

Capítulo 7. Parte primera.
Psicología de los grupos humanos.

7.1. Psicología de los grupos humanos
7.1.1. Definición y caracterización del grupo
7.1.2. Clases de grupos.
7.1.3. Estructura del grupo
7.1.3.1. Tipo de relaciones
7.1.3.2. Estatus
7.1.3.3. Roles
7.1.3.4. Distribución del poder y liderazgo
7.1.3.5. Objetivos
7.1.4. Normas
7.1.5. Procesos grupales
7.1.5.1. La cohesión grupal
7.1.5.2. Conformidad
7.1.5.3. Facilitación social
7.1.5.4. Holgazanería social
7.1.5.5. Pensamiento grupal
7.1.5.6. Desindividuación

7.1. Psicología de los grupos humanos

7.1.1. Definición y caracterización conceptual

Somos seres sociales y necesitamos de los otros para sobrevivir y desarrollarnos. Necesidades como las de seguridad física y psicológica o la de pertenencia y afecto, requieren o son mejor satisfechas en el seno de un grupo. En primer lugar, por nuestra seguridad, necesitamos contar con un ambiente predecible y equilibrado, sin peligros físicos y psicológicos, o en el que al menos estén controlados al máximo. En segundo lugar, los seres humanos necesitamos sentirnos integrados dentro de un grupo social (familia, compañeros), sentirnos reconocidos y recibir el afecto de sus miembros. Todos tenemos necesidad de apoyo, y lo conseguiremos con mayor facilidad y eficacia cuanto mayor sea la dimensión y sobre todo la calidad de la red social en la que nos encontremos integrados. Si nos sentimos inseguros o marginados difícilmente podemos abordar otras cuestiones. Y no cabe duda que sea en un contexto grupal donde mejor se pueden cubrir esos objetivos (Gracia, 1996).

Desde el momento mismo de nuestro nacimiento, hasta el final de nuestra vida, voluntaria o involuntariamente, nos integraremos en numerosos grupos humanos. Algunos, como la familia, en el mismo instante de nuestra llegada al mundo. El grupo es el ámbito natural en la evolución de nuestra especie. Siempre hemos vivido en agrupamientos más o menos sofisticados. Y más allá del temperamento heredado, el grupo es el medio en el que se construye nuestra personalidad y se conforman nuestras creencias y actitudes, condicionando una determinada visión del mundo y los demás. Porque el grupo nos proporciona apoyo, reconocimiento, afecto, pero también nos exige cumplir con ciertas normas.

Combinando distintas fuentes, podemos definir un grupo como un conjunto de

dos o más personas en interrelación dinámica, con conciencia de un nosotros y un objetivo común, que se relacionan cara a cara en la convicción de que unidos pueden alcanzar ese objetivo mejor que en forma individual, actuando de un modo cuasi unitario frente a su medio. Es un sistema organizado en donde los individuos se interrelacionan unos con otros; cada uno lleva a cabo una función o rol y existe un sistema de normas que regulan el comportamiento (Lahey, 1999; Llor, Abad, García & Nieto, 1995; McGrath, 1984; Menéndez, 1980; Morales & Huici, 1994; Shaw, 1995).

La variabilidad de nuestro comportamiento está sujeta a nuestra pertenencia a los distintos grupos y al rol que dentro de ellos desempeñamos, tal que el grupo media y/o modera la expresión de nuestra conducta. No por ello perdemos nuestra identidad, porque nuestra respuesta a estas modulaciones es también parte de nuestra propia identidad. Dicho de otra forma, actuamos de forma distinta cuando nos comportamos como miembros de uno u otro grupo que cuando lo hacemos a título individual, y adoptamos comportamientos diferentes dependiendo del rol que desempeñemos en el grupo en el que nos encontremos, sin renunciar a ser nosotros mismos en ningún momento.

Un mero conjunto de personas no es un grupo. El grupo implica (Llor, Abad, García & Nieto, 1995; McGrath, 1984; Morales & Huici, 1994; Shaw, 1995):

- La conciencia entre sus miembros de compartir una identidad social común, de ser una unidad. Es la idea de semejanza, que abarca también aspectos observables (como el vestir).
- El solapamiento, al menos parcial, de las metas individuales y los objetivos comunes. Es la idea de destino común, de variación conjunta.
- Un juego de interdependencias mutuas. La comunicación es frecuente y fluida y gran parte es relación directa, cara a cara.

- La proximidad, el compartir lugares, espacio físico.
- La existencia de algún grado de actividad coordinada. De tarea común.
- La existencia de una estructura fundamentada en el estatus, el desempeño de diferentes roles, la distribución del poder y la comunicación.
- La existencia de un conjunto de normas, explícitas o implícitas, formales o informales, que regulan sus funciones.
- Contenidos de tipo simbólico: rituales, temas, mitos, estereotipos, etc.
- Cohesión, sentimiento de pertenencia y atracción hacia el grupo.

No obstante, existen macro grupos donde puede no darse el conocimiento personal y el cara a cara de todos los miembros entre sí. Como puede ocurrir dentro de grupos étnicos, religiosos o de género, en los que sus miembros pueden no interactuar de forma habitual (muchos de ellos nunca lo harán), pero comparten un marco de referencia común, conciencia de identidad, normas y algún tipo de estructura.

Los grupos influyen sobre las ideas y las conductas de las personas que los componen. Experimentos ya clásicos han demostrado, entre otras cosas, como la interacción dentro de los grupos tiende a crear normas que posteriormente interiorizan sus miembros, que el peso del grupo facilita el conformismo, que el grupo es un agente de cambio de actitudes, o que cuando se consigue que las personas se consideren miembros de un grupo se produce favoritismo endogrupal (las personas tratan de favorecer a los miembros de su grupo frente a los otros) (Asch, 1952; Festinger, Pepitone & Newcomb, 1952; Sherif, 1936; Tajfel, 1978). La pertenencia al grupo confiere al miembro que lo integra ciertas características que lo hacen que se distinga con respecto a los miembros de otros grupos. Esto es por

comparación social. Al pertenecer al grupo se adquieren una serie de normas y valores que son propios solamente de ese grupo y que además definen las actitudes y el comportamiento que deben realizar aquéllos que integran el grupo. Reconocerse como miembro de un grupo y actuar en consecuencia con él. Es una forma de auto-categorización (Turner, 1987).

Cuadro 1. *Características definitorias de grupo (basado en Cartwright & Zander, 1990 y Fisher, 1980)*

a) participan en interacciones frecuentes.
b) se definen entre sí como miembros.
c) otros los 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 promovedoramente interdependientes.
i) tienen una percepción colectiva de su unidad.
j) tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.
k) los integrantes se comportan colectivamente porque existe una interdependencia entre ellos.

7.1.2. Clases de grupos.

En función del criterio utilizado los grupos se pueden clasificar en diferentes clases (Gilbert, 1997). Grupos primarios y secundarios:

- Grupo primario: de formación espontánea y pocos integrantes, se caracteriza por la interacción cara a cara y sin intermediarios. Cada miembro tiene una percepción individualizada de los otros. Salvo la familia, que no es elegida,

surgen por afinidades y creencias comunes, actividades compartidas y similares edades, entre otros factores. Destaca la sólida identidad del *nosotros* y los fuertes lazos emocionales, cálidos e íntimos, de los que depende la cohesión. De hecho, gran parte de nuestro aprendizaje afectivo se produce dentro de este tipo de agrupamientos. Acogen, proporcionan seguridad y favorecen el yo individual, y sus componentes pueden mostrarse espontáneos, dar y recibir según sus deseos y necesidades, comunicar sus pensamientos sin temor a las posibles críticas y ser aceptados por los demás sin exigencias extremas. La familia es un buen ejemplo de grupo primario.

- Grupo secundario: puede formarse tanto espontánea como artificialmente y suelen ser tener más miembros que los primarios. Estos grupos están organizados en función de alguna meta a lograr o de un interés compartido, intereses que, a diferencia de los grupos primarios, no son tácitos o implícitos sino explícitos, conocidos por todos. Los grupos secundarios tienen una organización formal y suelen tener una ubicación específica para sus encuentros. La cohesión grupal depende de los objetivos compartidos y no de los lazos afectivos entre sus miembros. Los integrantes son conscientes de su pertenencia, se saben del grupo. Las relaciones que se establecen entre sus miembros son racionales, contractuales, formales y no personales, por lo que evidentemente disminuye el tono afectivo y nivel de conocimiento e interacción entre los miembros. La interacción directa es menos frecuente, por lo que la comunicación precisa de elementos intermediarios.

Cuadro 2. *Tipología grupal* (Basado en Anzieu & Martín, 1971).

	Estructura	Duración	Número de Individuos	Relación entre individuos	Efectos sobre creencias y normas	Consciencia de las metas	Acciones comunes
Grupo primario	Elevada	De días a años	Pequeño	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes, espontáneas e innovadoras
Grupo secundario	Muy elevada	De meses a decenios	Mediano o grande	Relaciones funcionales	Inducción mediante presiones	Débil a elevada	Importantes, habituales y planificadas

Grupos de pertenencia y referencia:

- Grupo de pertenencia: son aquellos de los que formamos parte, con los que nos relacionamos habitualmente. Aunque puede que puede que se entre en relativo conflicto con sus normas y valores. Los grupos de pertenencia son aquellos en que la persona se haya integrada (pertenece) por causa de nacimiento (la familia) o por elección (pandilla de amigos) entre otras. Una de las características principales de este tipo de grupos es que los integrantes del mismo presionan a sus miembros para que éstos adquieran los valores, creencias y actitudes que comparten. Cada individuo tiene ocasionalmente diversos grupos de pertenencia como son: el grupo de familia, el grupo de amigos, el grupo de trabajo.
- Grupo de referencia: son aquellos con los que la persona establece una mayor concordancia desde el punto de vista de las opiniones y la ideología. Es utilizado como modelo, a fin de imitar sus conductas e internalizar sus valores como propios. A los grupos de referencia no se pertenece necesariamente. Por ejemplo, los grupos musicales, como grupos de referencia de los adolescentes, o los partidos políticos.

Grupos formales e informales:

- Grupos formales: aquellos que están estructurados de una forma organizada y las conductas de sus integrantes están reglamentadas. Están creados, o surgen, para un fin determinado.
- Grupos informales: aquellos que carecen de estructura. Se establecen a partir de relaciones de afecto (compañerismo, amistad).

En muchos casos los grupos de pertenencia y referencia son los mismos; pero en otros, la persona, como dijimos, rechaza su grupo de pertenencia por entrar en conflicto con los valores que sostiene el grupo de referencia elegido.

7.1.3. Estructura del grupo

Son variables estructurales: la posición y el estatus, tipo de relaciones, los roles desempeñados, el liderazgo y distribución del poder. La base sobre la que el grupo sustenta su identidad va a reflejar, sobre todo, los roles que desarrollan las personas del grupo y las pautas subyacentes de relaciones estables entre las personas del grupo (Lahey, 1999; Llor, Abad, García, & Nieto, 1995; Menéndez, 1980).

Cuadro 3. *Elementos de la estructura grupal*

1. Posición: es el lugar simbólico que ocupa una persona en el esquema del grupo y que refleja las condiciones del sujeto respecto de los demás integrantes del mismo.
2. Status: valoración que hacen los miembros del grupo respecto de su posición y la de los demás.
3. Rol/papel/función: conjunto de conductas que se vinculan con una determinada posición en el grupo.
4. Normas: reglas que especifican las conductas aceptables y no aceptables en el grupo.
5. Poder y liderazgo: distribución del poder y toma de decisiones.

7.1.3.1. Tipo de relaciones

De acuerdo a la relación, la estructura puede ser (Gray & Stark, 1984):

- Formal: está constituida por la estructura intencional perfectamente definida y relativamente estable, que articula el funcionamiento del grupo con sus niveles de autoridad, reparto de tareas, responsabilidad, canales de comunicación establecidos, etc. Estas relaciones se planean de una forma explícita u oficial.
- Informal: es el conjunto de relaciones personales y sociales no planificadas, que se producen espontáneamente cuando las personas interactúan entre sí. Amistades y antagonismos, individuos que se identifican con unos y que se alejan de otros, liderazgos espontáneos, etc. Viene a ser la estructura *oculta* del grupo, muchas veces no consciente, pero central. Determina la posición de la persona en el grupo y, en consecuencia, su situación personal, que determinarán, a su vez, sentimientos, percepciones, comportamientos de la persona.

Cuadro 4. *Comparación ente grupo formal e informal* (Basado en Gray & Stark, 1984).

	Grupo Informal	Grupo formal
<i>Estructura</i>		
1. Origen	Espontáneo	Planificado
2. Justificación	Emocional	Racional
3. Característica	Dinámico	Estable
<i>Rol</i>		
1. Denominación	Función	Puesto
<i>Objetivos</i>		
1. Orientación	Satisfacción	Rentabilidad o servicio
<i>Influencia</i>		
1. Base	Personalidad	Posición/estatus
2. Tipo	Poder	Autoridad
3. Flujo	Ascendente	Descendente
<i>E. Mecanismos de control</i>		
1. Tipología	Sanción física o social	Amenaza de despido o destitución
<i>Comunicación</i>		
1. Canales	Clandestino	Formal
2. Redes	Mal definidas	Bien definidas
<i>Otras características</i>		
1. Incluidas las personas	Sólo las aceptables	Todos los miembros del grupo de trabajo
2. Relaciones interpersonales	Surgimiento espontáneo	Prescrito por la descripción del puesto
3. Función de liderazgo	Derivado de la pertenencia	Asignado por la organización
4. Bases de interacción	Estatus personal	Posición u obligaciones del rol
5. Bases de apego	Cohesión	Lealtad

7.1.3.2. Estatus

Estatus es la posición que cada miembro, comparativamente hablando, ocupa dentro de un grupo y que conlleva una valoración. Hace referencia a la apreciación o admiración que el grupo manifiesta o siente hacia una componente del mismo en función del rol que desempeña, y más aún de cómo lo desempeña. El estatus es el valor de una persona tal como se le estima por parte del grupo, es el prestigio, la categoría, la admiración con que son vistos o evaluados por los demás. No depende, por tanto, de lo que uno es o cree ser o de lo que hace, sino de lo que los demás

piensan que uno es y hace. En resumen, podemos decir que el estatus individual depende siempre de cómo los otros lo perciben y lo evalúan. Un mayor estatus confiere un mayor impacto en las opiniones y decisiones grupales, otorga dominio de la situación (Llor, Abad, García & Nieto, 1995; Menéndez, 1980).

7.1.3.3. Roles

Un rol es un conjunto de derechos, funciones, obligaciones y normas de conducta aprobadas para los individuos que están en una determinada posición. Los distintos roles se adquieren por aprendizaje social, pero se expresan de acuerdo a nuestra personalidad. Son expectativas aprendidas, y a medida que nos familiarizamos con nuestros roles, también lo hacemos con los de los demás. Los roles también se refieren al modo individual, personal, de comportarnos, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en el grupo. Los comportamientos que los caracterizan están influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos (Llor, Abad, García & Nieto, 1995; Menéndez, 1980).

El rol designa el modelo de comportamiento que caracteriza la posición de un miembro del grupo dentro de este. En este sentido el rol es el conjunto de conductas asociadas a una posición particular y también el conjunto de expectativas que los miembros del grupo comparten, relativas a la conducta de una persona que ocupa una posición determinada dentro del grupo. Los roles ayudan a aportar orden a la existencia grupal, dado que ayudan a predecir la conducta de los miembros. Un rol muy definido contribuye de forma importante a la identidad (Llor, Abad, García & Nieto, 1995).

Se puede distinguir entre los formales (director, gerente, formador, técnico,

etc.) y los informales (el *nuevo*, el *chistoso*, el *cotilla*, etc.). También se pueden diferenciar entre roles *relacionados con la tarea* y *los roles socioemocionales*. Los primeros se asocian a las tareas que el grupo tiene como objetivo e implican una división del trabajo entre miembros que facilita la consecución de las metas grupales. Los segundos se orientan a la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros del grupo.

Los roles van acomodándose a la situación grupal y se consolidan o van cambiando a lo largo de la vida del grupo. Es una realidad viva. A su vez los individuos pueden aceptar sus roles o vivirlos egodistómicamente. Cuando un miembro del grupo limita su comportamiento a un solo rol, se habla de especialización.

Existen diferentes tipologías referidas a los roles, de acuerdo a las cuales éstos se clasifican. Sin ánimo de exhaustividad y a modo de resumen, podemos hablar de: a) roles favorecedores de la integración y mantenimiento del grupo (socioafectivos), que contribuyen a crear un clima favorable para que el grupo se cohesionen, funcione y sobreviva; b) roles que favorecen la tarea y proyectos del grupo y contribuyen a que el grupo programe y realice mejor sus objetivos, y; c) roles que obstaculizan el mantenimiento y la tarea del grupo y que se refieren a actuaciones que se realizan para satisfacer las propias necesidades.

También se puede hablar de rol esperado (conjunto de comportamientos que se esperan de un individuo), rol percibido (la conducta que el propio sujeto cree debe poner en juego) y rol actuado (las conductas que finalmente se ejecutan).

Cuadro 5. *Descriptores comportamentales de los roles*

<p>Positivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Crear la ideología, orientar al grupo hacia las ideas y temas centrales.• Moderar, calmar, mediar y reducir las tensiones internas (separar ideas y sentimientos).• Guardar la memoria histórica del grupo.• Proporcionar información y recursos de valor para el grupo.• Pedir explicaciones, precisar los términos y ayudar a la clarificación.• Motivar y estimular la participación.• Dinamizar, imprimir ritmo a la actividad del grupo, impedir el adormecimiento o la autocomplacencia.• Mediar entre el grupo y su entorno. <p>Negativos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Boicotear, bloquear al grupo, cuestionar los métodos y replantear todo constantemente.• Deprimir, devaluar los esfuerzos del grupo, adoptar una visión pesimista.• Ridiculizar, no tomar en serio la actividad en el grupo.• Oponerse sistemáticamente, ir en contra.• Dominar, agredir, intentar imponer ideas por la fuerza.• Mostrar indiferencia, desapego.• Ser chivo expiatorio o cabeza de turco.

7.1.3.4. Distribución del poder y liderazgo

La estructura de poder se constituye a partir del juego de influencias que cada persona tiene dentro del grupo y por la forma en que la autoridad se distribuye. Generalmente el poder lo detentan quienes poseen los recursos para satisfacer las necesidades de los otros, aquellos que pueden reforzar y/o castigar las conductas de los demás, o que cuentan con las aptitudes y conocimientos que los demás no poseen y que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos del grupo. Pero además de estos criterios (tener recursos, manejar contingencias y poseer las habilidades) cuentan también las capacidades comunicativas y persuasivas y el cómo se es percibido por los otros y su estatus reconocido. Un líder natural es la persona cuya autoridad es reconocida sin imposición por el resto de miembros y al que todos respetan como tal (Gilbert, 1997; Llor, García, Abad & Nieto, 1995; Menéndez, 1980; Vendrell & Ayer, 1997).

La influencia de una persona sobre otra depende pues de:

- Rasgos personales: aptitudes, actitudes, personalidad. El liderazgo radica en

la persona.

- Estatus: posición particular dentro del grupo conseguida por designación, elección, sucesión o apoderamiento del control. El liderazgo radica en el puesto y no en la persona.

Lo habitual es que ambos, rasgos personales y estatus, se combinen para dar lugar al líder. Dentro del liderato se puede hablar de diferentes estilos de liderazgo: autoritario, permisivo y democrático.

El liderazgo implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores. Los líderes son agentes de cambio (personas cuyos actos afectan a otras personas más, que los actos de éstas les afectan a ellos). El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación de los demás miembros, por tanto, los líderes serán los más influyentes en cuanto al logro de los objetivos del grupo.

El líder autoritario, sea despótico o paternalista, toma todas las decisiones (directrices, reparto de tareas fines y medios) sin tener en cuenta las opiniones del grupo. Se impone su voluntad, obligando a los miembros del grupo a que adopten su punto de vista. No se permite la iniciativa ni se confía en los demás. En estas circunstancias el rendimiento del grupo es alto cuando el líder está presente y cae en la apatía e insatisfacción en su ausencia. La cohesión grupal puede ser un mero espejismo que desaparece con el fin del líder, llegándose a la agresión entre los miembros del grupo.

El líder permisivo, bonachón o indiferente, interviene poco o nada en la evolución del grupo. Éste se conduce sin ninguna orientación, esperando que espontáneamente se encuentren soluciones a las situaciones planteadas. Este tipo de liderazgo pasivo confunde al grupo. Sus miembros pronto adoptan actitudes

individualistas y de escasa colaboración. El grupo rinde poco y no es improbable que se disgregue.

El líder democrático guía al grupo, propone objetivos y ofrece los medios para alcanzarlos, pero además escucha al grupo y negocia con sus miembros el reparto de tareas y funciones. Es capaz de delegar y confía en las posibilidades del grupo para resolver las situaciones que enfrenta. Estimula la participación de todos los miembros en la toma de decisiones, favorece su implicación y compromiso, y que asuman responsabilidades en todo el proceso grupal. Este tipo de liderazgo favorece la comunicación, la creatividad y la autonomía. En estas circunstancias el grupo es capaz de realizar las actividades y de mantener un rendimiento medio sin necesidad de la constante presencia del animador.

No siempre el liderazgo descansa en una persona, podemos hablar también de:

- Liderazgo distribuido: los miembros comparten el liderazgo según sus aptitudes y personalidad o en función de la etapa/momento que atraviesa el grupo.
- Grupo participativo o asambleario: a medida que aumenta la participación de cada uno de los miembros, desaparece la necesidad de muchas de las funciones que realizaba el líder único.

Existen, si nos atenemos a la forma de ejercitarlo, diversos tipos de poder tales como la coerción, la fuerza, la autoridad, la persuasión, la manipulación o la influencia. Son precisamente estos tres últimos los que interesa reseñar, dada su directa relación con la información.

Uno de los elementos claves de la sustentación del poder en el grupo es el control de la información. La información está ligada al poder, quien la posea en el

grupo será la clase dominante, liderará. Esto a su vez creará una clase dominada o desinformada dentro del grupo, que ocupará una postura inferior. Se trata de controlar el flujo de la información al controlar los canales para su recepción y redistribución. El poder estará en manos de quien pueda cerrar o abrir las compuertas que detienen o facilitan que la información siga avanzando.

Se considera que la generación y/u obtención de información cubre los objetivos de:

- Reducir la incertidumbre incrementando o mejorando el conocimiento.
- Proporcionar contenidos fundamentales para la toma de decisiones.
- Proporcionar criterios y claves para entender las circunstancias y el entorno.

¿Por qué la información es poder? Porque la falta, sobrecarga o adecuación de la misma, afectan a la toma de decisiones, a la formación de actitudes y al modo de orientar la acción. La manipulación, a través del control del flujo y calidad de la información, constituye una forma de poder en la que la obediencia se produce al carecer, quien ha de obedecer, de un conocimiento, bien de la procedencia, bien de la naturaleza exacta del porqué de lo que se pide. Controlando la información se nos induce a pensar y actuar de maneras sesgadas a los intereses del líder o clase dominante.

La concentración en unas únicas manos del control de la información constituye uno de los elementos más perniciosos (a lo que las TICs contribuyen enormemente) para su adecuado flujo. Si no se establecen medios de control efectivo y adecuado, se puede dañar de forma muy grave el sistema de información. Por mucho que se desarrollen modelos de información individuales no dependientes de

sistemas grupales centralizados, ello no impedirá un control casi total del sistema de información por parte de unos pocos centros de poder.

Son sesgos posibles en el control del flujo informativo sobre representar o infrarrepresentar determinadas ideas, personas, hechos con el fin de manipular al grupo. Por ejemplo:

- Sobrecargar de informaciones atípicas (sucesos dramáticos, violentos o espectaculares) que no se corresponden con la realidad ordinaria con el objeto de magnificarlas.
- Obviar la presencia de determinados valores con el fin de presentarlos como minoritarios.
- Asociar siempre hechos que realmente no se presentan conjuntamente o al menos no de manera significativa o frecuente.
- Tratar favorable, a las ideas políticas, sociales o culturales más cercanas a las propias (o lo contrario).
- Una menor presencia o tratamiento diferencial, claramente desfavorable, de algún colectivo (mujeres, minorías, marginados, etc.).
- Mostrar una visión no plural y diversa de la realidad.
- Dar por sentados ciertos argumentos.

La influencia del grupo sobre el individuo adopta dos formas fundamentales: dependencia informativa y dependencia normativa (Deutsch & Gerard, 1955; Gergen & Gergen, 1986). En el primer caso, cuando la respuesta del individuo ante situaciones nuevas es insegura o incierta, éste focaliza su mirada en el grupo, en la información que le aportan los demás miembros, a los que considera como mediadores válidos (instrumentos de percepción y de juicio) entre él y la realidad,

adoptando las soluciones que le aportan en su repertorio conductual. No sé qué hacer, veo lo que hacen los demás, y adopto esa conducta como propia. En el segundo caso, la dependencia normativa, la persona adopta la postura del grupo por evitar conflicto o no ser rechazado, simplemente por llevarse bien con los otros. Se debe al ya comentado motivo básico de pertenencia. Los grupos buscan la uniformidad y rechazan al diferente. Aquel que se aparta del grupo es ignorado, rechazado, castigado o expulsado. Si me interesa seguir perteneciendo al grupo debo amoldarme a él, a sus normas.

7.1.3.5. Objetivos

Son los móviles o motores del grupo. Constituyen la finalidad del proceso grupal. Cumplen la función de articular a los miembros y orientarlos en el camino que facilita la consecución de logros. Podemos distinguir entre los objetivos ligados a las tareas, que son más explícitos, y los objetivos ligados al mantenimiento del grupo, que son más inconscientes.

7.1.4. Normas

Por normas grupales podemos entender pautas de conducta que regulan el comportamiento de los miembros de un grupo. En todos los grupos existen normas y el individuo debe integrarlas, en mayor o menor medida, para ser aceptado como miembro o mantenerse como tal (Llor, García, Abad & Nieto, 1995; Menéndez, 1980).

Como otras características de los grupos, las normas pueden ser *formales y explícitas* (escritas en normas, reglamentos o leyes) o *informales e implícitas* (no escritas, pero sí acatadas por los miembros del grupo). Las normas son mecanismos conservadores cuyos objetivos son mantener el statu quo y el curso que el grupo

inicialmente haya adoptado. Más que prescribir conductas específicas (normas prescriptivas), las normas expresan los límites permitidos (normas proscriptivas) a la variabilidad de la conducta en un periodo determinado, ya que también son algo vivo que cambia a lo largo de la vida del grupo. Dependiendo de la importancia de la norma, los límites de conducta permisible son más o menos flexibles. Las normas sólo regulan aquellas conductas que afectan a la propia vida y objetivos del grupo y no a otro tipo de comportamientos que les sean ajenos. Las experiencias previas de los individuos contribuyen a la formación de las normas (Llor, Abad, García & Nieto, 1995; Myers, 1987).

Para asegurar su cumplimiento y evitar violaciones o desviaciones, se precisa de un sistema de sanciones y recompensas, que, como las propias normas, puede ser de carácter formal o informal. Sanciones que serán acordes a la importancia que la norma tenga para el grupo. Las sanciones pueden ser concretas y explícitas, como en las sentencias ya codificadas para delitos y faltas en los códigos penal y civil, o pueden ser generales o implícitas, para aquellas desviaciones que afecten a otras esferas menores o más colaterales a los objetivos del grupo. En estos últimos casos el ridículo, el dar de lado o la burla pública, son suficientes.

7.1.5. Procesos grupales

Algunos de los procesos y dinámicas que se producen dentro de los grupos son: la cohesión grupal, la conformidad, la facilitación social, la holgazanería social y el pensamiento grupal.

7.1.5.1. La cohesión grupal

Hablar de *cohesión*, es hablar de las fuerzas que actúan sobre los miembros de

un grupo para permanecer unidos a él, del proceso dinámico que refleja la tendencia de los miembros a permanecer juntos en la consecución de sus metas. Podemos hablar también de cohesión como el grado de unidad que muestran los integrantes del grupo. Un grupo cohesionado es una colección de individuos que actúan coordinadamente y mantienen relaciones mutuamente satisfactorias. Hablar de cohesión es hablar de solidaridad, camaradería, espíritu de grupo, etc. A mayor cohesión, mayor influencia grupo-miembro, pero también mayor participación en sus actividades, más lealtad, un nivel más alto de interacción, buena comunicación y un sentimiento de seguridad más intenso. En el polo negativo, mucha cohesión produce una pobre auto-crítica, sobrevaloración del sí mismos al tiempo que infravaloran las realizaciones de otros grupos (favoritismo endogrupal) (Llor, Abad, García & Nieto, 1995; Tajfel, 1978).

Varios son los motivos que hacen que las personas se sientan atraídas por un grupo, como la atracción interpersonal (proximidad, atractivo físico, semejanza actitudinal y reciprocidad), atracción hacia las actividades que el grupo realiza (disfrute de las actividades), atracción hacia los objetivos del grupo, atracción de la pertenencia grupal (p.e., por alto estatus), atracción hacia las recompensas que se consiguen formando parte del grupo (atracción instrumental).

7.1.5.2. Conformidad

La *conformidad* denota, por un lado, hasta qué punto los miembros de un grupo social cambiarán su comportamiento, opiniones y actitudes para encajar con las opiniones mayoritarias del grupo y, por otro, el proceso de influencia social por el que una persona acata las normas propias del grupo (Lahey, 1999).

El término *conformidad* es un fenómeno correspondiente a la influencia de los

grupos y se considera como el resultado de la presión física o psicológica ejercida por el líder del grupo o por el propio grupo sobre sus miembros, bien por medio de procesos subconscientes, a través de una presión de pares manifiesta o por premios y castigos.

El tamaño del grupo, la unanimidad, cohesión social, estatus social, compromiso previo y opinión pública, ayudan a determinar el nivel de conformidad que un individuo reflejará hacia su grupo (Myers, 1987).

7.1.5.3. Facilitación y deterioro social

La *facilitación social* es la tendencia que tienen las personas a ejecutar mejores tareas simples, las que han convertido en autónomas, cuando son observadas por otros (*efecto de la audiencia*), o cuando compiten con otros (*efecto del co-actor*). Sin embargo, las *tareas complejas* a menudo son ejecutadas a un nivel inferior en estas situaciones. Dicho de otra manera, la presencia de otras personas favorece la realización de tareas bien aprendidas y automatizadas, mientras que empeora la realización de tareas difíciles o que no tenemos automatizadas (*deterioro social*) (Lahey, 1999; Llor, Abad, García & Nieto, 1995).

7.1.5.4. Holgazanería social

La pereza u holgazanería social es la tendencia que tienen los individuos a disminuir su esfuerzo en un grupo cuando se comparte el trabajo y el rendimiento individual no se evalúa o no es apreciable o distinguible (Lahey, 1999; Latane, Williams, & Harkins, 1979; Maté, González & Trigueros, 2010). La investigación demuestra que el esfuerzo individual disminuye en función del tamaño del grupo.

Aunque en principio se explicó como una resultante de la dificultad de coordinar los diferentes esfuerzos y acciones, actualmente se explica por la actitud que se puede describir como «ya lo harán los demás» (el llamado Efecto Gorrón, Free-rider Effect), complementaria de la percepción de que otros miembros no se esfuerzan todo lo que pueden y que le lleva a decidir «no hacer el primo» (Efecto Pardillo, Sucker Effect) (Kerr, 1983).

Son algunas estrategias para hacerla desaparecer o disminuir (Forsyth, 2010; Maté, González & Trigueros, 2010):

- Identificar el esfuerzo individualmente y repartirlo de manera que todos estén implicados de manera clara y definida.
- Proveer de un sistema de evaluación que especifique el grado de cumplimiento de manera individualizada.
- Encomendar tareas que motiven intrínsecamente a los componentes del grupo.
- Persuadir a los miembros de la importancia del esfuerzo personal en la culminación exitosa de la tarea.
- Establecer las circunstancias para que los miembros reciban un reconocimiento personalizado distinguible del grupal.
- Preferir los pequeños grupos a los grandes.

7.1.5.5. Pensamiento grupal

El pensamiento de grupo (groupthink) describe el proceso por el cual un grupo puede tomar decisiones erróneas e irracionales (Janis, 1972, 1987). En una situación de pensamiento de grupo, especialmente con alta cohesión, cada miembro del grupo intenta conformar su opinión a la que estima refleja el consenso del grupo (la presión

hace que la búsqueda de consenso sea acuciante), haciendo caso omiso de la posibilidad de valorar objetivamente alternativas diferentes de acción. Así pues, el deseo del grupo de llegar a un consenso vence al deseo sensato de sus integrantes de plantear alternativas, criticar una postura o expresar una opinión impopular. Esto da lugar a una situación en la cual el grupo se pone de acuerdo en determinada acción que, paradójicamente, cada miembro individualmente considera desaconsejable (Llor, Abad, García & Nieto, 1995).

El concepto recalca los efectos perjudiciales en la eficiencia mental, la evaluación de la realidad y los juicios morales como resultado de la presión de grupo. Todos actúan de una manera concertada en la creencia de que el resto opina así, cuando en realidad nadie lo hace (Gil, García, & Alcover, 1999; Maté, González & Trigueros, 2010).

Cuadro 6. *Antecedentes, indicadores, síntomas y prevención del groupthink* (basado en Janis, 1972, 1987)

Condiciones antecedentes del <i>Groupthink</i>	Indicadores de <i>Groupthink</i>	Síntomas de decisiones afectadas por el <i>Groupthink</i>	Prevención del <i>Groupthink</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento del grupo. • Alta cohesión del grupo. • Liderazgo poderoso y persuasivo. • Ausencia de normas para activar procedimientos metódicos. • Alta homogeneidad en las ideologías y trasfondo social de los miembros. • Estrés situacional (muchas presiones externas para tomar una buena decisión). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilusión de invulnerabilidad y complacencia. • Incuestionabilidad de la propia moralidad (“somos los buenos”). • Racionalización/justificación de las propias decisiones contra las alternativas. • Estereotipo negativo de los grupos oponentes. • Autocensura (evitación de auto-críticas). • Ilusión de unanimidad (sin voz discordante se piensa que la decisión tomada es unánime). • Presión a la uniformidad (no se acepta la discrepancia). • <i>Guardianes de la mente</i> que mantienen la ortodoxia grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio incompleto de las alternativas. • Estudio incompleto de los objetivos. • Fracaso en el examen de los riesgos de la opción preferida. • Fallo al reevaluar alternativas inicialmente rechazadas. • Búsqueda de información pobre. • Procesamiento subjetivo y tendencioso de la información. • Malogro en la realización de planes de contingencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar distintos objetivos y alternativas. • Fomentar el que las ideas se cuestionen sin que se produzcan represalias. • Examinar los riesgos que pueden surgir si se seleccionan la alternativa preferida por el grupo. • Recoger información relevante de fuentes externas. • Procesar toda la información e forma objetiva. • Contar con al menos un plan de contingencia.

7.1.5.6. Desindividuación

Los grupos pueden generar una gran activación y un sentimiento de identificación. Si esta activación/identificación se combina con el desvanecimiento de la responsabilidad, disminuyen las inhibiciones, abriéndose la posibilidad de cometer acciones que varían desde una ligera disminución del control hasta explosiones sociales destructivas. En ciertas condiciones de grupo es más probable que las personas abandonen las restricciones normales y pierdan su sentido de identidad individual para responder tan solo a las normas del grupo/multitud. Esto es lo que se denomina desindividuación o desindividualización (Festinger, Pepitone y Newcomb, 1952; Lahey, 1999; Llor, Abad, García & Nieto, 1995).

Las personas desindividualizadas y con poca autoconsciencia tienen menos autocontrol, menos autorregulación y es más probable que respondan más a la situación sin pensar sobre sus propios valores. La autoconsciencia es lo contrario a la desindividualización. Las personas con un fuerte sentimiento de sí mismos, que se perciben como diferentes e independientes, muestran mayor consistencia entre sus conductas fuera y dentro de una situación grupal. Factores como el mayor tamaño del grupo, la falta de iluminación, el anonimato físico y las actividades excitantes y distractores, favorecen a la aparición de la desindividuación (Lahey, 1999; Maté, González & Trigueros, 2010; Myers, 2004).

Los estallidos agresivos de las multitudes suelen estar precedidos por pequeñas acciones de subgrupos que acaparan la atención del resto y los activan. Gritos, carreras, cánticos, aplausos o danzas grupales sirven a la vez para excitar a la gente y reducir su autoconsciencia, sintiéndose cada vez más en comunión, creando el escenario idóneo para comportamientos más y más desinhibidos. Unos y otros se refuerzan haciendo lo mismo. Cuando vemos que otros actúan como

nosotros, pensamos que sienten también de igual forma, reforzando nuestros propios sentimientos, lo que conduce a la realización de acciones impulsivas totalmente sumergidos en sincronía con el grupo. A posteriori, al reflexionar sobre lo hecho y recuperar la autoconsciencia, pueden aparecer los sentimientos de culpabilidad y vergüenza.