

nombre, llevaban gafetes y eran fácilmente identificadas. En otro usaban batas blancas de laboratorio que les quedaban grandes y un capucho sobre su cabeza; se asemejaban a los miembros del Ku Klux Klan y no se les podía identificar en absoluto. A los grupos se les brindó la oportunidad de aplicar descargas eléctricas a una mujer que no pertenecía al grupo. Las participantes que estaban "desindividualizadas" administraron casi el doble de descargas que las que no eran claramente identificables. Por lo visto, el hecho de estar "desindividualizadas" produjo una conducta más agresiva y hostil. Ello corrobora la hipótesis de que la pérdida del sentido de individualidad es posiblemente una de las causas centrales del comportamiento violento y antisocial que algunas veces se advierte en los grupos.

La desindividualización explica en parte la actitud de la chusma. Otro factor estriba en que, en un grupo, una persona dominante y persuasiva puede convencer a la gente a actuar mediante un "efecto de bola de nieve acumulativo": convence a unos cuantos y ellos se encargarán de convencer a los demás. Más aún, los grupos numerosos brindan protección. El anonimato dificulta hacer acusaciones. Si dos o diez personas empiezan a romper vidrios de las ventanas, sin duda serán arrestadas. Si lo hacen mil personas, muy pocos serán atrapados o castigados.

### Procesos de grupo

Las diversas clases de influencia social que acabamos de comentar tienen lugar entre dos personas, en grupos de tres o más y hasta cuando no hay nadie físicamente presente. Nos abstenemos de pasear nuestro perro en el césped del vecino, obedecemos las notificaciones judiciales que recibimos por correo y acatamos las señales de tránsito aun cuando no haya nadie que imponga las normas sociales que establecen esos actos. Ahora nos ocuparemos de los procesos que no requieren la presencia de otros. En forma correcta, examinaremos procesos que suelen ocurrir cuanto las personas interactúan en grupos pequeños. Uno de los procesos de grupo más estudiados es la toma de decisiones.

### Toma de decisiones en grupo

En la sociedad moderna hay la tendencia a dejar a los grupos las decisiones más trascendentes. En el mundo de los negocios las más importantes se toman en una mesa de conferencias y no en el escritorio del ejecutivo. En la política, las fundamentales rara vez se dejan al criterio de un solo individuo. Grupos de consejeros, oficiales del gabinete, integrantes de comités o ayudantes se reúnen para deliberar y determinar. En los tribunales el defensor tiene la opción de exigir un juicio por jurado y, en algunos delitos graves, este tipo de juicio lo impone la legislación. Y desde luego la Suprema Corte de Estados Unidos da decisiones de grupo en el caso de cuestiones de importancia capital.

¿Por qué tantas decisiones se dejan en manos de los grupos en vez de confiarlas a individuos? Una razón de ellos es que tendemos a suponer que los individuos que actúan por su cuenta están más propensos a correr mayores riesgos que un grupo que analice la misma cuestión. Suponemos

...probablemente habrán de que el trabajador recibirá ayuda. Cuando se le pide que ayude a un desconocido, el número de espectadores, mayor o menor, afecta el comportamiento. En el experimento de Darley y Latané (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta. En el experimento de Darley y Latané (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta.

El grado de influencia social que se ejerce también depende de la presencia o ausencia de otros. El grado de influencia social que se ejerce también depende de la presencia o ausencia de otros. El grado de influencia social que se ejerce también depende de la presencia o ausencia de otros. El grado de influencia social que se ejerce también depende de la presencia o ausencia de otros.

El estado de ánimo también es un factor decisivo. El que se encuentra en un estado de ánimo positivo o negativo afecta el comportamiento. En el experimento de Latané y Darley (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta.

### Desindividualización

El hecho de estar en un grupo afecta el comportamiento. En el experimento de Darley y Latané (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta. En el experimento de Darley y Latané (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta.

El hecho de estar en un grupo afecta el comportamiento. En el experimento de Darley y Latané (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta. En el experimento de Darley y Latané (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta.

El hecho de estar en un grupo afecta el comportamiento. En el experimento de Darley y Latané (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta. En el experimento de Darley y Latané (1968) se encontró que la probabilidad de que un individuo ayude a un desconocido que está en dificultades disminuye a medida que el número de espectadores aumenta.

nombre, llevaban gafas y eran fácilmente identificables. Los otros llevaban batas blancas de laboratorio que les daban grande y un capullo negro en la cabeza; se asemejaban a los miembros del KKK. Los blancos y los negros podían identificarse en absoluto. A los grupos se les dio la oportunidad de elegir a alguien que les gustara para que no perteneciera al grupo. Los participantes que estaban "desindividuidos" se sentaron con el doble de desear que los que no eran desindividuidos. Por lo tanto, el hecho de estar "desindividuidos" provocó una conducta más agresiva y hostil. Ello corrobora la hipótesis de que la pérdida del sentido de individualidad es positivamente una de las causas centrales del comportamiento violento y antisocial que algunas veces se advierte en los grupos.

La desindividuidad explica en parte la acción de la efriana. Otro factor estriba en que, en un grupo, una persona dominante y persuasiva puede convencer a la gente a actuar mediante un "efecto de halo de consenso acumulativo": convencer a unos cuantos y ellos se convierten en convencidos a los demás. Más aún, los grupos numerosos tienden a ser más anónimos, lo que facilita hacer sugerencias. Si diez o diez personas empiezan a romper vidrios de las ventanas, sin duda serán arrestados. Si lo hacen mil personas, muy pocos serán atrapados o castigados.

### Procesos de grupo

Las diversas clases de influencia social que experimentan las personas cuando se encuentran en grupos de personas, en grupos de trabajo y en grupos de estudio, no hay lugar para el aislamiento. Los experimentos de Asch, cuando se hizo en el nivel físicamente presente. Nos abstendremos de hacer un comentario sobre el hecho de que, obedecemos las normas sociales que nos rodean cuando no hay nadie que nos vea. Recordamos las señales de tránsito aun cuando no haya nadie que imponga las normas sociales que establecen esas señales. Ahora nos ocuparemos de los procesos que no regulan la presencia de otros. En forma correcta, examinaremos procesos que suelen ocurrir cuando las personas interactúan en grupos pequeños. Uno de los procesos de grupo más estudiados es la toma de decisiones.

### Toma de decisiones en grupo

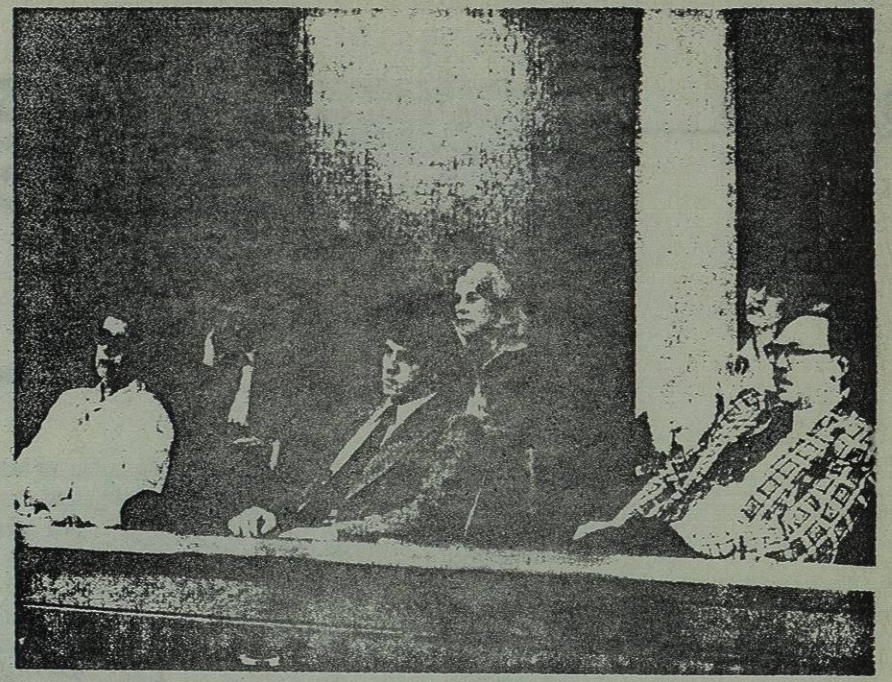
En la sociedad moderna hay la tendencia a delegar a los grupos la toma de decisiones importantes. En el mundo de los negocios las más importantes se toman en una mesa de conferencias y no en el escritorio del ejecutivo. En la política, las fundamentales rara vez se dejan al criterio de un solo individuo. Grupos de asesores, oficiales del gabinete, jefes de comités o jefes de departamentos se reúnen para deliberar y decidir. En los tribunales el juez tiene la opción de exigir un juicio por jurado y, en algunos delitos graves, este tipo de juicio impone la legislación. Y desde luego la Suprema Corte de Estados Unidos ha decidido que el grupo es el caso de decisiones de importancia capital.

Por qué tales decisiones se dejan en manos de los grupos en vez de confiar a individuos? Una razón de ellas es que tendemos a suponer que los individuos que actúan por su cuenta están más propensos a cometer errores que un grupo que analice la misma cuestión. Suponemos

**Cambio riesgoso** Mayor disposición a correr riesgos en la toma de decisiones en grupo que como individuo independiente.

**Polarización** Cambio de actitud en los miembros de un grupo hacia posturas más extremas que las mantenidas antes de la discusión en grupo.

Uno de los procesos de grupo más estudiados es la toma de decisiones en grupo.



que una junta de una corporación, un gabinete o un jurado serán más sensatos y cautelosos que una sola persona.

La suposición de que los grupos toman decisiones más conservadoras que los individuos no fue puesta en tela de juicio antes de principios del decenio de 1960. En esa época James Stoner (1961) diseñó un experimento para probar esa opinión. Pidió a sujetos que individualmente asesoraran a personas imaginarias que debían escoger entre un curso de acción riesgoso pero potencialmente ventajoso y otro conservador y menos ventajoso. A continuación los consejeros se reunieron en grupos pequeños para discutir cada decisión hasta llegar a un dictamen unánime. Stoner y muchos otros psicólogos sociales se sorprendieron al descubrir que los grupos en general propusieron un curso más arriesgado de acción que el que recomendaban los miembros del grupo que trabajaban solos. A este fenómeno se le da el nombre de cambio riesgoso.

Los trabajos posteriores indican que dicho cambio no es más que un aspecto de un fenómeno más general de grupo denominado polarización, una tendencia de los individuos a adoptar una actitud más extrema a causa de la discusión en grupo. Los grupos que al inicio asumen riesgos bastante altos acentuarán esta inclinación durante la discusión, pero los que tienden a ser cautos lo serán más todavía en sus deliberaciones (Fraser, 1971).

¿A qué se debe la polarización en la toma de decisiones en grupo? En parte, la gente descubre en la discusión que otros miembros del grupo comparten sus opiniones más de lo que habían supuesto. Con objeto de causar en ellos una buena impresión, por lo menos algunos tienden a convertirse en decididos defensores de lo que parece el sentimiento dominante en el grupo. Y así la discusión en grupo tiende a cambiar a una posición más extrema a medida que aparecen argumentos nuevos y más persuasivos. A medida que los integrantes escuchan tales razones propenden a asumir una posición más radical. En otras palabras, al inicio las posturas más populares atraen los argumentos de mayor convicción. Y a su vez éstos no

sólo garantizan a los miembros que su actitud inicial es correcta, sino que además la intensifican de manera que el grupo en general asume una postura más radical. Por consiguiente, si sometemos un problema a un grupo para asegurarnos de que lo resuelva en forma cautelosa y conservadora, conviene antes cerciorarse de que los miembros sean también prudentes y conservadores.

### Eficacia del grupo

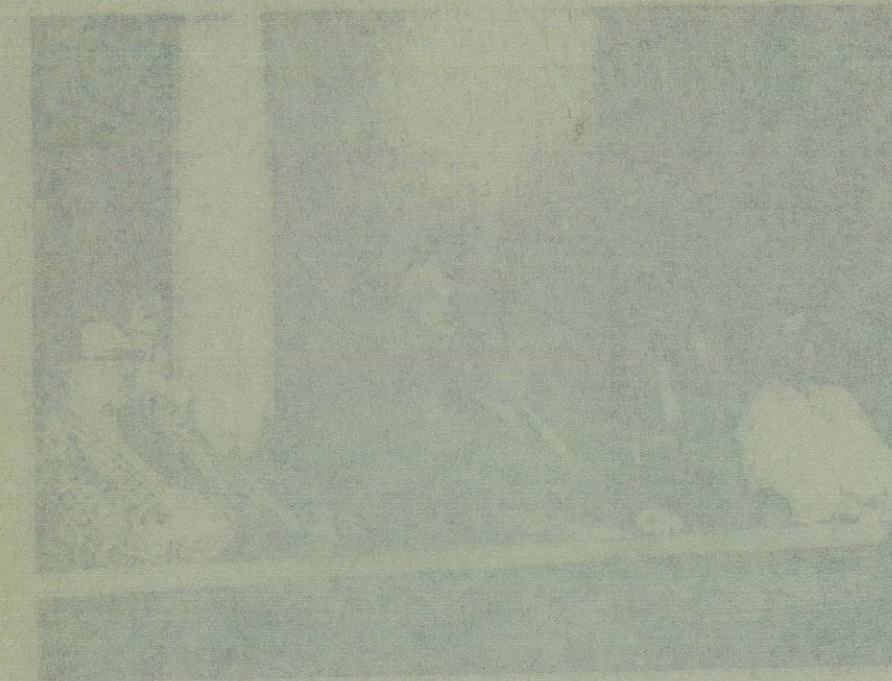
Otro motivo por el cual se asignan problemas importantes a los grupos es la suposición de que sus integrantes combinarán su pericia y experiencia, por lo cual resolverán mejor el problema que un solo individuo que trabajase por su cuenta. Aquello de que "cuatro ojos ven mejor que dos" se aplica a la perfección a esta concepción de los grupos.

Los grupos tienen mayor eficacia que el individuo únicamente en algunas circunstancias. Según Steiner (1972), la eficacia de los grupos depende de tres factores: 1) la índole de la tarea, 2) los recursos de los miembros del grupo y 3) la interacción entre ellos. Se dan muchas clases de tareas y cada una exige cierto tipo de capacidad. Si las destrezas de los miembros del grupo están a la altura de las exigencias de la tarea, el grupo sin duda será más eficaz que un solo individuo. Así, para construir la primera bomba atómica, los directores del proyecto Manhattan reunieron un equipo de especialistas de diversos subcampos de la física y la ingeniería. La misión hubiese sido imposible para un científico que trabajase solo.

Aun cuando la tarea y el personal se acoplen perfectamente, la manera en que las personas interactúan dentro del grupo siempre reduce su eficiencia. Así, los que pertenecen a una clase social alta tienden a ejercer mayor influencia en el grupo, sin importar su capacidad en la solución de problemas. Si esos miembros no son los más aptos para resolver el problema, el grupo puede llegar a una respuesta errónea, aun cuando uno o más de los participantes podrían haber encontrado la respuesta por su cuenta. En un experimento con escuadras de bombarderos, Torrance (1954) observó que los artilleros que daban con la respuesta correcta de un problema tenían seis veces menores probabilidades de convencer a los pilotos de alta condición social de que su respuesta era correcta.

Otro factor es el tamaño del grupo. Cuanto mayor sea éste, más posibilidades hay de incluir a alguien que posea los conocimientos necesarios para resolver un problema difícil. Por otra parte, es mucho más difícil coordinar las actividades de un grupo numeroso que las de un grupo pequeño.

Otra variable más es la cohesión del grupo. Cuando los integrantes simpatizan entre sí y se sienten comprometidos personalmente con las metas del grupo, la cohesión será grande. En tales circunstancias, trabajarán duro en beneficio del grupo, impulsados por un profundo espíritu de grupo. Pero la cohesión puede originar también serios problemas que minan la calidad de la toma de decisiones en grupo. Janis (1972) llama *pensamiento de grupo* a este fenómeno. A su juicio, la fuerte presión para conformarse impide que los miembros expresen ideas críticas. En un grupo, la amabilidad y el espíritu de equipo se anteponen al juicio. Al intensificarse la cohesión, disminuye la autocritica y los miembros parecen estar más dispuestos a actuar en detrimento de los que no pertenecen al grupo. Los que tienen dudas vacilan en expresarlas. El resultado son malas decisiones, como la invasión de la Bahía de Cerdos o el encubrimiento del caso Watergate.



que una parte de una experiencia, un rasgo o un rasgo se ve en la...  
La suposición de que los grupos toman decisiones más conservadoras...  
que los individuos por los cuales en los últimos años de psicología...  
decano de 1960. En ese tiempo, Janis (1961) diseñó un experimento...  
para probar esta suposición. Le dio a un grupo de individuos...  
personas imaginarias que debían elegir entre un curso de acción...  
pero potencialmente venturoso y otro conservador y menos...  
continuaron los resultados se refirieron en grupos pequeños para...  
cada grupo en un lugar a un dilema idéntico. Steiner y muchos otros...  
psicólogos sociales se interesaron al descubrir que los grupos en general...  
propusieron un curso más arriesgado de acción que el que recomendaban...  
los miembros del grupo que trabajaban solos. A este fenómeno se le da el...  
nombre de cambio de grupo.  
Los trabajos realizados indican que dicho cambio no es más que un...  
efecto de un fenómeno más general de grupo denominado polarización...  
una tendencia de los individuos a adoptar una actitud más extrema...  
causa de la discusión en grupo. Los grupos que al inicio asumen...  
posturas más conservadoras exhiben esta inclinación durante la discusión, pero los...  
que tienden a ser cautos lo serán más todavía en sus deliberaciones (Janis...  
1971).  
A que se debe la polarización en la toma de decisiones en grupos? En...  
parte la gente discute en la discusión que otros miembros del grupo...  
comparten sus opiniones más de lo que habrían supuesto. Con objeto de...  
contrastar en otros una buena impresión, por lo menos algunos tienden a...  
vertirse en decisiones defensivas de lo que parece el sentimiento dominante...  
en el grupo. Y así la discusión en grupo tiende a cambiar a una posición...  
más extrema a medida que aparecen argumentos nuevos y más persuasivos...  
voz. A medida que los integrantes escuchan tales razones propenden a...  
mitigación más radical. En otros palabras, al inicio las posturas más...  
populares atraen los argumentos de mayor convicción. Y a su vez estos...