
Fenómenos intra e intergrupales

PID_00267845

Joel Juarros Basterretxea

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas





Joel Juarros Basterretxea

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Josep Vivas Elías (2019)

Primera edición: septiembre 2019
© Joel Juarros Basterretxea
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Fenómenos intragrupales	7
1.1. Liderazgo	7
1.1.1. Teoría del liderazgo de rango completo (TLRC)	9
1.1.2. E-liderazgo	14
1.1.3. Liderazgo femenino	16
1.2. Influencia social	17
1.2.1. Normalización	17
1.2.2. Conformismo	19
1.2.3. Obediencia a la autoridad	21
1.3. Rendimiento	23
1.3.1. Facilitación social	24
1.3.2. Holgazanería social	25
1.4. Toma de decisiones en grupo	27
1.4.1. El pensamiento grupal	27
1.4.2. Polarización grupal	29
2. Fenómenos intergrupales	32
2.1. Prejuicio y conflicto intergrupal	33
2.1.1. Viejas y nuevas formas de prejuicio	34
2.1.2. El caso especial del sexismo	35
2.1.3. El prejuicio y otros términos relacionados	37
2.2. Causas del prejuicio y el conflicto intergrupal	39
2.2.1. Causas emocionales	39
2.2.2. Causas sociales	41
2.2.3. Causas cognitivas	43
2.3. La mejora de las relaciones intergrupales: la hipótesis del contacto	45
2.3.1. La hipótesis del contacto	45
2.3.2. La generalización del contacto	48
Resumen	50
Bibliografía	53

Introducción

Las dinámicas que se observan en los grupos permiten comprender el comportamiento de los miembros. Estas dinámicas, en general, son de dos tipos: intra e intergrupales. Esto es, los miembros de los grupos están marcadamente influidos por procesos que ocurren en el seno de los grupos –son los procesos intragrupal– así como por aspectos que caracterizan las relaciones entre grupos –son los fenómenos intergrupales. Unos y otros permiten avanzar en la comprensión de los cambios que se observan en los miembros de los grupos en cuanto a sus creencias, actitudes, valores y comportamientos.

En este módulo vamos a centrarnos en ambos procesos. Si bien los presentaremos por separado, no hay que olvidar que en la mayor parte de los casos ambos están presentes y es preciso atenderlos de manera conjunta para comprender por qué los miembros de los grupos piensan o se comportan como lo hacen.

Por ejemplo, cuando un grupo de trabajo compuesto por hombres y mujeres se centra en la realización de diversas tareas, es previsible que su desempeño esté condicionado por elementos tanto intra como intergrupales. En este sentido, si quien coordina es una mujer con una gran capacidad de liderazgo, su rol permitirá que el grupo alcance de manera satisfactoria sus objetivos. Esta es una influencia intragrupal. Por otra parte, si algunos miembros masculinos del grupo mantienen actitudes sexistas muy enraizadas, se producirán algunos conflictos –en este caso, relacionados con el género de los miembros. Muy especialmente, se pueden desarrollar en estos miembros masculinos determinadas resistencias que obstaculicen la labor del líder –poniendo en duda sus decisiones, por ejemplo. Pero estas conductas se producen por un conflicto intergrupales –el grupo de hombres y el grupo de mujeres– que no necesariamente se agota en las relaciones entre los miembros del grupo. Reflejan la pertenencia a diferentes categorías sociales –en este caso en función del género– y son, por tanto, elementos característicos del conflicto intergrupales. Son este tipo de cuestiones las que desarrollaremos en este módulo.

Objetivos

Objetivo general

Estudiar el comportamiento de los miembros de los grupos atendiendo a los principales fenómenos intra e intergrupales.

Objetivos específicos

- 1.** Analizar los principales modelos teóricos sobre liderazgo, haciendo especial mención al e-liderazgo y el liderazgo femenino.
- 2.** Estudiar el rendimiento y la toma de decisiones de los grupos.
- 3.** Examinar conceptualmente el prejuicio y el conflicto intergrupales atendiendo a sus causas emocionales, sociales y cognitivas.
- 4.** Explorar las principales vías para la reducción de prejuicio y el conflicto intergrupales, con un especial énfasis en los efectos del contacto intergrupales.

1. Fenómenos intragrupal

En esta primera parte del módulo prestaremos una atención especial a algunos de los procesos intragrupal más comúnmente estudiados. Empezaremos por analizar brevemente los estudios sobre liderazgo, que han tratado de identificar las principales formas de liderazgo y sus efectos sobre el comportamiento de los miembros del grupo. Una parte importante de los estudios sobre liderazgo centran sus análisis en el ámbito de los grupos de trabajo, atendiendo a los efectos que sobre el desempeño y la satisfacción de los miembros tienen los distintos tipos de líderes. Realizaremos también un breve análisis sobre el liderazgo mediado por las tecnologías (e-liderazgo) y el liderazgo femenino, por ser dos cuestiones cada vez más analizadas en las sociedades de la información modernas.

El siguiente aspecto temático del módulo lo dedicaremos a presentar las principales investigaciones sobre influencia social, con un énfasis específico en las relaciones intragrupal. Veremos brevemente los principales estudios sobre normalización, conformismo y obediencia a la autoridad. Lo que estos estudios remarcan es que los grupos presentan una inercia para buscar la convergencia entre los miembros con el objeto de identificar formas consensuadas de acción (normalización y conformismo). Además, en determinadas circunstancias, estas vías de acción pueden colisionar con los valores y creencias individuales, lo que no supondrá un obstáculo si quien guía a los miembros es percibida como autoridad legítima.

En la última parte de los fenómenos intragrupal, atenderemos a dos aspectos muy relevantes del funcionamiento de los grupos: el rendimiento y la toma de decisiones. Ambos procesos han sido estudiados extensivamente y los resultados de las investigaciones apuntan hacia algunas cuestiones que pueden parecer paradójicas. En primer lugar, cuando se trabaja en grupo no necesariamente se rinde mejor que individualmente. En segundo lugar, las decisiones grupales pueden alejarse de lo que piensan los miembros, llevando al grupo a posiciones muy extremas o, directamente, a decisiones irracionales. Fenómenos como la holgazanería social, el pensamiento grupal o la polarización grupal reflejan precisamente algunas de estas circunstancias. Presentaremos un breve análisis conceptual de estos procesos.

1.1. Liderazgo

El interés de los investigadores por la comprensión del fenómeno del liderazgo no ha dejado de crecer desde los años treinta cuando comenzaron a desarrollarse las primeras teorías. Este interés ha sido especialmente manifiesto desde los años noventa con el desarrollo de nuevas teorías.

Las distintas teorías sobre el liderazgo disponibles en la literatura científica, clásicas y emergentes, pueden clasificarse en al menos diecisiete categorías (ver tabla 1).

Tabla 1. Teorías del liderazgo agrupadas por categoría temática

Teorías consolidadas	Teorías emergentes
Teorías neocarismáticas	Liderazgo estratégico
Liderazgo transformacional Liderazgo carismático Liderazgo transaccional Liderazgo ideológico/pragmático Liderazgo de autosacrificio Efecto Pygmalion Liderazgo inspiracional	Alto ejecutivo/ejecutivo estratégico Teoría del escalón/nivel superior Liderazgo público
Liderazgo y procesamiento informacional	Liderazgo grupal
Cognición de los líderes y los seguidores Liderazgo implícito Teorías atribucionales del liderazgo Procesamiento de la información y toma de decisiones	Liderazgo en grupo y decisiones grupales
Teorías relacionales del liderazgo (basadas en el intercambio social)	Perspectiva del liderazgo basada en el contexto, la complejidad y los sistemas
Intercambio líder-miembro Liderazgo relacional Unión diádica vertical Liderazgo individualizado	Teorías contextuales del liderazgo Teorías del liderazgo basadas en las redes sociales Teorías de la complejidad Liderazgo integrativo
Teorías de los rasgos/disposicionales	Emergencia y desarrollo del líder
Teorías del rasgo Habilidades/competencias para el liderazgo Teoría del perfil motivacional del líder	Desarrollo del liderazgo Emergencia del liderazgo
Liderazgo y diversidad: liderazgo transcultural	Teorías del liderazgo ético/moral
Liderazgo y diversidad Liderazgo transcultural	Teoría del liderazgo auténtico Teoría del liderazgo ético Teoría del liderazgo espiritual Teoría del liderazgo de servicio
Teorías de liderazgo centradas en el seguidor	Guía para la creatividad, la innovación y el cambio
Teoría de los seguidores Liderazgo romántico Liderazgo estético	Guía para la creatividad y la innovación Guía para el cambio organizacional Guía para el aprendizaje y conocimiento organizacional
Teorías comportamentales	Teorías basadas en la identidad
Liderazgo participativo/compartido Aproximaciones comportamentales Liderazgo de premios y castigos	Teoría del liderazgo basada en la identidad social Teorías del liderazgo basadas en los procesos de identidad e identificación
Teorías de la contingencia	Otras aproximaciones

Fuente: Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Hu (2014).

Teorías consolidadas	Teorías emergentes
Teoría del camino-meta Teoría situacional del liderazgo Teoría contingente del liderazgo Teoría de los sustitutos del liderazgo Teoría del liderazgo adaptativo Modelo de decisiones normativas Teoría de los recursos cognitivos Teoría del ciclo de la vida Modelo los nexos múltiples Teoría del liderazgo flexible	Emociones y liderazgo Liderazgo destructivo/abusivo/tóxico Aproximaciones biológicas al liderazgo e-liderazgo Error y recuperación del líder Liderazgo empresarial
Poder e influencia del liderazgo	
Poder e influencia del liderazgo Teoría política y tácticas de influencia del liderazgo	

Fuente: Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Hu (2014).

Estos autores destacan que de las teorías establecidas las neocarismáticas son las más seguidas y en concreto las de **liderazgo transformacional**. Por otro lado, destacan de entre las teorías emergentes las del **liderazgo grupal** y en concreto la del **líder en el grupo** y los **grupos de decisión**.

En este módulo nos centraremos en la **teoría del liderazgo de rango completo** por su relevancia. Haremos también una especial mención sobre el e-liderazgo por su novedad y relevancia adquirida con los avances tecnológicos en materia de comunicación.

1.1.1. Teoría del liderazgo de rango completo (TLRC)

La teoría del liderazgo de rango completo (TLRC) es una de las teorías de liderazgo más influyentes gracias a su capacidad para abarcar distintos aspectos del liderazgo. Según este enfoque, el liderazgo tiene tres componentes: el **liderazgo de *laissez-faire*** (componente pasivo), el **liderazgo transaccional** y el **liderazgo transformacional** (componentes activos).

1) Liderazgo de *laissez-faire*

Esta forma de liderazgo se caracteriza por la **ausencia de liderazgo activo** lo que ha hecho que no sea considerada en muchas ocasiones como una forma de liderazgo en sentido estricto o, si se quiere, es una forma de no liderazgo.

Este liderazgo se caracteriza por la pasividad, por no «hacer nada». Los líderes de este estilo no asumen la responsabilidad (por ejemplo, no supervisan que no haya errores), ni toman decisiones, ni tratan de fomentar el crecimiento de sus subordinados (mediante la inspiración y la motivación), por lo que podría decirse que, en definitiva, no lidian con la tarea de líder de tal modo que el proceso de intercambio entre líder y subordinados no se da.

Los líderes que se basan mayoritariamente en este sistema suelen alcanzar los objetivos fuera de plazo, ya que no están centrados en la consecución de la meta e incluso desvían la atención. Esto puede traducirse en subordinados frustrados y que ocasionalmente pueden tratar de usurpar el puesto del líder en la organización ante su falta de compromiso.

2) Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se refiere a aquellas formas de liderazgo basadas en la **transacción** (pecuniaria y/o no pecuniaria) **entre el líder y el grupo** para la consecución de logros y metas. El liderazgo transaccional se rige por un sistema de recompensas y sanciones de acuerdo con el buen o mal rendimiento del grupo para conseguir que los trabajadores se involucren en la consecución de las metas. Los líderes transaccionales se basan en la gestión por excepción y la recompensa contingente en el manejo de los subordinados y la consecución de metas.

a) Gestión por excepción

La gestión por excepción es un sistema de gestión adecuado en el caso de los recursos materiales y los procesos y en ocasiones también de los recursos humanos. El interés principal consiste en **alcanzar las metas establecidas de acuerdo con los procesos establecidos**, de modo que la creatividad y la innovación no tienen cabida: el procedimiento se mantiene hasta que deja de funcionar y no existe una búsqueda activa de la innovación mientras que el sistema funcione (no arreglar lo que no está roto), por lo que solo se instruirá a los subordinados sobre cómo mejorar cuando sea necesario y solo se enseñará cómo corregir y evitar errores.

- **Acciones del líder:** el líder actúa de manera reactiva, centrándose en evitar y corregir los errores ocurridos en el proceso conducente a las metas establecidas. Así, el líder solo interviene con carácter correctivo ante la presencia de errores. La gestión por excepción puede darse de forma activa o pasiva. En su forma activa, el líder monitoriza constantemente el proceso y el rendimiento de los miembros e interviene ante la más mínima señal de problemas a fin de corregirlos. Cuando el líder utiliza este enfoque, se centra en los errores, fallos y desviaciones con respecto a lo esperado e interviene inmediatamente. Por el contrario, en su forma pasiva, en lugar de monitorizar a los subordinados activamente, el líder simplemente espera a que los procesos ya no funcionen en absoluto e interviene.
- **Reacciones asociadas:** aunque este sistema puede ser tanto positivo como negativo, suele ser percibido por los seguidores como claramente negativo, generando miedo y limitando la libre comunicación líder-seguidor. Los subordinados tratarán pues de mantener el *statu quo* y se centrarán en

evitar cometer errores. Se trata de mantener el nivel esperado en la consecución del objetivo esperado, mediante el procedimiento esperado.

b) Recompensa contingente

El objetivo principal del líder que se basa en la recompensa contingente es **alcanzar los objetivos previamente establecidos**. Sin embargo, esta forma de interacción entre el líder y los subordinados reconoce la naturaleza transaccional de la relación. Existe una especie de «contrato» o «acuerdo» entre el líder y los trabajadores para la consecución de los objetivos. El líder se basa en procedimientos de recompensas positivas o sanciones negativas para obtener los resultados deseados: cuando los subordinados ejecutan la tarea de acuerdo a lo esperado y obtienen los resultados esperados, el líder premia el rendimiento. Sin embargo, cuando hay errores o grandes desviaciones, los miembros son penalizados.

- **Acciones del líder:** el líder, en este caso, actúa de manera activa. Se encarga de que los subordinados conozcan el objetivo (clarifica las metas) y las expectativas que tiene del rendimiento de los subordinados y define los roles (cargos de autoridad y responsabilidad, por ejemplo). Además, proporciona retroalimentación sobre los acuerdos líder-subordinados establecidos.
- **Reacciones asociadas:** los subordinados responderán ante esta forma de gestión ejecutando las tareas que se les asignan y rindiendo de acuerdo a lo esperado, pero no más, pues solo interesa alcanzar el objetivo esperado mediante la actuación esperada.

3) Liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional forma parte de las denominadas teorías del liderazgo carismático y neocarismático hasta el punto de que algunos autores utilizan indistintamente los conceptos de liderazgo carismático y transformacional.

El liderazgo transformacional se refiere a aquellas **formas de liderazgo centradas en guiar, inspirar y motivar al grupo** produciendo una transformación significativa en los miembros (o seguidores) en el proceso de consecución de sus logros y metas. Esta forma de liderazgo presta atención a aspectos emocionales más profundos como la satisfacción de los miembros y sus necesidades con el objetivo de que se involucren en la consecución de los objetivos. El líder transformacional es capaz de fomentar en los miembros una visión compartida de los objetivos, inspirándoles a desarrollar sus propias capacidades y especialmente su propia capacidad de liderazgo.

Para conseguir la consecución de metas mediante una visión compartida y que muchas veces supera las expectativas de los líderes y los propios miembros, el líder transformacional se sirve de distintas conductas englobadas en cuatro dimensiones: la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la influencia idealizada.

a) Consideración individual

En las visiones más tradicionales de la figura del líder se consideraba que era un agente de influencia poderoso sobre los seguidores a la par que se dejaba influenciar poco, es decir, reduciendo el proceso de liderazgo a la mera influencia entre líder y seguidores. Esta visión, sin embargo, incide en el rol que el líder juega en el desarrollo de las capacidades de los miembros través de su capacidad para proporcionar una visión compartida. El objetivo principal del líder es, pues, la **transformación de los miembros en futuros líderes**.

Desde el punto de vista de la consideración individual, la acción fundamental del líder reside en el «entrenamiento» de aquellos miembros que lo requieran. Para ello, el líder busca comprender y orientar a los miembros en su desarrollo no solo con el objeto de que se alcancen los objetivos de los grupos, sino que también incluye una preocupación por el crecimiento personal de los miembros. La consideración individual va a ser precisamente el aspecto fundamental del liderazgo transformacional en la conversión de miembros en líder y se manifiesta en las capacidades del líder como la de escuchar, de entrenar, de guiar y asesorar, y de enseñar.

Los miembros de grupos con los líderes que muestran una elevada consideración individual se caracterizan por mostrar una disposición continua a la mejora y el desarrollo. Estos seguidores desarrollan un criterio propio gracias a la atención a sus necesidades y motivación del líder.

b) Estimulación intelectual

La estimulación intelectual es la heredera individual de la técnica grupal del *brainstorming* o lluvia/tormenta de ideas. La estimulación intelectual de los miembros surge de la necesidad de innovar y fomentar su creatividad en la consecución tanto de viejos como de nuevos objetivos, es decir, en **potenciar que los seguidores desafíen lo establecido y encuentren «nuevos caminos»**.

El líder trata de fomentar la creatividad de los miembros mediante distintas formas de estimulación intelectual tales como el cuestionamiento de asunciones y paradigmas existentes, obligándoles a repensar las soluciones que proponen y crear nuevas aproximaciones a los problemas. De esta forma, el líder prepara al grupo para pensar de formas nuevas y alternativas a las que poseen.

Pensar de formas nuevas

El líder puede, por ejemplo, ofrecer ejemplos para cambiar las perspectivas de los miembros del grupo.

Además de incentivar a sus seguidores a proponer nuevas alternativas, los líderes que fomentan este sistema de gestión muestran cierta aceptación del riesgo, pues incluyen a sus seguidores en la toma de decisiones y los animan a llevarlas a cabo, asumiendo los errores sin castigarlos. La aceptación de errores o desviaciones ocasionales permite que los miembros sigan innovando y proponiendo alternativas que puedan suponer cierto riesgo.

Los miembros reaccionan ante la estimulación intelectual mostrando mayor disposición a pensar de formas alternativas y desarrollar nuevas perspectivas que les permitan seguir innovando, aun cuando no sean expertos en el tema concreto en el que trabajen. El impulso del líder para que aporten nuevas ideas permite la discusión de visiones alternativas en el grupo sobre problemas u oportunidades concretos.

c) Motivación inspiracional

La motivación inspiracional se realiza fundamentalmente mediante la palabra hablada. Los líderes son capaces de transmitir de forma eficaz no solo su visión sobre el rendimiento de los miembros, sino también las expectativas que tienen de ellos y **transmiten así una idea clara de «futuro ideal»**.

El líder utiliza un discurso motivacional e inspiracional mediante el que suscita la aceptación emocional de los miembros y la aceptación de sus propios retos, a la vez que alinea las metas individuales de los miembros con las metas grupales. Con esto el líder trata de llevar a los miembros más allá de lo previsto por lo que marca nuevas metas, más elevadas. Busca elevar el listón.

El discurso del líder motiva e inspira a los miembros por lo que estos están dispuestos a realizar mayores esfuerzos por alcanzar objetivos superiores a los establecidos. Están dispuestos a sacrificarse por una causa mayor que perciben como una prolongación de sus propias metas.

d) Influencia idealizada

La influencia idealizada suele relacionarse con aspectos éticos y no es tanto una intencionalidad del líder por influir en los miembros como el efecto derivado de **actuar de forma «correcta» y mostrarse como un líder sincero y creíble**, en el que se puede confiar.

La conducta del líder se caracteriza por el énfasis en los aspectos comunes. Los líderes con una elevada influencia idealizada se caracterizan por anteponer el bien y el interés común de tal modo que lo que interesa es el objetivo colectivo por encima de las individualidades, pero como algo compartido por los miembros. Este tipo de líderes sacrifican su propio beneficio por el bien del

Deseo de emulación

Los miembros suelen percibir al líder como alguien respetable y admirable, determinado y comprometido, lo que genera un deseo de emularlo.

objetivo del grupo, por lo que se podría decir que es el líder que «hace lo correcto». Su conducta es consistente (en lugar de arbitraria) por lo que consigue transmitir una sensación clara de integridad.

A diferencia del liderazgo de *laissez faire*, el liderazgo transaccional y transformacional que surgen de los trabajos de Burns (1978) y Bass (1985) se consideran formas de liderazgo en sentido estricto. Si bien ambos autores asumían la existencia de estas formas de liderazgo, Burns (1978) consideraba que ambas eran excluyentes, mientras que Bass (1985) asumía que ambas formas podrían coexistir en un mismo líder, si bien cada líder tendería más a una de ellas. Es precisamente el enfoque de Bass (1985) el que asume la TLRC, pues, aunque el liderazgo transaccional recibe actualmente menos atención que el liderazgo transformacional, es innegable que en la gran mayoría de casos no basta con el liderazgo transformacional, ya que los líderes suelen tener que lidiar con la gestión de los recursos. Así pues, la mayoría de los puestos van a requerir de elementos del liderazgo transaccional como transformacional.

Las distintas formas de liderazgo aquí presentadas y las dimensiones que las componen no son estancas, de tal modo que los líderes van a tener comportamientos representativos de todas ellas con más o menos tendencia hacia unas u otras durante el proceso de liderazgo. Durante este proceso los líderes se enfrentan a diferentes desafíos en distintas situaciones que van a determinar que una aproximación u otra (por ejemplo, recompensa contingente frente a motivación inspiracional) sea más o menos apropiada. Esto hace que en la actualidad el interés no radique tanto en tener líderes transformacionales o transaccionales, sino en tener líderes capaces de interpretar la situación de la manera más exacta posible para actuar en consecuencia utilizando los medios más adecuados, es decir, líderes capaces de adaptarse y ejercer su liderazgo de forma dinámica.

1.1.2. E-liderazgo

Recientemente ha surgido un interés creciente por aplicar las teorías del liderazgo grupal al ámbito de la interacción mediada por las tecnologías de la información y comunicación (TIC). La cuestión es que el marco teórico tradicional no es directamente aplicable, ya que presupone cierta proximidad física entre el líder y los miembros, que las TIC en ocasiones permiten soslayar. En este sentido, una de las corrientes más recientes propone hablar del e-liderazgo en aquellos contextos «tecnologizados».

Referencias bibliográficas

J. M. Burns (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.

B. M. Bass (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.

El e-liderazgo es un **proceso de influencia social integrado en contextos proximales y distales y mediado por las TIC**, que puede producir un cambio en las actitudes, los sentimientos, el pensamiento, el comportamiento y el desempeño.

«El e-liderazgo puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico en una organización y puede involucrar interacciones de uno a uno y de uno a muchos, dentro y a través de grandes unidades y organizaciones. Puede estar asociado con un individuo o compartido por varios individuos a medida que su ubicación cambia con el tiempo» (Avolio, Kahai y Dodge, 2000, p. 617).

De forma genérica, las teorías del e-liderazgo tratan de analizar el efecto del liderazgo (al igual que las teorías clásicas) cuando está habilitado por la tecnología. Estas teorías surgen ante la necesidad de estudiar y comprender el liderazgo exitoso en contextos influidos por las TIC y que las teorías clásicas no podían explicar. En este marco se incluyen así aspectos tales como la distancia entre el líder y el miembro del grupo o la comunicación en el grupo.

El e-liderazgo es la aproximación más reciente e innovadora en materia de liderazgo. Destaca el interés que ha surgido en el ámbito científico por adaptar la adopción y calidad del uso de la tecnología a los modelos de liderazgo. Los expertos asumen en general que los líderes que son capaces de hacer que el grupo u organización y la tecnología converjan tienen más probabilidad de éxito. Sin embargo, es preciso distinguir dos componentes presentes en esa convergencia: la adopción de la tecnología y la calidad del uso que se hace de la tecnología adoptada.

Adopción de la tecnología y calidad del uso de la tecnología

Cuando se habla de que los e-líderes de éxito tienen una predisposición a que la organización y la tecnología converjan, se habla de **líderes dispuestos a adoptar y utilizar adecuadamente la tecnología**.

El proceso de adopción de la tecnología puede nacer de aspectos sobrevenidos –como una exigencia de la organización o el grupo, o del propio líder. Cuando es el líder quien orienta este proceso, el éxito depende de factores como: a) la capacidad del líder para informarse sobre las (nuevas) tecnologías; b) la capacidad para arriesgar incorporando nuevas tecnologías (cuando se adopta una tecnología que no ha sido puesta a prueba en su contexto concreto); y, c) la capacidad de seleccionar tecnologías apropiadas (muestra predisposición a informarse y capacidad para alinear sus conocimientos con sus necesidades).

La adopción de nuevas tecnologías no implica mayor probabilidad de éxito, ya que depende en primer lugar de que la tecnología adoptada sea la adecuada y en segundo lugar de que una vez adoptada se realice un uso correcto de dicha tecnología.

Referencias bibliográficas

B. J. Avolio, S. Kahai, y G. E. Dodge (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11, 615-668.

En esta segunda fase de uso de la tecnología, los e-líderes de éxito se caracterizarán por sus habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías que surgen directamente de su capacidad para aprender sobre estas, así como de su capacidad para enseñar a otros miembros en aquellos casos que lo requieran. En otros términos, el e-líder debe tener la capacidad de hacer de esa tecnología adoptada (ya sea por propia iniciativa o por demanda de niveles superiores de la organización) un recurso de liderazgo efectivo y eficiente que redunde en la consecución de las metas del grupo y su desarrollo.

Ha de tenerse en cuenta, además, el efecto que el grupo tiene en los procesos de adopción y utilización de la tecnología, ya que estos pueden fomentar u obstaculizar la incorporación de las TIC.

En cualquier caso, en la actualidad se sigue observando una brecha entre la práctica diaria de los líderes y la eficiente implementación de las TIC. A pesar del desarrollo tecnológico existente, el e-liderazgo se encuentra aún en estadios primarios de desarrollo.

1.1.3. Liderazgo femenino

No ha sido hasta épocas recientes cuando se ha centrado el interés de la investigación en el liderazgo femenino. La falta de estudios al respecto puede relacionarse con la desigualdad manifiesta entre hombres y mujeres en las organizaciones, donde sistemáticamente se ha venido destacando el mayor porcentaje de hombres en puestos de responsabilidad.

El efecto que tiene sobre el resto de las mujeres del grupo que el rol de líder lo ejerza una mujer tiende a ser positivo. Principalmente, cuando las mujeres del grupo observan a otras mujeres que son líderes en áreas tradicionalmente dominadas por hombres, pueden desarrollar un sentido crítico con respecto a la tendencia general en las sociedades más tradicionales de que los puestos de mando son más aptos para los hombres. Así, la exposición a modelos de liderazgo femeninos puede fomentar dinámicas positivas entre las mujeres de la organización reduciendo las desigualdades de género.

Alternativamente, el liderazgo femenino puede conllevar un efecto negativo en las mujeres miembros del grupo. Uno de los fenómenos que más interés ha suscitado en este ámbito es el de «**la abeja reina**». El fenómeno de la abeja reina podría definirse como aquella tendencia de las mujeres que triunfan en áreas dominadas por hombres a obstaculizar o desempeñar un **papel negativo en el avance de otros miembros femeninos del grupo**. Este fenómeno se produce fundamentalmente en el caso de mujeres tradicionales, opuestas a los movimientos feministas, que atribuyen su éxito profesional a méritos propios y no al «sistema» y con la clara preferencia de rodearse de hombres a la hora de trabajar.

Paradójicamente, entonces, la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad puede producir dos efectos antagónicos en el desarrollo de otras mujeres miembros del grupo. Por una parte, ampliará la visión de igualdad de oportunidades entre las mujeres del grupo, potenciando su motivación a prosperar en su seno. Por otra parte, si las mujeres en puestos de responsabilidad en el grupo se dedican a reproducir esquemas tradicionales de reparto de responsabilidades –basados en el género de los participantes–, puede producirse un efecto tapón: es el caso de la abeja reina.

1.2. Influencia social

Cuando los miembros de los grupos interactúan entre sí, se influyen constantemente unos a otros, cambiando como consecuencia sus actitudes, valores y conductas. Genéricamente, este proceso de influencia se ha estudiado extensivamente bajo la denominación de influencia social.

Definición de influencia social

La influencia social se refiere a un cambio en los juicios, opiniones o actitudes de un individuo que son la resultante de su exposición a los juicios, opiniones y actitudes de otros individuos. La presencia de tales juicios, opiniones y actitudes puede ser real, imaginada o implícita (Montmollin, 1977).

Referencia bibliográfica

G. Montmollin (1977).
L'influence sociale: Phénomènes, facteurs et theories. París: PUF.

La influencia social es un proceso complejo en el que intervienen distintas variables (fundamentalmente cognitivas, contextuales y motivacionales). Esas variables determinantes de la conducta actúan de forma simultánea. Vamos a presentar tres fenómenos de influencia social: la normalización, el conformismo y la obediencia a la autoridad. La normalización y el conformismo ponen el énfasis en el tipo de influencia que una mayoría o grupo ejerce sobre una persona en particular, mientras que los estudios de obediencia a la autoridad inciden en cómo una persona en particular –dotado de autoridad legítima– puede llegar a influir en los comportamientos de los individuos.

1.2.1. Normalización

Los grupos se rigen por una serie de normas que regulan y sancionan –positiva o negativamente– los valores, creencias y conductas de los miembros del grupo. Conocer esas normas es clave para que los miembros de los grupos guíen su comportamiento y evalúen su desempeño. Reside, por tanto, un interés especial conocer cómo se crean y mantienen esas normas. Este es el ámbito de interés de los estudios sobre normalización.

Definición de normalización

Es el proceso de influencia recíproca entre los miembros del grupo por el que las personas modifican sus posiciones aproximándolas a las posiciones de una o varias personas del grupo a fin de buscar el consenso y evitar el conflicto. Dicha aproximación de posiciones se conoce como convergencia.

Aunque se han planteado y llevado a cabo distintos experimentos para estudiar la normalización, el experimento de referencia es, sin duda alguna, el llevado a cabo por Muzafer Sherif (1935).

Utilizando el efecto autocinético, Sherif trató de comprobar, en primer lugar, si los participantes establecían una norma o escala de medida para estimar el movimiento del estímulo (un haz de luz) ante la falta de un marco de referencia (habitación completamente oscura) tanto individual (norma individual) como grupalmente (norma grupal). En segundo lugar, quiso comprobar si, una vez establecida dicha norma, variaba al cambiar al sujeto experimental de la situación individual a la grupal y viceversa.

Definición de efecto autocinético

También denominado autocinesia, es un fenómeno de la percepción visual en el que un pequeño punto de luz estático parece moverse en un entorno oscuro en el que no existen marcos de referencia. Fue grabado por primera vez por un oficial ruso que vigilaba y observaba el movimiento ilusorio de una estrella cerca del horizonte.

Tras haber sido expuestos al estímulo (un haz de luz proyectado sobre la pared en una habitación completamente oscura), los participantes deben tratar de indicar cuánto se ha movido el punto de luz de la forma más precisa posible con el objetivo de ver si los participantes responden azarosamente o por el contrario crean su propia escala de medida (individual o grupal, según la condición) ante la falta de referencias objetivas.

Los resultados obtenidos indicaron que tanto en la situación individual como en la grupal los sujetos crean una norma para estimar el movimiento del punto sobre la pared. Cuando los sujetos realizaban el experimento en solitario, establecían una norma subjetiva e individual según la cual estimaban cuánto se había movido el punto de luz. Esta norma podía diferir de la establecida por otros sujetos experimentales que también se habían enfrentado en solitario a la tarea. Además, se observó que, una vez establecida la norma, los sujetos tendían a preservarla en los juicios posteriores.

Referencia bibliográfica

M. Sherif (1935). A study of some factors in perception». *Archives of Psychology*, 27, 187-196.

Cuando los sujetos realizaban el experimento junto con otros sujetos experimentales, también establecían una norma que les permitía estimar el movimiento del punto de luz. Sin embargo, en este caso, se creaba una norma grupal como resultado de la convergencia de las posiciones individuales, es decir, los participantes aproximaban sus posiciones iniciales a las de los demás participantes hasta llegar al consenso.

Cuando los participantes que habían iniciado una sesión grupal y habían creado una norma grupal eran expuestos a la misma tarea individualmente, tenían a mantener la norma grupal previamente establecida durante las sesiones grupales.

Estos resultados, trasladados al estudio de la dinámica de grupos, sugieren que los miembros de los grupos tienden a asumir normas consensuadas por el grupo. Pero estas normas de comportamiento no solo les afectan cuando interactúan en el ámbito del grupo, sino que se mantienen cuando los miembros no están en presencia del grupo. Esto es, una persona se comporta como el grupo al que pertenece tanto si interactúa grupal como individualmente.

1.2.2. Conformismo

El conformismo se da en aquellas situaciones en las que la posición del sujeto es distinta a la del grupo por lo que se encuentra ante el conflicto de enfrentarse al grupo o conformarse a él. Esta conformidad puede mantenerse una vez la presión del grupo haya desaparecido (conformidad privada o aceptación) o desvanecerse (conformidad pública, sumisión o complacencia).

Definición de conformismo

El conformismo se refiere al fenómeno por el cual un individuo modifica su comportamiento y/o actitud para armonizarlos con los comportamientos y/o actitudes del grupo como resultado de una presión real o percibida por parte del grupo.

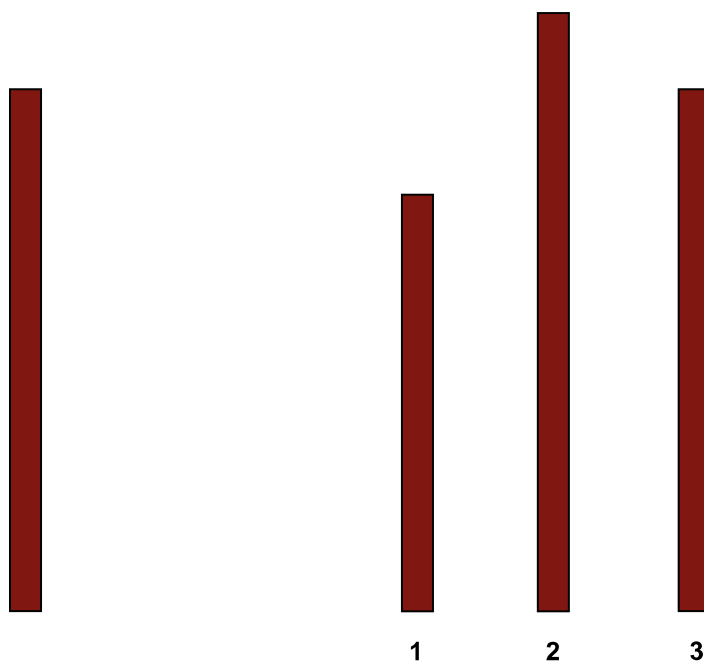
Entre los estudios que se han llevado a cabo sobre la conformidad destacan los de Solomon Asch (1951). Asch realizó una serie de experimentos en los que el sujeto experimental debía elegir entre tres líneas cuál era igual en longitud a una línea estándar presentada al lado (figura 1). El participante realizaba dicha tarea junto con otros participantes que en realidad eran cómplices del experimentador y sabían cuándo tenían que responder bien o mal. La cuestión es que la tarea era enormemente sencilla, por lo que era poco probable que ningún sujeto cometiera error alguno en la percepción. Asch se preguntó: ¿Qué haría el sujeto experimental si los cómplices respondieran erróneamente?

Referencia bibliográfica

S. Asch (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion of judgements. En H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men*. Pittsburgh: Carnegie.

El sujeto experimental ocupaba el penúltimo puesto, por lo que escuchaba las respuestas de casi todos los cómplices antes de responder de tal modo que se enfrentaba a una situación inmediata en la que la evidencia (derivada de la sencillez de la tarea) era contraria a la respuesta del grupo de iguales y en la que debía emitir un juicio inmediato y público.

Figura 1. Comparación de líneas en el experimento de Asch



Fuente: Asch (1951).

La sencillez de la tarea. Los sujetos experimentales percibían correctamente las líneas antes de comenzar el experimento. Como se observa en la figura 1, la línea de comparación es igual a la línea 3, algo que ofrece pocas dudas. De hecho, hubo una tasa menor del 1 % de errores cuando los sujetos experimentales percibían a solas las líneas.

Cuando había cómplices que daban respuestas erróneas, siguiendo las pautas del experimentador, tan solo un 26 % de los sujetos experimentales no cometió ningún error. Es más, un 30 % de los sujetos experimentales cometieron errores en más de la mitad de las ocasiones.

Asch entrevistó a estos sujetos y describió **tres categorías de sujetos complacientes**:

a) **Los que se conformaron debido a la distorsión de la percepción** (no eran conscientes de la distorsión de sus estimaciones, decían que percibían las estimaciones de la mayoría como correctas).

b) Los que se conformaron debido a la distorsión del juicio (percibían correctamente, pero creían que eran los demás los que tenían razón y ellos estaban equivocados).

c) Los que se conformaron debido a la distorsión de la acción (percibían correctamente y sabían que estaban en lo cierto, pero no querían parecer diferentes ante el grupo, es decir, respondían igual que el grupo a sabiendas que se estaban equivocando para no disentir de dicho grupo).

Son, por tanto, tres tipos de explicaciones con una gran influencia en las relaciones entre los miembros de los grupos.

1) Distorsión de la percepción. En algunos casos, los miembros del grupo son profundamente influidos por este y llegan a percibir como lo hace el grupo. No importa cuán desviados o evidentemente erróneos sean los juicios u opiniones del grupo, los miembros verán la realidad con los ojos del grupo y no serán conscientes de sus errores.

2) Distorsión del juicio. Incluso en el caso de que algunos miembros del grupo perciban la realidad de forma distinta (por ejemplo, de forma más atinada o con juicios más ajustados a la realidad), no harán nada. Simplemente pensarán que no tienen razón porque es el grupo, como mayoría, quien percibe, opina y razona correctamente.

3) Distorsión de la acción. Si llegado el caso algunos miembros llegan a estar convencidos de que es el grupo el que percibe de forma incorrecta, tampoco harán nada. Se dejarán llevar. Pensarán primero que es mejor no mostrar su verdadera opinión debido a la presión grupal. Pero esta omisión de la acción les puede llevar en el futuro a dejar de guiarse por criterios individuales y pasar a someterse completamente al grupo: como pienso diferente y eso me puede traer problemas, prefiero no pensar.

1.2.3. Obediencia a la autoridad

A diferencia del conformismo, en los estudios sobre obediencia a la autoridad existe una autoridad legítima con la intención de influir y vigilar al blanco de la influencia. En este caso las personas se encuentran ante un conflicto muy similar al de los sujetos que se conforman al grupo, pero resuelven este conflicto obedeciendo a las órdenes recibidas por parte de la autoridad.

Definición de obediencia a la autoridad

La obediencia a la autoridad se refiere al fenómeno por el cual un individuo modifica su comportamiento a fin de someterse a las órdenes directas de una autoridad legítima.

El experimento de referencia en esta materia es el llevado a cabo por Stanley Milgram (1974) para comprobar hasta qué punto personas normales obedecerían las órdenes de una persona investida de autoridad.

El experimento de Stanley Milgram

Cuando el sujeto experimental llegaba al laboratorio se encontraba con un hombre de edad madura que simulaba ser otro participante, pero que era en realidad cómplice del experimentador. Se les explicaba que se trataba de una investigación sobre el efecto del castigo en el aprendizaje, por lo que uno haría de profesor y el otro de aprendiz tras sortearse los puestos. El sorteo estaba amañado de tal modo que el cómplice siempre hacía de aprendiz.

La tarea consistía en que el aprendiz (recordemos, el cómplice) aprendiera una serie de parejas de palabras que el maestro (sujeto experimental) le iba leyendo. El maestro debía infligir un castigo si se cometía algún error. El castigo consistía en una descarga eléctrica que iba aumentando en voltaje con cada error.

Para infligir el castigo, el maestro disponía de un generador con 30 botones que iban desde los 15 hasta los 450 voltios en aumentos de 15 voltios (si cometía un error se aplicaban 15 voltios, con el segundo 30, con el tercero 45...). Además, los botones tenían unos letreros que indicaban la intensidad desde «descarga ligera» para los 15 voltios, hasta «peligro: descarga potente» a los 375 y «XXX» a los 435 voltios.

El cómplice estaba instruido para cometer errores de tal modo que el sujeto experimental tuviese que infligir castigos cada vez mayores y si en algún momento se negaba a castigar al aprendiz el experimentador (figura de autoridad) utilizaba cuatro frases que iban desde «le suplico que continúe» hasta «no le queda más remedio, tiene que continuar».

Los resultados del experimento fueron estremecedores: en torno a un 65 % de esas personas normales que participaron llegaron a dar la descarga máxima al cómplice. Obviamente, las descargas no eran reales y el dolor expresado por el cómplice era absolutamente fingido (de hecho, estaba pregrabado).

La conclusión de Milgram fue que incluso las personas formadas en los valores democráticos, con un gran énfasis en valores éticos de respeto y solidaridad con el otro, serían capaces de realizar acciones atroces contra otro ser humano por el mero hecho de que una autoridad legítima se lo indicara. No solo eso. Pocas personas tendrían los recursos personales necesarios para resistir esa influencia.

El experimento original se modificó para estudiar el efecto de algunas condiciones que le interesaban explorar a Milgram. De este modo, se comprobó que cuanto más distante estaba el sujeto experimental del cómplice, mayor era la obediencia. Además, si no se escuchaban las manifestaciones de dolor del cómplice, también aumentaban las tasas de obediencia. Milgram solo encontró una condición experimental en las que los sujetos nunca llegaron a aplicar las descargas máximas: cuando la autoridad (el experimentador) pedía que se terminara el experimento.

Milgram (1974) explica los resultados de obediencia obtenidos diferenciando entre el estado de autonomía y el estado de agente. Cuando el sujeto está en estado de autonomía se percibe como individuo y como principal responsa-

Referencia bibliográfica

S. Milgram (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Nueva York: Harper & Row.

ble de sus actos. Por el contrario, cuando el sujeto se encuentra en estado de agente se percibe como parte de un sistema jerárquico en el que no es el responsable de sus actos, pues solo obedece, de tal modo que el responsable es el superior jerárquico que da la orden. Lo que produce precisamente la situación experimental es que el sujeto pase de estado de autonomía a estado de agente. Es en este estado cuando se produce la obediencia ciega a la autoridad.

Este estudio, con sus perturbadores resultados, pone de manifiesto que el comportamiento individual en ocasiones puede quedar absolutamente condicionado por circunstancias externas, incluso si aquel es radicalmente opuesto a sus principios y valores. Cuando nos enfrentamos a explicar por qué ciertas personas se comportan de manera atroz con los demás, no basta con concluir que son personas probablemente poco éticas o con algún trastorno de personalidad (por ejemplo, sádicas). Todos podemos ser influidos incluso en la dirección opuesta a nuestros principios y valores fundamentales.

«Una gran cantidad de personas hacen lo que se les ordena, independientemente de su contenido y sin limitaciones de conciencia, siempre y cuando perciban que las órdenes proceden de una autoridad legítima» (Milgram, 1965).

1.3. Rendimiento

Dentro del ámbito de estudio del rendimiento grupal, uno de los aspectos que más interés ha despertado es **qué condiciona que los miembros de un grupo rindan mejor o peor**. Los estudios han venido mostrando que hay ocasiones en las que la presencia de otras personas mejora el rendimiento, mientras que otras ocasiones se ha encontrado el efecto contrario. Estos fenómenos han recibido el nombre de **facilitación social** y **holgazanería social**, respectivamente.

El interés de los investigadores por entender los fenómenos de facilitación y holgazanería social surge con los resultados obtenidos en los estudios clásicos de Triplett (1898) y Ringelmann (1913). Ambos estudios compartían la característica común de que era una tarea sencilla; sin embargo, obtuvieron resultados opuestos.

Triplett (1898) pedía a unos niños que enrollasen un sedal, mientras que Ringelmann (1913) les pedía a unos estudiantes que tirasen de una cuerda. Mientras que en el primer caso los resultados indicaron que los niños enrollaban el sedal más rápido cuando lo hacían con otro niño (en parejas) que cuando lo hacían solos, en el segundo estudio se observó que cuando los estudiantes tiraban de la cuerda junto con otros estudiantes, lo hacían con menos fuerza de la esperada en comparación con sus resultados individuales. Así, mientras que en el primer caso se vio que cuando dos niños hacían la tarea conjuntamente había un efecto de facilitación social que mejoraba el rendimiento, en el segundo lo que ocurrió fue que la presencia de otros produjo holgazanería social empeorando el rendimiento.

Referencia bibliográfica

S. Milgram (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18, 57-76.

Referencias bibliográficas

M. Ringelmann (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.

N. Triplett (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.

La cuestión que se han planteado los expertos desde entonces es qué aspectos hacen que cuando un grupo se enfrenta a una tarea se dé la facilitación o la holgazanería social. Aunque algunos autores clásicos ya ponían de manifiesto la necesidad de considerar estos dos fenómenos como complementarios y no como contrarios o independientes, los investigadores se han centrado en el análisis separado de ambos dando lugar a teorías particulares de cada uno de ellos.

1.3.1. Facilitación social

El concepto de facilitación social a menudo se relaciona con la mejora del rendimiento como consecuencia de la presencia de otros ya sea en modo de audiencia o como coautores de la tarea a desarrollar. Sin embargo, se ha observado que el rendimiento de los participantes algunas veces no solo no mejora, sino que empeora. En este sentido podría decirse que las audiencias y coautores ocasionalmente facilitan que los participantes rindan mejor en otras que lo hagan peor.

Definición de facilitación social

Es la tendencia a que los individuos se desempeñen de manera diferente cuando se encuentran en la mera presencia de los demás. Específicamente, los individuos se desempeñan mejor en tareas más simples o bien ensayadas y se desempeñan peor en tareas complejas o nuevas.

Varios autores han tratado de dar explicación al fenómeno de la facilitación social. En este módulo presentaremos tres de las más importantes explicaciones de este fenómeno: la hipótesis del impulso generalizado (ocasionalmente traducido como hipótesis de la mera presencia) (Zajonc, 1965), la teoría de la aprehensión ante la evaluación (Cottrel, 1972) y la teoría de la distracción-conflicto (Sanders, Baron y Moore, 1978).

1) Hipótesis del impulso generalizado (Zajonc, 1965)

Esta teoría, basada en la activación del sujeto, supuso el primer intento de explicar el fenómeno de la facilitación social. En ella, Zajonc propone que **la presencia de otras personas produce una mayor activación** y este impulso aumenta la probabilidad de dar una respuesta dominante.

Las **respuestas dominantes** son aquellas que tienen una mayor probabilidad de ser emitidas y las respuestas subordinadas aquellas que tienen una menor probabilidad. Puesto que en las tareas sencillas las respuestas correctas están bien aprendidas, esas respuestas también serán las dominantes, por lo que la presencia de otras personas aumentará la probabilidad de dar la respuesta

Referencia bibliográfica

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

correcta. Sin embargo, en tareas más complejas donde la respuesta correcta no está bien aprendida, y por lo tanto no será la dominante, la presencia de otras personas aumentará la probabilidad de emitir respuestas incorrectas.

Esta teoría asume que la mera presencia de otras personas es suficiente para que se dé la facilitación social: el fenómeno se producirá aun cuando las otras personas no tienen influencia alguna sobre el resultado (como sería el caso de un evaluador o un competidor) sino que basta con que estén presentes.

2) Teoría de la aprehensión a la evaluación (Cottrell, 1972)

Cottrell sugiere que la necesidad de las personas de ser positivamente evaluadas puede afectar a su rendimiento en presencia de otros. Desde esta aproximación, la mera presencia de los otros no es suficiente para explicar el fenómeno de la facilitación social, sino que **se produce cuando se anticipa que esos otros son una fuente de evaluación**. En otros términos, que los sujetos rindan mejor o peor en determinadas situaciones ante la presencia de otros se debe a la expectativa de que van a ser evaluados. De acuerdo con esto, la mera presencia de otras personas no producirá facilitación social si se percibe que dichas personas no tienen poder evaluador alguno.

Sin embargo, los resultados han indicado en más de una ocasión que el fenómeno de la facilitación social ocurre incluso cuando la audiencia no es visible o cuando no tiene poder de evaluación, lo que pone en duda las propuestas anteriores.

3) Teoría de la distracción-conflicto (Sanders, Baron y Moore, 1978)

Según esta teoría, **el rendimiento se verá directamente afectado por el número de distracciones que rodean a la tarea**. Se basa en la idea de que cuando el sujeto realiza una tarea se produce un conflicto entre la atención que debe prestar a la tarea y la atención que presta a los otros al buscar información sobre la adecuación de su ejecución.

Basándose en la propuesta de Zajonc, los autores explican que cuando los sujetos se enfrentan a tareas sencillas el conflicto atencional es mínimo, por lo que aumenta el rendimiento. Sin embargo, cuando se trata de tareas complejas, el conflicto atencional es mayor, por lo que el rendimiento empeora.

1.3.2. Holgazanería social

En el caso de la holgazanería social no ocurre que el participante realice peor la tarea (cometa más errores, por ejemplo) sino que pone menos empeño en la consecución de dicha tarea cuando está en grupo que cuando la realiza individualmente.

Referencia bibliográfica

N. B. Cottrell (1972). Social facilitation. En C. McClintock (Ed.), *Experimental Social Psychology*. Londres: Holt, Rinehart & Winston.

Referencia bibliográfica

G. S. Sanders, R. S. Baron, y D. L. Moore (1978). Distraction and social comparison as mediators of social facilitation effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 291-303.

Definición de holgazanería social

Es la tendencia de los sujetos a ejercer un menor esfuerzo en la consecución de las tareas cuando las realiza junto a otros en comparación a cuando las realiza individualmente.

¿Por qué se produce la holgazanería social? Existen probablemente múltiples razones. Repasamos a continuación algunas de las más importantes.

1) Difusión de la responsabilidad. Los miembros del grupo identifican la tarea como algo grupal, no individual. No se sienten, por tanto, responsables últimos de que esta se lleve a cabo y pueden decidir no colaborar o reducir su colaboración para alcanzar el objetivo. Para ello, es preciso que no pueda identificarse con facilidad su responsabilidad. En ese caso, los miembros del grupo, en situación de fracaso grupal, pueden difundir la responsabilidad (no es mi culpa, es del grupo). Por ejemplo, cuando un grupo de alumnos se reúne para llevar a cabo una determinada tarea, se producirá facilitación social cuando la calificación final de cada uno sea independiente (evaluación individual), mientras que cuando la calificación final es grupal (evaluación conjunta) es muy probable que se produzca holgazanería social en alguno de sus miembros.

2) Exención del esfuerzo. De forma similar a la difusión puede darse el proceso de exención de esfuerzo. En este caso el sujeto percibe que su esfuerzo no está justificado o es irrelevante para la tarea, ya que los demás harán contribuciones suficientes para llevarla a cabo.

3) Efecto de aversión o miedo a «quedar mal». Ocurre cuando el sujeto interpreta que hay personas que dejarán que otros hagan todo el trabajo mientras ellos se llevan el mérito. Para evitar sentirse que «quedan mal», lo que hacen estos sujetos es esperar a ver cuánto esfuerzo realizan los demás antes de participar. En la medida en que todos o casi todos los miembros del grupo piensen así, el rendimiento grupal empeorará significativamente.

4) Atribución y equidad (conjunción de esfuerzos). Se da cuando los sujetos perciben que los demás no aspiran al máximo rendimiento o se están relajando, de tal modo que reducen su propio rendimiento para ponerse al mismo nivel de los demás miembros reduciendo así el rendimiento grupal.

Las investigaciones más recientes han mostrado la utilidad de diferenciar el tipo de relaciones previas que existen entre los miembros del grupo para calibrar el efecto de holgazanería. Se ha podido comprobar, por ejemplo, que los grupos de amigos tienden a rendir mejor que los de conocidos, pero, además, el rendimiento aumenta a medida que aumenta el número de participantes.

Esto puede deberse a una mayor habilidad de los amigos para coordinarse como consecuencia del conocimiento compartido y la comunicación efectiva, así como de elevados niveles de motivación.

1.4. Toma de decisiones en grupo

Con mayor o menor frecuencia, las personas participamos en grupos que tienen por objeto tomar una decisión. Se trata de situaciones en las que el grupo no cuenta con ningún método científico o racional que establezca una guía a seguir en el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, nos encontramos en una situación con distintas soluciones potenciales debido a que a pesar de que los individuos del grupo quieren llegar a un acuerdo, también quieren que se tenga en cuenta su posición individual.

Tradicionalmente se ha asumido que **las decisiones grupales se caracterizan por la racionalidad y los principios éticos que se les atribuye a las decisiones individuales**. Esto supondría que el grupo se centraría en establecer las ventajas e inconvenientes de las potenciales soluciones individuales antes de decantarse por una de ellas. El resultado debería, por tanto, ser una decisión grupal ponderada y meditada, que asumiera las principales ventajas de cada una de las posiciones individuales. Sin embargo, se ha observado que, paradójicamente, los grupos en ocasiones toman **decisiones irracionales**. Existen dos procesos relacionados con la toma de decisiones irracionales en los grupos: el pensamiento grupal y la polarización grupal.

1.4.1. El pensamiento grupal

Tras estudiar los procesos de toma de decisiones llevados a cabo por los comités del Gobierno de los Estados Unidos en distintas situaciones dramáticas en las que se tomaron decisiones desastrosas, Janis (1972) concluyó que el desacierto en la toma de decisiones se debía al fenómeno de pensamiento grupal (del inglés *groupthink*).

Definición de pensamiento grupal

Modo de pensar que se adopta cuando la búsqueda de concurrencia predomina tanto dentro de un grupo homogéneo que tiende a suprimir la evaluación de otros cursos posibles de acción (Janis, 1972).

Referencia bibliográfica

I. L. Janis (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.

Tal y como explica Janis, suele tratarse de grupos homogéneos que están relativamente aislados de puntos de vista diferentes y en el que suele haber un líder que indica cuál es la opción «adecuada». Janis distinguió **ocho síntomas** de pensamiento grupal:

1) **Ilusión de invulnerabilidad.** Todos o la mayoría de los integrantes del grupo comparten una ilusión de invulnerabilidad que les tranquiliza ante los riesgos manifiestos. Esto les hace ser excesivamente optimistas y estar dispuestos a asumir riesgos extraordinarios. Esto obstaculiza la respuesta a alertas de peligro claras.

2) **Racionalización.** Las decisiones se racionalizan de tal modo que lleva a menospreciar cualquier alerta u oposición que, tomada en serio, pudiera hacer que se replanteasen su posicionamiento. Mediante la racionalización se intenta destruir cualquier potencial cuestionamiento de la decisión adoptada por el grupo.

3) **Moralidad.** Los miembros del grupo creen firmemente en la inherente moralidad superior del propio grupo, de tal modo que no se toman en consideración las consecuencias morales o éticas de sus decisiones.

4) **Visión estereotipada.** El grupo mantiene una visión estereotipada de los líderes del grupo opuesto que los lleva a infravalorar sus capacidades y habilidades. Un ejemplo sería considerar que es demasiado débil o estúpido para responder al ataque.

5) **Presión.** El grupo suprime las discrepancias en beneficio de la armonía del grupo para lo que presiona a aquellos miembros que disienten y argumentan en contra de la posición tomada. Esta presión refuerza la idea de que los miembros leales mantienen la línea de pensamiento y no la cuestionan. Se debe ser leal, por tanto, con la decisión adoptada por el grupo.

6) **Autocensura.** Los miembros del grupo tienden a autocensurarse ante el aparente consenso del grupo para evitar desviarse de la línea de pensamiento marcada. Tienden a minimizar la importancia de sus propias dudas con respecto a la postura tomada.

7) **Unanimidad.** Los miembros del grupo comparten una ilusión de unanimidad de grupo con respecto a todos o casi todos los juicios, de tal modo que se piensa que todos comparten sin duda alguna la visión mayoritaria. Esta ilusión de unanimidad viene determinada por la combinación de presión y autocensura.

8) **Guardianes del pensamiento.** Algunos de los miembros del grupo se encargan de proteger al líder y a otros miembros del grupo de las informaciones adversas que podrían cuestionar la visión compartida sobre la eficacia y la moralidad de las decisiones tomadas.

Como vemos, si se dan las condiciones idóneas, el grupo en conjunto puede llegar a tomar decisiones desastrosas que, probablemente, no representan el sentir general del grupo. Esto constituye una seria amenaza y señala la necesidad de tratar de evitar que se produzca el pensamiento grupal durante la toma de decisiones. Janis señala algunas **recomendaciones**:

a) El líder deber asignar un rol crítico y evaluador a cada miembro y fomentar la libre expresión de las dudas y la disensión. Esto requiere que el propio líder acepte las críticas a sus posicionamientos.

b) El líder debe mostrarse imparcial y no indicar las preferencias o expectativas que tiene para fomentar la libre toma de decisiones y consideración de alternativas.

c) Debería subdividirse el grupo y trabajar en la misma cuestión bajo el mando de diferentes líderes. Posteriormente se pueden poner en común las decisiones y estudiar las diferencias. Puede hacerse lo mismo con grupos independientes en lugar de subdividir el grupo.

d) El grupo debería invitar a las reuniones a uno o más expertos externos y animarlos a desafiar los posicionamientos de los miembros clave del grupo.

e) Al menos un miembro del grupo debe hacer de «abogado del diablo» cuestionando la posición de la mayoría, aunque inicialmente esté de acuerdo.

f) Cuando la decisión en cuestión implique a un grupo rival, es necesario dedicar el tiempo suficiente, incluso una sesión entera, a evaluar todas las señales de alarma y considerar los escenarios alternativos con respecto a las intenciones de ese grupo.

g) Antes de alcanzar cualquier consenso debería darse una «segunda oportunidad» para que todos los miembros expongan y resuelvan cualquier duda residual.

1.4.2. Polarización grupal

Recordemos que tradicionalmente se pensaba que los grupos tomaban sus decisiones de una forma racional semejante a como lo hacen los individuos, lo cual implicaba que todas las opiniones de los individuos integrantes del grupo eran tenidas en cuenta. La consideración de todas estas opiniones no podría traducirse sino en la tendencia a aproximarse a un punto medio en la decisión final del grupo; es decir, un compromiso tomado entre todos los individuos del grupo a través de concesiones por todas las partes a fin de hacer converger sus posturas. Así, esta decisión final se tomaría por un efecto de normalización, al convertirse el punto medio de todas las posiciones en la norma de todo el grupo.

Sin embargo, se ha observado que en algunos casos la exposición de las posturas de los miembros del grupo no deriva en la convergencia de todos ellos en un punto medio, sino que se polariza. En otras palabras, la decisión final tomada por el grupo tiende a **aproximarse a uno de los polos** en lugar de tender a un punto medio entre ambos, dándose así el efecto de polarización.

Definición de polarización grupal

Fenómeno por el cual la decisión del grupo tiende a aproximarse a uno de los dos polos del espectro de las opiniones y de los juicios que existían previamente en el grupo (Doise y Moscovici, 1985).

Referencia bibliográfica

W. Doise y S. Moscovici (1985). Les décisions en groupe. En S. Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale*. París: Presses Universitaires de France.

Mientras que en el caso de la normalización los sujetos tendían a converger en sus posicionamientos que, por lo demás, suelen ser similares y por lo tanto representaban la posición mayoritaria (posición media), en el caso de la polarización podría decirse que la decisión final representa la de aquellos individuos más desviados o en minoría, pero ¿cómo?

Doise y Moscovici (1985) dan una explicación parcial de la tendencia a la normalización o a la polarización en base a los niveles de implicación de los individuos con su postura y potencial conflicto. Así, la decisión tenderá a un punto medio (normalización) cuando los niveles de implicación y conflicto sean bajos, mientras que tenderán a uno de los extremos (polarización) cuando los niveles de implicación y conflicto son altos.

Uno de los hallazgos más relevantes en esta temática fue el realizado por Stoner. Con el objetivo de estudiar el nivel de riesgo que estarían dispuestos a asumir los individuos y los grupos, Stoner pedía a los participantes que respondieran a un cuestionario en el que se describían distintas situaciones. En las alternativas de respuesta había una solución arriesgada y otra prudente. La tarea de los participantes consistía en indicar con qué probabilidad de éxito (1/10 a 9/10) aconsejarían a alguien que se está enfrentando a dicha tarea a tomar la decisión arriesgada. Posteriormente, los participantes discutían en grupo los diferentes casos descritos y tomaban una decisión, pero en este caso grupal.

Los resultados de su estudio indicaron que las decisiones tomadas en grupo eran más arriesgadas que el promedio de las decisiones tomadas por los individuos de manera independiente; es decir, que se observaba una tendencia al riesgo por parte del grupo. Stoner denominó a este fenómeno desplazamiento hacia el riesgo (del inglés, *riskyshift*).

La interpretación que hizo de sus resultados fue que aquellos individuos menos audaces a nivel individual polarizaban su respuesta y se desplazaban hacia el riesgo cuando discutían las posiciones en grupo. Así, la tendencia al riesgo

podría definirse como el proceso por el que una tendencia promedio previa de los individuos emitida individualmente se ve fortalecida por la discusión en grupo.

La cuestión que se plantea entonces es, ¿por qué un grupo tienden a tomar decisiones más extremas o polarizadas que los propios individuos por separado? Algunos autores han propuesto la influencia normativa e informativa para explicar estos resultados.

Brevemente, la **influencia normativa** se define como la influencia derivada del deseo de cumplir con las expectativas de los otros y conseguir aceptación. Por su parte, la **influencia informativa** es aquella influencia ocasionada por la aceptación de la evidencia puesta de manifiesto por los otros. Así, el hecho de que las decisiones grupales sean más extremas podría derivar de la tendencia de las personas a mostrar una autoimagen positiva ante los demás, de tal modo que polaricen sus posiciones para dar una imagen más deseable de ellos mismos (influencia normativa), o del hecho de que han aceptado argumentos propuestos durante el proceso de discusión grupal que iban en la línea de su posicionamiento inicial y lo han reforzado polarizándolo (influencia informativa).

2. Fenómenos intergrupales

En la primera parte de este módulo hemos prestado atención a los principales fenómenos intragrupalos. Los grupos, sin embargo, también ejercen una poderosa influencia en cómo sus miembros perciben a los miembros de otros grupos o con los grupos mismos como totalidad y se relacionan con ellos. Frente al estudio de los fenómenos intragrupalos, que se centran en procesos que ocurren en el seno de los grupos, el estudio de los fenómenos intergrupales tiene como objeto la **comprensión de las relaciones que se observan entre diferentes grupos**. Existen al menos tres formas de analizar estas relaciones intergrupales, con sus características distintivas y objetivos específicos.

Una primera orientación centra sus análisis en las **relaciones entre grupos como tales**, sin mención expresa de los individuos que los componen. Esta perspectiva es típica de los estudios que desde la sociología y la ciencia política se realizan para analizar los conflictos internacionales, por ejemplo. Los países tienen «intereses» y «motivaciones» que pueden coincidir o no con los «intereses» o «motivaciones» de sus ciudadanos. Lo que interesa aquí son las características de los grupos, no de los miembros.

Una segunda orientación, la orientación psicológica tradicional, entiende las relaciones intergrupales como una **extensión de las relaciones interpersonales**, en las que las características de las personas son la clave explicativa. Desde esta perspectiva, las relaciones intergrupales se reducen a relaciones entre personas que son miembros de diferentes grupos, por lo que los procesos intraindividuales son el centro de atención. Esta perspectiva muestra un especial interés en el estudio de la agresión, la atracción o la hostilidad. Lo que interesa entonces son las características de los miembros, no de los grupos.

Finalmente, existe una tercera orientación que trata de combinar ambas perspectivas. Desde esta orientación, que podríamos denominar interaccionista, lo que interesa explorar es la **intersección entre las características de los miembros y la de los grupos**: cómo las actitudes, creencias y conductas de los miembros están condicionadas por la presencia de los grupos a los que pertenecen. Esta perspectiva mantiene que en cuanto dos personas interactúan como miembros de diferentes grupos con los que se identifican (son grupos de referencia también), la relación se transforma desde lo interpersonal hacia lo intergrupalo.

Los estudios sobre relaciones intergrupales se han preocupado por analizar predominantemente el espectro conflicto-cooperación entre grupos. Como veremos más adelante, ambos temas de estudio están íntimamente relacionados, por cuanto la cooperación entre grupos se ha analizado preferentemente co-

mo una forma de reducir el conflicto existente entre los mismos. Tres elementos toman especial relevancia en el estudio de las relaciones intergrupales: el **prejuicio**, la **discriminación** y los **estereotipos**.

2.1. Prejuicio y conflicto intergrupales

Históricamente, existe un punto de inflexión en el estudio del conflicto entre grupos: la Segunda Guerra Mundial. De hecho, el estudio del prejuicio comienza en la segunda mitad del siglo XX. Fue Gordon Allport (1954) quien primero ofreció una definición de prejuicio con un gran acuerdo entre los investigadores. Para Allport un prejuicio consiste en «una antipatía basada en una generalización defectuosa e inflexible. Este puede ser sentido o expresado y dirigido hacia un grupo o un individuo de ese grupo».

Esta definición contiene dos características importantes que han condicionado el estudio del prejuicio hasta nuestros días: la existencia tanto de emociones negativas (es la antipatía) como de creencias irracionales (generalización defectuosa e inflexible).

Thomas Pettigrew, uno de los psicólogos sociales más relevantes en el estudio del prejuicio y antiguo alumno de Allport, señala que ambas condiciones restringen innecesariamente el concepto de prejuicio, restando validez a la definición.

a) Emociones negativas. Pettigrew (2008) asume que el prejuicio puede albergar emociones negativas hacia otro grupo, pero desaconseja identificar las emociones negativas con el prejuicio porque, de hecho, algunas formas de prejuicio incluyen emociones positivas hacia el otro grupo o exclusivamente ausencia de emociones positivas. Si consideramos el sexismo como una forma de prejuicio, aunque es un tipo especial de prejuicio en el que los miembros de un grupo desean el contacto íntimo con los miembros del otro grupo (al menos en relaciones heterosexuales), observaremos que los hombres mantienen numerosas emociones positivas hacia las mujeres. Desde el punto de vista de la definición de Allport, el sexismo no sería un prejuicio.

b) Creencias irracionales. Una creencia irracional es un tipo de creencia sin base racional. Pettigrew (2008) analiza este extremo citando el ejemplo de las mujeres pilotos de aviación. Tradicionalmente, se ha excluido a este colectivo en el ámbito de la aviación comercial y militar, si bien esto ha cambiado en los últimos años. Si la discriminación rutinariamente impide que todas las mujeres sean entrenadas como pilotos de líneas aéreas, entonces la concepción prejuiciosa de que las mujeres no pueden volar aviones es, en cierto sentido, cierta. Esto es, tiene cierta base en la experiencia y no constituye una creencia irracional en sí misma. Es una creencia ciertamente sesgada, que deriva probablemente de una situación previa de discriminación, pero no puede tildarse de irracional. De manera análoga, la restricción del derecho al voto a partir de los 18 años, ¿constituye un prejuicio sobre las capacidades cognitivas o la

Referencias bibliográficas

G. Allport (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

T. F. Pettigrew (2008). Inter-group prejudice: Its causes and cures. *Actualidades en Psicología*, 22 (109), 115-124.

madurez de todos los menores de 18 años? Algunas personas poco prejuiciosas de nuestra sociedad quizás argumenten que en absoluto es un prejuicio y que los datos muestran que en la mayoría de las sociedades avanzadas esa es precisamente la edad que marca el derecho al voto y que por algo será. Ese mismo tipo de personas, en sociedades futuras que permitan el voto a partir de los 16 años quizás argumenten de manera diferente. La cuestión es que su argumentación actual no podemos considerarla irracional.

Otra forma de aproximarse a la definición de prejuicio es la que ofrecen Dovidio y Gaertner (1999): «una actitud negativa injusta hacia un grupo social o un miembro de ese grupo». Desde este punto de vista, el prejuicio es una actitud y, como toda actitud, incluye elementos cognitivos (creencias), afectivos (aceptación/rechazo) y conativos (dirigen la conducta). En esta definición ya han desaparecido las creencias irracionales y se han sustituido por creencias (actitudes) negativas e injustas. Sigue no obstante habiendo afecto (actitudes) negativo.

En lugar de seguir argumentando sobre la limitación que supone exigir una afectividad negativa para identificar el prejuicio, presentaremos un análisis del prejuicio en las sociedades modernas que hoy en día se asume como la representación más adecuada del prejuicio. En ese punto volveremos sobre el papel de las emociones negativas en la naturaleza del prejuicio.

2.1.1. Viejas y nuevas formas de prejuicio

A partir de las últimas décadas del siglo xx los investigadores comenzaron a distinguir dos tipos de prejuicio que Pettigrew y Maertens (1995) resumieron como prejuicio manifiesto y prejuicio sutil.

El **prejuicio manifiesto** tiene claros elementos afectivos negativos y se dirige directamente al objeto del prejuicio. Los componentes esenciales del prejuicio manifiesto son: a) la **percepción de amenaza y de rechazo**; y, b) la **oposición al contacto íntimo**. Por ejemplo, el racismo manifiesto, al asumir la superioridad genética de los blancos (o arios) sobre la población negra (o judía), desactiva la percepción de injusticia y permite negar la existencia de discriminación. Análogamente, el componente anti-intimidad restringe los contactos sexuales o el matrimonio entre personas de diferentes etnias (blancos con negros o arios con judíos).

El **prejuicio sutil** es menos explícito y toma la apariencia de creencias que no son prejuiciosas, cuando sí lo son. Este tipo de prejuicio descansa en tres supuestos.

Referencia bibliográfica

J. F. Dovidio y S. L. Gaertner (1999). Reducing prejudice: Combating intergroup biases. *Current Directions in Psychological Science*, 8 (4), 101-105.

Referencia bibliográfica

T. F. Pettigrew y R. W. Meertens (1995). Subtle and blatant prejudice in Western Europe. *European journal of social psychology*, 25 (1), 57-75.

En primer lugar, está enraizado en la defensa de los **valores tradicionales**. Los grupos objeto de prejuicio son percibidos como alejados de los valores tradicionales, que les impiden tener éxito en la sociedad.

En segundo lugar, **exagera las diferencias culturales**. En lugar de invocar una superioridad genética, identifica algunas diferencias culturales existentes y las exagera mediante burdos estereotipos.

Diferencias culturales

Por ejemplo, alguien puede reconocer que la etnia gitana tiene una aptitud especial para el canto y el baile que los demás no tienen. Por ello, continuaría esa persona, es natural que los gitanos ocupen puestos de preeminencia en el arte, pero no en la política o la ciencia.

El tercer componente consiste en **negar la expresión de emociones positivas** hacia el objeto del prejuicio, pero sin alimentar las emociones negativas. Este es un componente esencial del prejuicio sutil que viene a cambiar la concepción tradicional de prejuicio, como ya hemos presentado. No se trata ya de exigir la expresión de emociones negativas para identificar la presencia de prejuicio. La mera negación de emociones positivas sería suficiente.

Aun a riesgo de simplificar en exceso en este punto, las formas tradicionales de prejuicio (el prejuicio manifiesto) se han transformado en nuestras sociedades hacia formas más sutiles. Esto es así porque las personas en esas sociedades –caracterizadas por una mayor necesidad de percibir a todos sus ciudadanos iguales en derechos y responsabilidades– tienden a rechazar ser vistas como individuos prejuiciosos por los demás.

«[...] en las sociedades modernas, ciertos tipos de comportamiento y opiniones [...] que indican formas flagrantes de prejuicio y discriminación en términos de raza, sexo, edad o condición sexual, se consideran cada vez más políticamente incorrectas [...]. Las sociedades parecen censurar los prejuicios flagrantes y es menos probable que se manifiesten en público. Por lo tanto, la medición del prejuicio manifiesto o tradicional no capta las realidades sociales porque las personas proporcionan respuestas políticamente correctas y, como resultado, se observan niveles decrecientes de este tipo de prejuicio, mientras que el nivel de un prejuicio más sutil o moderno podría permanecer relativamente elevado entre los ciudadanos» (Herrero, Rodríguez y Musitu, 2004).

2.1.2. El caso especial del sexismo

Un caso especial de prejuicio es el denominado sexismo, que es el prejuicio por razones de sexo. Al hablar del prejuicio en general, hemos afirmado que este se caracteriza en su versión tradicional o manifiesta por antipatía hacia el otro grupo y evitación del contacto íntimo. Como señalan Glick y Fiske (1995), las imágenes culturales de la mujer desde la antigüedad hasta los tiempos modernos no son uniformemente negativas: las mujeres han sido vilipendiadas, pero también veneradas. Además, si algo caracteriza las relaciones entre hombres y mujeres heterosexuales es precisamente la necesidad de contacto íntimo, que

Valores tradicionales

Por ejemplo, el hecho de que se mantenga que las minorías necesitan esforzarse más y enseñar a sus hijos los valores tradicionales –de la mayoría– sería un indicador, aunque en apariencia inocuo, de prejuicios sutiles.

Negación de emociones positivas

Los hombres sexistas pueden, por ejemplo, argumentar que no tienen nada en contra de las mujeres pero que en general se encuentran más a gusto entre hombres. Las personas racistas pueden admitir que, en general, les caen mejor los blancos que los negros, etc.

Referencia bibliográfica

J. Herrero, J. Meneses, L. Valiente, y F. Rodríguez (2004). Participación social en contextos virtuales. *Psicothema*, 16 (3), 456-460.

Referencia bibliográfica

P. Glick y S. T. Fiske (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.

va desde la apertura en términos de sinceridad y expresión de emociones positivas hasta el contacto íntimo sexual. Esto refleja una ambivalencia en las relaciones entre hombres y mujeres que el sexismo debería recoger.

Por otra parte, si atendemos a la versión más sutil del sexismo, este debería caracterizarse por la negación de emociones positivas, algo que tampoco ocurre de forma generalizada en las relaciones entre hombres y mujeres. ¿Quiere esto decir que el sexismo no es un prejuicio ni manifiesto ni sutil?

Para mantener el sexismo como prejuicio y, a la vez, capturar su evidente complejidad, Glick y Fiske propusieron la **teoría del sexismo ambivalente**. Esta teoría trata de combinar los aspectos del prejuicio tradicional (manifiesto) y moderno (sutil) incorporando algunas modificaciones en este último para hacerlo consistente con el tipo de relación existente en los hombres y las mujeres en nuestra sociedad.

«Consideramos el sexismo como un constructo multidimensional que abarca dos conjuntos de actitudes sexistas: el sexismo hostil y benevolente. El sexismo hostil necesita poca explicación; por ella nos referimos a aquellos aspectos del sexismo que se ajustan a la definición clásica de prejuicio de Allport (1954). Definimos el sexismo benevolente como un conjunto de actitudes que son sexistas en cuanto a que sitúan a las mujeres [...] en roles restringidos, pero que son subjetivamente positivas en el tono [...] y también tienden a provocar comportamientos típicamente clasificados como prosociales (por ejemplo, ayuda) o de búsqueda de intimidad (por ejemplo, apertura hacia el otro)» (Glick y Fiske, 1995, p. 491).

Por una parte, por tanto, la persona sexista tiende a mantener una concepción despectiva de la mujer («las mujeres se enfadan con facilidad»). Por otra parte, y simultáneamente, le asigna características positivas («más allá de lo que hayan conseguido en la vida, los hombres están incompletos sin una mujer al lado»). Este último es el aspecto *benevolente* del sexismo.

Pero ¿por qué el sexismo *benevolente* es prejuicio? La clave para Glick y Fiske consiste en analizar las consecuencias que tiene en la vida de las mujeres este tipo de concepciones benevolentes que los hombres mantienen sobre ellas. Su respuesta es contundente: discriminan. En términos más técnicos, confinan a la mujer en un conjunto de roles sociales restringidos.

En este sentido, las concepciones de la mujer que alaban su capacidad para transmitir emociones positivas, su natural bondad o su tendencia a preocuparse (y ocuparse) por aquellos que son más vulnerables, permite justificar la discriminación y confinarlas a roles sociales muy restrictivos: el cuidado de los hijos, el cuidado del hogar, el cuidado de las personas mayores, etc. Y no hace falta justificar estas conductas discriminatorias en función de algunos déficits, que podrían haberse exagerado tal y como sugería Pettigrew y Maertens, como la incapacidad de la mujer para realizar otro tipo de tareas. Más bien se resaltan sus cualidades positivas para argumentar a continuación que, puesto que tienen esas virtudes de las que los hombres en general carecen, son ellas y no los hombres quienes tienen que realizar esas tareas, y no otras.

Como vemos, el sexismo benevolente es una forma de prejuicio extraordinariamente sutil, difícil de detectar y, muy probablemente, también muy difícil de cambiar.

2.1.3. El prejuicio y otros términos relacionados

Ya para finalizar este apartado, presentamos un breve análisis de algunos términos muy relacionados con el prejuicio que en ocasiones se utilizan como sinónimos, lo cual supone un error. Son los estereotipos y la discriminación.

Genéricamente, un prejuicio es una actitud, mientras que la discriminación es una conducta. Por su parte, el estereotipo no es ni una actitud ni una conducta. Más bien es el resultado de cómo manejamos la información del mundo social que nos rodea.

1) Estereotipos

La tendencia actual entre los investigadores en estereotipos es admitir que estos se producen como consecuencia de la manera en que las personas procesan el mundo social, con un especial acento en la percepción de grupos.

Definición de estereotipo

Es una creencia sobre las características, atributos y conductas de los miembros de un determinado grupo social.

Mediante el proceso de formación de estereotipos, las personas asignan características a las personas por el mero hecho de pertenecer o participar en determinados grupos. En principio, los estereotipos no son ni positivos ni negativos, si bien existe una tendencia muy marcada a valorar las características de los miembros del propio grupo (endogrupo) como positivas y las de grupos diferentes (exogrupo) como negativas. En 1954 Allport ya había afirmado que «las cualidades personales admiradas en Abraham Lincoln son deploradas en los judíos» para ilustrar precisamente este hecho.

La formación de estereotipos permite a los grupos diferenciarse unos de otros, de ahí su gran relevancia. Desde este punto de vista, el desconocimiento real de los grupos puede conllevar a la formación de estereotipos. Es de esta manera como los grupos encuentran justificaciones para distinguir el «nosotros» del «ellos». Si combinamos estas dos características de los estereotipos –se asignan a todos los miembros del grupo por el mero hecho de serlo y no tienen por qué basarse en características reales de las personas– parece razonable pensar que los estereotipos pueden fomentar los prejuicios. Es más probable entonces que las personas muestren prejuicios hacia miembros de grupos que prác-

ticamente desconocen. De hecho, como veremos más adelante, revertir esta circunstancia –fomentando el contacto intergrupales– es una de las alternativas más fructíferas para reducir el prejuicio.

2) Discriminación

Mientras que los estereotipos son creencias y los prejuicios son actitudes, la discriminación se refiere a la existencia de conductas o acciones.

Definición de discriminación

Se puede definir como la restricción de las oportunidades y opciones de vida de una minoría en comparación con las del grupo dominante.

En el nivel individual, se ha mostrado consistentemente que las personas más prejuiciosas son también más discriminadoras. Un científico sexista se rodeará probablemente de un mayor número de colaboradores masculinos. Y si se siente obligado a contratar mujeres, por ejemplo, debido a su mejor cualificación, su trato con ellas también será discriminatorio. Esta vinculación entre prejuicio y discriminación ha sido probablemente la responsable de que se tiendan a equipar ambos términos, si bien esto es un error.

El error estriba fundamentalmente en ignorar otras fuentes de discriminación que vayan más allá del individuo. Son las fuentes sociales o institucionales. Como señala Pettigrew (2008), una fuente importante de discriminación intergrupales es de carácter estructural. En nuestra sociedad es común que las instituciones incorporen mecanismos de funcionamiento que sistemáticamente discriminan a unos grupos frente a otros, aún en el caso extremo de que quienes participan o incluso dirigen esas instituciones sean personas relativamente libres de prejuicios. Esto es posible porque la discriminación puede llegar a ser muy sutil y pasar inadvertida. Pettigrew proporciona algunos ejemplos muy ilustrativos.

«Durante años en los Estados Unidos, para ser cirujano/a se requería que todos los residentes trabajaran a tiempo completo. Este requisito aparentemente inocuo mantuvo efectivamente a todas las mujeres casadas fuera de la cirugía. La residencia llegaba justo en el momento crítico de la maternidad para las mujeres. Necesitaban una residencia a tiempo parcial. De manera similar, en un caso judicial que involucra a los bomberos de San Francisco, California, a muchos estadounidenses de origen asiático y mujeres en general se les negó efectivamente el empleo por el requisito de que debían demostrar la fuerza y corpulencia necesarias para mover mangueras grandes y pesadas. Durante años, este requisito parecía razonable. Pero resultó que las mangueras de bomberos modernas son mucho más pequeñas y livianas; por lo que el Tribunal Federal dictaminó que el Departamento de Bomberos tenía que usar las mangueras más nuevas y comenzar a contratar a los grupos excluidos anteriormente» (Pettigrew, 2008, p. 117).

Como vemos en estos dos ejemplos, si se analizan atentamente las normas que regulan las instituciones se descubre que la discriminación está de hecho institucionalizada, independientemente del nivel de prejuicio de quienes dirigen esas instituciones. Por el contrario, cuando la institución no tolera la

Referencia bibliográfica

Pettigrew (2008)

discriminación, incluso los fanáticos extremos evitan discriminar por temor a perder su trabajo si pusieran en práctica sus creencias. El prejuicio, por tanto, no es sinónimo de discriminación.

«En otras palabras, muchas personas que tienen prejuicios se conforman simplemente con normas prejuiciosas, está en el aire que respiran. Si se cambian las normas sociales, las personas conformistas a menudo cambian sus actitudes intergrupales con sorprendente facilidad» (Pettigrew, 2008, p. 118).

2.2. Causas del prejuicio y el conflicto intergrupal

Presentamos a continuación un resumen de las principales causas del prejuicio y el conflicto intergrupal. Distinguiremos causas emocionales, sociales y cognitivas, por este orden ya que refleja cómo ha evolucionado la teoría en este campo desde la segunda mitad del siglo XX hasta nuestros días.

2.2.1. Causas emocionales

Las primeras teorías científicas sobre los orígenes del prejuicio se centraron en explicar el prejuicio como una consecuencia de los déficits emocionales sufridos por la persona. Veremos dos orientaciones que son significativas en este enfoque: la **teoría del chivo expiatorio** y la **personalidad autoritaria**.

Ambas orientaciones parten de la misma idea: el prejuicio existe porque desempeña un papel emocional fundamental en la persona prejuiciosa. Desde una perspectiva psicodinámica, estas teorías explican el prejuicio aludiendo al concepto freudiano de *proyección*: *ver en los otros rasgos o sentimientos que no podemos admitir que tenemos nosotros mismos*. Por ejemplo, una persona que no asume su hostilidad hacia los demás, puede proyectarla hacia algún grupo minoritario en su sociedad y pensar, por ejemplo, que el colectivo LGTB+ es muy hostil con las personas que no comparten sus ideales. ¿Por qué esa persona no puede admitir su hostilidad hacia los demás? Cada orientación tiene su propia explicación.

1) La teoría del chivo expiatorio

Esta teoría mantiene que la proyección puede evolucionar hacia la **identificación de chivos expiatorios que sean la causa de los problemas personales**. De este modo, en lugar de afrontar sus problemas personales y tratar de solventarlos, se puede trasladar la responsabilidad del mismo a otros grupos vulnerables, quienes de esta manera se convierten en el verdadero origen del problema. Específicamente, esta teoría vincula el prejuicio con la necesidad de manejar problemas como la agresividad, la ira, o la hostilidad. Si la causa de la frustración, ira y hostilidad es algo abstracto como una recesión económica, o algo demasiado poderoso como las grandes corporaciones, las personas tienden a encontrar un objetivo sustituto, un cabeza de turco, que sea débil e incapaz de defenderse, para desahogar su frustración, ira y hostilidad.

Identificación de chivos expiatorios

Este sería el caso, por ejemplo, de los prejuicios hacia los inmigrantes en épocas de recesión económica: no hay trabajo porque ellos nos lo quitan.

Un problema de esta teoría es que no es capaz de explicar la continuidad de esos prejuicios cuando desaparecen las causas que lo generaron. Por ejemplo, cuando las sociedades atraviesan períodos de bonanza económica.

2) La personalidad autoritaria

Para esta orientación, los déficits emocionales surgen específicamente durante los primeros años del niño **debido a las pautas de crianza de sus padres**. La personalidad autoritaria se desarrolla entre aquellos niños criados en situaciones familiares donde la disciplina es dura, la comunicación con los padres es muy limitada, y cuando los padres son emocionalmente fríos, severos y distantes. Dado que un niño no puede expresar su enojo y hostilidad hacia sus padres, el niño aprende a desplazar estas emociones y proyectarlas hacia grupos externos, en particular a minorías vulnerables.

El autoritarismo se caracteriza por la sumisión ciega a la autoridad, el pensamiento rígido, el convencionalismo, el conservadurismo y la agresión hacia aquellos que no se ajustan a las normas de uno.

Otros desarrollos más recientes basados en el autoritarismo

Existen dos desarrollos más recientes del concepto de autoritarismo que tratan de incorporar aspectos sociales en el origen de este tipo de característica de personalidad: el autoritarismo de derechas y la dominancia social.

El **autoritarismo de derechas** tiene su origen en la necesidad de las personas de que el orden y la cohesión social se mantengan porque, de otra manera, perciben grandes dosis de amenaza y peligro. Por ello, conceden una gran importancia a la protección que se deriva de su grupo y a la guía que las figuras de autoridad ejercen con tal fin.

La **dominancia social** se refiere al grado en el que la persona percibe que su propio grupo (endogrupo) se considera superior y, por tanto, debe dominar a otros grupos (exogrupos). El endogrupo se considera que está en lo alto de la escala social y los grupos subordinados deben quedarse donde están.

La principal diferencia entre ambos conceptos radica en su origen. El autoritarismo de derechas nace de la noción de que la sociedad está bien como está y que cualquier intento por cambiarla constituye una amenaza de la que hay que protegerse. La dominancia social, por su parte, nace de la convicción de que, para sobrevivir a la jungla competitiva de la sociedad, es preciso someter a los grupos que pudieran competir con el propio grupo.

2.2.2. Causas sociales

Desde este enfoque, los prejuicios grupales tienen su origen en las relaciones, reales o percibidas, que existen entre los grupos. Bajo ciertas condiciones, las relaciones entre los grupos pueden conllevar una sensación de amenaza que genera prejuicios hacia los miembros de otros grupos. Veremos tres aproximaciones teóricas en este apartado: la **teoría realista del conflicto**, la **teoría de la amenaza simbólica** y la **teoría integrada de la amenaza**.

1) Teoría realista del conflicto

Esta teoría parte de una idea muy sencilla: **el prejuicio es una consecuencia de la lucha de los grupos por los recursos disponibles**, que son limitados (Sheriff y Sheriff, 1969). Cuando dos grupos compiten por recursos escasos, el éxito potencial de un grupo amenaza el bienestar del otro, lo que da como resultado la aparición de prejuicios entre los miembros de los diferentes grupos. Los recursos pueden ser tangibles (dinero o bienes, por ejemplo) pero también de otro tipo, como el poder o el control.

Referencia bibliográfica

Sheriff y Sheriff (1969)

El conflicto intergrupar produce en los miembros de cada grupo una mayor cohesión y solidaridad, lo que tiene el efecto de aumentar las diferencias percibidas entre los grupos y, con ello, aumenta la hostilidad entre ambos. Una idea clave en esta teoría es que el conflicto entre los grupos deriva en prejuicio en tanto que los objetivos de los grupos sean incompatibles (el éxito de un grupo implica el fracaso de otros grupos). Cuando los objetivos son complementarios (el éxito de un grupo depende del éxito de otros grupos), las relaciones entre los grupos pueden llegar a ser positivas y, por tanto, no generar prejuicios.

2) Teoría de la amenaza simbólica

La teoría realista del conflicto no puede explicar la generación de prejuicio en ausencia de competición por los recursos entre los grupos cuando esta circunstancia se da habitualmente. Por ejemplo, es poco probable que las personas desarrollen prejuicios hacia los gitanos debido a que estos compitan por los mismos recursos. De hecho, el colectivo de los gitanos en nuestra sociedad ocupa un nicho social muy privado, caracterizado precisamente por la relativa ausencia de recursos materiales, poder o control. ¿Cómo explicar entonces la existencia de prejuicios hacia los gitanos?

Desde el punto de vista de la teoría de la amenaza simbólica, el conflicto no proviene exclusivamente de la lucha por recursos limitados, sino también de la **lucha sobre la preeminencia de valores y creencias**. Cuando un grupo percibe que otro grupo amenaza sus creencias y valores genera prejuicios hacia este. En el caso de los prejuicios hacia los inmigrantes, esta teoría predice que

incluso en personas que no compitan directamente con los inmigrantes, se pueden desarrollar prejuicios si esas personas consideran reprobables algunas de las creencias o valores de los inmigrantes.

3) Teoría integrada de la amenaza

Las dos teorías previas no parecen ser excluyentes: en ocasiones el conflicto realista explica el prejuicio y en otras es la amenaza simbólica la que lo explica. Por ejemplo, grupos con similares valores y creencias pueden desarrollar prejuicios en condición de competición por los recursos. Alternativamente, grupos que no compiten por los recursos pero que mantienen valores y creencias opuestas pueden también desarrollar prejuicios.

La teoría integrada de la amenaza mantiene que ambas teorías se sitúan en un continuo: en ocasiones primará más el conflicto realista y en otras el conflicto simbólico. Para esta teoría, la clave es la **situación percibida de amenaza** que puede derivar de cuatro situaciones: amenaza **realista**, amenaza **simbólica**, **ansiedad intergrupal** y **estereotipos negativos**.

Las amenazas realistas y simbólicas ya se han presentado. Nos centramos ahora en los dos aspectos novedosos de la teoría.

- **Ansiedad intergrupal.** La ansiedad intergrupal implica sentimientos de incomodidad y confusión en presencia de miembros de otros grupos. Los miembros de un grupo se sienten incómodos y confusos porque desconocen cómo reaccionarán los miembros de otros grupos en determinadas situaciones. Esto lo perciben como una amenaza. Por ejemplo, una persona muy sexista puede sentirse muy incómoda en presencia de mujeres marcadamente antisexistas. En este caso, es posible que no pueda anticipar qué tipo de reacción tendrán estas, por ejemplo, ante sus ideas sobre el aborto, incluso en el caso hipotético que pretenda suavizarlas para no parecer muy sexista.
- **Estereotipos negativos.** El hecho de mantener estereotipos negativos muy marcados hacia un grupo puede llevar a la persona a mantener también expectativas negativas sobre las conductas de sus miembros. En este caso, la persona sentirá cierto grado de amenaza. En el caso de la persona sexista, esta puede mantener estereotipos negativos sobre las mujeres antisexistas. Pero estos estereotipos negativos (por ejemplo, que son muy radicales o muy poco flexibles en sus planteamientos) pueden ir también acompañados de expectativas negativas sobre la manera de proceder de esas mujeres. Por ejemplo, que son muy hostiles y agresivas, lo que le llevará a percibir amenaza en presencia de ellas.

2.2.3. Causas cognitivas

Para este enfoque, no es necesaria la existencia previa de amenaza (real o simbólica) entre grupos para que se produzca conflicto intergrupalo. La hostilidad intergrupalo se desarrolla principalmente por el modo en que las personas organizan su mundo social. Y esto tiene que ver con nuestro funcionamiento cognitivo. A diferencia de las teorías que sitúan el origen del prejuicio en un mal funcionamiento de la persona (déficits emocionales, por ejemplo), las teorías cognitivas enfatizan que **el prejuicio deriva de nuestra manera habitual de entender el mundo social.**

Fue Gordon Allport (1954) quien primero señaló esta característica del prejuicio, indicando además que las personas tienden a categorizar su mundo social para ordenarlo.

«[...] la mente humana debe pensar con la ayuda de las categorías [...] y una vez formadas, las categorías son la base del prejuicio normal. [...] No podemos evitar este proceso. La vida ordenada depende de ello» (Allport, 1954, p. 20).

Estas ideas de Allport sentaron las bases de la investigación actual sobre las causas cognitivas del prejuicio. Repasaremos la perspectiva de la identidad social por ser la que ha dominado la investigación en los últimos años.

Perspectiva de la identidad social

Henry Tajfel y sus colaboradores de la Escuela de Bristol, comprobaron en una serie de experimentos, conocidos como el **paradigma del grupo mínimo**, que la mera categorización de las personas en grupos era capaz de explicar el conflicto intergrupalo. Se denominaron grupo mínimo porque estos experimentos eliminaban los elementos que pudieran explicar el conflicto: por ejemplo, los intereses de las personas o sus actitudes previas hacia los demás. Por el mero hecho de percibirse como parte de un grupo, sus miembros desarrollaban una predilección por el mismo e incluso desarrollaban conductas discriminatorias hacia los miembros del otro grupo, sin que existieran incluso actitudes prejuiciosas hacia sus miembros.

Para explicar estos resultados, los investigadores propusieron la **teoría de la identidad social**: cuando las personas se categorizan como miembros de un grupo obtienen identidad social. Esta parte importante de su identidad, la parte social, les lleva a compararse con otros grupos y a tratar de diferenciarse de ellos, mejorando las percepciones de los miembros del propio grupo y sesgando negativamente la de otros grupos.

Referencia bibliográfica

G. Allport (1954). *La naturaleza del prejuicio*.

Pero esta motivación para identificarse con el grupo depende, además, de la estructura social percibida por la persona. Tres características principales de la estructura social se combinan con la identidad social para determinar la dirección del comportamiento: la legitimidad percibida de la estructura, la estabilidad de la estructura y la permeabilidad de los límites del grupo.

Por ejemplo, si un grupo de 10 estudiantes con calificaciones de 1 a 10 se agrupan como buenos alumnos (de 5 a 10) y malos alumnos (de 1 a 4), la identificación de los buenos alumnos con su grupo («yo también soy un buen alumno») dependerá de si asumen que la clase se divida entre buenos y malos estudiantes (legitimidad), si esos estudiantes siempre aprueban (estabilidad) y de la dificultad para que se incorporen nuevos estudiantes a ese grupo (permeabilidad). Cuanto mayor es la legitimidad y la estabilidad y menor la permeabilidad, mayor influencia tendrá la pertenencia al grupo para la identidad de cada alumno.

Pero ¿por qué las personas favorecen a su propio grupo en relación con los grupos externos? Tajfel y Turner argumentaron que el principio motivador que subyacía en la competición entre grupos era el deseo de un autoconcepto positivo: esto lo consiguen pensando que sus grupos son buenos grupos.

Con la muerte de Tajfel, Turner siguió con sus investigaciones y reevaluó la teoría de la identidad social proponiendo la **teoría de la categorización del yo**. Si bien esta teoría asume los principios básicos de su predecesora, presta mayor atención a los procesos de categorización. Cuando una persona se categoriza como miembro de un grupo, se *despersonaliza*, en el sentido de que su identidad deriva ahora de las características prototípicas de los miembros del grupo en lugar de sus características individuales.

«Así, por ejemplo, cuando las feministas que creen que los hombres son más agresivos que las mujeres se clasifican como feministas, tienden a exagerar la agresividad de los hombres, a ver a todos los hombres como más agresivos que las mujeres, a ver poca diferencia en la agresividad de los hombres y ver poca diferencia en la no agresividad de las mujeres» (Hogg, Terry y White, 1995, p. 261).

Para esta perspectiva, por tanto, las personas crecen en medio de un mundo social complejo. Dividen su entorno social en categorías discretas y se sitúan en uno de estos grupos. Distinguir el mundo social en «nosotros» y «ellos» conlleva consecuencias importantes en la forma en que los individuos tratan a los que pertenecen a su propio grupo o categoría y a los que no.

Referencia bibliográfica

Hogg, Terry y White (1995)

2.3. La mejora de las relaciones intergrupales: la hipótesis del contacto

Como hemos señalado, los estudios sobre relaciones intergrupales suelen situarse en el continuo conflicto-cooperación. Ya hemos presentado algunas de las principales explicaciones del conflicto intergrupal. Nos centraremos ahora en analizar brevemente si es posible reducir el conflicto intergrupal y, de ser así, cómo se debería hacer.

Si atendemos a las principales teorías del conflicto intergrupal que hemos ido presentando, parece evidente que podrían existir diversas vías para reducirlo. Por ejemplo, si el problema reside en el desconocimiento real de los miembros del otro grupo e incluso en la distancia emocional entre ellos, parece razonable pensar que, mejorando el conocimiento y la estima de otros grupos, podrían mejorarse las relaciones intergrupales. Los programas de educación multicultural en la escuela, o las campañas en los medios de comunicación permitirían en principio alcanzar esos objetivos.

Si, alternativamente, la raíz del conflicto reside fundamentalmente en aspectos vinculados con el funcionamiento cognitivo, y la tendencia de las personas es trabajar con categorías estancas, podría ser interesante ayudar a las personas a recategorizar de forma positiva a los miembros del otro grupo. Esto podría conseguirse, por ejemplo, ayudándoles a evitar a utilizar prototipos grupales o incluso animándoles a incluir diferentes grupos en categorías comunes más amplias. Todas estas iniciativas tienen efectos acumulativos y, de esta manera, pueden también ayudar a eliminar la percepción de amenaza de los otros grupos, lo cual reduce adicionalmente el conflicto intergrupal.

A pesar del relativo éxito de alguna de estas intervenciones, los expertos en reducción del conflicto intergrupal a menudo destacan una iniciativa con un claro potencial: el contacto intergrupal. La idea subyacente no es simplemente que poniendo en contacto a los grupos estos reducirán sus conflictos y prejuicios. Más bien, de lo que se trata es de identificar bajo qué circunstancias el contacto permite reducir el prejuicio y el conflicto intergrupal. En esto consistió precisamente el trabajo pionero de Gordon Allport en su **hipótesis del contacto**.

2.3.1. La hipótesis del contacto

Las primeras investigaciones de la década de 1930-40 en Estados Unidos habían sugerido que el mero contacto intergrupal podría ser prejudicial. Por ejemplo, los estudiantes blancos universitarios del norte que cursaban sus estudios en el sur (con mayor población afroamericana) tendían a incrementar sus actitudes negativas hacia los negros. Estos primeros estudios encontraron

pronto una desconfirmación científica cuando se establecían condiciones favorables y positivas en la situación de contacto. En ese caso, el contacto reducía el prejuicio y el conflicto intergrupales.

Basándose en estos estudios previos, Allport (1954), en su libro *La naturaleza del prejuicio*, formuló su hipótesis del contacto:

Hipótesis del contacto de Allport

El prejuicio (a menos que esté profundamente arraigado en la estructura de carácter del individuo) puede reducirse por el contacto de igual estatus entre los grupos minoritarios y mayoritarios en la búsqueda de objetivos comunes. El efecto aumenta mucho si este contacto es sancionado por apoyos institucionales (es decir, por ley, costumbre o ambiente local), y si es de un tipo que lleva a la percepción de intereses comunes y la humanidad común entre los miembros de los dos grupos (Allport, 1954, p. 281).

Referencia bibliográfica

G. Allport (1954). *La naturaleza del prejuicio*.

Para Allport, los efectos positivos del contacto entre grupos se producen solo en situaciones marcadas por cuatro condiciones clave: a) igual estatus de los grupos en la situación de contacto; b) objetivos comunes; c) cooperación intergrupales; y d) el apoyo de las autoridades, leyes, o costumbres.

1) Igual estatus. Allport señala que, en la situación de contacto, los grupos deben poseer un estatus similar para que se fomente la reducción del prejuicio y el conflicto intergrupales. Sin embargo, la estructura social refleja a menudo múltiples desigualdades entre los grupos que pueden terminar por afectar a la propia situación de contacto. No solo es preciso que en la propia situación de contacto los grupos tengan un estatus idéntico, sino que es preciso trabajar previamente las expectativas de los grupos para que la situación de igualdad se produzca realmente.

2) Objetivos comunes. El contacto, para ser efectivo, debe estar orientado hacia la realización de tareas que impliquen la consecución de objetivos comunes para ambos grupos. Los equipos deportivos proporcionan un excelente ejemplo. En su esfuerzo por ganar, los equipos interraciales se necesitan mutuamente para lograr su objetivo. El logro de objetivos, como ganar una liga o un campeonato, promueve este proceso.

3) Cooperación intergrupales. Añadido a la consecución de objetivos comunes, debe existir un énfasis en la cooperación intergrupales. Se debe promover una interdependencia entre los participantes que evite la competición. Para alcanzar los objetivos los participantes tienen que percibir que solo cooperando entre todos los pueden alcanzar.

4) Apoyo de las autoridades, leyes o costumbres. El contacto intergrupar no se produce en un vacío social; más bien está condicionado por las normas, leyes, costumbres e incluso las políticas institucionales en las que se lleva a cabo. Si estas condiciones sociales son proclives al conflicto intergrupar, el contacto tendrá un efecto menor. Por ejemplo, el contacto intergrupar en el ámbito escolar debe producirse en un clima escolar de cooperación y tolerancia.

El experimento de la Cueva de los Ladrones de Sheriff

Fase 1 (formación de grupos)

Los sujetos del experimento fueron veintidós niños de 11 años de edad, de categoría socioeconómica de clase media, que no habían experimentado ningún grado inusual de frustración en sus hogares, que no tenían problemas escolares o sociales y que tenían un nivel educativo similar. Estos niños fueron llevados a un campamento de verano en Robbers Cave State Park en Oklahoma. Antes del inicio del experimento, los niños se dividieron aleatoriamente en dos grupos de once niños.

Los dos grupos fueron transportados por separado y alojados en cabañas dentro del mismo parque. En última instancia, los grupos no eran conscientes de la existencia del otro grupo durante la primera fase del experimento.

Durante la primera semana del experimento, los grupos pasan tiempo uniéndose entre ellos mientras caminan en el parque o nadan. Se encargó a cada grupo que acuñara un nombre de grupo estampado en sus banderas y en sus camisetas. Un nombre de grupo es un buen paso para permitir que los miembros de cada grupo se identifiquen con sus respectivos grupos. Otorga a los miembros pertenencia y espíritu de unión. Uno de los grupos eligió las Águilas como su nombre de grupo, mientras que el otro grupo eligió a las Serpientes de Cascabel.

Fase 2 (fase de fricción)

Durante esta fase, a los dos grupos se les permitió conocer la existencia del otro grupo. El objetivo principal de esta fase es la producción de conflicto entre los dos grupos, que se puede lograr mediante una serie de actividades competitivas en forma de un torneo de eventos que arrojarán puntuaciones acumulativas con una recompensa para los miembros del grupo ganador.

Las Serpientes ganaron el trofeo general y plantaron su bandera en el campo de juego como un recordatorio de su éxito. Más tarde, también se observó el canto de canciones ofensivas hacia el otro grupo.

Además, después de estos incidentes, los grupos se negaron a comer juntos. Los experimentadores tuvieron tanto éxito en la producción de fricción que llegaron a la conclusión de que ya no era seguro realizar actividades que produjeran fricción, y la fase dos se interrumpió repentinamente, dando paso a la fase tres.

Fase 3 (fase de integración)

Esta etapa constituye el aspecto más crucial y significativo del estudio. En esta fase, los experimentadores intentaron deliberadamente lograr la cooperación entre los dos grupos después de una etapa de fricción o conflicto. Esta fase tenía como objetivo estudiar el proceso de reducción de tensiones grupales.

La primera actividad para esta fase fue un problema en el que ambos grupos debían cooperar para resolverlo porque los recursos y los esfuerzos de un solo grupo eran inadecuados para alcanzar la solución al problema. Ambos grupos fueron trasladados a una nueva ubicación y se les dijo que tenían escasez de agua potable. Los dos grupos tuvieron que reparar el daño causado por los vándalos a su suministro de agua potable. Durante la reparación exitosa de sus problemas de agua, se observó una cooperación entre los miembros de los dos grupos. Esta actividad fue realizada por los experimentadores para crear un estado de interdependencia real y tangible entre los miembros de los dos grupos.

La segunda actividad fue que el grupo necesitaba interactuar entre sí y tuvieron que pagar y decidir por una película que les gustaría ver. Los grupos acordaron con éxito

una película que todos deberían ver y, durante la cena, después de esta actividad, todos se mezclaron para comer.

2.3.2. La generalización del contacto

En los actuales debates entre los teóricos del contacto, se discute abiertamente sobre la potencial capacidad del contacto entre grupos para generalizarse a otras situaciones distintas de la inicial, al grupo como conjunto y no solo a algunos miembros, y a otros grupos diferentes a los implicados en el contacto inicial.

1) **Generalización a otras situaciones.** Algunas investigaciones habían sugerido que, si bien el contacto entre grupos podría reducir el prejuicio y el conflicto intergrupal, quizás no fuera generalizable a otras situaciones. Por ejemplo, en un estudio con mineros en Virginia (Estados Unidos), se encontró que el comportamiento de los mineros blancos frente a sus colegas negros era amistoso y libre de conflicto debajo de la superficie, pero el comportamiento prejuicioso era la norma en la superficie. A pesar de estas limitaciones puntuales, parece que el contacto entre grupos reduce el prejuicio y el conflicto entre ambos más allá de la situación específica de contacto. Esto es, se generaliza a otras situaciones.

2) **Generalización al grupo como tal.** El contacto, frecuentemente, implica a representantes de los grupos, por lo que es interesante comprobar si la reducción del prejuicio se extiende más allá de los miembros implicados directamente en el contacto. Los resultados parecen sugerir que el contacto maximiza sus efectos positivos cuando: a) durante el contacto existe la percepción de que las personas pertenecen a diferentes grupos; y, b) los participantes son representantes típicos de esos grupos. Por ejemplo, la reducción del prejuicio en un contacto del hombre sexista con una mujer feminista se maximizará: a) si existe la percepción de que la mujer pertenece de hecho al grupo de las feministas; y, b) si es la «típica» feminista (de acuerdo a la percepción del hombre sexista).

3) **Generalización a otros grupos no implicados en el contacto.** Ya en 1954 Allport había sugerido que

«uno de los hechos de los que estamos más seguros es que las personas que rechazan un grupo externo tenderán a rechazar a otros grupos externos. Si una persona es antijudía, es probable que sea anticatólica, antinegra, anti cualquier grupo externo» (Allport, 1954, p. 66).

Si el prejuicio es generalizable a diferentes grupos, es viable, por tanto, que la reducción del mismo a través del contacto pueda generalizarse a otros grupos distintos a los que participan en la situación de contacto. A este efecto se le denomina efecto de transferencia secundaria y fue propuesto por Pettigrew en el año 2009.

Referencia bibliográfica

G. Allport (1954). *La naturaleza del prejuicio*.

Efecto de transferencia secundaria de Pettigrew

Es un fenómeno por el cual las experiencias positivas de contacto intergrupales pueden influir en las actitudes no solo hacia los grupos externos (primarios) contactados, sino también hacia otros grupos externos (secundarios) que no participaron inicialmente en el encuentro intergrupales.

Sin lugar a dudas, este tipo de generalización reviste un interés especial por cuanto permite esperar un efecto en cadena de los contactos intergrupales en la reducción del conflicto en la sociedad. Existen estudios, en este sentido, que han mostrado cómo el contacto entre soldados blancos y negros del ejército de Estados Unidos destinados en la Alemania de posguerra no solo redujo los prejuicios de los negros hacia los soldados blancos, sino también hacia los alemanes blancos, aunque no hubiera habido contacto previo con ellos. Utilizando los datos de una encuesta europea, Pettigrew (1997) mostró que los encuestados que tenían contactos con un grupo externo (por ejemplo, tenían un amigo de un grupo externo) también aceptaban más a muchos otros grupos externos, incluso grupos que no estaban presentes en su país. Sin duda, este **efecto de transferencia secundaria** abre numerosas posibilidades para la reducción del conflicto intergrupales, especialmente en contextos sociales plurinacionales.

Referencia bibliográfica

Pettigrew (1997)

Resumen

Al comenzar este módulo nos planteábamos un objetivo muy concreto: pretendíamos profundizar en el estudio de los fenómenos intra a intergrupales para ampliar nuestra comprensión de la conducta de los miembros del grupo. Para ello, a lo largo del módulo hemos ido desgranando algunos de los procesos fundamentales en esta temática. Hemos comenzado por una introducción al estudio del liderazgo que, como hemos visto, incorpora una pluralidad de aproximaciones y teorías. Por el marcado carácter introductorio de este módulo, hemos utilizado una teoría integradora muy reciente, la teoría del liderazgo de rango completo, que permite integrar las investigaciones sobre las teorías más comúnmente utilizadas: las teorías del liderazgo transaccional y las teorías del liderazgo transformacional. También hemos explorado las consecuencias de un tercer tipo de liderazgo, el liderazgo *laissez-faire*, muy pasivo y además poco eficaz. Hemos aprendido que los mejores líderes son los que inspiran y motivan. Estos líderes no desean perpetuarse en el liderazgo, más bien desean transformar a los miembros en futuros líderes. Son queridos y respetados, y movilizan al grupo hacia la consecución de los objetivos e incluso les animan a superarlos y formularse nuevos retos.

También hemos aprendido sobre el poder de la mayoría y su capacidad para influir en las creencias y conductas de las personas. Extrapolado al estudio de los grupos, existen mecanismos de influencia social, como la normalización y el conformismo, que llevan a estos a buscar consensos y optar por visiones conjuntas compartidas por todos los miembros (normalización). Cuando existen disensiones en el seno del grupo, se activan mecanismos grupales para recuperar el consenso (conformismo) que puede llevar a algunos miembros, incluso, a asumir posiciones grupales con las que disienten debido a la presión grupal. En casos extremos, incluso, las figuras de autoridad en los grupos pueden ejercer una influencia tal que logre que los miembros realicen conductas que son manifiestamente contrarias a sus valores y principios éticos (obediencia a la autoridad).

La última parte del estudio de los fenómenos intragrupal la hemos dedicado a aprender sobre cómo los grupos toman decisiones y sobre cómo el trabajo en grupo afecta al rendimiento de los individuos. Y nos hemos encontrado con investigaciones que nos alertan sobre algunas cuestiones, en principio, paradójicas: a) cuando las personas trabajan en grupo, pueden rendir peor; y, b) cuando se toman decisiones en grupo corremos el riesgo de llegar a conclusiones extremas o incluso totalmente irracionales. Conocer las circunstancias bajo las cuales se producen fenómenos como el de la facilitación y holgazanería social nos puede ayudar a evitar que los grupos disminuyan el rendimien-

to individual. Por otra parte, si estamos alerta sobre la potencial aparición de procesos como el de polarización y pensamiento grupal, podremos prevenir en parte que las decisiones en grupo se conviertan en decisiones desastrosas.

En la segunda parte del módulo, nos hemos centrado en los fenómenos intergrupales, con un especial énfasis en el prejuicio y el conflicto intergrupales. Hemos aprendido qué es y qué no es el prejuicio y lo hemos distinguido de conceptos que, en ocasiones, se utilizan como sinónimos cuando no lo son: los estereotipos y la discriminación. Es más, hemos presentado una forma muy sutil de prejuicio que probablemente esté presente en las sociedades modernas. Este tipo de prejuicio, también llamado benevolente cuando se habla de sexismo, no toma la forma de un prejuicio flagrante y evidente. No habla de que los otros son inferiores o peores en ningún sentido. Incluso habla bien del otro, aparentemente. Es, por tanto, muy difícil de detectar y, probablemente, de cambiar.

No solo hemos explorado la naturaleza del prejuicio y el conflicto intergrupales, sino que hemos presentado algunas explicaciones teóricas, quizás las más relevantes, sobre su origen. Desde los déficits emocionales hasta las causas cognitivas, pasando por las causas sociales, hemos ido explorando cómo los científicos han propuesto diferentes explicaciones de este fenómeno. En función de esas explicaciones, finalmente, también hemos analizado las posibles vías para erradicarlo. Aunque se han reconocido numerosas vías para reducir el prejuicio y el conflicto intergrupales, nos hemos centrado específicamente en uno de los mecanismos más poderosos para llevarlo a cabo: el contacto intergrupales. Cuando llevarlo a cabo, bajo qué condiciones y qué tipo de efectos se pueden esperar son algunos de los aspectos que nos ha interesado estudiar en este texto introductorio.

Esperamos que con la lectura de este módulo el estudiante haya obtenido una visión integradora de la pluralidad de mecanismos intra e intergrupales que pueden estar ejerciendo una influencia notable en el comportamiento de las personas en tanto que miembros de los grupos a los que pertenecen.

Bibliografía

- Allport, G. (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., y Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29, 533-548. <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>>.
- Asch, S. (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion of judgements. En H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men*. Pittsburgh: Carnegie.
- Avolio, B. J., Kahai, S., y Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11, 615-668. <[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., y Baker, B. (2014). E-leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105-131.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.ª ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Cottrel, N. B. (1972). *Social facilitation*. En C. McClintock (Ed.), *Experimental Social Psychology*. Londres: Holt, Rinehart & Winston.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., y Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>>.
- Doise, W. y Moscovici, S. (1985). Les décisions en groupe. En S. Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale*. París: Presses Universitaires de France.
- Dovidio, J. F. y Gaertner, S. L. (1999). Reducing prejudice: Combating intergroup biases. *Current Directions in Psychological Science*, 8(4), 101-105.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., y Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21, 922-958.
- Glick, P. y Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512. <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491>>.
- Herrero, J., Meneses, J., Valiente, L., y Rodríguez, F. (2004). Participación social en contextos virtuales. *Psicothema*, 16(3), 456-460.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., y White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social psychology quarterly*, 255-269.
- Ilport, G. W. (1954). *The Nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Eriksen, M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., y Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51, 3-33. <<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>>.
- Li, W., Liu, K., Tang, Y., y Belitski, M. (2017). E-leadership for SMEs in the digital age. En H. Ellermann, P. Kreutter, y W. Messne (Eds.), *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*. Londres: Palgrave MacMillan.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X. H., McCarthy, A., y Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 7, 826-843. <<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>>.

- Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18, 57-76.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Nueva York: Harper & Row.
- Montmollin, G. (1977). *L'influence sociale: Phénomènes, facteurs et theories*. París: PUF.
- Oh, S. P. y Chua, Y. P. (2018). An explorative review of e-leadership studies. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2, 4-20.
- Pettigrew, T. F. (1997). Generalized intergroup contact effects on prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 173-185.
- Pettigrew, T. F. (2008). Intergroup prejudice: Its causes and cures. *Actualidades en Psicología*, 22(109), 115-124.
- Pettigrew, T. F. (2009). Secondary transfer effect of contact: Do intergroup contact effects spread to non-contacted outgroups? *Social Psychology*, 40, 55-65.
- Pettigrew, T. F. y Meertens, R. W. (1995). Subtle and blatant prejudice in Western Europe. *European journal of social psychology*, 25(1), 57-75.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches su les moteurs animes: Travail de l'homme. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.
- 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. <[http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031\(78\)90017-3](http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031(78)90017-3)>.
- Sherif, M. (1935). A study of some factors in perception». *Archives of Psychology*, 27, 187-196.
- Sherif, M. y Sherif, C. (1969). Ingroup and intergroup relations: Experimental analysis. *Social psychology*, 221-266.
- Sosik, J. J. y Jung, D. I. (2010). *Full-Range Leadership Development*. Nueva York: Psychology Press.
- Stoner, J. A. (1968). Risky and cautious shifts in group decisions: The influence of widely held values. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(4), 442-459.
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.