

ÍNDICE

Agradecimientos	21
Presentación	23
Introducción	27

I

EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN PSICOLOGÍA SOCIAL: ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

Capítulo 1. EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS EN PSICOLOGÍA SOCIAL, Carmen Huici	35
Objetivos	37
1. Introducción.....	38
2. Desarrollo histórico del estudio de los grupos en psicología social.....	39
2.1. El desarrollo inicial.....	41
2.2. Evolución posterior	43
2.3. Algunas direcciones actuales en el estudio de los grupos .	46
3. Definición de grupo	49
3.1. Las definiciones de grupo y su convergencia	49
3.2. El debate sobre las categorías y los grupos	52
3.3. El continuo de grupalidad.....	54
3.4. La percepción de los grupos como entidad.....	55
4. Algunos tipos de grupo	62
4.1. Los grupos primarios	63
4.2. Los grupos de referencia.....	63
4.3. La percepción de los distintos tipos de grupo	64
5. Resumen	66

Glosario	67
Lecturas recomendadas	68
Ejercicios de autoevaluación	70
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	71
Capítulo 2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS, Carmen Huici	73
Objetivos	75
1. Introducción.....	75
2. El predominio de los métodos en psicología de los grupos y otras cuestiones generales	77
3. Tipos de estudios de grupo	80
3.1. Los estudios de campo.....	80
3.2. Los experimentos de laboratorio	85
3.3. Los experimentos de campo.....	89
3.4. Los experimentos naturales	90
3.5. La simulación.....	92
4. Las técnicas de recogida de datos	94
4.1. La observación en los grupos	94
4.1.1. La observación participante	95
4.1.2. La observación sistemática.....	96
4.2. Autoinformes de grupo	109
4.2.1. Cuestionarios y escalas	109
4.2.2. Informes.....	110
4.2.3. El test sociométrico.....	111
4.3. Técnicas documentales.....	112
5. Resumen	115
Glosario.....	116
Lecturas recomendadas	117
Ejercicios de autoevaluación	119
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	121

II ESTRUCTURA Y PROCESOS GRUPALES

Capítulo 3. COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DE GRUPO, <i>Carmen Huici</i>.....	125
Objetivos	127
1. Introducción.....	127
2. La composición del grupo	128
2.1. Efectos de la composición del grupo	129
2.1.1. Los correlatos del tamaño del grupo	129
2.1.2. Los efectos de la diversidad en los grupos.....	132
2.1.3. La combinación de los individuos en el grupo....	134
2.2. La composición de los grupos: desarrollos teóricos	134
3. La estructura de grupo	136
3.1. La jerarquía de estatus en los grupos	139
3.1.1. La Teoría de los Estados de Expectativas (TEE).	140
3.1.2. El estatus desde la perspectiva de la dominancia.	142
3.1.3. Un modelo mixto sobre la creación de estatus en los grupos	143
3.1.4. La investigación sobre estatus en los grupos.....	145
3.2. Normas de grupo	146
3.2.1. Definición de normas.....	146
3.2.2. Los estudios pioneros sobre normas.....	147
3.2.3. Las funciones de las normas	150
3.2.4. El desarrollo de las normas.....	150
3.2.5. Los efectos de la desviación respecto a opiniones y normas de grupo	152
3.2.6. La comparación de los efectos de la desviación entre miembros del grupo propio y del exogru- po: el Efecto Oveja Negra	157
3.3. Los roles de grupo y su diferenciación desde la perspec- tiva funcionalista.....	160
3.3.1. La definición de rol de grupo y su medida.....	160
3.3.2. La diferenciación de roles.....	162

4. Resumen.....	166
Glosario.....	167
Lecturas recomendadas	168
Ejercicios de autoevaluación	170
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	171
Capítulo 4. EL LIDERAZGO, <i>Fernando Molero</i>	173
Objetivos	175
1. Introducción.....	175
2. Perspectivas en el estudio del liderazgo.....	178
2.1. Enfoques centrados en el líder.....	180
2.1.1. El enfoque del rasgo.....	180
2.1.2. El enfoque de los estilos de liderazgo	181
2.2. Enfoques centrados en la interacción entre el liderazgo y las variables situacionales: modelos de la contingencia..	185
2.3. Enfoques centrados en los seguidores: teorías implícitas de liderazgo	188
2.4. El liderazgo como proceso de influencia: la teoría del crédito idiosincrático.....	190
2.5. El liderazgo como proceso grupal	191
3. Otros desarrollos en el estudio del liderazgo.....	193
3.1. El liderazgo transformacional y carismático	194
3.1.1. El liderazgo transformacional (B.M. Bass, 1985).	194
3.2. Liderazgo y género.....	199
3.3. Los aspectos éticos del liderazgo	201
4. Consideraciones finales	202
5. Resumen.....	203
Glosario.....	204
Lecturas recomendadas	206
Ejercicios de autoevaluación	208
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	209

Capítulo 5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE GRUPOS, <i>Elena Gaviria</i>.....	211
Objetivos.....	213
1. Introducción: el grupo como fenómeno dinámico.....	213
2. Individualidad y pertenencia grupal: motivaciones básicas en la formación y el desarrollo de los grupos.....	214
3. Condiciones necesarias para la formación de un grupo.....	218
4. ¿Por qué y para qué se forman los grupos?.....	220
5. ¿Cómo se forman los grupos?.....	222
6. El desarrollo del grupo.....	224
6.1. La iniciación en los grupos y los cambios de rol en ellos.....	226
6.2. El modelo cíclico de Worchel.....	227
7. Desarrollo de las relaciones entre el individuo y el grupo: la socialización grupal.....	232
7.1. El modelo de Levine y Moreland.....	233
7.1.1. Procesos implicados.....	233
7.1.2. Evolución de las relaciones del individuo con el grupo.....	235
8. Los procesos grupales e intergrupales vistos desde una concepción dinámica del grupo.....	238
9. El desarrollo del grupo en un contexto aplicado.....	241
10. Principales problemas teóricos y metodológicos en el estudio del desarrollo de grupo.....	243
11. Resumen.....	243
Glosario.....	245
Lecturas recomendadas.....	246
Ejercicios de autoevaluación.....	247
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación.....	248
Capítulo 6. COHESIÓN GRUPAL, <i>Fernando Molero</i>.....	251
Objetivos.....	253
1. Introducción.....	253
2. Cohesión grupal: aspectos teóricos y empíricos.....	255

2.1. La cohesión grupal como atracción.....	257
2.2. La operacionalización de la cohesión.....	258
2.3. Críticas al concepto tradicional de cohesión.....	261
2.4. Cohesión y categorización social.....	263
3. Variables antecedentes y consecuencias de la cohesión grupal...	267
3.1. Variables antecedentes de la cohesión.....	268
3.2. Los efectos de la cohesión grupal.....	269
4. La cohesión en los distintos tipos de grupos.....	270
4.1. La cohesión en los equipos deportivos.....	271
4.2. La cohesión en ámbitos militares.....	272
4.3. La cohesión en los grupos terapéuticos.....	273
4.4. La cohesión en los equipos de trabajo.....	274
5. Comentarios finales.....	275
6. Resumen.....	276
Glosario.....	277
Lecturas recomendadas.....	278
Ejercicios de autoevaluación.....	280
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación.....	281
Capítulo 7. PROCESOS DE INFLUENCIA EN GRUPO, Juan Manuel Falomir-Pichastor.....	283
Objetivos.....	285
1. Introducción.....	286
2. El conformismo: la influencia mayoritaria.....	288
2.1. Incertidumbre y Consenso Social.....	289
2.2. La sorpresa de Asch.....	293
2.3. Factores que inciden en el conformismo.....	296
2.4. Explicaciones del conformismo.....	298
2.5. Sugestión e imitación.....	298
2.6. Dependencia informativa y normativa.....	300
2.7. Identidad social y categorización del yo.....	302
2.8. Explicaciones basadas en la resolución del conflicto.....	305
3. Influencia minoritaria: conversión e innovación.....	307

3.1. Explicaciones de la influencia minoritaria.....	309
3.1.1. Consistencia, validación y conversión	309
3.2. La resistencia a la influencia minoritaria.....	314
3.3. Naturaleza del pensamiento y descentración.....	316
3.4. La teoría de la elaboración del conflicto	318
3.5. Influencia minoritaria y categorización social	319
4. La influencia mayoritaria y minoritaria en grupos interactivos ..	320
5. Resumen.....	323
Glosario.....	325
Lecturas recomendadas	327
Ejercicios de autoevaluación	328
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	329
Capítulo 8. LA PRODUCTIVIDAD GRUPAL, Ángel Gómez.....	331
Objetivos	333
1. Introducción.....	333
2. Desempeño de grupo y tipos de tareas grupales.....	334
2.1. Tipos de tareas grupales	335
3. La productividad grupal.....	338
3.1. El Modelo de productividad grupal.....	338
4. Efectos del público y de la co-acción en la productividad.....	344
4.1. Procesos explicativos de los efectos del público en la pro- ductividad grupal.....	347
4.2. Procesos explicativos de los efectos de la co-acción en la productividad grupal	355
5. El esfuerzo individual en las tareas colectivas.....	357
5.1. Efectos de la coordinación y la motivación en la produc- tividad grupal.....	357
6. Estrategias para evitar las pérdidas motivacionales.....	363
6.1. Compensación social	363
6.2. Efecto Köhler	365

7. Conclusiones finales	366
8. Resumen.....	367
Glosario.....	367
Lecturas recomendadas	369
Ejercicios de autoevaluación	370
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	371
Capítulo 9. LOS PROCESOS DE DECISIÓN EN GRUPOS, Carmen Huici	373
Objetivos	375
1. Introducción	376
2. El proceso de decisión grupal.....	378
3. La polarización de grupo.....	379
3.1. El estudio de la polarización grupal y sus antecedentes	379
3.2. Las explicaciones de la polarización de grupo y la investigación generada a partir de ellas.....	382
3.2.1. Comparación Social y Polarización	382
3.2.2. Argumentación Persuasiva y Polarización.....	385
3.2.3. Conclusiones de la comparación de ambas posiciones teóricas	388
3.2.4. Autocategorización y Polarización.....	388
3.2.5. La expresión repetida de la actitud y polarización de grupo.....	390
3.2.6. Comentarios finales a las explicaciones y a los aspectos metodológicos en el estudio de la polarización	392
4. La elección colectiva: los esquemas de decisión social.....	394
5. Los sesgos y limitaciones en la toma de decisión en grupo....	396
5.1. El sesgo de la información compartida.....	397
5.2. Limitaciones en las decisiones en grupo	400
5.3. Estrategias para reducir las limitaciones en la toma de decisiones en grupo.....	402
6. El modelo del pensamiento grupal.....	403
7. La investigación sobre pensamiento grupal	408
7.1. Estudios de casos	408

7.2. Estudios experimentales.....	412
7.3. Estudios sobre otros procesos implicados en el pensamiento grupal y otros desarrollos	413
8. La reducción del pensamiento grupal.....	414
9. Comentarios al modelo y a la investigación.....	417
10. Resumen	418
Glosario.....	420
Lecturas recomendadas	421
Ejercicios de autoevaluación	422
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	424
Capítulo 10. LAS RELACIONES INTERGRUPALES, Carmen Huici y Carmen Gómez Berrocal	427
Objetivos	429
1. Introducción.....	430
2. Principales enfoques de las relaciones intergrupales: de lo individual a lo colectivo	431
2.1. Los enfoques individuales: desarrollos recientes	431
2.2. Los enfoques intergrupales	433
2.2.1. La teoría del conflicto realista.....	434
2.2.2. La perspectiva de la identidad social	436
2.2.2.1. La teoría de la identidad social.....	436
2.2.2.2. Interdependencia frente a categorización en el PGM.....	446
2.2.2.3. El favoritismo y su relación con la autoestima.....	447
2.2.2.4. La teoría de la autocategorización	448
2.2.3. Otras perspectivas recientes del favoritismo	450
3. Del favoritismo al rechazo.....	453
4. Afectos y relaciones intergrupales.....	456
4.1. El enfoque intrapsíquico: los efectos del afecto incidental.....	458
4.2. El enfoque intergrupar: los estudios sobre afecto integral.	460

4.2.1. El modelo de la ansiedad intergrupala de Stephan y Stephan.....	461
4.2.2. El prejuicio como emoción social.....	467
4.2.3. Otros desarrollos sobre emociones intergrupales ..	467
5. Resumen.....	471
Glosario.....	473
Lecturas recomendadas	476
Ejercicios de autoevaluación.....	477
Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación	479
Glosario general	481
Bibliografía	495

7.3. Estudios sobre otros procesos implicados en el Pensamiento Grupal y otros desarrollos

Un buen número de estudios se ha centrado en determinados procesos que pueden estar presentes en el pensamiento grupal o han tratado de ampliar el modelo. De entre ellos seleccionamos algunos por su interés teórico.

Mc Cauley (1989) se centra en la distinción entre *internalización* (acuerdo privado con el consenso de grupo) y *acatamiento* (acuerdo público pero no privado), y trata de determinar si en el pensamiento grupal se da uno y otro, pues parece existir una cierta ambigüedad en la propia descripción de Janis (1982) quien se centra en el proceso de internalización, pero por otra parte en su descripción proporciona indicadores de acatamiento al hablar de presiones hacia los disidentes, o de la existencia de autodenominados «guardianes de la mente». Mc Cauley analiza 8 casos, que incluyen los clásicos de pensamiento grupal, más los casos de decisión vigilante, y muestra que en por lo menos dos de los seis casos hay indicaciones de acatamiento. Así, por ejemplo, en el análisis de la decisión sobre la invasión de Cuba de Bahía de Cochinos a través de las cuatro «explicaciones oficiales», según Janis, hay indicadores de acatamiento cuando se señala que se trataba de una nueva administración y que, si bien el grupo mostraba «espíritu de cuerpo», no habían alcanzado un grado suficiente como para expresar abiertamente sus dudas acerca de las propuestas. Por otra parte algún miembro manifestaba preocupación por su reputación. Así por ejemplo, Schlesinger admitió que tuvo reservas

«A la hora de poner objeciones en las reuniones de la Casa Blanca por temor a que se viese como pretencioso que un catedrático de universidad se permitiese disentir con las cabezas augustas de las principales instituciones del gobierno». (Janis, 1982, p. 32)

El análisis de Mc Cauley lleva a resaltar la importancia del acatamiento. También destaca el papel del liderazgo promocional y el aislamiento de grupo en el desencadenamiento del pensamiento grupal.

Otra línea de interés la representa la investigación sobre la influencia del intento de mantener la identidad social por parte del grupo que toma la decisión (Turner, Pratkanis, Probasco y Leve, 1992). Estos autores realiza-

ron varios experimentos con grupos que tenían que tomar decisiones, en los que mostraron la influencia de la cohesión (manipulada a través de resaltar la pertenencia al grupo y el empleo de etiquetas de grupo), y de la amenaza a la autoestima de los miembros (a través de indicar que la decisión en grupo se grababa en vídeo con el fin de mostrarla a estudiantes con fines de entrenamiento, en caso de que la toma de decisión tuviera fallos). En el tercero de sus experimentos, partieron de la idea de Janis de que el pensamiento de grupo supone el intento de mantener una idea positiva compartida acerca del propio grupo en una situación que implica el desafío de afrontar adecuadamente una amenaza colectiva. El estudio mostró que en los grupos que operan bajo condiciones de pensamiento grupal (alta cohesión + alta amenaza), el proporcionar una excusa (presencia de un elemento distractor, como era una música) para los posibles fallos, daba lugar a menos síntomas de pensamiento grupal que si no se les facilitaba esa posibilidad de excusa. El estudio, además de mostrar la función de mantenimiento de la identidad de grupo, pone de relieve el interés de definir la cohesión en línea con la teoría de la autocategorización (J.C. Turner et al., 1987). Como indican los autores, si los miembros se autocategorizan como grupo y tienen una identidad positiva esto proporciona la base sobre la que opera la amenaza al grupo.

Otro de los desarrollos, éste propuesto por Street y Anthony (1997) consiste en establecer un vínculo entre el pensamiento grupal y la *escalada del compromiso* por parte de los grupos. La escalada de compromiso se da cuando el grupo ha incurrido en costes al buscar un objetivo que es improbable que se logre, independientemente de lo que se haga. La escalada de compromiso se da cuando se persiste en el curso de acción ya iniciado (Whyte, 1989; Brockner, 1992 citado en Street y Anthony, 1997). Los autores argumentan que se da una mayor probabilidad de que esa escalada de compromiso se produzca en los grupos que manifiestan pensamiento grupal.

8. LA REDUCCIÓN DEL PENSAMIENTO GRUPAL

Janis (1982) propone una serie de prescripciones para reducir el pensamiento grupal, y favorecer las decisiones vigilantes, señalando los límites de su aplicación para que no produzcan efectos contraproducentes.

1. Asignar el *rol de evaluador crítico* a todos los miembros del grupo, dando prioridad a las objeciones que les suscitan las medidas a adoptar. Ello implica que el líder sea capaz de aceptar las críticas.
2. Que *el líder* clave en la jerarquía de la organización *mantenga una postura imparcial*, en lugar de decir sus preferencias y expectativas por una alternativa al comienzo del proceso de toma de decisión. Debe limitarse a definir el alcance del problema y los límites de los recursos, sin abogar por una alternativa preferida.
3. Tener como una práctica de rutina *la creación de varios grupos de planeamiento de las medidas y de evaluación* que se centren en la misma cuestión y que tengan líderes distintos. Evita el no tener en cuenta la información relevante y la opinión de expertos que puede cuestionar la decisión. Exige que se especifiquen la responsabilidad de cada grupo, destacando la lealtad para evitar la difusión de la responsabilidad.
4. En la etapa en que se evalúa la efectividad y la posibilidad de aplicación de la decisión *dos o más subgrupos deben reunirse por su parte para analizar la cuestión*, y en particular para revisar críticamente los supuestos ilusorios en los que se basa la decisión.
5. *Discusión periódica con asociados de confianza* de cada miembro para discutir la cuestión, siempre que se mantenga la seguridad de la información. Se supone que se hará la consulta con personas de formación y experiencia variada. El papel del miembro de grupo ha de ser de buscador de información y posteriormente de trasmisor al grupo de la información recabada.
6. *Invitar a uno o más expertos o colegas cualificados* que no sean miembros del grupo a cada sesión, estimulándoles a que pongan en cuestión las decisiones. Conviene hacerlo antes de haber llegado a un consenso.
7. Por lo menos un miembro del grupo debe de hacer de *abogado del diablo*, señalando los puntos débiles de la decisión. Es importante que este papel no se ritualice, de forma que se escuchen superficialmente las objeciones, sin tomarlas en cuenta, dando simplemente la apariencia de controversia. Debe ser un papel rotatorio.

8. Cuando implica relaciones con otras entidades rivales (empresas, naciones) *evaluar las señales de advertencia de los rivales* y crear diversos escenarios de las intenciones de los otros, para controlar la ilusión de invulnerabilidad y la tendencia a ignorar las señales de aviso. Sirve para preparar planes de contingencia para las diversas eventualidades. Es importante que este proceso no derive en una interpretación ominosa de las intenciones del contrario, lo que daría lugar a ataques preventivos encaminados a anticiparse a supuestos ataques del adversario.
9. Después de llegar a un consenso preliminar acerca de la alternativa, debe hacerse *una reunión de «segunda oportunidad»* para expresar dudas y repensar la cuestión y las otras alternativas no elegidas.

Entre los hallazgos de la investigación sobre pensamiento de grupo, es preciso citar la investigación de Kroon y colaboradores (Kroon, t' Hart y van Kreveld, 1991) que mostró que el hacer a cada miembro y al grupo colectivamente responsables de la decisión hacía que se repartieran más los intentos de influencia y que resultara más difícil llegar a la decisión que cuando no existía esa responsabilidad individual o colectiva.

Recientemente Miranda (1996) ha señalado las posibles ventajas de los sistemas de asistencia al grupo por ordenador para controlar el pensamiento de grupo, a través de los sistemas de estructuración de las reuniones de grupo que pueden tener una serie de características que favorezcan dicho control. Enumera las siguientes: el anonimato de las contribuciones, la aportación simultánea de opiniones y soluciones lo que facilita las contribuciones de los miembros menos dominantes, y aumenta el número de ideas, la estructuración del proceso, la ampliación de las capacidades de procesamiento, el acceso a la información externa relevante, el medio escrito, que favorece el centrarse en el contenido de las ideas y disociarlo de las fuentes, el registro electrónico de las contribuciones, y la publicación en pantalla de las opiniones del grupo. Evidentemente estas ventajas tienen sus contrapartidas, como la dificultad de evaluar el mayor número de ideas y soluciones pero aún así parece ofrecer una vía interesante sobre la reducción del pensamiento grupal.

Por último en una revisión a través de metaanálisis acerca de los requisitos que debe cumplir la interacción de grupo para realizar efectivamente

la tarea de decisión, realizada desde la perspectiva funcional (Orlitzky y Hirokawa, 2001), se mostró que la función más importante era la evaluación crítica de las consecuencias negativas de la decisión, sobre todo en las situaciones en las que, lo que ellos denominaban «demandas de la evaluación» eran altas. Tales situaciones se caracterizan por la existencia de múltiples alternativas aceptables, criterios de evaluación que no son obvios y por la ausencia de verificabilidad objetiva de la corrección de la alternativa elegida. Los autores consideran que sus resultados apoyan de forma convincente el énfasis que Janis pone en el evaluador crítico, o abogado del diablo.

9. COMENTARIOS AL MODELO Y A LA INVESTIGACIÓN

La gran vitalidad de la investigación y el interés suscitado por el modelo de pensamiento grupal ha dado pie a numerosos comentarios críticos. Así entre otras cuestiones se señala que lo importante es determinar en qué condiciones los antecedentes del pensamiento de grupo dan lugar a los síntomas, en lugar de esperar efectos simples. También se indica la importancia de la interacción entre antecedentes y la posible secuencia entre ellos y otros elementos del modelo (Mohamed y Wiebe, 1996).

Igualmente se ha insistido (Turner, et al., 1992) en la necesidad de clarificar la naturaleza de los antecedentes. Esto se ha indicado con preferencia en relación con la cohesión, dadas las diversas formas de interpretarla, como atracción interpersonal, como compromiso con la tarea, o sobre la base de la identidad social. Igualmente señalan la necesidad de delinear la conceptualización del pensamiento grupal y de establecer la relación entre antecedentes y consecuencias. Existe una discusión de si resulta necesario estudiar todos los antecedentes conjuntamente como sugieren algunos autores (Park, 1990), o como defienden otros, no hace falta una interpretación estricta del modelo, que implique que las consecuencias sólo se deberían dar si están presentes todos los antecedentes (Turner et al., 1992). Estos últimos autores muestran que se pueden producir efectos sin necesidad del concurso de todos los antecedentes.

Como concluye Esser (1998) en su revisión, tras destacar la vitalidad de la investigación en este dominio, puede que ésta no haya servido tanto para

validar el modelo de pensamiento grupal como para generar una serie de ideas e hipótesis sobre las decisiones en grupo susceptibles de ponerse a prueba.

10. RESUMEN

En el presente capítulo se abordan las decisiones de grupo. Se inicia la primera parte del capítulo con el análisis de un modelo general del proceso de decisión grupal que sirve como referencia a la hora de tratar de las desviaciones y déficits en la toma de decisión, lo que se hace en la segunda parte. Seguidamente, se abordan los dos modelos teóricos más importantes que han dado pie a gran parte de la investigación. Ambos tienen su origen en los años 70 y han dominado el campo en dos ámbitos: el de la polarización de los juicios de grupo y el de los esquemas de decisión social. Se ocupan preferentemente de tareas de juicio (que no permiten una contrastación totalmente objetiva de calidad de la decisión y que se pueden dar bien sobre dimensiones de valoración o elecciones discretas entre alternativas).

El estudio de la polarización de grupo parte de la investigación sobre cambio hacia el riesgo en los grupos (Stoner, 1961) y muestra como éste es un fenómeno general, no ligado al contenido de dilemas que impliquen riesgo, sino que supone que los grupos polarizan sus juicios de forma que el promedio de los juicios individuales antes de la fase de discusión de grupo, que se sitúa hacia uno de los polos de una escala bipolar, suele cambiar tras la discusión más hacia el extremo en ese polo dominante inicialmente. Se revisan las explicaciones que se han propuesto de este proceso: la basada en la comparación social que lo explica a través del deseo de situarse algo más allá del promedio de grupo, que responde a lo socialmente normativo; la que pone el peso en la argumentación persuasiva, que explica el proceso a través del balance entre argumentos persuasivos a favor o en contra de una cuestión; la explicación a partir de la autocategorización que propone que la precondition es la autocategorización como miembro de grupo, la polarización de la norma que representa el prototipo del grupo y la conformidad con esa norma; finalmente se propone la teoría de la repetición de la expresión de la actitud, que indica que la repetición favorece la polarización de la actitud, a lo que contribuyen en la

discusión de grupo la simplificación de las expresiones verbales de la actitud y la validación o integración social a través de la «vuelta» de los argumentos a la fuente original a través de su repetición por otros miembros de grupo.

El modelo de los esquemas de decisión social propuesto por Davis (1973) se centra en los procesos de decisión en grupo sobre alternativas mutuamente exclusivas, y parte de: 1) una caracterización de la situación de partida del grupo que se puede realizar a partir de la probabilidad de las preferencias individuales, de las distribuciones de preferencias distinguibles y del vector de estados (a priori) de grupo que indica la probabilidad de que los miembros de grupo adopten las distintas distribuciones de preferencias; 2) Propone unos esquemas de decisión social que representan reglas de combinación social que guían la interacción hacia una decisión; 3) El resultado de la interacción que indica la probabilidad de elegir cada una de las alternativas por parte del grupo. La teoría de los esquemas de decisión supone una representación del proceso de grupo que tiene un carácter global pues pone en relación las preferencias iniciales individuales y el resultado de la elección de grupo.

El capítulo termina enfocando las limitaciones en la toma de decisión para centrarse más específicamente en los fallos en las decisiones de grupo que han dado lugar a notorios fracasos. Se toma como referencia el modelo de Janis sobre pensamiento grupal, que es aquel que se caracteriza por la búsqueda del acuerdo a toda costa y que incluye una serie de antecedentes como la cohesión de grupo, que se considera una condición necesaria pero no suficiente para dar lugar al pensamiento grupal. Otros antecedentes se refieren a defectos estructurales, como la ausencia de una metodología y normas para la toma de decisión en grupo o la presencia de un líder que promociona desde los inicios una alternativa dada. Otro conjunto de antecedentes se refiere a un contexto situacional, caracterizado por el estrés o la baja autoestima del grupo, debido a fracasos recientes o a la dificultad que entraña la toma de decisión. Se describen los síntomas del pensamiento grupal que incluyen la sobreestimación de la capacidad del grupo, la cerrazón mental y las presiones hacia la uniformidad, todo lo cual contribuye a tomar una decisión defectuosa e incompleta. Se lleva a cabo una revisión de la investigación, tanto de estudios de casos, como experimental, así como la dirigida a ampliar el modelo. Se plantea una serie

de recomendaciones para evitar el pensamiento de grupo y se concluye con una serie de comentarios al modelo y a la investigación generada por él, como la necesidad de clarificar conceptualmente los diversos aspectos del modelo y la discusión sobre si ha de exigirse o no el concurso de todos los antecedentes para que se produzca el pensamiento de grupo.

GLOSARIO

Polarización de grupo: Se establece al comparar el promedio de las decisiones de los miembros en una escala antes y después de la discusión y el consenso de grupo. Consiste en que el promedio de los juicios de los miembros del grupo en la fase post-consenso se sitúa más hacia el polo ya *dominante* en la fase preconsenso.

Extremización de los juicios de grupo: Se define exclusivamente en función de la *distancia respecto al punto neutro* de la escala. Se da extremización cuando la media del grupo en la fase post-consenso se aleja más del punto neutro de la escala que en la fase preconsenso.

Esquemas de decisión social: Según la TSDS, reglas probabilísticas que sirven para indicar la probabilidad de que, a partir de las distribuciones distinguibles o distribuciones de las preferencias entre alternativas en el grupo, el grupo se incline por una de esas alternativas de decisión.

Distribuciones distinguibles: Según la TSDS, distribución de las preferencias dentro del grupo por cada una de las alternativas entre las que el grupo debe decidir.

Guardianes de la mente: Rol que adopta alguno de los miembros del grupo en el proceso de pensamiento grupal y que según Janis consiste en adoptar el rol de mantener la ortodoxia grupal e impedir que se formulen críticas a la decisión del grupo.

Ignorancia pluralista: Situación de grupo en las que todos los miembros del grupo rechazan privadamente las actitudes, creencias o decisiones mantenidas por el grupo. Cada miembro cree falsamente que estos estándares son aceptados por los demás. En el contexto de la polarización de grupo, consiste en un juicio falso de cual es la norma de grupo sobre una cuestión a juzgar, que consiste en subestimar la norma de grupo sobre la cuestión, lo que les lleva a dar

una respuesta que es un compromiso entre la posición ideal y el supuesto promedio del grupo.

Ilusión de invulnerabilidad: En el dominio de los grupos se refiere al síntoma del pensamiento grupal, propuesto por Janis, consistente en pensar que es imposible que la decisión de grupo dé lugar al fracaso, junto con la creencia de que nada malo sucederá mientras que el grupo permanezca unido.

Ilusión de unanimidad: Uno de los síntomas del pensamiento de grupo según lo describe Janis, y consiste en la creencia falsa de que todos los miembros de grupo apoyan unánimemente la decisión de grupo. También se emplea en los estudios sobre comportamiento colectivo como una percepción muy exagerada del acuerdo con lo que se hace o dice como si existiera una mente común en los integrantes de la multitud.

Pensamiento grupal: También denominado *pensamiento de grupo*, concepto propuesto por Janis para referirse al deterioro de la eficacia mental de un grupo cohesivo en la toma de decisión, como consecuencia del intento de lograr la unanimidad a toda costa a base de suprimir los puntos de vista que discrepen de la mayoría.

Perfil oculto: En los estudios de los efectos del grado en que se comparte una información, el *perfil oculto* es aquel que se da cuando se distribuye entre los miembros de grupo una información que serviría para apoyar una decisión superior si se pusiese en común. Cada miembro recibe sólo parte de la información sobre las alternativas. La suma de todas esas informaciones serviría para facilitar la decisión. El no poner en común la información distribuida lleva a una elección de menor calidad.

LECTURAS RECOMENDADAS

DE PAUL, P. (1994) Análisis de la deliberación de jurados que varían en tamaño y regla de decisión. *Revista de Psicología Social*, 1, 19-29.

Estudio de jurados simulados en el que además de la variación del tamaño y la regla de decisión de estos se tiene en cuenta la interacción de grupo a través del Método de Observación de Bales.

JANIS, I. L. (1987). El pensamiento grupal. *Revista de Psicología Social*, 2, 126-180.