

CAPÍTULO 5

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL GRUPO

Elena Gaviria

ESQUEMA

Objetivos

1. Introducción: el grupo como fenómeno dinámico
2. Individualidad y pertenencia grupal: motivaciones básicas en la formación y el desarrollo de los grupos
3. Condiciones necesarias para la formación de un grupo
4. ¿Por qué y para qué se forman los grupos?
5. ¿Cómo se forman los grupos?
6. El desarrollo del grupo
 - 6.1. La iniciación en los grupos y los cambios de rol en ellos
 - 6.2. El modelo cíclico de Worchel
7. Desarrollo de las relaciones entre el individuo y el grupo: la socialización grupal
 - 7.1. El modelo de Levine y Moreland
 - 7.1.1. Procesos implicados
 - 7.1.2. Evolución de las relaciones del individuo con el grupo
8. Los procesos grupales e intergrupales vistos desde una concepción dinámica del grupo
9. El desarrollo del grupo en un contexto aplicado
10. Principales problemas teóricos y metodológicos en el estudio del desarrollo de grupo
11. Resumen

Glosario

Lecturas recomendadas

Ejercicios de autoevaluación

Respuestas correctas a los ejercicios de autoevaluación

OBJETIVOS

- Comprender la naturaleza dinámica de los grupos y de las relaciones de éstos con los individuos.
- Identificar las causas de la formación de los grupos y las funciones que éstos tienen para sus miembros.
- Analizar el proceso de formación y desarrollo del grupo en relación con la experiencia psicológica de sus integrantes.
- Estudiar la evolución y las consecuencias prácticas de las relaciones entre el individuo y el grupo y de los procesos implicados en ellas.
- Considerar las aplicaciones de diversos procesos psicosociales grupales e intergrupales desde una visión dinámica de los grupos.
- Asumir los principios del desarrollo grupal en la dirección de grupos.
- Diseñar estrategias concretas de intervención teniendo en cuenta las etapas del desarrollo grupal.

1. INTRODUCCIÓN: EL GRUPO COMO FENÓMENO DINÁMICO

En este capítulo nos vamos a centrar en un aspecto de los grupos que es tan importante como poco tenido en cuenta en las investigaciones: el hecho de que los grupos evolucionan. En primer lugar, lógicamente, tienen que formarse, y después van pasando por una serie de etapas que pueden desembocar en la ruptura del grupo o en su renacimiento desde nuevos planteamientos. También la situación de los individuos dentro del grupo va cambiando: desde que la persona intenta incorporarse al grupo, o éste trata de que una determinada persona se le una, hasta que se produce una complementación entre la adaptación del individuo a las expectativas normativas del grupo y la satisfacción

de las necesidades de aquél por parte de éste, o bien hasta que tiene lugar el abandono voluntario o forzado del grupo por parte del individuo.

Este hecho de la evolución de los grupos ha sido poco estudiado en sí mismo y poco considerado a la hora de estudiar otros procesos grupales. El grupo se suele tratar como una entidad ya formada y estática en la que tienen lugar una serie de acontecimientos que hay que analizar, normalmente mediante la manipulación de una serie de variables ajenas a la propia dinámica grupal. Sin embargo, como veremos a lo largo de este capítulo, lo que ocurre en los grupos y entre los grupos está muy determinado por el momento concreto en que se encuentra un grupo dentro de su desarrollo. Hay procesos que sólo se pueden dar en ciertos momentos o que tienen consecuencias distintas en momentos diferentes. Por eso, estudiar procesos grupales sin tener en cuenta el carácter cambiante de los grupos puede llevar a resultados engañosos.

Antes de entrar en los procesos de formación y desarrollo grupal haremos una breve referencia a las posibles causas de la formación de grupos y a las funciones que cumplen los grupos.

2. INDIVIDUALIDAD Y PERTENENCIA GRUPAL: MOTIVACIONES BÁSICAS EN LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS GRUPOS

Las personas, desde que nacemos, formamos ya parte de grupos; por tanto, la experiencia de ser miembro de un grupo está presente a lo largo de toda la vida del individuo. Pero, además de esta pertenencia «impuesta» o asignada a determinados grupos o categorías sociales desde el nacimiento, como pueden ser la familia o el grupo étnico, los individuos buscamos voluntariamente formar parte de grupos concretos.

Parece existir una motivación en el ser humano, como especie social que es, a formar vínculos con otros congéneres. La hipótesis de la «necesidad de pertenencia», propuesta por Baumeister y Leary (1995), sostiene que todo el mundo necesita formar parte de relaciones sociales:

«Los seres humanos poseen un impulso omnipresente de formar y mantener al menos una mínima cantidad de relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas» (p. 497).

El mecanismo que permite establecer el nexo con los otros, y en el que hacen hincapié los etólogos, es el *apego*, que consiste en el vínculo emocional de un bebé (o una cría) con sus progenitores, y que se expresa mediante la búsqueda de la proximidad con los adultos y la protesta cuando se ve separado de ellos. Según los etólogos, este mecanismo se reutiliza en otras fases de la vida, cambiando el objeto de apego. Los grupos se forman como una prolongación del apego y una ampliación a un mayor número de congéneres. El apego es así un factor de cohesión en el grupo. (Para una extensa consideración de la función del apego desde la perspectiva etológica, véase Gaviria, 2004). Según Baumeister y Leary, la pertenencia tiene fuertes efectos emocionales y cognitivos, y su falta acarrea serios trastornos en la salud, el bienestar y el funcionamiento de las personas.

Uno de esos efectos tiene que ver con la autoestima. Tan importante es para nosotros pertenecer a grupos que, cuando existe algún indicio de rechazo o exclusión por parte del grupo, nuestra autoestima baja y buscamos el problema que ha puesto en peligro nuestra pertenencia para corregirlo. De esta forma, la autoestima actúa como un «sociómetro», y su nivel alto o bajo no se debe a que estemos contentos o no con nosotros mismos, sino a que consigamos mantener la pertenencia a grupos sociales (Leary, Tambor, Terdal y Downs, 1995).

El cuadro 1 describe una línea de trabajo sobre ostracismo que pone de relieve los efectos de ser ignorado o excluido de un grupo y muestra de forma indirecta algunas de las necesidades que se satisfacen en los grupos.

Cuadro 1. El ostracismo y sus efectos

Cuando el grupo ignora al individuo

Una interesante línea de trabajo se ocupa del ostracismo, entendido como el acto de excluir, ignorar o rechazar a un miembro del grupo, o a otra persona en una relación interpersonal (Williams, 2001).

Como muestran Williams y Zadro (2001), el ser objeto de ostracismo, aunque sea por tiempo breve, tiene efectos negativos en las necesidades básicas de pertenencia, control, autoestima y sentido de la existencia de la persona que lo sufre, que satisface menos esas necesidades. Esta línea de investigación se ha

centrado de forma preferente en los efectos en la persona cuando es objeto de ostracismo, pero también más recientemente se han visto sus efectos en las personas que lo ejercen, quienes experimentan una mayor satisfacción de esas necesidades (ver Zadro, Williams y Richardson, 2005, para una revisión).

Entre las diversas formas de estudiar el ostracismo empleadas por Williams y colaboradores (Williams, Shore y Grahe, 1998), cabe citar un estudio en el que un participante, a la espera de iniciar un experimento, se dedicaba a jugar a la pelota con otros dos supuestos participantes (en realidad, cómplices del experimentador), quienes, al poco tiempo, dejaban de pasarle la pelota al participante genuino. Éste pronto empezaba a mostrar signos de incomodidad ante el hecho de verse excluido del juego. Tal como se observó también, se veían afectadas negativamente sus necesidades básicas. Se hizo una versión en la red de este experimento. Se trataba de una página web en la que se entraba para jugar con otros dos jugadores, que eran simulados y que en la condición de ostracismo dejaban de interactuar con el participante. En el caso del ciber-ostracismo se muestran efectos negativos similares a los que se producen en la interacción real (Williams, Cheung y Choi, 2000). Un estudio llevado a cabo con medidas neurofisiológicas, como imágenes de resonancia magnética del cerebro, fMRI, mostró que al ser excluido se activaban las mismas áreas del cerebro que las propias del dolor físico (Eisenberger, Lieberman y Williams, 2003). En ocasiones, el haber sido objeto de ostracismo parece estar en la base de reacciones violentas contra el grupo (Leary, Kowalski, Smith y Philips, 2003).

Ahora bien, esta motivación básica que nos impulsa a formar vínculos con otras personas coexiste con otra necesidad que también poseemos, a veces de forma acuciante, de mantener nuestra propia independencia y nuestra distintividad como individuos. Una cosa es ser miembro de un grupo y otra muy distinta perder nuestra identidad como personas y el control sobre nuestros pensamientos y nuestras acciones. Aunque estas dos tendencias pueden parecer a primera vista incompatibles, no tienen por qué serlo; incluso, las personas pueden buscar la pertenencia a ciertos grupos precisamente para conseguir una mayor distintividad con respecto al común de los mortales, como ocurre en el caso de muchos grupos minoritarios, por ejemplo, los «punkies» o la «jet set» (Brewer, 1991). Por otra parte, si lo que se busca es independencia, más que diferenciación de otros, la pertenencia a un grupo grande puede ser más conveniente, porque tiene las ventajas que supone ser miembro de un grupo sin los inconvenientes del excesivo control

propio de los grupos pequeños. En este sentido, la formación de grupos no sólo no es incompatible con la individualidad (en cualquiera de las dos dimensiones: distintividad o independencia) sino que muchas veces es un medio para conseguirla (Kampmeier y Simon, 2001). Aunque no puede negarse que en ocasiones se produce un conflicto entre las dos tendencias que afecta al desarrollo de los grupos, como veremos después.

Cuadro 2. La individualidad y la pertenencia grupal en otras culturas

Es importante aclarar que gran parte de las afirmaciones vertidas en este capítulo, como en casi todos los demás, son aplicables a nuestra cultura, llamada «occidental», pero no serían válidas para grupos insertos en otras muchas. Hay pueblos en Asia, África y Suramérica donde las personas no se consideran como individuos independientes sino como parte de un grupo. Por ejemplo, en japonés, la palabra que se emplea para designar el «sí mismo» o «self» es jibun, que significa «la parte propia del espacio compartido». Esto se debe probablemente a la relación simbiótica e interdependiente que se establece entre el yo y los otros (Hamaguchi, 1985). En este sentido, la búsqueda individual de independencia y de diferenciación del resto de las personas resulta bastante ajena en este tipo de sociedades. En cambio, para la cultura occidental los individuos son sociales sólo cuando su conducta influye y es influida por otros, muchas veces de forma negativa (Markus y Kitayama, 1994).

Desde la perspectiva confucionista imperante en las sociedades asiáticas, la característica definitoria de la humanidad es la capacidad para experimentar empatía, para compartir sentimientos, y esto sólo puede alcanzarse mediante la participación en un grupo. Esta visión contrasta notablemente con el énfasis en la racionalidad y el libre albedrío propio de la cultura occidental, para la que el grupo es sobre todo un medio de satisfacer necesidades o alcanzar metas individuales. La cuestión de por qué los individuos se unen o se identifican con grupos concretos y qué factores determinan su grado de compromiso con ellos tiene mucho sentido para nosotros y por eso ha sido abordada desde diversos enfoques teóricos (teoría del intercambio, teoría de la identidad social), centrándose la investigación sobre todo en grupos espontáneos o creados artificialmente y de corta duración. Sin embargo, cuando se considera la pertenencia a un grupo como parte esencial de la persona y no sujeta a elección, esas preguntas carecen de relevancia. Lo que realmente importa es cómo esa pertenencia moldea la experiencia de las personas (Markus, Kitayama y Heiman, 1996).

Otras de las explicaciones propuestas para dar cuenta de por qué los individuos quieren formar parte de grupos tienen que ver con tratar de dar sentido a uno mismo y a su relación con los demás. La teoría de la *incertidumbre-identidad* (Hogg, 2007) defiende que la pertenencia a grupos sirve para combatir el sentimiento de incertidumbre de los individuos acerca de quiénes son y de cómo eso se refleja en sus actitudes y conductas. Los grupos sirven para reducir esa incertidumbre facilitando pautas a los individuos. Esta teoría, asociada a la perspectiva de la categorización del yo, propone que el interiorizar el prototipo del grupo contribuye a la autodefinición de los individuos. Así, la identificación con grupos que poseen determinadas características contribuye a reducir, controlar o proteger del sentimiento de incertidumbre. La investigación en el marco de esta teoría ha mostrado que cuanto más entitativos sean los grupos (véase el capítulo 1) más contribuyen a reducir la incertidumbre. El análisis de Hogg se extiende a explicar la identificación con los grupos extremistas y totalitarios.

3. CONDICIONES NECESARIAS PARA LA FORMACIÓN DE UN GRUPO

Como se recordará del capítulo introductorio de este manual, desde los comienzos de la Psicología Social contemporánea, allá por los años 40 del siglo pasado con Kurt Lewin, se viene considerando que el factor que diferencia un grupo social de un mero agregado de individuos es la relación de interdependencia que se establece entre los miembros. Por tanto, esa interdependencia percibida por los miembros, ya sea para lograr un objetivo común, para satisfacer alguna necesidad común, o por experimentar un destino común, sería la condición necesaria para la formación de un grupo (Lewin, 1948). Una vez formado, surgirían otros procesos, como la aparición de normas, la atracción interpersonal, la diferenciación entre endogrupo y exogrupo, la identificación con el grupo, etc. (Rabbie, Schot y Visser, 1989).

En los años 70 surgió en Europa una postura que se oponía a este planteamiento, la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (Tajfel y Turner, 1986; Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987). En sus estudios, empleando el llamado «paradigma de grupo mínimo», se po-

nía de manifiesto que la simple designación externa de los sujetos a un grupo apelando a una supuesta característica común hacía que se comportaran como miembros de ese grupo frente a los de otros grupos. Según estos autores, dadas las características de la situación experimental (división arbitraria de los sujetos en dos grupos, anonimato, falta total de interacción, ausencia de conflicto de intereses previo, falta de relación entre las respuestas del sujeto y su propio interés), puede concluirse que la interdependencia percibida no es una condición necesaria para la formación de un grupo. Basta con que se produzca una categorización, es decir, que se agrupe a una serie de individuos dentro de una categoría en función de su semejanza en algún aspecto (del tipo que sea), y que ellos se perciban a sí mismos como miembros de esa categoría, para que esa percepción transforme su comportamiento de individual a colectivo.

Relacionada con esta controversia se encuentra la distinción, necesaria según unos e irrelevante según los otros, entre grupos y categorías sociales, a la que también se hacía referencia en el capítulo primero: una cosa serían los grupos considerados como sistemas sociales, caracterizados por la interdependencia percibida entre sus miembros, y otra las categorías sociales, definidas como conjuntos de individuos que comparten algún atributo común; éstas no podrían considerarse propiamente grupos a menos que esa semejanza lleve aparejada una percepción por parte de los individuos de que también comparten un mismo destino (Rabbie y Horwitz, 1988). Ante esta crítica, los defensores de la categorización aclaran que el concepto de categoría social implica mucho más que un mero conjunto de individuos semejantes a ojos de un observador externo, puesto que supone una implicación emocional compartida por los miembros, al percibirse y definirse a sí mismos como pertenecientes a una misma categoría (Turner y Bourhis, 1996). Por otra parte, consideran fundamental distinguir entre procesos interpersonales y procesos grupales: reducir la formación del grupo y lo que ocurre dentro de él a procesos interpersonales, como la interdependencia, es caer en el individualismo (Turner y otros, 1987).

Hemos cambiado de siglo y la polémica no se ha resuelto. Investigadores partidarios de uno y otro enfoques continúan realizando estudios que supuestamente confirman su propia postura e invalidan la contraria.

4. ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ SE FORMAN LOS GRUPOS?

Desde un punto de vista descriptivo se pueden distinguir tres tipos de circunstancias que hacen que un conjunto de individuos lleguen a constituir un grupo (Cartwright y Zander, 1968):

- 1) una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo;
- 2) un grupo puede formarse espontáneamente porque la gente se asocia para satisfacer alguna necesidad;
- 3) un conjunto de individuos puede convertirse en grupo porque otras personas los traten de un modo homogéneo.

Para que un grupo se forme deliberadamente, los individuos que deciden crearlo deben juzgar que por medio de él se conseguirán determinados propósitos que no serían posibles sin su existencia. Ese juicio, por supuesto, no tiene por qué ser correcto para que se llegue a formar el grupo. La función de estos grupos, por tanto, suele ser lograr un objetivo que no sería alcanzable individualmente, o lo sería de manera menos apropiada. Por otra parte, los propósitos que se quieren lograr a través del grupo son muy variados. Hay, por ejemplo, grupos que se crean para llevar a cabo alguna tarea de forma más eficiente. Otros grupos se crean con el objetivo de resolver problemas, partiendo de la premisa de que si varias personas trabajan conjuntamente en un mismo problema se llegará antes a una solución eficaz; es el caso de las comisiones de investigación o de los equipos científicos. Relacionados con éstos están los grupos creados para formular normas o tomar decisiones, como las juntas directivas o los jurados. Los psicólogos sociales han estudiado durante bastante tiempo las condiciones en que un grupo es el mejor medio para resolver problemas, así como los procesos implicados en la toma de decisiones en grupo, y han encontrado que, en determinadas circunstancias, la situación de grupo es más bien contraproducente de cara a la consecución de este tipo de objetivos (véase el capítulo 9).

Muchos grupos surgen espontáneamente, porque la gente espera obtener satisfacciones asociándose a ellos, y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr otro objetivo. Es el caso de los grupos infor-

males dentro de las organizaciones, los clubes sociales o las pandillas juveniles. En los grupos espontáneos, la función suele ser la satisfacción de alguna necesidad que poseen sus miembros, ya sea mediante la interacción dentro del propio grupo o utilizando la pertenencia al grupo para obtener algún beneficio fuera de él. Su formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias. Al estudio de los determinantes de este tipo de elecciones se ha dedicado mucha investigación en Psicología Social. Algunos de ellos son la semejanza percibida entre las personas, la complementariedad, la reciprocidad (nos gustan aquéllos a quienes gustamos), la proximidad, o el balance positivo entre ventajas e inconvenientes de pertenecer al grupo (Forsyth, 1999).

Por último, hay casos en que la formación de un grupo no se debe al deseo de lograr un objetivo o de satisfacer unas necesidades, sino a que un conjunto de individuos es percibido y tratado por otros como grupo. Aquí está funcionando el proceso de categorización social al que nos referíamos en el apartado anterior, que consiste en clasificar a las personas en grupos en función de alguna característica compartida. Aunque no todos los atributos compartidos por los individuos tienen la misma relevancia como criterios de categorización, las características seleccionadas son muy variadas, por lo que nos encontramos con grupos formados según el sexo, la edad, la raza, la religión, la nacionalidad, el poder adquisitivo, el nivel educativo, la profesión, etc. Al mismo tiempo que los demás perciben que una serie de individuos forman un grupo, dichos individuos se consideran a sí mismos como miembros de ese grupo, y tanto su comportamiento como el de los demás hacia ellos vendrán en muchos casos determinados por esa pertenencia grupal designada desde fuera. Es importante señalar que no es necesario que los individuos interactúen entre sí para ser miembros de este tipo de grupos. Muchas veces ni siquiera se conocen, dado que se trata de categorías sociales muy amplias.

Cuando el grupo se ha formado inicialmente por el proceso de categorización, las funciones que cumple pueden ser la de simplificar la realidad social para los de fuera y la de adquirir una identidad social para los de dentro. No obstante, el hecho de que el grupo se haya formado por designación externa no excluye la posibilidad de que cumpla también las mismas funciones que los grupos espontáneos o los creados para alcanzar un objetivo, como ocurre en el caso de las reivindicaciones de los

grupos minoritarios o de determinados gremios profesionales, o en el caso de los grupos de apoyo formados por personas con algún problema físico o psicológico (alcohólicos, drogodependientes, etc.). Esto es debido a que esta última condición de formación grupal es la más general de todas, y puede incluir las otras dos. Los individuos que pertenecen a grupos formados deliberadamente o espontáneamente pueden (y suelen, sobre todo en este último caso) ser percibidos y tratados por otros como grupo, y tener ellos mismos la experiencia psicológica de ser un grupo.

5. ¿CÓMO SE FORMAN LOS GRUPOS?

Moreland (1987) define la formación de un grupo como un fenómeno continuo que implica un desplazamiento de un conjunto de personas a lo largo de una hipotética dimensión de «grupalidad», más que un fenómeno discontinuo que suponga la transformación de un no-grupo en un grupo. Esto quiere decir que la formación de un grupo, al menos de un grupo espontáneo, no es un acontecimiento repentino que ocurre en un determinado momento y lugar, no aparece un grupo hoy donde no lo había ayer, sino que se trata de un proceso que lleva su tiempo, porque implica un fortalecimiento progresivo de los lazos entre las personas que finalmente serán los miembros de ese grupo, es decir, una «integración social» de esos individuos.

Basándose en la literatura sociológica y psicológica, Moreland distingue cuatro tipos de integración social: *ambiental*, *conductual*, *afectiva* y *cognitiva*. No se trata de causas de la formación de los grupos, sino de aspectos o variedades que puede adoptar el proceso de formación.

Se dice que un grupo se ha formado mediante la *integración ambiental* de sus miembros cuando el ambiente ha proporcionado los recursos necesarios para que se forme. El término «ambiente» es entendido aquí en sentido amplio, y abarca tanto el ambiente físico como el ambiente social y el cultural. Es lo que ocurre, por ejemplo, cuando se forman grupos de personas que mantienen proximidad física (los niños que se sientan juntos en clase) o que frecuentan un determinado lugar, o que comparten determinadas aficiones. La importancia psicológica de este tipo de integración social

reside en proporcionar a los individuos un marco de referencia compartido desde el que experimentar su pertenencia grupal común.

La *integración conductual* ocurre cuando las personas se unen o se hacen dependientes unas de otras para satisfacer sus necesidades. Este tipo de integración ha llegado a ser considerado por muchos teóricos como la clave de la formación del grupo. El grupo puede ser experimentado por el individuo como un medio para lograr un objetivo, a través de la interacción con los demás, o como un modelo de comparación para valorar lo adecuado de sus actitudes o conductas personales, o como un medio para lograr una identidad social positiva. Este último caso se diferencia de los dos anteriores en que lo importante para la satisfacción de las necesidades no es la interdependencia de los miembros sino la simple pertenencia grupal.

La *integración afectiva* se refiere a que un grupo puede formarse cuando las personas desarrollan sentimientos compartidos. En este caso, la experiencia psicológica del individuo es de atracción hacia los demás miembros del grupo, hacia el grupo como un todo o hacia sus objetivos.

Por último, la *integración cognitiva* hace referencia a que un grupo puede formarse cuando las personas se dan cuenta de que comparten importantes características personales. No se trata de que sean semejantes, sino de que sean conscientes de esa semejanza. En este sentido, un grupo se forma cuando los individuos empiezan a pensar en sí mismos como grupo.

Una vez revisados los distintos tipos de integración social que llevan a la formación de grupos, sería importante determinar cómo interactúan unos tipos con otros. Intuitivamente lo más probable parece ser que la integración ambiental proporcione el potencial para la integración conductual, que llevará a su vez a la integración afectiva y a la cognitiva, aunque hay numerosos autores que no estarían de acuerdo con esto. De la misma forma, aunque la visión más popular entre los psicólogos sociales haya sido que la integración conductual es la clave de la formación del grupo, autores como Turner y otros defienden que es más importante la integración cognitiva, y que puede formarse un grupo incluso con personas que son negativamente interdependientes, es decir, con intereses opuestos, con tal de que se consideren a sí mismas como grupo.

6. EL DESARROLLO DEL GRUPO

Hasta ahora hemos visto muy someramente por qué y cómo se forman los grupos, y que esa formación no suele ser un suceso repentino, a menos que se trate de grupos artificiales, sino un proceso que lleva su tiempo. Pero, una vez que el grupo ya se ha formado, ¿qué ocurre? La mayoría de los psicólogos sociales interesados en los procesos grupales diseñan sus investigaciones como si el grupo quedara congelado en el tiempo y fuera entonces cuando empezaran a tener lugar los procesos que ellos estudian. El grupo, según este planteamiento, no es más que el contexto o el escenario donde se producen determinados efectos, como la influencia, el conflicto o la polarización. Sin embargo, los grupos van cambiando, atraviesan distintas fases de desarrollo, y su evolución interactúa con esos efectos que ocurren dentro de ellos, produciendo consecuencias diferentes según el momento en el que se encuentre el grupo. Parece, entonces, importante estudiar también el proceso de evolución y cambio del grupo para poder comprender mejor otros fenómenos que se dan en él o en relación con él.

El estudio sistemático del desarrollo del grupo se remonta a los años 50 del siglo pasado y se llevó a cabo en dos contextos diferentes: los grupos de solución de problemas y los grupos de formación (*T groups*: grupos experienciales caracterizados por carecer de estructura y de un líder que oriente a los miembros sobre cómo actuar o qué metas perseguir). Ambos tipos de grupo proporcionaban buenas condiciones para el estudio de su evolución temporal, ya sea a lo largo de una sesión de discusión o a través de diversas sesiones. Los modelos elaborados por aquella época tenían en común, entre otras cosas, el ser más prescriptivos que descriptivos (decían cómo debe ser el proceso más que cómo es realmente, ya que no contaban con un apoyo empírico suficiente), el referirse a tipos de grupos bastante específicos (experienciales, terapéuticos o de tarea, es decir, formados artificialmente para un fin concreto), y el ser lineales, en el sentido de que las distintas fases de desarrollo grupal propuestas se seguían unas a otras de acuerdo con un patrón secuencial y progresivo de principio a fin (Huici, 1985 b).

Tras el paréntesis de los años 70, en que los estudios grupales sufrieron un descenso, en los 80 surgió un nuevo interés por los aspectos dinámicos del grupo, sobre todo debido a la necesidad de crear equipos de trabajo eficaces en las organizaciones, y aparecieron algunos modelos interesantes,

como el de Wheelan (1994), que pretende ser una integración de los modelos anteriores aplicable a cualquier tipo de grupo, o el de Morgan, Salas y Glickman (1994), con su énfasis en la cooperación entre los miembros para alcanzar las metas propuestas, o el *modelo del equilibrio puntuado* de Gersick (1988), que sostiene que el desarrollo de los grupos no es un proceso uniforme, sino que se caracteriza por periodos de estabilidad interrumpidos por breves periodos de cambio brusco. En el cuadro 3 se presenta un esquema del modelo de Wheelan de desarrollo grupal, que ha sido elaborado a partir de múltiples trabajos de investigación y de aplicación de la dinámica de grupo. En el capítulo 2 se incluía un cuestionario de desarrollo grupal basado en este modelo teórico.

Cuadro 3. El modelo integrador de Wheelan sobre el desarrollo grupal

Estadio	Característica
Dependencia e inclusión	Pruebas y amabilidad, dependencia del líder. Los individuos tratan de identificar las conductas aceptables.
Contradependencia y lucha	Luchas en relación con la autoridad, poder y estatus, clarificación de los valores. Si se resuelven bien los conflictos, el grupo desarrolla más confianza y se hace más cohesivo.
Confianza y estructura	Negociación abierta relativa a los roles, a la estructura grupal y a la división del trabajo.
Trabajo y productividad	El grupo se centra de forma creciente en la tarea y en un intercambio de feed-back.
Terminación	Punto final del grupo con una posible alteración y conflicto, potencial para expresión de sentimientos positivos y de las cuestiones relacionadas con la separación.

(Adaptado de Burn, 2004, p. 173)

Como sería muy prolijo detenernos a exponer todos estos modelos, nos vamos a centrar en dos que consideramos más originales y más completos, puesto que tienen en cuenta aspectos importantes del desarrollo de los grupos que no se recogen en otros (remitimos al lector al capítulo de Alco-

ver, 1999, para una exposición más detallada de los modelos más recientes). Algo más adelante presentaremos el modelo de Worchel y sus colaboradores, referido al desarrollo del grupo en conjunto, y después veremos el modelo de Levine y Moreland, que se ocupa del desarrollo de las relaciones entre el grupo y sus miembros, pero antes nos referiremos de manera general a la iniciación en los grupos.

6.1. La iniciación en los grupos y los cambios de rol en ellos

Antes de referirnos a los modelos centrales del desarrollo y la socialización grupal conviene aludir, aunque sea brevemente, a la iniciación en los grupos, a los ritos que la acompañan y a las funciones que estos cumplen. Estos ritos marcan también las transiciones o cambios en los roles que los individuos desempeñan en el grupo. Se exponen en el cuadro siguiente, pero conviene volver sobre él una vez revisado el apartado referente a la socialización grupal.

Cuadro 4. Los ritos de iniciación en el grupo y sus funciones

Tal como proponen Hogg y Vaughan (2010, p. 165), las transiciones de rol en el grupo a menudo implican cambios para el miembro individual que se rigen por criterios formalizados y públicos y dan lugar a ritos de iniciación que cumplen las siguientes funciones:

- *Simbólica*: para el reconocimiento público del cambio de identidad.
- *Aprendizaje*: permiten familiarizarse con nuevos roles que hay que desempeñar.
- *Protección de la lealtad hacia el grupo*: a través de beneficios (regalos, felicitaciones) que trae consigo la iniciación.

Pero, tal como indican estos autores, a menudo la iniciación es costosa, incómoda o dolorosa. Para explicar cómo se consigue la lealtad a pesar de ritos de iniciación dolorosos aluden a la investigación clásica en el marco de la teoría de la disonancia cognitiva. Como se veía en el estudio, descrito en el capítulo 2, cuadro 2, de Aronson y Mills (1959), una iniciación difícil en un grupo resulta disonante con comprobar que el grupo no es interesante, y lleva a valorarlo más positivamente que si la iniciación no hubiera sido difícil.

6.2. El modelo cíclico de Worchel

A partir de la revisión de la literatura de archivo sobre descripciones de grupos de todo tipo, de informes de diversos investigadores, y del estudio directo de algunos grupos, Worchel y sus colaboradores (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992; Worchel, 1996) han elaborado un modelo de desarrollo de grupo cuyas características más distintivas son:

- Se trata de un modelo cíclico, no lineal, ya que considera que muchos grupos continúan existiendo después de que sus miembros originales se hayan ido.
- No se circunscribe sólo al grupo, sino que lo considera en relación con otros grupos.
- Presta una especial atención al conflicto que experimentan los miembros entre el deseo de pertenecer al grupo e identificarse con él y su necesidad de independencia y distintividad como individuos.
- Considera al grupo como una entidad fuera del individuo y que ejerce una presión real sobre sus miembros.

El modelo cíclico de Worchel, en su primera versión (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992), distingue seis estadios en la vida del grupo, dos de los cuales corresponden a su formación y los cuatro restantes al desarrollo (en su última versión, Worchel, 1996, sólo aparecen estas cuatro últimas fases). Estos estadios representan cuestiones dominantes para el grupo durante periodos temporales concretos. Aunque no se especifica la duración de dichos periodos, que puede variar de unos grupos a otros, los estadios transcurren en un orden predecible que se repite muchas veces a lo largo de la vida del grupo. Los cambios temporales influyen en la conducta de los miembros del grupo y en la relación entre grupos y resultan, a su vez, afectados por la conducta de los miembros y por las relaciones intergrupales.

El primer estadio, que podría ser también uno de los últimos, puesto que el proceso es circular, es una *fase de descontento*. Al sentir que el grupo al que pertenecen ha dejado de satisfacer sus necesidades, algunos miembros se vuelven pasivos o violentos, y lo más frecuente es que sean expulsados o abandonen voluntariamente el grupo.

Esto suele ocurrir a raíz de un *acontecimiento desencadenante*, que da comienzo al segundo estadio. Dicho acontecimiento es a veces dramático, como ocurre en el caso de la formación de algunos movimientos sociales, pero aun cuando no lo es, sí posee un carácter distintivo y representa simbólicamente los problemas relacionados con el descontento de los miembros del grupo. El acontecimiento provoca una división en el grupo original entre los que permanecen leales y los que se apartan o son apartados de él.

Comienza entonces el tercer estadio, la fase de *identificación grupal*, en la que los individuos que han salido del grupo anterior se esfuerzan por desarrollar un sentido de identidad como grupo separado. Las características de este estadio en cuanto a la conducta individual, grupal e intergrupal son:

- Se delimitan las fronteras entre el propio grupo y los exogrupos, acentuándose las diferencias con respecto a otros grupos y fomentándose el conflicto con ellos.
- Se acentúan las semejanzas intragrupales, anulando los rasgos individualizadores de los miembros, lo que produce un efecto de cohesión dentro del grupo.
- Las actitudes sobre temas importantes para el grupo son extremas, se bloquea la entrada de nuevos miembros, no se toleran las posiciones minoritarias y hay una fuerte presión para que los miembros se conformen a las normas del grupo.
- El liderazgo está centralizado.
- El objetivo del grupo en este estadio de identificación es centrar a los miembros en su identidad social frente a su identidad personal, y al mismo tiempo establecer la identidad del grupo como tal. El grupo se convierte en parte importante de la identidad del individuo.

Una vez establecida la identidad, los miembros del grupo empiezan a ocuparse de los objetivos grupales. Comienza entonces el estadio de *productividad grupal*. Aunque la orientación sigue siendo hacia el endogrupo, el centro de interés ya no es la identificación sino la productividad. En esta fase:

- El antagonismo hacia los exogrupos se debilita y se utiliza la comparación con ellos para determinar lo productivo que es el grupo.
- Las fronteras del grupo se abren de forma selectiva y se reclutan nuevos miembros para tareas concretas.
- Las minorías pueden influir en el grupo en cuestiones relacionadas con la tarea, pero se las sigue rechazando si amenazan la identidad grupal.
- El liderazgo está más orientado a la tarea que a los aspectos socio-emocionales del grupo.
- Los fracasos del grupo se atribuyen a fuentes externas mientras que el éxito se atribuye a factores grupales internos; la norma imperante en el grupo es la igualdad.
- En la búsqueda de habilidades específicas que puedan ser útiles, se permite a los miembros centrarse en su identidad como elementos de la estructura grupal, con estatus y roles, pero sólo en relación con la productividad del grupo.

Una vez que se ha permitido a los miembros dejar de centrarse exclusivamente en su identidad social en relación con sus habilidades específicas para la tarea, esa libertad se extiende a otras facetas aparte de la productividad, lo que da lugar al estadio de *individuación*, que consiste en que:

- Los individuos comienzan un proceso de comparación social con los miembros del endogrupo, evaluando sus contribuciones al grupo y lo que obtienen a cambio, y exigiendo equidad en función de esas contribuciones en lugar de la igualdad basada en la simple pertenencia grupal.
- También se establecen comparaciones con los exogrupos, dándose una tendencia a exagerar la calidad de vida y el éxito de éstos, que se utiliza como evidencia de que el endogrupo no satisface las necesidades individuales y de que es necesario introducir cambios para mejorar; los individuos empiezan a negociar con el grupo la mejora de su posición personal.

- Comienzan a aparecer subgrupos, primero en relación con habilidades y roles semejantes y después en función de semejanzas en actitudes, intereses y otros aspectos no relacionados con la productividad. Las interacciones entre los miembros se hacen más selectivas y más íntimas.
- Se anima la participación de los miembros minoritarios.
- Se trabaja menos para las metas grupales y más para las personales.
- Los fracasos del grupo empiezan a atribuirse a la ineficacia del líder.
- Se ponen en duda las normas del grupo y se exige una mayor libertad personal.

Este desplazamiento hacia la individualidad hace que el grupo sea menos importante para el autoconcepto de los individuos, lo que desemboca en el estadio de *declive*. Algunos miembros empiezan a explorar activamente la posibilidad de pasarse a otros grupos, y poco a poco se van marchando, mientras que los que se quedan utilizan esta situación crítica para exigir cambios en el grupo. Existe un estado general de anticonformismo como modo de demostrar la independencia y el malestar personal. Los exogrupos perciben la vulnerabilidad del grupo e intentan desde fuera fomentar el abandono.

Sin embargo, no acaba aquí la cosa, y ésta es la característica más distintiva de este modelo, puesto que da cuenta de lo que ocurre tras la decadencia de un grupo. Mientras que los individuos que se sienten más a disgusto en el grupo lo abandonan, normalmente para formar o entrar en otro (ya vimos que era así como este modelo explicaba la formación de los grupos), con lo que volvería a producirse la fase de identificación y todas las demás, los miembros que quedan en el grupo original vuelven a prestar atención al grupo y a su reconstrucción. Se consideran los abandonos como una depuración del grupo y se mantienen actitudes muy negativas hacia los desertores, lo que favorece la cohesión grupal. En definitiva, comienza un nuevo estadio de identificación, con su fundamentalismo, su preocupación por diferenciarse de los exogrupos, y su énfasis en la identidad social de los miembros sobre la identidad personal.

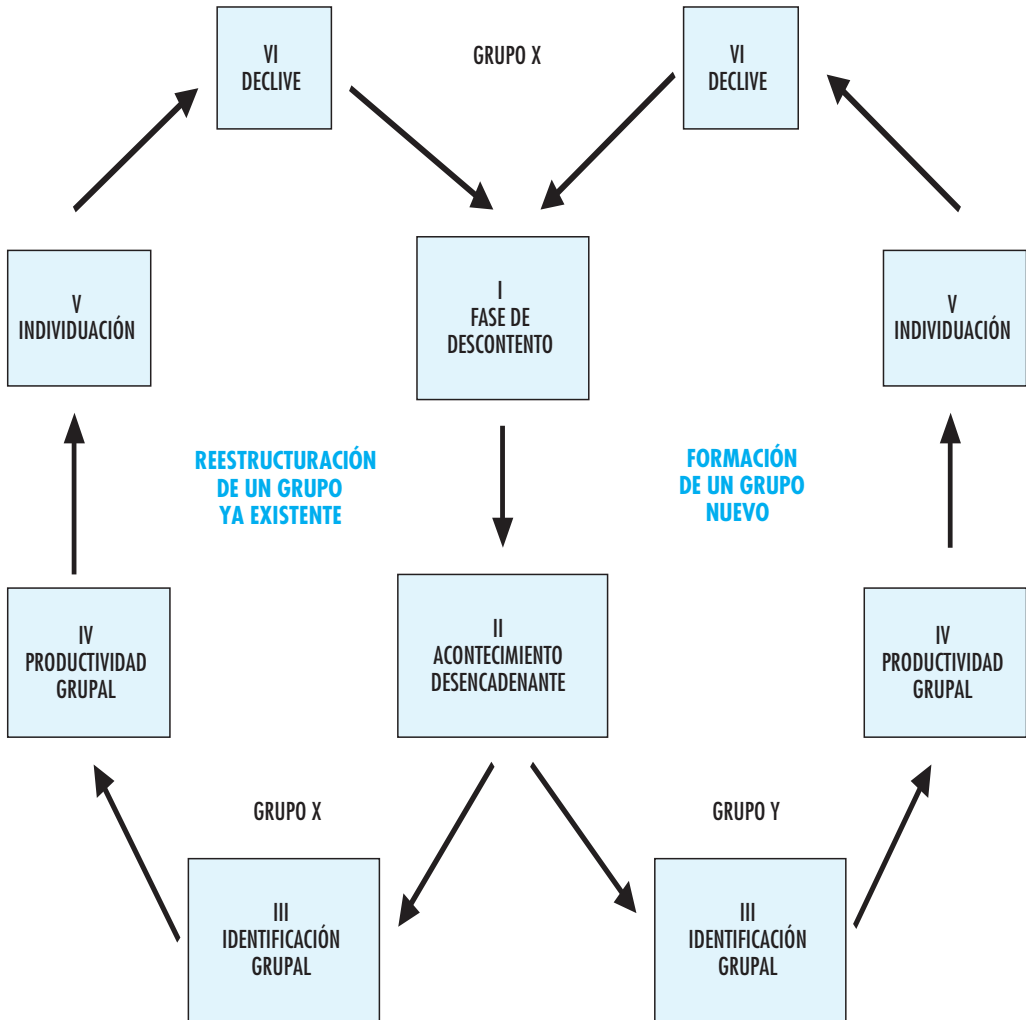


Figura 1. Modelo cíclico de la formación y el desarrollo de un grupo (adaptado de Worchel y col., 1992).

Cada estadio podía ser identificado por el tema de discusión y por la conducta que dominaba en el grupo. Su duración puede diferir mucho según los grupos. Algunos emplean mucho tiempo en la fase de identificación, mientras que otros dedican un periodo más largo a la fase de productividad. Por otra parte, hay numerosos acontecimientos, no siempre fácil-

mente identificables, que pueden hacer que el grupo cambie de un estadio a otro y, si bien la progresión natural sería la que se acaba de describir, algún suceso inesperado o inusual, puede alterarla. Por ejemplo, la aparición de una amenaza externa sobre el grupo hará que éste avance o retroceda a la fase de identificación para protegerse del peligro potencial, pero si la amenaza va dirigida a uno o varios miembros individuales, se producirá la fase de individuación, en la que los individuos afectados buscarán el reconocimiento personal por parte del endogrupo. No obstante, cuando esto ocurre y el grupo es impulsado a algún estadio anterior o posterior, el desarrollo continúa a partir de ese nuevo estadio.

Este tipo de problemas es inherente al estudio del desarrollo de los grupos. La determinación del estadio concreto en que se encuentra un grupo tiene que basarse en observaciones cuidadosas de la conducta y la discusión grupal, es decir, debe hacerse *a posteriori*; por otra parte, tampoco es fácil hacer comparaciones entre grupos basándose sólo en su tiempo de existencia, debido al distinto ritmo de desarrollo de cada uno. Sin embargo, el hecho de que existan criterios claros de identificación de los estadios permite la contrastación empírica de hipótesis concretas.

Worchel y sus colaboradores no se han limitado a ofrecer un modelo descriptivo más del desarrollo del grupo, sino que han realizado diversas investigaciones, algunas de las cuales revisaremos más adelante, para dar un apoyo empírico al modelo y analizar cómo afecta esa evolución a los procesos psicosociales que se producen dentro de los grupos y entre ellos. Intentan así superar una de las principales deficiencias en esta área, el no haber ido más allá de la descripción y no permitir hacer predicciones claras y empíricamente contrastables sobre los fenómenos grupales.

7. DESARROLLO DE LAS RELACIONES ENTRE EL INDIVIDUO Y EL GRUPO: LA SOCIALIZACIÓN GRUPAL

Hasta ahora hemos hablado de formación del grupo y de desarrollo del grupo. Se trata de procesos que implican cambios a lo largo del tiempo en el grupo como un todo. En este apartado vamos a referirnos a la socialización grupal, proceso que implica cambios a lo largo del tiempo en la relación entre el grupo y sus miembros. Al igual que los grupos, también los

individuos pasan por diversas fases de pertenencia grupal. De hecho, en un mismo grupo puede haber miembros que se encuentren en fases distintas en un momento dado. Esta evolución de la pertenencia de los miembros afecta al desarrollo global del grupo y, a su vez se ve afectada por la fase en que se encuentre el grupo en cada momento. Esto se debe a que el grupo no es una entidad fija y unitaria, sino que está formado por individuos que entran y salen y tienen su propia dinámica de relaciones con el grupo al que pertenecen, es decir con los demás individuos en cuanto miembros del grupo.

7.1. El modelo de Levine y Moreland

El tema de la socialización grupal ha recibido poca atención en Psicología Social como área de investigación. La mayoría de los estudios contemplan el proceso de socialización centrándose en una única fase (por ejemplo, la incorporación del individuo al grupo, o su salida del grupo). En este sentido, el modelo desarrollado por Moreland y Levine (1982; Levine y Moreland, 1994) constituye una excepción. Según estos autores, el objetivo de este modelo es determinar los cambios afectivos, cognitivos y conductuales que los grupos y los individuos se producen entre sí desde el principio hasta el final de su relación. Se parte de una situación en que el grupo ya está formado y los individuos entran y salen de él. Pero es importante para entender el modelo tener en cuenta que el grupo no se considera como una entidad aparte de los individuos que lo forman.

7.1.1. Procesos implicados

Son tres los procesos que subyacen en la socialización grupal:

- *Evaluación*: implica esfuerzos por parte del individuo y del grupo para valorar el grado en que la otra parte puede satisfacer y satisface las propias necesidades, en un intento de aumentar al máximo esa satisfacción.
- *Compromiso*: depende del resultado del proceso de evaluación y se basa en las creencias del grupo y del individuo sobre lo satisfactorio de sus propias relaciones y de otras alternativas.

- *Transiciones de rol*: ocurren cuando el compromiso alcanza un nivel crítico (*criterio de decisión*) y suponen reetiquetar la relación del individuo con el grupo y, por tanto, cambiar la evaluación que cada parte hace de la otra.

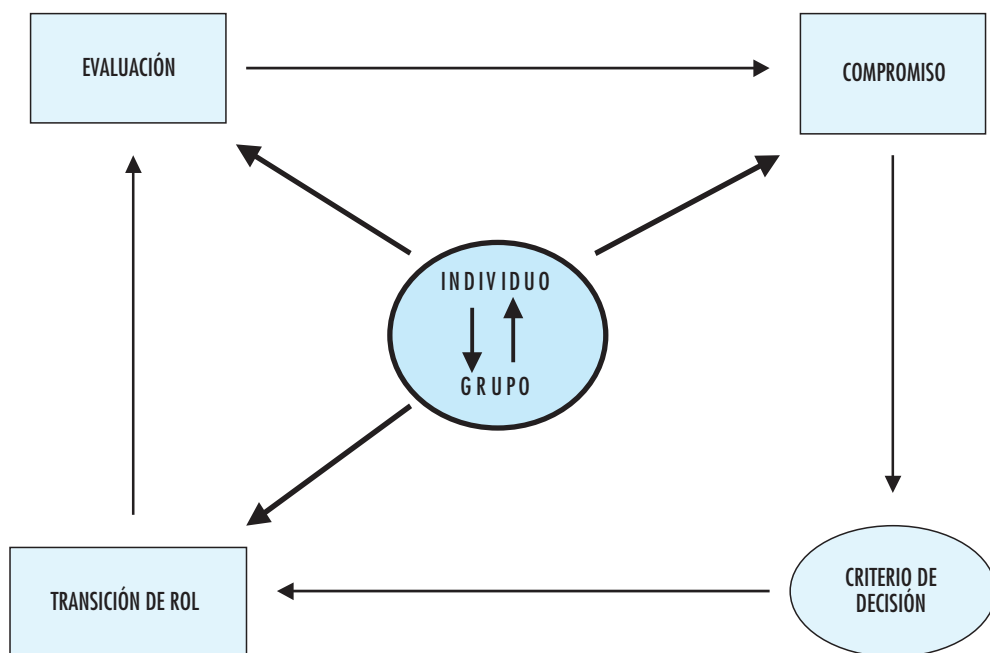


Figura 2. Procesos psicológicos implicados en la socialización grupal (adaptado de Levine y Moreland, 1994).

En el proceso de *evaluación*, el grupo decide qué tipo de contribución se espera del nuevo miembro y se generan unas expectativas normativas sobre ello, comparando la conducta esperada con la conducta real de la persona. Si ésta no cumple lo que se espera de ella, el grupo puede aplicar algún tipo de acción correctiva para reducir la discrepancia. El propio individuo realiza también un proceso de evaluación para determinar el grado en que el grupo satisface sus necesidades personales.

El proceso de *compromiso* tiene importantes consecuencias para la conducta del individuo y del grupo. Cuando un individuo siente un fuerte compromiso hacia un grupo, probablemente aceptará sus metas y sus valores,

tendrá un afecto positivo hacia sus miembros, se esforzará por cumplir las expectativas y alcanzar las metas grupales, y por mantener su pertenencia al grupo. De la misma forma, un grupo que siente un fuerte compromiso hacia un individuo probablemente procurará cumplir sus expectativas y satisfacer sus necesidades, y retenerle como miembro del grupo.

Ahora bien, los niveles de compromiso del grupo y del individuo no son fijos, sino que cambian con el tiempo, y por tanto sus relaciones mutuas también van cambiando. Estos cambios están regidos por *criterios de decisión*, que son niveles concretos de compromiso que indican que está justificado un cambio cualitativo en la relación entre ambas partes. Este cambio cualitativo, llamado *transición de rol*, supone una modificación de las expectativas de ambos con respecto al otro.

Pero la socialización no concluye con la primera transición de rol, sino que, tras ésta, se produce un nuevo proceso de evaluación que dará lugar a cambios en el compromiso y a subsiguientes transiciones de rol. Veamos con más detalle el desarrollo de la socialización grupal tal como la describe el modelo de Moreland y Levine.

7.1.2. Evolución de las relaciones del individuo con el grupo

Desde que comienza su relación con el grupo, antes de pertenecer a él, hasta que esa relación termina después de haberlo abandonado, el individuo atraviesa cinco fases de socialización, cada una de las cuales se caracteriza por una conducta específica por parte del grupo y por parte del individuo, así como por un resultado final que es el nuevo rol del individuo en el grupo.

1. Fase de *investigación*. En este momento el grupo está reclutando gente que pueda contribuir a lograr sus metas. Por su parte, el individuo está haciendo un reconocimiento en busca de un grupo que satisfaga sus necesidades personales. Si el nivel de compromiso de cada parte alcanza el criterio de decisión correspondiente, es decir, si tras una evaluación positiva mutua ambas partes consideran que el otro va a cumplir las expectativas mejor que una opción alternativa, se producirá la transición de rol de entrada y el individuo se convertirá en un nuevo miembro del grupo.

2. Fase de *socialización*. El grupo intenta cambiar al individuo para que pueda contribuir mejor al logro de las metas del grupo. Si el grupo tiene éxito en este esfuerzo el individuo experimentará una asimilación de las normas y valores del grupo. Al mismo tiempo, el individuo intenta cambiar al grupo para que satisfaga mejor sus necesidades personales, y si tiene éxito el grupo experimentará una acomodación a las necesidades del individuo. Si el nivel de compromiso de ambas partes alcanza el criterio de decisión correspondiente, se producirá la transición de rol de aceptación y el individuo se convertirá en miembro de pleno derecho.
3. Fase de *mantenimiento*. Se produce entonces una negociación del rol del individuo por ambas partes, el grupo buscando un rol especializado que aumente la contribución del individuo a las metas grupales y el individuo buscando un rol que aumente la satisfacción de sus propias necesidades. Si esta negociación prospera, los niveles de compromiso de ambas partes permanecerán altos, pero si fracasa y los niveles de compromiso descienden al criterio de decisión correspondiente, se producirá la transición de rol de divergencia y el individuo se convertirá en un miembro marginal.
4. Fase de *resocialización*. Tanto el grupo como el individuo intentan restaurar la contribución de la otra parte a sus propios intereses. Si los dos tienen éxito volverá a producirse una asimilación por parte del individuo y una acomodación por parte del grupo, y si los niveles de compromiso alcanzan el criterio de decisión respectivo se producirá la transición de rol de convergencia y el individuo volverá a ser miembro de pleno derecho. No obstante, este resultado de la fase de resocialización es bastante infrecuente. Lo normal es que los niveles de compromiso del individuo y del grupo sigan bajando hasta llegar al siguiente criterio de decisión y se produzca la transición de rol de salida, cuyo resultado es que el individuo pasa a ser un ex-miembro del grupo.
5. Fase de *recuerdo*. Aquí finaliza la relación entre el individuo y el grupo. Las contribuciones del individuo pasan a formar parte de la tradición del grupo, y el individuo experimenta reminiscencias de las contribuciones del grupo a la satisfacción de sus necesidades personales.

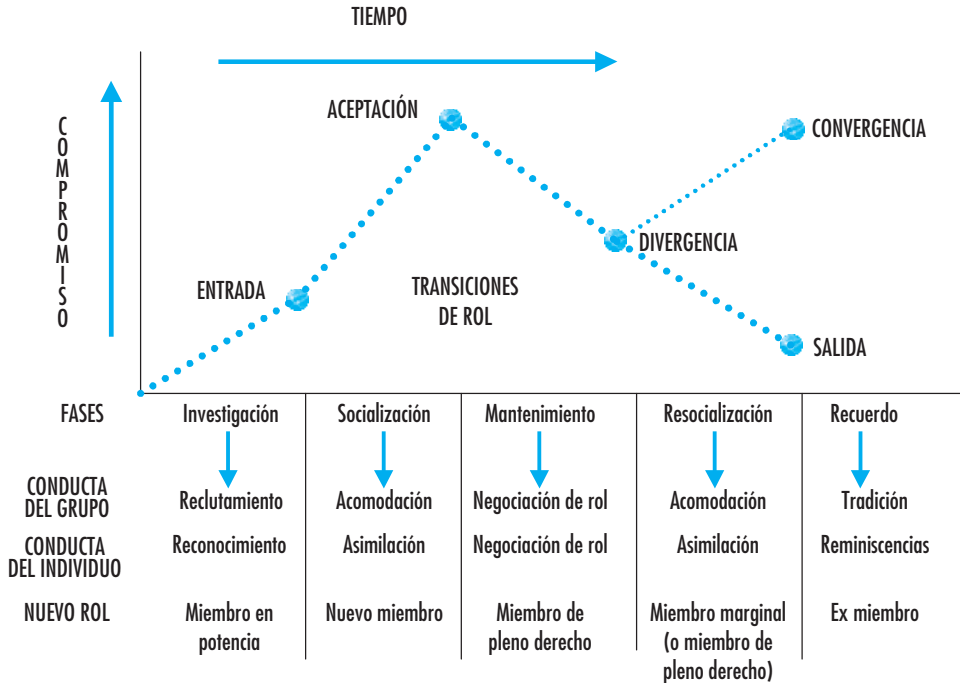


Figura 3. Evolución de las relaciones entre el individuo y el grupo (adaptado de Moreland y Levine, 1982).

Aunque este modelo representa una evolución gradual de la relación entre el individuo y el grupo, los autores advierten que los niveles de compromiso de ambos pueden experimentar cambios repentinos; los criterios de decisión pueden no ser estables a lo largo del tiempo y eso influirá en la duración de las distintas fases para cada individuo. Por otra parte, la versión original del modelo supone que el grupo y el individuo comparten los mismos criterios de decisión, están igual de comprometidos uno con otro a lo largo de toda la relación, y están igual de dispuestos para una transición de rol en un momento dado. Pero esto no siempre es así, y las divergencias en este sentido producen conflicto en la relación. Estas fuentes de tensión entre individuo y grupo asociadas a las transiciones de rol han sido recogidas por Levine y Moreland (1994) en una posterior ampliación del modelo.

Una de las investigaciones llevadas a cabo recientemente (Stiff y Van Vugt, 2008) aporta resultados relevantes en relación con la fase de admi-

sión de nuevos miembros (fase de investigación, según el modelo), como es la importancia de que sea un tercero el que informe acerca del candidato, es decir, que se facilite información derivada de la reputación del candidato, más que la que el propio candidato aporte. Interesa, en particular, la información de fuentes cercanas al candidato o fuentes de alto estatus. En este estudio se mostraba la importancia de la información relativa al coste o autosacrificio en que incurría por formar parte del grupo y de que esta información se obtuviera a través de una fuente distinta al candidato. En el caso de que ese autosacrificio fuera alto, ello se asociaba al compromiso del candidato con el grupo, se le evaluaba mejor y se tendía a elegirlo como miembro del grupo.

8. LOS PROCESOS GRUPALES E INTERGRUPALES VISTOS DESDE UNA CONCEPCIÓN DINÁMICA DEL GRUPO

Como hemos repetido varias veces a lo largo de este tema, la investigación psicosocial sobre lo que ocurre dentro y entre los grupos ha sido, por lo general, estática en su enfoque del grupo, considerándolo como una entidad congelada en el tiempo. A continuación veremos algunos ejemplos de lo equívoca que puede resultar esa concepción, y de cómo los procesos estudiados pueden variar según el momento que esté atravesando el grupo, hasta el punto de no producirse en absoluto en determinadas fases del desarrollo grupal. Empezaremos refiriéndonos a la relación entre los dos procesos evolutivos analizados en este tema: el desarrollo del grupo como un todo y el de las relaciones entre el grupo y sus miembros.

Por una parte, el hecho de que los individuos que constituyen el grupo atraviesen por distintas fases de pertenencia grupal, y de que no todos pasen por las mismas fases al mismo tiempo, influye en el proceso de desarrollo del grupo en conjunto. Por ejemplo, la necesidad de socializar a nuevos miembros y de resocializar a miembros marginales muchas veces puede retrasar el avance del grupo, debido a que los recursos y el tiempo empleados en estas funciones no están disponibles para otro tipo de actividades que facilitan el desarrollo grupal.

Por otra parte, el proceso de desarrollo del grupo también afecta al proceso de socialización. Hay actividades de socialización que rara vez

ocurren en determinadas fases del desarrollo grupal. Por ejemplo, durante la fase de formación del grupo es normal que se produzcan actividades de investigación (reclutamiento por parte del grupo y reconocimiento por parte de los individuos), pero no pueden darse actividades de socialización, mantenimiento o resocialización porque el grupo aún no ha desarrollado un sistema de normas. Además, las actividades de socialización grupal que ocurren en más de una fase del desarrollo del grupo pueden operar de forma distinta en cada fase. Por ejemplo, la actitud del grupo hacia la entrada de nuevos miembros no será la misma en la fase de productividad grupal que en la fase de declive. En el primer caso, cuando la preocupación del grupo está centrada en la tarea, el nivel de exigencia y la presión para que el nuevo miembro asimile las normas del grupo será mucho mayor, mientras que en la fase de declive, cuando el grupo se siente amenazado y preocupado por el abandono masivo de miembros, la presión sobre los individuos que pretendan entrar será mucho menor y el grupo mostrará una mayor acomodación a las necesidades personales del nuevo miembro.

A continuación se describen brevemente dos investigaciones en el marco del modelo de Worchel que ilustran cómo determinados procesos se ven influidos por la etapa de desarrollo en que se encuentre el grupo. Se trata de la percepción de la homogeneidad grupal, y de las relaciones con otros grupos.

Worchel y sus colaboradores (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992) han estudiado cómo afectan las fases de desarrollo grupal a la percepción de la homogeneidad dentro del grupo por parte de los miembros. Numerosos estudios han encontrado que los individuos ven mayor homogeneidad en las características del exogrupo que dentro del propio grupo; esa semejanza percibida dentro de las categorías sociales consideradas como exogrupos es la base del desarrollo de los estereotipos. Sin embargo, a veces también se percibe una gran homogeneidad dentro del endogrupo, y en esto es importante el momento del grupo y su preocupación central. Concretamente, se percibirá más homogeneidad en la fase de identificación grupal, y mucha menos en las fases de individuación y declive, debido a que en la primera el interés del grupo se centra en descubrir aspectos comunes entre los miembros del propio grupo que los diferencien de los exogrupos, lo que aumenta la cohesión, mientras que

en las otras dos fases los individuos buscan diferenciarse de otros miembros del grupo para incrementar su propia individualidad, así como posibles puntos en común con personas de otros grupos potencialmente más atractivos.

En otro estudio (Worchel, Coutant-Sassic y Wong, 1993) analizaron las relaciones entre el endogrupo y los exogrupos a lo largo de distintas fases del desarrollo grupal. Como decíamos antes, el conflicto y la competición con otros grupos desempeña importantes funciones de cara a la identidad grupal. Obliga a los individuos a declarar y demostrar su pertenencia a un grupo o a otro, marca los límites de los grupos y crea un vínculo y un objetivo común entre los miembros del endogrupo. Por tanto, cuando un grupo se encuentra en la fase de identificación buscará el conflicto y la competición con los exogrupos, pero ese conflicto será cada vez menos frecuente a medida que el grupo avanza hacia otras fases. Durante la fase de productividad grupal, ese conflicto distraería a los miembros de las actividades orientadas a la tarea, y malgastaría los esfuerzos necesarios para realizarla. Durante la individuación los miembros empiezan a establecer comparaciones sociales con otros miembros de su propio grupo y con los de los exogrupos, y utilizan su valor potencial para otros grupos como presión para negociar sus propias recompensas en el grupo, para lo cual necesitan información sobre esos exogrupos. Por último, en la fase de declive los miembros buscan activamente grupos alternativos, para lo cual sería perjudicial el conflicto entre su grupo de origen y esos grupos potenciales. Estos resultados tienen una importante utilidad aplicada, ya que indican que la reducción de la hostilidad entre grupos sólo es posible una vez que éstos hayan superado la fase de establecimiento de su identidad y no sientan que la interacción con miembros de otros grupos amenaza dicha identidad.

Estos ejemplos ponen de manifiesto que los procesos grupales no pueden entenderse completamente, ni siquiera correctamente, si no se estudian en un contexto temporal. La relación de las personas con su propio grupo puede ser de amor o de odio, y lo mismo ocurre con su actitud hacia los exogrupos. Uno de los factores que deben tenerse en cuenta para explicar esas relaciones y actitudes es el momento en que se halla el grupo.

9. EL DESARROLLO DEL GRUPO EN UN CONTEXTO APLICADO

A continuación, en el cuadro 5, se presenta un modelo de desarrollo grupal y su utilización en un contexto aplicado: una cumbre internacional entre representantes de países en conflicto y de un tercer país que actuó de mediador para lograr un acuerdo de paz. Se trata del modelo de Hare (1982) y de la cumbre de Camp David.

Cuadro 5. Un ejemplo de desarrollo de grupal: la cumbre de Camp David, 1978

Hare y Naveh (1984) analizan el proceso de negociación de la cumbre de Camp David, celebrada en 1978 entre egipcios e israelíes con la mediación del presidente de EEUU, Jimmy Carter, a partir de un modelo de desarrollo grupal que se centra en los problemas funcionales de los grupos.

Según este modelo, elaborado por Hare (1982), los grupos se enfrentan a cuatro problemas funcionales que deben resolver para lograr sus metas: 1) mantener su estructura y manejar las tensiones, definiendo los objetivos y la orientación general del grupo (fase L); 2) adquirir o aumentar los recursos, la información y las habilidades apropiados para la tarea (fase A); 3) redefinir los roles para aprovechar las nuevas habilidades y no depender demasiado del líder, y al mismo tiempo clarificar las normas que regulan las relaciones entre los miembros para reducir el conflicto (fase I); y 4) trabajar para lograr las metas grupales (fase G).

La cumbre de Camp David, en la que participaron el primer ministro de Israel, Menachem Begin, el presidente egipcio, Anwar el-Sadat, el presidente de EEUU, Jimmy Carter, como anfitrión y mediador, y miembros de los gabinetes respectivos de los tres dirigentes, tenía como objetivo llegar a un acuerdo entre las dos partes en conflicto con respecto a la paz en Oriente Medio y negociar un tratado de paz entre Egipto e Israel. Aunque las previsiones de Carter eran lograr la firma de los acuerdos en tres días, lo cierto es que las negociaciones se prolongaron diez días más; no obstante, el resultado fue calificado de éxito sorprendente por los participantes.

A partir de escritos de algunos de los protagonistas, y de entrevistas con varios de ellos, Hare y Naveh dividen el proceso de negociación de la cum-

bre en cinco periodos, según la actividad concreta que caracterizaba a cada uno. Estos periodos siguen la secuencia prevista por el modelo de desarrollo grupal:

1. Los tres primeros días, en que Carter mantuvo conversaciones conjuntas con Sadat y Begin, corresponderían a la fase L, de definición de objetivos. Cada dirigente acudía con su propia definición, y finalmente se impuso la de Carter.
2. Los días 4 a 8, en que Carter y su equipo prepararon un borrador de propuestas basado en consultas por separado con los otros dos dirigentes y sus asesores.
3. Los días 9 y 10, en que se constituyó una comisión conjunta formada por un representante de cada delegación, Carter y su Secretario de Estado, Cyrus Vance, para redactar un nuevo borrador del acuerdo. Estos dos periodos (2 y 3) corresponderían a la fase A, de recopilación de la información (consultas) y las habilidades necesarias (comisión) para la tarea del grupo.
4. Los días 10 y 11, en que las partes no fueron capaces de llegar a un acuerdo sobre la cuestión de la Península del Sinaí, y Sadat estuvo a punto de abandonar la cumbre, corresponderían a la fase I, de redefinición de roles y reducción del conflicto. El primero de estos elementos fracasó, porque tanto Begin como Sadat seguían desempeñando su rol de representantes de países enemigos y se negaban a adoptar el de negociadores en busca de un compromiso. Al final, el conflicto se redujo desviando o pasando por alto los puntos más irreconciliables, con lo que el grupo pudo avanzar en su trabajo para lograr los objetivos propuestos.
5. Los días 12 y 13, en que se encontró solución para el resto de los problemas y finalmente se firmaron los acuerdos en la Casa Blanca, corresponderían a la fase G.

Según Hare y Naveh, el éxito de la cumbre se debió a que los miembros del grupo (las tres delegaciones y sus dirigentes bajo el liderazgo de Carter) fueron capaces de afrontar y resolver los cuatro problemas funcionales de los grupos tal y como se describía más arriba.