lo que hacía, me quedaba como un señor y dormía como un rey. O sea, no tenía ningún problema, ninguno» (Reinares, 2001, p. 131).

Cada vez que vemos las imágenes de esas niñas católicas de entre 4 y 11 años que todos los días tienen que cruzar 300 metros entre radicales protestantes para asistir a la escuela de Holy Cross de Belfast, nos recorre un nuevo estremecimiento. «**El túnel del odio**» lo llama John Carlin, el mismo que hizo la entrevista a Wole Soyinka con la que abríamos este texto, y dice algo que nos resulta muy familiar: **la opinión que tiene la gente en este pequeño rincón de Irlanda del Norte depende sobre todo de la tribu en que ha nacido cada uno**. Tribus cuya identidad está definida por la historia, la religión y el territorio. Lo dejamos claramente expresado al hablar del grupo primario en el Capítulo 1: **nuestros comportamientos, actitudes, valores y formas de ver el mundo guardan un estrecho paralelismo con los valores y normas propias de los grupos a los que pertenecemos**. Las madres protestantes llevan a sus hijos a que presencien la cara de horror de los niños católicos que cada mañana tienen que cruzar el túnel del odio en Ardoyne Road para ir al colegio escoltados por policías y soldados británicos armados hasta los dientes. «Con la ira que hay en mi cuerpo podría matar a todos esos hijos de puta», le confiesa Philomena Flood, una madre católica que tiene que soportar todas las mañanas la humillación del túnel del odio, a John Carlin. Si fuera palestina ya le habría dado vueltas en su cabeza a la posibilidad de un suicidio devastador para el enemigo, como lo hizo Rim Al Reyashi, madre de dos niños de corta edad: «Llevo desde los 13 años soñando con convertirme en mártir», declaró en su última confesión antes de la inmolación. Eyad al Sarraj dirige el Programa de Salud Mental Comunitaria en Gaza, y los datos que maneja demuestran que la salud mental de la sociedad en la que vive ha alcanzado tal nivel de deterioro que el 35 por ciento de los chicos y el 14 por ciento de las chicas dicen que su máxima ilusión cuando cumplan los 18 años es convertirse en mártires, ni qué decir tiene que con la condición de llevarse con ellos al mayor número de israelíes. Ésa es la ilusión de su vida.

La obediencia ciega es una posibilidad verosímil; el simple cumplimiento del deber, la mera ejecución de una tarea de manera neutral y fría, también. El peli-

gro de ambas hipótesis reside en creer que las personas portan un cuenco vacío por cabeza y se limitan a cumplir órdenes o ejecutar tareas como autómatas descebrados, un modelo de sujeto a todas luces inverosímil. Arrastrados por la lógica experimental, nos hemos visto obligados a dar por supuestas cosas que el investigador da por supuestas: los sujetos experimentales no tienen opinión, carecen de valores, no tienen ideología; tan sólo son máquinas que responden a las demandas del experimentador. Ésa es, a todas luces, una imagen incompleta de la realidad. No resulta fácil hacerse a la idea de tanta oquedad como causa del terror; tampoco resulta verosímil, porque cuando éste se produce, se pone en marcha de inmediato la maquinaria de legitimación y justificación para sortear los severos interrogantes que se plantea a sus protagonistas, y para superar el aparatoso choque que se produce en el interior de los autores materiales. **Los victimarios necesitan argumentos para sortear la pesadumbre, el dolor y el sufrimiento de las víctimas inocentes**, y para evitar el estallido de su propia conciencia. Lo hemos advertido al comentar los mecanismos que Milgram y Zimbardo descubren tras la violencia de sus sujetos experimentales: todos ellos giran en torno a perífrasis cognitivas para poder salvar la cara del victimario.

Al propio Stanley Milgram no le había pasado desapercibido este hecho. Aunque no fueran sus ideas lo que le interesaba, de sobra sabía que los sujetos que entraban en la sala experimental no tenían una mente vacía, como tampoco la tenía Eichmann, el paradigma de sujeto obediente. ¿En qué se parecen los sujetos experimentales de Milgram a Eichmann? De sobra sabemos que ésa es una pregunta impropia. Cualquier parecido entre ellos es pura coincidencia, pero hay sin duda un detalle que los acerca: todos han pasado de un funcionamiento autónomo a un funcionamiento jerárquico; lo han hecho de manera voluntaria, y de ese hecho se han derivado algunas alteraciones en su funcionamiento interno, la más importante de las cuales es que en esa situación la persona «se define a sí misma en una situación social de una manera que la hace **abierta a regulación** por parte de una persona de estado superior» (Milgram, 1980, p. 127). La particularidad es que se trata de una regulación cognitiva, ideológica. **Es la ideología la que apoya la legitimidad** de la autoridad y de las demandas que nos hace. **Ése es el paso previo a la obediencia:**

Ideología y legitimidad de la autoridad (Milgram)

La percepción de una fuente legítima de control social dentro de un contexto social es un prerequisite para el paso al estado de dependencia. **Pero la legitimidad del contexto en sí depende de su articulación conforme a una ideología que la justifique.** Cuando entra un sujeto en el laboratorio y se le dice que ha de realizar una acción concreta, no comienza a gritar desafortunadamente: «¡Jamás he oído hablar de ciencia! ¿Qué quiere darme a entender con esa expresión?». Dentro de esta situación, la idea de cien-

cia, así como su aceptación como una empresa social legítima, nos procura la justificación ideológica que hace de puente para el experimento. Instituciones como la empresa, la Iglesia, el Gobierno, la institución educativa nos procuran otros tantos campos legítimos de actividad, cada uno justificado por los valores y necesidades de la sociedad y aceptados asimismo por las personas por el mero hecho de existir, como parte del mundo en el que uno ha nacido y se ha criado [...]. **La justificación ideológica es vital cuando se trata de conseguir una obediencia voluntaria**, ya que permite que la persona conciba su conducta como algo que sirve para un fin deseable. Sólo vista desde esta perspectiva se concreta sin grandes aspavientos la sumisión (Milgram, 1980, pp. 134-135).

Autoridad-ideología que justifique la percepción de legitimidad-obediencia: ésa sería la propuesta teórica de Milgram, que el propio autor ratifica de manera contundente: «**Es esta sumisión ideológica ante la autoridad lo que constituye la base cognitiva principal de la obediencia**» (Milgram, 1980, p. 137). Lo que hace la figura de autoridad no es sólo mandar y ordenar, sino imponer al sujeto una manera concreta de interpretar la situación: le impone el sentido, el significado y el objetivo de las acciones que va a realizar; le impone una manera de ver el mundo, «una perspectiva a través de la cual adquieren coherencia los elementos de una acción», en palabras textuales del autor. «**Controla el modo como interpreta una persona su mundo y habrás dado un gran paso para el control de su comportamiento**» (Milgram, 1980, p. 137).

La idea de que las cosas que hacemos en nuestra vida cotidiana están dotadas de algún sentido y llevan amarrado algún significado no parece nada descabellada; más aún, debemos convenir en que se trata de una sólida idea en la actual Psicología social. Tal y como la hemos formulado es original de Max Weber, y fue Ignacio Martín-Baró, de quien también hemos hablado bastante en este texto, quien la elevó a categoría central en la Psicología social: **la acción humana no es una simple concatenación de movimientos, sino la puesta en ejecución de un sentido**, escribió, y lo que nos compete hacer a los investigadores es descubrir el significado que se encuentra detrás de cada acción. Por eso es por lo que la Psicología social es el estudio de la acción en cuanto ideológica (Martín-Baró, 1983, p. 17). A partir de estas consideraciones, Martín-Baró traza tres hipótesis que bien merecen ser consideradas como un aval definitivo para considerar la posibilidad de hablar de «ideologías patológicas»:

1. La violencia y el terror tienen una base ideológica.
2. La acción violenta y criminal de unas personas contra otras pasa por un proceso cognitivo de construcción de la imagen del enemigo.
3. Tanto en el proceso de control e imposición de una manera de ver el mundo, como en la de adjudicar a un determinado grupo la etiqueta de «enemigo», el poder juega el papel más relevante.

De la base ideológica que impregna las matanzas, las masacres y los crímenes contra la humanidad hemos hablado en el Capítulo 8 (véase epígrafe 8.5). El Dios de los cristianos parece que nunca olvida y de pronto se cobra la vida de quienes acabaron injustamente con su hijo, pensaban aquellas gentes de Centroeuropa cuando veían los trenes llenos de judíos camino de los campos de concentración. El Dios de los musulmanes también tiene buena memoria y se muestra impasible ante los cuerpos de los «cruzados» esparcidos en las vías de las estaciones de Madrid. Los dioses de todos los credos valen sobre todo para dar cobertura a esa condición estructural que veíamos tan relacionada con la patología grupal: el establecimiento de un estilo de relación basado en la dinámica poder-sumisión; la justificación de intereses de parte, la violación flagrante de los derechos humanos en nombre de dioses pacíficos y amantes de la paz y de la vida. **El fondo ideológico de la violencia no es la excepción, sino la regla en todas las barbaries de la historia.** En el Cuadro 9.11, junto a la de Martín-Baró,

CUADRO 9.11: EL FONDO IDEOLÓGICO DE LA VIOLENCIA.

Martín-Baró	Albert Bandura	Fernández Villanueva
<p>¿Qué se quiere decir cuando se afirma que la violencia tiene un carácter ideológico? Por lo menos dos cosas: a) que expresa o canaliza unas fuerzas e intereses sociales concretos en el marco de un conflicto estructural de clases, y b) que tiende a ocultar esas fuerzas e intereses que la determinan. Eso significa que el sentido de un acto violento hay que juzgarlo a la luz de las fuerzas e intereses que en cada caso concreto promueve y, por tanto, de su efecto en la realidad histórica [...]. El carácter ideológico de los comportamientos violentos nos permite comprender dos tesis bien conocidas, aunque insuficientemente analizadas: a) el que siempre y únicamente se considere como malo e injustificado el comportamiento violento del otro, no el propio y b) el que la justificación social de la violencia engendra la proliferación tanto de las justificaciones como de la violencia misma (Martín-Baró, 2003, pp. 164-166).</p>	<p>A lo largo de la historia, muchas personas decentes y morales han perpetrado conductas destructivas y reprecensibles en nombre de principios religiosos, ideologías justas e imperativos nacionalistas. Los individuos que poseen elevados principios morales tienden a resistirse a las demandas sociales arbitrarias que les obligan a comportarse punitivamente, pero reaccionarán con agresividad contra aquellos que intenten violar sus principios personales. En la historia, son muchos los que han sufrido a manos de cruzados autójurísticos dedicados a erradicar el mal. La actuación en base a imperativos morales o ideológicos no refleja un mecanismo de defensa inconsciente, sino más bien un mecanismo de defensa consciente (Bandura, 1987, p. 401).</p>	<p>Pero la peculiaridad más ligada a la violencia que representan estos grupos es la ideología que sustentan, que es la que crea enemigos y justifica la acción contra ellos disculpando a los agresores y liberándoles de los sentimientos de responsabilidad y culpa. Las imágenes, escenas u escenarios son potentes factores explicativos de la violencia de los jóvenes. Imágenes e «imaginarios» intervienen en la construcción de la realidad, complementando lo que hemos llamado «lo simbólico», es decir, lo lingüístico, lo argumentativo (Fernández Villanueva, 1998, p. 351).</p>

contamos con la inestimable opinión de Albert Bandura. Ambas se complementan con la opinión de una estudiosa de la violencia grupal en nuestro entorno más cercano, Fernández Villanueva.

Para no complicar mucho las cosas, porque éste de la ideología es un asunto complejo, recordemos una vez más a nuestros adolescentes en los campamentos de verano de Oklahoma. Si a cualquiera de estas criaturas se le hubiera preguntado por las razones del cambio a todas luces inesperado que sufrieron en sus modales en tan corto espacio, posiblemente no hubieran dudado en la respuesta: es que las Águilas, hubieran dicho los de las Serpientes, son unos canallas antipáticos, hacen trampas, se creen los mejores, no soportan las derrotas y merecen nuestros ataques, nuestro desprecio, nuestros insultos, etc. Lo mismo pensaban los de las Águilas respecto de los de las Serpientes. Ésa es la ideología: una ristra de estereotipos cargados de verdades a medias y de mentiras enteras que dan cobertura cognitiva a comportamientos insólitos a todas luces; una manera de concedernos un espacio donde hacer descansar la justificación de sus acciones frente a los otros. **Los estereotipos**, esas etiquetas que pegamos a la espalda de nuestros congéneres, **forman parte de la ideología**: ése es un dato que no conviene olvidar. Y con ellos, las actitudes y las representaciones que tenemos respecto de las personas que pertenecen a determinadas categorías sociales. Y más arriba, las creencias y los valores. Hay cosas que son muy fieles a sí mismas. Hace prácticamente veinte años, Albert Bandura (1987, p. 401) hablaba de la guerra en los siguientes términos: «Al justificar la guerra, el individuo se ve a sí mismo luchando contra implacables opresores poseídos de una insaciable sed de conquista, protegiendo su propio sistema de vida, preservando la paz del mundo, salvando a la humanidad de ser sometida a una ideología cruel, y recibiendo los honores de su país». Ésta es la ideología, prácticamente la misma que hemos visto en la Figura 9.1, que a su vez nos remite al fondo de los conflictos violentos (véase epígrafe 8.5), que suelen ser escenario de verdaderas tropelías.

Lo que Martín-Baró apunta es que en este tipo de situaciones se genera una compleja estrategia que tiene como objetivo la **construcción de la imagen del enemigo** como excusa para dar por buena cualquier actividad en su contra, incluida la de su aniquilación. Al **estereotipamiento sistemático de los grupos y de las personas** le atribuye Martín-Baró un papel relevante en la dinámica de la guerra bajo un argumento que no deja de tener su interés: en no pocas ocasiones, el estereotipo supone una violencia cognitiva: «Al reducir la percepción social a los esquemas rígidos y simplistas cargados de afectividad propios del estereotipo, se ejerce una gran violencia cognoscitiva, es decir, se introduce la guerra en el ámbito del propio conocimiento social convirtiendo todo en blanco y negro, en bueno o malo, en amigo o enemigo, sin matices ni zonas intermedias [...]. El problema con el estereotipamiento radica menos en el esquema cognoscitivo por sí mismo que en el hecho de que un conocimiento tan rígido y simplista transfor-

ma la realidad en un campo de batalla de buenos contra malos» (Martín-Baró, 2003, p. 319).

La categoría de «enemigo» acaba constituyendo una excusa de una extraordinaria funcionalidad desde el punto de vista cognitivo, que de acuerdo con el amplio tratamiento que de él hace Martín-Baró (2003) cumple, entre otras, las siguientes funciones:

1. Desde el punto de vista psicológico, el enemigo ayuda a identificar las fuentes de frustración; en él se encarnan todos los males, y eso nos concede cobertura para justificar las acciones que se pongan en práctica en su contra.
2. No menos importante, desde este mismo punto de vista, es la afirmación de la propia identidad por comparación, por contraste. Junto a ello, el uso del enemigo para fomentar la cohesión y la solidaridad intragrupal ha sido una constante a lo largo de la historia.
3. Desde el punto de vista sociológico, los enemigos sirven como excusa justificadora de políticas represivas.

El efecto de todo ello es que extremamos tanto la imagen del enemigo hacia el polo opuesto al que estamos nosotros y los nuestros, que llega un momento en el que desaparece de nuestro campo de visión, como si se hubieran precipitado al vacío por detrás de la última barrera, y entonces, como dice Ray Loriga, ya no los vemos, no los oímos, no escuchamos sus gritos pidiendo misericordia, pasamos por encima de sus cadáveres sin perder la compostura. Sencillamente hemos sido capaces de arrebatarles toda su condición de humanidad en los dos sentidos mentados por Kelman y Hamilton al comienzo de este capítulo (véase Cuadro 9.3).

En un contexto tan propicio para la polarización como el de la guerra, Joaquín Samayoa estudió al pie del cañón el proceso de **deshumanización** bajo una hipótesis que venimos rondando durante todo el capítulo: los acontecimientos de violencia extrema y masiva exigen importantes modificaciones en los esquemas cognitivos de los sujetos. Lo hemos visto en las reacciones de obediencia que dejan víctimas inocentes en su camino, y Milgram ha sido uno de nuestros guías. Samayoa, desde la experiencia directa de la guerra en El Salvador, nos habla del **empobrecimiento colectivo de atributos y valores específicamente humanos** como síntoma de deshumanización, que tiene su concreción en los cuatro siguientes aspectos: a) empobrecimiento de la capacidad de pensar lúcidamente, con lo que conlleva de identificación y superación de temores irracionales, prejuicios y todo aquello que imponga desde dentro de las personas una relación predominantemente defensiva con el mundo; b) empobrecimiento de la voluntad y capacidad de comunicarse con veracidad y eficacia, con lo que ello implica de ataque a la libertad, la honestidad, la tolerancia y el respeto; c) insensibilidad ante el sufrimiento ajeno y sentido solidario; y d) falta de esperanza (Samayoa, 1990, p. 44). Se trata de un empobrecimiento que arrastra una devastadora **inhibición moral** (un estrechamiento

de la preocupación moral, decía Milgram) que nos impide ver y oír a las víctimas, una de cuyas prácticas más reconocibles es precisamente la deshumanización.

Ésa va a ser la hipótesis de Albert Bandura, pero con un matiz que nos recuerda mucho a la desindividuación: se trata de **prácticas desactivadoras del control interno**, en el sentido en que de ello habla Zimbardo (véase Cuadro 9.10), que actúan sobre la propia conducta llegando a convertir un comportamiento culpable en algo normal mediante un **proceso de reestructuración cognitiva** (la hemos visto ponerse en marcha en el caso de la obediencia destructiva) que tiene no menos de cuatro manifestaciones que no son del todo nuevas ni desconocidas para nosotros:

1. La conducta destructora se considera como algo irremediable e imprescindible, un último recurso una vez agotadas otras alternativas, puesto al servicio de fines morales.
2. Por medio de diversas estrategias (el cumplimiento del deber, la obediencia debida, la difusión de la responsabilidad), los sujetos son capaces de esconder su participación personal en las actividades destructivas. «La contribución parcial es fácilmente aislable del producto final, sobre todo cuando los participantes reflexionan poco a nivel personal sobre la subfunción que desempeñan, que guarda una relación remota y compleja con el resultado final» (Bandura, 1987, p. 405).
3. Los experimentos de Utrecht nos han puesto sobre la pista de una estrategia cognitiva frente a la barbarie que causamos: la indiferencia o tergiversación de las consecuencias de nuestras propias acciones.
4. Finalmente podemos despreñar a la víctima por la vía más directa de la deshumanización, negándole el rasgo y la categoría elemental de persona, siguiendo la filosofía de Raskolnikov, esa magistral creación literaria de Dostoyevski: «Lo que maté fue sólo un piojo –le dice a su novia–. Un piojo inútil, asqueroso, ruin».

Aron Beck es uno de los teóricos más relevantes en la última mitad del pasado siglo. El abordaje de la depresión desde una perspectiva cognitiva le concedió un puesto de honor en el mundo del tratamiento psicológico, y sus aportaciones a la terapia cognitiva son hoy en día punto de referencia inevitable en nuestra profesión. Desde un profundo conocimiento de la patología individual y desde una dilatada experiencia práctica, Beck nos brindó hace un par de años una excelente obra, *Prisioneros del odio*, en la que sin atreverse definitivamente a hablar, como lo hemos hecho en este capítulo, de una patología grupal, nos da claves que indican que la nuestra no es una propuesta descabellada. El capítulo nueve lo titula «Ilusiones colectivas», y en él pretende establecer un paralelismo entre las personas que pertenecen a un grupo que nosotros no dudaríamos en calificar de psicópata (un grupo terrorista) y las personas psicológicamente perturbadas en unos términos que creemos que pueden ser un digno broche a este capítulo.

Para concluir

A pesar de haber una clara diferencia entre los miembros de un grupo extremista y las personas psicológicamente perturbadas, es revelador examinar las similitudes que hay en sus creencias y en su pensamiento. La comparación entre el pensamiento grupal de una milicia y las ilusiones paranoicas arroja abundante luz sobre la naturaleza de la mente humana y su tendencia a buscar explicaciones fantásticas a circunstancias angustiosas. Al igual que la alucinación paranoica, la perspectiva paranoica también se centra en el enemigo y su complot. Una intensificación del conflicto con el perseguidor exacerba la perspectiva paranoica. Así como el agresivo paciente paranoico arremete contra sus supuestos perseguidores, los milicianos, que se creen oprimidos por las tiranas delegaciones gubernamentales, toman represalias contra sus supuestos enemigos, como sucedió en el atentado con bombas contra el edificio de la Oficina Federal en la ciudad de Oklahoma en 1995. Tanto los pacientes como los miembros del grupo extremista mantienen una confianza psicológica enorme en sus creencias, tan pomposas como persecutorias. «Podemos derrocar al tiránico Gobierno», o «podemos salvar el mundo». Su presunto enemigo hace uso de unos poderes escondidos o encubiertos para amenazar su seguridad y sus objetivos. Creen que su adversario lleva a cabo sus actividades perniciosas por medios poco ortodoxos, sin normas ni códigos morales que las limiten. Los miembros del grupo se consideran a sí mismos, además de buenos, dotados de un propósito mesiánico: devolver la pureza a su nación y salvar a las personas afines de la hegemonía del enemigo. Tanto la perspectiva ilusoria como la paranoica poseen las características de la «mente cerrada». Sus creencias son impermeables a las pruebas que se contradicen con su mitología (grupo) o su ilusión (paciente). De hecho, al creer que su enemigo usa todas las armas que tiene a su alcance para engañar, cualquier prueba que se oponga a su creencia se interpreta como una muestra de las artimañas de éste. Consecuentemente, el grupo utiliza estrategias secretas y subversivas para contraatacar las invisibles pero indudables manipulaciones del enemigo. La visible demostración de odio y hostilidad de los miembros de grupos extremistas así como del paciente paranoico encubre un problema más profundo: su sensación de vulnerabilidad. Para no caer en la tentación de poner a los miembros de un grupo militante la etiqueta de enfermos mentales, es importante subrayar las diferencias que existen entre los milicianos y el paciente que sufre alucinaciones. En primer lugar, los milicianos limitan sus creencias conspiratorias a un ámbito relativamente circunscrito: la relación entre el Gobierno y su grupo. Mantienen relaciones normales con sus familiares y amigos, realizan acuerdos de negocios y se muestran racionales cuando testifican ante un juez. El paciente paranoico, por el contrario, suele mostrar un pensamiento perturbado en su trato con otras personas y se halla en un continuo estado de agitación. A diferencia del pensamiento grupal, sus creencias no reciben una validación consensuada por parte de los otros integrantes del grupo y el hecho de que al tomar medicación sus creencias se «normalicen» demuestra su perturbación mental. Contrariamente, los miembros de un grupo militante pueden modificar sus creencias cuando cambian las circunstancias o sus líderes cambian sus teorías (Beck, A. *Prisioneros del odio. Las bases de la ira, la hostilidad y la violencia*. Barcelona: Paidós, 2003, pp. 260-262).

LECTURAS RECOMENDADAS

Aparte del libro de Milgram y del artículo de Zimbardo, reiteradamente citados, resulta muy recomendable el libro de Hannah Arendt, *Eichmann en Jerusalén. La banalidad del mal*, que está referido en la bibliografía. Y junto a ello:

Bauman, Z. (1997). *Modernidad y Holocausto*. Barcelona: Sequitur. De este estudio politológico sobre el Holocausto recomendamos el Capítulo 6, «La ética de la obediencia (lectura de Milgram)» (pp. 207-230).

Beck, A. (2003). *Prisioneros del odio. Las bases de la ira, la hostilidad y la violencia*. Barcelona: Paidós. De este libro recomendamos el Capítulo 9, «Ilusiones colectivas» (pp. 229-269).

Blanco, A. (2004). «El avasallamiento del sujeto». *Claves de Razón Práctica*, 2004, pp. 144.

CAPÍTULO 10

Epílogo esperanzado

Hemos terminado el último capítulo rodeados de sombras, las que proyectan la estructura y la ideología de determinados grupos sobre la vida y las acciones de las personas que pertenecen a ellos. Y decimos bien sabiendo muy bien lo que decimos: determinados grupos. También empezábamos en medio de las tinieblas del Holocausto y del genocidio perpetrado en Ruanda en 1994, pero necesitamos de manera imperiosa poner las cosas en su sitio: no estamos hablando de la grupalidad, sino de la catadura, más que dudosa, de determinados grupos. Nos hemos ocupado de ellos para dejar al desnudo determinados modelos, estructuras e ideologías que llevan dentro de sí las raíces del mal, para desvelar interesadas concepciones del comportamiento y de la naturaleza humana que sólo tienen ojos para mirar con lupa de aumento hacia el interior de las personas y cierran los ojos a la realidad deslumbrante que las rodea. Para la Psicología de los grupos es apasionante estudiar lo que ocurrió en Sarajevo en 1991; cómo y por qué en el transcurso de unos meses la convivencia ejemplar de musulmanes, ortodoxos, católicos y judíos se vino abajo con un estrépito demoledor dejando tras de sí un rastro de muerte y destrucción que todavía nos sobresalta. Nos apasiona su estudio para saber, para señalar y para denunciar el uso interesado y criminal de la identidad étnica o de las creencias religiosas de unos contra otros, para satisfacer el narcisismo, el ansia de poder y la inquebrantable voluntad de dominio de personas o de grupos concretos. Ése ha sido uno de los objetivos que han presidido las páginas de este texto. Lo advertíamos en las primeras: queremos una Psicología de los grupos comprometida con el mundo que nos rodea, porque ni sabemos, ni queremos, ni podemos ser neutrales. Cuando empezábamos su redacción no sabíamos lo que nos esperaba. La convulsión del 11 de marzo de 2004 no hizo más que reforzar algunos de nuestros principios teóricos y algunos de nuestros fundamentos epistemológicos: en efecto, hay condiciones estructurales e ideológicas que llevan dentro de sí la marca de Caín, por mucho que hablen en nombre de la paz, de la vida y de los desheredados de este mundo. En realidad tampoco hemos hecho nada original: hemos seguido la pauta que nos han marcado los ver-

daderos protagonistas de este texto: Henri Tajfel, Kurt Lewin, Stanley Milgram, Irvin Janis, Ignacio Martín-Baró, Philip Zimbardo, Muzafer Sherif, Herbert Kelman, Solomon Asch, y unos pocos más.

En el transcurso del Capítulo 2, un capítulo intenso, hemos abierto dimensiones hacia la luz con la ayuda del grupo. Hemos dicho que la presencia de los otros puede servirnos de ayuda para rendir más y mejor, que el grupo puede ser un instrumento de emancipación, que es posible hacer frente con éxito a figuras de autoridad, que hay muchas razones para fomentar la independencia y no caer en la sumisión, que hay atmósferas de grupo que promueven la solidaridad y reducen a la mínima expresión los comportamientos agresivos entre los sujetos, que caben la colaboración y el entendimiento entre los grupos, y que los conflictos tienen solución. Todas esas cosas también han hecho acto de presencia a lo largo de estas páginas. Y, por si fuera poco, hemos intentado anular la insistente presencia de Hitler con la figura de Martin Luther King, a quien, en un gesto claramente intencionado, le hemos dedicado la portada del Capítulo 5.

Pero todo eso palidece frente a la psicológicamente verdadera dimensión de la grupalidad: el cimienta de la identidad, de la confianza en sí mismo y en su relación con los demás, de las dimensiones sólidas de la autoestima. Lo hemos visto por activa al hablar de los grupos primarios en general y de la familia Burgos más en particular, y por pasiva al trazar un ligero apunte de la peripecia biográfica de los niños guerrilleros en el Cuadro 9.2. Sus confesiones son demoledoras no sólo cuando hablan de su participación en acciones armadas o en asesinatos a sangre fría, sino cuando confiesan, uno tras otro y una tras otra prácticamente sin excepción, que en la guerrilla, no importa el color político que tuviera, encontraron amistad, apoyo, cariño y amor, y todo eso lo asocian de inmediato a la familia. Y es que la falta de grupo primario en la infancia, que en nuestro modelo de sociedad, nos guste o no, está claramente representado por la familia, pasa una factura con sabor amargo en la vida y sobre todo en la construcción psicológica de los sujetos, y para comprobarlo no hace falta ir a Colombia y entrevistar a los niños guerrilleros. Éste es un dato que se repite una y otra vez en las investigaciones hechas con grupos violentos, de una violencia extrema en algunos casos, sean éstos los skinheads en Madrid, o las terribles «maras» en Centroamérica: lo que buscan sus miembros no es tanto dar rienda suelta a sus instintos asesinos, como el cariño, el respeto, la comprensión, la confianza y la camaradería que les faltan, con independencia de que, evidentemente, hay personas que son sencillamente violentas, sin paliativos.

William Trotter, lo vimos al comienzo del Capítulo 3, definió con claridad la naturaleza bifronte del grupo: como fuente de sensibilidad altruista, solidaria y generosa hacia los otros, y como origen de creencias irracionales que en algunos momentos se empeñan, como hemos visto, en atacarlos sin piedad. Muchos años

después, Smith y Mackie (1997, p. 502) proceden a una elaboración algo más sofisticada de esa misma idea: ayudar y herir siguen caminos paralelos, al menos en cuatro frentes: a) tanto ayudar como herir y todas las demás manifestaciones de conducta social son motivadas por las percepciones e interpretaciones de las personas; b) tanto ayudar como herir a veces ofrecen recompensas concretas; c) tanto para ayudar como para herir se siguen ejemplos dados por los demás; y d) tanto la ayuda como la agresión están reguladas por normas sociales. Definitivamente, nos volvemos a acoger a uno de los principios rectores de la propuesta teórica de Kurt Lewin: el grupo es una especie de luz natural, pero puede conducirnos de manera convencida a las sombras.

Bethel y Tavistock son dos nombres que no han aparecido a lo largo de estas páginas. Para los terapeutas de grupo se trata de dos nombres tan propios como para nosotros lo han sido Milgram, Tajfel o Lewin. Bethel es el nombre de una pequeña población situada en Maine, al norte de Estados Unidos, que en el verano de 1947 acoge a un grupo de expertos que creará los NTL (los National Training Laboratories) dedicados a entrenar a los sujetos para convertirlos en agentes de cambio, tanto a nivel individual como social. Lewin no pudo asistir a la reunión porque había fallecido en febrero de ese mismo año, pero allí estuvieron Ronald Lippitt, y otros miembros del Instituto de Dinámica de Grupos del MIT. Luis López Yarto (1997, pp. 41-42), un experto en terapia grupal, ha resumido los objetivos de los NTL:

CUADRO 10.1: LOS NTL.

1. Que los participantes comprendan el proceso que sigue un grupo al resolver los problemas que le van ocurriendo y a la vez que comprendan las dificultades que lleva consigo el hecho delicado de tomar decisiones en grupo.
2. Que lleguen a entender qué fuerzas condicionan la conducta de los miembros de un grupo y qué fuerzas empujan o estorban la marcha del grupo como tal.
3. Que comprendan cuáles son las mejores condiciones para que un grupo madure y asimilen la metodología práctica que facilita ese desarrollo del grupo.
4. Que comprendan bien los conceptos, siempre tan poco claros, de liderazgo y autoridad, y la relación que existe entre esos conceptos y el funcionamiento verdaderamente democrático de las relaciones humanas.
5. Que comprendan las relaciones entre el grupo y el entorno social más amplio.
6. Que capten las interrelaciones entre cada miembro individual y el grupo como conjunto.
7. Que se hagan cargo de forma efectiva de los efectos que tiene el grupo sobre el crecimiento personal de cada individuo.
8. Que comprendan la teoría, los principios, y la investigación que se lleva a cabo acerca de la estructura y los procesos de grupo.
9. Que consigan la habilidad necesaria para usar todos estos conocimientos de forma práctica, cuando les corresponda llevar sobre sí el papel de líder en la vida diaria.

Tavistock es el nombre de una clínica psiquiátrica londinense donde trabajaba Robert Bion, un médico preocupado en un principio por mejorar tanto la calidad del trabajo con los pacientes como por la calidad de las relaciones entre éstos y el personal sanitario, y que posteriormente llegará a liderar una reconocida escuela de terapia de grupo, el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas creado en 1957 en colaboración con la Universidad de Leicester. Tavistock se centra en el estudio del poder, enseña a desarrollar estrategias desde la teoría psicoanalítica para el manejo y solución de conflictos, nos capacita para la dirección de grupos, etc.

El grupo como una herramienta para el crecimiento personal, como un instrumento de formación y como una forma de intervención psicosocial. Ésa es otra de las caras de la grupalidad que no puede pasar desapercibida para un futuro profesional de la Psicología.



Referencias bibliográficas

- Alcover, C. M. (2003), «Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales». En: Francisco Gil Rodríguez y C. M. Alcover (eds.), *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Aldag, R. y Fuller, S. (1993). «Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes». *Psychological Bulletin*, 113, 533-552.
- Allport, F. (1923/1985). «La falacia de grupo en relación con la ciencia social». *Revista de Psicología Social*, 0, 71-84.
- Allport, F. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Allport, G. (1954/1977). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: Eudeba.
- Altermeyer, B. (1990). «Reducing Prejudice in Right-Wing Authoritarians». En: M. Zanna y J. Olson (eds.), *The Psychology of Prejudice: The Ontario Symposium*. Vol 7. Mahwah: Erlbaum (pp. 131-148).
- Aranda, I. (1999). «Mediación». En: M. Fernández-Ríos (dir.), *Diccionario de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Arendt, H. (1999). *Eichmann en Jerusalén. Un estudio sobre la banalidad del mal*. Barcelona: Lumen.
- Aronson, E. (2000). *El animal social*. Madrid: Alianza (8.ª ed.).
- Asch, S. (1962). *Psicología social*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- Bandura, A. (1988). «Mechanisms of Moral Disengagement». En: W. Reich (ed.), *Origins of Terrorism: Psychologies, Ideologies, Theologies, States of Mind*. Nueva York: Cambridge University Press (pp. 161-191).
- Barash, D. (1977). *Sociobiology and Behavior*. Nueva York: Elsevier North Holland.
- Barker, J. R. (1999). *The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control*. London: Sage.
- Baron, R. y Byrne, D. (1998). *Psicología social*. Madrid: Prentice Hall (8.ª ed.).
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bauman, Z. (1997). *Modernidad y holocausto*. Madrid: Sequitur.
- Billig, M. y Tajfel, H. (1973). «Social Categorization and Similarity in Intergroup Behaviour». *European Journal of Social Psychology*, 3, 27-52.
- Binford, L. (1997). *El Mozote. Vidas y memorias*. San Salvador: UCA Editores.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Bloch, M. (1988). *Los reyes taumaturgos*. México: FCE.

- Bond, C. y Titus, L. (1983). «Social Facilitation: A Meta-Analysis of 241 Studies». *Psychological Bulletin*, 94, 265-292.
- Brewer, M. (1979). «Ingroup Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-motivational Analysis». *Psychological Bulletin*, 86, 307-324.
- Brewer, M. (1999). «The Psychology of Prejudice: Ingroup Love or Outgroup Hate?». *Journal of Social Issues*, 55, 429-444.
- Brown, R. (1974). *Psicología social*. México: Siglo XXI.
- Bruner, J. y Goodman, C. (1947). «Value and Need as Organizing Factors in Perception». *Journal of Abnormal Psychology*, 42, 33-44.
- Burnstein, E. y Vinokur, A. (1977). «Persuasive Argumentation and Social Comparison as Determinants of Attitude Polarization». *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 315-332.
- Burton, J. (1988). «Conflict Resolution as a Function of Human Needs». En: R. Coate y J. Rosati (eds.), *The Power of Human Needs in World Society*. Boulder, CO: Lynne Rienner (pp. 266-290).
- Cantril, H. (1942). *La invasión desde Marte*. Madrid: Revista de Occidente.
- Carron, A. (1991). «El equipo deportivo como un grupo eficaz». En: J. M. Williams (ed.), *Psicología aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva (pp. 131-155).
- Cartwright, D. (1959). «A Field Theoretical Conception of Power». En: D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: Institute for Social Research (pp. 183-220).
- Cartwright, D. (1974). «Naturaleza de la cohesión de grupo». En: D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas (pp. 108-128).
- Cartwright, D. y Zander, A. (eds.) (1974). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas.
- Chemers, M. (2001). «Leadership Effectiveness: An Integrative Review». En: M. Hogg y S. Tindale (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Oxford: Blackwell (pp. 376-399).
- Chen, S. (1937). «Social Modification of the Activity of Ants in Nest-Building». *Physiological Zoology*, 10, 420-436.
- Cialdini, R. (1990). *Influencia. Ciencia y práctica*. Barcelona: Prodim.
- Coch, L. y French, J. R. P. (1948). «Venciendo la resistencia al cambio». En: D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas (pp. 368-384).
- Collins, B. y Guetzkow, H. (1971). *Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de decisiones*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader. Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooley, C. (1909). *Social Organization. A Study of the Larger Mind*. Nueva York: Scribner.
- Cottrell, N. (1972). «Social Facilitation». En: C. McClintock (ed.), *Experimental Social Psychology*. Nueva York: Holt, Rinehart Winston (pp. 185-236).
- Cuadrado, I. (2003). «¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección». *Revista de Psicología Social*, 18, 283-307.
- Darley, J. (2001). «Social Comparison Motives in Ongoing Groups». En: M. Hogg y R. Tindale (eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Oxford: Blackwell (pp. 334-351).
- Davis, K. (1965). *La sociedad humana*. Buenos Aires: Eudeba.
- Delval, J. (1994). *El desarrollo humano*. Madrid: Siglo XXI.

- Deutsch, M. y Gerard, H. (1955). «A Study of Normative and Informational Social Influence upon Individual Judgment». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629-636.
- Diener, E. (1980). «Deindividuation: The Absence of Self-Awareness and Self-Regulation in Group Members». En: B. Paulus (ed.), *The Psychology of Group Influence*. Hillsdale, NJ: LEA (pp. 209-242).
- Dion, K. (2000). «Group Cohesion: From “Field Forces” to Multidimensional Construct». *Group Dynamics. Theory, Research, and Practice*, 4, 7-26.
- Doise, W. (1979). *Psicología social y relaciones entre grupos (estudio experimental)*. Vol 2. «La diferenciación categorial y el intergrupo». Barcelona: Rol.
- Doise, W. y Moscovici, S. (1985). «Las decisiones en grupo». En: S. Moscovici (ed), *Psicología Social I*. Barcelona: Paidós (pp. 261-278).
- Doise, W., Deschamps, J. C. y Mugny, G. (1980). *Psicología social experimental. Autonomía, diferenciación e integración*. Barcelona: Hispano Europea.
- Durkheim, E. (1895/1984). *Las reglas del método sociológico*. Madrid: Morata.
- Eidelson, R. y Eidelson, J. (2003). «Dangerous Ideas. Five Beliefs That Propel Toward Conflict». *American Psychologist*, 58, 182-192.
- Elias, N. (1990). *La sociedad de los individuos*. Barcelona: Península.
- Esser, J. (1998). «Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 116-141.
- Evans, R. (1980). *The Making of Social Psychology. Discussions with Creative Contributors*. New York: Gardner Press.
- Faris, R. (1953). «Development of Small-Group Research Movement. En: M. Sherif y M. Wilson (eds.), *Group relations at the cross-roads*. Nueva York: Harper (pp. 155-184).
- Fernández, C. (ed.) (1998). *Jóvenes violentos. Causas psicociológicas de la violencia en grupo*. Barcelona: Icaria-Antrazyt.
- Festinger, L. (1950/1974). «Comunicación social informal». En: D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas (pp. 205-214).
- Festinger, L. (1954). «A Theory of Social Comparison Processes». *Human Relations*, 7, 117-140.
- Festinger, L. (1974). «Comunicación social informal». En: D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría* (pp. 205-214).
- Festinger, L.; Schachter, S. y Back, K. (1950). *Social Pressures in Informal Groups. A Study of Human Factors in Housing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Festinger, L.; Pepitone, A. y Newcomb, T. (1952). «Some Consequences of Deindividuation in a Group». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 382-389.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1982). «El estudio del liderazgo: el modelo de contingencia». En: J. R. Torregrosa y E. Crespo (eds.), *Estudios básicos de Psicología social*. Barcelona: Hora (pp. 623-667).
- Footwhyte, W. (1943). *Street Corner Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Forsyth, D. R. (1983). *Group Dynamics*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole. (2.ª ed.)
- Forsyth, D. (2000). «One Hundred Years of Group Research: Introduction to the Special Issue». *Group Dynamics. Theory, Research, and Practice*, 4, 3-6.
- Frazier, J. (1944). *La rama dorada. Magia y religión*. México: FCE.
- French, J. y Raven, B. (1974). «Las bases del poder social». En: D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas (pp. 285-297).
- Gaertner, L.; Sedikides, C.; Vevea, J. y Luzzini, J. (2002). «The “I”, the “We”, and the “When”: A Meta-Analysis of Motivational Primacy in Self-Definition». *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 574-591.
- Giddens, A. *Sociología*. Madrid: Alianza, 1991.

- García Saiz, M. (1999). «El liderazgo en los grupos». En: F. Gil y C. M. Alcover (coords.) *Introducción a la dinámica de los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Gil, F. y García Saiz, M. (1993). *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Gil, F. y García Saiz, M. (1996). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Gil, F.; García Saiz, M. y Alcover, C. M. (1999). «Procesos implicados en el rendimiento grupal». En: F. Gil y C. M. Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide, (pp. 223-250).
- González, G. (2002). *Los niños de la guerra*. Bogotá: Planeta.
- Gukenbiehl, H. (1984). «Los grupos de referencia». En: B. Schäfers (ed.), *Introducción a la Sociología de los grupos*. Barcelona: Herder.
- Haney, C. y Zimbardo, P. (1998). «The Past and Future of U.S. Prisión Policy. Twenty-Five Years After the Stanford Prison Experiment». *American Psychologist*, 53, 709-727.
- Hare, P. (1962). *Handbook of Small Group Research*. Nueva York: The Free Press.
- Hare, P. (1972). «Bibliography of Small Group Research». *Sociometry*, 35, 1-150.
- Harris, M. (1981). *Introducción a la antropología general*. Madrid: Alianza.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). *The Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hewstone, M.; Rubin, M. y Willis, H. (2002). «Intergroup Bias». *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Hogg, M. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness. From Attraction to Social Identity*. Nueva York: New York University Press.
- Hogg, M. y Hains, S. (1998). «Friendship and Group Identification: a New Look at the Role of Cohesiveness in Groupthink». *European Journal of Social Psychology*, 28, 323-341.
- Hollander, E. (1971). *Principios y métodos de Psicología social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Homans, G. C. (1963). *El grupo humano*. Buenos Aires: Eudeba.
- Horowitz, M. y Perlmutter, H. (1953). «The Concept of the Social Group». *The Journal of Social Psychology*, 37, 69-95.
- Huici, C.; Ros, M. y Gómez, A. (2003). «Identidad comparativa, diferenciación intergrupal e identidad cultural». En: J. F. Morales y C. Huici (dirs.), *Estudios de Psicología social*. Madrid: UNED Ediciones.
- Humphrey, N. (1993). *La mirada interior*. Madrid: Alianza.
- Itard, J. (1982). *Memoria e informe sobre Victor de l'Aveyron*. Madrid: Alianza.
- Janis, I. (1982). *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Jones, E. y Gerard, H. (1980). *Fundamentos de Psicología social*. México: Editorial Limusa.
- Karau, S. J. y Williams, K. D. (1993). «Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration». *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.
- Kelman, H. (1982). «La influencia social y los nexos entre el individuo y el sistema social». En: J. R. Torregrosa y E. Crespo (eds.), *Estudios básicos de Psicología social*. Barcelona: Hora. (pp. 383-416)
- Kelman, H. (1997). «Social Psychological Dimensions of International Conflict». En: I. Zartman y J. Rasmussen (eds.), *Peacemaking in International Conflict. Methods and Techniques*. Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- Kelman, H. y Hamilton, L. (1989). *Crimes of Obedience. Toward A Social Psychology of Authority and Responsibility*. New Haven: Yale University Press.
- Kershaw, I. (2002). *Hitler (I). 1998-1936*. Barcelona: Península.
- Lamm, H. y Myers, D. (1978). «Group Induced Polarization of Attitudes and Behavior». En: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol 11. Nueva York: Academic Press (pp. 145-195).

- 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.
- Leavitt, H. J. (1951). «Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- León, O. (1994). *Análisis de decisiones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Levine, J. y Moreland, R. (1998). «Small Groups». En: D. Gilbert, S. Fiske, y G. Lindzey (eds.). *The Handbook of Social Psychology*. Nueva York: Mc Graw-Hill (pp. 415-469).
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1947). «The Research Center for Group Dynamics». *Sociometry Monographs*, 48, 5-21.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. Londres: Harper & Row.
- Lewin, K. (1973). «Decisión de grupo y cambio social». En: H. Proshansky y B. Seidenberg (eds.), *Estudios básicos de Psicología social*. Madrid: Biblioteca Nueva (pp. 518-535).
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Lewin, K. (1991). *Epistemología comparada*. Madrid: Tecnos.
- Linton, R. (1942). *El estudio del hombre*. México: FCE.
- Lippitt, R. y White, R. (1973). «Estudio experimental del liderazgo y de la vida de grupo». En: H. Proshansky y B. Seidenberg (eds.), *Estudios básicos de Psicología social*. Madrid: Biblioteca Nueva (pp. 641-660).
- López Yarto, L. (1997). *Dinámica de grupos. Cincuenta años después*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Lussier, R. y Achua, C. (2000). *Leadership. Theory, Application, and Action*. Cincinnati: Thompson.
- Martín-Baró, I. (1983). *Acción e ideología. Psicología social desde Centroamérica (I)*. San Salvador: UCA Editores.
- Martín-Baró, I. (1989). *Sistema, grupo y poder. Psicología social desde Centroamérica (II)*. San Salvador: UCA Editores.
- Martín-Baró, I. (2003). *Poder, ideología y violencia*. Madrid: Trotta.
- Mata, J. M. (2002). «Batasuna: la estrategia de la insurrección». *El País Domingo*, 28/08/2002, p. 1-3.
- McDougall, W. (1960). *An Outline of Social Psychology*. Londres: Morrison & Gibb (31.ª ed.).
- McGrath, J. y Altman, I. (1966). *Small Group Research: A Synthesis and Critique of the Field*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. y Kravitz, D. (1982). «Group Research». *Annual Review of Psychology*, 33, 195-230.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mead, M. (1982). *Sexo y temperamento*. Barcelona: Paidós.
- Meeus, W. y Raaijmakers, Q. (1995). «Obedience in Modern Society: The Utrecht Studies». *Journal of Social Issues*, 51, 155-175.
- Merton, R. (1964). *Teoría y estructura sociales*. México: FCE.
- Milgram, S. (1980). *Obediencia a la autoridad*. Bilbao: Desclée de Bouwer.
- Moreland, R.; Hogg, M. y Hains, S. (1994). «Back to the Future: Social Psychological Research on Groups». *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, 527-555.
- Moscovici, S. y Zavalloni, M. (1969). «The Group as a Polarizer of Attitudes». *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135.
- Muczyk, J. y Reimann, B. (1987). «The Case For Directive Leadership». *Academy of Management*, 12, 647-687.
- Mullen, B. y Copper, C. (1994). «The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration». *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Myers, D. (2000). *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill (6.ª ed.)

- Myers, D. y Lamm, H. (1976). «The Group Polarization Phenomenon». *Psychological Bulletin*, 83, 602-627.
- Nanus, B. (1994). *Liderazgo visionario*. Barcelona: Granica.
- Newcomb, T. (1973). «El desarrollo de las actitudes como función de los grupos de referencia: El *Bennington Study*». En: H. Proshansky y B. Seidenberg (eds.), *Lecturas de Psicología social*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Newcomb, T. (1964). *Manual de Psicología social*. Vol II. Buenos Aires: Eudeba.
- Newcomb, T. (1978). «Individual and Group». *American Behavioral Scientist*, 21, 631-650.
- Osgood, C. (1979). «GRIT for MBFR: A Proposal for Unfreezing Force-Level Postures in Europe». *Peace Research Reviews*, 8, 77-92.
- Parsons, T. (1974). *La sociedad. Perspectivas evolutivas y comparativas*. México: Trillas.
- Pérez, J. y Mugny, G. (1988). *Psicología de la influencia social*. Valencia: Promolibro.
- Pettigrew, T. (1998). «Intergroup Contact Theory». *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.
- Pruitt, D. (1998). «Social conflict». En: D. Gilbert, S. Fiske y G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*. Vol. 2 (4.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Raven, B. (1998). «Groupthink, Bay of Pigs, and Watergate Reconsidered». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 352-361.
- Reinares, F. (2001). *Patriotas de la muerte*. Madrid: Tusquets.
- Runciman, W. (1966). *Relative Deprivation and Social Justice: A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth Century England*. Berkeley: University of Berkeley Press.
- Sachdev, I. y Bourhis, R. (1991). «Power and Status Differentials in Minority and Majority Group Relations». *European Journal of Social Psychology*, 21, 1-24.
- Salas, A. (2003). *Diario de un skin*. Madrid: Temas de Hoy.
- Samaya, J. (1990). «Guerra y deshumanización». En: I. Martín-Baró (ed.), *Psicología social de la guerra: trauma y terapia*. San Salvador: UCA Editores (pp. 41-64).
- Sanders, G. S.; Baron, R. S. y Moore, D. L. (1978). «Distraction and Social Comparison as Mediators of Social Facilitation Effects». *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 291-303.
- Schachter, S. (1961). *Psicología de la afiliación. Estudios experimentales de las fuentes de la gregariedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Schachter, S.; Ellerton, N.; McBride, D. y Gregory, D. (1974). «Un estudio experimental de la cohesión y la productividad». En: D. Cartwright y A. Zander (eds.). (1974). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas (pp. 215-222).
- Shaw, M. (1983). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder.
- Sherif, M. (1935). «A Study of Some Social Factors in Perception». *Archives of Psychology*, 187, 5-60.
- Sherif, M. (1951). «A Preliminary Experimental Study of Inter-Group Relations». En: J. Rohrer y M. Sherif (eds.), *Social Psychology at the Crossroads*. New York: Harper & Brothers (pp. 388-424).
- Sherif, M. (1966). *The Psychology of Social Norms*. Nueva York: Harper & Row.
- Sherif, M. y Sherif, C. (1956). *An Outline of Social Psychology*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Sherif, M. y Sherif, C. (1975). *Psicología social*. Buenos Aires: Harla.
- Smith, E. R. y Mackie, D. M. (1997). *Psicología social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Speer, A. (2001). *Memorias*. Barcelona: El Acantilado.
- Stangor, C. (2004). *Social Groups in Action and Interaction*. Nueva York: Psychology Press.
- Steiner, I. D. (1974). «Whatever Happened to the Group in Social Psychology». *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 94-105.

- Steiner, I. D. (1986). «Paradigms and Groups». En: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Steiner, I. D. (1972). *Group Process and Productivity*. Nueva York: Academic Press.
- Tajfel, H. (1975). «La categorización social». En: S. Moscovici (ed.), *Introducción a la Psicología social*. Barcelona: Planeta.
- Tajfel, H. (1978). «Social Categorization, Social Identity and Social Comparison». En: H. Tajfel (ed.), *Differentiation Between Social Groups*. Londres: Academic Press (pp. 61-76).
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.
- Tajfel, H. y Forgas, J. (1981). «Social Categorization: Cognition, Values and Groups». En: J. Forgas (ed.), *Social Cognition. Perspectives on Everyday Understanding*. Londres: Academic Press.
- Tajfel, H.; Billig, M.; Bundy, R. y Flament, C. (1971). «Social Categorization and Intergroup Behaviour». *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- Thibaut, J. y Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Thomas, W. y Znaniecki, F. (1966). *The Polish Pleasant in Europe and America* (Vol. I). Nueva York: Dover Publications.
- Triplett, N. (1898). «The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition». *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Trotter, W. (1908). «Herd Instinct and Its Bearing on the Psychology of Civilised Man». *The Sociological Review*, 1, 227-248.
- Trotter, W. (1909). «Sociological Application of the Psychology of Herd Instinct». *The Sociological Review*, 2, 36-54.
- Tudela, G. y Bueno, Y. (1999). «Arbitraje». En: M. Fernández-Ríos (dir.), *Diccionario de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Turner, J. (1990). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Pirámide.
- Turner, J. (1991). *Social Influence*. Buckingham: Oxford University Press.
- Vinokur, A. (1971). «Review and Theoretical Analysis of the Effects of Group Processes Upon Individual and Group Decisions Involving Risk». *Psychological Bulletin*, 76, 231-250.
- Vygotski, L. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- Wallach, M. y Kogan, N. (1965). «The Roles of Information, Discussion, and Consensus in Group Risk Taking». *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 1-19.
- Wallach, M.; Kogan, N. y Bem, D. (1962). «Group Influence on Individual Risk Taking». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 75-86.
- Weber, M. (1944). *Economía y sociedad*. México: FCE.
- Wetherell, M. (1990). «Identidad social y polarización de grupo». En: J. Turner, et al. *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata (pp. 198-234).
- White, R. y Lippitt, R. (1974). «Conducta del líder y reacción del miembro en tres "climas sociales"». En: D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas (pp. 349-367).
- Wiesel, E. (1996). *Memorias. Todos los torrentes van a la mar*. Barcelona: Anaya & Mario Muchnik.
- Wilke, H. A. y Meertens, R. W. (1994). *Group performance*. London: Routledge.
- Wills, T. (1981). «Downward Comparison Principles in Social Psychology». *Psychological Bulletin*, 90, 245-271.
- Yukl, G.; Gordon, A. y Taber, T. (2002). «A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research». *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15-32.
- Zajonc, R. (1974). «Facilitación social». En: D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas (pp. 78-89).

- Zajonc, R. (1967). *La Psicología social: estudios experimentales*. Alcoy: Editorial Marfil.
- Zimbardo, P. (1969). «The Human Choice: Individuation, Reason and Order versus Deindividuation, Impulse and Chaos». En: W. Arnold y D. Levine (eds.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press (pp. 237-307).
- Zimbardo, P. (1997). «Situaciones sociales: su poder de transformación». *Revista de Psicología Social*, 12, 99-112.
- Zimbardo, P. (2004). «A Situationist Perspective on the Psychology of Evil: Understanding How Good People Are Transformed into Perpetrators». En: A. Miller (ed.), *The Social Psychology of Good and Evil: Understanding our Capacity for Kindness and Cruelty*. Nueva York: Guilford.
- Zimbardo, P.; Haney, C.; Banks, W. y Jaffe, D. (1986). «La Psicología del encarcelamiento: privación, poder y patología». *Revista de Psicología Social*, 1, 95-105.
- Zweig, S. (2001). *El mundo de ayer. Memorias de un europeo*. Barcelona: El Acantilado.