

Dinámicas e intervención grupal

M.ª del Carmen Martínez (coord.)

Consuelo Paterna

Juan José Vera

M.ª Isabel Hombrados



EDITORIAL
SÍNTESIS

Dinámicas e intervención grupal

Consulte nuestra página web: www.sintesis.com
En ella encontrará el catálogo completo y comentado



NO fotocopies el libro

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Dinámicas e intervención grupal

M.º del Carmen Martínez (coord.) Consuelo Paterna Juan José Vera M.' Isabel
Hombrados



Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© M.ª del Carmen Martínez (coord.)
Consuelo Paterna
Juan José Vera
M.ª Isabel Hombrados

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono 91 593 20 98
<http://www.sintesis.com>

ISBN: 978-84-995850-4-8

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

Introducción

PARTE 1: Dinámicas grupales

1. Conflicto intragrupal y cooperación

M.a del Carmen Martínez

1.1. El conflicto intragrupal

1.2. Estudios sobre dilemas sociales

1.3. Factores que influyen en la cooperación

1.4. Estilos de comportamiento ante el conflicto

1.5. Estrategias para producir cooperación y solucionar el conflicto

1.5.1. Negociación

1.5.2. Intervención de terceras partes

1.6. Habilidades para la resolución de conflictos

Referencias bibliográficas

2. Las relaciones entre grupos

Consuelo Paterna y M.a del Carmen Martínez

2.1. Las relaciones intergrupales desde enfoques individualistas

2.1.1. Explicaciones centradas en la persona

2.2. Las explicaciones desde el enfoque grupal

[2.2.1. Teoría del conflicto realista](#)

[2.2.2. Teoría de la deprivación relativa](#)

[2.2.3. Teoría de la comparación social](#)

[2.2.4. El proceso de categorización y la identidad social](#)

[2.2.5. Teoría de la identidad social y la conducta intergrupala](#)

[2.2.6. Teoría de la dominancia social](#)

[2.2.7. Modelo de Taylor y Moghaddam](#)

[2.2.8. Modelo de Fisher](#)

[2.2.9. Emociones intergrupales](#)

[2.3. Mejora de las relaciones intergrupales y reducción del conflicto intergrupala](#)

[2.3.1. Hipótesis del contacto](#)

[2.3.2. Representación de los grupos en la situación del contacto](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[3. Conducta colectiva, movimientos sociales y cambio social](#)

Consuelo Paterna

[3.1. Definición de conducta colectiva y multitudes. Tipologías](#)

[3.2. Explicaciones de la conducta colectiva](#)

[3.2.1. Teorías del contagio](#)

[3.2.2. Teoría de la norma emergente](#)

[3.2.3. Teoría de la identidad social](#)

[3.3. Movimientos sociales: definición, tipos y fases](#)

[3.4. Enfoques psicosociales sobre los movimientos sociales](#)

[3.4.1. La deprivación relativa](#)

[3.4.2. Teoría de la sociedad de masas](#)

[3.4.3. Teoría del valor añadido o tensión estructural](#)

[3.4.4. Teoría de la movilización de los recursos](#)

[3.4.5. Teoría de la motivación a participar](#)

[3.4.6. Estudios recientes sobre movimientos sociales](#)

[3.5. Percepción de injusticia y acciones colectivas](#)

[Referencias bibliográficas](#)

PARTE II: Intervenciones con grupos

[4. Grupos y equipos en organizaciones](#)

Juan José Vera

[4.1. Ventajas y oportunidad de los equipos de trabajo para las organizaciones](#)

[4.2. Especificidad y variación de los equipos de trabajo](#)

[4.3. Efectos y resultados en los equipos de trabajo](#)

[4.4. La efectividad en los equipos de trabajo y los prerequisites del éxito](#)

[4.5. Procesos internos y logro de objetivos en los equipos de trabajo](#)

[4.6. ¿Dónde puede fallar un equipo?](#)

[4.7. Posibles intervenciones y mejoras en la efectividad de los equipos](#)

[4.8. La selección de los miembros y la composición del equipo](#)

[4.9. Construcción de equipos](#)

[4.10. Entrenamiento de Equipos](#)

[4.10.1. Entrenamiento en Esquemas o Modelos Mentales Compartidos](#)

[4.10.2. Entrenamiento de Coordinación de Equipo](#)

[4.11. Desarrollo del liderazgo](#)

[4.12. Reestructuración y Rediseño del Trabajo](#)

[4.12.1. Autonomía del equipo](#)

[4.12.2. Flexibilidad Estructural](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[5. Perspectiva de género y trabajo grupal con mujeres](#)

M.a del Carmen Martínez

[5.1. Propuestas de intervención no sexista y feminista](#)

[5.2. Trabajo grupal feminista](#)

[5.2.1. Empoderamiento de las mujeres](#)

[5.3. Esquema de trabajo grupal](#)

[5.3.1. Estructuración de las sesiones](#)

[5.3.2. Etapas del grupo](#)

[5.3.3. Aspectos básicos de la coordinación](#)

[5.4. Concretando las estrategias de intervención feminista](#)

5.5. Algunas consideraciones desde la intervención feminista

5.5.1. Vejez, climaterio y menopausia

5.5.2. Trastornos de la alimentación

5.5.3. Violencia contra las mujeres

5.5.4. Mujeres inmigrantes

Referencias bibliográficas

6. Entrenamiento e intervención grupal intercultural

M.a del Carmen Martínez

6.1. Sociedades multiétnicas: ideologías y respuestas

6.2. La interculturalidad desde la perspectiva psicosocial

6.2.1. Modelos de intervención intercultural

6.2.2. Protocolo de análisis,

6.3. Entrenamiento intercultural

6.3.1. Métodos de intervención intercultural

6.4. Trabajo grupal e interculturalidad

6.4.1. El grupo intercultural

6.5. Comunicación intercultural

6.5.1. La empatía en el encuentro intercultural

Referencias bibliográficas

7. Grupos de apoyo y autoayuda para cuidadores de personas dependientes

MI Isabel Hombrados

[7.1. Apoyo social y cuidados de salud](#)

[7.1.1. Perspectiva funcional](#)

[7.2.1. Perspectiva estructural](#)

[7.1.3. Perspectiva contextual](#)

[7.2. ¿Qué son los grupos de apoyo y autoayuda?](#)

[7.2.1. Funciones y características de los grupos de apoyo y autoayuda](#)

[7.2.2. Efectividad de los grupos de apoyo social y autoayuda](#)

[7.2.3. El papel del profesional en los grupos de apoyo](#)

[7.3. Intervención con grupos de apoyo social y autoayuda para cuidadores de personas dependientes](#)

[7.3.1. Fase de formación](#)

[7.3.2. Fase de desarrollo](#)

[7.3.3. Fase de autogestión](#)

[7.4. Evaluación del grupo de apoyo y autoayuda para cuidadores](#)

[Referencias bibliográficas](#)

Introducción

La osadía de escribir un libro sólo puede entenderse desde la generosidad. En este caso, desde el deseo de transmitir un conocimiento que hemos adquirido a través de los años. En relación con el tema que nos ocupa, los grupos, hay dos aspectos muy relevantes que deben articularse pero que, en ocasiones, no aparecen unidos. De un lado, lo que se denomina saber teórico, de otro, el saber práctico; uno vinculado al conocimiento intelectual y otro al experiencial. El primero es más habitual, lo encontramos en los buenos manuales que han aparecido en nuestro país en las dos últimas décadas y de los que hemos tenido la suerte de beneficiarnos. El rigor, la paciencia y su buen hacer han permitido a generaciones de estudiantes comprender mejor el funcionamiento de los grupos. El segundo saber es mucho más difícil de transmitir y, desde luego, no se acaba en la escritura.

De igual modo que un mapa no es el territorio, los grupos no equivalen a su narración. Tampoco un saber hacer se adquiere sólo con la lectura. Se requiere tiempo y, sobre todo, interés, motivación y deseo de aprender a coordinar grupos, a ayudarles en su camino de mejora o de aprendizaje. En este sentido podría entonces decirse que es una tarea estéril escribir para enseñar a coordinar. No lo es, en tanto en cuanto seamos conscientes de qué es lo que podemos ofrecer y quien lea sea prudente. Lo que en este libro se intenta es dar a conocer los elementos básicos y los principios para la constitución de un trabajo de coordinación de grupos concretado en ámbitos específicos. Dicha tarea no se puede realizar sin tener presente el marco de referencia desde el que se interviene en el grupo. Éste es el paso previo al que deben seguir horas de atento trabajo y de análisis de lo ocurrido. Para poder aprender es imprescindible llevar a cabo una acción reflexiva de forma permanente y relacionada con lo ocurrido en el grupo, lo realizado por la acción de la coordinación y la comprensión de todo ello.

Las condiciones que califican al grupo psicosocial del que aquí hablaremos son:

- Una unidad espacio-temporal.
- Una elaboración de la relación.

-Un vínculo comúnmente percibido.

-Una intención.

Si la comprensión de la interacción requiere una articulación en la que es necesario tener en cuenta normas y sistemas de creencias, el trabajo con grupos requiere el análisis del sistema social e ideológico en el que se hacen posibles y sobre el que actuarán, bien para reproducirlo o para transformarlo. Ante lo que intervenimos son situaciones grupales, que se construyen a sí mismas, se otorgan significados, actúan y se despliegan fuera de sí. Precisamente este despliegue se constituye en el potencial de cambio social, que va más allá del cambio personal subjetivo. En unos casos los cambios se extienden a organizaciones o instituciones, o a estructuras de relación en las que nuevas acciones colectivas señalan los elementos desajustados del sistema social. En otros, la acción se manifiesta sobre unidades más pequeñas que, al incorporar nuevas subjetividades, alteran las relaciones que mantiene con sus inmediatos.

La dinámica que se genera en el grupo ofrece por tanto una oportunidad para la integración, la diferenciación y el cambio, manifestado en las acciones cotidianas como consecuencia de una alteración de los significados. El espacio relacional que genera el grupo, es decir, la forma en que sus miembros se vinculan, la posición que se mantiene en ese espacio, se corresponde con las interpretaciones que otorgamos a los hechos, los juicios que formulamos y, por tanto, con las formas de acción. Toda persona al participar de un grupo se hace miembro del mismo e inicia un aprendizaje tanto representacional como actitudinal, emocional y comportamental. Y a este aprendizaje no es ajena la coordinación.

Intervenir, palabra derivada del latín *intervenire*, significa como verbo transitivo tomar parte, pero como intransitivo alude a influir o mediar. Esta dualidad es la que debemos recoger en nuestra acción grupal, al tiempo que apareceremos como sostén del grupo y apoyo para su proceso reflexivo. Nuestra acción grupal tiende al desarrollo de la persona sin distinción de pertenencia cultural, origen, clase, educación, género, religión, pero teniendo en cuenta todo ello, para fomentar la generación de autonomía, participación activa y crecimiento personal. Si el saber hacer se adquiere gracias a un entrenamiento activo, las páginas siguientes intentan aclarar los puntos de partida para el mismo.

La conjugación entre lo general y lo específico ha sido un rasgo constante en la redacción del texto. En cada capítulo hemos intentado ofrecer una explicación general que pudiera posteriormente contextualizarse, para lo que nos hemos servido de ejemplos concretos. Es nuestro deseo ofrecer una herramienta que motive al trabajo grupal y que ayude a las personas que se inician en dicha tarea a realizar sus primeras sesiones.

M, del Carmen Martínez (coord.)

PARTE I

Dinámicas grupales

1

Conflicto intragrupal y cooperación

La relevancia del conflicto en el estudio de los procesos grupales procede de la constatación de la diferencia y la heterogeneidad que constituye al grupo, lo que no quiere decir que toda diferencia cause o sea origen de un conflicto. Es necesario que esa diferencia se perciba como incompatibilidad y que se defina de forma tal que parezca imposible que dos elementos puedan coexistir o armonizar. Los motivos que los generan pueden ser de diversa índole (afectivo, cognitivo, procedimental, por recursos), se manifiestan en diferentes niveles (intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala, social, internacional) e incluso se declaran en varios de ellos simultáneamente. Así mismo varían en intensidad y en duración. Algo que se genera como conflicto interpersonal puede trasladarse a un conflicto intergrupala y social, lo que puede hacer que perdure durante años. Al igual que la constatación de la incompatibilidad es clave para determinar un conflicto, el otro elemento siempre presente es la decisión que se adopte para su solución. Por eso se puede decir que todo conflicto se liga a una toma de decisiones. Y es evidente que la forma en que se define el conflicto señalará el camino de su solución: si lo representamos como una situación de suma cero, quién o quiénes conseguirán tal premio, nuestra acción será diferente de si pensamos en él en términos de problema mutuo.

La variabilidad de los conflictos se manifiesta en su intensidad, duración, número de implicados, etc. Todos estos aspectos son también factores que marcan cómo se gestionará, lo que implica conocer su naturaleza y cómo se solucionará para intentar preservar la imagen de las partes. Esta necesidad de eliminar la tensión que genera un conflicto, y de buscarle una solución, no debe hacer pensar que no hay elementos de carácter positivo en este tipo de situaciones. El conflicto puede ser útil en la medida en que ayuda a producir cambios, a restablecer la identidad personal, grupal y social, y también a incrementar la cohesión. Veamos por tanto cómo se desarrollan y qué posibilidades de acción tenemos cuando surgen.

i.i. El conflicto intragrupal

El conflicto intragrupal, proceso frecuente en la vida de los grupos, es considerado una etapa fundamental en los modelos de desarrollo grupal. Uno de los pioneros en el estudio de los grupos, Kurt Lewin, consideraba que, de entre los aspectos relevantes en la vida y funcionamiento de un grupo, merecía especial atención la forma en que éste era capaz de manejar y resolver los conflictos. Para él, es una lucha entre fuerzas de magnitudes semejantes que operan en direcciones opuestas. Aunque existen bastantes definiciones, en general se puede afirmar que todas ellas se han elaborado haciendo mención a una situación de incompatibilidad en relación a intereses, objetivos, valores, recursos, y demás elementos ligados a la vida del grupo. No obstante también es posible que surja como consecuencia del deseo de obtener una misma meta. Desde la mayoría de las aproximaciones teóricas se asume que las partes perciben que las ganancias de unos implican la pérdida para otros, por lo que deducen que sus metas son incompatibles. Para Stangor (2004) el conflicto tiene como consecuencia la competición, es decir, ganar algo a expensas de los demás. Pero para otros autores, es precisamente el hecho de crear un contexto de competición lo que produce el conflicto (Billig, 1976). De igual modo la cooperación, la conducta que a través de la interdependencia consigue para ambas partes un beneficio que de forma aislada no se podría conseguir, puede considerarse un aspecto de la situación. Es decir, cooperación y competición son factores de la situación que inhiben o fomentan el conflicto. De hecho se suele afirmar que los miembros de grupos cooperativos son más productivos que los de grupos competitivos.

Algunas propuestas acerca del conflicto intragrupal asumían que éste puede ser beneficioso, e incluso se le atribuyen funciones importantes, como la de ser un elemento socializador, ya que mejora la comprensión del grupo y también permite conocer las consecuencias que tiene de cara a las relaciones con otros grupos. La visión funcional del conflicto puede resumirse como aparece en el cuadro siguiente.

Cuadro 1.1. Funciones del conflicto según Coser (1961)

FUNCIÓN	INTRAGRUPO	EXOGRUPO
Cohesión	Mantiene al grupo liberando tensión	Afirma las conexiones con otros grupos
Identidad	Conforma límites internos	Conforma límites externos
Revitalización	Acentúa el valor de la pertenencia	Revitaliza costumbres
Reconocimiento	Da información sobre los desviados	Da información para paz o guerra
Réplica	Genera semejanza en la conducta	Genera semejanza de estructura

El estudio de los conflictos adquirió su auge a partir de la década de los 50 de la mano de los modelos matemáticos propuestos por la teoría de los juegos y, en parte, por su aplicación al ámbito de la defensa militar y la industria armamentística norteamericana. Teóricos como Arrow, Dantzing, Rapoport o Rafia son algunos de los más ilustres profesionales que salieron de la Rand Corporation (Research and development), fundada en 1948 y que dedicó gran parte de su actividad al estudio de temas militares y de defensa.

Los modelos del conflicto defendidos por sociólogos funcionalistas, como Parsons, Merton, e incluso por Bales, asumen que la estructura social es relativamente estable y que cada elemento de la misma tiene una función. Desde su concepción consensual, tanto de la sociedad como del grupo, para que el sistema actúe es necesario un acuerdo o consenso acerca de los valores o principios. Implícita en esta visión está la idea de que las partes implicadas deben cooperar. El conflicto es pues una desviación que se arregla mediante formación o educación. En contraposición, otros modelos sociológicos consideran que el conflicto dentro de la dinámica social es fruto de la lucha de clases. Los teóricos que defienden esta concepción, entre los que podemos apreciar los desarrollos de Coser, Dahrendorf o Touraine, conciben aquél como una consecuencia normal e ineludible de toda sociedad. Precisamente para Dahrendorf (1990) la ubicuidad del conflicto se origina en el desigual reparto de poder, lo que tiene como consecuencia la aparición de relaciones de autoridad, sumisión y dominación. Los que detentan posiciones de dominación mantienen intereses divergentes a los que mantienen posiciones de sumisión. Esta asimetría promoverá la aparición de conflictos.

Desde la Psicología Social no se ha explicitado un modelo social desde el cual analizar el conflicto aunque se ha trabajado desde un paradigma de intercambio. Al centrarse en

la relación entre la persona y su entorno se ha tendido a desconsiderar un marco estructural y social más amplio, lo que supone analizar los conflictos como manifestaciones de intereses antagónicos, valores contrarios o metas opuestas entre personas. Sin embargo, el conflicto también surge cuando las partes desean un mismo objetivo. Éste es el caso de la aparición de una rivalidad o competición. Pero esta diferencia establecida entre competición y conflicto no parece demasiado útil si pensamos sólo en los resultados, ya que ambas situaciones suponen un acaparamiento de recursos. De hecho, se podría afirmar que la competición es en cierto modo una forma de conflicto. Sin embargo, diferenciar la competición del conflicto presenta ciertas ventajas pues aquélla es una forma de pugna entre metas o la persecución de una misma meta entre partes interdependientes. El conflicto remite a una situación competitiva particular en la que no hay normas para regular el comportamiento instrumental. La utilidad de esta diferenciación radica en que la mayoría de los estudios que podemos analizar y que los psicólogos sociales han estudiado se centran en el análisis de una situación de competición que suele conllevar un conflicto.

Según Redorta (2007) en todo conflicto debemos diferenciar entre los elementos que constituyen el núcleo del mismo y los aspectos de carácter periférico. En el centro o eje del conflicto situaríamos el significado que el mismo tiene para las partes, la historia de relaciones en la que ha surgido, los acontecimientos pasados en el que se originó y las expectativas que cada una de las partes mantiene. En cuanto a los aspectos de carácter periférico, cabe mencionar a los que se relacionan con el contexto en el que ocurre, teniendo en cuenta la diversidad cultural y psicológica del mismo y su carácter recursivo. Partiendo del análisis de los aspectos comunes a los conflictos este autor identifica 16 tipos, según su origen, que agrupa en cuatro bloques que responden a las necesidades básicas que se desean cubrir. Asimismo conviene tener en cuenta cuáles son las manifestaciones características de tales situaciones, pues se constituyen en los aspectos básicos a indagar y que pueden ayudar de cara a la elaboración de un programa de intervención.

Cuadro 1.2. Tipología para Análisis del Conflicto. Basado en Redorta (2007)

NECESIDADES	PATRONES DE CONFLICTO	INDAGAR
SER	IDENTIDAD	Rasgos básicos, diferenciación
	VALORES	Dogmatismo
	AUTOESTIMA	Ataques, envidias, trato inmerecido
SEGUIR	EXPECTATIVAS	Incumplimiento de expectativas, frustración
	INADAPTACIÓN	Socialización, stress
	ATRIBUTIVOS	Intenciones del otro
	INHIBICIÓN	Castigo, miedo, evitación
CONSEGUIR	PODER	Estatus, desconfianza, recompensas
	NORMATIVA	Ignorar la ley o la norma
	LEGITIMACIÓN	Ausencia de normas, inaceptación de autoridad
	INCOMPATIBILIDAD PERSONAL	Desconfianza, empatía
MANTENER	INTERESES	Grado de interdependencia, negociación
	ESTRUCTURAL	Implicados, cambios posibles sustanciales
	RECURSOS ESCASOS	Percepción de injusticia, percepción de escasez
	INEQUIDAD	Forma de reparto, reciprocidad

Otras formas de clasificación del conflicto intragrupal son aquellas que recurren a los objetivos del grupo. Por ejemplo, Bales consideraba que hay básicamente un motivo para el conflicto que no es otro que la tarea que se debe realizar. Sin embargo para Jehn (1995) los conflictos pueden relacionarse con tres aspectos básicos en torno a los que se desarro lían los grupos: de tarea, es decir, sobre qué hacer y cómo llevarla a cabo; de relación, fruto de desacuerdos personales; y de proceso, relacionados con quién debe hacer qué dentro del grupo. Otra taxonomía posible es aquella que considera dos tipos de conflicto: los de índole cognitiva o los de tarea (en los que las metas son acordadas pero los métodos sobre cómo lograrlas no tienen acuerdo) y los conflictos de intereses (en los que los recursos son escasos y todos los miembros prefieren ganar a perder). Por último

podemos mencionar otra clasificación que responde al origen del conflicto. Desde este criterio se suelen diferenciar:

- Conflicto de valores: Se presenta cuando los valores de dos personas o grupos son incompatibles y no hay respeto entre ellos o se manifiestan como totalmente incompatibles.
- Conflicto cultural: Hace referencia al enfrentamiento entre dos partes, por incompatibilidad de costumbres, las cuales se relacionan con su origen y pertenencia cultural. Con frecuencia suele ir unido al anterior.
- Conflicto de distribución: Cuando hay desacuerdo por la asignación diferenciada de bienes, recursos o servicios.
- Conflicto de objetivos: Cuando en un grupo no se logran concertar los objetivos, o cuando los objetivos de un grupo perjudican a otros.
- Conflicto entre modelos: Cuando hay desacuerdos sobre métodos o procedimientos para alcanzar lo objetivos y sobre las hipótesis de las que se parte.
- Conflicto de roles: Cuando en un grupo, familia, amigos o equipo de trabajo, las funciones no son claras, ni están definidas para que las asuman sus miembros.
- Conflicto de información: Cuando encontramos defectos o problemas en la comunicación y también se dificulta el acceso a la información por parte de una persona o de un grupo a otro.
- Conflicto de poder: Se establece por los beneficios, privilegios y posibilidades que da el poder.
- Conflicto de comportamiento: Determinados por los efectos que tiene nuestra actuación sobre otra persona o situación, que generan cierta reacción adversa en los otros.
- Conflicto de personalidad: Lo que la Psicología se plantea como problemas en la estructura o perfil de la persona.

Otro elemento a tener en cuenta es el nivel en el que el conflicto aparece. Éste puede ser intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupalo social. Asimismo podemos realizar un análisis de la secuencia temporal para saber cuál es el momento en el que el conflicto se encuentra, ya que las posibilidades de intervención no son las mismas. Forsyth (2006) ha propuesto una serie de etapas en la caracterización de un conflicto. La primera de ellas, denominada desacuerdo, remite al momento en que los miembros del grupo se hacen conscientes de que hay una discrepancia en torno a la tarea, o a un aspecto de carácter interpersonal, o cualquier otro elemento relacionado con el grupo. La segunda, denomina confrontación, es una fase en la que hay una abierta hostilidad, con posible aparición de coaliciones o facciones dentro del grupo que ejercen presión sobre sus miembros. Es muy probable que un proceso de polarización aparezca en este período dando lugar a la tercera fase. Ésta se denomina escalada. Esta situación puede ser realmente hostil, llena de presiones y coerciones, amenazas, insultos e incluso agresiones físicas. Esta fase puede llegar a romper y disolver el grupo. Sólo en el caso de que esto no ocurra podemos hablar de una cuarta fase, denominada, des-escalada, en la que el desgaste y los esfuerzos llevan a los miembros del grupo a una postura más racional en la que es importante reorientar los esfuerzos hacia las metas originales. Con mucha probabilidad, esta etapa requiere la presencia de un tercero que pueda ayudar al grupo a la consecución de la resolución, la última fase. Ahora es cuando se produce la integración, etapa que se puede concretar en una solución de ganancia para todos, o a través de la imposición de un acuerdo por una figura de poder, o por conversión, en el que la discusión y la persuasión conducen a un acercamiento y cambio de posturas de una de las partes implicadas.

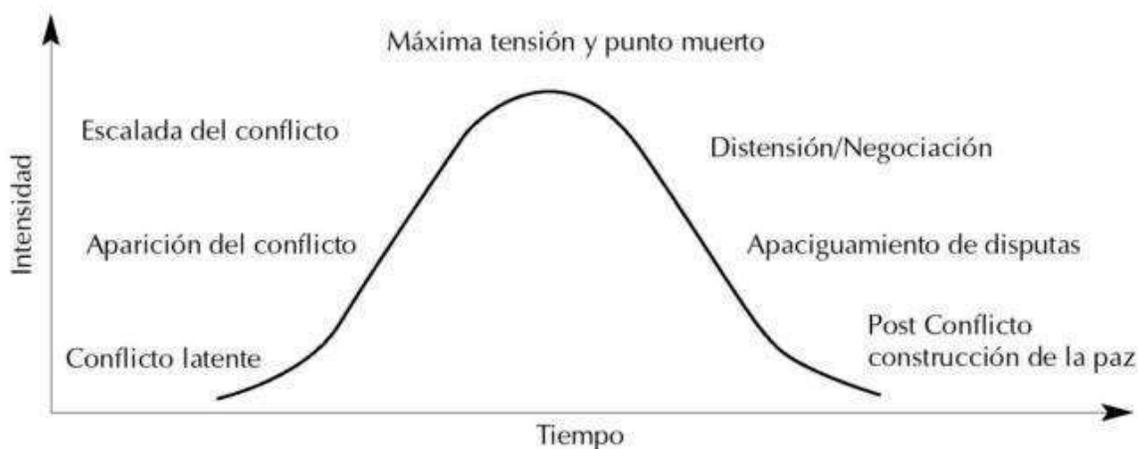


Figura 1.1. Etapas características del conflicto.

En resumen, se puede afirmar que el primer aspecto a tener en cuenta ante una situación de conflicto es saber analizarlo, para lo cual debemos:

1. Clarificar quiénes están envueltos en el conflicto.
2. Definir y precisar cuál es el objeto o centro del mismo.
3. Identificar quiénes respaldan a los involucrados y por qué.
4. Ubicar la relación que tienen y han tenido los complicados.
5. Identificar los objetivos e intereses de los implicados.
6. Establecer los medios y estrategias adecuados para solucionarlo.
7. Indagar el contexto del conflicto y su historia.

Aunque durante décadas han sido los conflictos de intereses los que centraron en un principio la investigación, en los últimos años se ha dedicado gran esfuerzo al estudio de un tipo de conflicto que implica una situación compleja, en los que el tiempo y el grupo adquieren más relevancia: los dilemas sociales.

1.2. Estudios sobre dilemas sociales

Una de las fuentes potenciales de conflicto intragrupal es aquella en la que las metas de uno de los miembros del grupo está en conflicto con las de éste en su totalidad. A esta situación se le denomina dilema social (Dawes, 1980) para acentuar el hecho de que los beneficios a los que se accede, y de los que se trata, suelen ser bienes públicos. Esto supone que los beneficios pueden ser compartidos por los miembros de un grupo o una comunidad, al margen de que cada uno pueda contribuir personalmente a la creación o consecución de tal beneficio. En su trabajo ya clásico sobre los bienes comunales Hardin (1968) analizó un claro ejemplo de dilema social. El uso de los pastos comunales, algo frecuente en nuestro país hasta hace pocos años, implica una utilización racional y cuidadosa de los mismos, ya que el abuso puede llegar a anularlos. Si varios miembros de

una comunidad deciden, de forma unilateral, aumentar su frecuencia de acudir a los pastos en beneficio propio, es probable que al cabo de un tiempo nadie pueda disfrutar de este bien común. En la actualidad nuestra sociedad suele enfrentarse a muchos dilemas de este tipo: la explotación de los caladeros, de los acuíferos, de los bosques, etc. En estas circunstancias el interés colectivo sólo se garantiza por límites individuales. Por el contrario, el beneficio individual a corto plazo es un perjuicio grupal a largo plazo.

En este tipo de situaciones todos los participantes tienen dos opciones: minimizar sus ventajas actuales o maximizarlas. Las consecuencias de cada acción también las sabemos. Si la situación se concibe a corto plazo y desde un punto de vista individual, la elección estará basada en el beneficio inmediato. La respuesta usual ante este tipo de situaciones no es alentadora. Algunas características de los dilemas han permitido establecer tipos según las consecuencias que aparezcan de cara al grupo y a los individuos. Así se puede diferenciar entre los dilemas que suponen una conducta egoísta, beneficio personal a costa del perjuicio del grupo; un claro ejemplo de estos dilemas es aquel en que alguien usa un bien público con pérdidas a largo plazo para él y para su comunidad. El segundo tipo de dilemas se relaciona con las ventajas de la contribución individual, ya que puede suponer un beneficio a largo plazo para todo el grupo. El uso del coche y no del transporte público es un ejemplo del primer tipo de dilema. Realizar una donación para un parque en el barrio del que todos nos podemos beneficiar es un ejemplo del segundo tipo de dilemas. Este último tipo supone una contribución de la que se benefician otros, lo que suele relacionarse con lo que se denomina free-riding: la obtención de beneficio sin poner nada a cambio. Una conducta que suele ser frecuente sobre todo en grupos grandes. No obstante, en las situaciones dilemáticas suele haber un núcleo duro de cooperadores que eligen la estrategia que beneficia a todos, incluso en las circunstancias más desfavorables. Entre ellos la comunicación aumenta de manera llamativa lo que fomenta la cooperación y crea una situación de solidaridad grupal que da lugar a la confianza y a la cooperación.

El marco conceptual dominante para la explicación de los dilemas sociales procede de la teoría económica. La teoría de la utilidad esperada tiene un carácter normativo y asume que tomamos decisiones mediante el proceso de comparación de costes y beneficios de cada opción, prefiriendo siempre la más rentable. El problema surge

cuando el resultado deseado y su probabilidad están en conflicto. Para solucionar esta situación las personas deben asignar una utilidad determinada a cada opción. Los modelos de la utilidad esperada, o de la elección racional, se basan en una serie de axiomas: de dos opciones, el sujeto siempre prefiere una; de tres opciones si X es mejor que Z y ésta preferida a W, entonces X es preferida a W. Estas dos asunciones se basan implícitamente en la creencia de que somos capaces de ordenar nuestras elecciones racionalmente. Por eso esta teoría sólo se puede aplicar a este tipo de dilemas. Es decir, a un proceso consciente y deliberado. Otro axioma que resulta de interés es el de que las preferencias dependen de los resultados finales, y no tanto del proceso usado para su consecución.

De las diferentes críticas que ha recibido esta teoría debemos señalar algunas que resultan especialmente relevantes: el efecto del contexto y de las diferentes contextualizaciones que las personas hacen de las situaciones es patente en diferentes estudios. En segundo lugar es sabido que la aceptación de una apuesta o dilema depende mucho de la fuente que la proponga. Asimismo, es sabido que la aversión a la pérdida es mayor que la amenaza a la ganancia.

Un modelo alternativo para la comprensión de los dilemas sociales es aquel que parte de tres elementos como factores básicos para tomar decisiones: la situación, la identidad y las normas. Basado en un esquema de apropiación, y no en un esquema de consecuencias, característico de la teoría de la utilidad esperada, considera que antes de actuar, las personas piensan qué tipo de situación es a la que se enfrentan. Reconocer la situación y definirla es pues el primer paso antes de tomar un curso de acción. Cuando se alude al impacto de la identidad en las decisiones se está llamando la atención sobre los roles socialmente definidos de los participantes en la situación. Dentro de la categoría de reglas se pueden incluir no sólo los códigos éticos o las leyes, sino también aspectos sociales menos explícitos como pueden ser determinados heurísticos sociales, los cuales producen un procesamiento más rápido y menos costoso. Obviamente algunas circunstancias promueven poca deliberación, pero otras conllevan procesos largos, conscientes y costosos.

Desde esta perspectiva la dimensión social de un dilema se comprende mejor ya que podemos entender que las personas actúan ante los dilemas en función de cómo conciben

la situación y cómo se relaciona con su identidad social y personal. La situación ofrecerá un conjunto de elementos - quién está involucrado, dónde tiene lugar, cómo lo concibe la autoridad - que dan información sobre cómo está siendo conceptualizada la situación, si de forma cooperativa o competitiva. De hecho podemos decir que el aspecto clave de la teoría de la apropiación es cómo se define la situación. Las personas deberán responder a si es una tarea personal o grupal; si es cooperativa o no; si es un juego o no; si es una situación pública o privada, etc. Sólo cuando la situación se ha definido entonces se pueden empezar a aplicar las normas, reglas, estrategias o habilidades que sean relevantes para el caso.

Kopelman et al. (2002) han seleccionado una serie de variables consideradas como los factores más relevantes para el análisis de los dilemas sociales las que agrupan básicamente en dos grandes bloques: (a) los aspectos relativos a la persona, su identidad y las diferencias interpersonales y (b) los factores situacionales.

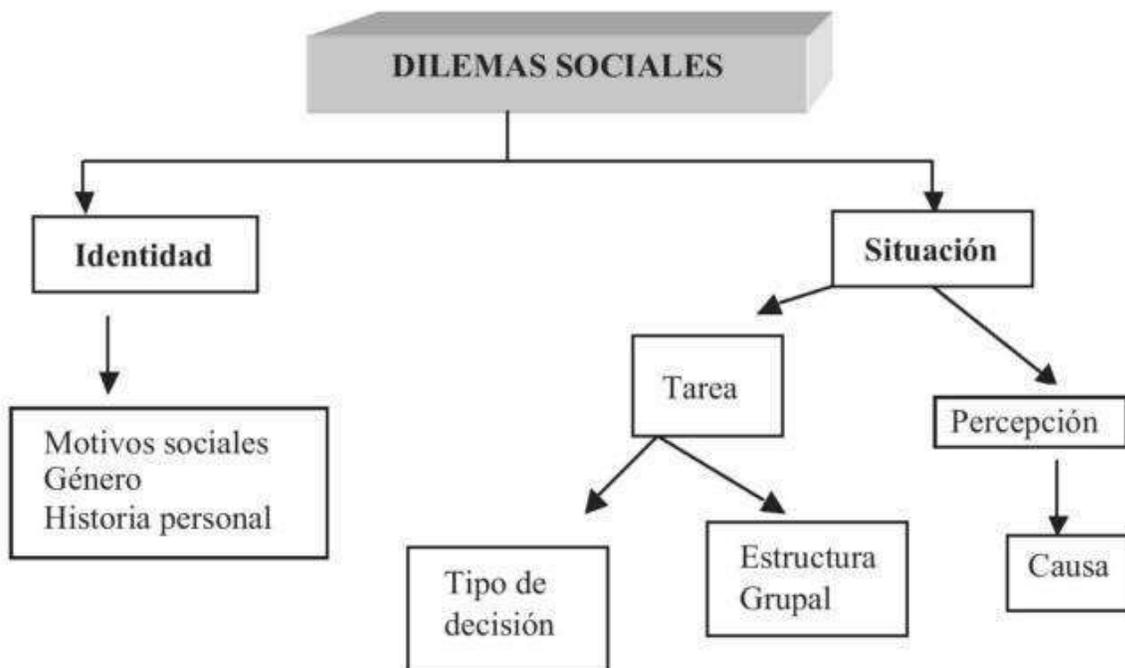


Figura 1.2. Aspectos implicados en los dilemas sociales. Adaptado de Weber et al. (2004).

Dado que estos factores determinan de forma general la opción de cooperar o competir en el contexto de los dilemas sociales los expondremos a continuación.

1.3. Factores que influyen en la cooperación

La investigación sobre cooperación y conflicto ha permitido identificar algunos factores clave que determinan cuál de los dos procesos se llevará a cabo en una situación grupal. Desde un principio, la tendencia en la investigación psicológica fue considerar que los rasgos personales establecerían la disposición a una u otra acción. Pero desde la Psicología Social estos aspectos, agrupados bajo el epígrafe de identidad, hacen mención a un conjunto más amplio de elementos y constructos que abarcan los motivos sociales, el género y la historia personal. En cierta medida podemos asumir como sinónimos, en este momento, valores sociales, orientaciones de valor o motivos sociales. Con todos estos términos se alude a las preferencias de las personas en relación a los resultados obtenidos tras situaciones dilemáticas. Los motivos sociales comúnmente analizados han sido los de individualismo (maximizar lo propio), altruismo (maximizar los resultados ajenos), cooperación (maximizar resultados conjuntos) y competición (maximizar lo propio en relación a los otros). Los sujetos prosociales suelen ser más cooperativos, por lo que ante dilemas sociales se comportan maximizando las ganancias comunes: usar transporte público, consumir menos agua, reciclar residuos, etc. serían manifestaciones de este tipo. Un dato interesante fruto de diversas investigaciones es que las personas con motivos sociales diferentes interpretan la conducta cooperativa y competitiva según sus propios principios: mientras los prosociales definen la conducta en términos morales, es decir, desde la perspectiva colectiva, tomando el interés del grupo como la acción más racional, los orientados al self lo hacen en términos de deber o funcionar, tomando el interés propio como el aspecto más racional. Por esta razón las personas prosociales atribuyen la cooperación a la inteligencia mientras que las personas del segundo tipo consideran que ésta es la opción menos inteligente. Los motivos sociales también parecen modular las expectativas de las personas ya que los prosociales esperan más cooperación de aquellas personas que consideran honestas que de las consideradas deshonestas. Dicho de otro modo, los criterios que este tipo de motivos activa son bien distintos ya que en un caso podemos establecer una relación entre motivo prosocial y criterio moral y en otros entre motivo pro-individual y criterio intelectual.

Otro factor que ha producido bastante investigación es el relativo a la influencia del género en la solución de dilemas sociales. Una afirmación genérica, resultado de un

estudio meta-analítico (Walters et al. 1998), es aquella que relaciona a las mujeres con una mayor manifestación de motivos prosociales y a los hombres con motivos pro-individuales. Por ejemplo, los grupos de mujeres son más cooperativos que los de hombres o los mixtos. Pero tal afirmación debe matizarse teniendo en cuenta una serie de componentes presentes en las investigaciones y que suelen modular este resultado. Algunos estudios han señalado que las mujeres tienden a explicar su conducta en términos cooperativos y altruistas más que los hombres, pero las diferencias entre ambos tienden a anularse ante determinados factores situacionales. En cualquier caso los efectos y resultados de los estudios no son unánimes y es posible que el género esté funcionando como una norma social más que como una variable independiente.

Otro elemento importante de carácter situacional que determina si los sujetos van a cooperar o a competir es el tipo de tarea o actividad en la que están implicados. Dentro de la estructura de la tarea es necesario considerar dos tipos de elementos: los relacionados con la decisión y los relacionados con la estructura grupal. En cuanto al primer conjunto de elementos resulta primordial conocer qué tipo de recompensa se pone en juego. En primer lugar podemos afirmar que aumentar los incentivos para la cooperación aumenta ésta y lo mismo se obtiene cuando se acrecientan los alicientes para la competición. Centrándonos fundamentalmente en los resultados de los estudios que plantean situaciones de dilemas sobre bienes públicos, y teniendo en cuenta aspectos de índole cultural, se observa que cuando no hay un sistema sancionador activo los participantes procedentes de una cultura individualista (norteamericanos) tienden a cooperar más que sus homólogos colectivistas (japoneses). Este resultado, contrario a la teoría de la influencia de los modelos culturales colectivistas versus individualistas, puede ser explicado por la influencia que tiene el sistema sancionador para socavar la cooperación voluntaria entre las personas. Otro aspecto relevante es si las recompensas de índole social, y no material, pueden eliminar los efectos negativos del free-riding. Si comparamos diferentes situaciones en las que varía el grado de interacción que se les permite a los participantes con otra de completo anonimato, es frecuente obtener que los que interactúan antes y después de la situación dilemática muestren mayores niveles de cooperación que los de la condición de anonimato.

Las opciones de respuesta que se permiten a los sujetos es otro elemento en la

estructura de la decisión. Plantear acciones que suman cero o ganancias excluyentes fomenta el conflicto, mientras que otras acciones requieren necesariamente de la cooperación para que los logros puedan beneficiar a todos. Pero los dilemas sociales a los que frecuentemente nos enfrentamos no tienen esas características. Las personas suelen tener libertad para decidir en qué situaciones se involucran y con qué personas. Incluso la incertidumbre acerca de las consecuencias del suceso suele ser mayor en situaciones reales que en las experimentales y con frecuencia se observa que carecer de certeza sobre los recursos es un aspecto que suele disminuir los niveles de cooperación. Del mismo modo parece que existe un efecto de posición en relación al orden en que los participantes actúan en la situación de juego o al dilema: las peticiones de los que intervienen antes en la secuencia de juego son mayores que las de los que intervienen después, lo que parece sugerir que existe cierta ventaja asociada al hecho de ser el primero en coger de los recursos de todos.

En lo que respecta a la estructura del grupo, un aspecto clave es sin duda el relativo a las diferencias de poder y estatus. Es frecuente que se requiera de líderes cuando se piensa que los recursos están siendo explotados, o si se considera que manejar un recurso es una acción muy difícil. Sin embargo, lo que a veces constituye un problema para el grupo es cómo saber qué líder seleccionar ante un dilema concreto. Por lo general sabemos que cuando hay un alto grado de identificación con el grupo se elige a líderes considerados legítimos y mediante un proceso democrático. Pero cuando existe en el grupo un amplio desequilibrio de poder la tendencia a percibir la situación de forma competitiva es mayor y la probabilidad de que se usen justificaciones ante los dilemas es todavía mayor. Un interesante estudio de Massey et al. (1997) ha demostrado que si los transgresores tienen mayor estatus se juzgan de forma más estricta si su justificación era inadecuada, pero de forma más benévola que los de menos estatus si la justificación se considera adecuada. Evidentemente el éxito de una justificación radica en que se redefina adecuadamente la situación y por tanto las normas y reglas que deben ser aplicadas al dilema. En resumen, en la justificación lo inadecuado se hace aceptable y se asume mejor si procede de una fuente de poder que de un igual.

Las expectativas sobre la conducta de los otros es otro elemento que influye en nuestro comportamiento (Rapoport, 1987). Cuando nuestra expectativa es que los otros

se dediquen a la competición, la probabilidad del conflicto aumenta. Si además tenemos en cuenta el efecto de discontinuidad (la percepción de que los grupos son más competitivos que los individuos) es fácil comprender que si el dilema social involucra a varios grupos, la situación de competición será mayor que si se relaciona con una sola comunidad.

Uno de los determinantes más relevante de la conducta de cooperación o competición es el conjunto de normas grupales. Los grupos siempre crean normas para reducir el conflicto. Se aceptan normas sobre la distribución del poder y se establecen diferencias de estatus que organizan la conducta de los miembros del grupo. Cuando las normas son aceptadas, la distribución desigual no es necesariamente un problema o una fuente de conflicto en el grupo. El cambio de reglas o normas es un aspecto básico para promover la cooperación. De hecho en ocasiones sólo cuando se coopera los miembros del grupo alcanzan algún beneficio.

El tamaño del grupo es otro factor clave. Por lo general se sabe que los grupos grandes tienen menos probabilidad de cooperar que los pequeños. En los grupos grandes la aportación de cada miembro no es muy visible por lo que la posibilidad del free-riding aumenta considerablemente. Además en los grupos grandes el proceso de desindividuación es más usual que en los grupos pequeños y la dificultad de coordinar los esfuerzos de cara a la cooperación es todavía mayor. Otro elemento explicativo de este resultado lo encontramos en el concepto de autoeficacia (Bandura, 1986). Según varias investigaciones, la creencia en la capacidad para actuar efectivamente de cara a un determinado logro tiene un efecto directo sobre la acción del grupo. Incluso cuando el tamaño del grupo no tiene impacto real sobre la tarea, las personas siguen considerando que los grupos pequeños lo harán mejor.

Otro elemento clave para manejar y, en su caso, poder evitar el conflicto es el proceso de comunicación establecido entre las partes. De hecho sólo cuando la comunicación es buena se pueden evitar malentendidos, aclarar las posiciones, percepciones y deseos de las partes y por tanto iniciar un proceso de cooperación. El ejemplo que nos proporciona el acuerdo de Camp David en 1978 es ilustrativo en este sentido: el intento de llegar a un acuerdo sobre la península del Sinaí entre Egipto e Israel parecía imposible, ya que la situación se planteaba como un escenario de suma fija. Los

negociadores aclararon que Egipto deseaba la soberanía sobre la tierra mientras que la necesidad de Israel se centraba en conseguir y mantener su seguridad. El acuerdo de devolver la tierra a Egipto fue posible garantizando una zona desmilitarizada y estableciendo bases aéreas que garantizaban la seguridad para el gobierno de Israel. Es evidente que sólo la comunicación permite conocer e integrar las necesidades de las partes en conflicto. Claro está que la comunicación debe partir de un intento de solución y cooperación y no ser percibida como una forma de amenaza.

Por último es interesante comentar los hallazgos relacionados con la investigación centrada en las causas de los dilemas sociales. Como reconocen Weber et al. (2004), su interés radica en el hecho de que aunque no tienen que ver con la estructura del dilema, sí parecen tener gran influencia en el proceso de toma de decisiones. La Psicología Social ya nos demuestra que las atribuciones y las razones utilizadas para explicar cómo percibimos la realidad determinan las elecciones que hacemos. Cuando las personas piensan que su posición ante un dilema es consecuencia de un proceso considerado justo, tienden a conseguir más recursos o beneficios que si se les informa de que su posición es consecuencia de un procedimiento que a todas luces se percibe como injusto. De igual modo, cuando se considera a las personas responsables de la situación, parece que éstas se comportan de forma más avariciosa si hay una norma aparente de egoísmo, y de forma más generosa si interpretan que la situación escapa del control humano. En cierto modo es como si la conducta codiciosa de los otros ante la escasez legitimara la propia avaricia. En otras ocasiones no son las causas sino los modos de formular una situación y de etiquetarla lo que condiciona la acción ante el dilema. Muchas investigaciones han corroborado que la forma de conceptualizar y esquematizar las situaciones es un aspecto clave en la solución de dilemas. Por ejemplo, pensar en términos de ganancia o pérdida, en relación a los resultados obtenidos, tiene efectos diferentes para los sujetos prosociales y para los individualistas. Los primeros tienden a cooperar en situaciones de pérdida más que en las de ganancia, mientras que el comportamiento de los individualistas es justo el opuesto: colaboran menos en las situaciones de pérdida que en las de ganancia. Esto parece una clara demostración de cómo interactúan los motivos sociales con el esquema denominado de pérdida/ganancia. Precisamente se ha podido comprobar cómo las metáforas usadas para describir las situaciones dilemáticas producen efectos diferentes. Si el clásico dilema del prisionero se conceptualiza como un estudio de intercambio entre

jugadores, aparece más cooperación que si se define como un estudio de transacción económica. Asimismo se coopera más en situaciones dilemáticas que en las de regateo. Mientras la cooperación en dilemas sobre bienes públicos supone decidir cuánto dar y cuánto mantener, la cooperación en dilemas sobre recursos implica cuánto coger y cuánto dejar. En estos últimos se contribuye de forma proporcional a los recursos personales. En definitiva se puede decir que la relevancia de concebir un dilema desde un esquema determinado hace que la atención se centre de forma sistemática sobre aquellos aspectos que se han acentuado, bien sean éstos sobre la definición de la tarea (negocio/intercambio), sobre la acción requerida (coger/conservar) o sobre los resultados (ganar/perder). Una vez producido el cambio en la percepción de la situación las normas a aplicar también se re-orientan.

1.4. Estilos de comportamiento ante el conflicto

Pese a que la visión tradicional del conflicto se ha desarrollado sobre la dicotomía que separa las acciones de cooperar versus competir, hoy día se acepta un modelo de carácter bidimensional, no ortogonal, que ha centrado el estudio de los estilos de respuesta ante el conflicto y que responde a la caracterización propuesta por Blake y Mouton (1978). Partiendo de la consideración de que la preocupación por uno mismo y por los demás no son acciones incompatibles, sino dos procesos combinables, consideran que cinco estilos de comportamiento son posibles.

La conducta que más evidencia la desconsideración por los demás es la que se refleja en la competición. Por lo general esta conducta supone la firmeza, la insistencia e incluso la persuasión a los demás para el logro de los fines propios. Pero si a uno no le importan demasiado los propios objetivos y tampoco presta mucha atención al otro, entonces probablemente tenderá a evitar el conflicto, lo que se manifiesta en la evitación de respuestas, la huida y la supresión de emociones o deseos. La acomodación supone permitir a los demás que hagan lo que deseen. En principio este estilo implica que lo propio se considera menos relevante que lo de los demás. En el seno del grupo se manifiesta por ceder ante las peticiones de otros miembros, reconocer los propios errores, estar de acuerdo con terceros, etc. La colaboración es ante todo la búsqueda de un acuerdo. Lo que demuestra esta acción es el hecho de estar interesado tanto en lo

propio como en lo de los demás de forma simultánea. En esta estrategia la comunicación es un elemento crucial, ya que es la que permite identificar las diferencias, los elementos en común, solicitar información adicional y cooperar para la búsqueda de un acuerdo que satisfaga a todos. Por último podemos hablar de compromiso ante una conducta centrada en escuchar a los demás para llegar a un punto medio que suele ser repartir, regatear o consensuar.

Partiendo de esta primera aproximación se han desarrollado otros modelos que en cierto modo re-crean la idea original y asumen que estos estilos o conductas tienen un carácter estático una vez que se han adoptado. Así, el modelo de proceso dual defiende que hay dos tipos de preocupaciones que los miembros del grupo manifiestan: la centrada en las propias ganancias y la centrada en las ganancias de los otros. La clasificación se centra en las acciones que se llevan a cabo y las denominan rivalidad, solución, inacción y evitación.



Figura 1.3. Los posibles estilos de conducta ante el conflicto.

Otros modelos han propuesto las mismas características pero cambiando denominaciones y renombrando a las etapas como dominación, evitación, servilismo e

integración. Probablemente el modelo que parece integrar las dimensiones antes señaladas es el de Lewicki y Litterer (1985), ya que consideran que en los estilos de conducta ante el conflicto se debe tener en cuenta tanto la preocupación por los resultados como por la importancia que se le conceda a la relación misma. Ello abre la posibilidad a que en unos grupos la acción elegida sea la de competir, mientras que en otros la opción preferida sea la de colaborar, bien porque el grupo nos interesa más o porque los resultados que de él se deriven sean más valiosos por nosotros. Por ello hay una serie de factores que condicionan la primera dimensión, como es la historia previa de relaciones con los miembros del grupo, el deseo de mantenerla en el futuro y, en definitiva, la importancia que se le otorgue a la misma. En lo que respecta a la dimensión de los resultados debemos tener en cuenta que ésta depende, o se ve afectada, por la importancia que le concedamos al resultado y por tanto si se está dispuesto a ceder o minimizar las ganancias que el mismo suponga. Dicho de otro modo, si me importa mucho mi grupo, con el que llevo relacionándome durante años, es posible que sea capaz de ceder en aquellas circunstancias en la que lo que esté en juego no sea excesivamente importante para mí. En este caso me acomodaré a las exigencias. Pero cuando la consecuencia sea muy importante para mí, haré esfuerzos para obtener un buen resultado sin llegar a despreciar a los demás miembros del grupo, lo cual determinará una conducta centrada básicamente en la colaboración y en buscar una solución en la que todos ganemos. También puede darse el caso de que importe mucho más el resultado que la relación que mantengo con los demás, razón por la que no me importe perderla. En este caso la conducta será competitiva y agresiva ya que la meta está en ganar.

Una vez diferenciados los comportamientos posibles debemos preguntarnos cuál es más eficaz de cara a la resolución de los conflictos. En principio, parece obvio que la evitación fundamentalmente se caracteriza por negar o ignorar el conflicto, una estrategia que a la larga no hace sino aumentar la fuerza del mismo, ya que lo mantiene latente. De igual modo la competición parece que no requiere del acuerdo de los demás, lo que hace improbable que las relaciones dentro del grupo se puedan mantener de forma cordial. La colaboración y el compromiso parecen las formas potencialmente más satisfactorias de solucionar el conflicto.

i.5. Estrategias para producir cooperación y solucionar el conflicto

Al describir las situaciones que denotan los dilemas sociales hemos podido apreciar que, desde la teoría de los juegos, se plantean diferentes situaciones ante las que las personas deben decidir qué hacer. La denominada estrategia de toma y daca suele describirse como aquella que, empezando por una respuesta cooperativa, luego asemeja su respuesta a la ofrecida por la otra parte. Es decir, cada uno devuelve o responde como lo hace su compañero. Esta estrategia fue ideada por el profesor de ciencia política Anatol Rapoport como estrategia básica ante el dilema de prisionero. Diversos estudios han podido comprobar que este procedimiento ofrece mejores resultados que otras formas de actuar porque es simple y de fácil comprensión: en realidad le decimos al otro: te ofrezco cooperar como forma de relación, pero si no respondes igual, te daré lo que me des. Por eso es posible que a veces esta forma de comportarse genere una espiral de conflictos, pues si la otra parte elige competir esta estrategia provoca una sucesión infinita de actos competitivos. En relación a las enseñanzas de esta estrategia, Axelrod (1984) comentó que lo que debemos hacer en un conflicto complicado por su larga duración es no ser el primero en defraudar, actuando con reciprocidad para que tampoco nos puedan acusar de ser egoístas o envidiosos. La actuación debe ser clara para que los demás sepan a qué atenerse.

Otra posibilidad para la cooperación es la formación de coaliciones. En este caso varios miembros del grupo deciden cooperar para alcanzar algunos resultados. Este proceso está claramente centrado en la consecución de un objetivo concreto más que en la unión entre los miembros, por lo que suele ser poco duradero. El aspecto que parece determinar el éxito de una coalición es el compromiso, pues sólo cuando éste es alto los miembros son capaces de vencer los diferentes obstáculos con los que se enfrentan. Además, las coaliciones suelen ser eficaces en grupos pequeños, pero en realidad no producen un aumento de la cooperación ya que casi siempre dejan fuera a determinados miembros del grupo.

1.5.1. Negociación

Una estrategia más relevante y desarrollada en la solución de los conflictos es la denominada negociación. Este procedimiento suele implicar, al menos, a dos partes, que a través de un adecuado proceso de comunicación son capaces de alcanzar un acuerdo

en el que ambas están conformes (Pruitt y Carnevale, 1993). Por otra parte, la negociación es un mecanismo que ayuda a manejar la interdependencia entre las partes, ya que sólo en los casos en los que ésta exista se puede utilizar esta herramienta de resolución de conflictos. Cuando las partes aceptan una negociación muestran al menos la voluntad de intentar cooperar para llegar a una solución beneficiosa para ambas. En cualquier tipo de negociación se pueden identificar dos formas básicas de estrategias: la distributiva, ligada a formas de interdependencia negativa en las que el resultado es suma cero; el clásico esquema ganar/perder; y la integrativa, relacionada con las situaciones de interdependencia positiva en las que el esquema de relación es ganar/ganar. En cierto modo la primera forma no resuelve el conflicto, ya que una de las partes necesariamente pierde, por ello conviene centrarse en las estrategias que fomentan las resoluciones integrativas.

Para que la negociación se pueda llevar a cabo es necesaria la presencia de unas condiciones mínimas. Algunas de ellas pueden parecer obvias, pero son quizá las más relevantes para que se pueda llegar al acuerdo. Por ejemplo, las partes deben ser interdependientes, como ya se ha mencionado, y deben tener disposición y motivación para negociar. Es básico que los participantes tengan voluntad de acuerdo y que así sea percibido por la otra parte, aunque también es posible y frecuente que una de ellas prefiera mantener el conflicto por ser la mejor forma de relación, aunque sea negativa. Estos son los casos en los que la ausencia de relación se considera peor que el conflicto. Para poder alcanzar un acuerdo es imprescindible saber que las consecuencias negativas de no conseguirlo serán más importantes que las del peor acuerdo.

Otro elemento básico a tener en cuenta en la negociación es la capacidad de influencia y de presión sobre los demás. No se trata de pensar en términos de amenaza, sino en provocar la reflexión e inducir un cambio de conducta partiendo del análisis de las consecuencias que supone la carencia de diálogo. De esta forma las partes deben tener suficientes puntos o intereses en común como para que les importe el acuerdo. Cuando un resultado es imprevisible la ruptura de la negociación puede precipitar a las partes a tomar conciencia de la urgencia de la misma. Esta presión a negociar puede ser interpretada como un elemento de ayuda de cara al acuerdo, pues si se considera que hay tiempo suficiente los acuerdos se dilatan más. Un tercer elemento de interés es la

capacidad y autoridad de las personas para tomar decisiones. Cuando se carece del derecho a decidir, la negociación no es más que un intercambio de opiniones, lo cual puede que no acabe en un plan o programa realista y factible. Por último conviene también tener en cuenta los factores externos a los negociadores que suponen presión para todo el proceso. Un clima inadecuado puede bloquear la negociación ya que las partes se ven influidas por agentes externos sobre los cuales no tienen ninguna capacidad de control. Algunos autores han señalado cinco formas de propiciar esta forma de resolución. En concreto consideran que es conveniente empezar centrándose en concesiones que implican poca prioridad para las partes, de forma que poco a poco se vaya aumentando el grado de relevancia de los aspectos implicados en el conflicto. Otra posibilidad es considerar recursos adicionales que puedan ser válidos para cada parte. La tercera posibilidad es que una de ellas consiga lo deseado mientras la otra sólo reduce los costos de dicha situación. Aunque también es posible que reciba una compensación importante por la ganancia que se lleva la otra parte. La quinta opción es que nadie obtenga lo que quiere de principio pero que se acuerde un nuevo conjunto de acuerdos que sean aceptables y satisfactorios para todos.

A) Fases para la negociación

De forma sucinta podemos considerar que toda negociación requiere, al menos, de cuatro fases: preparación, exploración, interacción, y cierre. Como han señalado Munduate y Medina (2005), el éxito de cualquier negociación depende de si ésta se ha preparado adecuadamente o no. La preparación es con seguridad el momento más relevante ya que implica una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, así como un conjunto de tareas a veces difíciles de realizar. De forma esquemática resumimos cada una de ellas:

- Preparación: Éste es el momento en el que cada parte debe indagar sobre cuáles son sus auténticos objetivos y fines, y clarificar que es lo que verdaderamente es innegociable. Ello permite elaborar una relación ordenada y jerárquica de los puntos relevantes y generar la llamada agenda de la negociación en la que se detallan los aspectos sobre los que se va a tratar. Quedan así clarificados los objetivos y su naturaleza, material o no. Una vez conocidos y concretados los objetivos se deben

analizar las debilidades y fortalezas propias y de la otra parte. Ello ayudará a conocer los límites de la negociación y a considerar las consecuencias de un fracaso.

La forma en que se preparan y defienden los argumentos que avalan nuestra posición es básica. Su exposición debe ser clara, organizada e ir acompañada de la información y datos necesarios para sostener nuestra posición. Sólo cuando los argumentos están determinados podemos dar paso a la elección de la estrategia que se seguirá en el curso de la negociación. Las cinco estrategias defendidas por Lewicki et al. (1986) como posibles en una negociación se relacionan con los estilos de conducta ante el conflicto que se comentaron antes. De nuevo se trata de evaluar conjuntamente la preocupación por el resultado y por la relación con la otra parte. Por lo general se suele competir cuando la forma de interdependencia entre las partes es distributiva o negativa, no importa la relación con la otra parte, sólo el resultado. Por el contrario, si la forma de interdependencia es positiva, la colaboración suele ser más eficaz, ya que las partes demuestran confianza en su deseo de llegar a acuerdos. Suele denominarse negociación mixta a la opción basada en el compromiso, tanto con el resultado como con los otros, pero ninguna de las dos dimensiones manifiesta una exigencia extrema. Evitar la negociación suele relacionarse con el hecho de no considerarla necesaria para alcanzar los objetivos que se persiguen o bien con el hecho de que los costes posibles serán muy altos. Por el contrario acomodarse es usual en las situaciones en las que se sabe que la pérdida de hoy puede ser la ganancia de mañana o bien cuando lo que se desea es fortalecer una relación.

- Exploración: El aspecto más relevante de este momento no es tanto exponer como escuchar la propuesta de la otra parte, conocer sus objetivos e indagar en lo que es innegociable para ella. Sólo conociendo cuáles son los intereses que persigue la otra parte podemos tener capacidad para negociar y buscar un equilibrio o acuerdo que contente a los implicados. Con frecuencia es posible que nadie quiera darse a conocer para no dar muestras de debilidad. Además debemos tener en cuenta que existe una tendencia mayor a percibir las diferencias que las semejanzas entre la propia posición y la del adversario, y éstas se perciben mejor cuando concuerdan

con nuestras actitudes y expectativas hacia la otra parte. En conjunto se puede afirmar que la comprensión de las posiciones de los otros aumenta la competición cuando las posiciones son incompatibles, pero se reduce cuando son compatibles. Por último debe tenerse en cuenta que la atribución al adversario de determinadas intenciones determina una respuesta igual a la atribuida.

- **Interacción:** La interacción suele estar determinada por el tipo de interdependencia que relaciona a las partes, es decir, si es distributiva, negativa, o por el contrario la negociación parte de una interdependencia positiva e integrativa. En el primer caso es básica la primera oferta o solicitud ya que marca el punto de partida. Pero lo que con frecuencia se suele olvidar es que una negociación es un proceso de concesiones. Por eso no es inusual que una oferta o una opción se rechace porque no se perciba como el resultado de una concesión, sino como una primera exigencia. No obstante, forma parte también del proceso de interacción la estrategia de no hacer concesiones al principio de la interacción, o bien de no hacerlas en ningún momento. Pero en cualquier caso lo relevante es saber en qué se puede transigir y en qué no. En este sentido podemos afirmar que, metafóricamente hablando, hay una zona de posible acuerdo en torno a la cual el conflicto desaparece. En cuanto al segundo tipo de situación, la negociación integrativa, el eje es integrar los intereses que benefician a las partes. Estos acuerdos son más estables ya que se presentan como mutuamente reforzantes al contribuir al bienestar de todos. Pero es preciso para su buen funcionamiento que se sepa aislar a las personas del problema, centrándose en los intereses y no en las posiciones, generando el mayor número de opciones posibles, todas basadas en un criterio objetivo. La diferencia entre posiciones e intereses es crucial: el interés es lo que motiva la negociación, mientras que la posición es algo que se adopta de cara a la defensa de los intereses, es la decisión, mientras que el interés es la causa que la motiva. Por ello no hay que asumir que si las posiciones son incompatibles los intereses también lo son.
- **Cierre:** Esta fase suele ser relativamente breve en relación a las demás, que a veces pueden llegar a durar incluso años. Saber identificar y percibir cuándo cerrar una negociación es un punto de sumo interés. En una negociación distributiva este

momento se percibe cuando se comienza a hablar de cómo llevar a cabo dicha propuesta, o cuando la preocupación por no perder lo conseguido se hace presente en el diálogo. En las negociaciones integrativas hay que seleccionar la mejor de las alternativas posibles tras haber hecho su evaluación y la aceptabilidad de cada una de ellas.

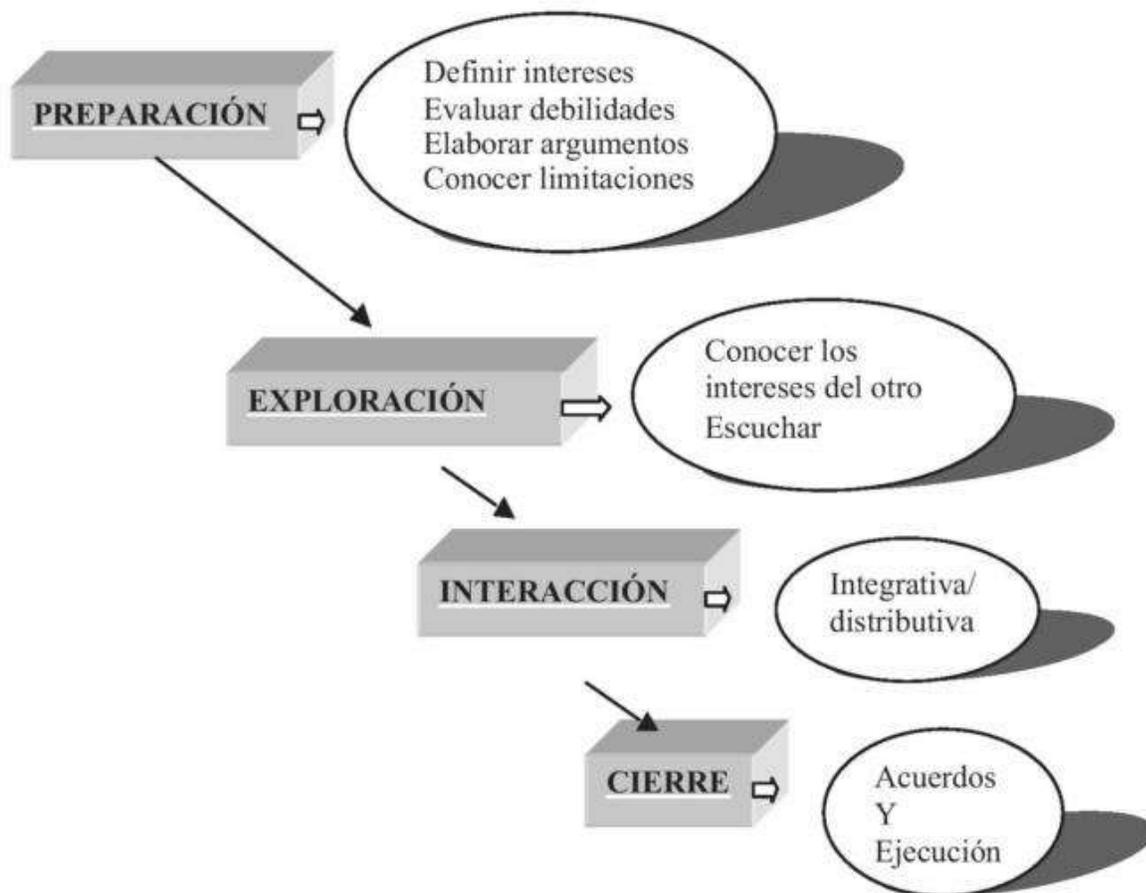


Figura 1.4. Fases del proceso de negociación.

B) Negociación: emoción y dimensiones culturales

La gran metáfora de la negociación, la mediación, el arbitraje o cualquier otro procedimiento ideado para la solución de problemas, es el contrato (el acuerdo) desde el que las partes ganan siempre algo: una máxima que se aplica a todos los niveles y tipos de conflicto ya sea familiar, interpersonal, laboral, o incluso internacional. Desde este punto de vista los acuerdos siempre se basan en objetivos y casi siempre implican intereses materiales. Un buen acuerdo es aquel en el que todos ganan. Recordemos que

con frecuencia un impedimento en la solución del conflicto es el de salvar las apariencias. Nadie desea salir con una imagen de debilidad, ya que aparecería como perdedor. Cuanto más personalizado esté el conflicto más difícil será evitar esta visión. Despersonalizar el conflicto por medio de las normas es una buena estrategia. Necesidad, igualdad y equidad son tres normas a las que podemos acudir de cara a llevar a cabo la negociación ya que nos ayudan a despersonalizar el conflicto. Esta concepción de la resolución de conflicto casi siempre deja de lado las cuestiones de tipo emocional que no parecen ser objeto de demasiado interés.

Sólo recientemente se ha prestado atención a la dimensión emocional implicada en la negociación del conflicto (Bazerman et al., 2000) pese a que, como se comentó, todo conflicto supone tensión y toda solución intenta restaurar la relación rota entre las partes. En lugar de prestar solamente atención al intercambio centrado en el dar/coger, o el perder/ganar, se debe también atender al hecho de que el éxito se alcanza cuando se logra el perdón mutuo. Algunos autores han argumentado que estas dos formas de solución del conflicto están ligadas a modelos culturales diferentes y a formas de relación de interdependencia diferentes. Cuando la continuidad de la relación no es un factor determinante, la forma de solución puede tener un carácter más material para equilibrar a las partes. Por el contrario, si la estructura del grupo o la relación tiene una historia previa amplia, y se prevé de larga duración, es más relevante atender también a los sentimientos de las personas e intentar restaurar el sistema de relaciones. Probablemente esta forma de abordar la solución de los conflictos también se relaciona con la concepción de la persona que en cada contexto cultural se mantiene. Mientras que una concepción individualista del yo, autónomo y por tanto abstracto, se centra en lo que esta persona recibe, genera, o produce, una concepción relacional del self entiende a éste como parte de un conjunto del que depende, del que se nutre y en el que se desarrolla.

Así mismo otro aspecto relevante que debe ser tenido en cuenta en las negociaciones es el emocional. Reconocer y entender las emociones de las partes implicadas, así como las propias, es un aspecto que no se puede descuidar. Todo negociador debe conocerse y ser capaz de detectar las emociones que se ponen en juego en todos los implicados. En algunos casos los expertos recomiendan escribir las emociones como forma de hacerlas visibles. En ocasiones es de interés averiguar o preguntarse por qué se están produciendo

determinadas emociones, ya que con frecuencia pueden llegar a bloquear el proceso. Un paso relevante hacia la solución suele ser hacer las emociones explícitas y reconocerlas como legítimas. Hablar abiertamente de las emociones de ambas partes ayuda a entender todavía mejor el conflicto y otra dimensión del mismo, aunque éstas puedan no aparecer como razonables. Este paso debe dar lugar a una negociación más proactiva que reactiva mediante la discusión de las emociones. Pues una vez que los participantes se han desahogado y liberado sus sentimientos, el diálogo es más fructífero. En este punto es conveniente recordar que si alguien quiere quejarse y no se le permite hacerlo, el problema será de proporciones mayores. No interrumpa a quien se está desahogando y tampoco conviene reaccionar en ese momento, éste es el momento de escucharlos atenta y respetuosamente.

Por último es importante tener en cuenta que no se debe reaccionar a las explosiones emocionales: reaccionar violentamente supone un gran riesgo para toda forma de comunicación, ya que ésta queda bloqueada de forma inmediata. Es conveniente mantener el autocontrol y procurar que toda reacción sea controlada.

1.5.2. Intervención de terceras partes

En algunas ocasiones es posible que las partes en conflicto no sean capaces de llegar a un proceso de negociación y que necesiten de una tercera parte para que se inicie el proceso de resolución del conflicto. Esta figura deberá ser aceptada por ambas partes para alcanzar un acuerdo. Dos formas básicas de llevar a cabo este proceso son la mediación y el arbitraje. La primera se refiere al intento de alcanzar un compromiso en la negociación, pero por medio de un tercero, mientras que en la segunda se evita la negociación y se acepta la decisión ofrecida por la tercera parte. El mediador es alguien que escucha a cada parte desde su perspectiva, lo que le permite determinar las posiciones, miedos e intereses de cada uno. Todos los mediadores tienen un conjunto de tácticas que se ponen en marcha en función de las características de la situación, de los implicados y de los hechos. Se puede forzar a las partes a hacer concesiones, a explicar el punto de vista del otro y a asumir que todo lo solicitado no se puede alcanzar.

La mediación, como forma específica de negociación, se ha hecho especialmente relevante en el ámbito familiar, comunitario, laboral e intergrupalo. Al margen de los

diferentes modelos teóricos existentes sobre mediación (de Diego y Guillén, 2006), interesa destacar que la acción mediadora sólo es posible partiendo de unos principios de carácter casi axiomático, sin los cuales la intervención se hace imposible. Como resume Ovejero (2004), es imprescindible aceptar una visión construccionista que en esencia niega el realismo ontológico que defiende la independencia de los hechos o los acontecimientos y de las personas. No podemos apelar a un criterio de verdad absoluta, ya que nada es más allá de nosotros mismos. La explicación del conflicto y la acción mediadora debe por tanto partir del análisis de cómo se ha construido y generado históricamente la posición de las partes. En este sentido el rechazo del objetivismo, que declara la existencia de una realidad independiente de nosotros mismos, es básico para ahondar en el conocimiento de las realidades interconectadas de las partes. Cuando el mediador pregunte ¿cuál es de verdad la realidad del conflicto? deberá dejar de actuar.

Dado que hemos negado el interés filosófico de la `verdad', no podemos ir a buscarla en lo que dicen, o en lo que omiten, o en los lapsus de los hablantes. El lenguaje no refleja la realidad, el lenguaje y los relatos construyen versiones del mundo y por tanto del conflicto; éste existe cuando se habla. La generación del conflicto tiene como instrumento básico de su construcción el lenguaje. No se trata de ser cuidadoso con lo que se dice, o de prestar atención a este elemento como instrumento de trabajo. No es sólo que la comunicación sea importante porque con ella se describe lo que cada uno opina o piensa, el lenguaje crea las realidades, los hechos y los conflictos.

Los ámbitos y extensión en los que la mediación se está aplicando son cada vez mayores. En concreto la mediación comunitaria se viene orientando hacia la coparticipación responsable para construir lugares legítimos para todos los actores sociales. El sentido de comunidad, reequilibrar lo público, lo civil y lo privado para reconstituir una comunidad global, es el eje de una nueva forma de resolver los conflictos. Para ello es preciso promover diálogos que se orienten hacia el reconocimiento de lo otro y la recuperación de poder (empowerment) de los participantes. Como ha señalado Dora Fried (2000), toda mediación persigue la apropiación responsable de las acciones, para lo cual facilita a las personas, grupos y comunidades la recuperación reflexiva de su propio poder.

No cabe duda que uno de los elementos clave en la mediación es el proceso de

comunicación. Las etapas que se muestran en la figura 1.5 demuestran que no es posible acceder a un nivel de comunicación sin previamente haber superado o conseguido los objetivos del anterior. Los objetivos de tal comunicación son comprender, reconocer y respetar, no sólo al otro, sino a veces mostrar respeto hacia uno mismo. En este punto se trata de reconocer lo que uno quiere y lo que otro busca. Éste es el punto necesario para reconocer que se ha construido y mantenido el conflicto por ambas partes, lo que pone en primer lugar el sistema de relaciones que da lugar a la situación que se mantiene. Ahora es posible que la definición del tema se haga de forma diferente y que en esta nueva formulación se puedan apreciar los elementos para una forma alternativa de deliberar. Llegados a este punto sabrán que cualquier opción exige concesiones mutuas. La estructuración directiva, en la que se ejerce presión sobre las partes para el acuerdo, es usual en ciertos modelos de mediación, como el instaurado por el ex presidente de los Estados Unidos Jimmy Carter, quien desde su centro (Carter Center) se dedica a la mediación internacional. Esta forma de ejercer presión puede ir en detrimento del proceso de recuperación de poder, aunque en ocasiones consigue acuerdos más pragmáticos, si bien no siempre la solución del conflicto.

En el otro extremo del continuo, en cuanto a la relación de poder que se genera en las relaciones de conflicto, se sitúa el arbitraje. El arbitraje no requiere encuentros entre las partes, por lo que en realidad no podemos hablar de que exista negociación. En este proceso las partes reconocen la autoridad de un tercero (arbitro) y asumen aceptar la decisión que considere más adecuada. Por lo general se aplica en momentos de urgencia en los que el tiempo es un elemento relevante y a cuestiones o conflictos relativamente simples, no a los que tienen una larga historia o están enquistados.



Figura 1.5. Etapas básicas para la comunicación en la mediación (Adaptado de Fried, 2000).

1.6. Habilidades para la resolución de conflictos

La adquisición de las habilidades para la resolución de conflictos, y en concreto para la negociación, son las que determinarían el conjunto de competencias que una persona debe adquirir de cara al saber hacer en el caso de un conflicto. En ese sentido, una vez adquiridos los conocimientos necesarios es preciso llevarlos a cabo o materializarlos. Touzard (1981) nos señala tres características básicas que debe regir la conducta del

negociador: en primer lugar debe ser realista, lo que implica conocer el límite propio y de la otra parte; en segundo lugar debe ser flexible, no intransigente, al menos en relación a las posiciones y conociendo sobre qué intereses debe mostrar la máxima determinación; en tercer lugar debe ser paciente, para vivir el conflicto y para manejar la incertidumbre. Un negociador es una persona de mente abierta y motivada para el acuerdo.

Desde que Fisher (2004) publicara su libro sobre cómo obtener el sí en una negociación, mucho se ha descrito sobre las habilidades o capacidades del negociador. Sin duda una de las más relevantes es la actitud. El mantenimiento de una actitud hostil hacia la otra parte rompe toda posibilidad de comunicación. A veces hay que abrir nuevas líneas de comunicación para establecer un rapport adecuado con el otro. La capacidad de ver las cosas desde el otro lado es una de las habilidades más necesarias, es la capacidad empática. Asimismo la atención a las emociones que se producen en el proceso es otro elemento clave (Fisher y Shapiro, 2008). Si la persuasión es más eficaz que la intimidación es porque la capacidad de comunicación es básica en la resolución de cualquier conflicto. Van-der Hofstadt (2005) ha enunciado los aspectos necesarios y las habilidades a tener en cuenta para llevar a cabo una comunicación asertiva, desde el punto de vista del negociador. En concreto debemos señalar como las más relevantes de cara a la solución del conflicto las siguientes:

- Escucha activa.
- Empatía.
- Formular las críticas adecuadamente.
- Capacidad para resumir.
- Saber formular preguntas.

Como Golsdtein (2002) ha sugerido, pese a la eficacia de la negociación, la mediación o el arbitraje, es importante entrenar a los miembros del grupo a ser buenos y efectivos comunicadores de manera que la probabilidad de que el conflicto aparezca dentro del grupo se reduzca ostensiblemente. Un programa de entrenamiento en comunicación para la resolución de conflictos requiere trabajar sobre tres aspectos fundamentales: preparar

la comunicación, realizar una comunicación constructiva y evitar los bloqueos. El primer punto a tener en cuenta es planificar y organizar los temas sobre los que se va a tratar en función de su importancia y determinar el momento de cada uno de ellos. Eso supone saber elegir el momento y el espacio correcto para tratar cada tema. En este caso es importante tener en cuenta que es necesario conseguir un lugar privado, cómodo, en el que las interrupciones no se produzcan y se eviten las distracciones. El objetivo central de esta fase es revisar la propia posición y las de los demás, enfatizando la búsqueda de las posibles alternativas y soluciones que satisfagan a todos los implicados. Durante las sesiones es importante evitar un clima defensivo, partiendo de un punto de vista racional y concretando las razones que las fundamentan. Ser directo y asertivo en relación a las necesidades, sentimientos y preferencias. Una importante recomendación es centrarse sobre elementos concretos de conducta o acciones sobre las que se tenga capacidad de modificar y, al tiempo, evitar los aspectos sobre los que no se tiene capacidad de cambiar o son más difíciles de manejar, tales como son las creencias, las motivaciones, la personalidad. Reconocer la parte de acción y responsabilidad de cada cual en el problema contribuye a entender que el conflicto es cosa de dos o más y que por tanto ambas partes deben contribuir a su arreglo. Poner atención a la conducta no verbal es relevante para poder tener información de los sentimientos y de la intensidad del conflicto.

Por último Goldstein nos recuerda que es preciso evitar los bloqueos y eliminar de toda comunicación las amenazas, interrupciones, burlas, gritos, sarcasmos, insultos, sobregeneralizaciones, exageraciones, órdenes, humillaciones, culpabilizaciones o incluso evitar la acción paternalista de señalar a la otra parte cuál es su deber.

Por último, y a modo de resumen, señalamos los elementos importantes para la comprensión y resolución de los conflictos:

1. Entender quiénes son los actores, así como comprender su mundo.
2. Identificar en los conflictos las zonas latentes y zonas abiertas.
3. Considerarlos como procesos que vienen de algún lugar y hay que orientarlos hacia otro.
4. Buscar mejorar la comunicación entre las partes y fomentar la escucha mutua.

5. Identificar las estructuras que determinan un conflicto.
6. Poner un punto de encuentro entre los actores del proceso.
7. Contar: las partes se expresan y cuentan cómo ven el conflicto.
8. Acortar el conflicto: centrar.
9. Lluvia de ideas para dar soluciones: propuestas.
10. Concretar un acuerdo.

Aunque son muchas y complejas las competencias básicas que se deben desarrollar para manejar adecuadamente una situación de conflicto, ello no supone que su aprendizaje no sea posible. En el cuadro siguiente se resumen las capacidades consideradas pertinentes e incluso imprescindibles.

Cuadro 1.3. Capacidades básicas para el manejo de los conflictos

<i>HABILIDADES</i>	<i>ACTITUDINALES</i>
Generar confianza en los implicados. Cuidar la autoestima de las partes. Mejorar la comunicación. Generar situaciones de cooperación. Manejo de tiempos y programaciones. Elaboración de agendas. Selección de situaciones de contacto. Manejo de técnicas de resolución de conflictos.	Respeto y valoración de las diferencias. Valoración de cualidades positivas de las partes. Contextualización del conflicto. Empatía. Valoración de la cooperación. Comportamiento ético hacia las partes.

Referencias bibliográficas

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Nueva York: Basic Books
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bazerman, M.H., Curham, J.R., Moore, D.A. y Valley, K.L. (2000). *Negotiation*. *Annual Review of Psychology*. 51, 279-314.

- Billig, M. (1976). *Social Psychology and intergroup relations*. European Monographs in Social Psychology, 9. Londres: Academic Press.
- Blake, R.R., y Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Coser, L. (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Dahrendorf, R. (1990): *El conflicto social moderno. Ensayos sobre la política de la libertad*. Madrid: Biblioteca Mondadori.
- Dawes, R.M., (1980). Social Dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 169-193.
- De Diego, R. y Guillén, C. (2006). *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- Fisher, R. (2004). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2008). *Las emociones en la negociación*. Barcelona: Granica.
- Forsyth, D. (2006). *Group Dynamics*. Belmont, CA: Brooks-Cole.
- Fried, D. (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos*. Madrid: Granica.
- Goldstein, A.P.(2002). *The psychology of group aggression*. Nueva York: Wiley.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 256-282.
- Kopelman, S., Weber, J. M., y Messick, D. M. (2002). Factors influencing cooperation in commons dilemmas: A review of experimental psychological research. En E.Ostrom, T.Dietz, N.Dolsak, P.C.Stern, S.Stonich, y E.U.Weber (Eds.), *The drama of the commons* (pp. 113-156). Washington, DC: National Academy Press.

- Lewicki, R.J, y Litterer J.A. (1985). Negotiation. Homewood, IL: Irwin.
- Lewicki, R., Saunders, D.M. y Minton, J.W. (1986). Negotiation. Illinois: Irwin.
- Massey, K., Freeman, S. y Zelditch, M. (1997). Status, power, and accounts. *Social Psychology Quarterly*, 60, 238-251.
- Munduate, L. y Medina (Coor). (2005). Gestión del conflicto, negociación y mediación. Madrid: Pirámide.
- Ovejero, A. (2004). Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente. Madrid: McGrawHill.
- Pruitt, D.G. y Carnevale, P.J. (1993). Negotiation in Social Conflict, Londres: Open University Press, Milton Keynes.
- Rapoport, A. (1987). Research paradigms and expected utility models for the provision of step-level public goods. *Psychological Review*, 91, 74-83.
- Redorta, J. (2007). Entender el conflicto, Barcelona: Paidós.
- Stangor, C. (2004). Social groups in action and interaction. Nueva York: Psychology Press.
- Touzard, H. (1981). La mediación y la solución de conflictos. Madrid: Herder.
- Van-der Hofstadt, C. J. (2005). El libro de las habilidades de comunicación. Madrid: Díaz de Santos.
- Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., y Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(1), 1-29.

2

Las relaciones entre grupos

Las relaciones intergrupales son aquellas que se establecen entre personas en función de sus distinciones categoriales o pertenencias grupales, ya se produzcan a nivel diádico o grupal. Como explica Marilynn Brewer (2003) aunque éstas pueden tener un carácter positivo o negativo, las que han sido objeto de análisis durante décadas son las que implican antagonismo, conflicto, tensión y formas manifiestas de discriminación, que incluso llegan a producir actos violentos, revueltas, linchamientos y masacres. Y ello pese a que estadísticamente los actos violentos tienen más frecuencia entre los miembros de un mismo grupo. Probablemente la relevancia otorgada a las agresiones producidas entre grupos se relacione con las repercusiones de carácter social que pueden producir, la visibilidad social de las personas implicadas y el temor a la posible desestabilización del sistema nacional e internacional. De hecho algunas investigaciones han demostrado que las agresiones producidas en el contexto intergrupar, al margen de su severidad, se evalúan más negativamente que las producidas en el marco interpersonal.

El estudio de las relaciones intergrupales ha seguido principalmente dos grandes líneas explicativas: aquella que adopta un enfoque individualista para el análisis de la conducta intergrupar, por ejemplo, cuando ésta se fundamenta en procesos cognitivos, ya sean de índole atribucional, categorial, emocional, o en rasgos de personalidad, y la que parte de un enfoque grupal centrándose en los procesos desarrollados a nivel social. Esta duplicidad es factible dado que la psicología de los grupos se desarrolla en tres diferentes niveles: individual, interpersonal y grupal. Cada nivel aporta una parte de comprensión al fenómeno, por lo que procesos cognitivos y motivacionales, creencias y actitudes, conductas y emociones, valores y juicios resultan relevantes en la comprensión de las relaciones intergrupales.

Antes de desarrollar cada una de las teorías sería conveniente mencionar algunas cuestiones. En el estudio de las relaciones intergrupales el concepto de grupo y el de categoría social aparecen de forma indistinta. La pertenencia a un determinado grupo

induce formas específicas de percibir y vivir la realidad, siendo las consecuencias de dichas distinciones grupales las que determinan las relaciones intergrupales. La inclusión en una determinada categoría puede producir las mismas consecuencias.

Generalmente actuamos tomando como marco de referencia múltiples criterios, dependiendo de la dimensión contextual considerada relevante. Uno de los más elementales es el de pertenencia grupal. Así, establecemos diferencias entre el que es nuestro grupo y el que no lo es, definiendo la primera situación como endogrupo y la segunda como exogrupo. Cuando hablamos del término intergrupales presuponemos que existe una conciencia de pertenencia a un determinado grupo entre los actores sociales.

En las relaciones entre grupos el criterio de diferenciación es realmente importante y decisivo, ya que designa quiénes se involucran en las relaciones, la repercusión social de las mismas y las posibilidades de actuación. En este sentido, sirve para marcar ciertas pautas de intervención. Pese a que los criterios para la formación de grupos y categorías sociales son múltiples, el que se ha desarrollado más ampliamente es el estudio de las relaciones entre grupos étnicos o nacionales, y en algún caso entre grupos religiosos.

En este capítulo se describirán los diferentes modelos explicativos, prestando atención a los procesos que desde cada uno se consideran fundamentales. Con posterioridad se describirán las principales estrategias para la mejora de las relaciones intergrupales, concretamente la hipótesis del contacto y la relevancia que tiene en el proceso la forma en que las personas que entran en contacto se representan unas a otras.

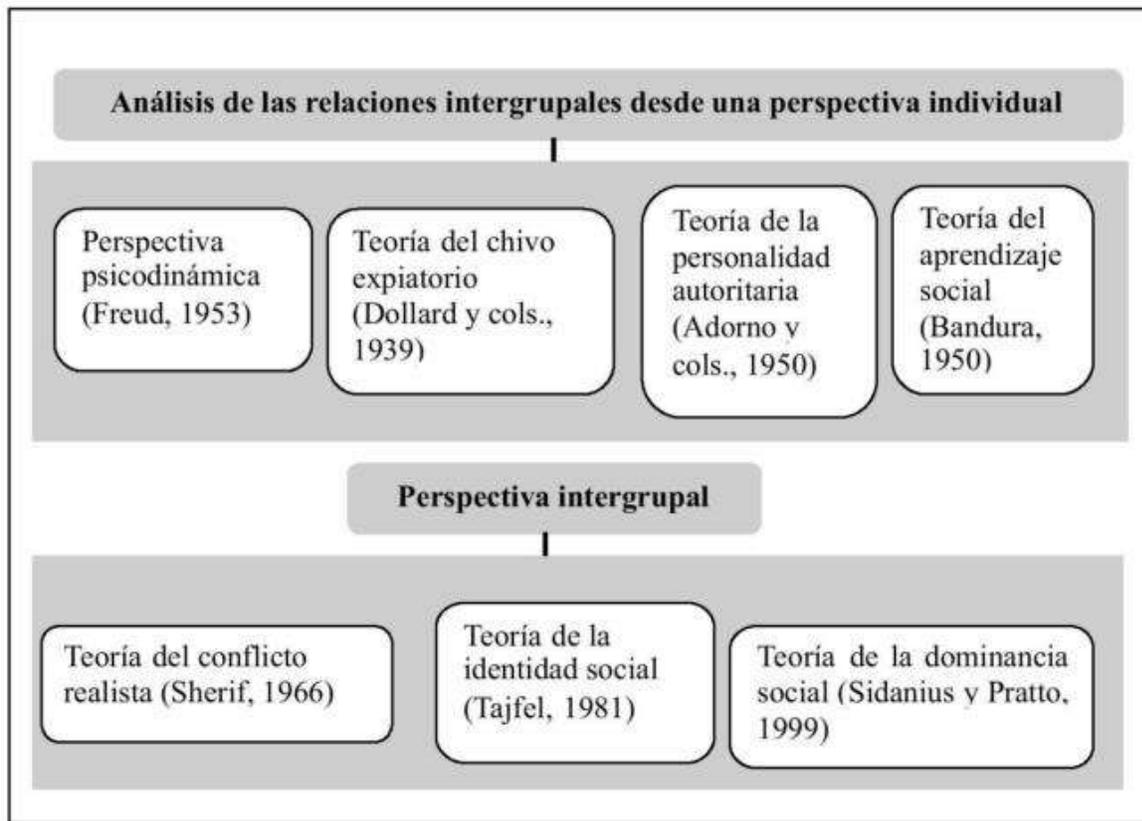


Figura 2.1. Clasificación sobre los tipos de enfoques.

2.1. Las relaciones intergrupales desde enfoques individualistas

Dado que la psicología social permite diferentes niveles de análisis no es de extrañar que el individual, entendido como aquel que responde a coordenadas personales, haya tenido una amplia tradición en la explicación de las relaciones entre grupos, máxime cuando éstas se han vinculado a la existencia de prejuicios y a la concepción de éstos como una actitud.

2.1.1. Explicaciones centradas en la persona

Las explicaciones individualistas que analizan las relaciones intergrupales se basan bien en procesos psicológicos y características de la personalidad, o en aspectos cognitivos o motivacionales individuales. Este hecho ha sido tachado de cierto reduccionismo y psicologismo, dado que los aspectos propios de las situaciones intergrupales pueden ser mucho más importantes que los interindividuales. No obstante, es preciso conocer estas

aproximaciones teóricas por su repercusión en la explicación de muchos acontecimientos históricos, además de que actualmente todavía se aplica a la interpretación de ciertas conductas discriminatorias hacia miembros del exogrupo.

Partiendo de cómo la frustración es condición necesaria y suficiente para que se desarrolle una conducta agresiva, la teoría del chivo expiatorio señala que cuando aquélla no puede manifestarse o dirigirse hacia las causas que la originan tiende a desplazarse hacia otros grupos, denominados chivos expiatorios, que generalmente suelen ser más débiles que el grupo que ejerce la violencia.

Esta aproximación teórica fue desarrollada especialmente ante la necesidad de explicar la ideología antisemita que gobernaba Alemania durante el mandato de Hitler, cuando la economía alemana se encontraba en crisis, hecho que desencadenó una frustración cuyas consecuencias fueron sufridas por el pueblo judío, como si éste fuese la causa de la situación del país.

Una de las debilidades de esta teoría es que no puede predecir qué grupos serán considerados o elegidos como chivo expiatorio, aunque también es cierto que la elección suele recaer en grupos que ni son muy diferentes ni muy similares. Pero quizá lo más relevante es que se ha demostrado que un estado de frustración no es condición necesaria ni suficiente para la agresión, es decir, en ocasiones no se produce una mayor discriminación hacia otros grupos tras un suceso negativo de frustración, sino que existen otros factores mediadores que matizan su efecto como son la activación, el afecto negativo y otros aspectos de carácter cognitivo. Por ello se puede decir que lo que provoca la agresión no es tanto la frustración, sino el hecho aversivo.

Partiendo de un modelo dinámico y usando una aproximación similar a la anterior, pero más centrada en la estructura de personalidad, Adorno et al., (1950) plantearon que las actitudes intergrupales de rechazo, como el antisemitismo y el etnocentrismo, tienen su base en aspectos caracteriológicos. En concreto en la base de las relaciones antagónicas estaría el denominado síndrome personalidad autoritaria caracterizado por el miedo al castigo, la adhesión a la autoridad, una hostilidad generalizada y la intolerancia hacia la diferencia. Por tanto, una explicación congruente con la del chivo expiatorio, ya que igualmente el sujeto autoritario buscaría a grupos inferiores como objeto para

descargar sus pulsiones agresivas cuya verdadera causa sería un modelo parental duro, dominante con carácter violento y carente de vínculos afectivos positivos. En definitiva, las actitudes discriminatorias estarían asociadas con ciertos problemas de personalidad, los cuales procederían de la severa disciplina de los padres y un rígido sistema normativo: sería la imposibilidad de manifestarse en contra de la figura paterna la que promovería el desplazamiento de la agresividad hacia los miembros de otros grupos.

Desarrollos más recientes sobre el autoritarismo de derechas, entendido este término en sentido psicológico como el propuesto por Altemeyer (1998), se basa en tres elementos básicos: sumisión autoritaria, un alto grado de sumisión a las autoridades reconocidas y legítimas de la sociedad en la que uno vive; agresión autoritaria, una agresividad general, dirigida contra aquellas personas que se percibe que son sancionadas por las autoridades legítimas; y convencionalismo, un alto grado de adhesión a las normas sociales aprobadas por la sociedad y sus autoridades legítimas. Además parece que las personas más autoritarias son las más etnocéntricas, razón por la que se puede predecir que su relación con los miembros de otros grupos será más difícil o incluso conflictiva. No obstante, la propuesta de Altemeyer rehuye hablar de personalidades y se centra en actitudes (Burillo et al., 2006).

Sin embargo, y pese a las diferentes concepciones formuladas, la personalidad autoritaria no puede explicar en todos los casos la actitud de rechazo hacia los exogrupos, ya que existen muchos sujetos prejuiciosos cuyos aspectos de personalidad no coinciden. Más bien, serían las condiciones sociales, políticas y económicas que se estén viviendo en ese momento las determinantes del rechazo hacia el exogrupo. Asimismo, esta teoría no puede explicar por qué en determinadas épocas históricas y contextos sociales los prejuicios disminuyen considerablemente. Por ejemplo, algunos de los países que han estado en guerra, tras el conflicto bélico, han mantenido relaciones políticas y económicas, incluso con una transferencia cultural y turística importante, tal es el caso de Estados Unidos y Japón. Algo que el paradigma raza-creencia tampoco puede resolver. Afirmar que la semejanza de creencias es mucho más importante que la pertenencia categorial para el rechazo de ciertos grupos, ya que ésta se relaciona con el nivel de atracción que sentimos por sus miembros, tampoco ha resuelto la cuestión. Incluso se ha comprobado que la atracción por alguno de los miembros del grupo, debido a la

semejanza, no significa que se acepte en su conjunto, a veces suele suceder lo contrario, es decir, la semejanza con el exogrupo puede aumentar la discriminación hacia él.

Por último se podría afirmar que el sistema de relaciones que mantenemos con otros grupos procede del aprendizaje de modelos durante el proceso de socialización. Los comportamientos discriminatorios y el uso de la violencia obedecen al aprendizaje adquirido, sobre a quién podemos dirigirlos, cuándo y en qué contexto concreto. Las recompensas juegan un papel significativo en este aprendizaje, ya que es lo que marca lo apropiado o no de las conductas violentas. Asimismo, también podemos aprender a controlar la frustración desencadenada en determinadas situaciones, viéndose entonces disminuidas las conductas agresivas. Por lo tanto, las percepciones y pensamientos de los miembros de un grupo sobre lo que es o no apropiado en un contexto pueden cambiar con un tipo concreto de aprendizaje y sin sentirnos por ello frustrados.

Pese a la existencia y constatación de todos los procesos anteriormente señalados, lo que parece obvio es que no son, por sí solos, capaces de explicar el complejo fenómeno de las relaciones intergrupales. Igualmente hacer descansar sobre el procesamiento de la información, el llamado indigente cognitivo, la activación automática de categorías o las actitudes implícitas, toda la explicación de las relaciones que se establecen entre los grupos puede ser un reduccionismo. Por supuesto, ello no significa que tales procesos sean irrelevantes, sino que su capacidad explicativa queda reducida por el rango de los fenómenos que abordan.

2.2. Las explicaciones desde el enfoque grupal

Son muchas las condiciones sociales causantes de que la pertenencia a un grupo determine nuestra conducta, pero para llegar a una acción grupal se requiere el desarrollo de un esquema básico: un nosotros y un ellos, categorización que puede ser modificada fácilmente según determinadas condiciones psicosociales, por ejemplo, ante la posibilidad de un cambio social. Pero también es obvio que nuestro contexto social, definido por valores, presiones de adaptación e influencias, induce a la persona a buscar, clasificar, exagerar y, si es necesario, crear semejanzas o diferencias para así adecuarse al consenso general sobre lo que conviene o no dentro de todo el sistema de divisiones sociales.

Los seres humanos interactuamos dentro de un contexto sociocultural en el que los determinantes históricos, sociales, económicos y culturales dictan las conductas apropiadas para alcanzar los objetivos que comparten la mayor parte de los individuos de una comunidad. Será por tanto fundamental determinar en qué medida la elaboración, interpretación y construcción que hacemos de dicho contexto afecta a las relaciones intergrupales.

2.z.z. Teoría del conflicto realista

La primera sistematización, desde un punto de vista psicosocial, del concepto de identidad y que sirvió para sentar las bases sobre su construcción fue propuesta por Sherif durante los años cincuenta y sesenta. Sus estudios sobre conducta intergrupar definen ésta a partir de situaciones en las que los individuos interactúan, individual o grupalmente, con los miembros de otros grupos en función de su pertenencia o identificación grupal. Los individuos se comportan como miembros de categorías redefinidas de acuerdo a determinadas características. Esta pertenencia categorial desarrolla en cada uno de ellos componentes cognitivos, conductuales y emocionales en relación con su propio grupo y con el exogrupo.

Los trabajos clásicos de Sherif (1951) se centraron en el conflicto y la cooperación intergrupar, afirmando que los procesos de categorización se desarrollan a partir de la oposición de intereses que los grupos manifiestan, fenómeno que implica la definición del otro grupo atendiendo a ciertas connotaciones negativas. La competición para obtener unos recursos o para alcanzar unas metas que aparecen como incompatibles entre los grupos hace que se desarrolle un conflicto intergrupar. La forma de reducir esta situación fue a través del cambio y redefinición de los objetivos de forma que se hicieron comunes a todos, las denominadas supraordenadas, las cuales solamente se podían alcanzar a través de una cooperación intergrupar.

Este resultado fue hallado a través de sus estudios en diferentes campamentos de verano con niños de 12 años. Los participantes del estudio debían cumplir una serie de criterios: carecer de algún tipo de patología y ser semejantes en sus antecedentes socioculturales y económicos. El estudio constaba de tres fases. En la primera se constituían dos grupos independientes sin conocimiento previo, era la denominada fase

de formación del grupo, en la que se desarrollaba una estructura interna grupal con sus propias normas de conducta. En esta fase se intentó que los mejores amigos, amistades creadas en los primeros días del campamento, quedaran en el exogrupo, comprobándose que a pesar de no existir conflicto los grupos planteaban algún tipo de actividad competitiva como era la deportiva. En la segunda fase se introdujo una situación de competición intergrupal, creándose un conflicto de intereses objetivos entre los grupos: sólo uno de ellos podía ser el ganador. En este momento el favoritismo endogrupal aumentó y el grupo se hizo mucho más cohesivo, cambiando hacia líderes mucho más competitivos y agresivos. En la tercera fase, de interdependencia cooperativa, se trataba de intentar reducir el conflicto creando unas metas supraordenadas; la camioneta del campamento se estropeó a una cierta distancia y para arrancarla se necesitaba la ayuda de ambos grupos. Esta nueva situación permitió comprobar que los miembros de ambos grupos reducían su agresividad y resolvían el conflicto actuando conjuntamente. Estos hallazgos fueron determinantes en el estudio de las relaciones intergrupales ya que demostraron la importancia del enfoque grupal en la explicación del comportamiento intergrupal, lo que permitía superar el reduccionismo psicológico hasta ese momento vigente y dominante.

Sin embargo, tampoco ha estado exento de críticas, siendo una de ellas el hecho de haber concedido demasiada importancia a los conflictos de intereses y a la interdependencia funcional entre los grupos, ya que se había comprobado que la mera división de los grupos podía producir el favoritismo endogrupal, y que la competición puede sólo cumplir la función de aumentar sus efectos (Turner, 1982). De igual modo, la discriminación puede aparecer sin que existan ventajas aparentes para los sujetos, ni hostilidades previas entre ellos, e incluso ni siquiera sería indispensable la existencia de metas incompatibles entre los grupos para que se produjese dicha discriminación. El exogrupo puede ser considerado, en sí mismo, un obstáculo para conseguir los objetivos endgrupales, de ahí que cualquier tipo de interdependencia, ya sea competitiva o cooperativa, tienda a percibirse como negativa. Además debemos tener en cuenta que en relaciones definidas desde el par dominante-dominado las situaciones de cooperación adquieren otros matices diferentes a los explicados por Sherif, quien siempre trabajó en sus experimentos con grupos de igual estatus.

Por otra parte, tendemos a percibir el conflicto como algo perjudicial para los grupos en la medida en que desestabiliza el orden social, altera el statu quo, y por tanto rompe con la situación de equilibrio social y el mantenimiento de determinados objetivos. Sin embargo esto no sucede en todas las situaciones, tal y como veremos en el tema de movimientos sociales, concretamente con el concepto de justicia e igualdad, donde los conflictos intergrupales y las situaciones de crisis son a veces necesarios para las reivindicaciones, el cambio y la acción colectiva.

2.2.2. Teoría de la privación relativa

Mientras la teoría del conflicto realista enfatiza las diferencias reales entre los grupos, el concepto de privación otorga relevancia a la percepción de estar en desventaja. Esta propuesta alude a la importancia que en la explicación de las relaciones intergrupales tiene el sentimiento de insatisfacción surgido como consecuencia de la posición que ocupa el propio grupo en el conjunto social. Para referirse a dicho estado acuñó el término privación fraternal, el cual debemos diferenciar de la privación egoísta, que hace referencia al descontento por la posición dentro del propio grupo. Posteriores desarrollos, como los de Gurr (1970), afirman que un aspecto imprescindible para experimentar descontento es que se perciba discrepancia entre lo que las personas esperan o creen que deben recibir y lo que realmente tienen. Para él esto es el motor de las situaciones de conflicto y hostilidad entre grupos. En este sentido cuanto mayor es la discrepancia, mayor es la probabilidad de que aparezca tensión intergrupala.

Diversos estudios han confirmado que la militancia política o la implicación en revueltas están directamente relacionadas con el nivel de privación relativa. Desde esta teoría se han intentado explicar diferentes acontecimientos históricos como la revolución rusa, el surgimiento del nazismo o el movimiento afro-americano (Black Power) en los Estados Unidos. Aunque una primera apreciación parecería sugerir que son los grupos subordinados los que se sienten más privados, esta relación no aparece en todos los casos. Es preciso matizar que es la privación colectiva o fraternal la que se relaciona con la protesta social y situaciones de conflicto intergrupala, mientras que la privación egoísta se relaciona con síntomas como el de stress u otras alteraciones de carácter personal. Este aspecto es el que con frecuencia ha supuesto la consideración de esta

teoría como un modelo individualista.

Como señala Brown (2000), si hay un grupo que tiene razones para sentirse relativamente privado son las mujeres. Peores empleos, menos remunerados, más carga doméstica, más dificultad de acceso a los puestos de poder, etc. Sin embargo los estudios demuestran que ellas no manifiestan grandes niveles de descontento: sólo cuando hay sentimiento de deprivación colectiva se apoyan medidas de acción positiva. La doble deprivación, es decir, el sentimiento de deprivación colectiva y relativa parece ser especialmente importante para iniciar un proceso de conflicto o de acción reivindicativa. Se podría afirmar que el descontento personal produce movilidad individual mientras que es de carácter colectivo el que se relaciona con una acción grupal. En definitiva la identificación con el grupo juega un papel determinante en trasladar el sentimiento de deprivación relativa a una acción colectiva. Otros factores importantes que median esta relación son la creencia en que las acciones colectivas producirán algún cambio en el sistema de relaciones y la naturaleza de la injusticia percibida que subyace en la deprivación relativa. Por último, y aunque parezca una obviedad, otro factor determinante es quién se elige como grupo de comparación. Las comparaciones sociales son por tanto una fuente determinante de la deprivación colectiva y relativa.

2.2.3. Teoría de la comparación social

A partir de los estudios de Festinger (1954) sobre el proceso de comparación social las hipótesis respecto a su funcionamiento se incrementaron considerablemente, sobre todo en relación a cómo el individuo está constantemente evaluando sus pensamientos, sentimientos, conductas y capacidades en relación a otros; evaluaciones que nos parecen objetivas por tratarse de decisiones que obtienen un consenso social. Pero el problema de la objetividad es mucho más complejo.

En su teoría, Festinger se interesó por los efectos intragrupal de los procesos de comparación interindividual entre miembros del mismo estatus, matizando que cualquier comparación entre individuos de diferente estatus quedaría fuera de la realidad. Pero la dificultad surge cuando tenemos que trasladar dichas comparaciones a las situaciones intergrupales. Es decir, cuando un individuo se compara a sí mismo como miembro de su propio grupo con otros individuos que considera pertenecientes a otro grupo y además de

diferente estatus.

Desde esta posición, Tajfel y Turner (1979) profundizaron en el desarrollo de esta teoría de modo que sus explicaciones se adecuasen a las sociedades estratificadas, teniendo en cuenta que dichas comparaciones se realizan desde criterios aceptados socialmente. Así, Tajfel (1984) reconoce que nos guiamos por el consenso social ante la ausencia de un criterio objetivo físico, con el fin de adquirir cierta seguridad en nuestras evaluaciones.

Por otra parte, continúa diciendo Tajfel, en la evaluación del yo sentimos la necesidad de compararnos con otros grupos para así desarrollar una identidad social favorable. Las características de un grupo (estatus, etnia, prestigio, etc.) alcanzan su mayor significación cuando se las relaciona con las de otro grupo, percibiéndose las diferencias entre ambos en función del valor otorgado a cada una. Además, las oportunidades y beneficios a los que un sujeto percibe que tiene acceso para un cambio social se hacen más relevantes y sobresalientes en el proceso de comparación con otros grupos.

Gran parte de la investigación al respecto ha concluido que aquellas personas que llevan a cabo la comparación no deben ser muy diferentes de aquellas con las que se comparan, excepto en el caso en que se perciba cierta ilegitimidad o inestabilidad en las relaciones. Ello nos conduce a tener que centrar nuestra atención en el análisis de las situaciones más problemáticas, es decir, cuándo se percibe ilegitimidad y/o inestabilidad en las relaciones intergrupales mediante el proceso de comparación. Tal sería el caso de aquellos grupos que se perciben desiguales respecto del prestigio social, el estatus, el poder y los privilegios que detentan.

La ilegitimidad percibida en el sistema de relaciones intergrupales es el medio que permite trasladar la situación de no comparación a la de comparación con otros grupos, ya que en un sistema percibido como estable y legítimo, sin posibilidad de cambio, las diferencias percibidas no provocan nuevas dimensiones de comparación. Sólo la ilegitimidad percibida en las relaciones entre grupos muy diferentes origina la percepción de nuevas semejanzas, bien sean reales o posibles.

En el caso de los grupos de estatus inferior la ilegitimidad es el motor de arranque

para la acción y el cambio social en la conducta intergrupala. Para aquellos que se encuentran en vías de posible ascenso el impulso para la acción lo posee la posibilidad de una nueva dimensión de comparación, mientras que los miembros del grupo de más estatus perciben de forma legítima y estable su situación, manteniendo valorada su posición e intentando desviar cualquier tipo de amenaza a ésta.

Respecto a la percepción de legitimidad y estabilidad de las diferencias entre los grupos de bajo y alto estatus, Tajfel explicó que se desarrollaría una identidad segura cuando no existiesen alternativas cognitivas al estatus de la relación entre los grupos, es decir, no hubiese posibilidad de cambio en las diferencias, mientras que la identidad insegura surgiría en el momento en que se percibiese cierta inestabilidad e ilegitimidad en tales diferencias intergrupales.

Con esta teoría de la comparación social Tajfel pudo delimitar claramente las acciones en el extremo interpersonal que proceden de un marco grupal. A través del proceso de comparación pueden desarrollarse estructuras de creencias que sirven como guía para la conducta social desde una posición interpersonal o intergrupala. La conducta intergrupala aparece cuando el individuo cree o percibe en comparación con otros grupos que puede cambiar de posición o estatus gracias a su pertenencia grupal y con ayuda del grupo; en este caso las fronteras sociales son permeables y flexibles. Sin embargo, en el caso de percibir un sistema rígido sin posibilidad de cambio se intentará la movilidad individual. Para Sherif (1966) esta movilidad individual resulta casi imposible ya que todo destino individual depende del grupo, y el de éste de otro grupo, por lo que sólo puede existir el cambio social para cualquier modificación, siendo la competición intergrupala el medio para llegar a dicho cambio.

De igual forma que Tajfel definió la identidad segura e insegura, describe la comparación social insegura tanto en grupos de alto o bajo estatus. Las comparaciones sociales inseguras por parte de los miembros de un grupo superior pueden deberse a la situación de amenaza a su estatus o a un conflicto de valores al percibir sus ventajas como injustas. Pero puede ocurrir que el conflicto no tenga la intensidad suficiente como para llegar a rechazar su favoritismo o que sea tan fuerte que llegue a destruir la propia identidad, disminuyendo así la discriminación hacia el exogrupo. Si por otra parte la amenaza es poco importante, entonces sólo el grupo inferior percibirá las diferencias

intergrupales como realmente relevantes. En las comparaciones sociales inseguras por parte de los miembros del grupo inferior, son las situaciones de movilidad social las que determinan el abandono del grupo, ya que al no existir barreras difíciles de traspasar no aparecen sanciones sociales por parte de ningún grupo. Por lo tanto mantenerse en el grupo depende de si el abandono de éste supone una sanción social y un conflicto de valores.

Otra matización importante es que el grupo de menor estatus no manifestará su identidad hasta que no disponga de cierta seguridad en el proceso de cambio de la realidad social. Ello confirma que el estatus ha sido siempre uno de los criterios más importantes para la comparación y diferenciación social.

De forma general, los estudios de Tajfel permiten extraer las siguientes conclusiones (véase Tajfel, 1984):

1. En las relaciones intergrupales la comparación intergrupar no es función de la semejanza, sino que son los factores de ilegitimidad e inestabilidad los que determinan el que se pueda realizar la comparación entre grupos de diferente estatus.
2. Los miembros de estatus superior tienden a una mayor diferenciación, mientras que los de bajo estatus tienden al favoritismo exogrupal.
3. Si los de alto estatus perciben la situación como legítima pero inestable tienden a una mayor diferenciación intergrupar, mientras que para que los de bajo estatus aumenten tal diferenciación deben percibirla como ilegítima e inestable.
4. Los miembros del grupo de menor estatus desarrollan nuevas dimensiones de comparación para poder compensar las desventajas en otras dimensiones. Precisamente Billig (1976) señala que tanto la nueva dimensión de comparación como la nueva valoración de ciertos rasgos grupales cumplen la función de control social por parte del grupo superior a través de procesos perceptivos, es decir, este grupo, por ejemplo, valora aquellas dimensiones del otro grupo que no supongan una amenaza para el estatus adquirido. Billig era también de la opinión de que reevaluar ciertos aspectos del grupo supone un paso para el inicio de la competición

con el grupo de mayor estatus.

5. Se seleccionan y valoran las dimensiones de diferenciación intergrupales en las que más destaca el grupo. Las dimensiones que se aprecian del exogrupo son seleccionadas de tal forma que no supongan el cambio de la posición social de éste.

Investigaciones posteriores han centrado su interés fundamentalmente en dos estructuras de creencias: la percepción de movilidad y el cambio social. Algunos economistas han utilizado los términos de salida-voz al tratar de explicar estos procesos de movilidad y cambio social. El primero de ellos se identificaría con la percepción de una salida individual fácil del grupo sin perjuicio para éste, mientras que el segundo se percibiría en aquella situación en la que el individuo no puede salir sin la ayuda del grupo y utiliza la voz en su intento de cambiar la situación, es decir, sólo puede conseguir un cambio considerándose como miembro de un grupo y actuando conjuntamente con los demás.

No cabe duda de que ciertas estructuras de creencias proporcionan esa base teórica desde la que se comprenden fenómenos tan relevantes como la identidad y la comparación social. Sin embargo en la medida en que se ha ido profundizando en el estudio de estos procesos se ha observado que la comparación intergrupales no siempre resultaba ser un fenómeno natural y espontáneo. De ahí que se empezase a cuestionar su carácter universal en las relaciones y se propusiesen nuevas líneas de investigación que aclarasen qué circunstancias pueden ser pronosticadas por la teoría de la identidad y qué posibilidad hay de que otros diferentes procesos psicológicos puedan ponerse en marcha.

A raíz de este cuestionamiento se planeó que algunos aspectos de la identidad social de ciertos grupos pueden seguir otros procesos diferentes a los de la comparación intergrupales si atendemos a otros contextos. De ahí que aparezcan resultados inconsistentes, teniendo como consecuencia una nueva línea de trabajo que trata de analizar cuándo las comparaciones endo-exogrupo desempeñan una función relevante en el sistema de relaciones intergrupales, como los estudios que tienen en consideración para el análisis el modelo Individualismo/Colectivismo.

2.2.4. El proceso de categorización y la identidad social

Tajfel definió la categorización social como un proceso mediante el cual agrupamos objetos, personas o acontecimientos que parecen equivalentes entre sí a la hora de actuar, cumpliendo una función adaptativa al permitirnos estructurar y simplificar el medio social, además de orientarnos para crear y definir la posición de cada persona en la sociedad. Así, la categorización se constituye como el proceso por el cual las diferencias entre diversos objetos se minimizan, de forma que podemos reducir las infinitas diferencias entre los estímulos que nos rodean y hacer más manejable nuestro entorno.

Pero además, Tajfel consideraba la categorización social como un proceso cognitivo fundamental que sirve para crear y mantener valores, normas y creencias. En este sentido, la categorización tendría dos funciones: una cognitiva, que unifica los objetos y acontecimientos sociales en categorías por su equivalencia respecto a las acciones, intenciones y sistemas de creencias de un individuo para poder dominar su medio ambiente, y otra normativa, para orientar las acciones y evaluaciones de un individuo. A través del proceso de identificación con las categorías sociales el sujeto interioriza actitudes y valores propios de éstas, de tal modo que en la construcción de la identidad social aparecerán de forma concurrente dos procesos: la categorización, con el fin de buscar elementos comunes y compartidos con ciertos grupos sociales, y la diferenciación, en la que los sujetos buscan aquellos elementos que les permiten diferenciarse individual y grupalmente de los demás. El análisis del concepto de identidad social parte del continuo intrapersonal-intergrupar, el proceso de comparación social y de la necesidad de alcanzar una distintividad social positiva (Turner y Reynolds, 2001). Desde finales de los años 60 el concepto de identidad social apareció íntimamente vinculado al de categorización; sin embargo surgen de tradiciones claramente diferenciadas cuyo contenido teórico es diferente, al igual que lo son sus predicciones. Concretamente, podríamos distinguir tres etapas en la formulación de las teorías de la categorización y la identidad social.

En un primer momento Tajfel y Turner (1979) propusieron la teoría del conflicto intergrupar. Esta teoría afirma que la conducta social se mueve a lo largo de un continuo, entre las relaciones interpersonales e intergrupales, de modo que los miembros de un grupo actuarían atendiendo a las características propias de éste, es decir, en función de su pertenencia grupal y no por rasgos individuales. Para Turner la identidad social procede

de la evaluación positiva de los rasgos de su grupo de pertenencia en comparación con otros grupos. Además, defendía que el proceso de competición social resulta fundamental para el desarrollo de dicha identidad. En resumen, el conflicto intergrupales se desarrolla en un marco competitivo de identidades sociales inseguras, en el marco de un conflicto realista.

La primera explicación que Tajfel propuso estaba fundamentada en una interpretación normativa que señala a la categorización social como la única condición que precede a la discriminación. La segunda formulación complementaria a la anterior, la Teoría de la Identidad Social de la Conducta Intergrupales (TIS), incorpora los factores motivacionales de la identidad social sin la necesidad de señalar la existencia de una competición en la diferenciación intergrupales.

Finalmente, la Teoría de la Categorización del Yo (TCÍ) (Turner et al., 1990) explica el funcionamiento del grupo y el autoconcepto social en el proceso de la comparación social, según el cual los sujetos tienden, por la presión motivacional existente, a evaluar positivamente las categorías del yo. Esta evaluación positiva se realiza a partir de la percepción del yo y de los otros en función de los prototipos que son considerados como representativos de cada categoría. Esta propuesta llama la atención sobre la importancia de saliencia, que sería el conjunto de condiciones en las que la pertenencia a un determinado grupo se hace cognitivamente relevante para dirigir nuestras acciones. Cada categoría se define por rasgos prototípicos, evaluando positivamente a aquellos individuos o grupos que mejor representen a dicha categoría. En concreto, este modelo de prototipos propuesto por Turner hace referencia y enfatiza de forma significativa la naturaleza probabilística de la decisión categorial, es decir, incluir a una persona en una determinada clase requiere una comparación con el miembro más típico, o prototipo, y en el caso de adecuarse al significado de la condición se integraría en ella (Martínez, 1996). Las personas quedarían así ubicadas en las clases que han sido construidas a partir de una serie de atributos, y la pertenencia a la misma implica atribuir al sujeto las características de la clase como totalidad. Pero lo que verdaderamente supone este concepto es llamar la atención sobre la influencia del contexto en el proceso de activación de la pertenencia grupal. Tanto la TIS como la TCY asumen que las actitudes intergrupales son el resultado de la interacción entre pertenencias grupales y la estructura

social de la relación intergrupal. Dicha interacción depende de ideologías, de las visiones del sistema social, etc.

Por su parte, Billig (1976) ha señalado que es el propio funcionamiento de la sociedad el que origina y desarrolla las categorías sociales, las cuales reflejarían las disparidades entre los grupos humanos. Precisamente sabemos que en el proceso la raza y el sexo son dos elementos significativos a partir de los cuales se clasifica a las personas, y además la categorización es un proceso dinámico que se construye de forma activa.

El procedimiento más utilizado para el estudio de la categorización social ha sido el paradigma del grupo mínimo, el cual ha establecido las condiciones mínimas y suficientes que podían producir la diferenciación intergrupal y los efectos de categorización sobre el comportamiento discriminatorio.

El fenómeno del favoritismo o sesgo endogrupal no fue un hallazgo de las investigaciones sobre el proceso de categorización, ya que esta tendencia a favorecer al propio grupo ya se había demostrado en trabajos sobre el etnocentrismo, el conflicto y la competición. El gran hallazgo en el planteamiento del modelo de categorización, a través del uso del llamado paradigma del grupo mínimo, se refería al hecho de que la mera categorización supusiese una condición suficiente para la aparición del sesgo endogrupal.

Para crear las condiciones mínimas necesarias que generasen un favoritismo y discriminación intergrupal era preciso eliminar de dicha situación experimental aquellos factores que pudiesen dar lugar a estos fenómenos, de ahí que se tratase de evitar la interacción entre las personas, las presiones sociales, el conflicto de intereses y cualquier posibilidad de hostilidad. Este experimento clásico tomaba como variable independiente la categorización y como variable dependiente el tipo de decisión tomada. La tarea consistía en distribuir puntos, equivalentes a dinero, entre otros dos sujetos pertenecientes al propio o a otro grupo, mediante una combinación señalada en las matrices de pago. Para realizar las asignaciones se dispone de un conjunto de matrices en las que se reflejan los distintos tipos de estrategias que pueden ser utilizadas, y que se definen como:

- Máxima ganancia conjunta
- Máxima ganancia para el sujeto del endogrupo

- Máxima diferencia a favor del endogrupo
- Imparcialidad en la elección

Cuadro 2.1. Modelo de matriz de elección en el paradigma del grupo mínimo

Miembro endogrupal	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
Miembro exogrupal	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Los sujetos tan sólo conocían su propio grupo de pertenencia y el de aquellos a quienes se distribuía el dinero. Los resultados fueron muy significativos, pues aunque se llegó a adjudicar más dinero a los miembros del endogrupo, la respuesta de máxima diferencia en favor del endogrupo era más importante que la de máximo beneficio endogrupal.

Estos resultados demostraron que conseguir la mayor diferencia entre los dos grupos era un determinante más importante en las decisiones que el hecho de obtener una ganancia máxima a favor del endogrupo. Algo que se trató de explicar a través de la distinción entre categorización y competición social, advirtiendo que las acciones en grupo no persiguen el objetivo de alcanzar un grado de valor absoluto, sino diferenciarse todo lo posible del otro.

La situación experimental propuesta en estos estudios ha recibido una serie de críticas, siendo la más importante aquella que pone en tela de juicio el hecho de que los sujetos tuviesen que enfrentarse a una situación de elección forzada ante la posibilidad de beneficiar al endogrupo, es decir, que no existiese otra alternativa de elección. Las respuestas ante dichas críticas han argumentado que las matrices utilizadas ofrecen otra serie de estrategias distintas y que algunos de los participantes llegaron incluso a elegir las. Otro punto débil se refiere a los posibles efectos del experimentador y la artificialidad de la situación, ya que era muy fácil que se produjese cierto grado de deseabilidad social. Pese a todas las objeciones, este hallazgo ha sido replicado en multitud de investigaciones usando diferentes tipos de distribución, matrices y criterios para la categorización. En definitiva la discriminación intergrupala puede aparecer por la mera categorización y en

ausencia de contacto o relaciones entre los grupos. Este hecho parece indicar que la diferencia endo-exogrupo altera la noción de "justo", ya que no hay en el paradigma ninguna justificación aparente para la desigual distribución.

2.2.5. Teoría de la identidad social y la conducta intergrupala

La teoría de la identidad social (TIS) es ante todo una respuesta alternativa a la explicación individual de los procesos grupales. La premisa básica es que la diferenciación endo-exogrupo surge del proceso de categorización social y que ésta es previa y no deriva de procesos interpersonales (Brewer, 2003). La pertenencia grupal tiene consecuencias sobre tres dimensiones: la cognitiva, que hace referencia al conocimiento que el individuo tiene de su pertenencia al grupo (conciencia de pertenencia); la evaluativa, que trata de la valoración positiva o negativa que se realiza sobre la pertenencia; y la emocional, relativa a las emociones que acompañan al reconocimiento de pertenencia categorial y a su aspecto valorativo.

Retomando las palabras de Tajfel (1972), la identidad social es el conocimiento por parte del individuo de que pertenece a ciertos grupos sociales junto con la significación emocional y valorativa de esa pertenencia (p. 292). La pertenencia a un determinado grupo permite al individuo adquirir una identidad social positiva desde el momento en que las características de su grupo son comparadas de forma favorable con las de otros grupos, ya que lo que se persigue es mantener un buen nivel de autoestima, siendo esa diferenciación positiva a favor del propio grupo el medio de satisfacer el deseo de autoevaluación positiva.

En cuanto al componente evaluativo se ha señalado que los sujetos solamente actúan teniendo en cuenta la diferenciación grupal en el caso de que ésta representara el único medio de conseguir una identidad positiva. Es decir, lo realmente prioritario para producir la diferenciación intergrupala es el desarrollo de la diferenciación positiva entre el yo y los demás. Cualquier rasgo descriptivo del grupo se convierte en una característica prescriptiva o normativa, por lo que toda cualidad que defina al endogrupo, y por la que se crea una diferencia respecto al exogrupo, tiende a ser evaluada como positiva, convirtiéndose en una norma social para el grupo, además de ser deseada y esperada socialmente.

Esta búsqueda de una distintividad positiva del sujeto respecto de otros llega hasta tal extremo que si no logramos definirnos de forma favorable ante otros grupos tendemos a modificar nuestro sistema de creencias, utilizando para ello una serie de estrategias dependiendo de la legitimidad percibida de las condiciones de desigualdad social, de la estabilidad atribuida a esas condiciones, y de la permeabilidad de las fronteras para poder cambiar de grupo (Tajfel, 1972).

Cuando la situación social no se percibe como estable y legítima pero los sujetos creen que tienen posibilidad de mejorar su situación (fronteras intergrupales permeables), se intentará abandonar el grupo de pertenencia de forma individual (creencias de movilidad social) y poder lograr la pertenencia a otro más valorado socialmente. En la misma situación pero con barreras entre los grupos de difícil franqueo (situación de impermeabilidad), los miembros del grupo desfavorecido tenderán a realizar comparaciones interpersonales de carácter endogrupal, evitando de esta forma la comparación con miembros de exogrupos de mejor posición social.

Existen otras muchas situaciones en las que las condiciones del grupo inferior se perciben como ilegítimas e inestables, ante lo cual los miembros del grupo pueden elegir las siguientes estrategias de cambio:

- a) Movilidad individual: se trataría de abandonar el grupo y pasar a otro más valorado.
- b) Creatividad social: modificaríamos o redefiniríamos de nuevo las dimensiones comparativas en función de tres alternativas:
 - Volver a realizar la comparación en una nueva dimensión.
 - Cambiar el valor asociado a algunos de los atributos del propio grupo.
 - Cambiar el exogrupo con el que nos comparamos.
- c) Competición social: trataríamos de superar al exogrupo en la misma dimensión de comparación en la que se percibían superiores.

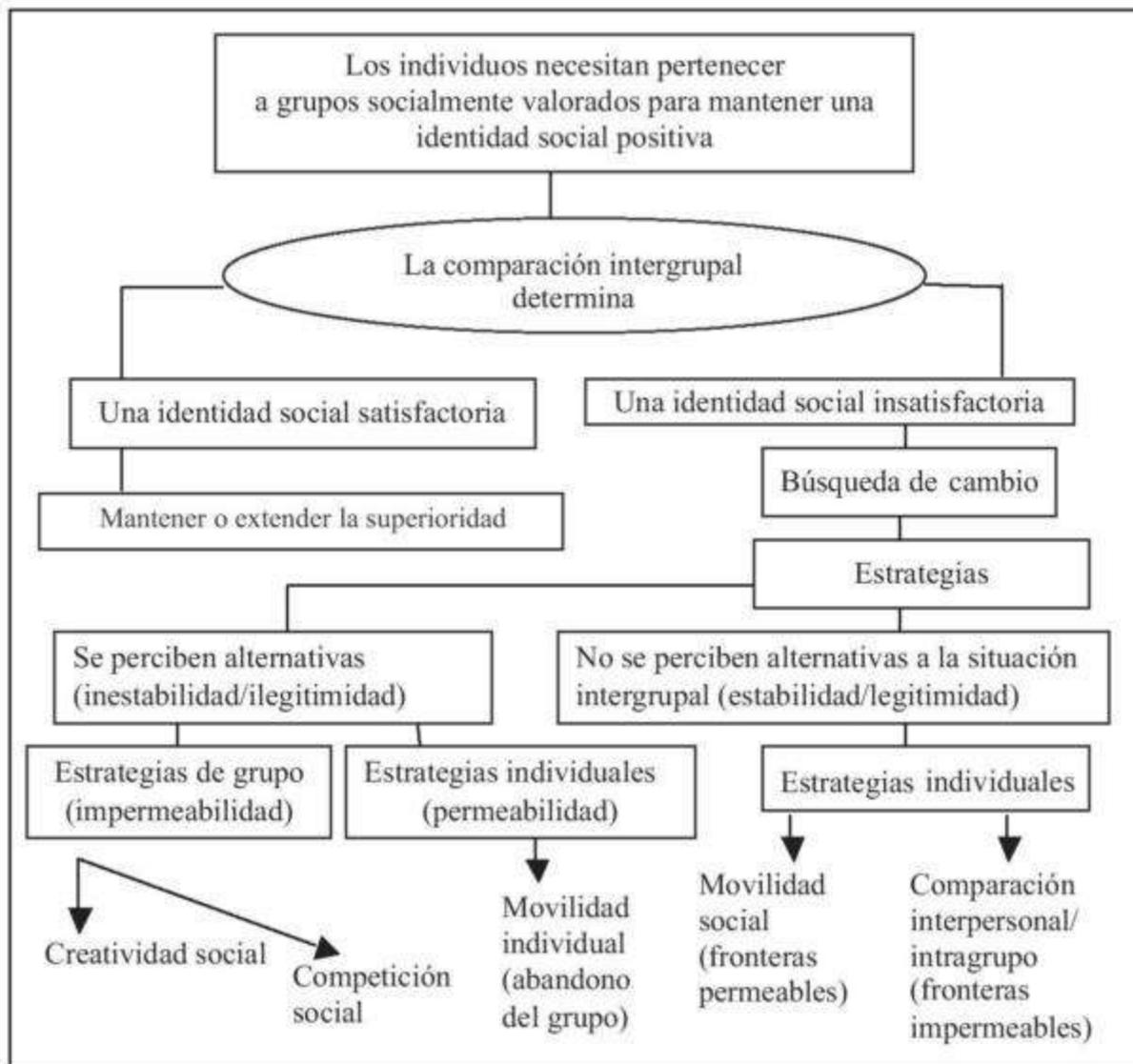


Figura 2.2. Teoría de la identidad social (basado en Taylor y Moghaddam, 1987).

Otro de los elementos sobre los que la teoría hace hincapié es que la identidad social de un individuo viene definida por la sociedad en la que vivimos. Tras el reconocimiento de su identidad, el individuo puede permanecer en su grupo o bien buscar otros que contribuyan a favorecer aún más su identidad. Se abandonaría un grupo cuando no proporcionase beneficio alguno, excepto en el caso de que tal comportamiento supusiese un conflicto de valores relevante. Para la salida efectiva se serviría de alguna de las estrategias mencionadas anteriormente.

Retomando el concepto de "saliencia" descrito anteriormente, el modelo de identidad social predice que cuanto más saliente se hace la pertenencia a un grupo, mayor será la

identificación con éste, y así se tendería a disminuir la diferenciación entre el sí mismo y el endogrupo. Esta teoría y la de la categorización postulan que aquellos factores que provocan un aumento de la diferenciación entre grupos son también responsables de acentuar la semejanza entre los miembros de un mismo grupo. Sin embargo, las investigaciones sobre identidad social han demostrado que esta homogeneidad quedaría reservada para la percepción sobre el exogrupo y no para el grupo de pertenencia, pues los miembros de éste serían percibidos con mayor heterogeneidad; es el llamado efecto de homogeneización del exogrupo.

Las investigaciones llevadas a cabo durante estas últimas décadas han puesto de manifiesto que la acentuada similitud en el interior de un grupo no significa que deba aparecer irremediamente una acentuación de las diferencias percibidas entre los grupos. La hipótesis de la covariación entre las diferenciaciones individuales e intergrupales planteó un nuevo tratamiento sobre la articulación de semejanzas y diferencias, argumentando que cuanto más intensa sea la identificación con el grupo, más relevante será la diferenciación interindividual en el interior del propio grupo. El denominado fenómeno de la conformidad superior del yo, defiende que cuanto más asume un individuo las normas de su grupo, en mayor grado aumenta su diferenciación con los otros miembros, considerándose él mismo como el más ajustado a tales normas. Es decir, que las personas no sólo se conforman a las normas del grupo, sino que intentan demostrar, a través de la competición, que se encuentran más cerca del ideal normativo que el resto de los miembros del grupo. Este modelo de covariación plantea que el sesgo de favoritismo endogrupal o la diferenciación intergrupala y el sesgo de autofavoritismo o la diferenciación entre el sí mismo y los demás aumentarían en el momento en que la categorización social se hiciese más relevante.

El modelo de covariación se propuso como alternativa para el estudio de los procesos de comparación desarrollados en contextos naturales, y más específicamente, en aquellos grupos que disponían de estatus diferentes. Doise (1976) fue quien inició, en sus estudios sobre la diferenciación categorial, la utilización de forma sistemática de grupos naturales, demostrando que el funcionamiento asimétrico de dicha diferenciación depende de la posición social de los distintos grupos de una sociedad. De tal forma que los sujetos de un grupo social dominante tenderían a percibirse de forma diferenciada e individual, en

base a un conjunto de rasgos únicos e idiosincráticos, mientras que los del grupo dominado se percibirían como miembros indiferenciados de un objeto colectivo (Deschamps, 1980).

Junto al proceso de categorización social existe otro tipo de representaciones cognitivas que se usan como base de la identidad social, nos estamos refiriendo a la noción de creencias grupales. Las creencias grupales son aquellas convicciones compartidas por los miembros de un grupo y a las que consideran, de manera consciente, como propias y definitorias de su pertenencia grupal. La creencia nosotros somos un grupo constituye una forma de expresión de la identidad social de los miembros de un grupo, ya que la aceptación de dicha creencia es un indicador de ese sentimiento de pertenencia grupal y de unicidad, al mismo tiempo que alimenta el proceso de diferenciación. Su caracterización viene dada según el alcance, el tipo de contenidos, el grado de confianza y el grado de centralidad que se les otorga (Bar Tal, 1990).

Ahora bien, las creencias deben cumplir una serie de condiciones para ser consideradas como grupales. Una de las principales exigencias para llegar a ser definidas con tal dimensión de grupalidad es el carácter de funcionalidad que deben cumplir, es decir, deben ser funcionales para la formación y mantenimiento del grupo, tratando de minimizar las diferencias entre sus miembros y maximizar las existentes respecto a otros grupos. Las creencias que se convierten en grupales ayudan a la consecución de las metas del grupo, además de informar sobre los rasgos comunes que comparten todos los miembros, aumentar la autoestima de cada uno de los miembros y fortalecer la percepción de seguridad.

La segunda condición para adquirir el rango de grupalidad es la que hace referencia a su saliencia, es decir, deben ser inconfundibles en su función de marcar los límites entre el exogrupo y el endogrupo.

La tercera y última condición para que se conviertan en grupales radica en que precisan la colaboración de las autoridades más relevantes del grupo en lo que tiene que ver con su aceptación y apoyo para mantenerlas y defenderlas. Son las llamadas autoridades epistémicas, aquellas fuentes de conocimiento cuya influencia es determinante en la formación del conocimiento. Los miembros de un grupo que

comparten ciertas creencias grupales, consideradas verdaderas al ser apoyadas firmemente por las autoridades o líderes, constituyen la base de la pertenencia e identidad social. La formación de alguna de ellas, determinante de la categorización de sujetos, sería una condición necesaria para la formación de un grupo, y suficiente para el desarrollo de la identidad grupal e influir en el comportamiento de sus miembros, creando así el favoritismo endogrupal y el sesgo exogrupal.

La regulación de la conducta mediante la identidad social puede explicarse también a través de los aspectos privados y públicos que hacen que nuestra atención quede focalizada en los componentes interpersonales del yo o en aquellos más públicos y abiertos, siendo el primer proceso propio de los sujetos con autoconciencia privada y el segundo de aquellos con autoconciencia pública (Páez et al., 1996).

Los estudios de estas dimensiones señalan que los sujetos con una alta autoconciencia privada disponen de un esquema del yo mucho más desarrollado y evaluativo, una mayor sensibilidad a éxitos y fracasos, y sus emociones y conductas se hallan más acordes con sus expectativas. Este autocontrol sobre la conducta vendría explicado por el proceso de comparación retroactivo que realizan entre sus comportamientos y sus normas internas. Estos sujetos, por tanto, predicen en mayor medida sus conductas y sus respuestas son más consistentes ante situaciones diferentes. Los sujetos de alta conciencia pública, sin embargo, son sujetos de considerada autovigilancia, sus respuestas son emitidas en función de las condiciones situacionales y reflejan muy poca consistencia entre sus creencias y conductas. Estos sujetos son más susceptibles de modificar dichas creencias o formas de pensar.

Las investigaciones sobre los valores individualistas y colectivistas mostraron su importancia por la relación que mantenían con la identidad social y la regulación de la conducta. Las culturas con una fuerte orientación colectivista reforzarán en mayor medida la identidad social, mientras que las de carácter individualista tenderían a desarrollar una identidad personal más intensa. Una cultura colectivista se caracteriza por la subordinación de los objetivos individuales a los del colectivo y no se tiende a abandonar al grupo aunque éste exija a sus miembros altos niveles de compromiso. En cambio en las culturas individualistas los sujetos pueden abandonar el grupo cuando no deseen cumplir tales exigencias, manteniendo vínculos con diferentes grupos según sus

intereses. En estas últimas los objetivos personales son prioritarios a los del grupo.

A través de las investigaciones transculturales, concretamente en países de América Latina, se pudo comprobar que algunas predicciones de la teoría de la identidad no siempre se cumplían. De esta forma, los estudios latinoamericanos sobre identidad nacional demostraron que los miembros del endogrupo podían valorar más positivamente las cualidades del exogrupo, llegando incluso a descalificar las suyas propias. Estos nuevos hallazgos hicieron que las investigaciones sobre la construcción de identidades negativas tuviesen una importante atención hasta entonces no concedida.

La desvalorización del propio grupo y la consideración del otro como el centro de comparación alrededor del cual gira toda valoración positiva, sirviendo de modelo para cualquier identidad, ha sido definido como altercentrismo (Montero, 1984). Los grupos caracterizados por un altercentrismo son aquellos que han sufrido una dominación histórica de carácter político, cultural y económico. Con esta última puntualización podríamos afirmar que la categorización e identidad social están de tal forma vinculadas al proceso de discriminación intergrupal que una identidad social consolidada, dada la intensa identificación con el grupo o la relevante saliencia de la pertenencia grupal, conllevaría un alto grado de discriminación intergrupal y una elevada autoestima.

Sin embargo, el apoyo empírico no siempre ha ido en esta dirección, puesto que en ocasiones esta saliencia de la pertenencia grupal no significa que tenga que producirse una discriminación, por lo que la relación entre categorización e identidad social no es tan sencilla como en un principio se creía. De igual modo, no se ha podido encontrar una relación sistemática entre identificación con el grupo y favoritismo endogrupal, así como tampoco es tan clara la evidencia sobre la discriminación o diferenciación intergrupal como determinantes del aumento de la autoestima. La asociación positiva entre diferenciación intergrupal y un aumento de la autoestima fue encontrada por algunos estudios solamente en el caso de que el estatus del endogrupo estuviese amenazado.

Además de estas limitaciones, la teoría de la identidad social ha tenido que afrontar otros problemas como (siguiendo el análisis de Hinkle, Brown y Ely, 1992):

- 1.El carácter residual con el que se ha considerado la identidad personal, es decir, se

tiende a situar en un nivel de categorización más bajo y diferente que la identidad social. Sin embargo, ha quedado demostrado que a pesar de desarrollarse a partir de la internalización de la identidad social posee una autonomía y eficacia propia, ya que los sujetos llegan a individualizarse de forma congruente con la identidad social cuando se perciben con una conformidad superior a la norma social.

- 2.No existe una descripción de las condiciones en las que la conducta no estaría regulada por la identidad social.
- 3.La incapacidad de la teoría para explicar y predecir las respuestas más idóneas cuando se desarrolla una identidad social desfavorable. Por ejemplo, parece que las respuestas ante una identidad social negativa no siempre se dirigen a la restauración de la identidad social del grupo.
- 4.Incapacidad teórica para explicar las diferencias entre la interacción intergrupala y la interacción interindividual, y el por qué de la naturaleza más competitiva de las primeras frente a las segundas.
- 5.Las previsiones derivadas de la teoría de la identidad social se cumplen en mayor medida en los grupos colectivistas, es decir, en los miembros de grupos cuya orientación grupal sea relacional. Sin embargo, cabe la posibilidad de que, como algunos defienden, quizá la teoría pueda ser aplicable en mayor medida a las culturas individualistas, ya que es en éstas donde la competición surge con mayor fuerza.

La literatura previa sobre diferenciación intergrupala y autoestima muestra de igual modo unos resultados muy inconsistentes. La teoría ha resultado difícil de aplicar en aquellos contextos en los que nunca se planteó aplicar, ya que surgió como una teoría del conflicto intergrupala y sólo resultaba relevante para aquellas circunstancias en las que se daba un mayor énfasis al proceso de comparación intergrupala. Y por último, el estudio de las condiciones restrictivas de la teoría permitió demostrar claramente cómo en determinados casos el favoritismo endogrupal no se relaciona con una identidad social positiva (Hinkle, Brown y Ely, 1992).

Recientemente, algunos estudios sobre el proceso de categorización e identidad social

han sugerido que las líneas futuras de investigación deberían tener en cuenta la intensidad y la valencia de las ideologías utilizadas para justificar la conducta discriminatoria, tanto negativa como positiva. Ya que se ha encontrado una asociación positiva entre discriminación positiva e identidad social positiva, e incluso ha aparecido que no siempre una discriminación negativa está relacionada de forma significativa con una identidad social positiva. De hecho, cuando un contexto ideológico determinado legitima el uso de un tipo de discriminación negativa, ello no supone una mayor valoración de la identidad social.

En definitiva, el problema de la discriminación y su relación con la identidad social debe incluir en su análisis varios niveles de explicación, siendo uno de ellos las creencias ideológicas del contexto intergrupales.

2.2.6. Teoría de la dominancia social

La teoría de la dominancia social (Pratto et al., 1994; Sidanius et al., 2000) asume como postulado que en todo sistema social existe una estratificación social, es decir, una ordenación jerárquica relativa a los grupos que lo componen, la cual se mantiene, entre otros elementos, merced a los prejuicios y la discriminación. Los criterios que sirven para definir a los grupos pueden ser de tipo racial, de clase, políticos, religiosos, etc., además de que existen variaciones culturales de la ordenación grupal, dependiendo de la rigidez de la estratificación social, y por tanto, del grado de permeabilidad entre los grupos.

Este modelo social de estratificación se mantiene gracias a la existencia de mitos legitimadores constituidos por valores y creencias que la sociedad acepta como válidos y que garantizan la desigualdad en la distribución de los recursos entre los grupos, incluso que ésta se perciba como algo natural y normalizado. El conflicto grupal tiende a minimizarse a través de ideologías que puedan justificar las desigualdades sociales. Pero también existen otro tipo de mitos cuyo objetivo es la igualdad social (Declaración de los Derechos Universales de las Personas, o la idea de que las personas no se dividen en categorías o grupos sociales). En definitiva, las ideologías que promueven y reproducen la desigualdad entre los grupos son las que tienden a legitimar la discriminación. El Darwinismo social es un ejemplo de cómo ciertas ideologías promueven la creencia de

que algunas personas no son tan buenas como otras, ya que disponen de menos valores sociales (Pratto et al., 1994).

Esta propuesta teórica trata de articular aspectos sociológicos con los de índole más psicológica (comparación e identidad social). Así, desde la perspectiva individual, la teoría propone la existencia de una orientación de dominancia social (orientación de las actitudes o valores implícitos hacia las relaciones intergrupales), definida como el grado en que los sujetos se adhieren a la idea de que unos grupos son superiores a otros (dimensión inferior-superior) y por tanto pueden dominarlos, de tal forma que una mayor orientación en dominancia social se relaciona con cierto nivel de discriminación y prejuicio, al considerar al exogrupo como categoría inferior. Por ello, quienes puntúan alto en dominancia y racismo tenderán a oponerse a las acciones políticas encaminadas a mejorar la situación de los grupos más desfavorecidos, así como a cualquier forma de integración de las minorías.

El concepto de dominancia social se diferencia de la denominada dominancia interpersonal y del autoritarismo explicado por Adorno y Altemeyer en que no mantiene relación alguna con los rasgos de personalidad; mientras el autoritarismo es un fenómeno endogrupal, la dominancia social tiene un componente exogrupal. De hecho, algunos estudios, utilizando el paradigma del grupo mínimo, han mostrado que el autoritarismo no predice la conducta discriminatoria de los sujetos tal y como lo hace la orientación de la dominancia social. Un resultado que viene explicado por el hecho de que esta última se refiere a las creencias intergrupales sobre la estratificación social; aspecto fundamental para una situación de discriminación, mientras que el autoritarismo, sobre todo el "autoritarismo sumiso", versa sobre las creencias intragrupalas de cómo los individuos se adhieren a las normas de grupo y su relación con las figuras de autoridad (Duckitt, 2001). Asimismo, la orientación de la dominancia social ha podido predecir algunas actitudes sociales conceptualmente asociadas al autoritarismo, tales como el etnocentrismo y el conservadurismo (Pratto et al., 1994).

La evaluación de la orientación de dominancia se realiza a través de una escala que ha sido ampliamente usada. Un aspecto de interés sobre la misma es si en ella subyacen más de un factor, es decir, si la dominancia está conformada por varias dimensiones. Así, algunos estudios nacionales han encontrado varios factores subyacentes en dicha medida,

separando lo que sería la idea de que unos grupos son superiores a otros, la necesidad de mantener dicha diferencia reflejada en el modelo de statu quo, del principio de igualdad como valor y como realidad social (Martínez et al., 2000a). Este resultado es semejante a otros en los que se ha hallado una estructura bidimensional de la escala, identificando dos factores ideológicos relacionados con la discriminación: la oposición a la igualdad y el apoyo a la dominancia. En este sentido, la concepción multidimensional de la dominancia social mejoraría la comprensión del prejuicio (sutil y manifiesto) y sus formas de rechazo hacia exogrupos ya que, por ejemplo, la creencia en la superioridad de unos grupos sobre otros aparece como predictor del prejuicio manifiesto, pero no del sutil (Martínez et al., 2000b). Es decir, aceptar una ordenación jerárquica de los grupos no excluiría considerar valores como el de igualdad, ya que de lo que se trata es de ordenar las relaciones entre grupos, o bien justificarlas.

Las personas que manifiestan un prejuicio sutil son precisamente aquellas que muestran una mayor variabilidad de actitudes en relación a las acciones positivas hacia los inmigrantes, reflejando de esta forma ciertas contradicciones del sistema ideológico, lo que explicaría su conducta a través del deseo de mantenimiento del estatus. Estos sujetos estarían de acuerdo en que la población inmigrante supone una importante aportación para el sistema económico, pero no estarían a favor del sistema de cuotas, por ejemplo, ya que percibirían una amenaza a su situación personal y ello podría generar cierto conflicto intergrupal. Ante tal situación se utilizarían los mitos legitimadores para seguir marcando y reproduciendo las diferencias intergrupales. En la aplicación de este principio a la relación entre dominancia y género, la teoría postula la llamada hipótesis de la invarianza, la cual afirma que los hombres puntúan más en la orientación de dominancia que las mujeres, dada su situación de poder en el sistema social, algo corroborado también con población española (Martínez et al., 2000b).

El análisis de la orientación de dominancia social nos permite predecir las actitudes hacia nuevas ideologías y políticas económicas, siendo la empatía con otras personas un elemento atenuante de aquélla. Las características del contexto también contribuyen de forma significativa a una orientación de dominancia social y a ciertos niveles de desigualdad, de ahí que la investigación actual se centre en averiguar los factores que propician el deseo de dominancia grupal y la opresión de algunos grupos sociales.

2.2.7. Modelo de Taylor y Moghaddam

Uno de los modelos ideados para explicar el proceso intergrupales es el propuesto por Taylor y Moghaddam (1987) el cual se centra en las etapas o fases que se generan en el mismo, consideradas desde un punto lineal aunque con posibilidad de recurrencia (ver figura 2.3) en el desarrollo del conflicto. El origen de un conflicto presupone que existen dos grupos - dominante y dominado - cuya principal característica es la desigualdad social. Pero además de esta situación de diferencia en el estatus, otro supuesto del modelo es que el conflicto entre ambos grupos resulta inevitable, destacando la atribución y la comparación social como los procesos psicosociales más importantes de su desarrollo.

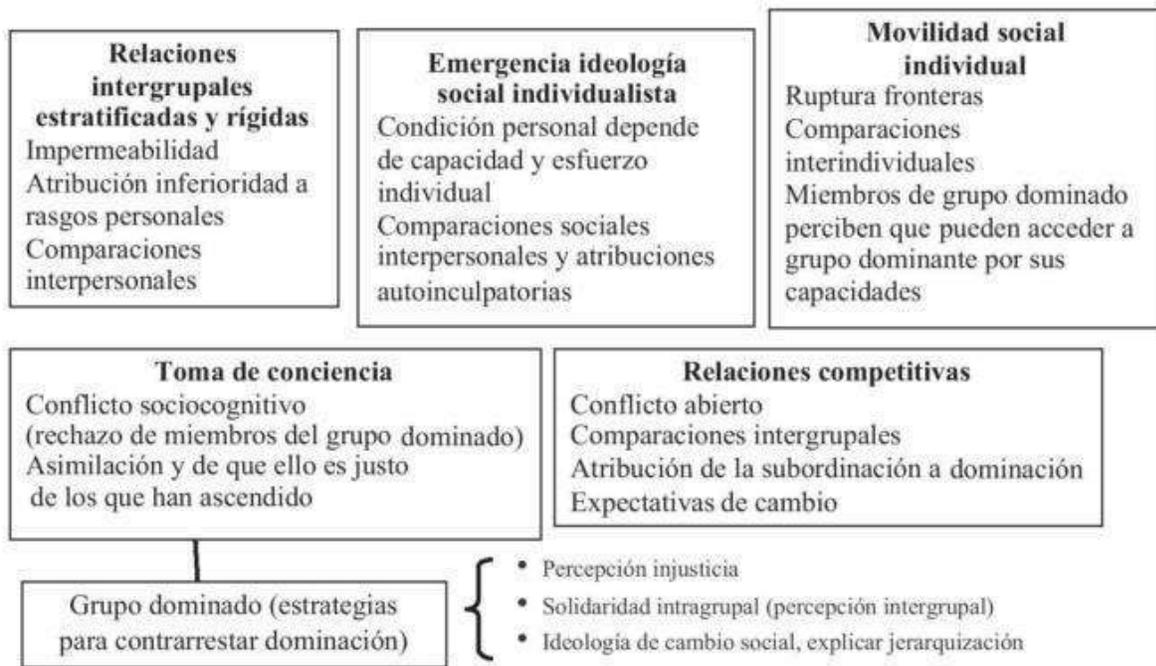


Figura 2.3. Estadios del modelo de Taylor y Moghaddam (1987).

Al examinar las fases por las que todo conflicto comienza a desarrollarse vemos que en la primera de ellas las relaciones intergrupales se caracterizan por ser estratificadas y rígidas, es decir, las barreras entre los grupos son impermeables, siendo percibidas de esta forma por ambos grupos, dominante y dominado. Por tanto las comparaciones intergrupales apenas existen, sino que son las interpersonales las que predominan. En cuanto a las atribuciones, el grupo inferior suele atribuir su situación de inferioridad a las

características definitorias de su grupo.

En la segunda fase, denominada emergencia de la ideología social individualista, la condición de cada persona tiende a atribuirse a sus capacidades y esfuerzos individuales, por lo que las comparaciones continúan siendo interpersonales, siendo dominante la autoculpabilidad. Una novedad es que se comienza a percibir que las fronteras no son tan impermeables, y que con esfuerzo y trabajo personal se puede cambiar de posición.

Una vez llegados a la tercera fase ya se puede contemplar cierta movilidad social individual, es decir, las fronteras grupales se pueden romper, pero sólo por los miembros del grupo más capacitados. Aparecen comparaciones interpersonales de miembros del grupo inferior con miembros del grupo superior, para así poder acceder a éste, pero sabiendo que el grupo superior dará el visto bueno a determinados miembros del grupo inferior si consiguen la adaptación e integración según defina aquél. El resultado es una pérdida de la identidad social y grupal de los miembros del grupo inferior que hayan aceptado las condiciones de los dominantes, reproduciendo de esta forma las creencias del grupo dominante sobre las pocas probabilidades de cambio de los dominados dado su escaso talento y baja capacidad.

En la cuarta fase, de toma de conciencia, es donde se produce el conflicto sociocognitivo, ya que el grupo dominante rechaza a miembros del grupo inferior que han hecho o están haciendo el esfuerzo exigido para ser admitido. El grupo superior debe hacer una selección de los miembros con mayor capacidad, llevando a cabo un proceso de asimilación, además de difundir que este proceso es legítimo y utilizar a quienes han sido asimilados para beneficio del propio grupo.

Esta manipulación de miembros del grupo inferior tiende a ser percibida por éstos como injusta, por lo que comienzan las comparaciones intergrupales y a darse cuenta de que es el grupo superior el causante de su situación de discriminación y de que las fronteras hayan sido tan difíciles de superar. Se comienza a pensar en el cambio colectivo a través de la cohesión intragrupal y la solidaridad entre todos los miembros del grupo dominado. Asimismo se analiza la injusticia del sistema social y cómo éste favorece a los grupos de mayor estatus.

Por último, es en la quinta fase cuando se desarrollan las relaciones competitivas, el conflicto es claramente manifiesto y las comparaciones ya son totalmente intergrupales. Los miembros del grupo de más bajo estatus atribuyen su situación de subordinación a las formas de dominación utilizadas por el grupo superior, y una vez comprendido esto las expectativas de cambio aumentan, ya que han descartado que sea su capacidad y atributos internos la causa de su bajo estatus.

Según Taylor y Moghaddam, si el grupo dominado no consigue un cambio con las estrategias utilizadas, se volvería a comenzar el ciclo o a retroceder a fases anteriores, mientras que en el caso de conseguir cierto poder y estatus se podría seguir en una situación de competición con aspectos diferentes a los definidos en la última fase.

Una de las críticas recibidas por este modelo es que no puede ser aplicado a todos los tipos de conflicto, ya que cada uno de éstos tiene su propia peculiaridad, además de que habría que tener en cuenta no sólo la desigualdad social, sino otros criterios diferenciales de los grupos.

2.2.8. Modelo de Fisher

El modelo de Fisher (1993) recoge muchos más aspectos de análisis que el de Taylor y Moghaddam, ya que incluye tanto el nivel individual como el intra e intergrupales, y además de integrar en su estudio antecedentes, proceso y resultados del conflicto, considera un factor muy importante en todo tipo de conflicto, el momento en el que éste se produce: escalada, reciclaje y resolución (ver figura 2.4).

A diferencia del anterior, el modelo de Fisher trata de integrar la teoría del conflicto realista de Sherif (grupos de igual estatus) y la teoría de la identidad social (grupos de diferente estatus), así como introducir un nuevo concepto, el etnocentrismo, del que parte todo conflicto duradero. El etnocentrismo sería la base de todo conflicto en las relaciones intergrupales.

Según Fisher, ante una situación de competición intergrupales la percepción de amenaza aumenta, lo que provoca el origen de cierto nivel de etnocentrismo que dará lugar a una hostilidad exogrupal y a un mayor favoritismo y solidaridad intragrupal. Y en la medida

en que este etnocentrismo aumenta el conflicto también comienza su escalada, desarrollándose ciertos procesos como falta de coordinación, comunicación ineficaz entre los grupos, baja productividad grupal, etc.

La reducción de este conflicto puede propiciarse mediante una interacción cooperativa intergrupala que pueda reducir la desconfianza en el otro grupo, y cuyo objetivo primordial sea percibir que se ha llegado a una justicia distributiva y cierta satisfacción con los resultados que el propio grupo ha obtenido. Fisher subraya que lo más importante es que el endogrupo se centre en lo que ha conseguido y se sienta satisfecho con ello, y no estar pendiente de lo que el otro grupo esté realizando.

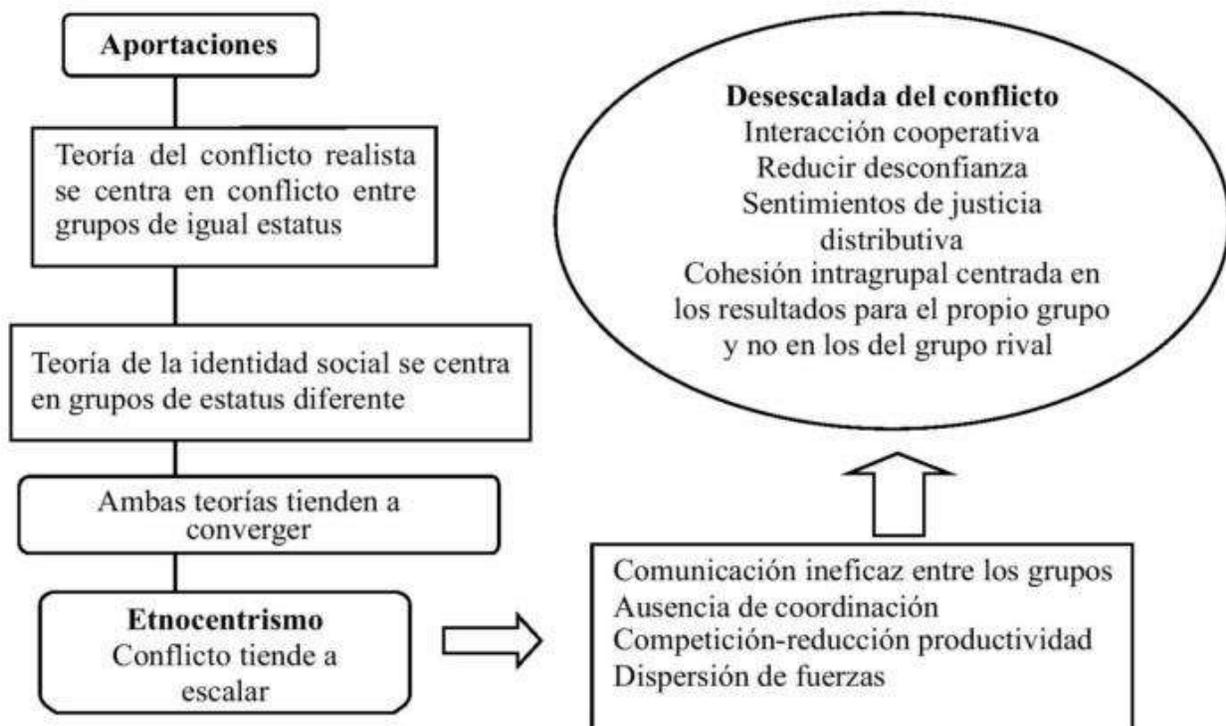


Figura 2.4. Modelo de Fisher (1993).

Este modelo se ha ampliado en estos últimos años como el fin de trabajar sobre las formas de reducción de tensiones y aprender a gestionar de forma adecuada algunos conflictos, sobre todo trabajando sobre la confianza mutua que deben desarrollar ambos grupos y la percepción de que los conflictos no son siempre negativos, sino que debemos aprender de ellos a través de su resolución y construir nuevas realidades que favorezcan

la cohesión intragrupal y las relaciones intergrupales.

2.2.9. Emociones Intergrupales

El estudio del componente emocional en el contexto de las relaciones intergrupales tiene una historia reciente pero fructífera, tanto para el estudio del prejuicio, como la discriminación o la relevancia para la orientación de la conducta intergrupala. Tradicionalmente las emociones han sido consideradas como un fenómeno individual, y sólo recientemente se está consolidando su investigación de cara a la elaboración de una teoría de las emociones intergrupales. Definiendo la emoción como un afecto que tiene un objeto claramente identificable (Wilder y Simon, 2001), la premisa básica de esta teoría es que cuando los individuos se identifican con un grupo, de tal forma que su pertenencia se convierte en un parte importante de su self, éste adquiere una relevancia social y emocional muy significativa. Por tanto, las emociones grupales se desarrollan en el momento en que las personas se identifican con un grupo o cuando piensan en sí mismas en términos de su identidad social. En tal sentido son diferentes de las emociones a nivel individual.

Al margen de la consideración por parte de algunos autores del prejuicio como una emoción, lo cierto es que la reacción emocional a un exogrupo puede ser positiva (respeto, admiración) o negativa (odio, miedo, ansiedad). Dado que ambos tipos de emociones son potencialmente independientes, parece que la reducción de las emociones negativas hacia un grupo no asegura el incremento de las positivas. No obstante todas las emociones no tienen las mismas consecuencias. Según Smith (1993), cinco emociones suelen ser las comúnmente activadas en las situaciones intergrupales: miedo, repulsión, ira, envidia y desprecio. Mientras las dos primeras se relacionarían con conductas de evitación, la ira y el desprecio se vincularían más a conductas contra el exogrupo. Algunos estudios han demostrado que cuando las relaciones entre los grupos se definen por un conflicto de valores, la ira y el miedo suelen estar asociados como respuesta al exogrupo. Sin embargo, cuando el conflicto es de poca intensidad las emociones negativas se asocian a la valoración del estatus y la legitimidad. Incluso las emociones asociadas a la superioridad moral pueden justificar formas de discriminación aunque no necesariamente convertirse en hostilidad. En condiciones de cambio social las emociones

de desprecio pueden tornarse en odio si el exogrupo desafía las relaciones de poder existentes. En definitiva, las emociones a nivel grupal forman parte del proceso de regulación de la identidad social (Smith, Seger y Mackie, 2007).

2.3. Mejora de las relaciones intergrupales y reducción del conflicto intergrupalo

El rechazo a las acciones de discriminación es uno de los primeros pasos para adentrarnos en el análisis de cómo poder mejorar las relaciones entre los grupos y reducir los prejuicios existentes sobre los que con frecuencia se asienta y justifica. A tal fin será necesario modificar, mediante procesos cognitivos y emocionales, legislativos y educativos, las situaciones de contacto así como las tensiones creadas a partir de ellas.

Asumiendo el modelo de sociedad pluralista, desde los diferentes criterios que podemos usar para clasificar a los grupos, debemos tener en cuenta la consideración de Berry (1984) sobre dos cuestiones básicas para conceptualizar el sistema de relaciones que los grupos establecen con el resto de la sociedad: el deseo de mantener una identidad étnica (aspecto ideológico) y el grado de relación establecida con el exogrupo. Desde esta perspectiva define cuatro tipos de relaciones (ver cuadro 2.2): asimilación, cuando el grupo es totalmente absorbido por las normas del otro, integración (se mantiene la identidad cultural y se participa en la sociedad), segregación (no hay relaciones positivas entre los grupos y la situación es de dominante/dominado, y en algunos casos puede que el grupo dominado quiera voluntariamente quedar separado), y marginación/deculturación (ausencia de contacto social y psicológico con la cultura tradicional y pérdida de identidad).

Cuadro 2.2. Modelo de Berry (1984, 2001)

		Mantener identidad			
		Sí	No	Sí	No
Mantener relaciones con la sociedad receptora	Sí	Integración	Asimilación	Multiculturalismo	Meeting Pot
	No	Segregación	Deculturación	Segregación	Exclusión
		Estrategias de los grupos etnoculturales		Estrategias de la sociedad receptora	

Posteriormente, Berry (2001) ha incorporado a su propuesta las estrategias de mantenimiento de la identidad y de las relaciones intergrupales llevadas a cabo por parte de la sociedad de acogida ante la población inmigrante, con el fin de poder comprender mejor el proceso de aculturación: nivel de participación, grado de identificación etnocultural, endogrupal y exogrupal, nivel de asimilación y adopción del sistema normativo de la sociedad receptora son las relevantes. Estudios recientes han hallado que mientras los miembros de grupos mayoritarios prefieren un modelo de relaciones intergrupales centrado alrededor de la asimilación, los grupos minoritarios optan bien por la diferenciación o incluso prefieren un modelo de integración en el que puedan mantener una identidad dual. De todo esto se deduce que la mejora de las relaciones intergrupales implica la actuación a muchos niveles y que el tipo de contacto que los grupos mantienen es pieza clave en este proceso; la hipótesis del contacto es la propuesta que más estudios ha generado.

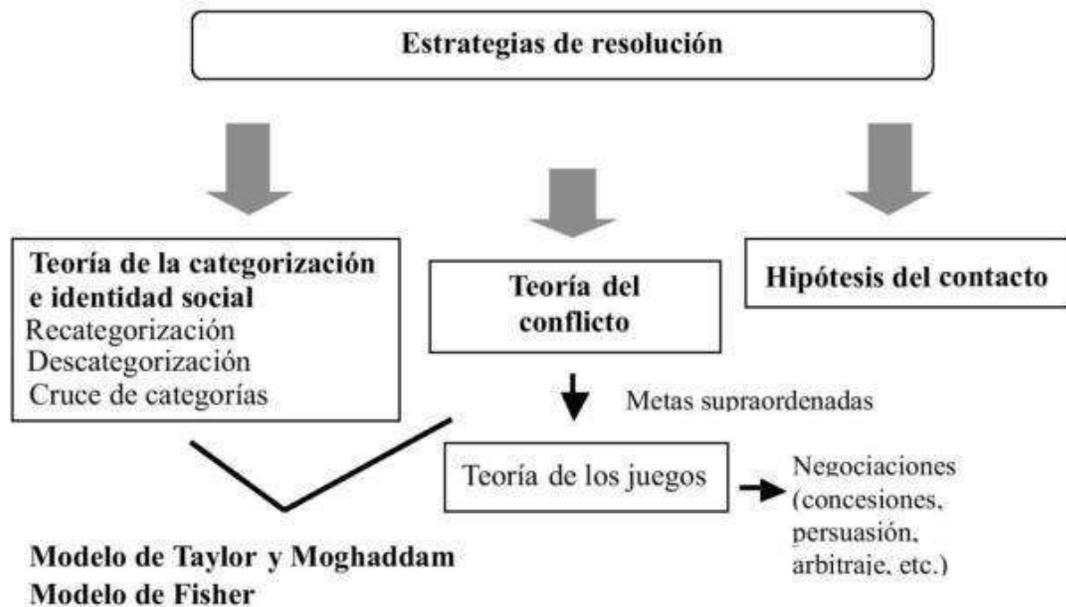


Figura 2.5. Mejora de las relaciones intergrupales y reducción del conflicto.

2.3.1. Hipótesis del contacto

El hecho de que miembros de dos grupos mantengan una interacción ayuda a que sus actitudes y conductas en relación al exogrupo mejoren, aunque como Allport (1977) propuso ello depende de aspectos como el estatus, los roles (subordinación, competición,

cooperación), la frecuencia y duración del contacto, la intencionalidad o casualidad del contacto, el nivel de prejuicio y las áreas de contacto. Según Cook (1978) las condiciones que pueden garantizar la efectividad de una situación de contacto serían:

- a) Los miembros de ambos grupos deben tener similar estatus.
- b) Los atributos que configuran los estereotipos del grupo deberían desconfirmarse.
- c) La situación de contacto debe suponer una relación de cooperación para conseguir metas comunes.
- d) Debe producirse un proceso de desindividuación de los miembros del grupo.
- e) Las normas sociales deben ser proclives y ayudar a esa situación de contacto.

Como vemos no resulta tan previsible que una simple situación de contacto pueda derivar necesariamente en una mejora de las relaciones, sino que sólo bajo determinadas condiciones ésta puede ser posible. A continuación describimos brevemente algunas de estas condiciones.

Nivel de estatus

Gran parte de estudios sobre la eficacia de la igualdad de estatus en el cambio de actitudes ha señalado que a medida que aumenta la disparidad entre los grupos que establecen el contacto, mayor es la probabilidad de que la experiencia resulte negativa, ya que las diferencias socioculturales, económicas y normativas tienen una gran influencia sobre los modelos de convivencia, tal y como podemos comprobar en el caso de España con los proyectos de realojamiento de familias que se han puesto en marcha (Martínez, 1996). Pero no sólo los aspectos culturales y económicos tienen importancia, sino también las percepciones que tenemos sobre determinados grupos, las atribuciones que realizamos de sus conductas y los estereotipos que definen su categoría de pertenencia.

Grado de cooperación

El éxito de un contacto también está en función del grado de cooperación establecido entre los sujetos para conseguir un objetivo común. La cooperación favorece las

relaciones entre los sujetos, siempre y cuando exista una similitud de los miembros del grupo en competencia y habilidad. Es decir, la incompetencia de los sujetos puede provocar relaciones negativas, a pesar de estar en una tarea de cooperación. El aprendizaje cooperativo es un ejemplo de metodología para trabajar la mejora de las relaciones intergrupales y que la experiencia de trabajo grupal resulte satisfactoria.

Apoyo normativo

El apoyo normativo e institucional es un elemento igualmente relevante en el tema de las relaciones, ya que la relación que mantenemos con los otros ofrece una imagen determinada, es decir, socialmente están admitidas unas relaciones más que otras, y no seguir esta norma amenaza la percepción que los demás tienen de nosotros. Las autoridades permiten ciertas formas de relación, al considerarlas buenas y beneficiosas, y ello hace que los sujetos reduzcan sus prejuicios hacia grupos que rechazaba, debido a que no desean ser evaluados negativamente al manifestar dicho rechazo. De hecho, las leyes contra la discriminación, y seguidas radicalmente por el Estado, hacen que se reduzca el número de conductas de xenofobia. Pero no siempre el apoyo normativo mejora los encuentros intergrupales, ya que a veces ha habido programas gubernamentales para la integración escolar, por ejemplo, y no se ha tenido como resultado la mejora de las relaciones, sino que son los prejuicios y estereotipos del profesor los que determinan la buena relación entre ambos grupos.

Aspectos de carácter individual

La mejora de las relaciones intergrupales no sólo depende de la persona que mantiene estereotipos y prejuicios, sino que es una cuestión de ambos sujetos - dominante y dominado-, en la que los dos serían sujeto y objeto al mismo tiempo (Martínez, 1996). Cuando se produce una situación de contacto a las personas que no modifican sus actitudes negativas se les atribuye ciertas características de personalidad, tales como inseguridad, autoritarismo y egocentrismo. Mientras que los sujetos más abiertos al cambio serían más sociables, receptivos y democráticos.

Por otra parte, el contacto también puede producir cierta ansiedad, lo que supondría un aumento del nivel del prejuicio, de la hostilidad y el rechazo, de ahí que aquella pueda

ser considerada como una variable predictora de las actitudes hacia el exogrupo. La ansiedad intergrupal (Stephan y Stephan, 1985) se origina en la anticipación de las consecuencias negativas durante la situación de contacto y tiene consecuencias conductuales, cognitivas y afectivas que son negativas. Diferentes estudios han demostrado que la ansiedad es un elemento mediador en la modificación de las actitudes hacia el exogrupo en las situaciones de contacto.

Además de estas condiciones, existen otras que nos muestran cómo el contacto sólo es eficaz bajo ciertas circunstancias. Tal y como vimos en los experimentos de Sherif llevados a cabo en los campamentos de verano, el contacto intergrupal sólo favoreció las relaciones bajo la condición de que tenían que lograr una meta de forma conjunta, unos resultados que coinciden con los hallados en el análisis de la hipótesis del contacto. Otro de los aspectos significativos para que el contacto sea efectivo es que tiene que ser capaz de romper los estereotipos negativos a partir de los cuales se juzga al exogrupo. Por tanto, debe ser capaz de producir una experiencia positiva que desmonte la imagen previa que teníamos. Pero además de encontrar una situación satisfactoria con el otro, el contacto debe ser continuo y que se repita con varios miembros del exogrupo, y en la medida de lo posible, con miembros que sean considerados típicos o prototípicos del grupo, ya que de este modo se considerará que no es un hecho excepcional el que los otros tengan conductas positivas hacia nosotros (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005).

En conclusión diremos que cuando la información que nos proporciona el exogrupo a través del contacto es incongruente con la imagen que teníamos de éste nuestra actitud suele ser más positiva, ya que con estos nuevos datos el prejuicio puede aminorarse, aunque no significa que desaparezca totalmente, ya que el proceso de generalización hacia el resto del grupo requiere un cambio más profundo. En estos casos lo que suele ocurrir es que individualizamos a quienes nos muestran información contraestereotípica, percibiéndoles como excepciones a la regla que suele definir al resto del grupo. De ahí que sea muy importante el contacto con el miembro más representativo y semejante a la mayoría, tal y como hemos mencionado anteriormente.

Algunas de las críticas que se le han hecho a la hipótesis del contacto es no haber considerado por ejemplo que la evaluación de las diferencias es mucho más importante que la diferencia en sí, además de que la percepción de semejanzas puede ser a veces

una amenaza a la propia identidad social. Por otra parte, a veces el contacto no es el principal responsable del posible cambio de actitud, sino que la discriminación institucionalizada juega en ocasiones un papel más importante (Martínez, 1996).

2.3.2. Representación de los grupos en la situación de contacto

Como ya hemos visto, el contacto intergrupar es la pieza clave para la mejora de las relaciones intergrupales. Partiendo de la teoría de la categorización social, es preciso tener en cuenta qué tipo de representaciones cognitivas se activan en la situación de contacto. El problema aquí señalado radica en lo que se ha denominado proceso de generalización (Pettigrew, 1998): ¿en qué medida un contacto con resultados positivos entre dos miembros de grupos en conflicto puede cambiar sus actitudes y generalizarse más allá de la persona con la que interactuó? ¿Cómo deben percibirse los individuos que interactúan, como miembros de un mismo grupo, sólo como personas sin aludir a su pertenencia categorial, como miembros de grupos diferentes? Varias propuestas han sido defendidas y mostrado algunas conclusiones relevantes.

Descategorización: el modelo de personalización

El proceso de descategorización defendido por Brewer (2003), consiste en la eliminación de las pertenencias categoriales y el establecimiento de un contacto personal sin activar los estereotipos de grupo. En este sentido prevalece la identidad personal frente a la identidad social, ya que se intenta redefinir a los miembros del exogrupo como sujetos particulares y no como miembros de categorías sociales, obteniendo información de ellos a nivel personal, con lo cual el sesgo endogrupal se reduciría. El contacto personalizado reduce el prejuicio y fomenta la amistad con miembros del exogrupo. El hecho de atender a las características personales permite desconformar estereotipos y rompe la monolítica y rígida percepción de homogeneidad exogrupal.

Recategorización: identidad común

El modelo de recategorización propone reemplazar las categorías originales de pertenencia (nosotros/ellos) por una categoría supraordinada que incluya a los miembros de ambos grupos. La cooperación intergrupar hace que los miembros de ambos grupos se

redefinan y se perciban con una sola identidad social, ya que sólo a través de la cooperación pueden conseguir las mismas o diferentes metas. Sin embargo esta respuesta parece que sólo tiene efecto a corto plazo, ya que al dejar la situación de contacto resulta muy complicado seguir manteniendo una identidad común. Además, otra réplica a esta última afirmación es que las personas, aunque no pierdan su identidad social previa, pueden crear nuevas categorías sociales más inclusivas que puedan englobar a varias de ellas a la vez, es decir una identidad nacional que incluya la regional por ejemplo, aunque en determinados contextos es más beneficioso mantener la identidad original que optar por una identidad superior. Del mismo modo aquellos grupos cuyo antagonismo a lo largo de la historia ha sido muy acusado se resistirán al proceso de recategorización. No obstante, la recategorización favorece conductas inter grupales más positivas que en el caso de no llevarla a cabo. En definitiva, las personas pueden redefinir identidades sociales sin necesidad de que desaparezcan categorizaciones sociales previas, reduciendo la distancia social con los miembros del exogrupo y mejorar así la evaluación de éstos.

Subcategorización: diferenciación mutua

Esta propuesta defendida se basa en la idea de que la necesidad de una identidad social positiva debe garantizarse en la situación de contacto. Para ello y garantizar la generalización en el contacto las pertenencias grupales deben estar activadas, pero aparecer como roles complementarios para lograr el objetivo común. La idea es mantener la distintividad en un marco cooperativo y de logro. Hay que tener en cuenta que la efectividad de esta estrategia depende de la presencia de una meta común que genere interdependencia positiva.

Cruce de categorías

El cruce de categorías o categorización múltiple hace referencia a que las personas pertenecen de forma simultánea a varias categorías, de forma que una categoría que diferencie a dos grupos puede estar cruzada con otra categoría que disponga de características comunes a ambos grupos (tener en común la pertenencia a una categoría). Esta estrategia llega a ser muy importante en la reducción del prejuicio debido a que varios grupos pueden estar compartiendo aspectos de varias categorías de pertenencia, y en función de la situación se enfatizará más una u otra categoría, haciéndose más

saliente.

Así por ejemplo en las relaciones entre las categorías de "mujer de raza blanca" y "mujer de raza negra" se aumentaría la diferenciación intergrupala en base a la categoría raza, sin embargo se produce una semejanza intracategorial atendiendo al criterio de género. Sin embargo, en este ejemplo como en muchos otros la eficacia del cruce de categorías puede reducirse si una de las categorías es dominante, es decir, si el racismo es en un contexto cultural mucho más saliente (por ser más significativo socialmente) que el sexismo el cruce de categorías tendrá mucho menos efecto en la reducción del prejuicio intergrupala.

Posiblemente todos estos modelos puedan estar operando de forma complementaria, e incluso secuencial, para conseguir una mejora de las relaciones intergrupales (Dovidio et al., 2003).

Referencias bibliográficas

Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J. y Sanford, R. N. (1950). *The authoritarian personality*. Nueva York: Harper y Brothers. (Versión castellana: *La personalidad autoritaria*. Buenos Aires: Proyección, (1965).

Allport, G. (1977). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.

Altemeyer, B. (1998). *The other Authoritarian Personality'*. En M.Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 47-92.

Bar Tal, D. (1990). *Group beliefs: A conception for analyzing group structure, processes and behaviour*. Nueva York: Springer Verlag.

Berry, J. (2001). *A psychology of immigration*. *Journal of Social Issues*, 57 (3), 615-631.

Blanco, A., Caballero, A. y de la Corte, L. (2004). *Psicología de los grupos*. Madrid: Pearson.

Brewer, M. B. (2003). *Intergroup Relations*. Berkshire: McGraw-Hill.

- Brown, R. (2000). *Group Processes*. Oxford, Blackwell.
- Burillo, E. et al. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y poder*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cook, S. W. (1978). Interpersonal and attitudinal outcomes in cooperating interracial groups. *Journal of Research Development Education*, 12, 97-113
- Deschamps, J.C. (1980). L'identité sociale et les rapports de domination. *Revue Suisse de Sociologie*, 1, 111-122.
- Doise, W. (1976). *L'articulation psychosociologique et les relations entre groupes*. Bruselas: De Boeck.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Esses, V. M. y Brewer, M. B. (2003). Social conflict, harmony, and integration. En T.Millon, M.J.Lerner e I. B.Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology* (Vol. 5, pp. 485-506). Nueva York: Wiley.
- Duckitt, J. (2001). A cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. In M.P.Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. (Vol. 33, pp. 41-113). San Diego: Academic Press.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 2, 117-140.
- Fisher, R. (1993). Developing the field of interactive conflict resolution: issues in training, funding, and institutionalization. *Political Psychology*, 14 (1), 123-138.
- Hinkle, S., Brown, R. y Ely, P. (1992). Procesos en la teoría de la identidad social: Limitaciones y condiciones restrictivas. *Revista de Psicología Social*, 73-86.
- Huici, C. y Berrocal, C. (2004). Las relaciones intergrupales, En C.Huici, y F.Morales (Dir.), *Psicología de los grupos I*, (pp.370-408). Madrid: UNED.
- Gurr, T. R. (1970). *Why men rebel?* Princeton: Princeton University Press.

- Martínez, M. C. (1996). *Análisis psicosocial del prejuicio*. Madrid: Síntesis
- Martínez, C., Paterna, C., Rosa, A. y Angosto, J. (2000a). Dominancia social y niveles de prejuicio hacia inmigrantes. En D.Caballero, M.T.Méndez y J.Pastor (Eds.), *La mirada psicosociológica: grupos, procesos, lenguajes y culturas* (pp. 400-406). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Martínez, C., Paterna, C., Rosa, A. I. y Angosto, J. (2000b). El principio de jerarquía social como explicación del prejuicio y el rechazo a la acción positiva. *Psicología Política*, 21, 55-71.
- Montero, M. (1984). *Ideología, alienación e identidad nacional*. Caracas: EBUC.
- Páez, D., Martínez-Taboada, C., D'Arróspide, J., Insúa, P. y Ayestarán, S. (1996). Identidad, autoconciencia colectiva, valores individualistas-colectivistas y regulación de la conducta. En J. F. Morales, D.Páez, J.C.Deschamps y S.Worchel (Eds.), *Identidad social* (pp. 221-246). Valencia: Promolibro.
- Pettigrew, T. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M. y Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: a personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (4), 741-763.
- Sherif, M. (1951). Experimental study of intergroup relations. En J.H.Rohrer y M.Sherif (Eds.), *Social psychology at the cross-roads*. (pp. 388-426). Nueva York: Harper & Row.
- Sherif, M. (1996). *In common predicament. • Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Sidanius, J., Levin, S., Liu, J. y Pratto, F. (2000). Social dominance orientation, anti-egalitarianism and the political psychology of gender: an extension and cross-cultural replication. *European Journal of Social Psychology*, 30, 41-67.

- Smith, E. (1993). Social identity and social emotions: toward new conceptualizations of prejudice. En D.M.Mackie y D.L.Hamilton (Eds.). *Affect, cognition and stereotyping* (pp. 297-315). San Diego: Academic Press.
- Smith, E. R., Seger, C. R., y Mackie, D. M. (2007) Can emotions be truly group level? Evidence for four conceptual criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 431-446
- Stephan, W. y Stephan, C. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues*, 41, 157-175.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W.Austin y S.Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey: Brooks/Cole
- Taylor, D. M. y Moghaddam, F. M. (1987). *Theories of intergroup relations: international social psychological perspectives*. Nueva York: Praeger.
- Turner, J. C. (1982). Toward a cognitive redefinition of the social group. In H.Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup behavior* (pp. 15-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner et al. (1990). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata.
- Turner, J. C. y Reynolds, K. J. (2001). The social identity perspective in intergroup relations: Theories, themes and controversies. En R.Brown & S.Gaertner (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intergroup Processes*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Wilder, D.Á- y Simon, A. F. (2001). Affect as a cause of intergroup bias. En R.Brown & S.Gaertner (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intergroup Processes*. Oxford: Blackwell Publishing.

3

Conducta colectiva, movimientos sociales y cambio social

Los fenómenos de masas han ido poco a poco constituyendo un auténtico desafío para la psicología social y más específicamente en el área de la psicología de los grupos. Explicar cómo grandes muchedumbres actúan conjuntamente, de forma socialmente significativa pero sin planificación o coordinación previa, o la socialización espontánea de la acción de una masa, no parece tarea fácil.

La multiplicidad de dimensiones contenidas en la noción de colectividad hace necesario recurrir tanto a conceptos no sociales como sociales y psicológicos para poder aprehenderla adecuadamente. Al hablar de aspectos no sociales incluimos aquéllos que permiten diferenciar los fenómenos de masas que no son de naturaleza social. Por otra parte, el aspecto cuantitativo, es decir el número de miembros, no garantiza el significado psicológico de una muchedumbre, como tampoco el espacio. Atenerse a criterios temporales, de duración, frecuencia y rapidez, puede permitir establecer cierta diferenciación entre los acontecimientos de masas y la mera aglomeración.

Los conceptos sociales que permiten la aproximación al concepto de colectividad, en tanto que atributos, serían la significación social, la dimensión institucional, su historicidad, la normatividad y el grado de estructuración. Pero quizá de los criterios sociales el más peculiar sería el de colectividad-individualidad, que permite diferenciar entre una mera acumulación de individuos frente a la que actúa de forma colectiva. Desde los inicios de la psicología social se ha hablado de la simple co-presencia, la co-actuación y la cooperación; un criterio que hace que algunos diferencien entre masas activas y pasivas.

Entre los criterios psicológicos, tradicionalmente, se ha hablado de que las masas son más "afectivas" y menos racionales que los sujetos. De tal forma que se plantea la unidad mental de la masa y su sugestionabilidad, aunque con ello se trata de especificar la modificación que los individuos experimentan al formar parte de la misma. En

consecuencia, se pueden analizar o considerar los fenómenos de masas centrándose en la muchedumbre como tal o en las personas que la forman. Ahora bien, entre ambos extremos existen multitud de fenómenos intermedios que permiten ambos tipos de consideraciones; por ello, es inadecuado considerar lo social sin una referencia a lo individual y también que las personas constituyen los grupos. La elección de una u otra perspectiva depende del interés de cada investigador.

El interés por los movimientos sociales y la acción colectiva se ha visto impulsado en las últimas décadas por nuevas aportaciones conceptuales en la explicación de la movilización, entre los que caben destacar los de "recursos para la movilización", "identidad colectiva" o "estructura de oportunidad política". La necesidad de integrar diferentes aspectos de cada una de las aproximaciones teóricas resulta imprescindible para comprender el desarrollo de los movimientos sociales, integrando en los análisis tanto las oportunidades políticas como las estructuras de movilización y los procesos sociales. Todo ello sin olvidar la trascendencia simbólica que tienen este tipo de movimientos para cambiar el sistema de valores del orden social (Tejerina, 1998).

3.1. Definición de conducta colectiva y multitudes. Tipología

Si bien el estudio del comportamiento colectivo no tuvo un interés en el campo de la Psicología Social en los albores de la disciplina, a medida en que han ido surgiendo nuevos movimientos sociales capaces de producir importantes cambios han ido apareciendo análisis psicosociales de estos fenómenos.

La diferenciación entre conducta colectiva y movimientos sociales se irá desarrollando a lo largo del capítulo, pero de entrada podríamos decir que los movimientos sociales serían una forma de comportamiento colectivo mucho más organizado, duradero y con objetivos determinados, quizá sería más adecuado hablar de acción colectiva, mientras que existen otras formas de comportamiento colectivo más efímeras y emocionales, como pueden ser las modas de corta duración (fads), situaciones de pánico, la propagación de rumores o las reacciones ante un desastre.

Situaciones de comportamiento colectivo, como las protestas ante un acontecimiento, los conflictos entre hinchas de diferentes equipos de fútbol o el pánico desatado ante un

incendio en un centro comercial, se producen al margen de la rutina diaria de la vida de las personas, eso hace que tales comportamientos dispongan de características distintivas como emergencia y espontaneidad, manteniéndose al margen de las normas sociales que guían nuestra conducta, de ahí que se les otorgue un carácter extra-institucional (ver figura 3.1). Pero además de ser formas sociales emergentes y poco convencionales el comportamiento colectivo se caracteriza por su expresividad, su escasa estructuración, el amplio número de personas que lo llevan a cabo, y por ser la propia situación la que da lugar a la aparición de nuevas normas para ese momento concreto.

La colectividad puede comportarse en forma de multitud o de masa, diferencia que radica en si las personas que conforman aquélla se encuentran en el momento inmediato cara a cara, o bien no existe una proximidad física entre sus integrantes. Mientras el primer caso corresponde al concepto de multitud, el segundo se aplica al de masa (Lofland, 1981), aunque esta diferenciación no está del todo clara y es utilizada indistintamente por diversos autores. Las personas que forman parte de una colectividad o multitud apenas si tienen interacción entre ellas, pues no han iniciado el proceso de pertenencia e identificación grupal, pero pueden tener un interés común en su conducta y ser conscientes de la influencia mutua, a pesar de que el anonimato pueda ser un aspecto que les caracterice (Turner y Killian, 1987).

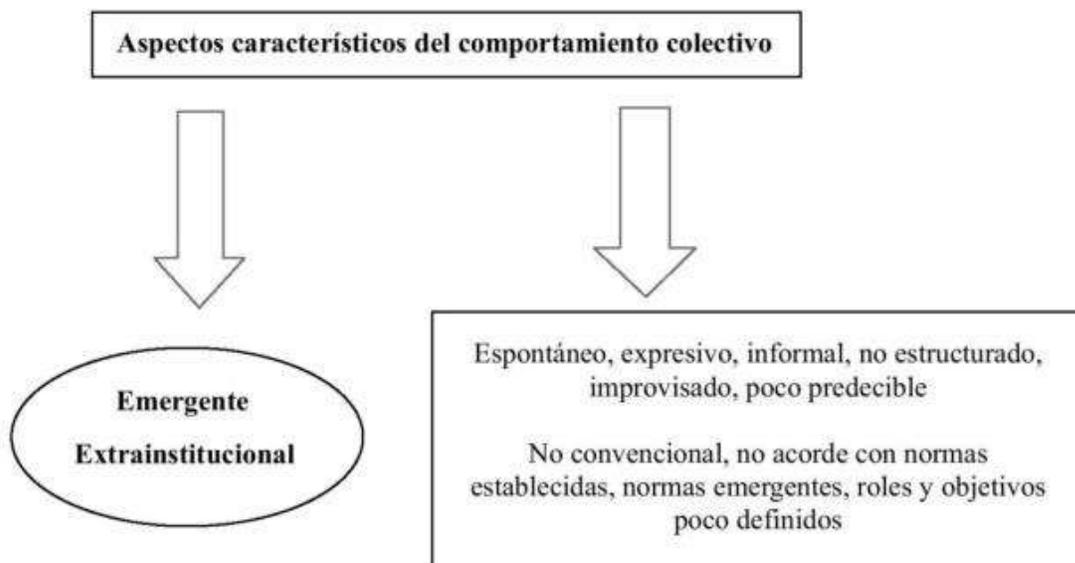


Figura 3.1. Aspectos característicos del comportamiento colectivo.

Las multitudes han sido clasificadas en función del grado de intensidad emocional que manifiestan. Por ejemplo, Blumer (1969) identifica cuatro clases de multitudes: casuales, convencionales, expresivas y activas (ver figura 3.2), mientras que Lofland (1981) las clasifica en función de las emociones dominantes como hostilidad (en un linchamiento o una revuelta racial), miedo (ante una situación de riesgo físico colectivo, como un incendio en un concierto), gozo (en la celebración de una victoria deportiva) o tristeza (en el sepelio de un personaje popular). También se puede diferenciar a las masas partiendo de la satisfacción o alegría en una situación de furor colectivo, o por el contrario partiendo, del desagrado y de la hostilidad cuando se ataca a determinado grupo como chivo expiatorio.

3.2. Explicaciones de la conducta colectiva

El estudio del comportamiento colectivo ha estado sujeto al momento histórico y contexto científico en el que se desarrollaban las teorías y condiciones sociales que influían en la producción del conocimiento. Así, en las primeras etapas encontramos teorías con una visión mucho más psicológica e individual, que no tomaban en consideración el contexto social en el que se desarrolla el comportamiento colectivo, sino que estaban influidas por la ideología dominante. Sin embargo, poco a poco fueron apareciendo perspectivas que recogían aspectos psicosociales mucho más relevantes, hasta llegar a desembocar en explicaciones con cierta dimensión político-social, tal y como ocurre en la teorización sobre los movimientos sociales.

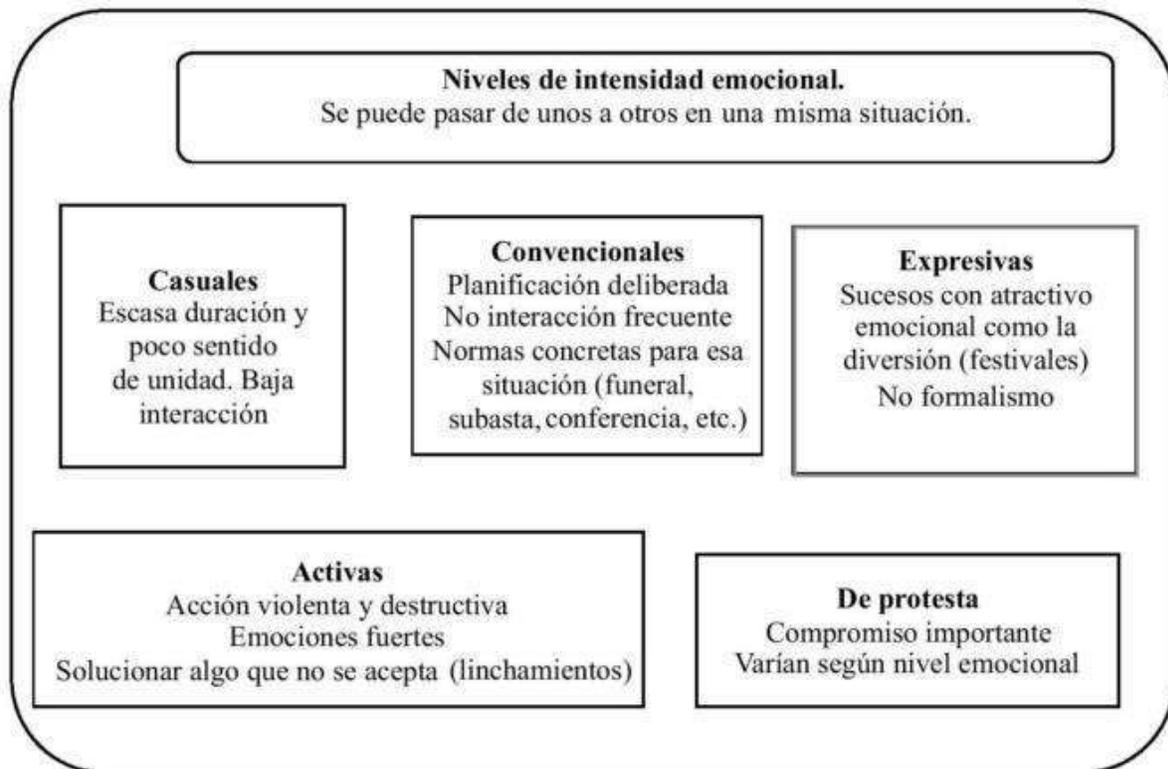


Figura 3.2. Tipos de multitudes (basado en Blumer, 1969).

3.2.z. Teorías del contagio

Las corrientes más clásicas sobre la conducta colectiva, que tienen en Le Bon su más claro representante, adoptaban un enfoque patológico del comportamiento colectivo, considerando que el individuo en la multitud se deja llevar por los instintos y pierde todo tipo de racionalidad. La multitud para el autor francés dispone, al igual que los individuos, de un inconsciente colectivo que incluso considera propio de "una raza" concreta. Esta impulsividad procedería de una situación de anonimato que permite actuar a sus miembros gracias al proceso de contagio emocional apoyado en la conciencia de la irresponsabilidad de sus actos. Del mismo modo McDougall (1920) prefiere hablar de una inducción directa de la emoción procedente de una respuesta simpática primitiva del individuo en multitud. Es decir, el individuo se sugestiona ante las emociones de los otros y se comporta de la misma forma que éstos, percibiendo así cierta semejanza entre todos los miembros; una sugestión que vendría explicada por la naturaleza instintiva de la vida social.

Pese a que las hipótesis antes mencionadas fueron rechazadas, la consideración de los efectos del anonimato en la masa ha influido notoriamente en posteriores intentos de explicación de la conducta colectiva. Y aunque entre 1920 y 1980 hubo diferentes desarrollos teóricos, las premisas fundamentales de los trabajos iniciales se han mantenido, convirtiéndose a veces en la base de ulteriores desarrollos.

Desde el psicoanálisis, y a través de su obra *Psicología de las masas y análisis del yo*, Freud (1921) postula la existencia de un proceso de identificación entre las personas que integran la multitud, que permite la percepción de cierta homogeneidad intragrupal. Las masas serían el lugar donde los individuos regresan para revivir experiencias emocionales pasadas, con la intención de volver a asesinar al padre, o simplemente de poder perder la racionalidad que individualmente todo individuo debe preservar, de este modo se dejan influir y sugestionar por los demás miembros que componen la muchedumbre. El líder sería el yo ideal y representaría el padre temido, lo que implícitamente supone hablar en términos de un estado de dependencia infantil. Esta caracterización, eminentemente intrapsíquica, sería posteriormente completada al introducir la influencia de los factores sociales, políticos y religiosos en el inconsciente colectivo como aspectos reprimidos debidos a las condiciones del momento. De este modo se ofrece una explicación de la conducta colectiva mucho más completa. Otros desarrollos importantes sobre la represión de los impulsos del ser humano y las consecuentes frustraciones aparecen en las obras de Reich, Fromm y Adorno en relación a la sociedad nazi y posteriormente la de Marcuse para explicar las protestas estudiantiles del mayo del 68. Todos ellos constituyen análisis de gran interés para los nuevos enfoques de los movimientos sociales.

Tras estos trabajos surgieron otros que volvían a marcar el carácter de irracionalidad, o dicho de otro modo, la pérdida de control y menor consciencia de un individuo cuando se encuentra en grupo. Se trata del proceso de desindividuación, el cual supone una desinhibición de conductas que generalmente están reprimidas: una sugestión por excitación emocional y consecuente contagio. Desde esta formulación pertenecer a un grupo amplio conlleva un sentimiento de anonimato y una difusión de la responsabilidad de cara a las consecuencias del comportamiento. Dicha situación conduciría a una carencia de identidad, reduciendo por tanto la preocupación por una eventual evaluación

social. Así es como se define el estado psicológico de la desindividuación. La conducta resultante es catalogada como impulsiva, irracional y regresiva, ya que no está bajo los controles normales de carácter social y personal. Y aunque esta conducta desinhibida puede tomar formas prosociales, lo cierto es que su principal énfasis recae en la afirmación de que la conducta de la gente se degrada cuando se diluye en la muchedumbre.

A pesar de la evidencia que corrobora esta propuesta resulta evidente que realza únicamente las consecuencias negativas de la pertenencia grupal como son la pérdida de identidad y la conducta antisocial, lo que a todas luces puede ser tildado de sesgo. De hecho, existe bastante evidencia empírica que confirma que en situaciones de anonimato resulta posible reducir la agresión. De hecho en ocasiones se ha hallado un incremento en la conducta prosocial como resultado de la desindividuación. La importancia de estos hallazgos estriba en que el hecho de estar en un grupo, incluso en una muchedumbre, no conduce inexorablemente a actuaciones destructivas o violentas.

3.2.2. Teoría de la norma emergente

Esta teoría, propuesta por Turner y Killian (1987) partiendo de una posición interaccionista, defiende que el comportamiento colectivo no tiene por qué proceder de una situación de crisis, sino del significado que las personas otorgan a una circunstancia percibida como ambigua, la cual genera un estado de tensión o inquietud. Es decir, en contextos en los que se carece de marcos de referencia para enjuiciar, las personas elaboran una norma durante el proceso de interacción para dirigir su conducta colectiva. El objetivo de estas normas es alcanzar respuestas lógicas o tomar decisiones apropiadas en una situación concreta, lo que se contrapone a la idea de irracionalidad y contagio planteada por Le Bon. En definitiva, se trata de normas colectivas en contextos específicos que emergen de la propia situación social, sobre todo en tipos de multitudes como las expresivas, activas y de protesta.

El proceso de conformidad produce en los sujetos la percepción de que tanto las normas como las acciones que realizan están dotadas de absoluta legitimidad, definiendo en cada momento lo que es más correcto y menos adecuado, lo que favorece la desconsideración de cualquier persona discrepante. No se trata por tanto de la imitación

de unos sobre otros sino de una decisión conjunta, homogénea y unánime que les permite conseguir lo más apropiado en un momento decisivo. Por eso el colectivo tiene que estar definiendo frecuentemente las normas adecuadas para cada situación; este argumento ha sido una de las críticas recibidas por la teoría, pues en muy pocas ocasiones se puede predecir la acción realizada.

Esta teoría constituye un avance cualitativo respecto a las anteriores, ya que acentúa cómo los acontecimientos de una colectividad siguen un modelo que es reflejo de la estructura normativa y por tanto no pueden considerarse genéricamente como algo irracional y destructivo. En cierto modo puede considerarse una adaptación de la teoría de los pequeños grupos, desde la que se concibe la norma como consecuencia de las relaciones interpersonales. Pero de ser así, las normas sólo podrían verse limitadas por la propia naturaleza de los sujetos involucrados. Así, si lo social se considera fruto de lo individual, el modelo no aporta una explicación suficiente sobre la coherencia ideológica de las normas grupales.

A pesar de ello, ha sido igualmente utilizada en la explicación de los movimientos sociales, sólo que en este caso las estrategias de acción estarían mucho más elaboradas y organizadas y la movilización de recursos sería más amplia. Por otra parte, la teoría define tres características fundamentales en la explicación de los movimientos sociales: a) la existencia de unos valores compartidos, metas u objetivos característicos de una ideología, b) el sentido de pertenencia ("nosotros" y "ellos"), y c) una estructura en la que existe un líder y una división de roles en el trabajo grupal. Las interacciones entre los líderes, los activistas y los partidarios del movimiento, son fundamentales para el desarrollo y eficacia del movimiento, así como las establecidas con los adversarios y la propia sociedad.

3.2.3. Teoría de la identidad social

La Teoría de la Identidad Social de la Conducta Intergrupal propone que la identidad social está asociada a la consciencia que tiene el individuo sobre su pertenencia a determinados grupos, con su correspondiente significado emocional y evaluativo. Mediante los procesos de comparación, categorización e identidad social, se describe la dinámica intergrupal, considerando especialmente relevante la necesidad individual de

una identidad positiva y el sentido de pertenencia al grupo. Los procesos de comparación social serían los que explicarían cómo la identidad alcanza un sentido positivo gracias al fenómeno del favoritismo endogrupal.

Tajfel y Turner (1979) desarrollaron esta propuesta a partir de tres principios fundamentales: 1) los individuos se encuentran motivados para alcanzar y conservar una identidad social positiva, 2) ésta se fundamenta en comparaciones entre el endo y exogrupo, y 3) tiende a producirse el abandono del grupo o la búsqueda de nuevas dimensiones de comparación para llegar a una distintividad positiva en el caso de que la identidad social no resultase satisfactoria.

La identidad social confiere al sujeto el marco de referencia necesario para percibirse a sí mismo y al mundo que le rodea. La premisa básica de la teoría es que los individuos tienen la necesidad de alcanzar esa identidad positiva, siendo el estatus una de las condiciones más importantes para alcanzar ese objetivo.

La aplicación de la teoría de la identidad social al estudio de la multitud realizada por Reicher (1990) gira en torno a la consideración de ésta como un grupo cuya identificación e identidad social es compartida. En este sentido el comportamiento colectivo adquiere relevancia grupal, ya que las personas necesitan constituirse como grupo para poder llevar a cabo comportamientos colectivos guiados por dicha pertenencia categorial e identidad. Se trata de identidades sociales propias de una situación concreta, que responden a la ideología definida del grupo que inicia una acción colectiva para conseguir cambios en una situación percibida como injusta. Por lo tanto la multitud, desde esta teoría, no actúa de forma irracional y sin objetivos concretos, sino que su acción está fundamentada y responde a las demandas específicas que el grupo formula en un momento y contexto determinado. La teoría ha sido considerada de gran eficacia explicativa, ya que ha conseguido integrar tanto los aspectos socio-culturales que influyen en el surgimiento de los movimientos sociales como las variables cognitivas individuales (Reicher, 2001).

En particular, y frente a modelos anteriores, esta propuesta es capaz de revelar la paradoja central de las multitudes: cómo la conducta es una reacción compleja y significativa ante circunstancias no previstas y sin una dirección manifiesta. Por otra

parte, como el propio autor reconoce, los procesos de influencia informativa referente y, en particular, la formación de normas a través del aspecto inductivo de la categorización, no explican por sí solos el contenido específico y el completo desarrollo de las acciones de masas. Pero sí es cierto que esta aproximación supone un compromiso para abordar una psicología del cambio social. Reicher reconoce que el aspecto clave de una buena explicación reside en saber combinar en una teoría el hecho de que la identidad social determina la forma de la conducta social y que al mismo tiempo ésta se modula a través de dicha conducta. Es decir cómo el individuo puede ser al mismo tiempo causa y consecuencia de la sociedad. Para entender la contribución de la teoría de la autocategorización a este aspecto, es preciso comprender el papel de la identidad social en una interacción psicosocial; la identidad social se refiere tanto a los atributos de un yo como, por su propia naturaleza, a un modelo de relaciones sociales, por lo que éstas y la identidad existen como precondiciones recíprocamente determinadas.

En este sentido, existe una íntima conexión entre el concepto de yo y la comprensión que se tiene del mundo social. Por un lado sabemos que el concepto que ubica a un individuo en el mundo depende de la forma en que éste se organice. Y de otro resulta evidente que las conductas de los individuos dependen de la naturaleza de las relaciones sociales en las que están inmersos. Es por tanto fundamental mantener una visión dinámica de la identidad a fin de percibirla no sólo en tanto que determinante y reflejo de lo que es, sino también como modelo de lo que es posible dentro de un particular conjunto de relaciones sociales, es decir, como una teoría de la acción en el mundo social. Los cambios en la naturaleza de las relaciones sociales modifican la habilidad de los individuos para actuar, al tiempo que las acciones de los sujetos cambian las relaciones sociales. La identidad social es por tanto el vínculo de conexión entre conducta y contexto, explicando de este modo su forma social.

El concepto de identidad colectiva, desde una aproximación sociológica, supera a la teoría de la movilización de los recursos, al argumentar que éstos o la estructura de oportunidades no responden a realidades objetivas, sino que son interpretados y evaluados según el punto de vista de cada actor. Y es aquí donde juega un papel explicativo importante la identidad colectiva, ya que es ésta la que nos permite construir nuestras expectativas y compararlas con la realidad que vivimos y las oportunidades que

nos ofrece. Esta identidad colectiva contiene tres aspectos definitorios: la dimensión cognitiva que permite plantear los fines, medios y ámbitos de actuación, una red de relaciones entre actores (comunicación, interacción, negociación y toma de decisiones), y un cierto grado de implicación emocional (sentirse parte de un "nosotros"). Este último aspecto es la base para la crítica de una acción colectiva basada en el cálculo de costes y beneficios. La producción cultural de los movimientos sociales responde más bien a una teoría explicativa de su acción basada en la identidad cultural.

3.3. Movimientos sociales: definición, tipos y fases

Un movimiento social se define como tal si dispone de tres características fundamentales: constituir un grupo cuyos integrantes tienen un sentido de unidad que les permite llevar a cabo una acción colectiva, por lo tanto, se trata de una colectividad, que además se hace estable a lo largo del tiempo de forma organizada, por lo que dispone de una continuidad para ir desarrollando una identidad grupal que permita a sus miembros compartir unas creencias comunes. A su vez, estas creencias son las que movilizarán al grupo para transformar la realidad y producir un cambio social. El hecho de llevar a cabo acciones extra-institucionales le confiere cierta semejanza con la conducta colectiva, sin embargo, los movimientos sociales tienen una mayor planificación y sus objetivos están bien definidos, además de que sus intenciones son muy claras. Por otra parte, los integrantes de un movimiento social se reconocen entre sí como parte de un grupo.

Entre los intereses de un movimiento social encontramos la necesidad de llevar a cabo denuncias prácticas y políticas al margen de la participación política convencional, es decir, la ciudadanía encuentra en los movimientos sociales otra vía para solucionar los conflictos sociales, pudiendo reflejar en ellos su ideología, así como ponerla en práctica para el cambio y consideración política, pues un movimiento social puede considerarse también, o debería ser considerado, como un movimiento con estrategias políticas (Mees, 1998).

Otro aspecto de los movimientos sociales es que constituyen una red de interacciones solidarias, ya que entre sus acciones se contempla mantener relaciones con otras organizaciones de diversos movimientos sociales, con líderes de opinión, con los medios de comunicación, actores políticos, etc. Por tanto, se trata de un compromiso social cuyo

fin último es introducir sus demandas en la agenda política (Monferrer, 2006).

Éstas serían las dimensiones básicas para que una acción colectiva pueda ser definida como propia de un movimiento social. Sin embargo, los movimientos sociales pueden ser, y de hecho lo son, de diferente índole pues representan múltiples formas de proceder en función de su tamaño, objetivos, proceso de desarrollo y conflictos sociales para llegar a un cambio social. Por ello existen diversos criterios para la clasificación o establecimiento de una tipología concreta. Así por ejemplo, si seguimos un criterio histórico nos encontramos con tres tipos de movimientos: los "viejos movimientos sociales" (movimiento sindical), los "nuevos movimientos" (movimientos ecologistas o antimilitaristas) y los "novísimos movimientos" (movimiento antiglobalización o estrategias organizativas en red). Si nos atenemos a un criterio que tiene en cuenta los objetivos de cambio, la tipología que prevalece sería la que los clasifica en movimientos sociopolíticos (movimientos de solidaridad), socioculturales (okupas, hippies), religiosos (sectas o iglesias alternativas) y laicos centrados en el individuo (movimientos naturistas por la mejora física y psíquica). Del mismo modo, tratar la cualidad del cambio supone tener que distinguir dos tipos de movimientos, progresistas (movimientos feministas) y conservadores (movimientos fundamentalistas) (Monferrer, 2006). Y así podríamos estar describiendo diferentes criterios y sus correspondientes tipologías, y todas ellas válidas, pues cualquier clasificación debe poder incluir todos los movimientos existentes en nuestra sociedad. Sin embargo, unas tipologías han sido aceptadas más que otras. Así, mostramos a continuación la clasificación más comúnmente aceptada desde diversas disciplinas (ver cuadro 3.1), que distingue los diferentes tipos de movimientos en función de si persiguen un cambio individual o social, y si este cambio se lleva a cabo a nivel parcial o total.

Comenzando por aquellos que persiguen un cambio social nos encontramos con los movimientos reformadores y revolucionarios, teniendo en cuenta que los primeros se dirigen a reformas más específicas del orden social existente, como son los movimientos pacifistas, ecologistas o feministas, mientras los segundos van más allá al tratar de producir un cambio radical en el funcionamiento de la sociedad; aquí estarían los movimientos de la denominada Nueva Izquierda que intentaron imponer nuevos sistemas políticos derrotando a los regímenes existentes, pero también en la actualidad surgen

unos movimientos revolucionarios de carácter religioso cuyo fin es imponer un nuevo orden a través de las armas e implantar una ideología religiosa concreta (Javaloy, Rodríguez y Espelt, 2001).

Entre los movimientos sociales que persiguen cambios individuales se encuentran los denominados alternativos o renovadores, que intentan que los individuos superen ciertas limitaciones como una baja autoestima, o solucionar algunos problemas de adicción como el alcohol y las drogas, tal y como hace la asociación de "Alcohólicos Anónimos", o bien pueden proponer otras formas o estilos de vida alternativos más saludables como el naturismo. Por su parte, los movimientos sociales salvadores o redentores buscan un cambio total de la persona, y para ello llevan a cabo todo un proceso de conversión del individuo, haciendo que éste dependa totalmente del movimiento y pierda todo tipo de autonomía personal. Un claro ejemplo de ello serían las sectas o movimientos religiosos.

Cuadro 3.1. Tipos de movimientos sociales

	Cambio individual	Cambio social
Cambio parcial	Alternativos o renovadores	Reformadores
Cambio total	Salvadores o redentores	Revolucionarios (Transformadores)

Los movimientos sociales han sido fuerzas de cambio especialmente importantes para la sociedad, creando nuevas interpretaciones de los problemas sociales y de las formas de abordarlos, y aunque ya hemos comentado la existencia de múltiples tipos de movimientos, todos ellos pasan por unas fases que fortalecen su acción colectiva y su posibilidad de cambio social, o bien, no llegan a sus objetivos, y en ocasiones una vez alcanzados tienden a desaparecer o debilitarse. Estas fases comprenden desde un período de inicio o aparición, hasta su consolidación y posible fragmentación y cese (ver figura 3.3).

En la primera fase de emergencia un sector de la población percibe la necesidad de ofrecer respuestas a un problema social, intentando para ello buscar apoyos a través de los medios de comunicación y manteniendo reuniones asiduas para poner en común dicha problemática. En esta puesta en común ya se comienza a vislumbrar quiénes

pueden ser los posibles líderes del movimiento, en el caso de que no se ofrezcan las respuestas demandadas. Si éste es el caso, se pasaría a una segunda fase denominada integración, en la que los miembros se comprometen en una acción colectiva para desarrollar programas y una reivindicación a nivel político. Se trata de buscar recursos para que sus objetivos sean cumplidos. El desarrollo de una conciencia colectiva es la fuerza que conduce a la actividad del movimiento. Sin embargo, con el tiempo la gran mayoría de los movimientos, sobre todo si han tenido éxito y han crecido en tamaño y recursos económicos, tienden a la institucionalización, una situación que les conduce a la fase de burocratización. En esta fase la estructura administrativa es más compleja, dado que el número de miembros del movimiento y los proyectos a desarrollar han aumentado considerablemente. Esta situación hace que se disponga de mayor poder de actuación y esté en contacto permanente con las organizaciones más formales, de las cuales recibe importantes aportaciones y apoyo. Estas nuevas condiciones pueden provocar que los intereses individuales primen sobre los colectivos, sobre todo por parte del líder, quien va perdiendo sus relaciones cercanas con los integrantes del movimiento. Algo que puede conducir a la última fase de fragmentación y cese del movimiento. Aunque pueden existir otros motivos de ruptura o desaparición del movimiento, como por ejemplo no haber obtenido los recursos necesarios para las acciones y por ello sus miembros se desanimen, o que tengan demasiada oposición y represión por parte de la sociedad, las instituciones u otros grupos, o tal vez que hayan conseguido sus objetivos y ya no precisen la existencia del movimiento.

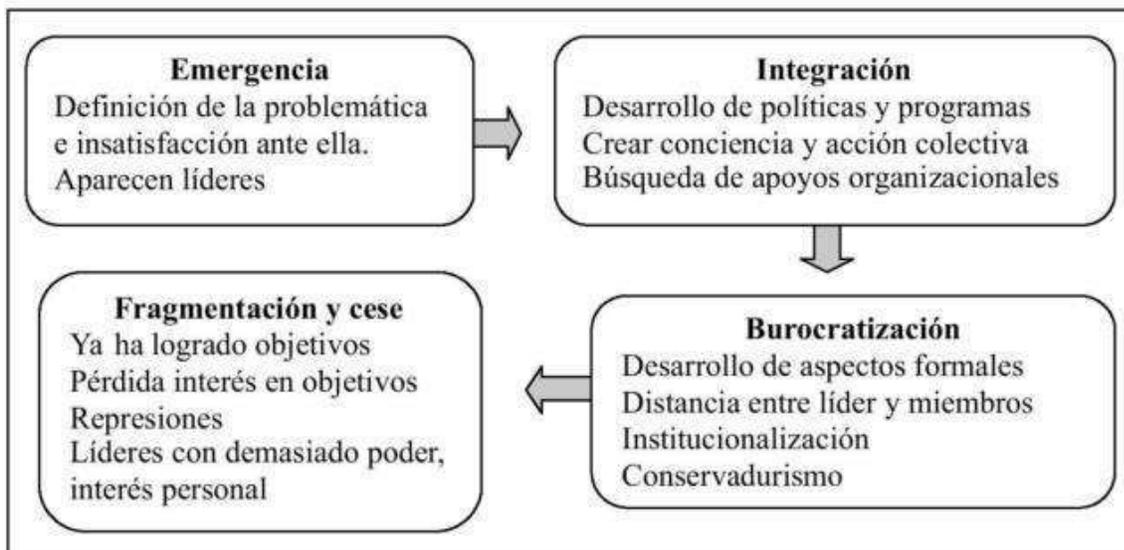


Figura 3.3. Fases de los movimientos sociales.

3.4. Enfoques psicosociales sobre los movimientos sociales

3.4.1. La deprivación relativa

Como señalamos en el capítulo anterior la deprivación relativa consiste en la percepción que tienen los sujetos de la discrepancia entre sus expectativas y la percepción de la situación en la que se encuentran. Gurr (1970) comenzó a utilizar el concepto de deprivación relativa, originado ya en el campo de la psicología social para pronosticar también procesos y movimientos sociales. Las expectativas se han definido como aquellos bienes y condiciones de vida a los que la gente cree que tiene derecho, mientras que los bienes y derechos que somos capaces de conseguir y mantener pueden estar alejados de las primeras. Aunque en este dilema lo que continúa siendo realmente importante es la percepción que tienen las personas sobre la situación de uno mismo y la de los demás, es decir, alguien puede percibir una deprivación y el observador puede pensar que no tiene tal necesidad, o quizás el observador considere una situación como injusta y ésta no sea percibida como tal por el que la experimenta.

Según esta teoría los movimientos sociales aparecerían principalmente tras períodos de crisis económica, cuando ya se hubiese alcanzado cierto bienestar, experimentándose de esta forma ciertas frustraciones por no tener las condiciones necesarias para una situación mejor.

En relación a estas frustraciones y las expectativas desarrolladas sobre la satisfacción esperada que explica cómo los movimientos sociales surgen cuando somos incapaces de tolerar esa diferencia entre expectativa y satisfacción, la cual iría creciendo en la medida en que las condiciones de vida de una sociedad fuesen mejorando. Esta explicación utiliza el concepto de expectativas crecientes, es decir, ya no nos conformamos con una forma de vida conseguida, sino que deseamos ir mejorando cada vez un poco más, e incluso exigimos que sea en la misma proporción que en situaciones pasadas, lo que hace que la diferencia entre expectativas y satisfacción sea cada vez mayor y más difícil de conseguir lo deseado. Esto suele suceder cuando se han vivido períodos de progreso económico y sobreviene una crisis económica inesperada.

Este tipo de privación relativa es de carácter intrapersonal, pero existe igualmente una de tipo interpersonal, referida al sentimiento de insatisfacción experimentado cuando la persona compara su situación con la de aquellos que suelen ser similares a uno mismo. A partir de este proceso de comparación, hay cinco condiciones en las que podemos desear un recurso: cuando establecemos una comparación con las personas que ya disponen del mismo, si percibimos que tenemos derecho a éste, cuando se cree que es posible obtenerlo, o bien no sentirse responsable de no tenerlo.

Por otra parte, ha sido la deprivación relativa intergrupala la que en mayor medida ha podido explicar los comportamientos colectivos, ya que las anteriormente descritas han estado más relacionadas con la movilidad individual. Sin embargo, parece ser que este tipo de deprivación sólo ha podido explicar la participación en manifestaciones pacifistas, consideradas como comportamientos legítimos, pero no las acciones más ilegítimas donde se producen conductas violentas como en los casos de rebeliones o revueltas. Por otra parte, esta teoría de la privación relativa intergrupala está muy vinculada con la teoría de la identidad social, siendo uno de los nexos de unión la percepción de ilegitimidad en las relaciones intergrupales, tal y como vimos en el capítulo anterior. De hecho, se ha argumentado que los procesos psicosociales que constituyen la identidad social son un factor desencadenante de la percepción de la privación relativa, siendo ésta la que da lugar a determinados comportamientos intergrupales.

Por último cabría preguntar qué nivel de insatisfacción necesitan los miembros de un grupo para percibir esta privación y promover un cambio social, una cuestión a la que esta teoría no puede dar respuesta, ya que es sólo una de las variables a considerar cuando deseamos predecir unos comportamientos reivindicativos específicos, o la acción colectiva en general.

3.4.2. Teoría de la sociedad de masas

La teoría de la sociedad de masas surgió específicamente para explicar el caso de los movimientos totalitarios, siendo su cometido integrar a personas que han tenido problemas o conflictos con sus grupos familiares, comunidades o instituciones, es decir, carecen de una red de apoyo socio-afectivo y necesitan un grupo de referencia que les permita la realización personal y la mejora de la autoestima. No obstante existen otros

motivos para que las personas lleguen a comportarse como masa. Por ejemplo en situaciones de conflictos bélicos con el correspondiente proceso de desintegración de las estructuras sociales, en períodos de crisis económica, en ausencia de coherencia social, como ocurre en las sociedades democráticas que no disponen de grupos independientes que luchen por los derechos individuales y los órganos de autoridad no disponen de una estructura, e incluso debido a los cambios tan acelerados de las sociedades modernas en las que las comunidades se encuentran fragmentadas.

La identificación con el movimiento y el sentimiento de pertenencia es la llave para dotar de significado la vida personal de sus integrantes. En este sentido los líderes desempeñan un rol especialmente importante para el aislamiento de estas personas en los movimientos sociales, apartándoles de todo vínculo con los agentes sociales. De ahí que puedan ser considerados como individuos "desviados" sin identidad propia.

La pérdida de comunidad es lo que conduce a ese aislamiento progresivo de los integrantes del movimiento, un aislamiento que predispone al sentimiento de alienación y ansiedad, y les lleva a ciertos comportamientos extremos con el fin de evadirse de las tensiones. El alejamiento de la vida personal y cotidiana (ausencia de relaciones sociales) hace que todavía se sigan más las normas de la masa y se legitime, convirtiéndose el activismo en una forma de escape de la angustia y alienación vivida.

3.4.3. Teoría del valor añadido o tensión estructural

Esta teoría estaría muy relacionada con la anterior, ya que considera el desarrollo de tensiones a partir de crisis sociales el origen del movimiento. Sin embargo una de las diferencias entre ambos enfoques radica en que la propuesta de Smelser (1962) analiza los movimientos sociales con los mismos criterios que el comportamiento convencional (adecuación a unas expectativas ya establecidas), ya que ambos tratan de responder a las exigencias y obligaciones que la vida social nos marca. Concretamente, la propuesta de Smelser (1962) indica que el desarrollo de una acción colectiva supone un proceso con diferentes etapas que contribuyen, y de ahí su valor añadido, a la movilización para la acción (ver cuadro 3.2). Como punto de partida se encuentra una situación de tensión derivada de un mal funcionamiento del sistema social, en otras palabras, por la incapacidad del sistema para establecer un equilibrio entre todas sus partes. En definitiva,

define la acción colectiva como una movilización no institucionalizada dirigida a la solución de situaciones de tensión. Si bien es cierto que en toda acción colectiva supone cierta dosis de tensión estructural subyacente, Smelser denomina "tensión estructural" al conjunto de elementos que dan lugar al comportamiento colectivo, el cual a su vez necesita ciertas condiciones o elementos para su desarrollo consideradas como etapas por constituir un proceso sucesivo.

Comenzando por la primera de estas condiciones o etapas, situación estructural proclive, se comprueba que unas condiciones contextuales determinadas son más propicias para desencadenar reacciones concretas de las personas, dado que en determinadas circunstancias aparecen más problemas sociales, y en unas la problemática es mayor que en otras. Por ello, estructuralmente existe una mayor probabilidad de que surjan acciones colectivas bajo unas condiciones determinadas.

En una segunda fase, llamada tensión estructural, esas condiciones sociales concretas del sistema, tales como el deterioro de las relaciones entre las partes que constituyen dicho sistema, producen cierta tensión y estrés, lo que exige la demanda de soluciones a los problemas sociales que experimenta la comunidad o grupo determinado. Surge así un conflicto entre la situación que se desea vivir y la que realmente se está viviendo que suele ser de frustración y descontento, exigiendo a las instituciones que pongan medios para cambiar las normas existentes. El surgimiento de nuevos valores sociales hace que se necesiten nuevas formas de definición de la realidad social, por lo que condiciones o problemas sociales hasta entonces no visibles comienzan a ser percibidos como tales. Pero además de percibir e identificar el problema social, se necesita creer que ese problema dispone de respuestas adecuadas para su resolución, estaríamos entonces ante la fase de creencia generalizada que se concreta en la definición compartida de la realidad y de sus posibles explicaciones: determinantes del problema, de la escasa intervención y de programas alternativos. Luego se pasaría a una cuarta fase de factor precipitante, en la que un hecho concreto, bien de tipo casual o intencionado, de importante significación social estimula por fin el comportamiento colectivo.

La quinta fase la movilización para la acción puede ser más o menos estructurada, pero en la que ya existe un colectivo unido para llevar a cabo las acciones, que independientemente de si es estimulado por un líder o no para el éxito de aquéllas se

precisa de una buena organización y gestión de la movilización, de cierta calidad de sus estrategias o tácticas, así como saber proceder tras la fase de mayor agitación o activismo. Por último, en la fase seis, se produce la influencia del control social, que puede hacer que el movimiento social sea más breve o duradero, dependiendo de la presión ejercida para que el movimiento se disuelva, o por el contrario, para que se consolide gracias al logro de sus objetivos.

Cuadro 3.2. Teoría del valor añadido de Smelser (1962)

Condiciones para la formación de la conducta colectiva

1. Situación estructural proclive
El contexto facilita una determinada conducta colectiva
2. Tensión estructural
Condiciones sociales estresantes
Malestar social e ideales.
No respuesta de los medios institucionales
3. Creencia generalizada
Identificación de problemas sociales y respuestas a éstos
4. Factor precipitante
5. Movilización para la acción
Nivel de estructuración. Necesidad o no de líderes
6. Influencia del control social

En definitiva, lo más importante de esta teoría es su concepto de tensión estructural como factor relevante para considerar la realización de una acción social, así como el nivel de control social que pueda permitir o no el seguimiento de ésta. Por otra parte, incluye una gran variedad de factores explicativos, desde los socio-estructurales y psicológicos hasta los organizacionales y políticos ya que también alude al control social, aunque hayan sido los procesos estructurales los que mayor atención han recibido en su explicación del cambio de normas y valores que rigen en una sociedad.

Una de las críticas más importantes que esta teoría recibió se refiere al hecho de que no llega a especificar cuánta tensión estructural somos capaces de tolerar hasta que decidimos actuar y formar parte de un movimiento social, por lo que no puede predecir

cuánto tiempo estamos dispuestos a estar en la misma situación sin demandar de forma activa una intervención social y política.

3.4.4. Teoría de la movilización de los recursos

Esta teoría supone una nueva perspectiva en el planteamiento del desarrollo de los movimientos sociales, ya que implica un avance en la explicación de éstos frente a las corrientes anteriores que concedían mucha más importancia a los aspectos psicológicos como base del comportamiento colectivo. Se trata de un enfoque que prima la disponibilidad, posibilidad y oportunidad del uso de los recursos como variables explicativas del origen y las actuaciones de los movimientos sociales. Factores como el descontento, la insatisfacción o deprivación relativa serían secundarios en la movilización de un grupo de personas, ya que lo verdaderamente importante sería la percepción de una disponibilidad de recursos cuya organización y estrategias para conseguirlos debe resultar muy probable. En otras palabras, el movimiento social es eficaz y sigue su acción si se ve capaz de conseguir aquellos recursos que necesita para el cambio social (igualdad de derechos, cambios medio-ambientales, detener determinadas acciones políticas de urbanización por ejemplo, etc.), tales como el apoyo de organizaciones institucionales, la visibilidad a través de los medios de comunicación o la financiación para el desarrollo de planes.

En este sentido, lo que prima en la acción colectiva es el interés de las personas, es decir, sólo son capaces de movilizarse si saben que obtendrán incentivos como poder, prestigio o bien de carácter material, que suponen un beneficio individual. Por ello, el tema de los costes y beneficios es determinante para la implicación de los participantes en las acciones planteadas por el movimiento social.

Desde esta teoría se prefiere utilizar el término acción colectiva antes que el de comportamiento colectivo, con el fin de destacar el carácter político y el nivel de organización planeado en la movilización. Cuanta mayor organización tenga el movimiento, el coste de participación personal será menor, de ahí que sus activistas parecen trabajar para una empresa que necesita éxito. Este reduccionismo al análisis de los costes y beneficios ha hecho que la teoría recibiera numerosas críticas, ya que deja al margen aspectos tan importantes en la acción colectiva como son los ideológicos y

emocionales, así como la implicación y compromiso por algunas causas.

Cabe preguntarnos sin embargo si actualmente existen movimientos sociales que alcancen sus objetivos sin apenas recursos disponibles, pues en décadas pasadas el éxito de algunos movimientos no dependía tanto de esta movilización de recursos, sino de una red de apoyo social capaz de luchar contra situaciones de discriminación basadas en criterios de raza, género o clase social. Y ahora, quizá, además de las redes de apoyo social se precisan relaciones de tipo político y económico.

3.4.5. Teoría de la motivación a participar

La teoría de la motivación a participar de Klandermans (1984) aparece como una extensión de la teoría de la movilización de recursos, pero quizá más completa, al abordar el factor motivacional procedente del valor concedido a los objetivos de la acción. Esta teoría, basada en un enfoque racional, propone que las creencias se convertirán en acción dependiendo de las expectativas que los sujetos tengan sobre la acción de los otros participantes, ya que ello permite unas determinadas expectativas de éxito sobre los objetivos del movimiento. En definitiva, los dos aspectos más importantes de este planteamiento serían las consecuencias esperadas, teniendo en cuenta la contribución propia y la de los otros, y el valor concedido a éstas.

Tal y como hemos señalado, la similitud con la anterior teoría, además de la necesidad de prever un éxito, es que la motivación para participar en la acción colectiva está influida por el tipo de incentivos que se pueden obtener, sólo que en este caso además de las recompensas a nivel individual se participa para conseguir un beneficio colectivo. Los tipos de incentivos pueden ser de carácter social, cuando las acciones colectivas suponen comportamientos concretos de personas allegadas o consecuencias para éstas, o material (repercusiones laborales, etc.).

3.4.6. Estudios recientes sobre los movimientos sociales

Los enfoques vistos hasta ahora sobre los movimientos sociales, aunque puedan ser complementarios, carecen de un marco interpretativo adecuado que pueda explicar la forma en que las personas construyen y dan significado a una realidad desde la que

definen los problemas sociales. En este sentido, Blumer (1971) planteaba la legitimidad de los problemas sociales a partir de la interpretación del contexto en el que se enmarcan. Las formas de acción colectiva para solucionar dichos problemas suponen establecer nuevas relaciones diferentes a las existentes en grupos pequeños, lo que conlleva una serie de consecuencias en el proceso de interacción y el modo de comunicación. La idea de Blumer es que los movimientos sociales son una forma de esfuerzo colectivo para transformar las relaciones sociales establecidas; no es una simple motivación individual o la difusión de una ideología, sino que es algo construido en una situación social estructurada donde los individuos interactúan y activan aspectos tan importantes como el entusiasmo, cohesión interna, compromiso individual, objetivos, reivindicaciones o argumentos. Todo ello despierta a su vez afectos entre los participantes del movimiento. En esta misma dirección se encuentra la propuesta anteriormente descrita de Turner y Killian.

El construccionismo es por tanto la nueva corriente que marca el estudio de los movimientos sociales, insistiendo a su vez en un interés creciente por el análisis de sus aspectos culturales, valores y creencias y su marco interpretativo. Desde esta perspectiva se propone que no se deberían dar por supuestos determinados conceptos como si se tratasen de categorías naturales, sino que de lo que se trata es de investigar el grado en que las conceptualizaciones son más que meras construcciones culturales y sociales derivadas de las convenciones lingüísticas ya que el carácter cultural e histórico de los marcos de referencia interpretativos utilizados en las explicaciones científicas impiden establecer leyes o relaciones funcionales de carácter fundamental. De ahí que esta opción no apueste por el control y la predicción como formas de conocimiento, sino que vea en la comprensión y la emancipación la base para la elaboración de teorías generativas capaces de cuestionar las asunciones dominantes de la cultura (Gergen, 1982). La acción colectiva de los movimientos sociales, así como su discurso, serían formas de cambiar estructuras de significado existentes.

Por otra parte, de la teoría marxista se deriva la perspectiva del conflicto, planteando que en toda sociedad existen diferentes grupos que compiten por el control de los recursos existentes, pero un enfrentamiento cuyo objetivo último es conseguir una mayor igualdad entre los grupos, tratando de restar poder a los grupos dominantes. De ahí que

el conflicto se entienda como algo positivo y beneficioso para restablecer un equilibrio respecto del poder. Sin embargo, podríamos pensar que no siempre que se percibe discriminación se origina un movimiento social, entonces ¿qué es lo nos lleva a participar de una acción colectiva? Tilly (1978) ofreció una respuesta a través de su teoría de la acción colectiva, señalando que ésta sólo llega a producirse cuando además de compartir un mismo problema social e intereses comunes y percibir que sólo en grupo podemos alcanzar una respuesta, se precisa un cierto nivel de organización (líderes, roles y red de apoyo) y una movilización de recursos (medios de comunicación y apoyo de las instituciones) que permitan que esa acción pueda llevarse a cabo con cierto éxito. Además las condiciones políticas deben ser las propias de una democracia, sin autoritarismo gubernamental como sería el caso de las dictaduras. Esta teoría sería una integración de algunas de las explicaciones anteriormente descritas.

Los nuevos movimientos sociales que están surgiendo se caracterizan porque tienden a enfatizar los aspectos de carácter estructural determinantes de algunos de los problemas actuales. Por ejemplo, nos encontramos con ciertos cambios sociales como el fenómeno de la inmigración, la conciliación trabajo-familia, el acceso a la vivienda propia, la violencia de género, el cambio climático, el aborto, la orientación sexual, seguridad económica, etc., cuya base ideológica necesita de unas intervenciones estatales de acuerdo a otro modelo cultural que comienza a implantarse.

Cambiar de estatus, roles, relaciones sociales concretas, en definitiva, el cambio del modelo social vigente comienza a ser prioritario. Las normas que hasta ahora habían regido el sistema ya no se aceptan tal cual, se demanda poder participar en decisiones de la vida pública que conciernen a nuestra vida privada. Estos nuevos movimientos son una forma de identidad colectiva que recoge la identidad individual en la que cada uno se reconoce, llegando incluso a ser una cuestión de valores. Las necesidades del ciudadano (intelectuales, físicas, estéticas, económicas) en la sociedad actual han ido cambiando, por lo que sus objetivos de participación colectiva lo están haciendo de la misma forma.

Todos estos cambios, propios de las sociedades modernas, y el descontento generado fue plasmado en la definición del nuevo paradigma ofrecido por Offe (1988), basado en las actividades de los nuevos movimientos sociales situados entre la vida privada y el ámbito público propio de la política institucionalizada. Este nuevo paradigma estaría

representado por un conjunto de movimientos sociales (feministas, ecologistas, alternativos, pacifistas, minorías étnicas, homosexuales, nacionalistas, etc.) cuyas principales reivindicaciones abogan por una autonomía e identidad personal y colectiva que no se vea amenazada por ningún tipo de control, regulación o burocratización. Por otra parte, creen que sus acciones colectivas deben ir encaminadas a la defensa de un espacio físico propio con un estilo de vida saludable que les permita mantener su identidad cultural, étnica, de género y nacional.

El viejo paradigma que apostaba por garantizar un crecimiento económico que asegurase el mantenimiento de un Estado de bienestar capaz de ofrecer a todos los ciudadanos una calidad de vida estándar comienza a desmantelarse a partir de la década de los setenta, surgiendo nuevos movimientos sociales con valores postmaterialistas. Sin embargo, no hay que olvidar que aunque el postmaterialismo haya sido una pieza clave en la motivación de las personas para actuar son los movimientos sociales quienes producen, desarrollan y reformulan los valores (Tejerina, 1998), es decir, los que disponen de una producción simbólica que reproduce y construye la realidad.

En conclusión podríamos decir que los movimientos sociales están cambiando en dos sentidos: a) en una defensa de la comunidad local reafirmando el derecho a vivir en un lugar concreto y disponer de una vivienda adecuada alrededor de unos servicios urbanos necesarios, y b) la urgencia de cuidar del medio ambiente como determinante de nuestra calidad de vida. Ambas tendencias pueden confluir, pero sólo se podrá trascender el ámbito local mediante una transformación cultural de la vida urbana, y ello sólo puede venir de la mano de los movimientos sociales ecologistas (Castell, 2001). Los movimientos sociales son un síntoma de una sociedad que constantemente se está creando, siendo un ejemplo de ello el empleo de Internet para movilizar hacia la acción y establecer nuevos desafíos sociales. Los nuevos movimientos sociales on line interactúan con los de base local con el fin de articular nuevos procedimientos de acción. Así, problemas como la desigualdad y exclusión social, la marginalidad y pobreza urbana precisan nuevas formas alternativas de inclusión, así como un análisis de la nueva sociedad, red que crea otras formas de aislamiento como las relativas a las redes de trabajo, la familia, la información y la socialización.

3.5. Percepción de injusticia y acciones colectivas

Tal y como hemos mencionado en el apartado anterior, el análisis del papel de la construcción de la realidad en el desarrollo de los movimientos sociales supuso volver a plantear la teoría de la identidad social y factores como el compromiso y la percepción de justicia como vías explicativas de aquéllos. En este sentido el estudio de la justicia social adquiere especial relevancia dados los cambios de la realidad social de esta última década; cambios que requieren una mayor igualdad de recursos, oportunidades y derechos sociales. Actualmente, el sistema de normas y valores está siendo cuestionado con el fin de ofrecer soluciones a las desigualdades sociales que mantienen el funcionamiento del sistema, y los movimientos sociales son una buena plataforma para la discusión y resolución de aspectos relacionados con la justicia social.

Los estudios sobre justicia social han evolucionado a partir de los cuatro conceptos en los que se ha diferenciado (ver figura 3.4). En primer lugar se comenzó con el análisis de la denominada privación relativa, ya descrita en el apartado anterior, pasándose a considerar un tipo concreto de justicia, denominada justicia distributiva, que integraba dos aspectos, uno unidimensional (teoría de la equidad) y otro multidimensional. Esta concepción de justicia hace mención a la forma de distribución de los recursos (bienes, salarios, servicios, etc.). De hecho la distribución tendrá unas características u otras dependiendo del significado que se otorgue al término justicia y de cómo lleguemos a considerar que la situación es injusta, aunque también es posible considerar que existe una multiplicidad de formas de hacer justicia y que depende de las características de la situación (multidimensional).

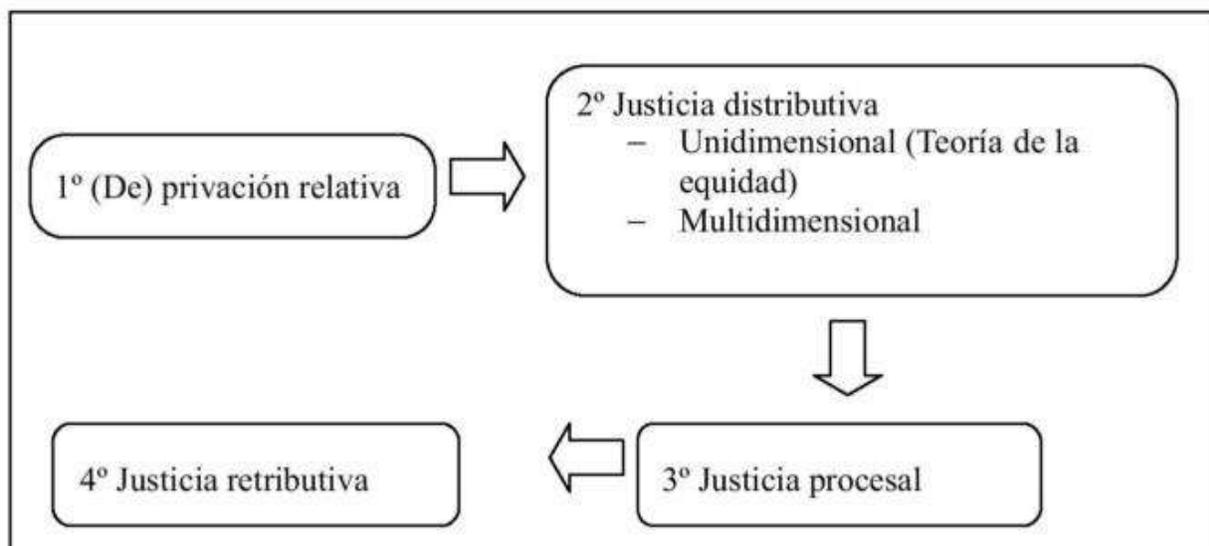


Figura 3.4. Fases del estudio de la justicia social.

Por otra parte, desde la justicia procesal se enfatiza el proceso seguido en la distribución de los recursos, es decir, cómo se toman las decisiones en ese reparto tendrá unas repercusiones u otras en las relaciones entre los grupos. En definitiva, los procedimientos pueden llegar a ser más importantes que los resultados. Y por último, y la menos estudiada, la justicia retributiva, se analiza en relación a las reacciones de las personas ante el incumplimiento de las normas sociales, en otras palabras, la atribución de responsabilidades supone tener que decidir sobre lo que es justo y lo que no, un ámbito de estudio reducido al estudio del sistema penal, por lo que no será tratado en este capítulo.

Uno de los enfoques aplicado al análisis de la justicia social ha sido el modelo del intercambio, que toma la tradición de Skinner y los principios del conductismo social. El modelo de ser humano que plantea es aquel que desarrolla su conducta de un modo racional y hedonista. Toda persona tenderá a satisfacer sus propios deseos y evitar cualquier tipo de dolor, de igual modo tratará de ayudar a los otros produciéndoles placer a un mínimo coste. De este modo, así como actuamos con los otros recibiremos de ellos; la reciprocidad es la variable mediadora de este intercambio.

La propuesta de Homans (1961) sobre la justicia distributiva sirvió para explicar cómo se regulan las relaciones de intercambio entre dos personas. Concretamente señala que

una relación de intercambio sólo aparecerá cuando el beneficio obtenido (recompensas menos costes) sea proporcional a su estatus social y a la inversión en dicha relación. Según esta regla un intercambio injusto dejaría de existir si el costo (la ira desencadenada por dicha relación) es demasiado elevado, aunque para el sujeto resultase beneficioso.

Uno de los aspectos criticados en esta propuesta es el hecho de haber dejado sin explicar cómo la gente realiza las comparaciones para percibir si es o no tratada injustamente (Munné, 1996). La regla de la proporción entre beneficios e inversiones tampoco es exclusiva en la explicación de las relaciones sociales (por ejemplo también es importante la proporción entre beneficios y derechos adquiridos o necesidades). Sin embargo la teoría de Homans sirvió para abrir el camino de otras muchas teorías como por ejemplo la relativa a la equidad.

La teoría de la equidad, formulada por Adams (1965) y siguiendo la perspectiva conductista, trata de explicar los tipos de respuesta que una persona ofrece ante la percepción de iniquidad en las relaciones sociales, sirviendo de gran utilidad para mejorar las relaciones sociales más conflictivas. Adams define dicho intercambio como un proceso en el que se comparan y evalúan las relaciones en función de las aportaciones (inputs) y los resultados (outcomes) que se obtienen. Al mismo tiempo se lleva a cabo una comparación entre las aportaciones y resultados de uno mismo y las aportaciones-resultados del otro u otros. Pero además, las aportaciones y resultados deben ser definidos como atributos del propio sujeto, ser percibidos como relevantes en el intercambio, y saber reconocer la importancia de las inversiones, para que la relación no resulte conflictiva.

El desequilibrio o desigualdad en una relación procedería, según Adams, de una situación de injusticia al no darse un equilibrio entre las aportaciones y los resultados previstos. En realidad, un nivel de equilibrio se establece de forma subjetiva, pero para la persona que lo fija es percibido de forma objetiva. Las consecuencias de la percepción de inequidad se definen como tensión cognitiva y afectiva, siendo más importante para Adams la reacción interna a la situación de desigualdad que la externa; este último aspecto marca una diferencia respecto al caso de Homans (Munné, 1996).

Ya que el estado de tensión no puede mantenerse por mucho tiempo, el sujeto debe

tratar de modificar la situación de iniquidad y con ello reducir su nivel de tensión. Las alternativas que el sujeto tiene, partiendo de la teoría de la disonancia, serían:

- a) Modificar las aportaciones o los resultados (es preferible disminuir aportaciones o maximizar resultados).
- b) Si no se puede cumplir la estrategia anterior el sujeto tenderá a distorsionar de forma cognitiva sus aportaciones o resultados (conceder más o menos importancia a los elementos, por ejemplo).
- c) Si uno no puede hacer lo anterior entonces se pretende influir a la otra persona para que sea ella quien lleve a cabo las anteriores alternativas.
- d) Se puede cambiar el sujeto de comparación.
- e) En el caso de que se perciba un nivel elevado de desigualdad el sujeto puede decidir abandonar la relación de intercambio.

Por otra parte, la situación de iniquidad se produciría tanto si la persona percibe que recibe menos de lo que cree que debe recibir como si percibe un intercambio a su favor, aunque en este último caso la percepción de iniquidad es menor. Pero lo realmente importante es que el sujeto tiende a reestablecer una situación de igualdad aun percibiendo que la de desigualdad le beneficia. Este aspecto ha sido una importante aportación de la formulación de Adams.

Desarrollos posteriores de la teoría han comenzado a considerar no sólo el carácter positivo de las inversiones, sino también el negativo. Asimismo se diferencia entre las reacciones del perjudicado (ira) y del beneficiado (culpabilidad) en sus relaciones de intercambio y las estrategias utilizadas por cada uno de éstos para restablecer la situación de equidad (Munné, 1996). Posteriormente se ha considerado el poder en la teoría, señalando que la percepción de lo que es más o menos relevante en el intercambio está influenciado por factores psicosociales, siendo el poder uno de los más importantes.

Pero si también suele aparecer la llamada distribución igualitaria, no está tan claro cuál de las dos normas es la más importante. Es decir, dependiendo de la situación y de

factores como el género, la edad, cultura, etc., se puede preferir una u otra norma: la equidad (cada uno recibe según su contribución, o bien recompensas y costos relativos deben ser iguales para todos) o la igualdad (los recursos deben ser distribuidos según las necesidades de cada uno). Pero quizá es más importante señalar la importancia del sistema social en el desarrollado de situaciones de iniquidad y desigualdad, encontrando a este nivel macrosocial problemas mucho más graves en cuanto a la distribución de recursos que a uno mucho más micro.

Pero en la percepción de equidad no sólo hay que tener en cuenta los resultados, sino también el proceso y las reglas por las que éstos se consideran justos. Además, el concepto de justicia implícito en esta teoría no puede reducirse al de equidad, ya que incluye otras normas como igualdad o necesidad, además de tener un carácter multidimensional determinado por el contexto histórico. Por otro lado el modelo de persona racional-económica no siempre se cumple en la toma de decisiones, así como tampoco el principio de maximización de ganancias individuales.

Otro modelo que podría aplicarse al análisis de la justicia es la teoría del emergentismo social de Blau (1964), según la cual la conducta social se definiría como intercambio cuando se orienta hacia metas que sólo pueden ser satisfechas a través de la interacción y se dispone de los medios para alcanzarlas. En el caso de que las reacciones esperadas tras la conducta no apareciesen entonces ésta dejará de producirse.

La teoría del intercambio de Blau propone un modelo universal sobre la conducta racional estructurado alrededor de las relaciones de intercambio, pero estas relaciones estarían reguladas por los mismos principios que arbitran la actividad económica en las sociedades de mercado: teoría liberal económica, ley de la oferta y la demanda. Es decir, el intercambio social supondría siempre una acción intencionada que contiene un beneficio calculado de antemano, teniendo en cuenta que es un procedimiento en el que las recompensas tienen un carácter recíproco, por lo que la relación sería bilateral. Al mismo tiempo, también se permite el desarrollo de relaciones con carácter unilateral, donde la estima, el respeto y la obediencia son consecuencias de la imposición de un grupo o persona sobre otra u otros (Munné, 1996). En esta situación las diferencias de poder marcan la relación intergrupala.

Podríamos decir que la valoración de lo que nos ofrecen y ofrecemos (la oferta y la demanda) es la clave en el proceso de intercambio social. Por otra parte, Blau también describió un tipo de intercambio calificado de "secundario". Éste aparecería cuando estuviese regulado por una norma y los criterios de justicia adquiriesen un papel importante. En el caso de que sean los valores comunes el factor clave del intercambio, sin necesidad de una interacción directa, estaríamos ante un nivel de análisis mucho más macrosocial, como por ejemplo en la relación entre las grandes asociaciones. En este sentido, cuando la relación se institucionaliza el proceso es mucho más complejo, y esto es lo que en último término más interesaba a Blau.

El enfoque multidimensional de la justicia plantea, en contra de la teoría de la equidad, el tema de la cooperación social como medio de alcanzar bienestar individual, económico y social. El funcionamiento de la sociedad tiene mucho que ver con la distribución de los recursos. Es decir, si aquél prima la productividad económica, entonces la equidad es lo que determina la justicia distributiva (los recursos se ofrecen a los más capacitados que puedan garantizar el éxito productivo), mientras que si lo más importante es el equilibrio de las relaciones sociales y que nos resulten atractivas y agradables, la igualdad sería el principio dominante. Cuando se persigue el bienestar personal, la necesidad es el eje que define cómo se lleva a cabo una justicia distributiva (Deutsch, 1985).

En conclusión podríamos decir que la existente igualdad entre los grupos no significa que la distribución de los recursos sea percibida como justa, y a la inversa, una desigualdad intergrupala no conlleva necesariamente una percepción de injusticia. Por tanto, comparar los recursos de un grupo y otro no es suficiente para percibir una discriminación y consecuentemente actuar. Sin embargo, la teoría de la equidad parecía que nos daba una claridad al respecto, distribuimos en función de las contribuciones (esfuerzo, tiempo dedicado, competencias y habilidades) y los resultados obtenidos, pero la cuestión ya hemos visto que no es tan sencilla; la regla de proporcionalidad no es universal.

La psicología social de la acción colectiva y los movimientos sociales ha analizado en qué medida estas teorías sobre la justicia social pueden explicar el surgimiento de una acción colectiva y por tanto el desarrollo de un movimiento social. Así por ejemplo, se

considera que el concepto de ilegitimidad o injusticia social era especialmente importante para el análisis de los movimientos sociales de protesta. En concreto, cuando la situación de un grupo se percibe como injusta, y ello es debido al funcionamiento del sistema social, la legitimidad de éste se pone en tela de juicio, dando lugar a acciones reivindicativas que pueden derivar en un movimiento social.

Algunos estudios explican este resultado sugiriendo que la acción colectiva está motivada por una combinación de la justicia distributiva y la procedimental, ya que las personas tienden a movilizarse en mayor medida cuando perciben una injusticia en el procedimiento derivado de la política institucional que ante las acciones injustas de una sola persona.

La investigación en justicia social sugiere como direcciones futuras de análisis la forma en que los grupos y las organizaciones confieren estabilidad y legitimidad a las autoridades e instituciones, ya que durante las últimas décadas éstas están siendo cuestionadas. Es decir, la justicia en relación al procedimiento está siendo revisada actualmente por la sociedad que, junto a la retributiva y la justicia macro, constituyen un foco de interés de numerosos analistas. El interés por esta última procede de la desconsideración que tradicionalmente ha recibido, ya que la justicia social objetiva ha tenido una mayor dificultad para ser analizada por filósofos. Por otra parte, se reivindican unas estructuras de autoridad descentralizadas y el análisis de cómo se incorporan las identidades étnicas, nacionales y culturales a las sociedades organizadas.

Estas y otras cuestiones están siendo tratadas en estas últimas décadas en el área de la Psicología social y de los grupos, aunque su contribución más importante haya sido la distinción entre justicia individual y grupal. De hecho las teorías de justicia han incorporado modelos basados en el grupo, algo imprescindible en las sociedades multiculturales en las que vivimos.

Referencias bibliográficas

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.

Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J. y Sanford, R. N. (1950). *The*

- authoritarian personality. Nueva York: Harper y Brothers. (Versión castellana: La personalidad autoritaria. Buenos Aires: Proyección, (1965).
- Blau, P. (1964). Intercambio y poder en la vida social. Barcelona: Hora.
- Blumer, H. (1969). El interaccionismo simbólico: perspectiva y método. Barcelona: Hora.
- Blumer, H. (1971). Social problems as collective behavior. *Social Problems*, 18, 298-306.
- Castell, M. (2001). La era de la información. El fin del milenio. Madrid: Alianza Editorial.
- Freud, S. (1921). Group psychology and the análisis of the ego. Londres: Hogarth Press,
- Gergen, K. J. (1982). Toward transformation in social knowledge. Nueva York: Springer Verlag.
- Gurr, T. R. (1970). Why men rebel? Princeton: Princeton University Press.
- Homans, G. C. (1961). Social behaviour: its elementary forms. Nueva York: Harcourt, Brace and World.
- Javaloy, F., Rodríguez, A. y Espelt, E. (2001). Comportamiento colectivo y movimientos sociales. Madrid: Prentice-Hall.
- Klandermans, B. (1984). Mobilization and participation: social-psychological expansions of resource mobilization theory. *American Sociological Review*, 49, 583-600.
- Lofland, J. (1981). Collective behavior: the elementary forms. En M. Rosenberg y R. Turner (Eds.), *Social psychology: sociological perspectives* (pp. 411-446). Nueva York: Basic Books
- Mees, L. (1998). ¿Vino viejo en odres nuevos? Continuidades y discontinuidades en la historia de los movimientos sociales. En P. Ibarra y B. Tejerina (Eds.), *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural* (pp. 291-320). Madrid: Trotta.

- McDougall, W. (1920). *The group mind*. Nueva York: G.P.Putnam'Sons.
- Monferrer, J. M. (2006). Movimientos sociales y tercer sector. En A.Lucas (Coord.), *Estructura social. La realidad de las sociedades avanzadas* (pp. 379-412). Madrid: Pearson Prentice-Hall.
- Munné, F. (1996). *Entre el individuo y la sociedad. Marcos y teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal*. Barcelona. EUB.
- Offe, C. (1988). *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Madrid: Sistema.
- Reicher, S. (1990). Conducta de masa como acción social. En J.C.Turner (Ed.), *Redescubrir el grupo social* (pp. 235-273). Madrid: Morata.
- Reicher, S. (2001). The psychology of crowd dynamics. En M.A.Goog y S.Tindale (Eds). *Blackwel Handbook of Social Psychology: Group Processes*, Oxford: Blackwell.
- Smelser, N. (1962). *Teoría del comportamiento colectivo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W.Austin y S.Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey: Brooks/Cole.
- Tejerina, B. (1998). Los movimientos sociales y la acción colectiva. De la producción simbólica al cambio de valores. En P.Ibarra y B.Tejerina (Eds.) (1998), *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural* (pp. 111-138). Madrid: Trotta.
- Tilly, Ch. (1978). *From mobilization to revolution*. Reading: Addison-Wesley.
- Turner, R. H. y Killian, L. M. (1987). *Collective behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall (3a ed.).

PARTE II

Intervenciones con grupos

4

Grupos y equipos en organizaciones

Al igual que en otras instancias y ámbitos de la sociedad, el funcionamiento de las organizaciones e instituciones resulta impensable sin la actividad coordinada y organizada de los grupos que las componen. La misma definición de organización comprende esa presencia de grupos y equipos internos realizando funciones principales, al igual que el cuerpo humano global no se comprende sin los diferentes aparatos y sistemas (sanguíneo, digestivo, nervioso, respiratorio, etc.) que hacen viable su desarrollo como organismo asombrosamente complejo. Incluso es posible identificar que muchas organizaciones, sean corporaciones, empresas, ONG u otras instituciones sociales, surgieron como evolución en complejidad y tamaño de lo que originalmente fueron equipos de trabajo o grupos de personas coaligados en pos de ciertas metas de diversa índole (económicas, sociales, ideológicas, profesionales, etc.).

Progresivamente en las décadas pasadas un número creciente y variado de empresas, instituciones y organizaciones se han decantado por la estructuración de sus actividades y la regulación de sus flujos de trabajo mediante propuestas y diseños que tienen a grupos y equipos como núcleo esencial. No obstante, las complicadas características de los contextos sociales, económicos, políticos y culturales que les rodean hacen que grupos y organizaciones estén sometidos a condiciones fuertemente dinámicas, fluctuantes y complejas, y por extensión, también las personas miembros de ellas que han de realizar su actividad laboral o de otro tipo en su seno.

En la actualidad es común que las personas tengan que formar parte de uno o varios equipos de trabajo o que participen en diferentes grupos. En ellos adoptarán diversos papeles bien como meros participantes, bien como responsables de su funcionamiento, coordinación o dirección. En tanto que disponer de personas que estén capacitadas para coordinarse, formando parte, participando o dirigiendo grupos en los distintos niveles y

áreas de la organización, se descubre hoy en día como una necesidad de supervivencia, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones; resulta de vital importancia la formación y preparación específica de los miembros para participar, coordinar y dirigir grupos y equipos de trabajo. Pero también, más allá del nivel meramente individual, los grupos o equipos han de considerarse unidades orgánicas con requerimientos y procesos propios y específicos con un nivel de complejidad distinto y superior resultante de la interacción entre sus componentes y que va a demandar una consideración detallada y adecuada a su estructura y dinámica.

4.1. Ventajas y oportunidad de los equipos de trabajo para las organizaciones

Son diversas las razones por las que las organizaciones se configuran en su actividad a través de los equipos de trabajo. Se pueden destacar entre otras las siguientes:

- Sinergia. Bajo ciertas circunstancias se cree que poner a trabajar juntas a las personas sobre metas compartidas, interdependientes, creará sinergia. La ejecución del agregado de individuos será superada por la ejecución del grupo de trabajo. Aunando habilidades diversas e integrándolas se conseguirá con mayor éxito lograr las metas de la organización o institución. Por ej., un equipo de fútbol, un equipo quirúrgico (la coordinación de funciones consigue superar la actividad distribuida e incluso en competición de los componentes). Se supone que tal sinergia puede influir también en una mejor toma de decisiones, innovación, etc.
- Memoria y experiencia acumulada. Aunque algún miembro abandone o se ausente la información y experiencia adquirida por el grupo no se pierde. Así el "saber hacer" (know how) pasa del nivel meramente individual al nivel grupal, siendo más fácil de sostener y transmitir.
- Respuesta al creciente tamaño y complejidad de las organizaciones. En tanto crece una organización y se hace más compleja estructuralmente, se hace más palpable la necesidad de grupos de personas que trabajan conjunta y coordinadamente para lograr los objetivos. Este crecimiento en tamaño y complejidad exige y produce cambios en la estructura de los grupos.

- Respuesta a la complejidad conceptual de las organizaciones. El aumento de complejidad no es sólo estructural (tamaño y composición) sino también conceptual. Los lenguajes y conversaciones usados por las organizaciones muestran una incrementada sofisticación conceptual. El cambio en la legislación, los contratos psicológicos, las técnicas directivas, presiones del entorno, etc. hacen que las organizaciones se hagan más ricas culturalmente
- Otros motivos organizativos tales como rentabilizar recursos materiales e informativos, exigencias de la tecnología, simplificación y reducción de costes en la supervisión y el control, mejor servicio o respuesta a clientes, mejoras en la moral de los empleados, flexibilidad, etc.

4.2. Especificidad y variación de los equipos de trabajo

Un equipo es más que un grupo de personas que trabajan una cerca de otra. Características definitorias del equipo serían: a) el equipo tiene una función e identidad organizacional definida (una tarea o un conjunto de tareas por realizar); b) un equipo tiene metas y objetivos compartidos; y c) los miembros del equipo deben tener roles interdependientes (los componentes deben coordinarse uno con otro para hacer que la tarea se cumpla).

Su naturaleza no es ajena a la clásica división entre grupos formales e informales en las organizaciones, establecida sobre la base de que exista un diseño intencional desde la estructura o jerarquía y una identidad clara en la organización (los primeros) o bien que resulte de la espontaneidad y dinámicas de cohesión entre miembros de la organización más allá de los designios de ésta (los segundos). Los equipos de trabajo son evidentemente grupos formales, lo cual no quita que en su interior se den procesos y dinámicas formales e informales. Su diferenciación es clara respecto a grupos informales tales como camarillas, grupos de aliados con intereses comunes o descontentos, grupos de colegas que mantienen el contacto o sus relaciones incluso fuera del espacio de la organización (hacen deporte juntos, etc.).

Además existen diversas formas de trabajo en equipo (hasta 20 tipos se han identificado) y es necesario tener en cuenta esto cuando se investiga o interviene sobre la

actividad del equipo. Así, mientras que unos equipos producen bienes o servicios, otros generan o procesan información (planificando, creando o decidiendo). En unos casos los miembros del equipo son voluntarios, en otros casos no. Hay equipos que son una estructura permanente (a menudo los grupos de producción de bienes o servicios lo son) mientras que otros son creados de manera temporal para un determinado proyecto, encargo, resolver un problema particular, etc. (un ejemplo puede ser un equipo de rodaje de un film o un grupo de desarrollo de un software dado, un videojuego). A menudo los grupos que procesan información son frecuentemente creados sobre un determinado margen temporal para resolver su "encargo" y luego se disuelven. En unos grupos los miembros implicados trabajan como equipo en el cumplimiento de sus tareas esenciales (construir productos, proporcionar servicios), mientras que en otros las actividades de equipo se desarrollan fuera del puesto, tal como los círculos de calidad o de mejora continua.

Por otro lado dentro de una misma categoría de equipos pueden existir variaciones relativas a:

- El grado de autonomía de los miembros del equipo y su participación en la toma de decisiones. Hay grupos que tienen más autonomía y se autorregulan en el desempeño y distribución de la tarea diaria, pero otros tienen menos participación en las decisiones.
- El alcance de implicación o compromiso. Por ejemplo algunos equipos están implicados en actividades tales como reclutar y disciplinar miembros para su equipo, mientras que otros sólo se implican en el trabajo productivo.
- El grado de estandarización de los procedimientos internos del equipo, pudiendo variar desde equipos que tienen procesos o métodos altamente estandarizados en la ejecución de las tareas esenciales mientras que otros deciden sus propios métodos (se relaciona con el grado de autonomía del equipo).
- Grado de especialización o multicapacitación, también llamada grado de especialización de la tarea intra-grupo. Un trabajador de capacitación múltiple posee o adquiere un cierto rango de habilidades y conocimientos que aplica a sus tareas,

en algunos casos más allá de la definición o límites tradicionales de su formación o entrenamiento original. No siempre significa un alto nivel de competencia en diversas áreas tecnológicas, pero sí que puede ser efectivo y productivo en sus resultados de trabajo en varios dominios comunes de preparación. La multicapacitación se puede mostrar en tres niveles:

- Vertical, relativa a que los miembros del equipo aprenden ciertos elementos del rol de supervisión.
 - Horizontal, en el sentido antes apuntado de aprender o dominar varias tareas relacionadas con un puesto (por ejemplo, realizar tarea en la construcción, conducir un camión y gestionar la contabilidad de pedidos).
 - Profundo, disponiendo de habilidades de un campo o grupo profesional o de competencias, esto es, de varios puestos en un dominio dado.
- Tipo de liderazgo grupal. Es una dimensión estrechamente ligada a los grados de autonomía y compromiso. Puede variar desde equipos que tienen un supervisor externo altamente controlador al estilo tradicional que reparte tareas y toma decisiones clave dejando poco margen de autodirección e implicación a los componentes del equipo; o bien, un líder experimentado que participa y trabaja como parte del equipo, cuyo estilo de dirección (participativa o autoritaria) marcará los grados de autonomía del grupo; hasta equipos que se dirigen completamente a sí mismos y en los que los miembros son plenamente responsables de la marcha diaria del equipo.

Estas variaciones combinadas dan lugar a diferentes configuraciones de equipos de trabajo, como por ejemplo:

- Grupos de trabajo tradicionales: que están controlados por un supervisor de primera línea, tienen una implicación de nivel y extensión bajos. A veces no son considerados como equipos en sentido estricto en tanto la interdependencia de sus tareas es poca y no tienen metas de trabajo compartidas.
- Equipos de lean production producción ágil o flexible - cuyo origen es el sistema de

producción Toyota o TPS del cual derivan. Se caracterizan por procedimientos operativos muy estandarizados que regulan el trabajo de los miembros (p.ej., con el fin de evitar desgastes, pérdidas de tiempo o errores, etc.). Generalmente tienen un supervisor directo que dirige el equipo y frecuentemente hay actividades de mejora continua fuera de la línea de trabajo. La tarea de estos equipos está muy orientada a la producción con poca implicación de los empleados en las actividades de dirección o apoyo-mantenimiento, y la implicación es de bajo alcance.

- Equipos de trabajo flexibles, que tienen un mayor grado y amplitud de compromiso que los grupos tradicionales, pero no llegan a los niveles de implicación o autonomía de los equipos autogestionados o autogestionados. Normalmente están encabezados por un líder experimentado o un miembro del equipo, que trabaja dentro del equipo pero también tiene un papel en su funcionamiento.
- Equipos autogestionados, autogestionados o autónomos. Tienen un alto grado de implicación. Los miembros del equipo asumen la responsabilidad del desempeño del grupo y la autonomía para tomar decisiones que tengan en cuenta cuestiones relativas a métodos de trabajo, distribución de tareas entre los componentes del grupo, soluciones productivas y problemas interpersonales, así como conducir las reuniones. Suelen tener una capacitación múltiple de tipo medio o alto en los niveles vertical (responsabilidad de supervisión) y horizontal (varias tareas en un puesto enriquecido) y no tanto a nivel profundo (dominio de varios puestos en un sector). Habitualmente, los grupos autónomos están encabezados por directivos externos que actúan como facilitadores y directivos en la frontera entre el equipo y los otros, más que por supervisores que dirigen de cerca las actividades del equipo.

4.3. Efectos y resultados en los equipos de trabajo

Diversos estudios han considerado el efecto del trabajo en equipo sobre resultados como la motivación, la satisfacción con el puesto o el estrés de los empleados. Si bien no todos reúnen un rigor suficiente en términos de control de la investigación y no se puede confiar plenamente en sus conclusiones. No obstante, el pequeño número de estudios rigurosos muestra que el trabajo en equipo puede favorecer la satisfacción con el puesto y el nivel de compromiso con la organización que muestran los empleados. Esto se da

con mayor probabilidad en los grupos autogestionados o autónomos donde existe mayor implicación y autonomía. La investigación también muestra que los equipos, especialmente los autónomos, pueden llevar a un mejor desempeño y productividad (en términos de menor absentismo, más calidad y mayores ventas, etc.) pero tales efectos beneficiosos no se comprueban en todos los casos.

Por otro lado, existe el peligro de que las prácticas de trabajo flexible en las que se puede convertir el trabajo en equipo supongan un escalamiento de los niveles de estrés de los empleados, tal como un incremento de la presión laboral o carga de trabajo (Alcover, 2000, Alcover y Gil, 1999). Un problema semejante parece darse con los equipos de producción lean en los que los miembros trabajan en tareas fuertemente conectadas y sometidos a métodos altamente estandarizados. Éstos han sido criticados por algunos al ser equipos "instrumentales" porque eliminan el criterio del individuo e incrementan la carga de trabajo, mientras que otros sugieren que a causa de la rotación de puestos y las responsabilidades compartidas, la calidad del empleo mejora como resultado de la producción lean. Sin embargo los hallazgos son contradictorios en el pequeño número de estudios que han considerado estos equipos. No obstante, una revisión reciente es cautelosa al concluir que la producción lean tiene efectos perniciosos sobre los empleados, en tanto intensifica las exigencias de trabajo y el ritmo-flujo de la tarea, con muy modestos o limitados incrementos en la autoridad de decisión o niveles de competencia.

¿Qué pasa cuando todas las posibilidades que el grupo puede ofrecer no se cumplen, cuando el equipo no opera como era de esperar? Estudios recientes en las organizaciones muestran que el uso de equipos ha sido una prioridad fundamental al inicio de la década de 2000, pero esta importancia que se le atribuye es paralela a una apreciación de insatisfacción con el trabajo de equipo. Parece que la investigación muestra que el trabajo en equipo puede promover el bienestar de los empleados en el trabajo y también, en algunos casos, mejorar la efectividad de la organización. Aunque los efectos no son tan grandes ni consistentes como podría esperarse desde la perspectiva teórica, especialmente en lo que se refiere a la mejora del desempeño organizacional. Por ejemplo, la poca evidencia de efectos positivos de los equipos de producción ágil-ligera, y la demostrada evidencia de efectos negativos. No es de extrañar que muchos clamen por

clarificar cómo mejorar los efectos positivos del trabajo en equipos y a su vez minimizar o prevenir los efectos negativos. No obstante, la investigación acumulada al respecto no es lo suficientemente consistente como para que los académicos puedan ofrecer atinadas recomendaciones a los directivos-supervisores con vistas a la mejora de la efectividad de los equipos de sus organizaciones.

Pero antes de abordar esta cuestión con propuestas más concretas es necesario abordar qué se entiende por efectividad, en qué medida el grupo o equipo realiza/logra su misión.

4.4. La efectividad en los equipos de trabajo y los prerequisites del éxito

Un equipo efectivo es más que un simple equipo que realiza bien su tarea a corto plazo. Usualmente, un equipo eficaz se considera que es aquel que desempeña bien (con alta productividad, calidad y eficiencia de costes) y que tiene miembros satisfechos y no estresados (alta satisfacción, compromiso y bajo estrés), comportamiento de implicación en el equipo (poca rotación y absentismo), y es viable o sostenible (el éxito no supone no poder retener a sus componentes a largo plazo).

En muchos casos estos criterios de efectividad están interrelacionados ya que se ha puesto en evidencia que el bienestar de los empleados repercute en el desempeño, también que la alta satisfacción y compromiso con la organización hace que ésta demuestre un mejor desempeño financiero en un tiempo prolongado. Asimismo, los trabajadores estresados tienen más probabilidades de faltar al puesto de trabajo o dejar su empleo en una compañía.

La efectividad puede ser operacionalizada de forma diferente para cada equipo, por lo general se refiere a la ejecución o desempeño incluyendo la cantidad y calidad de productos que se producen o servicios que se proporcionan. A veces, incluso se espera que llegue más allá al mejorar las capacidades de innovación e iniciativa personal de los empleados. También se refiere a la habilidad del equipo para invertir las fuerzas entrópicas, para mantenerse vivo y activo y crecer y regenerarse a sí mismo. Esto capacita al equipo para sostener su desempeño y cumplir su misión por un período dado de tiempo.

A veces las organizaciones introducen el trabajo en equipo por la inercia o tendencia del momento, otras del sector o competidores lo están haciendo. Si embargo, el trabajo en equipo debería introducirse sólo si es apropiado para el contexto organizativo. El uso de los equipos tiene que estar justificado. El trabajo de equipo exige más de los empleados por lo que debe existir una razón lógica para emplear equipos. Eso implica que si la situación no demanda realmente el empleo de equipos, si no existe una interdependencia inherente a la tarea, si un individuo podría hacerlo mejor por sí solo; entonces el desarrollo de equipos es una pérdida de tiempo. Cierta grado de interdependencia o necesidad de que los empleados cooperen y colaboren para lograr las metas del equipo. Esto se ve en la necesidad de ayuda de los otros para realizar la propia labor, sin que suponga una real distorsión en las tareas, cierta proximidad u oportunidad de contacto o comunicación, etc. Si la interdependencia de tareas no está asegurada es mejor obviar el trabajo de grupo, y en todo caso es posible introducir mejoras enriqueciendo los puestos individuales, o en su defecto incrementar la interconexión de las tareas previamente a la implementación de un trabajo en equipos.

Por otro lado la organización debe estar preparada para el trabajo en equipo. Tanto la estructura como la cultura organizacional no deben ser un serio obstáculo (por ejemplo con una alta burocratización al estilo de las empresas tradicionales) para la implementación del trabajo del grupo, especialmente si se trata de equipos autónomos o autogestionados.

La dirección (los directivos e inversores) mostrarán que apoyan al equipo. Tanto los altos directivos (patrocinadores del proyecto) como los supervisores directos pueden demostrar apoyo, apatía o disgusto sobre los equipos. La dirección tiene que estar dispuesta a ajustar descendentemente la responsabilidad y a cambiar radicalmente sus propios roles y conductas. Si la organización tiene una fuerte cultura de control directivo y toma de decisiones jerárquica no va a ser propicia para el trabajo en equipo. El grado en que muestren su apoyo es lo que marca la diferencia. Diferentes estudios han reflejado que la ejecución y desempeño, por ejemplo en los círculos de calidad, depende o correlaciona con la actitud mostrada por directivos y patrocinadores. El apoyo puede ser sólo simbólico pero también debe reflejarse en la distribución de los recursos.

Los empleados deben estar capacitados para sugerir e implementar mejoras a su

trabajo sin pasar por varios niveles de aprobación. La tecnología debe ser lo suficientemente flexible para permitir una reestructuración o reorganización basada en las necesidades de los equipos. Recuérdese la interrelación y posibilidades de adaptación entre el sistema tecnológico y el sistema de organización social del trabajo que ya pusieron de manifiesto los analistas del Tavistock Institute cuando formularon la idea del sistema sociotécnico. Se trataba de encontrar un ajuste satisfactorio tanto para las personas como para la producción entre el diseño de la tecnología y herramientas y la forma de organizar a los empleados para ejecutar la tarea con ellas.

Debe existir un diseño adecuado del trabajo en equipo. Las organizaciones deben hacerse conscientes y saber que existen diversas modalidades de trabajo en equipo y que la elección que se realice puede afectar al éxito del trabajo grupal así como impactar sobre el bienestar personal de los componentes. Son varias las decisiones que deben ser consideradas a este respecto y entre ellas destacan:

- Tamaño y ámbito del equipo. El equipo debería constituir una unidad de agrupamiento lógico de tareas, en el cual exista una clara delimitación entre el trabajo de ese grupo y el trabajo de otros. Coherentemente, debe existir un conjunto de evidentes metas compartidas relativas a un cierto número de aspectos (v.g. calidad, estrategia, seguridad). Tiene que existir un número manejable de componentes implicados (normalmente diez o doce personas se considera el límite superior aceptable). La investigación parece mostrar que los equipos de tamaño grande (con más de veinte personas) suelen resultar menos efectivos que los grupos reducidos.
- Grado de autogestión de los miembros en el equipo. Un diseño de equipo autogestionado se ha mostrado como el más favorable al bienestar de los empleados, especialmente en contextos o ambientes complejos y que implican cierta incertidumbre. Apoyándose de nuevo en la teoría de los sistemas sociotécnicos sería recomendable que el equipo tuviese suficiente autonomía como para planificar y gestionar todos los aspectos de su propio trabajo y eso incluye responsabilidad sobre aspectos o actividades tales como: a) establecimiento de metas, planificación y programación horaria, b) distribución de la tarea entre los miembros del grupo, c) decidir los métodos de trabajo, d) obtener y evaluar los

indicadores o medidas de desempeño del trabajo, e) seleccionar y entrenar a los miembros del grupo...

- Modalidades de supervisión. Como condición de la modalidad de trabajo en equipo interesa considerar las elecciones realizadas respecto del estilo y estructura de la supervisión. El problema que se puede plantear cuando se retiene a los supervisores tradicionales es que a menudo pueden ser reacios a delegar control en los miembros del equipo, provocando falta de autonomía en los equipos, la cual necesitan para resolver los problemas con eficiencia. Este problema también puede suceder con los líderes de equipo. Los estilos de supervisión "controladores" pueden ser un obstáculo para que la autonomía y responsabilidad de las decisiones pase al equipo. Por otro lado es necesario un rol directivo que consiste en contactar con otros equipos y departamentos para asegurar los recursos necesarios.

Más allá del diseño del equipo en sí, se señala la conveniencia de un alineamiento de más amplios sistemas organizacionales y de recursos humanos con el trabajo en equipo (Parker y Williams, 2001). Esto va a suponer: a) descripciones de puestos amplias y flexibles, b) sistemas de recompensa y progresión que promuevan el comportamiento adecuados (p.ej., salario por equipo); c) sistemas para facilitar y seguir la formación, d) disponibilidad de carreras profesionales no jerárquicas, e) sistemas de reclutamiento y selección basados en criterios apropiados, f) claros criterios de desempeño u objetivos para el equipo, g) sistemas de feedback e información que posibiliten que el equipo actúe sobre problemas que surjan, adopte las decisiones apropiadas, interactúe con otros grupos y aprendan de los errores cometidos; h) modificaciones en la tecnología para apoyar roles de trabajo enriquecidos.

Las necesidades de recursos del equipo deben estar cubiertas o en fase de cubrirse. Incluso el mejor funcionamiento de un equipo puede fallar si carece de los recursos necesarios para completar la tarea (esto incluye tiempo disponible, especialmente para entrenamiento y formación, y acceso a la información necesaria). Las deficiencias de recursos, tales como las carencias de personal y de materiales, actúan como restricciones o condicionantes situacionales restrictivos. Las políticas organizacionales también pueden inhibir la efectividad grupal. Por ejemplo, la investigación sobre tripulaciones de vuelo muestran que algo más de 3 de cada 5 accidentes fatales (15/23) estuvieron

adversamente influidos por errores o factores de política de la empresa (v.g. haciendo hincapié más en la ejecución y cumplimiento de los horarios que en la seguridad, es decir, como se sabe la accidentalidad laboral en general se ve afectada por el "destajo" o la presión laboral). El 60% de las variaciones en la producción de los equipos en diferentes organizaciones puede predecirse sobre la base de la disponibilidad de instrumental, de personal y del apoyo exógeno. Este enfoque favorable y a largo plazo debe darse de modo realista, asegurando la continuidad de los esfuerzos de implementación de los equipos.

Las necesidades del equipo han de ser apropiadamente diagnosticadas. Diferentes tipos de equipos tienen diferentes requerimientos de éxito. Además, un equipo dado mostrará diferentes necesidades en diferentes fases de su desarrollo. No hay intervenciones que funcionen en todas las situaciones. Un equipo que carece de habilidades técnicas requiere una intervención diferente que otro que tiene problemas de comunicación o muestra conflicto de roles. No se puede elegir una intervención apropiada sin antes identificar las necesidades de un grupo. Desafortunadamente, algunos agentes de cambio confían en una intervención predominante para usarla con todos los equipos. El diagnóstico preciso y acertado es crítico para seleccionar las herramientas y dispositivos de intervención correctos.

Cuando estas suposiciones y requerimientos se cumplen, se revelan como disponibles un amplio rango de intervenciones para desarrollar, mejorar, mantener la efectividad del equipo. Efectividad promovida mediante la mejora de las competencias relevantes, el perfeccionamiento de los procesos de equipo y el flujo de trabajo, afinando las interacciones y modificando la estructura del equipo.

4.5. Procesos internos y logro de objetivos en los equipos de trabajo

Marks, Mathieu y Zaccaro (2001) plantean que los equipos realizan diferentes procesos en diferentes momentos en relación a lo que ellos llaman episodios de desempeño/rendimiento o momentos definidos en el tiempo durante los cuales el trabajo-tarea es realizado y evaluado. Entre estos períodos, los equipos realizan procesos de transición tales como revisar los esfuerzos previos o la preparación de nuevas tareas. Los equipos ejecutan procesos de acción con los cuales cumplen con el trabajo o tarea

primordial durante esos episodios de desempeño. Asimismo, articulan procesos interpersonales tanto durante como entre dichos episodios o períodos.

Los procesos de transición son procesos de trabajo en equipo de primer orden, describen acciones que los equipos realizan entre períodos de desempeño. Suelen tener un doble foco en tanto los equipos buscan interpretar y reflexionar sobre los logros previos del equipo así como prepararse para acciones futuras. Uno de tales procesos es el análisis de la misión, que implica la identificación y evaluación de las tareas del equipo, retos, condiciones ambientales y disponibilidad de recursos para desempeñar el trabajo del equipo. Otro proceso de transición se relaciona con la especificación de metas, que implica acciones centradas en la identificación y priorización de las metas grupales. Y un tercer proceso afectaría a la formulación y planificación de la estrategia e implicaría el desarrollo de cursos de acción y planes de contingencia, así como realizar ajustes en dichos planes a la vista de cambios presentes o esperados en el entorno del equipo.

Los procesos de acción muestran cuatro tipos de actividades que ocurren en tanto el grupo trabaja para el logro de sus metas y objetivos:

- 1.El primero sería monitorizar el progreso hacia las metas e implica que los miembros presten atención a, interpreten y comuniquen la información necesaria para que el grupo estime su progreso hacia los objetivos.
- 2.La monitorización de sistemas comprende, como segundo proceso, actividades de seguimiento y rastreo de los recursos del equipo (por ejemplo, fondos) o factores en el entorno del grupo (p.ej., existencias, bienes) de modo que se asegure que el equipo tiene lo que necesita para conseguir sus metas y objetivos.
- 3.En tercer lugar, estarían acciones denominadas de monitorización del equipo y conducta de apoyo-respaldo, que implican a miembros que han de dejar lo suyo para asistir a otros miembros en el desempeño de sus tareas. A veces se trata de ayuda indirecta a los compañeros de equipo (feedback y preparación), otras de ayuda directa (asistencia con la tarea en sí misma), otras conductas que directamente compensan a los compañeros (hacerse cargo de la tarea de un compañero que necesita asistencia). Este tipo de proceso ha sido considerado bajo

otras denominaciones tales como cooperación, carga de trabajo compartida, conducta de ciudadanía organizacional de nivel grupal.

4. Por último, la coordinación se refiere a los procesos de sincronización y ordenación de las actividades de los miembros del equipo teniendo en cuenta su secuencia y temporalización.

Los procesos interpersonales suponen una tercera faceta del trabajo en equipo y dan cuenta de aquellas actividades del equipo que están centradas sobre el manejo y dirección de las relaciones interpersonales. Si bien los procesos de transición y acción se muestran como desencadenantes cíclicos unos de otros a lo largo del tiempo, Marks et al. (2001) presentan el manejo de las dinámicas interpersonales entre los miembros como una relevante actividad continua, en desarrollo en todo momento. La primera dimensión de los procesos interpersonales es la gestión o resolución del conflicto, la cual se refiere a la manera en la cual los miembros del equipo proactiva y reactivamente tratan con el conflicto. Un manejo efectivo del conflicto incluye mostrar respeto mutuo, voluntad para comprometerse y el desarrollo de normas que promuevan la cooperación y la armonía. Una segunda dimensión sería la construcción de la confianza y la motivación, que refiere a las actividades que desarrollan y mantienen la motivación y confianza de los miembros relativa a que el grupo conseguirá sus metas y objetivos. La tercera la denominan gestión o manejo afectivo y se trata de aquellas actividades que promueven el equilibrio emocional, el compañerismo y un afrontamiento efectivo de la frustración y exigencias estresantes.

En la visión de Marks et al. (2001) los procesos de equipo tienen una estructura jerárquica. Los procesos más limitados se proyectan en las tres dimensiones de más alto nivel mencionadas. Estos procesos menores son reflejos o indicadores de las dimensiones de mayor nivel. Podrían entenderse que incluso las tres dimensiones de alto nivel son a su vez proyecciones o reflejos de un factor de procesos de grupo aún más general.

El metanálisis de Lepine et al. (2008) muestra las cargas factoriales positivas, altas y significativas estadísticamente en un análisis confirmatorio, que relacionan procesos básicos y de mayor dimensión (ver fig. 4.1). Además los análisis mostraron una correlación significativa positiva y semejante entre ellos tanto de los procesos simples

como los de segundo orden con los criterios de efectividad de los equipos. Esta asociación positiva se comprueba en relación con el desempeño del equipo (en torno a .25) y de forma más acentuada (en torno a .40) en la satisfacción de los miembros. Parece que la diferente naturaleza de los procesos tiene semejantes efectos al influir la efectividad, y también en conjunto.

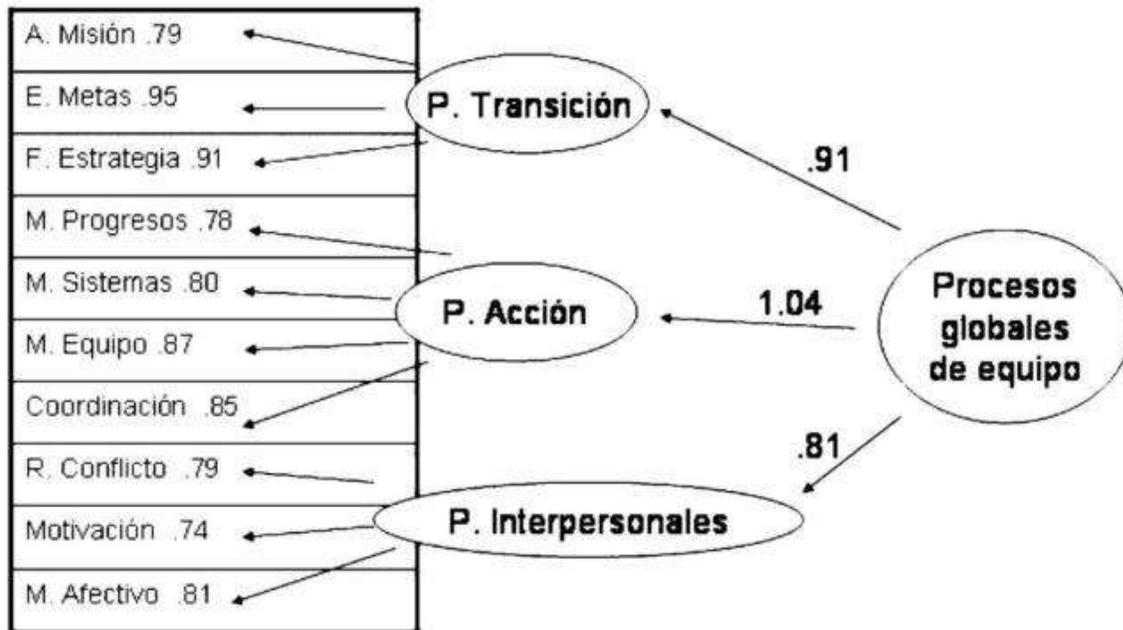


Figura 4.1. Cargas factoriales en un modelo de procesos de 2º orden.

Una constelación de factores (inputs del equipo, situaciones emergentes) impacta la efectividad con las que los miembros interactúan unos con otros, y consecuentemente, las actividades que reflejan diferentes tipos de procesos de trabajo en equipo deberán estar fuertemente correlacionadas. Por ejemplo, equipos con miembros que poseen conocimientos, destrezas y habilidades relativas al trabajo en equipo deberían tener una comprensión colectiva de las actividades interpersonales que adoptan para ser un equipo eficaz. Así los miembros de tales equipos deberían tender a trabajar eficaz y conjuntamente al especificar metas y formular estrategias (procesos de transición), revisar sus progresos hacia las metas, coordinándolos eficazmente (procesos de acción) y participando en la construcción de la motivación y confianza (procesos interpersonales).

Por tanto, aunque quepa una variación única en cada dimensión debida a diferencias

en oportunidades o capacidades para embarcarse en actividades de procesos específicos, cada proceso es más o menos un reflejo de la calidad característica de las interacciones entre los componentes del equipo.

Los modelos interpretativos en términos de input-procesos-outputs son los más populares a la hora de esquematizar las relaciones entre las variables asociadas con la efectividad de los equipos. Son muchos los que se han propuesto, pero más allá de sus diferencias, es fácil encontrar relevantes coincidencias. En ellos:

- las características y competencias de los miembros del equipo, la composición del equipo, el contexto organizacional (con tareas y objetivos asociados, sistemas de retribución, formación e información), la tecnología, etc. (entradas o inputs) producen su efecto sobre...
- la efectividad grupal, en términos de desempeño del equipo y su viabilidad, bienestar, desarrollo y satisfacción de los miembros, (resultados o outputs) a través de...
- la actividad interdependiente de los miembros del equipo tal como intercambio de información, patrones de participación en la toma de decisiones, apoyo social (procesos). Los procesos productivos de alta calidad en los equipos no sólo transmiten la influencia de las contribuciones de los miembros asociadas con la realización de la tarea, sino que también permiten promover percepciones de una experiencia de equipo satisfactoria.

El modelo que se representa en la figura de la página siguiente (Tannenbaum, Beard y Salas, 1992) tiene la ventaja de representar bastante bien los elementos componentes haciendo referencia, no exhaustiva, a las variables más específicas, y permite visualizar con claridad las opciones de intervención sobre el funcionamiento grupal. El contexto organizacional como condicionante global en el que se inserta la estructura y dinámica del equipo y sus diversos factores de política de personal y cultura organizativa. Los inputs o ingredientes básicos del equipo en términos de características de los miembros y del equipo en conjunto, así como de la tarea y su distribución. Los outputs en sus diferentes niveles: efectos en los miembros, efectos en el funcionamiento del equipo y efectos en el desempeño y sus productos. Los procesos internos son los que describen la esencia del

funcionamiento del equipo y cómo se llega a los resultados partiendo desde unas determinadas entradas y contexto. Sobre ellos, pero no en exclusiva, se predicen las posibles intervenciones de mejora de la efectividad.

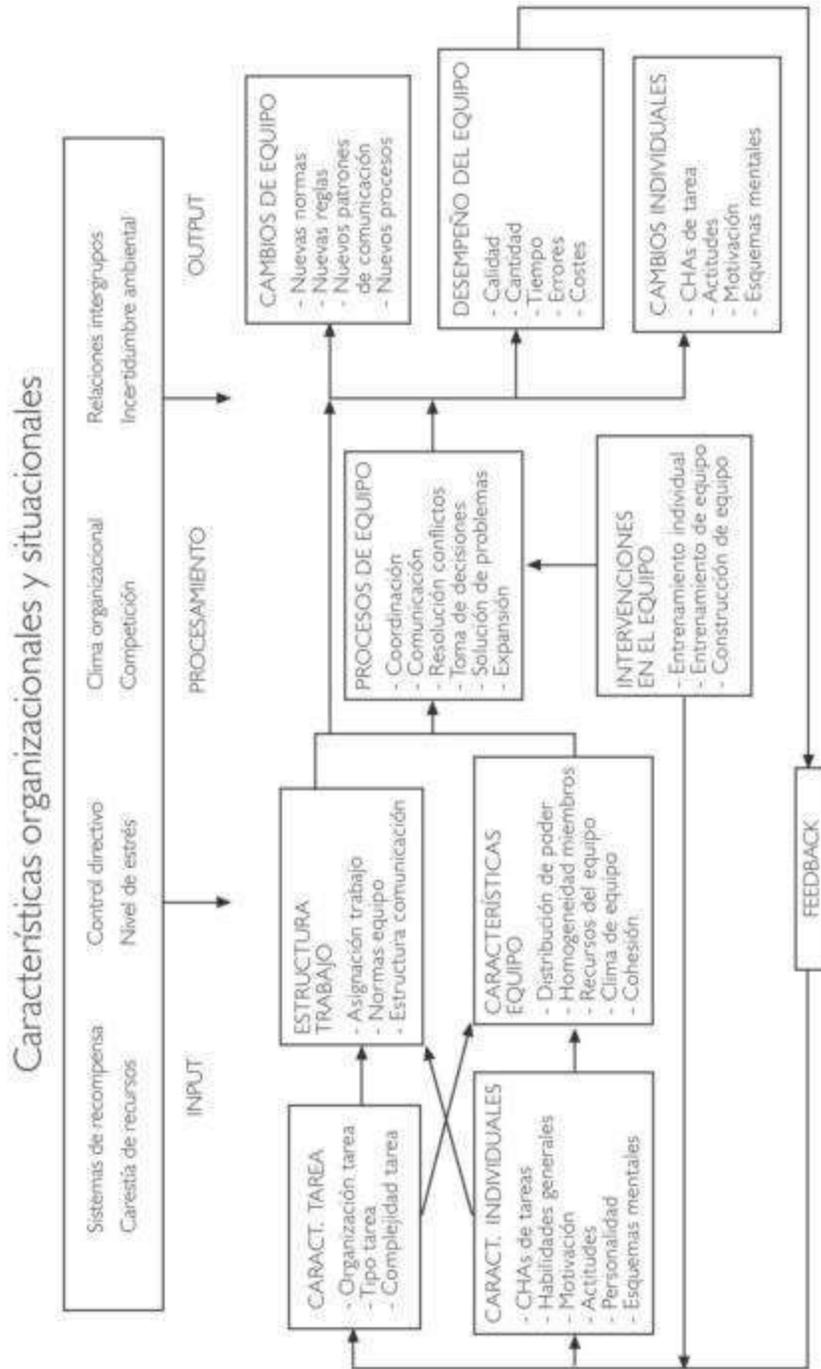


Figura 4.2. Modelo de efectividad del equipo de trabajo (Trad. y adaptado de Tannenbaum, Beard y Salas, 1992).

4.6. ¿Dónde puede fallar un equipo?

La palabra intervención supone un meterse en o ponerse con, interferir de algún modo en los asuntos de otros, y sólo puede estar justificada cuando existen problemas o preocupaciones.

En este sentido, las tendencias u oscilaciones en el desempeño de un equipo a menudo sirven como mecanismos desencadenantes para la intervención (p.ej., ha caído la calidad de los servicios o de la producción, aparecen errores o disfunciones, etc.) pero también otros factores, como una moral de grupo en declive o un pobre ajuste a nuevos roles, pueden desencadenar la necesidad de una intervención.

Si seguimos el modelo descrito en el gráfico se van a poder sugerir un cierto número de variables y posibles causas de los problemas grupales. El cuadro 4.1 lo ilustra suficientemente.

Cuadro 4.1. Ejemplos de causas de los problemas de equipo

<i>Categoría de las variables</i>	<i>Síntomas</i>	<i>Variable específica en la raíz del problema</i>
Características de la tarea	La tarea en conjunto es compleja o pobremente comprendida La organización de la tarea está bajo el nivel óptimo	Complejidad de la tarea Organización de la tarea
Estructura del trabajo	El trabajo está asignado por debajo de lo óptimo o a las personas equivocadas Las normas del equipo relativas al trabajo son inconsistentes con la cultura organizacional	Asignación del trabajo Normas de equipo
Características individuales	Los miembros del equipo o el líder carecen de las necesarias competencias o habilidades Los miembros del equipo no comprenden claramente su propio rol o el de los demás Los miembros del equipo muestran pobres motivaciones o actitudes	Habilidades generales y competencias de tarea Modelos mentales
Características del equipo	La combinación de habilidades/experiencias/actitudes del equipo es sub-óptima Carencias en la cohesión del equipo	Heterogeneidad de los miembros Cohesión
Procesos de grupo	El equipo maneja pobremente los conflictos El equipo adopta decisiones o resuelve problemas defectuosamente	Resolución de conflictos Toma de decisiones y solución de problemas

A menudo, muchos problemas ocurren de un modo convergente y simultáneo. Además la intervención apropiada para un problema fundamental puede ser totalmente inapropiada para atender a un problema diferente. Lo cual sugiere que:

1. Se necesita un diagnóstico cuidadoso para determinar si una intervención es necesaria y, si es así, qué problemas (o más optimistamente qué oportunidades) pueden señalarse.
2. Para poder mejorar la efectividad del equipo uno debe ser capaz de emplear diferentes tipos de intervención. Para quien sólo tiene un martillo, todo le parecen clavos.

Se necesita un juego completo de herramientas. Veamos las principales propuestas de intervención que aparecen y son ilustradas en la tabla de la figura 4.2.

4.7. Posibles intervenciones y mejoras en la efectividad de los equipos

¿Qué pueden hacer las organizaciones para maximizar los potenciales efectos favorables del trabajo en equipo sobre los empleados y minimizar los efectos negativos?

Enriquecer el diseño del trabajo mejorará el bienestar de los empleados en la medida en que el exceso de exigencias no sea situado sobre los miembros de equipo. Se trata de una propuesta que no es novedosa especialmente, ya que deriva de un corpus amplio de investigación relativa a la relación entre características del trabajo y el bienestar. Fundamentalmente se trata de que cuanto más un puesto de trabajo esté diseñado para tener características de trabajo enriquecido, tales como autonomía en el puesto y variedad de habilidades, tanto más probable es que los empleados estén satisfechos, motivados y mentalmente saludables. En tanto que aspectos tales como la alta carga de trabajo o el conflicto de roles pueden producir tensión, los esfuerzos organizativos deben dirigirse-asegurarse de que estas características del empleo son seguidas y controladas para evitar que escalen a niveles dañinos. Un puesto de trabajo rico suele tener características tales como: autonomía en el puesto y capacidad para tomar decisiones, variedad de habilidades y capacidad para aprender nuevas, feedback sobre el desempeño, niveles de carga de trabajo razonables, metas y roles claros, ausencia de conflicto de rol al existir consistencia con lo esperable, relaciones positivas con los compañeros.

El efecto del trabajo en equipo sobre el bienestar del empleado dependerá de cómo el trabajo en equipo (iniciativas e intervención) afecte a las características del diseño del trabajo. Equivalentemente a lo ya mencionado, si la acción del grupo mejora las características del puesto dotándolo de mayor autonomía o control y no acarrea efectos negativos (p.ej., excesiva carga de trabajo sin consecuencias positivas compensadoras para los empleos), deberá acarrear una mayor satisfacción y menor estrés laboral.

Por tanto las organizaciones deben diseñar e implementar los equipos de modo que éstos tengan un impacto positivo sobre las características del trabajo si quieren asegurarse un efecto positivo sobre los empleados. El efecto del trabajo en equipo sobre los propiedades del trabajo depende de la adecuación del contexto y del diseño del trabajo en equipo y de lo bien que sea implementado.

También habrá que tener en cuenta que ciertos aspectos contingentes de tipo individual (como la disposición al trabajo grupal enriquecido) u organizacionales (niveles de incertidumbre, prácticas de apoyo en los sistemas de recursos humanos) condicionan el impacto de las características del trabajo sobre el bienestar de los miembros.

Cuadro 4.2. Intervenciones para promover la efectividad del equipo

<i>Intervención</i>	<i>Métodos ejemplo</i>	<i>Variables principales influidas por la intervención</i>	<i>Referencias/fuentes</i>
Selección de miembros del equipo	Entrevistas de selección basadas en competencias Ejercicios de centros de evaluación (assessment centers)	Todas las características individuales incluyendo las tradicionales tales como competencias de tarea, así como las habilidades y actitudes relativas al equipo Heterogeneidad de los miembros	Schmitt <i>et al.</i> (1993)
Construcción de equipos	Clarificación de roles/metas Enfoque interpersonal a la resolución de conflictos Enfoque de solución de problemas	Normas de equipo Actitudes Distribución del poder Clima de equipo Cohesión Procesos de grupo (particularmente comunicación, resolución de conflictos y solución de problemas)	Tannenbaum, Beard y Salas (1992)
Entrenamiento de equipos	Esquemas mentales compartidos de entrenamiento Entrenamiento en coordinación de equipo	Coordinación Comunicación Toma de decisiones Esquemas mentales	Swezey & Salas (1992)
Desarrollo del liderazgo	Entrenamiento de liderazgo Entrenamiento de feedback de 360º Habilidades de reunión	Características individuales del líder Características individuales de los otros miembros Asignación del trabajo Características del equipo	Yukl & Van Fleet (1992); Bass (1990)
Rediseño y reestructuración del trabajo	Grupos de trabajo autónomos y semiautónomos Re-ingeniería de procesos Reestructuración	Organización de la tarea Asignación del trabajo Distribución del poder Procesos de grupo	Campion, Medsker & Higgs (1993) Hammer (1990)

4.8. La selección de los miembros y la composición del equipo

Las intervenciones de selección se refieren a una variedad de métodos sistemáticos de examen diseñados para identificar a la mejor persona para un puesto. Lo que llevado al contexto de equipos significa seleccionar a los que mejor se ajustan para ser miembros del equipo. La experiencia nos dice que las organizaciones:

- usan métodos sofisticados para seleccionar empleados para los puestos de trabajo, pero a menudo,
- métodos asistemáticos para seleccionar y asignar personas a los equipos.

El incremento del trabajo en equipo plantea nuevas demandas en los sistemas de selección. Existen varias razones para pensar que la intervención en la selección, al menos teóricamente, puede mejorar la efectividad grupal:

- Los métodos de selección sistemática pueden ayudar a identificar individuos con los mayores niveles de habilidades individuales. Además no todas las personas tienen semejantes niveles de aspiración hacia el crecimiento y el desarrollo para responder a entornos de trabajo enriquecido que puede suponer el trabajo en equipo. Hay una fuerte evidencia de que manteniendo iguales otros factores, un equipo compuesto por el personal más capacitado y más motivado sobrepasa el desempeño de otros equipos, mostrando en definitiva, las ventajas y mejoras de una adecuada y perfeccionada selección.
- Influye sobre la mezcla o heterogeneidad de los miembros del equipo. Heterogeneidad que se recomienda a menudo porque aumenta el rango de competencias disponibles en el equipo, aunque existen opiniones contrapuestas sobre el grado de heterogeneidad deseable. Un cierto número de estudios han mostrado que la heterogeneidad puede influir en el desempeño del equipo (un grado adecuado es favorable a mejores resultados). Como poco, se recomienda que se tenga en cuenta el compendio de habilidades y experiencias disponibles en el grupo cuando hay que seleccionar o reemplazar a los miembros del equipo.
- Ayuda a identificar a aquellas personas que mejor trabajarán en un entorno de equipo. Tradicionalmente, los métodos de selección se han focalizado sobre la predicción del desempeño dentro de un dominio de criterios estrechamente

definidos, esto es, normalmente por las tareas asociadas a un puesto. Se hace necesario ampliar ese dominio para incluir cuestiones que van más allá del puesto de un individuo, incluyendo factores tales como habilidades para ayudar y cooperar con otros. El diseño de equipos confía no sólo en individuos que son capaces de ejecutar sus tareas personales, sino que también poseen habilidades y actitudes que apoyan a su equipo. De hecho, una taxonomía sobre el desempeño de puestos incluye facilitar el desempeño de los compañeros y del equipo como uno de los más relevantes componentes del desempeño.

Si entendemos las competencias como conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos, etc. que están relacionados con el éxito en un contexto dado, la investigación actual revela que los requerimientos de competencias relativas al equipo emergen consistentemente en una diversidad de ocupaciones: p.ej., profesionales técnicas, personal de ventas, profesionales de servicios orientados a las personas y asistenciales, managers, etc. De hecho, trabajo en equipo y cooperación ha sido la competencia directiva más a menudo mencionada.

Cannon-Bowers et al. (1995) han descrito muchas de las competencias que se requieren para el desempeño de un equipo (en torno a 50 entre conocimientos, habilidades y destrezas). Se pueden clasificar en:

a) Guiadas por el contexto, específicas tanto para:

- los miembros del equipo con los que se está trabajando,
- para la tarea que se está realizando.

b) Contingentes de equipo: específicas para el equipo pero aplicables a cualquier tarea que el equipo pueda ejecutar.

c) Contingentes de tarea: aplicables a cualquier equipo realizando una tarea específica.

d) Transportables: aplicables a cualquier equipo trabajando en cualquier tarea.

Sin embargo, aún no existe investigación acumulada directamente relacionada con los métodos de selección para predecir competencias relativas al grupo. Un método que se

está empezando a aplicar es la entrevista basada en competencias. En este enfoque, la investigación se dirige a determinar las competencias que poseen sujetos con éxito. Luego durante la entrevista de selección, los candidatos son interrogados con cuestiones diseñadas para extraer información acerca de esas competencias críticas (p.ej., ¿cuánto tiempo dedica a ayudar a un compañero a adquirir una nueva habilidad?). De este modo, se puede examinar cómo los individuos han manejado sus experiencias de equipo y si poseen las competencias que los miembros de los equipos habitualmente exitosos poseen.

Otro método para examinar competencias es alguno de los ejercicios de grupo sin dirección que a menudo se incluyen en los "assessment centers". En ellos se prestará una atención particular a cómo los candidatos interactúan, facilitan o apoyan a otros. Por ejemplo, ciertas organizaciones diseñan foros de calidad (una especie de equipo o círculo de calidad total) en los que se le van dando problemas a resolver a los candidatos. La ejecución de éstos es observada por directivos expertos que juzgan tanto sus competencias individuales de resolución de problemas como lo bien que trabajan junto a sus compañeros (por ejemplo viendo como resuelven las discrepancias). Resulta significativo que las empresas que más han confiado en el trabajo en equipo sean a su vez las que más han invertido en el desarrollo de "assessment centers".

En resumen, aunque todos reconocen los beneficios de una selección mejorada, se ha prestado muy poca atención a la selección sistemática de los miembros de un equipo, por lo que la experiencia y conocimientos acumulados en selección individual debieran extenderse a la selección para acoplar a alguien a un diseño de grupo. Esta selección debiera tener en cuenta a la hora de incorporar un nuevo miembro, cuáles son las competencias ya disponibles en el equipo. En este sentido, se tienen pocos conocimientos sobre cómo afectan a la adición de competencias o cómo conseguir la mezcla adecuada de competencias dentro de un equipo. Asimismo, existe poca investigación sobre métodos para predecir las competencias de equipo de los individuos. Estamos en fase de definir qué es una competencia de grupo, pero sabemos poco sobre:

a) cómo predecir si alguien actuará de la forma prevista.

b) cuáles métodos están mejor diseñados para seleccionar individuos con competencias grupales.

c) si la selección basada en estos atributos mejora el desempeño del grupo.

A estas complicaciones se añaden las que podrían encuadrarse bajo el influjo de las denominadas consecuencias de la "diversidad". Esta diversidad supone retos llamativos tanto para la composición de un grupo, para la determinación de las características de los miembros, como para el funcionamiento mismo del grupo y sus probabilidades de interacción, comunicación, conflictividad y armonización. Cuando se habla de diversidad hay que tener en cuenta que existen grados en el balance entre homogeneidad o heterogeneidad del equipo. Así por ejemplo se puede hablar de grupos casi homogéneos donde puede haber una sola persona diferente (p. ej., una mujer sola en un grupo de hombres o viceversa, una persona mayor en un grupo de jóvenes, etc.). Puede ser que haya una pequeña minoría de personas de similares características dentro un grupo más mayoritario (un par de compañeros similares, p.ej., por categoría profesional, etnia, etc., pero diferentes respecto al resto). Incluso puede darse un grupo con dos mitades o coaliciones semejantes en tamaño (p.ej., personal fijo o funcionario vs. contratados no indefinidos o laborales).

Los factores o elementos de diversidad son numerosos. Cuentan las características demográficas (género, edad, etnia). Las diferencias de estatus, educativas, o de experiencia. Por ejemplo cuando se combinan en un equipo personas de diferentes niveles jerárquicos de la organización. También pueden ser factores de diversidad las diferencias en culturas autonómicas, nacionales o en culturas corporativas como puede ser el caso de compañías u organizaciones resultado de fusiones de otras anteriores o multinacionales con personal de diferentes procedencias. Incluso la realidad de las TIC permite crear "equipos virtuales" cuyos componentes pueden pertenecer y actuar desde ciudades o estados diferentes. Especialmente dentro de los equipos multiprofesionales la diversidad es por esencia una propiedad definitoria. Se trata de miembros con diferente formación y currículum ocupacional, dominio de áreas funcionales. La heterogeneidad puede variar en diferentes dimensiones siendo poca en alguna y fuerte en otra. En definitiva, los elementos de diversidad se podrían describir y agrupar simplídicamente según dos dimensiones (Jackson, 1996, p. 57). Una dimensión serían los atributos o características relacionadas con la tarea: unas evidentes (pertenencia de unidad o departamento, cargo organizativo, nivel formativo y titulación, pertenencia a asociación

profesional, etc.) y otras subyacentes (conocimientos, pericia, experiencia en la tarea, destrezas, capacidades físicas). La otra dimensión son los atributos relativos y orientados a las relaciones: algunos evidentes (sexo, edad, nacionalidad, etnia, religión, apariencia física, definición política, etc.) y otros subyacentes (estatus socioeconómico, actitudes, valores, personalidad).

La inercia de ciertos analistas y directivos puede llevar a considerar que los factores evidentes tienen asociación con los factores subyacentes ligados a la tarea, pero se tiende a obviar el impacto que la diversidad de factores orientados a las relaciones pueden tener en el equipo. Esta diversidad puede condicionar el funcionamiento del equipo aun cuando no tengan una influencia directa en los atributos ligados a la tarea del grupo. Los patrones estereotipados de percepción de las personas y los tópicos vigentes y ampliamente difundidos en un contexto dado (por ejemplo, diferencias entre hombres y mujeres, entre personas jóvenes o de edad avanzada, etc.) condicionan interacciones y sentimientos, y consecuentemente decisiones y otros procesos. Jackson (1996, p. 59) sintetiza de esta forma los posibles efectos de la diversidad del equipo.

Cuadro 4.3. Efectos de la diversidad a corto y largo plazo en el equipo, según Jackson, 1996

	<i>Efectos a corto plazo</i>	<i>Efectos a largo plazo</i>
En los miembros individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar, ofrecer y recibir información de tarea • Iniciar o reaccionar a los intentos de influencia • Buscar, ofrecer o recibir apoyo social e información • Buscar, ofrecer o recibir recursos y ayuda tangibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño (rapidez, creatividad) • Satisfacción con el desempeño personal y del equipo • Adquisición de conocimientos y destrezas (aprendizaje) • Establecimiento de una posición en las redes de comunicación
En el equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de comunicación ligadas a la tarea • Distribución de recursos • Redes de influencia • Jerarquía de estatus • Comunicaciones amistosas • Cohesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones externas • Balance de las transacciones interpersonales (saldo político) • Coaliciones de amistad • Desempeño (rapidez, solidez, creatividad) • Estabilidad de la pertenencia

Por tanto, no sólo la selección de los miembros se muestra como relevante y como

oportunidad para la efectividad grupal, también se van a necesitar otras estrategias y actuaciones para manejarse con la cada vez más frecuente (y a veces inevitable) heterogeneidad en la composición grupal del trabajo en equipo.

4.9. Construcción de equipos

Reúne intervenciones que se focalizan en los procesos e interacciones del equipo y comparte elementos con la formación y entrenamiento de equipos pero se diferencian en que:

- el entrenamiento de equipos es un esfuerzo por facilitar el desarrollo de CHA (conocimientos, habilidades y actitudes, i.e. competencias) relativas al puesto. Las competencias específicas a desarrollar están determinadas y los objetivos de aprendizaje están establecidos previamente al inicio del entrenamiento.
- la construcción de equipos es una intervención procesual (de proceso), entendida como una serie de actividades cuyo interés es ayudar a los individuos y a los grupos examinados y actúa sobre conductas y relaciones. Aunque el marco general de intervención en la construcción de equipos puede ser establecido previamente, el contenido de la intervención en parte estará determinado por las discusiones entre los miembros del equipo.

Por tanto, entrenamiento y construcción de equipos se centran sobre los mismos problemas pero con un enfoque distinto. Diferentes intervenciones de construcción de equipos (CE) destacan diversos factores y métodos (Gil de Rozas y Esteban, 1997). Por ejemplo algunos se centran en:

- la clarificación de metas y roles
- los problemas de relación y conflictos interpersonales
- el enfoque más general de resolución de problemas

Teóricamente la CE puede afectar a la mayoría de las variables descritas en el modelo de efectividad (normas, actitudes, clima, distribución del poder, cohesión, etc.).

Igualmente muchos procesos de grupo como comunicación, resolución de conflictos y resolución de problemas son objetivos del CE. Por ejemplo:

- El conflicto. Puede afectar a la cohesión y reducir la efectividad. No obstante la evitación no es la solución, ya que muchos conflictos son inevitables y un cierto grado de tensión deseable. Lo importante es que el equipo aprenda a manejar sus conflictos y tensiones internas y a detectar sus fuentes. El CE y entrenamiento de equipos abordará esas estrategias para resolver conflictos. Son conocidos los modelos de Rahim y Bonoma (1979) y Thomas-Kilmann (1979), con sus propuestas de cinco estilos de afrontar o manejar conflictos (negación-evitación, conformidad-sumisión, competición-imposición, compromiso-negociación e integración-colaboración) así como sus recomendaciones sobre en qué situaciones pueden ser adecuados. Los métodos de entrenamiento en conductas de logro de consenso y negociación son aplicables también al contexto grupal.
- El conflicto, la ambigüedad y/o la sobrecarga de rol pueden tener un impacto adverso sobre la motivación del individuo y el desempeño del equipo. Las intervenciones de CE que incluyen ejercicios de clarificación de roles abordarían este problema.

Así, la Matriz de Análisis de Responsabilidades (MAR o RAM) recoge por un lado el conjunto de acciones (tareas y decisiones) y por otro los miembros del equipo que son responsables de ejecutarlas o aprobarlas. El equipo rellena las celdas de la matriz señalando aquellos individuos y subgrupos que se encargan de cada acción. En un caso concreto (una junta de gobierno universitaria) sería algo así como...

Cuadro 4.4. Ejemplo de Matriz de Análisis de Responsabilidades

	Miembro 1 Rector	Miembro 2 Vicerrector	Miembro 3 Secretario	Miembro 3 Gerente	Miembros Junta
(Acción 1) Aprobar cuentas					
(Acción 2) Convocar Junta					
(Acción 3) Autorizar servicios					
(Acción 3) Negociación con personal					
(Acción 4)...					

Esto va a permitir identificar solapamientos y vacíos en los roles. Cada miembro del equipo o comité rellena la matriz individualmente y luego discuten sus percepciones colectivamente. De esta puesta en común parte una toma de conciencia de los solapamientos y ausencias que puede llevar a una mejor definición de roles. Las propuestas subsecuentes son aplicadas y re-evaluadas al cabo de cierto tiempo.

- La cohesión. Ésta se relaciona con el desempeño del equipo (así lo han mostrado numerosos estudios, p.ej. con equipos de proyectos en I+D) y más en concreto cuando los miembros del equipo han aceptado las metas de la organización. Esto hace que el CE sea una herramienta utilizable para clarificar las metas de individuos y equipos y de esta forma alinearlas con las de la organización debería mejorar la efectividad de los equipos.

La revisión sobre la efectividad de la CE señala lo siguiente:

- que resulta imposible concluir que un método cualquiera de CE es mejor que otros
- que hay una tendencia a combinar enfoques múltiples dentro de un abordaje amplio de resolución de problemas
- la CE afecta positivamente a las percepciones y actitudes de los individuos, los

resultados de conducta, pero los datos son más equívocos sobre las producciones efectivas

Quizá afecta más a las percepciones y actitudes que al desempeño real por dos motivos: 1) existen otras variables más allá de las que maneja la CE que afectan a la efectividad del equipo; 2) la medición de consecuencias no se puede hacer a corto plazo.

Parece que la investigación empírica debe tener en cuenta "por qué" funciona la construcción de equipos y qué aporta en los distintos ciclos de vida o desarrollo de un equipo. Por otro lado, no se puede sobre-simplificar y pensar que la mera intervención de construcción de equipo sea potente para transformar el desempeño y productividad grupal. Donde más efectivas parecen mostrarse estas intervenciones es en el caso de grupos secundarios (el propósito del equipo no es la tarea primordial de los miembros, por ejemplo un círculo o grupo de calidad, o de construcción de soluciones) donde los aspectos de identidad, pertenencia, categoría, cohesión, sobrecarga, se hacen especialmente relevantes para la eficacia.

4.1o. Entrenamiento de Equipos

Se entiende como un conjunto de estrategias y herramientas formativas o instructivas dirigidas a mejorar las habilidades, conocimientos, procesos, desempeño del trabajo de equipo. Son similares a las que se orientan al entrenamiento individual, pero el objetivo es el trabajo de equipo y el destinatario es más el equipo que el individuo. Además, los aspectos únicos y específicos del contexto de equipo (p.ej., la interdependencia de tareas) presentan oportunidades y retos diversos diferentes a los que se plantean cuando formamos individuos. La meta es por tanto la eficacia en el desempeño del equipo a través de intervenir sobre:

- las características del individuo (habilidades individuales/ actitudes y esquemas relativos a la tarea del equipo) y
- los procesos grupales (coordinación, comunicación, toma de decisiones...)

La investigación actual sobre Entrenamiento de Equipos (EE o TT) esta ampliándose y abriendo nuevos desarrollos. Por ejemplo:

- Avances en el análisis de las tareas colectivas
- Identificación de las competencias para el funcionamiento efectivo del grupo
- Desarrollo de instrumentos para la medición del desempeño del equipo
- Elaboración de estrategias específicas de instrucción
- Diseño de guías para el diseño de intervenciones o sistemas de entrenamiento de equipos

Muchos modelos de gestión por competencias que tienen una orientación más allá del empleado concreto y van enfocados al grupo pueden ser incluidos aquí. Así mismo, son aplicables ciertos usos del denominado Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

4.10.1. Entrenamiento en Esquemas o Modelos Mentales Compartidos

El constructo "modelo o esquema mental de equipo" parece ser útil para comprender cómo los equipos son capaces de coordinar las conductas y seleccionar estrategias de tarea en ausencia de actividades de coordinación específicas. Su utilidad ha sido puesta de manifiesto en investigaciones sobre equipos en condiciones de simuladores de vuelo o desarrollo de software.

Bajo condiciones de alta carga de trabajo/presiones de tiempo/y otros tipos de estrés, que la mayoría de los grupos experimentan alguna vez, tal coordinación implícita (sin ejecutar una comunicación abierta) parece ser crítica.

Canon-Bowers, Salas y Converse (1993) señalan que un eficaz desempeño de equipo puede ocurrir cuando los miembros del equipo tienen una comprensión de

- la tarea
- el contexto en que operan
- los roles y especialización de compañeros

La teoría de los modelos mentales compartidos, como mecanismo explicativo,

argumenta que los miembros de los equipos eficaces deben tener estructuras de conocimiento y modelos mentales adecuados y precisos. Es necesario que los miembros puedan generar predicciones y expectativas acerca de sus compañeros, las demandas de la tarea y el entorno.

Esta capacidad para anticipar y predecir las demandas de coordinación e información de los compañeros es la que permite que la coordinación efectiva se dé. Por tanto, la meta global del entrenamiento es desarrollar o promover una visión compartida de:

- estructuras de las tareas
- los roles de los miembros
- los procesos por los que el equipo se coordina

Un ejemplo de estrategia de estas características es el entrenamiento cruzado o transversal: entrenar a los miembros de un equipo en las tareas de sus compañeros que están relacionadas con la propia tarea de uno. Se trata de intervenciones diseñadas para proporcionar información relativa a:

- las estructuras del equipo y la tarea
- las interrelaciones entre las posiciones y puestos de los miembros del equipo
- los roles y las responsabilidades de cada miembro del equipo

Se supone que mejorará el desempeño al perfeccionar las expectativas del equipo y tareas comunes, la comprensión de los requerimientos de coordinación y responsabilidad entre los compañeros de equipo.

4.10.2. Entrenamiento de Coordinación de Equipo

Estrategia diseñada para mejorar (o mantener sin desgaste o estrés) las habilidades del equipo, la comunicación y los procesos del equipo. Las habilidades de trabajo en equipo buscadas son (entre otras):

Cuadro 4.5. Habilidades en el entrenamiento de coordinación

<ul style="list-style-type: none">- Toma de decisiones- Asertividad- Liderazgo de equipo- Adaptabilidad- Conductas de seguridad y respaldo- Planificación- Consciencia situacional	Distintas bases teóricas subyacen a cada tipo de intervención	Un objetivo común: demostrar las habilidades de equipo efectivas (e inefectivas) en un contexto particular Crear oportunidades de práctica y proporcionar feedback relevante a la tarea (p.ej. vía role-playing y simulaciones en el puesto)
--	---	---

Se trata de promover el trabajo de equipo al proporcionar información relevante y significativa acerca de los compañeros, las tareas y responsabilidades, demostrando las conductas de equipo efectivas e inefectivas y ofreciendo oportunidades para practicarlas.

Otros campos habituales que pueden mencionarse en el ámbito del entrenamiento de equipos serían las numerosas propuestas y publicaciones recomendando la realización eficaz de las reuniones (tanto desde el punto de vista de todos los miembros como desde el punto de vista del coordinador o líder a la hora de conducirlos) y los modelos de "construcción de soluciones" y entrenamiento en calidad.

No obstante, el entrenamiento de equipos se enfrenta con nuevos retos en estos momentos:

- Definir cómo entrenar al líder del grupo, cuál es su rol en un contexto de entrenamiento de equipo, cuáles son las habilidades que puede activar.
- Reconocer que la membrecía de equipo es más dinámica actualmente y esto afecta al entrenamiento de equipos. Por un lado las organizaciones están empleando diferentes tipos de equipos temporales (grupos de proyecto, de operación). Los individuos pertenecen a menudo a varios grupos a la vez. Esto hace complicado entrenar a equipos "intactos" y crea la necesidad de formar competencias "transportables". (Por ejemplo entre un equipo de dirección, otro de ejecución de un proyecto, otro que investiga o hace propuestas de calidad y mejora). Ciertas habilidades pueden darse y ser útiles en cualquier ámbito grupal, y los individuos que han sido entrenados en ellas pueden tener una buena comprensión de partes esenciales de su papel, de sus roles, aunque no hayan sido entrenados

conjuntamente con miembros actuales de su equipo.

- La toma de decisiones parece un aspecto fundamental en el desempeño de grupo, por lo que las intervenciones de entrenamiento deben permitir que los miembros del equipo practiquen cómo usar información relevante para la tarea (claves) de cara a una efectiva toma de decisiones grupal. Aspecto que se hace más crítico en grupos que se implican en situaciones donde las informaciones son cada vez más ambiguas y aventuradas.
- Por otro lado, hay que tomar conciencia de la cada vez más evidente explosión de tecnologías informáticas, y en la necesidad de entrenar a los equipos en el uso de estas tecnologías, en el uso de las técnicas multimedia en las acciones de formación, etc.

4.11. Desarrollo del liderazgo

Los modelos o teorías sobre la dirección y el liderazgo son muy numerosos (posiblemente sea uno de los temas más estudiado en el ámbito de los grupos y de las organizaciones). Esta constelación de propuestas ha sido clasificada en tres enfoques según su perspectiva clave:

- Enfoques instrumentales del liderazgo grupal que se centran en las transacciones, intercambios, recompensas y sanciones contingentes (con modelos como la teoría de la contingencia de Fiedler, los enfoques de las universidades de Ohio y Michigan - Likert y otros autores-, los enfoques de intercambio social, el modelo de participación en las decisiones de Vroom y Yetton, la teoría de camino-meta o path-goal, House, Yukl, etc. y las investigaciones que los siguen). Describen las conductas del liderazgo orientadas a las personas y orientadas a la tarea como instrumentales para el desempeño de los subordinados o seguidores. Se supone que los líderes pueden satisfacer las necesidades comunes de los miembros con conductas de recompensa o reforzamiento, clarificando cómo tales necesidades y aspiraciones encontrarán satisfacción en las regulaciones de los roles de trabajo de los subordinados. Clarificar los requerimientos de la tarea, estableciendo niveles de esfuerzo y confianza en el logro de las metas permite enfatizar las expectativas de

esfuerzo-desempeño. La variedad de conductas directivas puede oscilar desde acciones tangibles simples (fijar objetivos, establecer incentivos, ofrecer incrementos en la paga) a otras más intangibles (reconocimiento, consideración, mostrarse participativo y delegar) incluyendo propuestas más complejas de coaching, empowerment o similares.

- Enfoques inspiradores. Son enfoques que ponen énfasis sobre la transformación, el carisma, la visión y anticipación (tales como el liderazgo transformacional, la perspectiva del superliderazgo, el liderazgo carismático de House y modelos y estudios de similar perspectiva). Tienden a describir los llamamientos ideológicos o emocionales que cambian los valores laborales de las personas al considerar no sólo a éstas, sino también al colectivo más amplio (el equipo, la organización, la sociedad). La conducta prototípica del líder sería proporcionar una visión inspiradora, comunicar confianza a los seguidores, establecer expectativas de desempeño estimulantes o desafiantes, y mostrar conductas y acciones ejemplares a nivel efectivo y simbólico. El líder estimulante e inspirador eleva las necesidades de los seguidores y promueve la "transformación" de los individuos, grupos y organizaciones. Estimula una elevada conciencia e intereses en el grupo, incrementa la confianza y progresivamente desplaza a los seguidores de las inquietudes por la existencia (supervivencia) a las inquietudes por la realización y el desarrollo. Además se implican en actos ejemplares que en la interpretación de los seguidores aparecen como que requieren de extraordinarias destrezas, determinación y confianza. De este modo el liderazgo infunde intensos sentimientos y un deseo de identificación con el dirigente. Este líder carismático puede lograr notables cambios en las actitudes y suposiciones de los seguidores y puede construir compromiso con la misión del grupo. Conductas comúnmente señaladas en esta perspectiva serían: identificar y articular una visión, proporcionar un rol modelo apropiado para los demás, fomentar la aceptación de las metas del grupo, establecer expectativas de alto desempeño, proporcionar apoyo individualizado y dar reconocimiento a los logros en los seguidores, resultar estimulante y desafiante intelectualmente, estimular el empoderamiento en los otros, y asumir grandes riesgos personales por la mejora de los demás.

- Enfoques informales del liderazgo grupal que hacen hincapié en estilos de líder emergentes, electivos o sin designación oficial (especialmente el modelo de Hollander y colaboradores, también algunas aportaciones de Bass y de Jukl). En este encuadre se describen las contribuciones individuales a los objetivos del equipo, la facilitación del trabajo de los demás, el ofrecimiento de apoyo, dirección y colaboración con los colaboradores o miembros del grupo. El liderazgo emergente, frente al liderazgo habitual, es siempre un resultado de la interacción y el consenso entre los miembros del grupo que lleva a considerar que un determinado individuo, más que otros miembros, es capaz de conducir al equipo para lograr sus metas. Es decir, un componente dado del grupo es elevado al estatus y posición de liderazgo. Los líderes informales tienden a adaptar su estilo de desempeño a las necesidades del grupo, y en la medida que elegidos (y no designados o nombrados desde fuera) se considera que son más receptivos a las necesidades de los seguidores-electores, más interesados en la tarea del grupo y más competentes que los nombrados jerárquicamente. Por otro lado aunque se espera más de ellos, también se les otorga cierta libertad para desviarse y actuar en beneficio de las metas grupales.

En las propuestas prácticas el desarrollo del liderazgo incluye una variedad de métodos para mejorar las capacidades del líder. En un contexto de equipo, el rol de líder puede ser una designación relativamente permanente o puede ser más un rol emergente, compartido o dinámico. Desde hace poco tiempo, a los líderes de equipo en muchas organizaciones se les ha pedido que pasen de un rol tradicional de supervisores a un rol más de tipo facilitador-conductor. Las nuevas relaciones en una estructura menos jerárquica de arriba-abajo, y más colaborativa, donde el líder elimina obstáculos, facilita los procesos de equipo y ayuda a sus componentes a construir competencias.

Las evidencias reflejan que las decisiones y conductas del líder pueden influir casi en cualquier variable del modelo de eficiencia de equipo. Los líderes aportan sus propias habilidades, experiencia de tarea y actitudes al equipo. Además, a través de sus conductas de retroalimentación (feed-back), guía e influencia también juegan un papel central en el desarrollo de las competencias de otros miembros del equipo. Incluso en los grupos más democráticos, el líder tiene más influencia que cualquier otro miembro en la

definición de la estructura del trabajo (p.ej. en la asignación de tareas) y en la modificación de características de equipo tales como la heterogeneidad de miembros (p.ej. a través de las decisiones de contratación) y el clima del equipo (p.ej. mediante su estilo de liderazgo). A través de sus propias actitudes y conducta pueden ampliar, anular o moderar algunas de las naturales consecuencias de la diversidad. Además, son factores influyentes en la determinación de procesos de equipo tales como comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas. Esto se evidencia por los cambios resultantes en los procesos de equipo cuando ocurren cambios en el liderazgo.

Un líder incapaz puede desaprovechar los beneficios potenciales de la diversidad no permitiendo un tiempo adecuado para que una completa discusión ocurra, pueden apoyar normas que repriman la expresión de desacuerdo en general, o la expresión de discrepancia por una facción minoritaria en particular. Si el disenso está permitido, el líder torpe puede no hacerse consciente de la necesidad de evolucionar de la desavenencia hacia el consenso mediante la construcción de entendimientos nuevos y genuinamente compartidos, y en su lugar, alentar acuerdos con los que nadie se siente comprometido.

Por todo ello, las intervenciones que mejoran la efectividad del líder a menudo mejorarán la del equipo. Existe mucha bibliografía respecto a este tema. Pueden existir propuestas con un enfoque amplio de capacitación y otras con un alcance o foco más concreto. Existen diferentes estrategias al respecto, desde el entrenamiento en habilidades directivas (que puede incluir muchas cuestiones operativas tales como la conducción de reuniones eficaces) al upward-feedback (evaluación ascendente) o la evaluación 3600, que suponen todo un sistema de retroalimentación sobre las decisiones y actuaciones del directivo desde el criterio de los subordinados, colaboradores, usuarios o clientes, y que desemboca en un plan personal de mejora del líder (ver Fajardo, 1996; Walker, Smither y Waldman, 2008)

Un ejemplo más limitado o más concreto y en dirección descendente señala que en la medida que los individuos necesitan feedback para aprender y mejorar, es fácilmente comprensible que los líderes de equipo pueden servir como una fuente importante de feedback, tanto directa como indirectamente al facilitar esta retroalimentación a los miembros del equipo. Así puede intervenir sobre ese proceso dando entrenamiento en

conducción de briefings, o reuniones de breve duración ligadas a la tarea, y que puede estructurarse como sigue:

- pre-brief clarificación de los planes de acción y prioridades del equipo, y definición conjunta de las metas, se trata de mejorar las pautas y guías dadas en el breve encuentro;
- monitorización y observación del desempeño del equipo (tanto procesos como resultados);
- de-brief se insta a los componentes a que compartan sus observaciones acerca del desempeño del equipo y se busca un acuerdo y propuestas de mejora.

Lo que resulta evidente es que el afrontamiento de los nuevos requerimientos depositados sobre el líder de equipo no se puede improvisar, ni puede dejarse al azar, y que una de las principales preocupaciones de las organizaciones debe ser entrenar y formar a estos líderes, dotarles de herramientas y habilidades.

Un área concreta de interesante investigación sería estudiar el papel del líder en la mejora del aprendizaje del equipo.

4.12. Reestructuración y Rediseño del Trabajo

Otra categoría de intervenciones intenta modificar o reestructurar la forma en la que se ejecuta el trabajo (cómo fluye a lo largo del grupo, cómo es asignado, cómo se organiza la tarea, y qué cantidad de autonomía y flexibilidad tienen los miembros a la hora de desempeñar las tareas y realizar decisiones). Si bien la calidad del diseño del puesto ha sido muy estudiada al nivel individual, hoy se va reconociendo que las tareas de equipo tienen una cierta calidad de diseño. Los equipos pueden ser estructurados para tener diferentes niveles de participación, variedad de tareas, significatividad de la tarea, autonomía, etc.

La reestructuración del trabajo afecta a diversas variables en el modelo de efectividad de equipo. Características de la tarea tales como organización y complejidad de la tarea pueden estar directamente afectadas, al igual que puede estarlo la asignación del trabajo.

Menos directamente, la reestructuración puede afectar a la distribución de poder en el equipo y a otros diversos procesos grupales (p.ej. coordinación y comunicación). En conjunto, todas estas dimensiones se supone que están relacionadas con la efectividad del equipo.

Uno de los más afamados enfoques es el denominado "re-ingeniería de procesos": Este enfoque diagnostica y modifica el flujo de trabajo e información en un intento de reducir las ineficiencias, clasificar operaciones y mejorar el desempeño. Ha sido aplicado en muchas organizaciones, pero muy pocas veces con los equipos y las tareas de grupo como objetivo. Pero no hay razones para no confiar en que sus herramientas y métodos puedan ser aplicados para examinar el trabajo y flujo de información dentro de los equipos.

Dos aspectos-temas relativos a la estructura del trabajo han sido examinados en entornos de equipo: a) la creciente autonomía de los equipos (p.ej. equipos autónomos o auto gestionados), b) una mayor flexibilidad estructural (p.ej. estructuras de equipo más orgánicas o fluidas).

4.12.1. Autonomía del equipo

Parece que una mayor autonomía y participación en las decisiones de trabajo puede incrementar el desempeño y la productividad. Y muchas organizaciones han estado aumentando el grado en que los equipos controlan las decisiones relativas a su trabajo. Como muestra, ha sido la aplicación de los denominados grupos de trabajo autónomos o autodirigidos, grupos de trabajo semi-autónomos. Los grupos de trabajo autónomos y autodirigidos (ambas denominaciones son equivalentes en muchos casos) son "grupos de individuos que pueden auto-regular el trabajo en sus tareas interdependientes". Por grupos semi-autónomos se entiende en aquellos diseños donde el equipo es responsable de manejar y ejecutar un más limitado número de tareas. No obstante, no todas las organizaciones y autores usan estos términos de una forma análoga. De hecho, puede observarse que incluso en una misma compañía pueden diferir los modelos estructurales que se aplican efectivamente. En algunos casos, los grupos autónomos o auto-dirigidos no tienen un líder oficial, en otros, el líder o supervisor de grupo es propuesto o elegido por los componentes del grupo.

Cuando nos preguntamos si realmente las estructuras más autónomas y participativas mejoran el desempeño del grupo, las evidencias parecen apuntar que sí, pero también se encuentran resultados ambiguos. Por un lado, parece (según un meta-análisis de intervenciones socio-técnicas) que los mayores efectos se producen cuando el equipo tiene una autonomía completa sobre el esquema de trabajo, los compañeros y las técnicas de trabajo (esto es, equipos realmente autónomos), y no tanto en equipos semi-autónomos o carentes de autonomía. Otras veces se encuentran mejoras significativas en satisfacción intrínseca con el trabajo, pero no hay cambios en la motivación o en el desempeño.

Cuando se mencionó el nivel de incertidumbre como factor condicionante, esto es, que cuanto más compleja es la situación y a mayores exigencias han de responder los empleados, tanto más importante parece ser para un desempeño efectivo que el grupo sea autogestionado. Esto se debe a que las situaciones complejas en las que las reglas no pueden anticiparse para cada situación, ni los supervisores pueden saber lo suficiente para tomar todas las decisiones. Por consiguiente, permitir la autonomía de los empleados para tomar sus propias decisiones es probable que conduzca a una toma de decisiones más apropiada y oportuna.

Por tanto, parece que no es tan fácil cambiar la estructura de un grupo, y que cuando se introducen ciertos cambios ciertas inercias tradicionales pueden seguir dándose. El cambio hacia una situación de mayor autonomía no es una intervención carente de riesgo (al contrario) y debe ser consistente con la cultura y dirección de la organización en su conjunto. Debe prestarse bastante atención a si hay que cambiar, y en este caso, a cómo. Dado que los resultados no son universales, hay que cuidar tanto el proceso de cambio como la forma de la nueva estructura.

4.12.2. Flexibilidad Estructural

Algunos autores vienen alentando una mayor fluidez y flexibilidad en la estructura del equipo, lo cual significa que el cambio de roles e incluso la sobreposición de roles puede ser aceptable (tanto la asignación de trabajo como las estrategias de tarea son dinámicas). Esto converge con la tendencia a centrarse más en el trabajo que hay que desempeñar y menos en las tareas específicas de un puesto. El razonamiento que subyace en este

cambio es que las necesidades de negocio y de los clientes cambian rápidamente, así que los individuos, los equipos y las organizaciones deben tener una mayor flexibilidad para responder rápidamente. Las estructuras tradicionales, con fronteras cuidadosamente delimitadas entre puestos, son menos capaces de responder a un cambio rápido. Nos encontramos así con equipos a los que se ha dotado con la capacidad de flexibilizar la definición de roles, no están limitados en la asignación de éstos, sino que pueden cambiar los roles de los componentes sin una aprobación externa.

No obstante, esta llamada a la fluidez y flexibilidad choca con la recomendación genérica en pro de una claridad en los roles y la necesidad de evitar el conflicto de roles, lo que supondría una mayor estructuración y un menor solapamiento de los roles desempeñados.

¿Cómo de estructurados y carentes de ambigüedad deben estar los roles? Probablemente se trata de una contradicción aparente, puesto que puede existir una respuesta consistente a esta pregunta. En contextos o ambientes en las que los equipos han de enfrentarse con tareas de equipo ambiguas y dinámicas, y donde los componentes del grupo poseen las competencias que necesitan para asumir múltiples roles, puede ser deseable e incluso inevitable que la estructura del equipo sea más fluida. El cambio de roles y el solapamiento, aunque ocasionalmente pueda resultar ineficiente, puede aquí ser necesario. Lo cual no significa decir que el conflicto de roles sea inevitable o deseable. Los equipos en estos entornos necesitan tener una comprensión compartida de que la fluidez de los roles es admisible y deberían ser conscientes de las fronteras de esa fluidez. Flexibilidad estructural y claridad de roles pueden coexistir, si la clarificación se consigue al asegurarse de que todos los miembros del equipo comprenden cómo sus roles pueden cambiar y cuáles son los límites aceptables de la fluidez de roles.

En resumen, resulta evidente que no es posible integrar e incluir toda la investigación y experiencia sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones en un espacio limitado. No obstante, sí cabe hacerse eco de los problemas y requerimientos fundamentales que la búsqueda de efectividad del desempeño grupal y, a la vez, el bienestar y satisfacción de los componentes del equipo vienen planteando a investigadores y desarrolladores de aplicaciones en este campo. Una comprensión global, amplia y compleja de los aspectos contextuales, estructurales y de los procesos que

caracterizan el devenir de los equipos resulta imprescindible para el desarrollo de intervenciones adecuadas y pertinentes. Cada dimensión de las mencionadas en los apartados anteriores puede ampliarse con más experiencias y estrategias puntuales de mejora o corrección. Por ejemplo, la literatura sobre la dirección o el liderazgo eficaz constituye en sí misma un cuerpo de saber y propuestas dentro del ámbito organizacional y además proyectada desde diferentes disciplinas (psicología de los grupos, psicología del trabajo y organizacional, sociología industrial, organización y administración de empresas, etc.). Sin embargo, pese a ligeras contradicciones o redundancias detectables en los discursos de ciertos analistas, comienza a acumularse un compendio suficiente de propuestas teóricas y de resultados empíricos como para que las recomendaciones derivadas tengan un soporte consistente y verificables efectos en las intervenciones. Por otro lado, nuevos aspectos, retos y realidades, tales como la diversidad en la composición de los equipos, las innovaciones telemáticas, las nuevas realidades productivas, las crisis sectoriales o estructurales, etc., se plantan ante los modelos interpretativos y sus aplicaciones, empujándolos a reajustarse y reformularse. Otros temas aparentemente menores pero no por ello menos presentes (v.g. las conductas no productivas, el tono afectivo en el equipo, el manejo emocional...) requieren de la adecuada atención simultáneamente a los aspectos de procesos productivos o de tarea.

Referencias bibliográficas

- Alcover, C.Ma. y Gil, F. (1999). Influencias de las nuevas formas de flexibilidad organizacional sobre los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 177-202.
- Alcover, C.M. (2000). Nuevas formas de control en las organizaciones: una visión crítica de los equipos de trabajo como mecanismos de control. En E. Agulló, C. Remeseiro y J.A. Fernández (eds.). *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos* (pp. 86-102). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. & Converse, S.A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N.J. Castellan (ed). *Current Issues in Individual and Group Decision-making* (241246). Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum.

- Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E. & Volpe, C.E. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In R.Guzzo & E.Salas (eds.). *Team Effectiveness and Decision-making in Organizations* (pp. 333-380). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fajardo, P. (1996). Upward feedback. La experiencia de evaluar al Jefe. En M.Ordóñez (coord.). *Modelos y experiencias innovadoras en la Gestión de RR.HH* (pp. 295-310). Barcelona: AEDIPE-Gestión 2000.
- Gil de Rozas, J. y Esteban, R. (1997). Diagnóstico de grupo y acciones de construcción de equipos de trabajo. En M.Ordóñez (coord.). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos* (135155). Barcelona: Gestión 2000.
- Jackson, S.E. (1996). The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Team. In M.A.West (ed.). *Handbook of Work Group Psychology*. (pp. 53-75). Chichester: John Wiley & Sons.
- LePine, J.F., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E. & Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Test of multidimensional model and relationship with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Parker, S.K. & Williams, H.M. (2001). *Effective teamworking: reducing the psychosocial risks*. Norwich: Institute of Work Psychology. Univ. of Sheffield.
- Rahim, M.A. y Bonoma, T.V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Tannenbaum, S.L., Beard, R.L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. In K.Kelley (ed.). *Issues, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier.
- Thomas, k.w., y Kilmann, R.H. (1974). A forced-choice measure of conflict-handling

behavior: The "MODE" instrument. Tuxedo, NY: Xicom Incorporated.

Walker, A.G., Smither, J.W. y Waldman, D.A. (2008). A longitudinal examination of concomitant changes in team leadership and customer satisfaction. *Personnel Psycholog*, 61, 547-577.

5

Perspectiva de género y trabajo grupal con mujeres

Desde hace más de cuatro décadas las ciencias sociales, fundamentalmente, han indagado la relevancia del género sobre la organización social y, específicamente, su incidencia en la vida de las mujeres. Diferentes análisis realizados a partir de la filosofía, la sociología, la antropología, el derecho, la economía, la medicina y la psicología han constatado que el género afecta y determina las condiciones externas de vida (materiales, legales), el proceso de construcción de identidad y las interacciones sociales. Claramente el par sexo-género llama la atención sobre la construcción sociocultural de las diferencias sexuales y cómo las sociedades adjudican comportamientos, roles y atributos a mujeres y hombres. Este proceso de disociación, plasmado en todos los órdenes, ámbitos y niveles, implica otro de jerarquización en el que los hombres y lo masculino han tenido un lugar privilegiado.

La psicología se hizo eco de la importancia del género como categoría analítica a partir de los años 70, cuando trabajos como los de Caroline Sherif, Carol Gilligan, Rhoda Unger, Sandra Bem, Nancy Chodorow, Luce Irigaray, Alice Eagly y una amplia lista de investigadoras revelaron las consecuencias psicológicas que para las mujeres tenía la concepción masculina y androcéntrica de la disciplina. Como reconocimiento a este proceso investigador la Asociación de Psicología Americana (APA) constituyó una división, la 35, para el estudio de las mujeres en 1973 fruto del trabajo científico y comprometido de las psicólogas feministas estadounidenses.

Incluso más allá del reconocimiento del valor científico de los estudios, este organismo adoptó en el año 2004, en su Consejo de Representantes, la Resolución sobre cultura y conciencia de género en la psicología internacional, la cual se puede consultar en versión castellana (http://www.apa.org/international/cirp/resolution_s.html), partiendo de los siguientes puntos:

- Considerando que décadas de estudios psicológicos han demostrado que una práctica científicamente profunda requiere que se consideren los temas de género y cultura en todas las etapas del proceso experimental.
- Que el privilegio y la opresión influyen sobre la vida de mujeres y hombres de cualquier orientación sexual, de cualquier tipo de discapacidad, clase social, edad, grupo étnico o preferencia religiosa.
- Considerando que, como resultado de la discriminación de género, las mujeres experimentan violaciones o agresiones de su integridad corporal, violencia interpersonal y abuso físico; y que las mujeres que viven en condiciones de represión, de guerra y de posguerra son víctimas de la violencia [...]

Se acuerda, por consiguiente, que la American Psychological Association

(1) abogará por que se incrementen las investigaciones acerca del papel que desempeñan las ideologías culturales en las experiencias de hombres y mujeres dentro y entre los países en función del sexo, de la identidad de género, la expresión de género, [...],

(8) exhorta a las psicólogas y psicólogos a que aprecien los múltiples dilemas y contradicciones inherentes a la cultura de la valoración y a las prácticas culturales reales, cuando ello implica una opresión para las mujeres,

(10) respaldará las políticas públicas que apoyen los cambios globales destinados a la generación de relaciones igualitarias y a la eliminación de prácticas y condiciones que resulten opresivas para las mujeres.

Esta declaración puede considerarse deudora del pionero trabajo de Naomi Weisstein (1968) quien señaló dos ideas relevantes que han permitido desarrollar gran parte del conocimiento actual y la modificación de la práctica profesional:

- Lo que se presenta como dogma científico para las mujeres suele ser un estereotipo social reciclado.
- La concepción de la psicología sobre la mujer la naturaliza, infra-estimando la

influencia del contexto.

El género, tanto como concepto o como categoría analítica, se sostiene partiendo de un sistema relacional y por ello dinámico e histórico. Para comprender ese modelo de relaciones será preciso tener en consideración varias dimensiones, como la simbólica, la afectiva, la de poder, la de justicia, etc. No se trata de abordar estudios sobre diferencias o semejanzas entre hombres y mujeres, algo ampliamente debatido y explicado por Rachel Hare-Mustin y Jeanne Marecek (1994), sino de ahondar en lo que ya se ha constituido como ámbito de estudio y conocimiento bajo la denominación de estudios de género. Al margen de marcos esencialistas, lo pertinente ahora es localizar y analizar los cambios y adaptaciones a las nuevas dinámicas sociales desde una perspectiva de género y feminista.

La psicología nunca ha desconsiderado la influencia del contexto o la situación sobre el comportamiento, pero sí es cierto que la concepción de éste ha estado muy marcada por una consideración androcéntrica de lo público y externo. Las instituciones, tales como los centros escolares, las aulas, las empresas, las prisiones, los hospitales, han servido como 'contextos' en los que investigar las respuestas de las personas. En contraposición son muchos menos los trabajos de investigación dirigidos al análisis, por ejemplo, de la influencia del hogar, el trabajo doméstico o el cuidado gratuito sobre la persona que lo realiza, que en su mayoría han sido las mujeres. Un dramático ejemplo de este caso lo tenemos en la investigación sobre la violencia ejercida hacia las mujeres, denominada a veces doméstica, de género o machista. De hecho, la consideración de esta conducta como problema social, de salud y jurídico no ha sido reconocido hasta el 2004 con la promulgación de la Ley Orgánica 1/2004.

Las nuevas versiones de sexo y género, las actuales formas familiares, así como de los conceptos de clase o etnia, están generando otras formas de relaciones sociales y alterando las de poder. A modo de ejemplo se puede señalar que la intensificación de los requerimientos a las mujeres está produciendo en ellas situaciones de malestar y tensión. Las exigencias cotidianas se ven incrementadas en todos los ámbitos, pero no parece que al tiempo se aprecien disminuciones en otros. El mantenimiento económico, a veces de toda la familia, el cuidado de los hijos, de los mayores, se añan a las exigencias sobre el cuerpo de la mujer, la imagen corporal y el mito de la juventud y belleza eterna.

En este sentido, la dicotomía público/privado, en un tiempo útil, puede dejar de ser funcional en la medida en que hoy las tecnologías han roto la forma tradicional de entender los términos que ya no hacen referencia sólo a espacios sino a información, derechos, tiempos. Por ello atender a lugares, estructuras y tareas nos puede ayudar a descifrar mejor el significado de las relaciones de género y qué hacen las mujeres en dicho sistema.

Durante décadas, desde una concepción androcéntrica y tradicional, el malestar manifestado por las mujeres, fruto de su existencia material, ha sido interpretado como una manifestación patológica de inadecuación a su rol social. Los estudios sobre las interpretaciones de Freud a sus famosos casos (ver Esteban, 2002; Bosch y Ferrer, 2002) nos permiten elaborar otras explicaciones que desvelan la influencia de la ideología de género sobre las clasificaciones diagnósticas. Como ha señalado Judith Herman (2004), algunas de las categorías diagnósticas más populares y que más han estigmatizado a las mujeres, como la de histeria, se gestaron ocultando y sesgando algunos hechos significativos. Si Freud en 1896 atribuye la etiología de la histeria a los abusos sexuales sufridos por las mujeres en la infancia, más tarde abandona dicha postura por las implicaciones sociales que esta afirmación tenía. Los abusos sexuales aparecían como una práctica ampliamente extendida entre la sociedad francesa y austriaca de finales del siglo xix. Este dato, junto con el caso de Dora, quien había sido ofrecida por su padre a sus amigos como objeto sexual, fue ocultado y silenciado, por lo que 'la teoría psicológica dominante del siguiente siglo se basó en la negación de la realidad de las mujeres' (Herman, 2004, p. 36). Eso sí, se convirtieron más en objeto de estudio que en personas con derecho propio.

La modificación de esta perspectiva, y por tanto de las formas de intervención con las mujeres, han sido consecuencia de varios acontecimientos. De un lado la insuficiencia de los modelos tradicionales para dar cuenta de la calidad de vida y el bienestar de las mujeres y de otro las aportaciones científicas del trabajo realizado desde orientaciones de la psicología del género y feminista (Worrell y Jonson, 2001).

S.1. Propuestas de intervención no sexista y feminista

Las primeras manifestaciones críticas surgieron ante la insatisfacción con los modelos de

intervención y de trabajo terapéutico y se centraron en la asunción, defendida implícitamente desde los inicios de la Psicología, de que las experiencias y vidas de los hombres eran los ejes normativos para la consideración de una conducta deseable. Tal como demostró el trabajo de Broverman y sus colaboradores (1970), en su ya famoso estudio a través del uso de listas de adjetivos, el sesgo sexual a la hora de realizar diagnósticos clínicos era algo más que frecuente. Mientras en los encuestados el ideal masculino se correspondía con el prototipo de la persona considerada mentalmente sana, la concepción preceptiva acerca de las mujeres se asemejaba más a las características atribuidas a una persona con algún tipo de padecimiento mental. El problema residía en que mientras el modelo masculino, exigido a los hombres, se valoraba positivamente y aceptaba como normativo (control emocional, objetividad, distancia, autoconfianza, independencia, autonomía), se consideraba inadecuado si lo exhibía una mujer. Pero también se le atribuía falta de madurez si no manifestaba, al menos, algunas de esas conductas, si bien es difícil saber cuáles y en qué grado. Además, los rasgos supuestamente característicos de las mujeres, y por tanto considerados femeninos, eran menos valorados (pasividad, emocionalidad, irracionalidad, dependencia).

Algunas de las características de las intervenciones tradicionales aparecen en el cuadro siguiente, en el que se muestra que el modelo intrapsíquico preponderante hasta hace unas décadas se basaba en un sistema de género tradicional que asume modelos estereotipados para las mujeres y desconsidera, como elemento explicativo de su bienestar y salud, la situación social en la que éstas se desenvuelven. El término psicologización ha servido, precisamente, para destacar la relevancia que las visiones estereotípicas de las mujeres tienen sobre los procesos de diagnóstico y tratamiento clínico. Igualmente, mientras las enfermedades psicosomáticas están más vinculadas con las mujeres, es infrecuente hablar de los componentes psicológicos en las enfermedades de los hombres.

Cuadro 5.1. Elementos básicos de la concepción tradicional

Modelo terapéutico tradicional:
Ajuste al medio/cambio personal
Modelo androcéntrico
Causa intrapsíquica
Psicologización de las mujeres
Sexismo (diagnóstico y tratamiento)
Sesgos en expectativas
Mujer como reproductora

El segundo acontecimiento que generó modelos de intervención alternativos para las mujeres fue el desarrollo de la investigación sobre las vidas y experiencias de las mujeres, partiendo de las aportaciones de la teoría psicológica feminista. Ello supuso revisar las concepciones tradicionales de los roles de género, generar nuevos conocimientos y modificar las prácticas de intervención profesional.

Las intervenciones denominadas neutrales o no sexistas pueden caracterizarse como aquellas que consideran necesario evitar la influencia de los estereotipos de género en el trabajo con sus clientes. Las características de un trabajo no sexista son:

- Rechazar las teorías de la conducta basadas en diferencias anatómicas.
- La clara identificación de los valores que orientan la intervención.
- Negar la existencia de conductas prescritas propias de papeles asignados a los géneros.
- No considerar patológica la inversión de los papeles asignados a los géneros (p. ej., la mujer que aporte el sustento y el varón dedicado a la casa).
- No considerar que la pareja y el matrimonio constituyen un objetivo mejor para una mujer que para un varón.

- Se espera que las mujeres sean tan autónomas y asertivas como los varones y que éstos sean tan expresivos y cariñosos como las mujeres.

Esta aproximación, que podemos considerar de carácter psicosocial, adopta una perspectiva relacional, de forma que es posible desde ella establecer conexiones entre el entorno y la experiencia vital. En este sentido es el principio de igualdad el que moviliza el proceso de intervención. Por eso se puede afirmar que un trabajo no sexista está incluido en un modelo feminista, pero éste no se agota aquí.

La intervención desde una perspectiva feminista puede entenderse como una concepción, un proceder, y no como un conjunto específico de técnicas: es un marco de referencia bajo el cual se pueden agrupar muchas acciones. Esta intervención reconoce como central el impacto de la práctica sobre las políticas de género. Como ha defendido Laura Brown (2006), las experiencias de poder o su carencia se incorporan en las vidas de las mujeres, en sus cuerpos, creando estrés, resiliencia, disfunciones o competencias. En el ámbito de los estudios de género, como en otros muchos, es imposible hablar de intervenciones exentas de valores y que lo que es frecuente es no señalarlos o no ser conscientes de ellos cuando se trabaja.

Los elementos y principios que nos permiten diferenciar unas prácticas no sexistas de unas feministas son varios. Siguiendo la propuesta formulada por Judith Worrel y Dawn Jonson (2001) podemos enunciar cuatro principios básicos de estas últimas. En primer lugar se adopta el principio lo personal es político-social, por lo que se asume que los contextos sociales, políticos y económicos en los que las mujeres viven afectan y determinan sus problemas personales. Desde el punto de vista de la intervención lo pertinente es hacer conscientes a las mujeres de cómo los condicionamientos sociales influyen en sus vidas; cómo la socialización de género ha determinado su existencia, sus aprendizajes, sus elecciones. Esto implica además revalorizar su experiencia, su trabajo y reconocer todo ello como una aportación importante.

En este proceso que tiende a identificar los condicionantes se rechaza una relación de poder y se asume un modelo igualitario que supone aceptar que las personas saben de su experiencia y que ésta debe ser valorizada. Por esta razón no se considera adecuado un trato basado en un patrón jerárquico, sino que se construye una relación centrada en una

relación igualitaria, en la afirmación y promoción de los aspectos positivos que constituyen los elementos fuertes de la mujer y se negocia con ella las pautas a seguir. Ello no implica que haya que plegarse a las exigencias del cliente, sino que habrá que acordar y negociar muchos aspectos que no son negociables en otros modelos. Por último, es también relevante resaltar que las identidades sociales y personales están íntimamente relacionadas, por lo que habrá que incorporar la clase, la etnia, la cultura, la religión, la orientación sexual y demás elementos pertinentes en el proceso de intervención. Aclarar la fuerza y el peso de estos elementos en la persona y comprender la complejidad e interdependencia que generan es otra pieza clave en el proceso de intervención.

Cuadro 5.2. Elementos básicos de una concepción feminista

Modelo terapéutico feminista:	
	Análisis del medio como causa.
	Revalorizar la propia experiencia.
	Síntoma como estrategia adaptativa.
	Revalorización de lo femenino.
	Relación igualitaria.
	Conciencia y explicitación de valores.

Las intervenciones deben situar a la persona en su contexto social para poder indagar las fuentes de opresión de las que es objeto. Precisamente para evitar otra más se establece una relación igualitaria con la demandante o con el grupo de trabajo, considerando que la autodeterminación es la meta de toda intervención. Surge así una relación basada en el respeto a la competencia de la mujer, su dignidad y centrada en su empoderamiento. Este último elemento demuestra la diferencia con modelos no sexistas. La meta no es sólo la mejora individual, sino la promoción de un cambio social. Aquí el término retoma la concepción original propuesta por Paulo Freire, quien consideró que este proceso requería una primera concienciación individual sobre la desigualdad social, que podría dar lugar a una etapa de trabajo colectivo imprescindible para la producción

de un cambio social. Mientras a nivel personal el empoderamiento se relaciona con la forma en que las personas, las mujeres en este caso, piensan sobre sí mismas, sus capacidades y habilidades, sus recursos y las reglas por las que se rigen, como medio de alcanzar la autoconfianza o la capacidad para determinar y decidir sobre la propia vida, el colectivo se asocia con la ruptura del aislamiento, el silencio, el contacto y la identificación con los demás.

Partiendo de los elementos anteriores resulta ahora más fácil identificar las peculiaridades de una intervención feminista, caracterizada por considerar que:

1. Es prioritario el análisis del sistema de relaciones de poder en el que se encuentran las mujeres, el cual será un eje primordial en la organización del proceso de intervención. Entre otros aspectos hay que tener en cuenta su grado de dependencia económica, su capacidad de acción y autonomía, su posición en la red familiar, la elaboración de las relaciones de pareja.
2. Considerar como elemento explicativo del origen de los conflictos y de los problemas de las mujeres los aspectos sociales, materiales y externos antes que lo personal o interno.
3. La atención que se presta al contexto y la situación de dependencia como origen principal de los conflictos no se utiliza como vía de escape de la responsabilidad individual, sino como elemento de análisis para el empoderamiento.
4. La intervención feminista se opone a la mera adaptación personal a las condiciones sociales y asume como objetivo prioritario eliminar la subordinación y discriminación personal y social, persiguiendo un cambio en el statu quo.
5. Se analiza la relación de poder que se puede generar en la intervención y se promueve una relación igualitaria.
6. Se fomenta la independencia económica y psicológica de las mujeres.
7. Se trabaja para que las relaciones de amistad, amor y pareja se construyan desde la igualdad de poder personal.

8. Se analizan e indagan los sesgos normativos o mandatos de género así como las exigencias de la feminidad normativa (dependencia, sumisión, cuidado) para reconocer e identificar su impacto en la vida de las mujeres.

En resumen, se trata de llevar a cabo una intervención partiendo del género como criterio y herramienta analítica, como sistema de relaciones, e identificando las claves de la situación que mantiene a las mujeres en una posición de discriminación. Para realizar adecuadamente esta labor es imprescindible cuestionar las prescripciones sexistas y promover acciones que impliquen la restauración de una relación igualitaria. Esta tarea implica probablemente un descubrimiento doloroso para muchas mujeres. La toma de conciencia siempre puede acarrear una situación de desánimo. No en pocas ocasiones la crítica a una intervención feminista se centra en el hecho de que se coloca a las mujeres ante una situación en la que nada pueden hacer y por tanto es más perjudicial que beneficiosa. Este argumento es en sí sexista y discriminatorio por varios motivos. En primer lugar porque asume la incapacidad de las mujeres para cambiar sus concepciones y procesos vitales, lo cual se relaciona con el hecho de que quien lo pronuncia se imbuje una posición de poder, control y dominio sobre otra persona, al considerarse con derecho a decidir lo que el otro debe o no saber y conocer. ¿Cuándo la reflexión o el pensar en las ideologías son un obstáculo para el propio desarrollo? ¿Acaso la información no es poder en todos los casos?

Un procedimiento adecuado para la identificación de las metas de la intervención social desde el género es el método etnográfico, ya que permite el análisis de los modelos de conducta de una comunidad o grupo concreto. Desde la perspectiva psicológica se trataría de comprender los aspectos psicológicos que conforman las identidades sociales y colectivas, y acercarnos a problemáticas de grupos de mujeres con necesidades y situaciones especiales, o procedentes de otras culturas, facilitando por tanto lo que Stewart y McDermontt (2004) han denominado interseccionalidad: una aproximación que incluye en las teorías sobre el género elementos estructurales. Esta perspectiva supone la negación del principio de homogeneidad grupal, de forma que se consideren otras poblaciones y seamos capaces de identificar otros grupos de mujeres y hombres atendiendo a diversos elementos. Es evidente que pese al hecho de la discriminación de que son objeto las mujeres no todas la sufren por igual. Clase, edad, cultura y

procedencia pueden suponer criterios añadidos de discriminación. En segundo lugar tomar en consideración las estructuras sociales en las que las personas se desarrollan y la distribución de poder que en ellas tiene lugar es de suma importancia. Y por último la consideración no aditiva de las múltiples identificaciones grupales; es la combinación de los criterios citados anteriormente, analizados de forma etnográfica, la que permite una intervención más acertada. Dado que el género se vive en diferentes contextos materiales es preciso comprender cómo otros criterios lo pueden modular. Por ejemplo, la violencia que las mujeres sufren en las relaciones de pareja es un hecho extendido e identificable en multitud de culturas. En la sociedad occidental puede mostrar patrones comunes, pero debemos analizar si las mujeres responden a la misma de forma similar, si la conciben de forma parecida, si usan los servicios públicos en las mismas circunstancias y si las respuestas que debemos ofrecer deben ser siempre las mismas según la clase social, la cultura, la edad, etc. En nuestro país ¿las experiencias de las mujeres árabes, sudamericanas, gitanas, subsaharianas, asiáticas son similares? ¿Qué las hace diferentes?

5.2. El trabajo grupal feminista

Un primer elemento que debemos tener en cuenta es el relativo a los efectos del género sobre el trabajo grupal, el cual procede de las investigaciones realizadas con grupos orientados a la tarea desde el modelo de corte experimental. Los resultados de los estudios de Levine y Moreland (1990) precisamente señalaban que la composición del grupo, en relación a este criterio, determina el funcionamiento del mismo ya que hombres y mujeres tienden a acomodarse a los estereotipos sociales. En grupos mixtos los hombres funcionan mejor a medida que su número disminuye y las mujeres cuando éste aumenta. Además parece que la percepción sobre el otro género se exagera cuando está en minoría numérica.

En lo que respecta a los grupos psicoterapéuticos también parece que la cohesión y la expresión emocional son mayores en los compuestos exclusivamente por mujeres que en los mixtos o en los configurados sólo por hombres. Según los estudios de Deborah Tannen (1990), las formas de conversación y habla muestran diferencias interesantes entre hombres y mujeres. Los primeros tienden más a interrumpir y aconsejar involucrándose en forma de competición, mientras que la forma de conversación y

escucha de las mujeres se basa en el apoyo y la empatía. En consecuencia ellas se sienten desconsideradas, ignoradas y ellos las califican de pasivas y menos inteligentes.

Estos aspectos característicos de la interacción se trasladan al contexto grupal e influyen en el trabajo terapéutico y de coordinación. En el grupo este rol se asocia a un modelo masculino que ejerce el control y el poder. Algunos estudios han señalado, por ejemplo, que las terapeutas suelen ser percibidas como madres y el grupo las presiona para que se muestren extremadamente cálidas, acogedoras, mostrando gran tensión cuando no parecen lo suficientemente maternales, aspectos que no surgen cuando el terapeuta es un hombre.

Partiendo de análisis feministas y de género, algunas ideas básicas han supuesto una aportación muy útil al trabajo grupal con mujeres. La situación de opresión social sufrida por éstas llamó la atención sobre el hecho de que muchas estaban silenciadas por la cultura, por un modelo de feminidad que produce distorsiones, por lo que se consideró necesario ampliar las formas de comprender su realidad y conocer otras formas de pensar y vivir la experiencia personal. Esto supone que en la intervención llevada a cabo con mujeres el trabajo en grupo adquiere un valor añadido. En el caso del trabajo grupal habría que examinar las suposiciones que se mantienen desde la coordinación, los objetivos que se proponen y su ajuste a los estereotipos de género. En definitiva se trataría de considerar cómo el género provoca vivencias diferentes que determinan la experiencia vital.

En las mujeres la conexión con los otros sigue siendo un eje central de su existencia. La vinculación, y no la autonomía, marcan gran parte de su conducta, por lo que la idea de que la identidad precede a la intimidad es más aplicable a los hombres que a ellas. De ahí la importancia de comprender el proceso de diferenciación relacional en la construcción del self en las mujeres. Aún hoy, el fomento de la autonomía y la independencia es más característico de la educación de los hombres y se les socializa para evitar la dependencia, de ahí que surjan problemas cuando se perciben en roles de cuidado como el de padre.

Sandra Butler y Claire Wintram (1993) han propuesto un esquema conceptual para el trabajo grupal con mujeres desde una perspectiva feminista, fruto de su acción

profesional realizada desde los centros de servicios sociales con mujeres de ámbitos rurales y urbanos con escasos recursos de Inglaterra. En su propuesta comienzan por llamar la atención sobre la invisibilidad a la que queda sometida la experiencia vital de muchas mujeres de diferentes clases sociales, ya sean inmigrantes o no. La construcción de la identidad de las mujeres o de la subjetividad femenina suele ser una experiencia marcada por las normas de género y en algunos casos el aislamiento.

Como ha señalado Almudena Hernando (2000), no basta con la modificación de las condiciones externas, materiales y políticas en las que vivimos, sino que es también preciso modificar la forma en que las mujeres internalizan y reproducen los valores y actitudes de un modelo social tradicional, al menos en algunas áreas. Tomando conjuntamente ambos elementos es fácil apreciar que los puntos de referencia usados para comparar, medir y evaluar la identidad de las mujeres mantienen entre sí una relación antagónica. La identidad requiere un proceso de acción reflexiva y otra negociadora. Pero mientras el proceso de individualización es básico en los hombres, no lo es en el de las mujeres. Las mujeres siguen reproduciendo un modo de estar en el mundo que busca la aprobación, por lo que la elaboración de la individualización es mucho más conflictiva.

La necesidad de poner en práctica la concepción de interseccionalidad hace imprescindible tener en cuenta un conjunto de diferencias estructurales a la hora de organizar y programar la intervención social y el trabajo grupal. En concreto hay que tener en cuenta:

- Posición económica: independencia o no económica.
- Situación civil y legal.
- Salud física.
- Responsabilidades de cuidado.
- Experiencias de violencia: física, emocional, sexual.
- Consumo de sustancias: medicamentos prescritos o no.

- Nivel de formación y educación.
- Salud psicológica.
- Situaciones de crisis.
- Origen cultural.
- Creencias religiosas.

Todos estos elementos suelen estar presentes, pero algunos de ellos se eluden frecuentemente en los encuentros, y en ocasiones se convierten en tabúes, lo que puede aumentar la sensación de aislamiento y soledad, distanciamiento con la realidad e incluso negación, como suele ser frecuente en mujeres víctimas de violencia infligida por su pareja. El conjunto de exigencias normativas hacia las mujeres y el modelo femenino generan con frecuencia problemas de autoestima, lo que hace que mantengan una imagen negativa de sí mismas, se cuestionen constantemente su aspecto físico y sientan una total frustración ante la imposibilidad de cumplir con las normas sociales impuestas y que asumen. Pero las diferencias de estatus entre hombres y mujeres no deben ocultar las existentes entre las propias mujeres. En el trabajo con las mujeres es preciso conocer y diferenciar entre las formas de opresión ideológicas de clase y las que afectan de forma específica a las mujeres en las diferentes etapas de su vida. Ello sin olvidar que el sexismo y el neosexismo operan de forma independiente al racismo y otras formas de rechazo social.

La primera acción para llevar a cabo el empoderamiento es ofrecer imágenes positivas de las mujeres. Hacerlas conscientes de sus fuerzas para moverlas de la identificación por la situación y el dolor compartido a la identificación por la fortaleza y la resiliencia ante sus procesos de vida. Una primera forma de adquirir poder es empezar a hablar de ellas mismas, no de los que las rodean o con los que se relacionan. La diversidad aquí no fragmenta, sino que fortalece, ya que construye puentes entre ellas.

Otro elemento básico de trabajo es el análisis de los problemas privados y su relación con las cuestiones públicas. Las formas en que los factores socioeconómicos y los modelos paternalistas afectan a las mujeres, más que los aspectos biológicos, deben ser

trabajados y elaborados en el grupo. El trabajo grupal debe permitir a las mujeres encontrar e identificar sus insatisfacciones y necesidades para poder definir qué es lo que quieren. Lo que hace el proceso grupal es facilitar y sostener la exploración de las formas en las que estas carencias pueden ser satisfechas. Si las mujeres tienen derecho a decidir sobre sus vidas es necesario comenzar por analizar imágenes convencionales, y el contacto suministra el marco para esta re-evaluación. En este sentido el grupo es un espacio-tiempo que permite el reconocimiento propio y ajeno en el que, al compartir experiencias, se rompe el aislamiento y se constituye, primero, como lugar de expresión y luego como fuente de apoyo.

La cuestión clave que podemos plantear en relación al grupo no es sólo qué posición mantenemos y por qué, sino también cuál es la razón de la intervención. Todo grupo activa un referente cargado de valores y modelos normativos de forma que las creencias se reflejan en las acciones que se llevan a cabo en cada momento, al margen del grado de conciencia que de ello tengamos. El hacer feminista no impone, sólo muestra otras formas de interpretar y comprender la experiencia. Para entender la dinámica del grupo se debe poner especial atención a la formación y desarrollo de una identidad grupal y al proceso de cambio y desarrollo de la identidad individual. Dos elementos que no funcionan separadamente, ya que los procesos sociopolíticos se entretajan con los intrapsíquicos. Por ello es preciso comprender que la identidad es un producto social que no se puede comprender al margen de su contexto histórico. En el caso de las mujeres el tema cobra una significación importante, ya que suelen ser conscientes del yo siempre en relación a otros.

La identidad se estructura en torno a una dimensión valorativa y otra sustantiva. Las identidades sociales y personales, y los elementos que las forman, tendrán como resultado una valoración positiva o negativa. Dado que todos los componentes pueden cambiar, tanto el contenido como la valoración que de él hacemos, es necesario indagar en todos los casos la fuerza de los estereotipos de género. Las mujeres usan los elementos identitarios sacados de su rol en el grupo: el proceso de comunicación es el que permite aclarar los valores, reconstruir cada representación dentro y fuera del grupo. Para comprender cómo se forma la identidad del grupo debemos atender a varios elementos:

1. Crear las condiciones para su aparición: la respuesta de la institución o entidad desde la que trabajamos es muy importante, así como su modelo e intereses.
2. Contexto en el que se desarrolla: qué tipo de características presenta el área, la comunidad, los obstáculos y barreras que presenta. El control social en comunidades pequeñas es muy alto y a veces dificulta la acción grupal.
3. Acceso abierto: los límites deben ponerse en el tamaño más que en el uso de cualquier otro criterio. Desde una perspectiva feminista son las mujeres las que deciden si quieren o no participar, una vez que se les ha dado toda la información que requieran acerca de otras personas participarán: quién lo conducirá, qué se va a hacer, cómo se organizará.
4. Procurar una presentación no estigmatizada del grupo. Es preciso tener en cuenta que son frecuentes las respuestas estereotipadas a los problemas que presentan las mujeres. Es importante evitar la estigmatización que puede producirse tanto por parte de la institución que realiza el servicio y en el que se enmarca la actuación, como por las representaciones que ellas mismas generan. Si el local de reuniones en el que convocamos al grupo es sede de la oficina para mujeres víctimas de violencia, y dicho emblema aparece en la puerta, es difícil mantener el anonimato, la confidencialidad y evitar la estigmatización.
5. Nivel de apertura: mantener el grupo abierto durante todo el proceso a cualquier mujer que quiera incorporarse puede ser un problema, ya que puede generar una necesaria re-estructuración del esquema simbólico y representacional del grupo. No obstante debemos valorar el grado de aceptación y disponibilidad que las mujeres tienen de cara a la entrada de personas nuevas, así como el tipo de trabajo que se va a realizar.

Algunos de los objetivos propuestos, planteados de forma genérica y que pueden ser aceptados y usados en la mayoría de los grupos a través de la vinculación entre lo externo y lo interno, la opresión estructural y las dificultades privadas son:

- Lograr su empoderamiento.

- Apreciar su cuerpo.
- Aumentar su confianza y autoestima.
- Aprender a pensar en sí.

Para ello es posible que algunos de los temas que necesariamente deberán abordarse sean:

- Sentido y vivencia de ser mujer: cuidado.
- Relación con el cuerpo.
- Modelos de feminidad.
- El amor y las relaciones afectivas.
- El modelo de maternidad.

5.2.1. Empoderamiento de las mujeres

La forma en que cada mujer se construye a sí misma requiere de un proceso de descubrimiento de la ideología de género imperante, de cómo ésta se materializa en su vida cotidiana y desde ahí poder aumentar la capacidad de elección que cada mujer tiene. El empoderamiento es un fenómeno complejo que involucra cambios a nivel personal, interpersonal y sociopolítico, y que se manifiesta simultáneamente en varios ámbitos, tal como se muestra en el cuadro 5.3. Aunque algunos teóricos han diferenciado entre el empoderamiento personal y el colectivo, la perspectiva feminista considera que ambos deben producirse conjuntamente.

Entre otras cuestiones algunos ejes de trabajo que ayudan en el proceso de adquisición de control y por tanto capacidad de decisión son:

- 1.¿Qué es el poder y cómo usarlo?
- 2.El orden del tiempo y su distribución diaria.

3. La elaboración de un proyecto propio.
4. El reconocimiento del derecho a su cuidado.
5. Asumir las ventajas de la independencia.
6. Construir conexiones y redes con otras mujeres separadas por desigualdades sociales.

Cuadro 5.3. Elementos básicos para el empoderamiento

<i>Condiciones</i>	<i>DIMENSIONES</i>		
	<i>PERSONAL</i>	<i>RELACIONAL</i>	<i>SOCIAL</i>
	Componentes		Componentes
Respeto-Dignidad, (¿Tengo derecho, soy digna de ello?)	Derechos personales	Permiso de otros	Derechos legales
	Autoconfianza, autodeterminación		Sentido de comunidad, cohesión social
Posibilidad-Capacidad (¿Soy capaz?)	Recursos personales	Apoyo de otros	Acceso a recursos
Información (¿Qué necesito saber?)	Conocerse	Romper silencios	Cuestionar lo establecido, 'la verdad'

Evidentemente, retomando la idea de los grupos de concienciación surgidos a finales de los 60, todo el proceso de cambio se opera de forma más fácil en el contexto grupal. En el grupo el paso de la identificación compartida de una situación traumática, el dolor, la insatisfacción o cualquier otro aspecto de la identificación de la fuerza que compartimos no es lineal. No debe olvidarse que dos aspectos sumamente relevantes de los grupos son: (a) formar una identidad grupal y desplegarla y (b) desarrollar una nueva identidad personal. Estas dos dimensiones no se construyen de forma separada, sino que se revelan dialécticamente en la estructura del grupo y en su dinámica. La realización de cada interacción supone un ejercicio de negociación que ayuda en la asunción de

autocontrol. De esta manera lo que se va desarrollando es la legitimidad interna del uso de la autoridad y la dignidad. Cada vez que se analiza qué y cómo sucede algo en el grupo, se contempla un proceso de estructuración grupal en el que es posible que tras la apariencia de acuerdos o consejos se esté reforzando la marginalización o exclusión de algunas de las mujeres. Se debe ser consciente de las formas grupales de marginación que inhiben la participación, y que se constituyen en un primer paso para el refuerzo de una situación de dependencia y carencia de poder. Fomentar la búsqueda de opciones y cómo éstas se relacionan con la historia particular de cada mujer es la alternativa más eficaz para parar este proceso. Recordemos que minimizar las diferencias entre ellas negando las desigualdades materiales, o de otro tipo, puede conducir a la 'falsa igualdad'. Por ejemplo, en ocasiones prejuicios hacia la vejez, hacia creencias religiosas o la asumida heterosexualidad excluye del grupo a algunas de las presentes.

Las necesidades expresadas por las mujeres deben ser escuchadas y analizadas en su contexto. El grupo suministra un espacio para la elaboración de éstas y permite además identificar y expresar las insatisfacciones. Sólo cuando esto se ha hecho será posible asumir el control sobre ellas, de forma que el comportamiento se vea modificado. El grupo es también un espacio para ensayar, verbalizar experiencias y hacerlas conscientes, a veces por primera vez.

Una forma de involucrar y empoderar a las mujeres es dejarlas opinar y elegir las partes del programa de acción, así como algunas cuestiones sobre la organización de las sesiones. Si la estructura del programa acaba reflejando lo que la coordinación cree que se debe trabajar, las mujeres han ganado poco control sobre su grupo. Negociar los temas y recoger los propuestos por ellas tiene la ventaja de que las ayuda a identificar qué es lo que quieren. Además, las motiva e invita a buscar en ellas mismas lo que les preocupa y, a partir de ahí, se puede iniciar el trabajo con ellas. No se trata de hablar directamente de la opresión, la violencia de la pareja o de la falta de autoestima. A veces podemos llegar a los mismos sitios a través de actos cotidianos como 'hoy me siento fatal', 'hoy vengo sin maquillar', o los comentarios de las demás acerca de su pelo, su expresión o sus gestos, algo que ocurre con frecuencia. La excursión, el juego, las visitas u otras actividades pueden tener un efecto positivo y terapéutico tan óptimo como una sesión de charla de una hora.

La realización de actividades o ejercicios grupales o individuales debe ser presentado como un medio de expresión para evitar la tendencia a expresar reticencia por la mala realización de la tarea. Frases como 'yo no sé expresarme', 'yo no sé pintar', 'yo no tengo estudios' suelen ser frecuentes y manifiestan la carencia de confianza, los sentimientos de vergüenza y el temor a la evaluación. Pero también reflejan los estereotipos por ellas asumidos acerca de la carencia de cultura y formación, y por tanto del menor derecho a manifestarse. Quizá por ello es frecuente que se sientan como objetos de las acciones de otros. No obstante cada una es libre de participar en el nivel de compromiso e implicación que desee y no se puede obligar a la actividad. Por ejemplo, permitir que una mujer con sobrepeso realice los ejercicios de relajación en una silla, y no en el suelo, es una manifestación de tolerancia y ayuda a que ella misma decida cuándo cambiar su postura, que será en el momento en que no sienta vergüenza por la forma en que se levanta o se sienta. Además es frecuente encontrar el deseo de participar en unas actividades pero no en otras, lo que dependerá probablemente del grado de control que crea que puede tener sobre la situación. No podemos olvidar que el autocontrol es una respuesta aprendida que se desarrolla a través de la consideración de otros.

Cuanto mayor y más dispersa sea la oferta de acción del grupo, mayor será la posibilidad de encontrar elementos de análisis y experiencias nuevas. Aprender en el grupo requiere una metodología pluralista. La propuesta de Butler y Wintram se vincula claramente con los principios del aprendizaje por la acción que tan eficaz se ha mostrado con grupos desfavorecidos. En su propuesta consideran necesario incluir sesiones centradas en el ejercicio físico (que ayudan a tomar contacto con el cuerpo y a conectar cuerpo y mente), el role playing, de relajación. No obstante es adecuado combinar éstos con otros de diálogo y autoafirmación, ya que propiciar sólo los cambios conductuales puede producir situaciones de disonancia.

Los ejercicios basados en el desarrollo de la fantasía, la creatividad y el juego como una fuente de placer y expresión son elementos a tener en cuenta. Nos dan también un apoyo para expresar los aspectos más difíciles y más censurados. Qué quiero dejar o de qué me quiero despojar, lo que no me gusta de mí, qué no me atrevo a expresar por temor o por qué lo rechazo. Se puede aprender de cómo nuestra realidad se entreteje de

formas simbólicas y nos permite acceder a otras formas de expresión. Diferentes experiencias con reclusas han demostrado la capacidad de un taller de pintura como herramienta terapéutica. Dichas actividades pueden además plantearse no como tareas individuales, sino como desarrollos colectivos. Por tanto privilegiar solamente las técnicas verbales o la discusión puede no ser el mejor método de trabajo. Lo importante será indagar y promover otras acciones para ir observando cómo el grupo responde ante ellas.

A propósito de las técnicas verbales es conveniente recordar que la capacidad de expresión verbal depende de muchos factores. La combinación de género y clase debe hacernos reflexionar sobre la relación entre pensamiento, lenguaje y acción. Es recomendable evitar un discurso generalista, impersonal y motivar al grupo a hablar desde el yo. En este sentido parece interesante retomar algunas de las consideraciones que trabajos centrados en la llamada terapia narrativa pueden aportar al trabajo grupal. Las mujeres tienden a considerar que el problema son ellas y no ven lo que les ocurre como algo ajeno. En cualquier caso los métodos no están desconectados de las metas. Si no se identifica claramente el porqué de una propuesta, carecerá de sentido.

5.3. Esquema de trabajo grupal

Si partimos de una concepción amplia y sencilla de lo grupal podemos afirmar que es un conjunto de personas que, dentro de un orden social, generan una identidad y una mutua representación interna que les permite una forma de relación e interacción especial en torno a un objetivo o tarea. En este sentido debemos tener en cuenta que toda acción grupal se inscribe en un marco social e ideológico, que se reproduce en el grupo gracias al proceso de socialización. Por eso es preciso tener en cuenta en el análisis grupal los tres niveles básicos en torno a los que debemos trabajar: el marco social, lo que en el grupo se está generando y lo que la persona está elaborando.

El grupo es con frecuencia conceptualizado como una herramienta que permite evitar el aislamiento, ya que sirve de marco para generar relaciones, permitiendo a las personas mostrarse tal cual son, gracias a que una de las premisas básicas para su funcionamiento y que se convierte en norma elemental es la evitación de los juicios de valor sobre lo que ocurre en su seno. El grupo es pues contexto y escenario, por lo que facilita el aprendizaje, el análisis, la prueba de nuevas acciones, siempre que se genere un clima de

confianza que posibilite la expresión y el ensayo de conductas necesario para facilitar el aprendizaje.

Usualmente decimos que

- en el grupo se aprende y se ensaya.
- se analiza lo que sucede aquí-ahora y se conecta con el allí-entonces.
- se tiene oportunidad de dar significados a lo que ocurre.
- analizando-interpretando-señalando.

Ello no implica que no se produzcan situaciones en las que aparezcan bloqueos, precisamente por la dificultad de abordar las cuestiones que se nos plantean. En este sentido hay que estar alerta y ser capaces de identificar las formas mediante las que la tarea se puede evitar. Un silencio prolongado puede ser incapacidad, negativa a participar o un momento de reflexión importante.

La constitución del grupo suele ser una cuestión sobre la que se debe decidir en función de cuáles sean nuestros objetivos y realidad profesional. Partiendo del principio de que la heterogeneidad es un valor, hay que señalar que en ocasiones precisamente lo que permite crear un grupo es el hecho de que todos sus miembros comparten un mismo problema. Pero a partir de ese criterio lo que ayude a su funcionamiento no es tanto el grado de homogeneidad/heterogeneidad como la claridad en los objetivos. Algunos autores recomiendan que debemos cuidar el hecho de que el grupo sea armónico, de forma que se facilite la cohesión y el proceso de identificación. Otros aluden a la importancia que tiene el examen de la capacidad para estar en el grupo, de comunicarse y de participar. Sin duda todos estos criterios señalan la pericia del profesional para decidir, en las entrevistas previas, quién cumple los criterios fijados. Todos estos elementos pueden ser adecuados para trabajos terapéuticos, pero quizá no sean los más pertinentes cuando hablamos de grupos de concienciación, o psicoeducativos con mujeres. Como se ha comentado antes, lo que marca la población que accede al grupo son los objetivos que nos propongamos. Si vamos a trabajar con mujeres víctimas de violencia, la edad, la extracción social, la cultura y otros elementos no serán necesarios como criterios de

inclusión.

En el trabajo grupal lo que resulta vital es la creación de una situación habitual, natural con personas que voluntariamente deseen participar. De esta forma es fácil construir una identidad grupal, un proceso que requiere regularidad, que aporta la sesión de trabajo semanal, y el trabajo consciente sobre las necesidades y deseos que ellas ponen en juego. El estar en el grupo es un dar y tomar, recibir y recoger que a veces hasta se extiende a la asistencia material o práctica, el acompañamiento o los recursos. Estas interacciones cooperativas y desinteresadas van tejiendo la idea de grupo y permiten analizar los pasos del mismo a través de la tríada acción-reflexión-acción. Esto nos permite trabajar los conceptos de reciprocidad, confianza e identificación, los cuales sólo pueden aparecer cuando el feedback positivo y la autorevelación aparecen en el contexto de las sesiones. En ocasiones las mujeres encuentran en el grupo el primer lugar en el que han recibido ayuda sin solicitar nada a cambio. O es el primer lugar en el que se las escucha, o se habla de ellas. Revelarse ante el grupo requiere seguridad, aunque sea mínima, y manifiesta los pasos hacia el empoderamiento.

5.3.1. Estructuración de las sesiones

Al margen de cuál sea la propuesta de trabajo que hayamos planeado, el programa, el ejercicio o la tarea diseñada, toda sesión de grupo se organiza en torno a diferentes momentos:

1. Apertura: retomamos la sesión anterior y antes de empezar se solicita si alguien quiere comentar algo que haya ocurrido durante el tiempo transcurrido desde el último encuentro.
2. Desarrollo: se centra en la explicación del programa para la sesión, siempre conectada con la anterior, y la ejecución del mismo.
3. Cierre: recapitular lo hecho, señalando lo más significativo (proponer tarea sencilla).

En la sesión inicial, la cual tiene una significación especial, estos tres momentos tienen un contenido muy definido.

- Apertura: Es el momento en que el profesional se presenta ante el grupo, y también a la institución o centro al que pertenece, el programa, o los objetivos que nos proponemos y en el que se exponen los aspectos básicos del encuadre, algunos de los cuales se pueden negociar con el grupo (el día y hora de las sesiones, el lugar, etc). En lo que se denomina el 'encuadre', señalamos también algunas de las reglas o normas que consideramos necesarias para asegurar el buen funcionamiento del grupo. También es posible que dediquemos esta sesión sólo a indagar, en una primera toma de contacto, si las mujeres presentes consideran necesarias las reuniones y a organizar entre todas el grupo.
- Desarrollo: En la primera sesión invitamos a las personas a que se presenten, cuenten algo acerca de ellas, sus preferencias y disponibilidades de cara a la asistencia de las sesiones y cualquier otro aspecto que pueda ser de interés. Ejercicios para facilitar la presentación hay muchos que pueden consultarse en diferentes textos. Lo que es conveniente tener en cuenta es que el uso excesivo de ejercicios estructurados afianza el modelo de pasividad con el que frecuentemente se acude a los grupos. Si un aspecto importante es movilizar a las mujeres y fomentar su autonomía, parece un contrasentido organizar y programar todas las sesiones de forma que ellas sólo tienen que seguir las reglas, juegos y órdenes que se marcan desde la coordinación. En este momento de inicio puede ser adecuado consultarles los temas que quieren tratar, sobre qué desean conocer y qué cuestiones quieren abordar.
- Cierre: En este momento lo fundamental es hacer un resumen de lo que hemos tratado, de si se ha alcanzado algún acuerdo, de los aspectos que quieren tratar y de cuándo y cómo nos volveremos a ver y para qué. En este momento es importante despedir a cada mujer por su nombre y a ser posible intentar que ellas también hagan ese esfuerzo. Es el primer resultado del encuentro y supone un primer reconocimiento. Además ayudará a construir y a aceptar la diferencia y la heterogeneidad que reside en el grupo. El hecho de trabajar desde una perspectiva de género que se centra en la situación de dominación no quiere decir que se fomente la falsa igualdad entre las mujeres o que se minimicen las diferencias entre ellas. Existen diferentes circunstancias materiales, vitales y personales que deben reconocerse como ayuda al proceso de reconocimiento de las diferencias

estructurales y su impacto en los procesos psicológicos.

En la siguiente sesión podemos hacer la presentación de un programa de trabajo en el que básicamente señalamos los temas sobre los que vamos a trabajar y la duración prevista de nuestro grupo

5.3.2. Etapas del grupo

Más allá de la organización de cada sesión, que puede durar entre 1 hora y 1 hora y media, algo que también se puede acordar con el grupo y que puede que dependa de sus organizaciones personales y/o familiares, debemos pensar en que todo grupo pasa por diferentes etapas a lo largo de su existencia. Al margen de las diferencias que los distintos modelos teóricos de desarrollo grupal muestran, podemos avanzar un esquema común a todos. En concreto cuatro fases deben ser tenidas en cuenta:

- 1º Iniciación: la pregunta clave es ¿por qué y para qué se crea el grupo? En ocasiones la cuestión puede ser cómo crear el grupo cuando lo concebimos como una herramienta para cubrir necesidades para determinadas personas. En este caso la búsqueda e identificación del elemento o aspecto que permita aglutinar será la clave, en otros términos, se trata de localizar el eje de la identidad del grupo. Probablemente aparezca en este momento una clara manifestación de ansiedad e indiferenciación: que suele organizarse alrededor de la fantasía de la homogeneidad, lo cual es un aspecto que sirve a la necesidad de protección. Asimismo puede ser frecuente la emisión de narraciones relativas a lo que se suele denominar 'quejas', que en ocasiones es considerado como la narración de síntomas pero con una revelación mínima. Incluso es posible que se produzca una fase de estancamiento en la que se buscan posicionamientos y de la que se puede salir si señalamos las fortalezas percibidas, los aspectos comunes. de esta forma se facilita la inclusión y la indagación.
- 2º Conflicto y lucha: aunque manifestado de muchas formas y en diferentes niveles de gravedad, siempre habrá un momento en que la diferencia entre las personas aflore. Cuando ésta no puede soportarse aparece el conflicto, lo que implica no poder aceptar o integrar lo diferente, lo que puede llegar a romper el grupo. La

progresiva diferenciación que aparece en el grupo es la manifestación de la paulatina aceptación de la heterogeneidad. Este proceso puede ser muy difícil en la medida en que, a través de la confrontación con los demás y consigo mismas, las mujeres deben encontrar su lugar y su manera de estar en el grupo, que a veces simboliza su forma de estar fuera de él.

Con frecuencia una de las formas en las que se manifiesta el conflicto es por el contraste entre los diferentes modelos de género que las mujeres mantienen. Concepciones más tradicionales se enfrentan a posiciones que cuestionan roles y acciones atribuidas a las mujeres de forma naturalizada y que generan en ellas gran malestar. De hecho, es posible comprobar cómo se produce una cierta evolución desde etapas que reflejan una aceptación pasiva del rol tradicional femenino hasta otras en las que las normas de género se ven como ajenas e impuestas, lo que puede ser el camino hacia la adquisición de una identidad social feminista (Paterna, Martínez, Yago y Rosa, 2000).

-3º Trabajo grupal: una vez que las mujeres son capaces de aceptar las diferencias, y pese a ello percibirse como un todo organizado que avanza en la comprensión y en la tarea, es cuando verdaderamente se inicia el trabajo con más o menos conflictos, heterogeneidad, confrontación con el yo, cuando se combinan pasado y presente en el tiempo del grupo y cuando se conectan las diferentes experiencias y sentimientos, dando así continuidad al proceso vital. En esta etapa se establece la estructura y los roles, por lo que en ella debemos ir analizando las interacciones para evitar estancamientos o posteriores conflictos.

En este momento se aprecia, sobre todo en las mujeres con poca formación académica, escasos recursos económicos y sin empleo a lo largo de su vida, un cambio importante localizado en el hecho de reconocerse y valorarse. Reconocen que sus experiencias, que antes ellas mismas habían catalogado de erróneas, simplistas manifestaciones de síntomas, e incluso censurado, responden a un malestar vinculado a su condición de género, a su posición en la sociedad, en la familia y en la pareja. De esta forma no sólo se trabaja en grupo la mejora personal, sino el cambio social y la acción comunitaria (Martínez, Paterna y Yago, 2002).

-40 Cierre y terminación: Con frecuencia debemos tener en cuenta las sesiones que dedicaremos al cierre. Toda despedida necesita un tiempo. Generalmente podemos dedicar una o dos sesiones a la terminación, lo que dependerá de la tarea, la vinculación que se haya creado y la valoración que hagamos. Con frecuencia los grupos deciden en una sesión planificar el cierre o despedida que realizan en la sesión posterior. Durante esta etapa podemos decidir si la mejor manera de concluir es con un resumen de lo alcanzado, haciendo bien visibles los objetivos logrados y valorar las ganancias personales y sociales.

5.3.3. Aspectos básicos de la coordinación

El primer aspecto que debemos tener en cuenta es que las normas y el funcionamiento del grupo son responsabilidad de la coordinación. Recae pues sobre ella una serie de acciones como son, por ejemplo, la explicación de la necesidad de seguir una serie de pautas o reglas para que el trabajo del grupo sea eficaz. Las normas básicas sobre las que se desarrolla un grupo terapéutico son la pauta para llevar a cabo un trabajo en grupo de carácter psicoeducativo o de desarrollo y empoderamiento. De entre las más relevantes destacamos las siguientes:

- La confidencialidad: todo lo que se diga y haga en el grupo debe quedar dentro de él y no puede salir fuera.
- La abstinencia: esta norma hace referencia, sobre todo en los grupos terapéuticos, a la evitación de los contactos entre los miembros del grupo. Esta norma se basa en la creencia de que mantener relaciones fuera del grupo, o amistades, implica vaciar de contenido al grupo. En el caso de los grupos psicoeducativos, de apoyo o los generados desde el marco de la intervención social, este aspecto tiene menor relevancia ya que, en cierta medida, lo que se pretende es la creación de lazos, aunque no sólo entre las mujeres que conforman el grupo, sino con las personas que no pertenecen a él.
- La implicación: esta norma se concibe en términos de no omisión. Todos los miembros del grupo, si se involucran en él, van a participar, tanto con su presencia como con la verbalización e implicación en el trabajo del grupo.

- La sinceridad: en íntima relación con la anterior lo que se pretende es que la comunicación sea beneficiosa para el grupo y ese objetivo sólo se puede alcanzar a través de una auténtica comunicación.
- El respeto: en ocasiones denominada también no agresión, hace referencia a la manifestación de respeto a cada experiencia personal, al ritmo y evolución de cada persona, tanto en su verbalización como en el proceso de cambio o ajuste.

Partiendo de estos elementos básicos y de la aceptación de las condiciones expuestas, cada grupo inicia su proceso a través del intercambio de comunicaciones, juegos y comunales. Es importante que las mujeres comprendan que las normas son la forma de asegurar el funcionamiento del grupo, de cuidarlo y constituirlo. Asimismo deben ser entendidas como medios para hacernos sentir seguras, cómodas y evitar falseamientos.

Junto con las normas básicas que el grupo asume, también es imprescindible que el profesional trabaje con pautas o reglas acerca de su conducta. Es obvio que debe aceptar:

- 1.Su responsabilidad como coordinadora ante el grupo.
- 2.Su acción consciente reflejada en la expresión y verbalización de la propia experiencia.
- 3.Su auto-análisis permanente en relación a qué le produce o provoca el grupo en cada momento, indagando la aceptación del mismo.
- 4.La participación de todas las personas:
 - decir cualquier cosa, aun sin sentido, es hacerse presente y primar la espontaneidad.
- 5.La búsqueda activa y la indagación, ya que es una forma de tener en cuenta a los demás:
 - ¿qué tal te fue esta sesión?
 - ¿qué estabas pensando/cómo te has sentido?

6. Los momentos significativos: éstos pueden estar centrados en `ataques' que el grupo hace hacia la coordinación fruto del desconcierto, de la rabia o la frustración, por lo que puede percibir como falta de ayuda, o de soluciones inmediatas.

Toda coordinación grupal se inicia recreando lo externo y poco a poco va generando un sistema nuevo que altera las percepciones de los tres órdenes: personal, grupal y social. Un aspecto esencial es mantener los vínculos, pero también la comprensión para poder realizar la elaboración de las emociones que en el grupo se ponen de manifiesto, y efectuar devoluciones que ayuden y faciliten el aprendizaje, el empoderamiento y el cambio.

Una de las cuestiones más relevantes en el proceso de coordinación grupal tiene que ver con una compleja cuestión: ¿cuándo intervenir? Aunque es casi imposible dar un exhaustivo listado de situaciones en las que hacerlo, sí podemos avanzar algunas ideas importantes. Las intervenciones de la coordinación deben estar vinculadas con el momento presente para asegurar la significación en el aquí-ahora, unidas a la persona y relacionándolas con el grupo (verticalidad y horizontalidad), de forma que liguemos la expresión personal a la grupal. En definitiva se debe asegurar la pertinencia y oportunidad de las intervenciones. Momentos específicos que requieren también la intervención son aquellos en los que la expresión permanente de un miembro supone acaparar el tiempo de los demás. Llamar la atención sobre acciones como juzgar, monopolizar, aconsejar o silenciar a los demás son actos que requieren ser señalados. Igualmente son pertinentes las acciones que llamen e inciten la búsqueda de respuestas: la mayéutica es siempre una buena aliada. El hecho de pedir información inicia un proceso de indagación en todo el grupo que saca a la luz los esquemas básicos desde los que se interpreta y enfrenta la realidad. De esta forma también ayudamos a definir la tarea del grupo.

En ocasiones es posible que el discurso del grupo quede bloqueado o incluso se quiera evitar. Esto se aprecia:

- cuando se habla por hablar para evitar un silencio y mostrarse.
- cuando se racionaliza sobre un tema o parece que se dan conferencias.
- cuando el habla se aleja de la experiencia de las mujeres y del grupo.

•cuando se `actúa`.

Casi con seguridad podemos decir que este tipo de acciones ocurren por temor, y no sólo por el que los demás provocan, sino ante una misma. En este sentido es relevante legitimar los sentimientos que las mujeres comunican y aceptarlos tal y como se muestran. Con frecuencia en ellas los sentimientos de culpa hacia lo que consideran actos inadecuados de una madre, hija o esposa son reflejo de las tensiones entre un estereotipado modelo social y una vida precaria. En este momento es muy importante realizar una conexión con lo social, y desde ahí llegar a lo personal, entendiendo por esto tanto lo corporal como lo mental y emocional. Evidentemente la tarea de coordinación no es `dar soluciones`, sino mostrar caminos para conseguir que ellas las tomen libremente. Para ello se aportan explicaciones y perspectivas que las mujeres pueden no haber tenido en cuenta.

5.4• Concretando las estrategias de intervención feminista

La intervención feminista observa la realidad de las mujeres como manifestación de un modelo hegemónico masculino, que tiene en cuenta factores sociales y culturales para explicar la construcción de la identidad de las mujeres. De acuerdo con dicho principio, considera que no basta con reconocer la existencia del sexismo, en sus diversas manifestaciones, u otras formas de discriminación, sino que lo importante es saber a qué se atribuye y cómo se explica. Sólo así se puede conseguir un análisis profundo que permita a la mujer comprender su situación, sus modos de actuación y las influencias sociales que dan cuenta de la misma. Ésta es la razón de que análisis, objetivos y estrategias se unan de forma consecuente a lo largo de todo el proceso de intervención. El cambio, y no sólo hay que pensar en el que lleva a cabo la persona, sino las modificaciones del entorno, de la comunidad, se logra a través del control y del poder sobre su vida, de la consecución de una autonomía económica, de una elaboración de la afectividad, de los modelos de mujer y feminidad, todo ello mediante la consecución de una autoestima autocentrada.

Toda intervención feminista se refleja en la consideración de problema social a lo que atañe a las mujeres como categoría social, lo que propicia el compromiso con los problemas de las mujeres a la hora de realizar los programas de acción. La importancia

de evitar la confusión entre familia, mujer y cuidado es otro elemento clave, ya que con frecuencia se convierte en la base de situaciones de injusticia y desigualdad (Martínez et al., 2004).

Un proceso que se basa también en el encuentro y la solidaridad con otras mujeres. Percibirse como miembro de una categoría fomenta la búsqueda de ayuda. Lo que con frecuencia ocurre es que el tener poder no se interpreta desde unos parámetros androcéntricos, que remiten al dominio sobre otros, sobre las circunstancias y los medios que nos rodean. El empoderamiento feminista se centra en generar la capacidad de tener control sobre una misma, no en lograr el de otros. Incluso implica aceptar y comprender las situaciones pasadas de debilidad, dependencia y sumisión. Aceptar esto es el primer paso hacia una reintegración de todas las parcelas y etapas de la vida.

Íntimamente vinculado a la carencia de control se encuentra el hecho y el sentimiento de dependencia. Con frecuencia las mujeres asumen que su única forma de poder y de relación es el cuidado de los otros, quienes aparentemente se convierten en dependientes de ella. Sin embargo, las necesidades emocionales sobre las que se asienta la identidad de la mujer se convierten en el núcleo de su proceso vital. No es entonces extraño, como dice Ana Távora (2001), que las hipótesis para explicar lo que les ocurre a las mujeres siempre estén relacionadas con sus hijos, sus maridos, sus padres, mientras que los conceptos centrados en su desarrollo personal o su privacidad no sean considerados. De hecho hoy en día sigue siendo usual pensar que la maternidad es algo que desarrolla a las mujeres más que la paternidad a los hombres y que el empleo y la carrera profesional es más relevante en un hombre que en ellas.

Lo personal es político: se conecta con lo social, no es aislado

Un modelo de trabajo grupal feminista conceptualiza los problemas partiendo de análisis sociopolíticos que prestan atención al origen social. Las mujeres se convierten en portavoces de una situación social de desigualdad (Távora, 2001): su malestar es la única forma de expresión permitida. El trabajo sobre los temas elegidos debe abordarse desde una perspectiva que conecte la cotidianidad de la vida de las mujeres con los condicionantes sociales estereotipados a los que se ven sometidas. Por ejemplo, sigue siendo infrecuente hablar a las adolescentes de la satisfacción sexual, del descubrimiento

de su propio deseo, siendo más usual hacerlo en términos de evitación, seguridad, protección, de resistencia. Por ello no es raro que conceptualicen el sexo como 'algo que les sucede' pero de lo que no se sienten protagonistas. Igualmente es frecuente oír a las mujeres describirse como 'madres, ante todo', considerando este aspecto como la parte más importante, o única, de su identidad y no pensándola como una forma de relación, o como un aspecto más que conforma sus vidas. Dado que el cuerpo se considera inferior a la mente, y que las mujeres se han vinculado fundamentalmente a su función reproductora, no es de extrañar que ellas mismas ejerzan una presión y mantengan una mala relación con su propio cuerpo.

Con los hábitos alimenticios ocurre algo parecido. La gordura o el exceso de peso están más castigados en las mujeres que en los hombres. De hecho la industria farmacéutica gasta millones en la investigación sobre métodos de adelgazamiento cuyos potenciales compradores son mujeres. Lo importante no es el peso, sino entender éste como una manifestación de algo más profundo: las presiones sociales sobre el cuerpo. En este sentido es más adecuado centrarnos en la persona y en lo que puede ser una ausencia de control o un problema de aceptación.

Relación igualitaria

Todo el mundo está afectado por las jerarquías sociales que con cierta frecuencia se reproducen a lo largo de las interacciones. La defensa de una relación entre iguales supone que se anula la división experta/inexperta. Es probable que las mujeres que están acostumbradas a un modelo tradicional de relaciones, y que aceptan pasivamente las relaciones de poder, muestren un fuerte rechazo a esta forma de trabajar. Se trata de que la mujer aprenda a generar relaciones de igualdad, a percibir las y eliminar de su vida las que no lo sean, ya que ésta es una forma indirecta de conseguir autoestima. Esta relación igualitaria podemos entenderla de dos formas: como igualdad en el respeto entre las componentes del grupo e igualdad entre la coordinadora y las demás. Desde algunas intervenciones se habla también de este principio, pero parece que el mismo no rige para la coordinación, que se sitúa en una posición de poder adquirido en el grupo por su conocimiento y estatus de experta. Esta forma de actuar, contraria a lo que se postula, entra en contradicción con la acción por lo que en el fondo podría interpretarse que cuando ellas tengan el conocimiento podrán ejercer el poder sobre los demás. De esta

forma se mantendrían intactas ciertas formas sutiles de discriminación que permiten la desigualdad.

Un modelo es una imagen simplificada de la forma en la que percibimos el mundo. La imagen jerárquica frente a la igualitaria resume una forma de relación con los otros. El coordinador pretende contener, apoyar y permitir. Contener significa estar presente, de forma firme pero aceptando y no temer la manifestación de sentimientos. Las mujeres exploran, pero ello no las sitúa en una situación inferior. La relevancia del esquema jerárquico se pone de manifiesto cada vez que las personas, pero sobre todo las mujeres, piden soluciones. No se trata de compartir o aceptar en el sentido de aceptar sentimientos o pensamientos, sino de comprender de dónde surgen y qué producen en la mujer. Es ésa la manera de indagar en su malestar.

Identidad personal y social son interdependientes

Acentuar la relación que se establece entre los grupos con los que nos identificamos y cómo su identidad personal se marca por la social es otro elemento de análisis. La desvalorización cultural de la identidad femenina se relaciona con dos procesos identificados que se asientan en la naturalización: la vinculación exclusiva de la mujer a la reproducción y la maternidad como eje de relación con el mundo. Junto a esto la idea de culpa, tan arraigada y simbolizada en la cultura occidental a través de 'Evd, permite reafirmar el compromiso moral en las mujeres que se sienten permanentemente responsables y culpables, lo que constituye un aspecto fundamental de la opresión de género. Ellas son responsables del bienestar psicológico y material de los demás. La consecuencia de esto es orientar la identidad hacia los otros, lo que las hace sensibles a cualquier tipo de comentario e inclinadas a la aceptación y la sumisión, ya que han aprendido que eso conlleva la consideración y el premio. En la acción grupal es importante romper esta tendencia y reforzar en las mujeres la idea de que deben orientarse hacia sí mismas sin necesidad de someterse a la autoridad del otro. Esto no supone caer en la llamada falsa igualdad. El género, la etnia, la procedencia cultural, la clase, orientación sexual son elementos a tener en cuenta, ya que se integran en las representaciones que construimos sobre nosotras. En el caso de mujeres inmigrantes es básico conocer la cultura de origen y poner en contacto las concepciones de los roles sociales de las diversas culturas y lo que hay de común y de diferente, favoreciendo la

creación de redes sociales y grupos de apoyo. Con frecuencia el choque, en el caso de inmigrantes, entre los miembros de la pareja provoca situaciones de conflicto en la medida en que dos modelos culturales, el de la sociedad de acogida y la de partida, sobre las relaciones de género se ponen en contacto y plantean situaciones complejas.

Otra cuestión que con frecuencia se plantea es la ausencia de reciprocidad, la cual provoca una disminución de la afirmación del yo, como algunas psicólogas han señalado. Cuando no hay afirmación del propio self se tiende a asimilar la perspectiva del otro a través de la atención permanente, silenciando sus propios deseos y valores en favor de otros.

Reconocimiento de su experiencia y valorar su punto de vista

Mientras modelos tradicionales han puesto en tela de juicio la experiencia vivida y la emoción y la expresión de las mujeres, considerándola exagerada, incorrecta o manipuladora, el planteamiento feminista no cuestiona la experiencia y afectividad de la mujer sino que intenta, mediante un proceso empático, comprenderla y desentrañar el eje del malestar. El foco de atención es la vivencia de las mujeres de forma que analicen y valoren las acciones y relaciones que mantienen en todos los órdenes y ámbitos en los que lo han vivido. El trabajo feminista es aquel que revaloriza el cuidado y la atención, pero entendiendo que no son algo natural sino que se aprende y que requiere esfuerzo, tiempo, dedicación y que debe ser compartido.

Además se considera que lo objetivo y lo subjetivo son dos elementos relacionados: la realidad objetiva de condiciones de vida y la experiencia subjetiva de sentimientos y pensamientos. Nunca se puede banalizar o desconsiderar la visión que la mujer tiene de su experiencia vital. De hecho para la modificación de la conducta se precisa trabajar en los dos niveles, de forma que un comportamiento más asertivo se relaciona con una mayor aceptación y autoconfianza.

No es raro ver que muchas mujeres muestran deseos de aumentar su autoestima, lo que se plasma en la proliferación de talleres de autoestima para mujeres. Algo que no debe extrañar ya que la mujer se convierte en objeto para sí misma y se mantiene en un constante proceso de escrutinio del que frecuentemente sale evaluada negativamente. Al

ser para otros, es en ellos donde deposita el valor que se otorga. Valorarse y estar en contacto con lo que se quiere es una tarea que en muchos casos las mujeres deben aprender.

S.S. Algunas consideraciones desde la intervención feminista

Los estudios con perspectiva de género que se han desarrollado para la comprensión de algunos de los desórdenes más frecuentemente diagnosticados a las mujeres han llamado la atención sobre los sesgos, que en términos de evaluación y tratamiento, se han producido (Crawford y Unger, 2004). Si las normas de género definen lo aceptable y lo inaceptable, lo normal y lo que no lo es, deberemos identificar en qué medida las normas de género se introducen en el proceso y las creencias que se mantienen acerca de las mujeres y los hombres determinan los diagnósticos y las intervenciones. Probablemente el malestar, descontento e insatisfacción con la vida de una persona de 57 años se atribuya a una alteración hormonal si es una mujer, pero no si es un hombre. En este segundo caso, y pese a la existencia de hormonas también en ellos, se indagarán otros elementos posibles. La conexión entre los estereotipos de género y las categorías diagnósticas tiene varias explicaciones no excluyentes: el sexo actúa como primer elemento diagnóstico, ello aumenta las cifras de prevalencia, este grupo es más tratado (medicado), y en consecuencia se identifica con el desorden.

Un aspecto sumamente relevante es la proliferación de categorías diagnósticas que han pasado en el DMS de 158 en 1952 a 340 en 1994. Esto parece problemático por dos cuestiones: una porque puede ser que cada vez más parcelas de la intimidad y la vida cotidiana se sujeten al juicio de normalidad o anormalidad y otra porque las creencias estereotipadas pueden llegar a ser catalogadas de síntomas. En este sentido algunas teóricas han llamado la atención sobre el proceso de construcción social de los síntomas y de cómo el sistema social puede crear conductas que considera respuestas inadaptadas. El proceso que lo propicia es el del doble rasero: ya que hay asunciones contradictorias para un mismo contexto. Por ejemplo, es muy difícil percibir a una mujer competente y femenina al mismo tiempo. En qué medida este proceso puede convertirse en un medio de control social es algo sobre lo que algunos teóricos están de acuerdo. Si las quejas y el malestar de las mujeres se consideran una muestra de enfermedad, la consideración

intrapsíquica y biológica prevalecerá sobre el análisis de otros elementos interpretativos de carácter social, como la desigualdad, la forma de vida.

5.5.1. Vejez, climaterio y menopausia

En la actualidad parece existir una cierta propensión social a considerar la vida de las mujeres como un proceso jalonado de 'enfermedades': la menstruación, el embarazo, el parto, la menopausia. La idea de que la capacidad reproductiva hace a la mujer más vulnerable a desórdenes o síndromes refuerza la idea del determinismo biológico, lo que puede generar en ellas una autopercepción negativa. Más que un cambio social en la construcción de género se usan terapias hormonales, y el uso de fármacos para el control emocional puede ser problemático. El único elemento que parece como signo de menopausia es el fin de la menstruación. Ansiedad, insomnio o sofocos son aspectos que no están presentes en todas las mujeres y aunque se atribuyen a la disminución de las hormonas, no parece confirmada la relación entre niveles de hormonas y el tipo o severidad de los síntomas (Derry, 2002). Incluso en algunos casos se ha llegado a afirmar que el aumento del riesgo del cáncer de mama y endometrial es mayor entre las mujeres sometidas a este tratamiento.

Frente a la consideración biomédica, la posición feminista llama la atención sobre el hecho natural que supone la menopausia, por lo que cuestiona su consideración patológica. De hecho, muchas mujeres experimentan esta etapa de la vida con una actitud positiva y en ocasiones se han hallado correlaciones significativas entre la satisfacción con la apariencia física y la autoestima con menor manifestación de síntomas, pero no entre niveles de estrógenos y depresión (Bloch, 2002). La interpretación de la feminidad desde un modelo médico, muy ligado a la capacidad reproductiva de la mujer, que determina la aparición de síndromes o trastornos, confiere a las hormonas un valor social que al vincularse a menudo a las mujeres lo hace más significativo.

A lo anterior debemos unir que la vejez se ha convertido en un nuevo estigma social que recae más en la mujer. El temor a desvelar la edad debe ser unido a la necesidad de imagen corporal y juventud. La unión del sexismo sutil y de la discriminación por la edad coloca a la mujer en una posición más precaria. Algunos estudios ingleses han

demostrado que existe un trato diferencial entre los miembros de las residencias geriátricas y que los hombres son mejor tratados que las mujeres.

5.5.2. Trastornos de la alimentación

Hablar de la alimentación de las mujeres en occidente es señalar, más que su organismo o su salud, su cuerpo. Como acertadamente ha señalado Berger (2007), la presencia social de la mujer es muy diferente a la del hombre: la del varón se relaciona con la promesa de poder (hacer) que transmite, la de la mujer se vincula a ella misma, de ahí que se establezca una estrecha relación entre el hacer masculino y la aparición femenina. Pero esta aparición supone que es vista doblemente, por él y por ella. La mujer se contempla continuamente, supervisándose, porque el modo en que aparece determina su ser. Los hombres miran y las mujeres se miran a sí mismas para conseguir ser miradas y así valoradas de la mejor manera posible. `La parte examinante del yo de una mujer trata a la parte examinada de forma que demuestra a los demás cómo le gustaría a todo su yo que le trataran (Berger, 2007; p. 55). El espejo y el desnudo son para contemplar.

La representación del cuerpo de la mujer ha sido uno de los temas más tratados y, al tiempo, controvertidos en varias disciplinas. Pero en todas ellas se llama la atención sobre el hecho, como señala Asunción Bernárdez (2005), de que hay dos ocultaciones permanentes: una cuando se sustrae de la realidad y se localiza en el imaginario-simbólico y la otra cuando se cosifica u objetiviza. La hiper-representación de la mujer la anula como real y la inserta en lo inventado. El software construye cuerpos perfectos, inventados, corregidos, acuñando un ideal de belleza y esbeltez casi imposible. Las tecnologías quirúrgicas (im-)puestas al servicio del cuerpo imaginario ahondan cada vez más en la insatisfacción corporal. Como afirma Baudrillard (1991), primero el cuerpo era la metáfora del alma, luego lo fue del sexo y hoy es de la nada.

En este contexto es en el que podemos entender los trastornos de alimentación como la anorexia, que se vincula con un ideal estético, y no con la superación de las pulsiones o pecados como la gula o el poder del espíritu sobre la carne como aparecía en otras épocas. Muchas más chicas que chicos se sienten insatisfechas con su cuerpo o su peso y se someten, voluntariamente, a diferentes dietas. No es por tanto extraño que se hable del control del peso entre las mujeres como el "descontento normativo". Algunos estudios

han llamado la atención sobre lo que denominan el discurso de la gordura. Miles de chicas repiten al día la frase 'estoy gorda', cuando las que tienen sobrepeso no suelen usarla, por lo que parece que tal expresión no es tanto una declaración, sino una solicitud de negación y de confianza en lo opuesto.

Desde una perspectiva de género el primer paso es evitar las etiquetas diagnósticas ya que pueden ser medios de estigmatización para las mujeres que no se conforman con el estereotipo femenino. Además es fundamental desculpabilizar a la persona que sufre este tipo de trastorno o de malestar y mostrar las raíces culturales del mismo. ¿Quién define los estándares de peso, o de belleza, para las mujeres? En este sentido hay que evidenciar las fuentes de control y poder que las mujeres tienen sobre sí mismas.

5.5.3• Violencia contra las mujeres

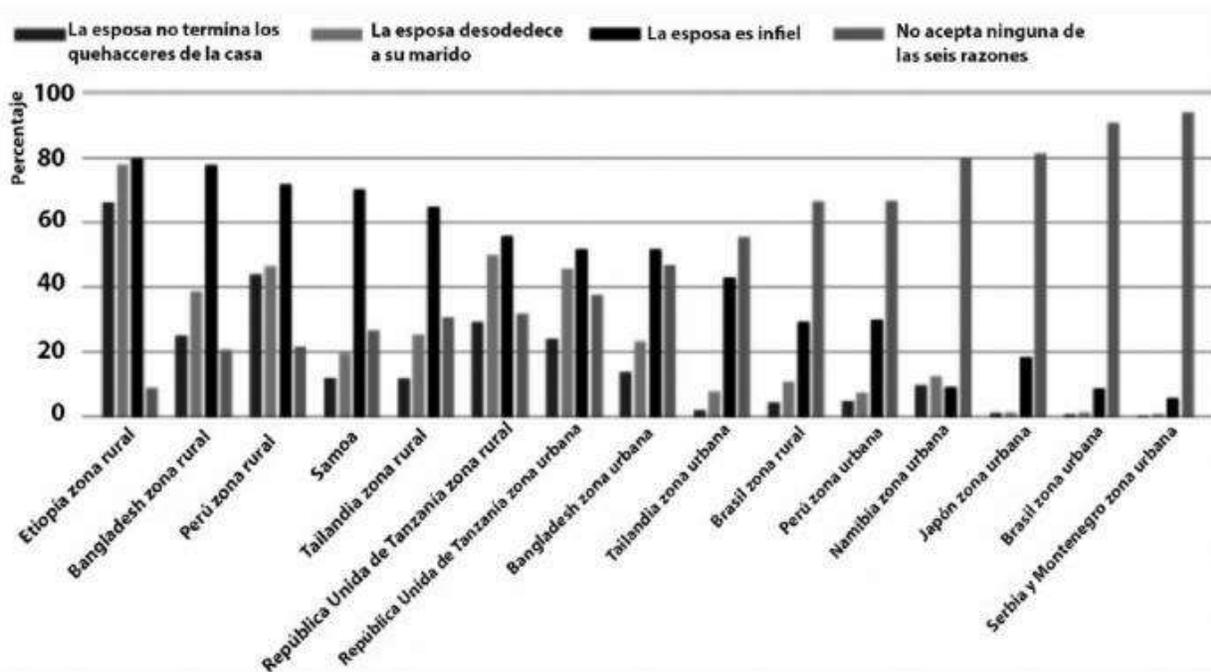
La magnitud de la violencia contra las mujeres es alarmante tanto por la cantidad, las formas en que se lleva a cabo y la diversidad de países en los que se produce. Desde el feminicidio hasta la violencia sexual contra la mujer, las violaciones en los conflictos armados y las situaciones posteriores a los conflictos; la explotación sexual, las prácticas tradicionales de mutilación genital femenina, el matrimonio forzado, la lapidación, arrojamiento de ácido, la violencia relacionada con la dote o el "honor", el acoso sexual son algunas de las más frecuentes.

Aunque es imposible conocer en datos fiables el alcance real de la violencia sexual, los datos del Informe mundial sobre la violencia y la salud realizado por la OMS 2002 sugieren que una de cada cinco mujeres puede sufrir violencia sexual por parte de su pareja de confianza a lo largo de su vida. En estudios sobre la violencia sexual realizados en Canadá, Finlandia, Suiza, Gran Bretaña y Estados Unidos, entre el 2% y el 13% de las mujeres denuncian haber sido víctimas de un intento de violación o de una violación completa por parte de su pareja a lo largo de su vida. En otros basados en grupos más pequeños de población, por ejemplo en Londres (Inglaterra), Guadalajara (México) y la provincia de Midlands (Zimbabue), se indica que las tasas son superiores, situándose en un 25% aproximadamente.

Estos datos son más alarmantes cuando constatamos la actitud de las mujeres ante la

violencia de sus parejas. En general más de las tres cuartas partes de las mujeres de los entornos urbanos consideraban que no había ningún motivo que justificara la violencia, sólo una cuarta parte de las mujeres de los entornos provinciales de Bangladesh, Etiopía, Perú y Samoa no compartía esta opinión.

Cuadro 5.4. Justificaciones de la violencia (tomado del Informe OMS 2002)



El motivo más común por el que las mujeres justificaban la violencia era la infidelidad, mientras que el segundo motivo era desobedecer al marido o a la pareja. En casi todos los casos y para todos los motivos expuestos, la aceptación de los motivos era más elevada entre mujeres que habían sido víctimas de violencia que entre las que no lo habían sido, lo que puede indicar que éstas habían aprendido a "aceptar" la violencia en situaciones en las que son víctimas de la misma, o que las mujeres que consideran la violencia como algo "normal" tienen más posibilidades de establecer o tolerar relaciones violentas.

Esos datos llaman la atención sobre la forma de comprender e intervenir en las situaciones de violencia contra las mujeres. La consideración feminista de la violencia acentúa la perspectiva sociocultural en el que el sistema de género es considerado como el factor explicativo. La violencia se basa en una relación de poder desigual. Pese a que el

modelo cultural enseña al hombre a proteger a la mujer de la violencia, también aún esta al modelo masculino. En este sentido lo masculino se localiza en el polo de la acción, junto al par agredir-proteger, y lo femenino en el polo de la pasividad, junto al esquema protegida-víctima. De ahí que podamos encontrar que para proteger a la mujer los hombres realicen actos violentos, además de tener la capacidad y el poder de prescribir su código de feminidad. Y la feminidad tradicional puede ser una buena base de vulnerabilidad al ataque.

No es por tanto la debilidad de la mujer la que mantiene la violencia, sino el modelo social. En ocasiones las mujeres que son objeto de violencia tienden a ser medicalizadas en la medida en que son percibidas como personas débiles, patológicas, e incluso se hallan interpretaciones tendentes a culpar a las propias víctimas de la ocurrencia de la violencia, ya que en ellas se individualiza la responsabilidad de no detener los comportamientos violentos, dado su estado de pasividad y baja autoestima. En cierto modo es frecuente pensar: ¿Cómo ha podido aguantar esa situación? Y la respuesta atribuye a la persona la explicación, lo que refuerza la idea de que las mujeres débiles se dejan maltratar.

Para enfrentarse a la violencia la mujer debe perder el miedo, que es la forma en que las mujeres internalizan el sistema de género tradicional. Por eso la mayoría de los programas de intervención en los casos de violencia con perspectiva de género integran en sus acciones módulos dedicados a analizar el modelo de feminidad imperante y asumido, y la construcción de los modelos de masculinidad imperantes, los modelos de amor y las concepciones sobre la violencia. Asimismo des-culpabilizar a la víctima de la violencia recibida, fortalecer la autoestima deteriorada, fomentar la conducta pro-activa y productiva y favorecer la expresión de sentimientos negados o reprimidos son otras piezas clave del proceso.

5.5.4. Mujeres inmigrantes

La intervención con mujeres inmigrantes parte de una reflexión general feminista y asume un modelo de interseccionalidad que tiene en cuenta la procedencia cultural, la clase y otros elementos para indagar las formas de opresión de estas mujeres y sus dificultades en la sociedad de acogida. Frente a la posición tradicional en la que la mujer

inmigrante adoptaba una actitud pasiva-dependiente, considerándola desde la perspectiva de la reagrupación familiar, hoy en día la aproximación es mucho más pro-activa en la que se analizan:

- Las dificultades de inserción ciudadana en los diferentes órdenes.
- Las alteraciones en el sistema de relaciones de género.

Estos dos aspectos son relevantes porque en algunos estudios se ha observado que la inmigración mejora la situación laboral de las mujeres, las cuales empiezan a mantener relaciones más igualitarias, aunque ello no garantiza la presencia de cambios en el ámbito doméstico, incluso aunque la mujer traiga a casa más ingresos o sea la única en hacerlo. Además se ha apreciado que las mujeres inmigrantes participan más que los hombres en las organizaciones comunitarias, al menos las de determinados grupos culturales, mientras que en los hombres se aprecia con fuerza la iniciativa de los llamados movimientos de vuelta a casa (Hondagneu-Sotelo, 2000). Este deseo se sustenta en la afirmación de la falta de moral y libertad sexual que mantienen las mujeres en las sociedades de acogida, consideradas como degradantes e inferiores, lo que refuerza el mito de la pureza de nuestras mujeres.

El modelo de intervención básico se centra en el análisis de las relaciones de género, poniendo en evidencia las dimensiones sociales y analizando su situación en el conjunto de la sociedad. ¿Cómo son los modelos de género en los que se han socializado las mujeres inmigrantes y en qué grado ellas los asumen? Teniendo en cuenta que el proceso de integración es un proceso de ida y vuelta, se debe partir de la identificación de los objetivos de la intervención, valorando la fuerza de los elementos sexistas y racistas que limitan sus roles. La intervención grupal promueve un cambio personal, que surge del empoderamiento, de la autonomía a todos los niveles, afectiva, económica, legal, y de la afirmación de sí misma. La transformación social se intenta construir mediante la creación de redes sociales, la promoción del contacto y la solidaridad con otras mujeres a través de la creación de grupos y, desde ahí, el fomento de un esquema de acción comunitaria y colectiva.

Según los trabajos propuestos por Ginette Aumont, Nicole Guindon y Gisèle Legault

(2002), la estrategia básica de la intervención es privilegiar la igualdad de las mujeres y respetar el ritmo de cada una durante el proceso de intervención. Precisamente uno de los puntos más difíciles del encuentro es la comunicación de la vida privada, aspecto que si es ya difícil se torna más problemático cuando la persona con la que se entabla la relación no comparte un mismo código lingüístico y cultural. Crear ese clima de confianza que permita a la mujer inmigrante atravesar la barrera que separa su mundo privado del mundo público que representa el profesional, es una tarea ardua. Incluso ambas personas deben ser conscientes de la forma en que su pertenencia cultural atraviesa sus posiciones de vida.

La relación de ayuda debe no obstante tener muy en cuenta varios elementos:

- Parece más eficaz con alguien de la misma cultura, por ejemplo las mujeres musulmanas víctimas de violencia por parte de sus parejas desean discutir el impacto de una separación con una persona también musulmana que pueda entender lo que tal acto significa.
- Se ha comprobado que resulta más fácil que la atención a las mujeres la ofrezca otra mujer.
- Las mujeres mayores no parecen sentirse bien ante personas mucho más jóvenes, si bien es cierto que la madurez y el componente empático les hacen disminuir sus reticencias.
- El idioma es la primera barrera que superar y el mero conocimiento de la lengua no asegura la adecuada comprensión, aspecto al que hay que prestar gran atención.

Referencias bibliográficas

Aumont, G., Guindon, N. y Legault, G. (2002). *L'intervention auprès des femmes immigrantes et de leur famille*, (pp. 253-280) En Gisèle Legault (Eds.). *L'intervention interculturelle*. Montreal: Gaetan Morin.

Baudrillard, J (1991). *La transparencia del mal: ensayo sobre los fenómenos extremos*. Barcelona: Anagrama.

Berger, J. (2007). Modos de ver. Barcelona: Gustavo Gilj.

Bernárdez, A. (2005). La publicidad como contrato comunicativo, En La publicidad y la salud de las mujeres (pp. 13-40). Salud 8. MTAS. Instituto de la Mujer

Bosch, E. y Ferrer, V. (2002). La voz de las invisibles. Las víctimas de un mal amor que mata. Madrid: Cátedra.

Bloch, A. (2002). Self-awareness during menopause. Maturitas, 41, 61-68.

Broverman, I. et al. (1970). Sex-role stereotypes and clinical judgements of mental health. journal of Counselling and clinical Psychology, 34, 1-7-

Brown, L. (2006). Still subversive after all these years: The relevante of feminist therapy in the age of evidence-based practice. Psychology of Women Quarterly, 30, 15-24.

B Utler, S. y Wintram, C. (1993). Feminist Groupwork. Londres: Sage.

Crawford, M. y Unger, R. (2004). Women and Gender. A feminist psychology. Boston: McGraw-Hill.

Derry, P.S. (2002). What do we mean by 'the biology of menopause'? Sex Roles, 46, 13-23.

Esteban, M. L. (2002). El género como categoría analítica. Revisiones y aplicaciones a la salud, En Miqueo, C. et al. (eds.) Perspectivas de género en salud (pp. 25-52). Madrid: Minerva.

Hare-Mustin, Rachel y Marecek, Jeanne (1994). Marcar la diferencia. Psicología y construcción de los sexos. Barcelona: Herder.

Herman, Judith (2004). Trauma y recuperación. Cómo superar las consecuencias de la violencia. Madrid: Espasa.

Hernando, A. (2000). La construcción de la subjetividad femenina. Madrid: Instituto de Investigaciones Feministas.

- Hondagneu-Sotelo, P. (2000). Feminism and migration, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 571, 107-120.
- Levine, J. M. y Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Martínez, C., Paterna, C. y Yago, C. (2002). Análisis teórico de los modelos de desarrollo de identidad feminista y las implicaciones para la psicoterapia feminista y el cambio social. En VVAA, *La difusión del conocimiento en los estudios de las mujeres*. Alicante: Centro de estudios de la Mujer.
- Martínez, C., Paterna, C., Vera, J. y Martín, P. (2004). Ética feminista e intervención comunitaria (pp. 141-154), En Vidal, A., Zambrano, A. y Palacín, M. (eds.). *Psicología comunitaria europea: Comunidad, poder, ética y valores*. Barcelona: UB.
- Paterna, C., Martínez, C., Yago, C y Rosa, A. (2000). Identidad social feminista y estrategias para el desarrollo de un autocepto positivo de la mujer, En Pastor, J., Méndez, T. y Caballero, D. (eds.). *La mirada psicosociológica: grupos, procesos, lenguajes y culturas* (pp. 331-337). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Stewart, A. y McDermott, C. (2004). Gender and Psychology. *Annual Review of Psychology*, 55:519-44
- Tannen, D. (1990). *You Just Dont Understancl: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine.
- Távora, A. (2001). El género y los esquemas de referencia en salud mental, En Miqueo, C. et al. (eds.) *Perspectivas de género en salud* (pp. 199-222). Madrid: Minerva.
- Weisstein, N. (1968). Psychology Constructs the Female; or, The Fantasy Life of the Male Psychologist (with Some Attention to the Fantasies of His Friends, the Male Biologist and the Male Anthropologist). *Feminism & Psycholog*, 3 (2), 195-210.
- Worrell, J. y Jonson, D. (2001). Therapy with women: Feminist frameworks. En R.Unger (Ed.). *Handbook of the psychology of women and gender* (pp. 317-329). New Jersey: Wiley.

[http://www.who.int/gender/violence/who_mtddcountry_study/
summary_report/chapter2/es/index6.ht](http://www.who.int/gender/violence/who_mtddcountry_study/summary_report/chapter2/es/index6.ht)"

6

Entrenamiento e intervención grupal intercultural

6.1. Sociedades multiétnicas: ideologías y respuestas

El proyecto social del siglo xxi parece orientarse alrededor de la creación de grandes núcleos urbanos constituidos por millones de personas de muy diversa orientación cultural. En el contexto europeo, las grandes diferencias percibidas entre algunos de estos grupos, sobre todo en el caso de los considerados más distantes al modelo occidental, han provocado una nueva necesidad en el sistema a fin de evitar problemas de convivencia.

En consecuencia, la acción política en torno a la inmigración y la ciudadanía ha reabierto la confrontación, en el seno del modelo capitalista, entre el discurso del 'reconocimiento' y de la 'redistribución'. Mientras el primero se elabora en el marco de la filosofía moral para conceptualizar y analizar el debate sobre la identidad y la cultura, el segundo se construye alrededor de la teoría de la justicia distributiva. Y si bien ambos modelos se han desarrollado independientemente, no cabe duda de que en el panorama socio-político actual, marcado por la globalización, es prioritario el estudio de las relaciones entre ambas propuestas (Fraser y Honneth, 2006).

La política del reconocimiento supone aceptar la diferencia y alcanzar el respeto sin pagar el precio de la asimilación al modelo dominante. Sin embargo, parece que las políticas identitarias no han acabado con las situaciones de pobreza o de injusticia, y que incluso pueden exagerar la percepción de diferencias. En este sentido el último documento elaborado por el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en su Informe sobre desarrollo humano 2009 (<http://www.undp.org/spanish/>), centrado por primera vez en el tema de las migraciones, pone de relieve como éstas mejoran el desarrollo humano y defiende que los migrantes dinamizan la producción a un costo muy inferior o incluso nulo para los residentes locales. Pero además señala que los temores

actuales acerca de la imposibilidad de asimilación que suscitan estos extranjeros recién llegados son tan infundados como lo fueron aquellos muchos migrantes del siglo pasado. Lo que sí es cierto es que se encuentran con desventajas sistémicas que les impiden o dificultan acceder a servicios en los mismos términos que la población local y que son objeto de un trato discriminatorio en ocasiones.

La antítesis que aparece entre las anteriores concepciones resulta pertinente para comprender las diferentes acciones que los gobiernos llevan a cabo en relación a la cuestión de la multiculturalidad, así como para examinar las clasificaciones elaboradas para conceptualizar las formas de relaciones que los diferentes grupos culturales mantienen en un sistema social dado.

El paradigma del reconocimiento se centra en el análisis de la injusticia como fruto de una interpretación de lo cultural; las injusticias se interpretan como consecuencia de la dominación cultural. Los patrones de representación cultural actúan, o pueden actuar, como impedimentos para la visibilización e interpretación, o el mero conocimiento, de otros modelos. Asimismo se constituye en el elemento que construye y genera grupos racializados. En los casos más extremos este posicionamiento permite el descrédito, la difamación y el menosprecio, haciendo uso de estereotipos y prejuicios que se concretan en comportamientos discriminatorios. La posible solución a esta situación no es otra que el cambio simbólico, la valoración de la diversidad cultural, el cambio de los patrones de representación y, en cierto modo, de los valores. Obviamente aquí los grupos se definen mediante criterios culturales, de forma que tanto se puede aplicar a los identificados por un criterio racial como a los señalados a través del género, la orientación sexual, las creencias religiosas, o cualquier otro factor.

El paradigma redistributivo analiza las relaciones desde el punto de vista socioeconómico, de forma que conceptualiza las injusticias como consecuencia de una estructura económica determinada. Las manifestaciones de esta injusticia se aprecian en la explotación, la marginación y la privación de derechos que se entiende como consecuencia de la primera. Es pues necesario redistribuir la riqueza, reorganizar las formas de trabajo o cambiar las estructuras productivas. Los grupos aquí se asemejan a los colectivos definidos económicamente.

Estas dos aproximaciones entienden las diferencias entre los grupos de forma diversa. Para el modelo distributivo las diferencias no son de carácter intrínseco al grupo, o consecuencia de las características de los mismos, sino resultado de un sistema económico injusto. Desde la perspectiva del reconocimiento se han elaborado dos concepciones acerca de las diferencias:

a) La que las concibe como algo previo que un esquema interpretativo dominante desvaloriza.

b) La que considera que no son previas, sino contemporáneas a la evaluación.

En consecuencia en un caso la solución posible será valorar y celebrar las diferencias antes que eliminarlas, mientras que en el segundo caso es preciso llevar a cabo un análisis del proceso mediante el que se elaboran los términos que las originan, esto es, la deconstrucción de los mismos. Los defensores del reconocimiento quieren evitar la universalización de las normas del grupo dominante, la asimilación de los subordinados y la desaparición de las características definitorias de los grupos. Por su parte otros ven en este proceso una atomización social que relega lo económico y los universales morales.

En qué grado el reconocimiento y la redistribución son paradigmas opuestos es algo que se sostiene mejor en el marco de los modelos ideales que en la concreción de la vida cotidiana. Entre otras cosas porque la mayoría de las personas participa de varias dimensiones que generan formas de injusticia social. Género, clase, sexualidad, religión, étnia, salud, etc. se combinan de forma que pueden constituirse en ejes de subordinación o discriminación. En este sentido es en el que se puede afirmar que si no hay previamente un reconocimiento se hace imposible la redistribución.

Los modelos políticos sobre la inserción de los inmigrantes en la sociedad de acogida se han descrito con diferentes términos. Frente al multiculturalismo, característico de la sociedad estadounidense, que se centra en proyectos de grupos étnicos e individuales, el denominado de convergencia cultural prima el proyecto colectivo frente al individual, más semejante al de la sociedad francófona canadiense. Por su parte el modelo asimilacionista estima que la asunción de la cultura del país de acogida debe ser el eje de la acción social gubernamental. Incluso algunos ven en esta fórmula la garantía de la

igualdad, entendiendo que las minorías asimiladas vivirían sin discriminación. Pero sin duda hay que analizar los supuestos básicos de esta opción que son tres básicamente:

1. Que el modelo cultural del país de acogida es homogéneo.
2. Que es inmutable y por eso duradero.
3. Que la asimilación cultural es la garantía de la integración social.

De todo ello se entiende que la evitación de la discriminación está garantizada. Pero las realidades sociales de muchos países europeos ponen en duda la eficacia del proceso asimilacionista, sin entrar a debatir otras cuestiones. Ni en Estados Unidos los afro-americanos son una comunidad ajena a la discriminación, ni en Francia los argelinos, ni en Austria los turcos. En estos casos las políticas asimilacionistas no son sinónimo o garantía de convivencia, sino más bien de co-existencia que en cualquier momento desaparece dando lugar a situaciones de conflicto.

Integración y asimilación son vocablos también usuales en el ámbito de la intervención social. Por ello conviene aclarar algunos significados antes de continuar. No es éste el lugar de definir el término cultura, no obstante sí podemos puntualizar, en aras de un análisis posterior, que una serie de rasgos caracterizan este concepto. En primer lugar que, como forma simbólica de interpretar el mundo, es algo aprendido dentro del grupo y de la comunidad y, por tanto, algo que no está en el sujeto, sino que éste manifiesta en mayor o menor grado y que por tanto puede desechar, según el grado de funcionalidad y de adaptación que le proporcione. Incluso las personas asumen algunos patrones del modelo cultural y no otros. Además es importante señalar la tendencia a la reificación de la experiencia cultural (Bennett y Castiglioni, 2004) que con frecuencia se aprecia en algunos estudios. Este proceso supone olvidar que somos creadores y elaboramos nuestro mundo, aunque le otorguemos con posterioridad un estatus esencialista. Con frecuencia el pensamiento occidental aborda la cultura como elemento cognitivo y las instituciones como objetivaciones de la conducta que los grupos de personas llevan a cabo.

Partiendo de esto debemos pensar que el debate acerca del uso de términos como multiculturalidad, o pluralismo cultural, se generó cuando las ciencias sociales

consideraron insuficiente el hecho de reconocer la existencia de diferentes modelos culturales. Mientras eso era cuestión obvia, lo que parecía necesario era construir un modelo de relaciones que fuera más allá del modelo de fusión, *melting pot*, considerado insuficiente. Ya no se trata de que la identidad de un país se configure por la suma de los grupos que lo integran. Por otra parte debemos recordar que este modelo responde bien al surgimiento de países como Canadá o Estados Unidos, pero es mucho más distante de la realidad europea. Dicho esto ¿qué se puede entender por intercultural? El amplio uso del término en Europa no se ha basado en un análisis teórico del mismo. Su preferencia al de multi o pluricultural se debe al hecho de enfatizar la idea de interacción, de dinámica, es decir, mientras unos se vinculan a la mera co-existencia, la interculturalidad hace referencia a la dinámica de la convivencia.

Los estados que adoptan una ideología pluralista apoyan económica y socialmente la religión, la lengua y la cultura de sus propios grupos culturales y de los inmigrantes. La llamada ideología cívica, pese a defender los derechos del modelo cultural de los inmigrantes, no apoya financieramente su mantenimiento y las intervenciones estatales se centran en evitar la discriminación. La ideología asimilacionista espera que los inmigrantes abandonen su modelo cultural y, en algunos casos, limita las manifestaciones culturales y religiosas de las minorías. En último lugar podemos hablar de las políticas étnicas que señalan y marcan con diferentes criterios étnicos la pertenencia al grupo, usando este aspecto como elemento para otorgar la ciudadanía.

Si bien el término intercultural surge en el contexto educativo, dado que ésta se considera el instrumento más operativo para la integración de los inmigrantes, hoy día se ha trasladado a ámbitos tan diversos como el de la comunicación, la traducción y la interpretación; comunicación intercultural que en su origen remite a la posibilidad del entendimiento y aprendizaje entre culturas. En el ámbito de la mediación, experiencias como el proyecto LIP de Inglaterra, dirigido a grupos minoritarios cuya lengua no es el inglés, son un ejemplo de cómo se cubre la necesidad de equipos multilingües. En España, la Escuela de Mediadores Sociales para la Inmigración (EMSI) representa una forma similar de formación de un sector profesional. Quizá el más relevante de todos los dominios relativos a la interculturalidad sea el sociopolítico, que la define como el derecho a la diferencia en un contexto de relación y respeto que promueve la gestación

de nuevas síntesis.

6.2. La interculturalidad desde la perspectiva psicosocial

Desde el punto de vista psicosocial, la interculturalidad supone considerar el proceso de interacción entre dos o más sujetos pertenecientes a modelos culturales diferentes definidos por valores, creencias, hábitos y costumbres que modulan diariamente la conducta de las personas que con ella se identifican y, que en ese proceso de interacción, se descubren y dan sentido mutuamente.

Sin embargo, no existe una consideración unánime acerca del significado que tiene el término. Es por esto que al hablar de intercultural se deben tener en cuenta tres perspectivas diferentes:

- La subjetivista, desde la que se pone el acento en el encuentro entre dos personas que enfrentan sus modelos culturales tal como los han interiorizado, y no necesariamente de una forma consciente, lo que explica que el conocer al otro no sea suficiente para comprenderlo. Sólo cuando el propio modelo cultural se hace patente es posible acceder al del otro.
- La interaccionista implica básicamente que el acento es puesto sobre la relación que se establece y no sobre el yo, ni del profesional ni del cliente.
- La situacional, que implica la consideración del contexto inmediato en que tiene lugar la relación, es decir, el estatus de cada uno, la historia de relaciones entre comunidades, la relación política, la consideración de superior-inferior en cada modelo cultural y el resto de factores que se activan en el encuentro.

Junto con la respuesta política que emana del grupo mayoritario, debemos tener en cuenta cuál es la posición deseada por el grupo inmigrante. La clasificación más ampliamente conocida toma en consideración dos aspectos básicos a la hora de comprender el proceso de aculturación que pueden desarrollar los inmigrantes: el deseo de mantener o no contacto con el grupo mayoritario y el de conservar, en mayor o menor medida, la identidad cultural. Con frecuencia las respuestas más habituales a estas cuestiones son la asimilación y la integración.

La decisión sobre la aculturación defendida por los inmigrantes puede chocar con la de la sociedad de acogida, de forma que las relaciones pueden ser pacíficas siempre que haya acuerdo o conflictivas si las opciones elegidas no concuerdan. Pero además es evidente, dada la proliferación de grupos culturales diferentes, que existe la percepción de que es más fácil la relación con unos grupos que con otros.

Las políticas gubernamentales de las que van a depender las agencias, organismos y programas dirigidos hacia la población inmigrante determinan las acciones de integración. Estas están a lo largo de un continuo que se desarrolla desde el extremo del modelo pluralista hasta el de carácter asimilacionista en el otro.

Los niveles de distancia cultural percibida son por tanto algo que se debe tener presente en cada propuesta de actuación y en la planificación de cada paso. La intervención intercultural deberá asimismo identificar cuál será el nivel, macro o micro, sobre el que se lleva a cabo la acción. No obstante la intervención psicosocial tiene su espacio privilegiado en el nivel comunitario e interpersonal.

6.2.1. Modelos de intervención intercultural

No es extraño que los servicios ciudadanos no lleguen a inmigrantes o refugiados dado que el conocimiento que estos colectivos tienen de su existencia es escaso, cuando no equivocado. La primera barrera es la idiomática, lo cual impide literalmente, si no es mediante intérprete, una relación de ayuda. Pero hay también otros elementos como la falta de confianza, el temor o la carencia de habilidades específicas que impiden la obtención de cualquier beneficio. Del otro lado, las personas que ofrecen el servicio pueden carecer, a su vez, de las mismas habilidades y competencias para tratar y comunicarse con las personas a las que dirigen su labor. Las actitudes del personal, o sus niveles de competencia a la hora de tratar con personas de otras culturas, no siempre son los adecuados. En esta situación es en la que se hace relevante el entrenamiento intercultural, que no es otra cosa que una aplicación derivada del estudio de las relaciones intergrupales y de las teorías del contacto intergrupales desarrolladas a partir de la hipótesis del contacto.

Ghislaine Rey (2000) considera que toda acción intercultural responde a una forma de

analizar situaciones sobrevenidas en las sociedades pluralistas. Asimismo, parte de una concepción basada en la noción de ayuda para clasificar las diferentes acciones de carácter práctico que se pueden llevar a cabo con grupos culturales y que puede ser aplicable a diferentes contextos profesionales (sanitario, educativo, laboral).

Cuadro 6.1. Modelos de intervención intercultural. Basado en Roy (2000)

<i>Modelo</i>	<i>Elemento clave</i>
Aproximación intercultural	Proceso de ayuda negociada
Conciencia cultural	Centrado en el cliente
Trabajo culturalmente sensible	Impacto realidad étnica
Aproximación por etapas	Consideración de minoría
Trabajo transcultural	Percepción del mundo
Sistémico adaptado	Experiencia y condiciones de vida
Relaciones sociales de inserción	Factores socioeconómicos

Pese a los elementos comunes presentes en los modelos de intervención, existen determinados aspectos que permiten su diferenciación, siendo ésta en ocasiones más de grado que de concepción. Desde la aproximación intercultural se considera imprescindible explorar la identidad cultural en sus diferentes facetas: étnica, regional, nacional, religiosa, de clase, etc., tal como ha sido interiorizada y vivida por la persona. Dado que el encuentro con la cultura es a través de la persona y de los grupos con los que se vincula, esta aproximación no focaliza su acción sólo en una parte, sino que también toma en consideración la subjetividad de la otra.

En el proceso ¿e interacción entre estas dos personas podemos identificar 3 etapas:

- Descentración: Esta etapa se produce a través de la interpelación que cada uno hace de la propia identidad, distanciándose para poder llevar a cabo su análisis, y mediante la reflexión sobre los valores y presupuestos desde los que funciona. Es así como se puede asegurar una toma de conciencia y el darse cuenta de la influencia del propio modelo cultural. Para lograr esto es adecuado usar una metodología basada en incidentes críticos, procedimiento en el que los

intervinientes comentan los choques culturales que han tenido y los analizan para ser conscientes de sus marcos de referencia.

- Contacto: Esta etapa se centra en ver y comprender a través de la mirada del otro. La simple escucha sin interpretación, algo bastante más complicado que a lo que a primera vista pueda parecer, permite prestar atención a las palabras usadas y a las representaciones que se manifiestan en el encuentro.
- Negociación -y mediación: Supone constatar que no hay una única solución al problema, de forma que se puedan negociar los límites, las posibilidades de acción de uno y de los demás. Las condiciones previas y de partida son básicas en esta etapa ya que el conflicto debe ser visto como una oposición entre modelos y valores, no como la consecuencia del comportamiento del otro.

El denominado modelo de conciencia cultural se basa en cuatro principios: la conciencia del problema por parte del cliente, la capacidad de poder expresarse en su lengua para definir su problema, los recursos disponibles en la comunidad de origen y los criterios de evaluación que deben estar orientados al cliente. La prioridad desde este modelo es alcanzar la empatía y la sensibilidad cultural, algo que no se adquiere en el despacho, sino mediante una observación participante. La intervención requiere la participación activa de la comunidad y no la mera exposición, por parte de la administración, del listado de acciones posibles. En conjunto todas las acciones se orientan a un mismo fin, el empoderamiento del inmigrante.

Con este procedimiento los servicios sociales o de salud, así como las asociaciones no gubernamentales, se organizan a partir de las necesidades definidas por los clientes, siendo ellos quienes definen sus problemas y no los miembros de las instituciones. Esta intervención parte de la perspectiva del cliente y se relaciona directamente con el modelo de investigación-acción.

El modelo de trabajo culturalmente sensible aporta a los anteriores un concepto de interés que recoge el impacto cotidiano de una pertenencia étnica y un sistema de clase: etnoclase. Este elemento se convierte en el telón de fondo de toda intervención, de modo que ésta se realiza teniendo en cuenta los códigos culturales, las condiciones de vida y las

creencias mantenidas por las personas que son objeto de la misma. A partir de esta premisa es posible actuar desde un modelo ecológico, psicosocial, sistémico, comunitario o desde cualquier otra orientación, ya que lo relevante es no perder de vista la forma en que se define el problema y la orientación de la intervención propiamente dicha.

El modelo por etapas se elabora alrededor del concepto de minoría, entendiendo ésta como todo aquel colectivo que sufre racismo, segregación y discriminación. Además se defiende que todas ellas mantienen una visión similar en relación a su entorno que consideran hostil, se reconocen en la importancia que conceden al núcleo familiar y se consideran y perciben como diferentes al resto de los miembros de la sociedad. Para lograr una acción adecuada en estas circunstancias se considera imprescindible integrar los valores de los grupos minoritarios en la elaboración de las políticas y programas sociales, ya que es posible que los valores asumidos por los profesionales y las minorías entren en contradicción. Por último hay que destacar que este modelo considera imprescindible trabajar de forma simultánea en el nivel micro, meso y macro social.

Para el modelo transcultural dos ejes son básicos a la hora de articular cualquier intervención: en primer lugar tener una visión multidimensional y, en segundo, partir de la psicología perceptiva. Si una acción pretende ser provechosa deberá tener en cuenta las percepciones recíprocas de los grupos, y no solamente lo que cada uno atiende. El eje por tanto de la acción y elemento primordial es el campo perceptivo. La forma de considerar la naturaleza humana, la valoración del tiempo y la idea de lo divino serán algunos de los aspectos a considerar, ya que marcan las diferencias entre las percepciones del profesional y del cliente.

El modelo sistémico se origina en un análisis de la salud mental de los inmigrantes que pretende evitar el etnocentrismo y tener en cuenta condiciones económicas, sociales, culturales y políticas de los inmigrantes en la sociedad de acogida. Los aspectos clave son las condiciones de vida de las personas, las contradicciones del contexto sociopolítico y el reconocimiento de los factores de riesgo y protección. La experiencia de la persona se pone en el centro del análisis y de la acción, la cual se elabora en torno a cuatro espacios de vida: el doméstico, el laboral, el de la comunidad o barrio y el social. Estos espacios son de afrontamiento, resistencia, reconocimiento y acercamiento. En toda intervención hay pues que investigar el sentido de la experiencia de la enfermedad, conocer la

concepción cultural de la enfermedad para ellos, y reconocer la interdependencia entre las creencias y el aspecto biológico.

El modelo de relaciones sociales de inserción también defiende que la intervención psicosocial debe tener en cuenta la situación económica. Hay que ayudar a que los inmigrantes descubran su proceso de cambio, analicen su proceso migratorio, evalúen sus capacidades de inserción, conozcan su estilo de aprendizaje y analicen su situación familiar. Asimismo se asume una aproximación estructural que tiene en cuenta la materialización de los problemas, su colectivización y el cuestionamiento de la ideología dominante.

En conjunto, y considerando las características de los diferentes modelos mencionados, se puede concluir que es necesario tener en cuenta una serie de dimensiones de cara a asegurar una intervención adecuada. Estas particularidades se basan tanto en el análisis racional como en la vinculación emocional generada a través del contacto. En concreto debemos mencionar las siguientes:

- La temporal: el tiempo para contactar con lo diferente, el necesario para crear un contacto humano con la persona que demanda los servicios.
- La discursiva: la flexibilidad en el discurso y en las respuestas.
- La organizacional: adaptación de la respuesta institucional a las necesidades precisas de la persona y la revisión de los esquemas tradicionales que deben ir adaptándose a las nuevas situaciones que se crean.
- La comunicativa: la escucha empática del otro.
- La reflexiva: capacidad de autocrítica para poder identificar posibles errores en el proceso.

Todo conocimiento debe realizarse de forma preferente en el contexto y en la comunidad en la que la persona inmigrante se inserta. En ese sentido, las visitas a los barrios, las comunidades y las casas de los clientes son una parte crucial del proceso. De esta forma se comprenden mejor los códigos, vínculos y posibilidades de las personas

con las que se trabaja. Es pues a través de lo cotidiano como se percibe y valora la relevancia de las contradicciones y la distancia cultural que impide el proceso de integración.

En resumen, los principios más relevantes para una aproximación intercultural y que deben encontrarse en las acciones de intervención que se pretendan llevar a cabo son:

1. La articulación, en un proceso complejo, de todas las dimensiones y facetas que desarrollan una actitud positiva hacia lo intercultural.
2. La adquisición de la competencia interétnica que fomente la reflexión sobre las diferencias entre la cultura de acogida y la del cliente, haciendo hincapié en la utilización de los recursos que éste presente.
3. Trabajar constantemente desde el concepto de etnoclase, atendiendo al papel regulador y controlador que los medios sociales pueden implicar.
4. Tener en cuenta el aspecto religioso y espiritual a la hora de realizar una propuesta de intervención.
5. Evitar la acción etnocéntrica en cualquiera de las fases del proceso: escucha, planificación, consejo y ayuda.

Tomar conciencia de la occidentalización de los modos de pensar es importante para la adquisición de la competencia intercultural que supone comprender a la persona en su propio grupo de referencia. Conviene por tanto no centralizar mucho la acción sobre la persona, sino hacer el servicio adaptable a marcos más amplios. Así mismo es preciso evitar la creación de más fronteras artificiales: acercarse al inmigrante únicamente desde la perspectiva de la diferencia o la precariedad es reduccionista, ya que anula su visión de actor y su capacidad de empoderamiento.

Los modelos no son fijos o intemporales y la cultura es uno entre otros elementos que constituyen una identidad; hay que contemplar también la trayectoria personal, las convicciones, la edad, la identidad de género, la orientación sexual. La aplicación del concepto de identidad compleja permite una acción mucho más contextual y flexible en

toda intervención intercultural.

6.2.2. Protocolo de análisis

Los esquemas de interpretación usados por cada persona determinan la definición de la situación problema y, por tanto, los cursos de acción que considerará adecuados. Lo prioritario para un profesional puede no coincidir con lo que resulta acuciante para la persona que llega al servicio. El aprendizaje de la intervención y la programación de soluciones requieren sacar a la luz los diferentes marcos interpretativos que se ponen en juego y que muestran las realidades parciales, de ahí la importancia de contar con una plantilla de interpretación compleja.

Partiendo del concepto de comunicación intercultural podemos analizar a los emisores, los mensajes, sus códigos, los receptores y la forma en que dan sentido a su relación. Para cualquier profesional, la capacidad de establecer una adecuada comunicación es una tarea básica ya que de no ser así se generan interpretaciones erróneas y acciones que pueden ser totalmente inadecuadas que, al no dar su fruto, generan interpretaciones del fracaso también erróneas. Por ejemplo, se puede culpabilizar al propio inmigrante o al sistema de un mal resultado; mientras en el primer caso es posible que el receptor desista en su proceso de aculturación o de contacto, lo que frecuentemente dificulta la integración y marca el inicio de la exclusión, en el segundo es más probable que se busquen elementos o estrategias alternativas que superen los defectos del sistema.

Toda propuesta de intervención debe tener como objetivo la integración, lo que requiere, sin lugar a dudas, trabajar desde la escucha empática. Un obstáculo habitual para la acción es la concepción individualista del ser humano, que se basa en la primacía del sujeto, la diferenciación, la autonomía y la independencia. Frente a esta concepción, otra de carácter más social vincula a la persona con su grupo de pertenencia, su familia, su comunidad y valora la interdependencia entre los miembros de forma que la solidaridad y la ayuda, concebidas como valores esenciales, se plasman en el quehacer cotidiano. Según la investigación producida en el marco de la teoría de la comunicación, y específicamente de la intercultural, el análisis debe partir de la exploración del marco de referencia del profesional, lo que implica un alto grado de reflexibilidad, y del análisis del

que es capaz el cliente. El acuerdo entre ambos de lo que es el problema a abordar, es decir la co-definición de la situación, se hace desde la complejidad que la misma implica.

Los criterios de gestión de servicios basados en la inmediatez de la respuesta, la eficacia basada en la reducción a 'aspectos simples' o los ajustes a los protocolos estandarizados comprometen una intervención intercultural que se satura de cuantificación y consideraciones sobre la eficacia de los servicios y programas. En la figura 6.1 mostramos un esquema que engloba los puntos básicos de análisis para hacer una definición adecuada y conjunta de la situación sobre la que trabajar.

Un caso relevante y cada vez más usual es encontrar entre los profesionales a miembros de minorías que participan de la cultura del país de acogida, y que llevan años en un proceso de aculturación, pero que al tiempo tienen un marcado compromiso con la cultura del país del que proceden. En estos casos no se debe dar por hecho ninguno de los aspectos comentados y que también requieren análisis.

Obviamente este esquema parte de una visión individualizada a la hora de orientar la acción de intervención en tanto que privilegia el proyecto individual, aunque tiene en cuenta la dimensión social y comunitaria de la persona. Pero al tiempo señala la necesidad de cambio en cada una de las partes: en primer lugar se hace necesario un proceso de descentración y, con posterioridad, el descubrimiento del sistema alternativo al que se enfrenta. Sólo cuando estos dos procesos se han llevado a cabo puede tener lugar el intercambio y la negociación.

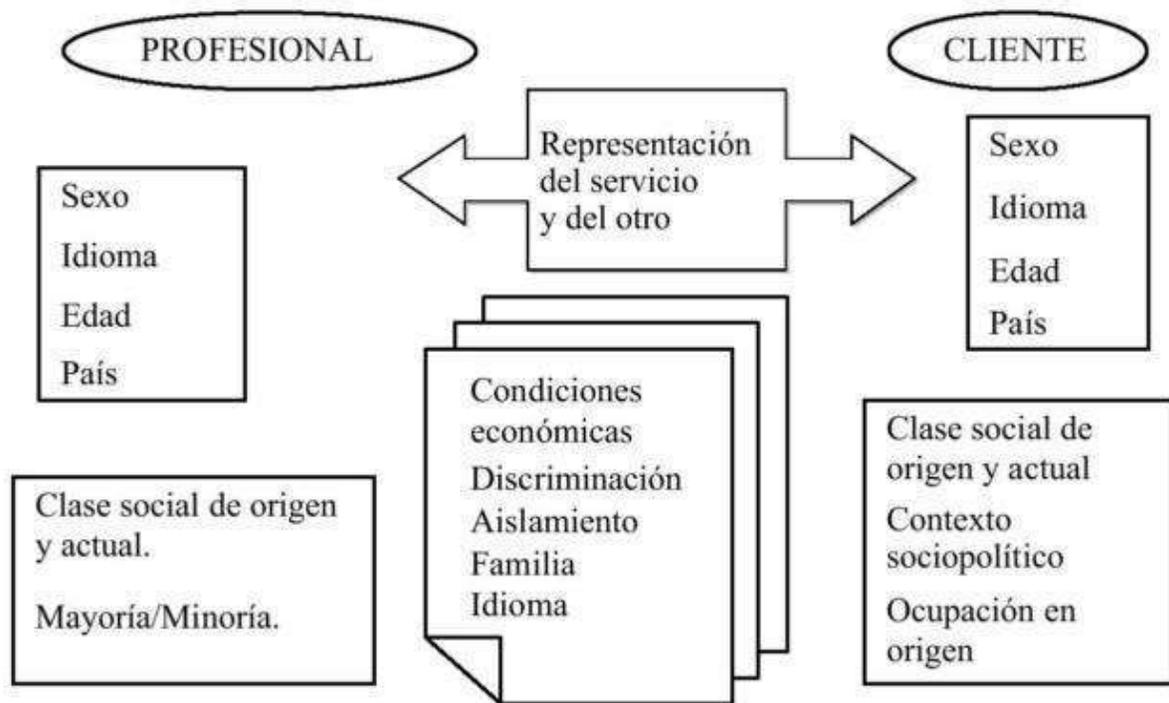


Figura 6.1. Elementos para el análisis de casos.

La psicóloga francesa Margalit Cohen-Emerique (2000) considera que todo proceso de descentración supone tomar distancia de los esquemas interpretativos propios para alcanzar una especie de neutralidad, que no significa negación del propio modelo, sino el reconocimiento explícito del mismo. La cultura no se aprecia como algo ajeno, exterior, sino que se convierte en parte integral de la estructura psíquica. A través del análisis de incidentes críticos y de la auto-observación sobre lo que nos producen los mismos es como descubrimos nuestra cultura subjetiva. Ofrecer información acerca de otra cultura no tiene por qué modificar la concepción, los prejuicios y las ideas estereotipadas que mantenemos sobre ella. Ello es así porque lo que se conoce se explica desde los esquemas del propio modelo grupal. El mero conocimiento no mejora la comprensión, aunque sea imprescindible para ella (Martínez, 1996).

Cuando hablamos de comprender el marco de referencia del otro nos referimos a entrar en su modelo de racionalidad, lo que no supone aceptarlo necesariamente. Se trata de la movilización de los recursos cognitivos y afectivos para alcanzar la comprensión adecuada. Sólo cuando estos dos momentos se han producido puede tener lugar la mediación o negociación intercultural.

Un caso característico puede ser el de un padre que castiga físicamente y golpea a su hija ante lo que entiende como una manifestación de falta de respeto y obediencia. Para otros esa acción es considerada como maltrato y abuso de poder. En otras ocasiones la negativa a participar en actividades extraescolares puede ser el punto de fricción, o tener como profesora a una mujer. La forma en que se negocia o maneja la situación debe tener presente la evitación de la exclusión y marginación de los diferentes colectivos. Los mediadores del mismo origen cultural que el cliente suelen resultar de ayuda en estos casos ya que manifiestan un mayor conocimiento de su cultura.

6.3. Entrenamiento intercultural

La aparición de programas para la mejora de las relaciones interculturales tiene su origen en los denominados entrenamientos en la diversidad, que surgieron alrededor de los años 70 como consecuencia de las políticas antirracistas y antidiscriminatorias, así como por las demandas de las organizaciones empresariales que necesitaban incorporar la diversidad cultural que aportaban los empleados en las grandes corporaciones norteamericanas para hacerla funcional. Los denominados entrenamientos incluyen una gran cantidad de métodos, pero en su mayoría pueden ser clasificados según dos criterios: el tipo de información que ofrecen y la estrategia de aprendizaje que utilizan.

Toda intervención intercultural toma como punto de partida un proceso de diferenciación y de antagonismos a los cuales hay que enfrentarse. Diversos programas de entrenamiento se han desarrollado para mejorar las relaciones entre los diferentes grupos culturales. En ellos se entiende que la meta es aumentar los sentimientos positivos hacia los miembros del otro grupo, disminuir la ansiedad que pudiera provocar el encuentro y eliminar o reducir los estereotipos sobre los que se sustenta el desagrado de la interacción.

Aunque es posible identificar varios tipos de entrenamiento, básicamente existen dos tipos de programas: los basados en la comprensión intelectual de una determinada cultura y los de carácter experiencial. Los primeros suministran materiales de la cultura e incluso algún entrenamiento lingüístico. Pese a su amplia expansión hay que comentar que no parecen ser demasiado efectivos, ya que suelen enfatizar los acontecimientos exóticos y llamativos de un grupo cultural dejando de lado los aspectos cotidianos. Si bien es cierto

que el desconocimiento de otros modelos puede estar en la base del rechazo, también lo es que el mero conocimiento no necesariamente mejora las actitudes.

El entrenamiento basado en hechos básicamente se centra en los elementos cognitivos y en la comprensión intelectual de otra cultura. Para ello se usan materiales propios de la cultura, haciendo uso de aspectos de carácter musical, literario, pictórico, etc. En esencia se trata de informar sobre el país y la cultura de las personas que lo integran, e incluso en ocasiones se incluyen aspectos idiomáticos si se consideran de interés para mejorar la interacción.

Un problema en este tipo de acción es que apela únicamente a los elementos racionales. Además no tiene en cuenta la forma en que cada una de las partes deberá explicar o aclarar la razón por la que hace determinada cosa, o desarrolla un comportamiento determinado. Incluso parece que estos programas exhiben la parte exótica y menos cotidiana de la cultura que explican. La premisa de que el conocer al otro mejora la relación es la base de estos programas.

Los programas de entrenamiento experiencial toman como foco de atención la experiencia personal. Para ello se sirven de simulaciones, role playing, ejercicios de sensibilización y otras estrategias que fomentan la relación empática entre los grupos. Estas experiencias tienen como objetivo asumir la diferencia y riqueza que representan los grupos que conforman la sociedad, algo que se desarrollará en otro epígrafe. Un ejemplo de este tipo de entrenamiento lo podemos encontrar en el marco del proyecto de la Oficina Franco-Alemana para la Juventud (OFAJ), el cual ha elaborado un modelo de formador intercultural que utiliza como elemento clave de trabajo la estructura grupal. Dicho modelo considera que todo aprendizaje intercultural es fruto de uno de diferenciación y asume como puntos de partida que el contacto entre los jóvenes requiere de un sistema educativo que vincule y potencie el desarrollo personal con la vida profesional. De esta forma se pretende que las relaciones entre los países implicados se construyan partiendo del entendimiento mutuo. En cualquier caso, estos programas ponen en contacto a las personas para aumentar el acercamiento y conocimiento cultural que ayuda a la mejora de las relaciones intergrupales.

El diseño de programas de entrenamiento, las acciones de mejora para las relaciones y

las políticas hacia los grupos minoritarios pueden centrarse en el reconocimiento de la diferencia o en la igualdad de derechos. Un aspecto clave a tener en cuenta es la conveniencia de acentuar las semejanzas o las diferencias en los diseños de estos programas. Algo que se relaciona directamente con las estrategias de categorización diseñadas en la creación de la situación de contacto: es decir, trabajar desde una identidad común o bien mantener la dualidad de las pertenencias. Según Stephan y Stephan (1996), centrarse en las semejanzas puede no ser lo más idóneo ya que no son estos aspectos los que producen dificultades. Negar las diferencias entre los grupos es inapropiado ya que son precisamente tales factores los causantes de los problemas entre los miembros de diferentes grupos. Lo correcto es comprenderlas y saber en qué medida se convierten en la causa de desavenencias, conflictos o de la aparición de situaciones violentas. Se puede optar, por ejemplo, por presentar y trabajar con las personas como miembros de un mismo barrio, e integrar en el proyecto las características que cada uno aporta.

Son muchos los elementos pueden explicar la conducta de rechazo o el prejuicio hacia los grupos, lo que supondrá tener en cuenta tales factores en las diferentes intervenciones que se programen. Incluso es posible que las técnicas que funcionan con unos grupos no sean tan efectivas para otros. Como señala Walter Stephan (2006), todo programa que intente mejorar las relaciones interculturales debe tener en cuenta cinco aspectos básicos:

1. La meta u objetivo del diseño: no es lo mismo intentar una disminución del prejuicio que aumentar la comprensión y el conocimiento entre grupos o adquirir habilidades para la solución de conflictos.
2. Las características de los participantes: su procedencia, idioma, nivel formativo, clase social, edad, red de apoyo, religión.
3. Las técnicas empleadas: basadas en el contacto, orientadas a la adquisición de habilidades, centradas en el conocimiento experiencial.
4. Los procesos psicológicos implicados: aunque es infrecuente tener en cuenta este aspecto es preciso atenderlo ya que en algunos programas la empatía es fundamental, mientras que en otros es el cambio de estereotipos o el aumento del

conocimiento el objetivo principal.

5. Los resultados y la evaluación del programa: los resultados del programa deben estar claramente identificados, bien sean de carácter emocional, cognitivo o conductual, y ser evaluados. De hecho, existen criterios específicos que garantizan la eficacia intercultural como son el interés por la cultura local, la flexibilidad, la tolerancia hacia lo ajeno, la competencia técnica, el respeto y la empatía.

Un aspecto relevante a tener en cuenta en todo el proceso es la respuesta que los grupos minoritarios exhiben y en qué medida contemplan una movilidad individual o deciden constituir un movimiento social (vease cap. 3). Esta contestación estará relacionada con el grado de integración que los miembros de los grupos minoritarios perciban en la sociedad de acogida.

Otra taxonomía usual de los programas de entrenamiento intercultural, y que engloba la anteriormente mencionada, es la que los clasifica en función (a) del método seguido, es decir, didáctico o experiencia) (b) de los contenidos culturales con los que se trabaje, generales o específicos y (c) de las actividades propuestas, cognitivas, afectivas o comportamentales. Según esta tipología, todo programa podrá ser clasificado con una combinación de los diferentes elementos que incorpore. No obstante, debemos llamar la atención sobre el hecho de que considerar excluyentes los elementos y las dimensiones antes citadas puede ser un error, dado que el programa será más efectivo en la medida en que incorpore tanto elementos didácticos como experienciales y se involucre un mayor número de dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes. Además, debemos tener en cuenta las características de las culturas sobre las que vamos a trabajar a la hora de elegir el método de entrenamiento más adecuado. Ello se debe a que los estilos de comunicación marcan diferencias entre las formas de expresión, ya sean directas o indirectas, bien afectivas o racionales, e incluso encontraremos preferencias por unas formas de aprendizaje u otras.

Para asegurar el éxito del programa es necesario partir del aprendizaje experiencial, procedimiento basado en la experiencia y que debe estructurarse de forma que esté centrado en el que aprende. La tarea fundamental es organizar el aprendizaje de forma que tenga una influencia positiva en las experiencias vitales futuras. El proceso por el que

se crea el conocimiento es mediante la transformación de la experiencia. Esta transformación ocurre cuando la información y la experiencia vital conducen a la adquisición de nuevos conocimientos. La forma de favorecer esta transformación es a través de un proceso cíclico de cuatro fases. Combinando las cuatro etapas de aprendizaje podremos asegurar el éxito del programa como aparecen en la figura siguiente.

La primera fase del ciclo de aprendizaje, denominada experiencia concreta, se basa en una acción, y por tanto puede realizarse usando actividades tan diversas como puede ser la visualización de una película, un documental o una lectura, hasta un role playing, una simulación, etc.

Durante la etapa de observación reflexiva se muestra y comparte lo que se ha aprendido en la fase anterior. Con posterioridad, en el momento de la conceptualización abstracta se examinan teorías y principios generales que organicen la experiencia de aprendizaje: la conceptualización se centra más en la elaboración cognitiva sobre materiales escritos, cuestionarios y tareas previamente estructuradas. En la etapa final de experimentación activa se lleva a cabo un proceso de discusión de grupo, o una práctica, donde se pone a prueba cómo lo aprendido se puede aplicar. Por eso puede implicar un trabajo de campo, la inmersión en una cultura, simulaciones. En cualquier caso el inicio del proceso puede realizarse desde cualquier etapa, ya que lo relevante es poner en juego los cuatro momentos señalados. La elección de un método depende de los objetivos que nos planteemos, de factores estructurales como tiempo, recursos, habilidades y también de las características de los participantes, sus preferencias, necesidades y normas culturales.

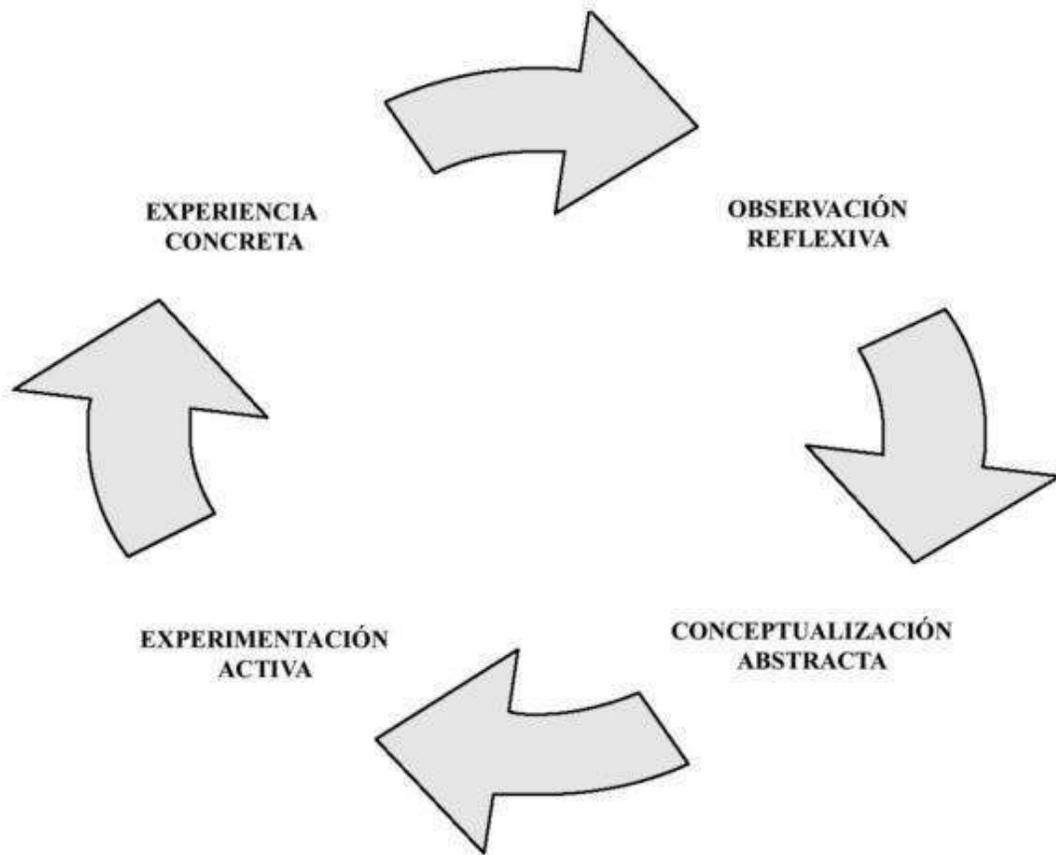


Figura 6.2. Estructura de aprendizaje de Kolb.

Por ejemplo, se puede iniciar el proceso mediante una conceptualización abstracta en la que se presenta nueva información sobre varias culturas, aportando ejemplos que ayuden a conceptualizar los elementos clave con los que se va a trabajar. Esta información se puede completar con otra de carácter más específico sobre la cultura concreta que deseamos conocer. Podemos aportar información sobre su religión, el sentido o valor de la familia, su sistema de género, su forma de comunicarse, verbal y no verbal. Con posterioridad podemos incorporar la fase de experimentación activa y solicitar a los miembros del grupo que narren situaciones cotidianas de sus vidas en las que ejemplificar los conocimientos expuestos. En tercer lugar una experiencia concreta podría consistir en un role playing en el que miembros de las dos culturas, si tenemos un grupo mixto, realicen una interacción centrada en los conceptos sobre los que estamos trabajando. El final del proceso podría ser un período de observación reflexiva en el que analizamos lo que ha ocurrido, entre otras cosas, para evitar caer en interpretaciones basadas en los estereotipos y tópicos usuales. De esta forma se demuestra que los

conceptos se han comprendido y que se aplican para explicar las conductas de las personas y las situaciones. Obviamente el fin es ir más allá de la experiencia concreta vivida e incorporar esta explicación a otras posibles situaciones.

La consolidación de las agencias internacionales y programas para la formación intercultural es un hecho consolidado desde la década de los 80. Por ejemplo, el programa SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research), es un proyecto originariamente estadounidense al que se han ido agregando posteriormente otros países, de forma que en la actualidad podemos hablar de un programa europeo fundado en 1991, y una red global de 1998, reconocida por Naciones Unidas. Precisamente su centro de documentación, accesible a través de la red (ver anexo de pág. 196) aporta documentación y material para todo tipo de trabajos y programas. En España diversas iniciativas se han puesto en marcha en los últimos años. De entre ellas cabe destacar la constitución en 2006 del CREADE, centro dependiente del MEC, un proyecto del CIDE que pone a disposición de la comunidad educativa y la sociedad en general, a través de Internet, información y recursos que pretenden contribuir al desarrollo de la educación intercultural en España.

6.3.1. Métodos de intervención intercultural

Tanto los trabajadores del campo de la intervención social como los de la salud necesitan de una formación específica que responda apropiadamente a las exigencias que plantea un contexto multicultural. Desde hace más de una década se ha venido aplicando el concepto de competencia a la intervención intercultural, sobre todo para señalar la necesidad de hacer competentes a los profesionales que trabajan en este campo. Pero también se ha comenzado a utilizar el término como alternativa o complemento a la educación formal e incluir también las habilidades cognitivas, afectivas y prácticas necesarias para desenvolvernó en un medio intercultural. Incluso podemos encontrar otras propuestas definitorias que al hablar de competencia intercultural aluden a tres elementos básicos: la aptitud para establecer relaciones interpersonales, la de comunicación eficaz y el manejo del estrés de la situación. Otros estudios hablan de la competencia comunicativa, la empatía y el comportamiento social adecuado.

Como se defiende desde el ámbito de la formación de competencias, entenderla como

saber, como formación intelectual centrada en el aprendizaje, puede resultar relativamente accesible. Desde esta perspectiva trataríamos temas como las migraciones y sus causas, la historia de migraciones en el país de acogida, la vinculación de ésta con las relaciones internacionales y socioeconómicas, las políticas migratorias, los mecanismos sociales de inclusión y su relación con los procesos de adaptación e integración, los mecanismos y procesos de exclusión, la accesibilidad de los servicios, las problemáticas de la población inmigrante. La formación como saber estar hace referencia a la comprensión de la cultura desde la conciencia de la misma, de su influencia en los modos de pensamiento, en las actitudes y en las conductas. Todos los métodos usados en la mayoría de los programas de entrenamiento van dirigidos a este aspecto competencial. Por último, la formación como saber hacer alude al propio proceso de intervención y a la forma en que se desarrolla. Éste se basa primordialmente en la comunicación verbal, usando la lengua de la sociedad de acogida, en la mayoría de las ocasiones, y centrada en el cliente y la resolución de sus problemas a través de un proceso de empoderamiento. Precisamente el uso de una lengua que no se domina hace difícil el proceso de comunicación, sobre todo en sus aspectos complejos y emotivos, máxime cuando se trabaja con personas que vienen de países donde los servicios o la ayuda psicosocial no existe.

Si bien es cierto que las competencias interculturales hasta ahora descritas se consideran aplicables y válidas a cualquier encuentro, no se debe olvidar que muchos aspectos pueden variar de una situación a otra, por lo que es necesario diferenciar entre competencias interculturales generales y específicas. Aunque no es éste el lugar de una amplia disertación sobre el tema, si retomamos la obra de Brislin y Yoshida (1994) podemos diferenciar entre

1. Competencia intercultural general: aquella que se relaciona con:

- Conciencia cultural, que supone conocer los propios referentes y su incidencia en la vida personal.

Variación cultural y la incidencia de las diferencias culturales sobre las relaciones interpersonales. Esto implica conocer los ejes de la variación cultural: distancia jerárquica, masculinidad/feminidad, individualismo/colectivismo, temporalidad,

proxemia.

- Conciencia intercultural que supone apreciar el etnocentrismo y dar paso al etnorrelativismo.

2. Competencias interculturales específicas: las cuales hacen referencia a aspectos mucho más concretos de la comunicación como son:

- El estilo de comunicación.
- Los registros lingüísticos del interlocutor.
- Las reglas conversacionales.

Los métodos interculturales se han desarrollado desde las teorías propuestas para la mejora de las relaciones intergrupales, como procedimientos para generar (a) la competencia intercultural, (b) la autoconciencia cultural o (c) la efectividad en el contacto. En el cuadro siguiente aparece un resumen comparativo de los métodos más usuales en el trabajo de entrenamiento intercultural. Dado que la mayoría son conocidos, ya que no se han generado en este campo de estudio, explicaremos solamente aquellos agrupados bajo el epígrafe de interculturales.

El denominado 'método del contraste' requiere que un entrenador experimentado actúe como miembro de otra cultura para provocar, desde un diálogo controlado con otra persona del grupo, la conciencia de las características culturales de la sociedad de acogida. Este procedimiento puede combinarse con otros, por ejemplo, al principio de un programa para comprender la diversidad de interpretaciones y de modelos culturales. En este caso el contenido del diálogo debe girar alrededor de elementos que no involucran amplias diferencias en valores. Podría ser el caso de confusiones en el uso de las palabras y su significado, formas de pedir permiso, significados de gestos, etc. El sensibilizador o asimilador cultural se centra en las percepciones e interpretaciones de la conducta que son difíciles de observar. Éste suele presentarse mediante un incidente crítico entre el formador y un miembro de otra cultura.

Cuadro 6.2. Clasificación de los métodos de entrenamiento intercultural

<i>Metodo</i>	<i>Tipo</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Debilidad</i>	<i>Estilo aprendizaje</i>
Cognitivos	Lectura	Requiere poca preparación	Pasivo aburrido	Abstracción
	Videos, dvd	Cercano a la vida real	No mostrar una imagen completa	Experiencia concreta
	Ordenador	Accesible desde cualquier lugar	Requiere habilidad para su uso	Experimentación
	Estudio de caso	Ayuda a la toma de conciencia sobre los juicios	Requiere mucha abstracción	Experiencia concreta
	Incidente crítico	Sitúa sobre problemas concretos	Propende a la toma de decisiones	Experiencia concreta
	Auto-evaluación	Incrementa el compromiso personal	Produce miedo y ansiedad	Abstracción
Activos	Role playing	Ayuda al desarrollo empático	Depende totalmente de los participantes	Experiencia y experimentación
	Juegos de simulaciones	Facilita el sentido de comunidad y grupo	Excesiva duración	Experimentación
	Ejercicios	Combina varios métodos	Requiere mucho tiempo, presentación, realización y evaluación	Experiencia y experimentación
Interculturales	Contraste cultural	Contacto directo	Riesgo de generar una percepción dicotomizada	Experiencia concreta
	Sensibilizador Intercultural	Basado directamente en la teoría	Específico para una cultura	Experiencia concreta
	Análisis trans-cultural	Ayuda a relativizar modelos	Requiere una alta preparación para presentar el material	Observación reflexiva
	Dialogo trans-cultural	Contacto cara-cara	Bloquear a los participantes	Experiencia concreta
	Inmersión	Implica todos los niveles y áreas	Generar mucha ansiedad	Experimentación activa

La característica principal del 'análisis trans-cultural' es que, como ejercicio experiencial, se centra en contraponer las orientaciones de valor de cada participante con

las de otras personas presentes en el grupo. Este procedimiento ha sido usado por los cuerpos de paz e incluso por corporaciones internacionales trabajando cuestiones como la equidad de género o los estilos de comunicación. Éste suele ser un buen procedimiento para tomar como particular lo asumido universalmente. Dicha estrategia es positiva en la medida en que no resulta amenazante, teniendo como potencial el hecho de que tras describir un elemento de divergencia se promueve la búsqueda de otros aspectos dispares que no provocan tampoco sensación de amenaza. Algo parecido ocurre en el denominado 'diálogo intercultural', pero en este caso sólo dos personas dialogan partiendo de un hecho que supuso un malentendido y provocó una posible ofensa para una de las partes implicadas. Por último, el llamado método de inmersión es aquel en el que el aprendizaje tiene lugar en la situación real de contacto en la que la persona trabajará. Muchas ONG antes de incorporar a sus miembros a determinados países les proporcionan unas semanas de entrenamiento previo en el propio país para asegurarse que conocen las formas más elementales de comunicación, como en el caso de los sanitarios o los educadores, etc. De esta forma no sólo mejoran el dominio de la lengua autóctona, sino que adquieren un conocimiento cultural inmediato que les facilita su trabajo.

Algunas propuestas de carácter multidimensional han tenido una amplia difusión e implementación a lo largo de las últimas décadas. Tal es el caso del pionero modelo propuesto por Gudykunst (1983). El programa, que se lleva a cabo en tres etapas, comprende una primera dedicada a facilitar el desarrollo de la conciencia cultural e intercultural de los sujetos: entrenamiento en la adopción de diferentes perspectivas. Desde su punto de vista, la información de carácter general sobre la demás culturas permite tener una primera aproximación a la diversidad e inicia el proceso de descentración. Por ejemplo, podemos hablar de cómo se realiza la comunicación entre diversas culturas usando los conceptos de tiempo, espacio, secuencia y contexto.

Un segundo modelo más reciente, y de rápida difusión, es el de formación intercultural propuesto por Janet y Milton Bennett (2004), basado en la noción de competencia intercultural, entendida como la habilidad para comunicarse y relacionarse de forma eficaz. Central en la noción de competencia es la idea de integrar conocimiento, actitud y valor en un contexto específico. El modelo de desarrollo de la sensibilidad

intercultural se basa en la idea de que conforme la experiencia de la diferencia cultural se hace más compleja, la competencia intercultural aumenta. Partiendo de un eje cuyos polos son el etnocentrismo y el etnorrelativismo los autores postulan la existencia de tres etapas dentro de cada fase.

La fase de etnocentrismo comprende:

- Negación: En este momento sólo se puede experimentar como real la propia cultura, de forma que las otras no son tenidas como reales, sino como algo lejano, ajeno y distante, razón por la que se evita el contacto con los que se consideran extranjeros e inmigrantes.
- Defensa: Ahora la visión de los demás se organiza en torno a la diferencia ellos-nosotros, y la confrontación se percibe como la única forma de relación. Ésta es la razón de que el binomio dominante-dominado se constituya en el eje que organiza la relación social.
- Minimización: En esta fase se reconoce la diferencia en aquellas cuestiones meramente formales como pueda ser la lengua, la gastronomía o cualquier otro elemento externo, pero se trata de buscar un denominador común que anule las diferencias. Es frecuente que en esta etapa se aluda a ciertos tópicos o lugares comunes como 'somos humanos', 'todos tenemos en el fondo las mismas necesidades', etc. Al atribuir deseos y necesidades similares en realidad se trata de eliminar las diferencias.

La fase de etnorrelativismo comprende otras tres etapas:

- Aceptación: Supone la visión del mundo desde la existencia de contextos culturales diferentes. Esto no significa acuerdo, sino el reconocimiento de la diferencia. Esta etapa representa el paso de una concepción dualista a una visión pluralista.
- Adaptación: Se produce cuando somos capaces de cambiar el esquema cognitivo e interpretar la situación desde la perspectiva del otro; lo que conocemos como empatía cultural. Lo que en ocasiones podemos encontrar en un gran número de inmigrantes es una cierta biculturalidad, caracterizada por la asimilación de unas

costumbres y el mantenimiento de otras procedentes de la cultura de origen.

- Integración: En esta fase se produce un desarrollo centrado en el concepto de identidad. Ésta es la etapa en la que verdaderamente se desarrolla la sensibilidad intercultural.

En resumen, todo programa de entrenamiento que quiera tener éxito debe tener en cuenta cuatro aspectos básicos, como proponen Brislin y Yoshida (1994) y trabajarlos a lo largo de diferentes sesiones:

1. Conciencia de la cultura y de las diferencias culturales: Muchas personas no son conscientes de que actúan desde un marco cultural que determina su forma de pensar y comportamiento. Evidenciar esta influencia es muy importante ya que ver cómo estamos haciendo cosas en función de nuestra adscripción cultural nos permitirá ver las de otros modelos culturales. Ejemplos paradigmáticos los encontramos en la conducta no verbal. Mirar a los ojos, besar a un desconocido o tocarlo no es educado en algunas culturas, en otras no hacerlo se considera una grosería y forma de desprecio.
2. Conocimiento amplio de las culturas con las que estemos trabajando. No se trata de conocer aquellos aspectos generales o más llamativos que pueden ser accesibles o conocidos a través de un dossier de prensa o un documental televisivo. Gastronomía, folklore, geografía, lengua son partes fundamentales y buenos elementos para el inicio de los contactos y del acercamiento, pero no inciden en el conjunto de valores y creencias que marcan el comportamiento de las personas.
3. El análisis de la respuesta emocional es un aspecto muy relevante y con frecuencia eludido. El encuentro con otro no sólo apela al conocimiento, sino que provoca emociones muy complejas, positivas o negativas, en función de la distancia que percibimos. Emociones como la frustración, la amenaza, la ansiedad, la confusión, el odio y el rechazo aparecen en los encuentros con los demás. El manejo de estas emociones es fundamental a la hora de asegurar el éxito del programa.
4. Ensayo de conducta. La mayoría de los conocimientos que se han trabajado y adquirido, así como el control y comprensión de las emociones, deben tener un

reflejo en los comportamientos que llevemos a cabo. El cambio de actitud, la conciencia de la diferencia y el conocimiento afectivo deben manifestarse en la mejora de la competencia intercultural.

Además de los aspectos antes señalados es preciso tener en cuenta que un aspecto clave es trabajar sobre las expectativas que las personas tienen, tanto las mantenidas por los profesionales, en relación a la potencialidad de los clientes, como las que éstos traen al país de acogida. En muchos casos las expectativas del profesional marcan el límite de su actuación al tiempo que las de la persona inmigrante determinan su grado de exigencia y su nivel de demandas.

6.4. Trabajo grupal e interculturalidad

La constitución de un grupo para trabajar la interculturalidad no requiere necesariamente la presencia de personas de diferentes culturas, aunque es evidente que un grupo mixto ofrece muchas más oportunidades para el aprendizaje. Pero antes de programar un grupo mixto es necesario conocer, preparar y enseñar a las personas algunos aspectos básicos de la comunicación intercultural para lograr que el encuentro posterior sea efectivo. Por eso el grupo puede y debe constituirse en un entorno cercano a su ambiente más cotidiano, bien sea el centro escolar, el laboral, o en su barrio.

Los temas fundamentales que atraviesan la situación del grupo encuentran su expresión en las manifestaciones emocionales que aparecen y hacia las que las personas se muestran sensibles. Dependiendo de los objetivos que se deseen alcanzar deberemos idear un modelo de trabajo grupal u otro. Por ejemplo, podemos trabajar con un grupo pequeño de 4 o 5 personas si éstas no tienen experiencia, se sienten cohibidas, tienen temor a la situación grupal per se, y ello al margen de cuáles sean los contenidos que se vayan a proponer. En caso contrario podemos constituir un grupo más numeroso de 7 o hasta 12 personas. No obstante, es preciso tener en cuenta que un grupo amplio es muy difícil de manejar y las comunicaciones se empiezan a estereotipar, la posibilidad de que se rompa la comunicación y aparezcan diálogos en parejas o tríadas es mayor, y la escucha, por tanto, se bloquea. Asimismo es básico saber y conocer las características de los miembros del grupo para determinar el ritmo y la duración de las sesiones que en cualquier caso no debe exceder de las dos horas.

Pese a que todo trabajo grupal se organiza según los objetivos o metas propuestos, no se puede considerar el programa elaborado como algo prioritario a las necesidades que los miembros traen en el momento del encuentro. Un incidente puntual acaecido a cualquier participante del grupo puede ser un elemento de trabajo tan válido, o más, que cualquier otro. Pero además este hecho se convierte, para los miembros, en una clara demostración del principio de escucha.

Los temas que se van manifestando en el grupo, ya sea de forma explícita o implícita, se muestran en las expresiones, los movimientos, las conductas o las emociones que se ponen de manifiesto en el aquí y ahora. Siendo la tarea del grupo crear vínculos entre los miembros, más allá del mero conocimiento del otro, la estrategia básica grupal a seguir en el esquema de trabajo es:

1. Identificación y análisis del tema preponderante y la expresión dominante en el aquíahora del grupo.
2. Cómo se conecta con la historia personal de cada participante el contenido y la estructura grupal generada.
3. Señalar los modelos de relación que se están manteniendo en el grupo.

En cuanto a la dimensión temporal debemos señalar que, como en toda sesión grupal, se pueden diferenciar tres momentos:

1. Apertura: centrada en la presentación de lo que queremos trabajar.
2. Desarrollo: tiempo dedicado a la ejecución del trabajo propuesto en la que invertimos el mayor tiempo posible.
3. Cierre: dedicado a resumir lo ocurrido con la inclusión de las posibles conclusiones, como puede ser la constatación de la diferencia, de los conflictos o de las contradicciones, junto con un momento de reflexión y despedida.

Varios textos incorporan ejercicios y técnicas específicas para trabajar la interculturalidad. Mariana Ruiz (2004) introduce en su texto 8 ejercicios para grupo grande básicamente para adultos, con capacidad de leer, escribir, y esencialmente útiles

para los formadores en educación intercultural. Especialmente interesante es el ejercicio dedicado a analizar la diferencia entre inmigración y diversidad cultural, ya que permite valorar dos hechos diferentes y sacar a la luz los problemas que pueden generar ambas condiciones, y cómo pueden coincidir o no en un mismo grupo o persona. Asimismo permite indagar en la diferencia entre el plano económico, político y cultural, haciendo consciente el conjunto de actitudes y valores que se ponen en marcha para realizar evaluaciones de los otros. Pero desgraciadamente no siempre vamos a trabajar con personas de este nivel. Por ello hay que tener cuidado en la selección de los materiales, en los requisitos previos que se necesitan a nivel individual para realizarlos, en si éstos ayudan a la expresión o por el contrario la dificultan.

Si nos proponemos trabajar con la población inmigrante, lo adecuado es hacerlo en su propio barrio y plantearemos las reuniones teniendo en cuenta su nivel de manejo del idioma. Otro elemento básico es tener un programa de acción con unos claros objetivos. En este sentido, un aspecto que no podemos dejar de tener en cuenta cuando nos referimos al trabajo sobre interculturalidad es que todo encuentro o comunicación implica una activación de identidad. Las identidades se activan y refuerzan, cambian o modifican a través del proceso de comunicación. Jessica Abrams y sus colaboradores (2003) nos han propuesto un esquema para comprender cómo las identidades surgen y se ponen en funcionamiento a través de la comunicación. En dicho momento hay dos procesos que se activan: la autopresentación y la identidad que el interlocutor atribuye. En su propuesta consideran necesario tener en cuenta los aspectos verbales y no verbales que se producen en un encuentro, y analizar cómo se manejan en relación a la identidad. Las dos estrategias que suelen ser más frecuentes son la de convergencia, que consiste en intentar adaptar la comunicación al interlocutor y la divergencia, que pretende marcar y señalar las diferencias. La propuesta de la autora es que la identidad se expresa de muchas formas y que las personas usan unas estrategias u otras en función de cuáles sean sus objetivos en el proceso de comunicación.

En este sentido se puede afirmar que toda comunicación intercultural es a la vez interpersonal e intercultural. Es decir, se realiza en un marco de diferencias que pueden activar los estereotipos mantenidos por las personas de grupos diferentes. Pero además debemos tener en cuenta que elementos como el poder social y el estatus se hacen más

manifiestos, así como la identidad cultural. Por tanto una aproximación dialéctica a la comunicación intercultural aporta un esquema meta-teórico adecuado que permite integrar y explicar este proceso teniendo en cuenta las posibles contradicciones a las que las personas se enfrentan en sus encuentros. Tradicionalmente se han identificado varios elementos dialécticos presentes en toda comunicación (Chen, 2003). Éstos pueden ser de carácter interno o externo a la relación. En concreto son:

- El de la diferencia- semejanza: sitúa a la persona en la duda de si mostrarse o no ante el otro. Manifestarse abiertamente o no compartir información acerca de uno mismo es una decisión difícil. Tengamos en cuenta que la información más trivial o redundante en un contexto intracultural puede ser decisiva en un encuentro intercultural. Pero además este juego se relaciona directamente con la ansiedad producida por la incertidumbre del encuentro.
- El del individuo-cultura: se evidencia cuando se negocia lo que será aceptable en la relación. La tendencia observada es que se aprecia más tolerancia si se considera la conducta de la otra persona como fruto de su cultura que si se atribuye a un rasgo de su carácter o personalidad.
- El de lo personal-situacional: la visión que se tiene de la relevancia de los aspectos del contexto o los que definen la situación son tan relevantes que aceptamos conductas en contextos que en otros casos consideraríamos inadecuadas.
- El de la autonomía-conexión: en este caso el par señala el manejo interno de la interdependencia. Obviamente este par está muy relacionado con el binomio diferenciasemejanza.
- El de la separación-integración: este eje alude al manejo externo de la interdependencia.
- El de la convencionalidad-cambio: la decisión en este caso es negar la posibilidad de cambio en el sistema de comunicación y aferrarse a lo convencional, en cuyo caso la comunicación se hace más difícil para ambos, o por el contrario arriesgarse y ensayar otras formas de comunicación.

En términos de encuentro podemos pensar, por ejemplo, que el que se lleva a cabo entre un asiático y un occidental está marcado por su procedencia. En Asia la relación precede a la acción, el estilo al contenido, la afirmación de la identidad individual es evitada y se minimiza el uso del tú o del yo. Un caso paradigmático es el de Japón, cuya cultura usa tres criterios para decidir cómo entablar la relación y usar un pronombre u otro: el formalismo, el grado de privacidad y la antigüedad de la relación. Por el contrario el occidental afirma constante su yo en el uso de la conversación, prima el contenido y se orienta hacia la acción. Mientras los silencios pueden parecer una carencia en la competencia comunicativa para el occidental, el asiático lo considera como una muestra de reflexión.

6.4.1. El grupo intercultural

Todo grupo trabaja sobre una dimensión estructural (aludida a veces como real) y otra representacional (bien imaginaria o no): lo que podríamos denominar la organización funcional-estructural y la representacional-simbólica. Si trabajamos desde un determinado marco organizativo, sea éste gubernamental o no, debemos tener en cuenta, en primer lugar, cuál es el esquema representacional que los miembros de la entidad y los usuarios tienen de ella, ya que esto puede determinar muchos aspectos de la actuación grupal. La institución no existe como algo exterior, o ajeno a las personas o grupos que la forman. Éstas interiorizan las características, las normas, las formas de relación y las reproducen de diferentes maneras en su conducta. Si la representación de la organización se elabora desde el punto de vista asistencial, la acción se dirige a la búsqueda de la solución idónea para el solicitante. Si la visión es no-asistencial se promoverá la toma de decisiones y el empoderamiento del cliente.

La relación institución-grupo es un aspecto muy relevante ya que la visión de ésta que se genera en el grupo modula los comportamientos de los miembros, las peticiones, su forma de trabajar, así como la acción que desde la coordinación se promueve. El elemento alrededor del cual el grupo funciona, lo que lo organiza, es su proyecto común. Lo que sus miembros ponen en común al principio son sus necesidades, las cuales pueden coincidir o no, pero con seguridad sus referentes suelen ser muy diferentes.

La formación de un grupo multicultural que pretende construir la interculturalidad

interpela directamente al sujeto sobre quién es, y quién es aquí, en el grupo. El resultado de las relaciones dentro del grupo será el que genere finalmente su representación y le señale qué es lo que puede y quiere hacer. Por su parte, lo primero que aporta el grupo es el reconocimiento, la certeza de la existencia y la posibilidad de compartir vivencias a través del intercambio. Es la identificación de la imagen del otro sobre mí lo que nos acerca a la imagen de nosotros mismos. Incluso la lucha y el conflicto con los demás se convierten en el detonante de mi reconocimiento.

Los grupos, por su manera de funcionar, valoran determinadas posiciones afectivas, prefieren un determinado nivel de confrontación y es a través de su grado de tolerancia al conflicto, y de cómo se maneje éste por la acción de la coordinación, como se pueden hallar nuevas interpretaciones y otras formas sociales de acción.

Desde la coordinación del grupo no se realiza una observación neutra ya que, no sólo se implica directamente también en el proceso de formación intercultural, sino que es quien la sostiene. La situación de aprendizaje no excluye a nadie y supone un proceso continuado de acción y reflexión. La situación paradójica es que el grupo no avanza sin tarea, sin objeto común y precisamente éste no aparece hasta que el grupo se constituye. De ahí la importancia de las primeras sesiones de trabajo grupal. Éstas pueden iniciarse con el relato de la biografía personal, lo que permite expresar, ser reconocido, atravesar el tiempo desde el allí-entonces a la nueva situación del aquí-ahora. De esta manera damos paso a lo que se constituye ahora en el objetivo del grupo.

La investigación sobre grupos ha identificado cinco criterios que definen la pertenencia: que los sujetos se consideren a sí mismos miembros del grupo, que reconozcan a los demás como tales, que se establezca una relación cooperativa, lo que implica la existencia de una tarea, que se doten de unos procedimientos, reglas, normas, por muy básicas que sean y que se genere cierta interdependencia entre las personas. Dado que en los grupos existen diferentes niveles de interacción es preciso analizarlos todos para poder intervenir de la forma más adecuada.

Sin duda uno de los elementos que garantiza el buen funcionamiento del grupo es su grado de cohesión. La pregunta en grupos interculturales es cómo asegurar la cohesión manejando tanta heterogeneidad. Para tener una imagen adecuada de la diversidad del

grupo debemos tener en cuenta la distancia cultural, la historia de relaciones entre los grupos representados, el nivel de aculturación de cada miembro y la historia personal de las personas que lo conforman.

También es muy importante atender a la relevancia del sistema de género y, tal como se ha desarrollado en el capítulo 5, asegurar que las relaciones de poder no se reproduzcan en el grupo de forma que impidan la participación de las mujeres o que éstas se incluyan en el grupo a través de una visión androcéntrica. Si existen diferencias en el proceso de aculturación entre mujeres y hombres en cuanto al tipo de inserción laboral, el nivel de autoestima y el tipo de servicios que usan en el país de acogida (Martínez et al., 2007), es muy posible que otras diferencias aparezcan en el proceso de interacción grupal.

En cualquier caso lo adecuado es no asumir la heterogeneidad, sino indagar el grado y las áreas en las que aparece y la forma en que puede impedir o facilitar la tarea. De hecho, a lo largo de cada programa de entrenamiento intercultural se van abordando las diferencias y la coordinación deberá, sobre todo, atender a la credibilidad del programa y de su acción. Aquí la congruencia y sinceridad de la actuación es un elemento central de cara al funcionamiento del grupo. Si confiamos en las personas que lo forman, ellas generarán confianza hacia los demás, hacia la institución y hacia la coordinación. Sin embargo con frecuencia lo que se puede comunicar es que no se confía.

En algunos programas de entrenamiento los participantes pueden no tener claro cuál es su rol, y es bien sabido que la ambigüedad de rol paraliza el comportamiento. La reducción de la persona a su estatus socio-político (ilegal, inmigrante) supone una grave desvalorización. Es preciso tener presente que se trabaja con padres, madres, adultos con o sin empleo, con responsabilidades, por lo que no podemos dejar de considerar quiénes son para convertirlos sólo en 'sujetos' marcados por su procedencia cultural. En este sentido el concepto que Renwick (2004) denomina 'reducción de rol' es útil, pues nos hace considerar éste un proceso tanto desorientador como humillante. Recordemos que en muchos casos las personas con las que podemos trabajar tienen un estatus social y educativo de origen muy superior al que encuentran en el país de acogida.

A partir del objetivo que se propone el grupo, el cual debe ser también consensuado a

través de las diferentes sesiones, debemos prestar atención a dos elementos básicos: el contenido y la estructura, vinculando el primero con la forma en la que se expresa y la segunda a las relaciones que fomenta dentro del grupo. De cara al análisis algunas preguntas sirven de guía para el trabajo grupal:

- ¿Cuál es en el grupo el tema-preocupación-primordial?
- ¿Cuál es en el grupo la expresión básica mediante la que se manifiesta el tema?
- ¿Existe conexión entre contenido y expresión?
- ¿Qué estructura relacional está generando el grupo?
- ¿Se están reproduciendo los esquemas habituales de relación propios de las culturas de cada miembro?
- ¿Qué esquemas del allí-entonces se están reproduciendo ahora?

La dimensión expresiva y la temporal son ejes de trabajo fundamental, ya que permiten explorar las situaciones de inadaptación tomando conciencia de las diferencias y de las posibilidades de renovación o cambio. La pluralidad de significados con los que se trabaja en el grupo intercultural es todavía mayor que la previsible en un grupo constituido por personas que comparten un modelo similar. Y no tanto porque se esté afirmando que el modelo dominante es asumido y aceptado de forma similar por los miembros de la sociedad, sino porque los aspectos básicos de conocimiento que facilitan la comunicación son conocidos.

Tres dispositivos en el momento de la formación se deben tener en cuenta para lograr un buen funcionamiento del grupo intercultural. De un lado el pedagógico, que es el que permite adquirir nuevas competencias como conocer la lengua del otro, sus modos de expresión, etc. En segundo lugar el analítico, el cual tiene por objeto hacer emerger las conductas y discursos desde una perspectiva de elucidación, concienciación e individuación. Y por último el de la evolución, es decir, el que muestra los cambios operados en el grupo y en las personas. En este sentido es preciso comentar que no se propone el uso del grupo como una herramienta facilitadora de una ideología

asimilacionista, sino como un instrumento de concienciación y empoderamiento.

6.5. Comunicación intercultural

La comunicación intercultural es aquella que se realiza entre personas pertenecientes a diferentes culturas, pero no debe ser reducida a la realizada de forma verbal y cara a cara. La investigación en este campo incluye, por ejemplo, cómo la etnicidad y la clase social influyen en los discursos, cómo se comunica el prejuicio en los encuentros con otros, o cómo se realiza en el marco de una organización empresarial.

De entre las diferentes teorías sobre comunicación intercultural resulta aquí relevante mencionar la propuesta por Gudykunst (1983), ya que llama la atención sobre el manejo de la incertidumbre y la ansiedad. El modelo considera que estos dos elementos son los causantes de que la comunicación no sea efectiva: cuanto mayor sean los niveles de ansiedad e incertidumbre, peor es el proceso de comunicación. Asimismo otra teoría de interés es la de la acomodación, que afirma que hay que tener en cuenta el contexto sociohistórico (las relaciones entre los grupos y sus normas), la tendencia a percibir la comunicación en términos interpersonales, intergrupales o como una combinación de ambos, y como tercer elemento la situación inmediata. Desde la teoría de la comunicación co-cultural se defiende que las interacciones de este tipo siempre enfrentan a una persona del grupo dominante con una con menor poder o miembro de un grupo dominado. Este modelo ha identificado 26 prácticas que se usan en la interacción mediante las cuales los miembros de los grupos minoritarios pueden negociar su estatus, agrupándose en nueve tipos de orientaciones comunicativas:

1. La separación no asertiva: evitación y mantenimiento de barreras interpersonales.
2. La acomodación no asertiva: hacerse visible y disipar el estereotipo.
3. La asimilación no asertiva: enfatizar lo común y evitar la controversia.
4. Separación asertiva: comunicaciones desde el self y ejemplificar fuerza.
5. Acomodación asertiva: usar redes intragrupo y relaciones.

6. Asimilación asertiva: regateo, sobre-compensación y manipular estereotipos.

7. Separación agresiva: ataca y sabotea.

8. Acomodación agresiva: se confronta y gana ventajas.

9. Asimilación agresiva: se distancia, disocia y ridiculiza el self

Otros aspectos relevantes en la comunicación intercultural que se deben tener en cuenta son los relativos al manejo de la identidad. En todas ellas se considera que el elemento fundamental en un encuentro no es la comunicación en sí, sino la identidad. La identidad es un esquema interpretativo de la experiencia que se negocia y regula en cada encuentro. Por ello cuantos mayores son las necesidades de inclusión, más se valoran los límites intragrupo, mientras que cuando la necesidad de diferenciación prima, más distancia se pone entre el self y los otros. El segundo factor que regula la comunicación es la seguridad y la autoestima, de forma que a mayor autoestima mayor es la motivación para comunicarse y más efectiva será ésta.

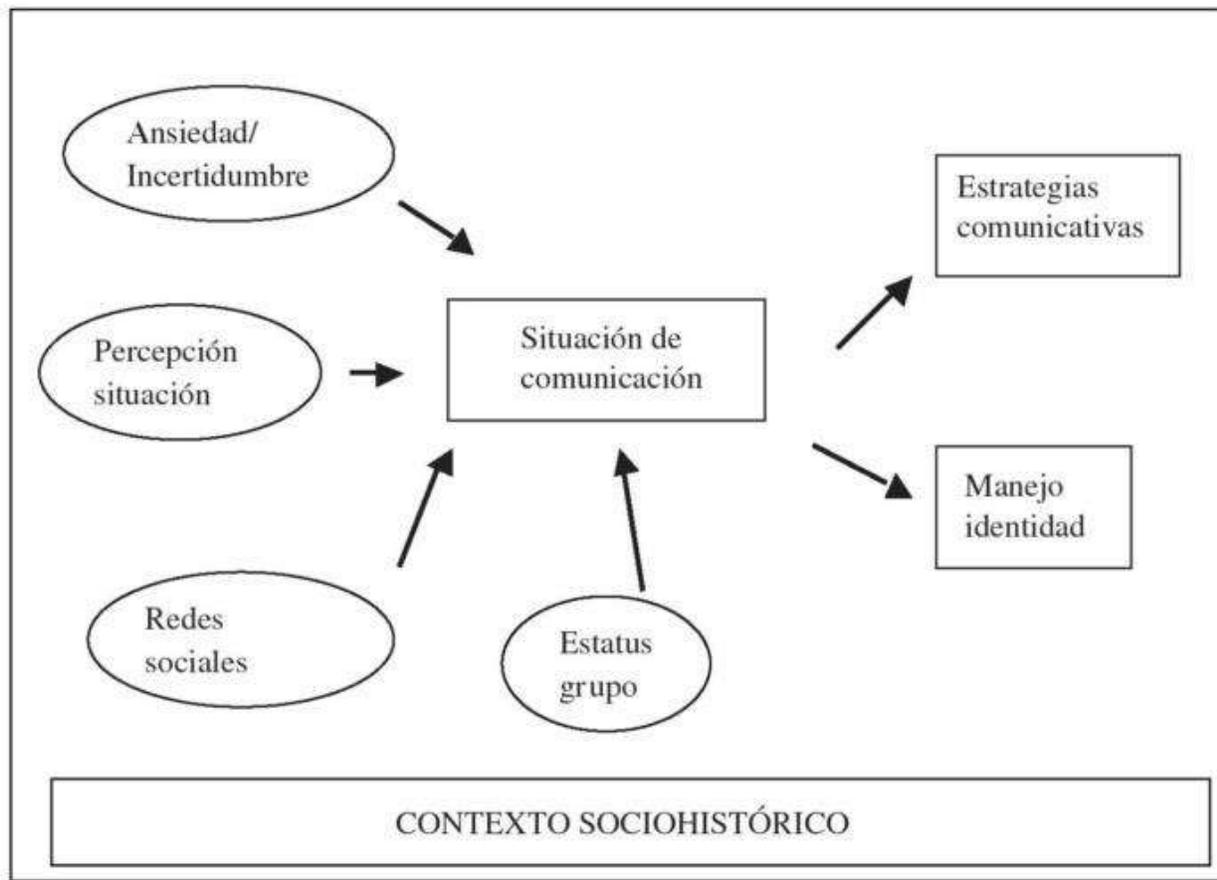


Figura 6.3. Elementos básicos determinantes de la comunicación intercultural.

Sin duda los modelos teóricos aludidos comparten asunciones específicas acerca de la competencia comunicativa intercultural. Lo que se define como meta-teoría. En este caso cobra gran relevancia la idea de la comunicación como sistema abierto, afectado por diversos elementos y que tienden a un fin. Pero otros presupuestos estarían también implicados en la comprensión global del proceso de comunicación intercultural. De un lado el hecho de que la realidad es una experiencia subjetiva, por lo que necesitamos conocer el significado y las interpretaciones que las personas construyen sobre la situación. En la figura 6.3 aparece un resumen de los elementos tenidos en cuenta por los modelos teóricos sobre la comunicación intercultural y que responden a meta-teorías diferentes, siendo todos ellos en la actualidad los que orientan la investigación y las aplicaciones incorporadas en los programas de formación de competencia en comunicación intercultural.

Por último, es necesario tener en cuenta las dimensiones comportamentales sobre las

que construir un encuentro, tal como se señalan en la figura 6.4, prestando especial atención al desarrollo de la empatía.



Figura 6.4. Elementos básicos de la comunicación intercultural.

6.5.1. La empatía en el encuentro intercultural

Sin duda la empatía es un aspecto primordial para la comunicación intercultural, tras haber demostrado su eficacia en la relación interpersonal. Muchos lo consideran el medio más eficaz para evitar los malentendidos entre los miembros de grupos étnicos diferentes. Desde el punto de vista psicológico, las emociones tienen un papel fundamental en la regulación de las relaciones interpersonales. No es de extrañar que desde hace algunos años haya surgido en el ámbito de las relaciones intergrupales el interés por su estudio, llegando incluso algunos autores a considerar el prejuicio como una forma de emoción (Martínez, 2005). La doble vertiente de toda emoción, interior para el sujeto que la experimenta, y exterior, en cuanto se muestra y codifica por los demás, las convierte en un elemento fundamental en el encuentro intercultural.

La empatía supone la interiorización de la otra persona, el acceso subjetivo a su experiencia. La comprensión empática es intencionada, pero sin que nuestra propia identidad se disuelva en el proceso, por lo que permite revelar los límites y al tiempo la

comprensión. Para la mayoría de los profesionales de la Psicología, la empatía supone la sensibilidad hacia las actitudes del otro, penetrar en sus sentimientos. Ciertamente, para algunos autores es una capacidad, mientras que para otros es más un comportamiento o una aptitud. La diferenciación entre empatía cognitiva y afectiva puede ayudar a dar una respuesta adecuada a las diferentes formas de definir este concepto. Mientras en unos casos se insiste en su carácter intelectual, y en diferenciarla de la simpatía, otros acentúan su carácter identificativo y emocional en relación con la experiencia ajena. No obstante, quizá fuera más interesante entender que existen varias facetas activas en la empatía: la cognitiva, que supone el esfuerzo por ver el mundo desde otra mirada; la afectiva, que implica experimentar las emociones de otra persona; y la comunicativa, ya que es importante ser capaz de saber mostrar a otra persona la comprensión mediante señales verbales y no verbales. En cualquier caso, la empatía es tanto una aptitud social aprendida en el proceso de socialización como la capacidad de asumir ciertas actitudes y roles de otros actores.

En la situación intercultural, caracterizada por la alteridad, la empatía se convierte en un elemento clave que puede conducir la relación. Esta situación de interacción, corta o prolongada, se construye en su inicio sobre la heterogeneidad real y la aparente. Esto quiere decir que mientras algunos elementos son obvios (diferente color, idioma, sexo, edad), otros son menos evidentes (reglas de interacción, códigos culturales que rigen las relaciones, conducta no verbal, normas, etc.) aunque determinantes de la relación en gran medida. A los aspectos ya mencionados debemos añadir la importancia de los componentes situacionales y los intereses de cada interlocutor.

Ahora bien, como acertadamente expone Kiss (2001) ¿qué ocurre cuando no se aprueba lo que expresa el cliente? La comprensión no es sinónimo de aceptación, ni de pasividad o de contagio afectivo. Es una acción atenta, consciente de la negociación de soluciones, marcadas por los modelos socioculturales en los que la relación se lleva cabo. Existen diferentes obstáculos para la empatía, entre los que se pueden citar la autocentración, las ideas estereotipadas acerca de otras culturas, la comunicación defensiva que impide que el otro transmita su vivencia, los comportamientos evaluativos, dominadores, dogmáticos y reprobadores. En realidad todos ellos son automatismos de tipo afectivo, cognitivo o comportamental que impiden ser psicológicamente activo

(Marandon, 2001). Sólo si se rompe con los errores y sesgos sistemáticos afectivos e intelectivos se puede llevar a cabo. Pero tengamos presente que si la empatía se convierte en circularidad comunicativa deja de ser eficaz de cara a la comunicación intercultural. El grado óptimo de empatía es el que garantiza la intercomunicación, ya que es una actividad intencionada que parte de una marcada autocentración y se dirige hacia la heterocentración. Para alcanzar esta competencia psicológica compleja Marandon (2001) considera necesario adquirir y ejercitar tres grupos de aptitudes que se valoran como elementos clave:

- a) La disposición al contacto, de donde surge el interés por el otro y el respeto.
- b) La flexibilidad psicológica: complejidad cognitiva y tolerancia a la ambigüedad.
- c) Receptividad activa: patente en la escucha y la comprensión.

Pero la empatía no es la única competencia necesaria para la comunicación intercultural. Pensemos también en la capacidad para tratar conflictos, en la de manejar la ansiedad del encuentro, en la de manifestar adecuadamente los afectos y las emociones, el ser capaz de centrarse en la relación, en la creatividad, etc. Asimismo es también necesario saber comunicar. Si la empatía es la base del encuentro, la condición necesaria, el objetivo de éste se alcanza poniendo en juego todas las competencias generales de comunicación. Mientras en una comunicación interpersonal los aspectos personales están en primer plano, en la intercultural son los culturales los que aparecen en primer lugar. En este sentido personalización y culturalización son dos elementos para caracterizar un proceso de comunicación.

En resumen, como expone Maradon (2001) en su modelo jerárquico de comunicación intercultural, es preciso tener en cuenta que esta comunicación se construye partiendo de la empatía (competencia alocéntrica) y partiendo de ella las competencias generales de comunicación, las interculturales genéricas y específicas. Para poder alcanzar el conocimiento mutuo en su especificidad deben ser conscientes de la especificidad de sus modelos culturales. Este modelo tiene un amplio valor formativo en la medida en que orienta al profesional en el manejo de las competencias que precisa desarrollar para hacer de los encuentros momentos de comunicación intercultural.

Referencias bibliográficas

- Abrams, J., O'Connor, J y Giles, H. (2003). Identity and intergroup communication, En Gudykunst, W. (ED.) Cross-cultural and intercultural communication, Thousand Oaks: CA: Sage. pp. 209-224.
- Bennett, M. y Castiglioni, I. (2004). Embodied ethnocentrism and feeling of culture. A key to training for intercultural competence. En Dan Landis, Janet Bennett y Milton Bennett (ed.) Handbook of Intercultural training, Thousand Oaks: CA. Sage, pp. 249-265.
- Bennett, J y Bennett, M. (2004). Developing intercultural sensitivity: An integrative approach to global and domestic diversity, En Dan Landis, Janet Bennett y Milton Bennett (ed.) Handbook of Intercultural training, Thousand Oaks: CA. Sage, pp. 147-165.
- Brislin, R. y Yoshida, T. (1994). Improving Intercultural Interactions. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Chen, L. (2003). Communication in intercultural relationships. En Gudykunst, W. (Ed.) Cross-cultural and intercultural communication, Thousand Oaks: CA: Sage. pp. 225-242.
- Cohen-Emerique, M. (2000). L'Approche interculturelle auprès des migrants. En Gisele Legault, (Ed.) L'intervention interculturelle. pp. 161-184. Montreal: Gastan Morin.
- Deutsch, N. (1985). Distributive justice: A Social Psychological Perspective. New Haven: Yale University Press, pp. 195.
- Fraser, N. y Honneth, A. (2006). ¿Redistribución o reconocimiento? Madrid: Morata.
- Gudykunst, W. (1983). Intercultural Communication Theory. Beverly Hills: CA. Sage.
- Informe sobre Desarrollo Humano (2009). Superando barreras: Movilidad y desarrollo humanos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) <http://www.undp.org>.

- Kiss, A. (2001). *L'empathie et la rencontre interculturelle*. París: L'Harmattan.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Marandon, G. (2001). *Empathie et compétence interculturelle*, En Adam Kiss, *L'empathie et la rencontre interculturelle*. París: L'Harmattan, pp. 77-118.
- Martínez, M.C. (1996). *Psicología social del prejuicio*. Madrid: Síntesis.
- Martínez, M.C. (2005). *Psicología Social del prejuicio, racismo y discriminación*, *Encuentros en Psicología Social*, 2, (1) 60-72.
- Martínez, M.C, Paterna, C., López y Martínez, J. (2007). *Autoestima colectiva y aculturación en inmigrantes ecuatorianos*, *Apuntes de Psicología*, 25, 1, 67-78.
- Roy, G. (2000). *Les modèles de pratiques*, En Gisèle Legault, (Ed.) *L'intervention interculturelle*, pp. 131-146. Montreal: Gastan Morin.
- Renwick, G. (2004). *Afterword: reflections on the future of training*. En Dan Landis, Janet Bennet y Milton Bennett (ed.) *Handbook of Intercultural training*, Thousand Oaks: CA. Sage, pp. 437-452.
- Ruiz, M. (2004). *Metodología para la formación en educación intercultural*. Madrid: Catarata.
- Stephan W. (2006). *Bridging the researcher-practitioner divide in intergroup relations*. *Journal of Social Issues*, 62, 597-605-
- Stephan, W. y Stephan, C. (1996). *Intergroup relations*. Colorado: Westview Press.
- Anexo de recursos en Internet
- <http://www.intercultural.org>
- <http://www.sietar.org/>
- <http://www.sietar-europa.org/>

<http://www.ofaj.org/>

<http://www.uvt.nlii.ric/>

<http://www.un.org/issues/inf/i-cult.html>

<http://www.ciponiinc.org/facts/imet.htm>

<http://www.aliance-exchange.org/>

<http://www.ciee.org/>

<http://www.iie.org>

<http://www.migrationpolicy.org>

7

Grupos de apoyo y autoayuda para cuidadores de personas dependientes

7.1. Apoyo social y cuidados de salud

El apoyo social forma parte de manera natural de la vida de las personas y la mayoría de los estudios muestran el efecto beneficioso que tiene sobre la salud y el bienestar. Sentirse querido y apoyado por los demás nos hace sentir bien y percibir de forma distinta los acontecimientos vitales estresantes que acontecen a lo largo de la vida. El apoyo social mantiene una relación positiva con la salud, observándose que las personas con más apoyo obtienen valores menores de incidencia, prevalencia y severidad de la enfermedad, ya sea con indicadores de salud general o con el padecimiento de dolencias crónicas (Uchino, Cacioppo y Kiecolt-Glaser, 1996). Se ha constatado la evidencia empírica de los efectos del apoyo social como amortiguador sobre los problemas de salud mental, la presencia del apoyo social actúa amortiguando las consecuencias psicológicas negativas ante situaciones vitales adversas (Lin, Dean y Ensel, 1986; Lin y Ensel, 1989). Las redes de apoyo social también ejercen un efecto positivo sobre la percepción de salud física y la autonomía funcional (Antonucci y Akiyama, 1987).

En el estudio del apoyo social se distingue entre los aspectos objetivos y reales del apoyo social y los aspectos subjetivos, por lo que se hablaría de un apoyo social real más relacionado con las condiciones objetivas del apoyo, existencia de redes, recursos comunitarios, etc., y de un apoyo social más relacionado con los recursos percibidos de apoyo. Sin embargo, ambos aspectos son complementarios puesto que la existencia de redes implica la potencialidad del ambiente para prestar apoyo y la percepción de apoyo hace que los sujetos perciban a las fuentes potenciales de apoyo (amigos, familia, instituciones comunitarias, etc.) como dispuestos a prestar la ayuda que necesitan. Según

esto último para que el apoyo social funcione ha de ser percibido. Por tanto el apoyo social es una transacción social que implica aspectos estructurales, funcionales y perceptivos.

Son también muchos los conceptos de apoyo social, aunque generalmente se adopta una concepción multidimensional del mismo, por ello es importante analizar: el apoyo percibido, los tipos de apoyo, las redes de apoyo, las características de la interacción, la satisfacción con las relaciones, las fuentes de apoyo social y la participación social. De este modo se han delimitado diversas perspectivas de estudio como son: la perspectiva funcional, la perspectiva estructural y la perspectiva contextual.

7.1.1. Perspectiva funcional

La perspectiva funcional estudia los recursos que caracterizan al apoyo y que se producen en las relaciones, centrándose en la percepción que tiene la persona sobre el apoyo social recibido o que podría recibir. Las evaluaciones que se realizan sobre el apoyo social recibido, mediadas por la percepción y representaciones personales del sujeto, parecen ser en mayor medida predictoras de sus efectos sobre la salud. Desde esta perspectiva es necesario concretar el contexto específico en el que tiene lugar el apoyo, precisando la multifuncionalidad del mismo y las acciones específicas de apoyo ante un determinado contexto, ya que la totalidad del apoyo disponible no permite conocer de forma específica la experiencia real de apoyo. Así, los tres tipos de apoyo que suelen aparecer en todas las clasificaciones son:

- Apoyo emocional. Este tipo de apoyo hace que las personas se sientan amadas o queridas y con sentimientos de ser valorados.
- Apoyo material o instrumental. Este tipo de apoyo se puede concretar en ayuda económica, ayuda de servicios, ayuda doméstica, etc.
- Apoyo informativo. Con este tipo de apoyo las personas pueden resolver sus dudas o los problemas que tienen a través de consejos o información que reciben de distintas personas (Servicios de Orientación e Información, Servicios Sociales, Asociaciones, etc.).

Los tres tipos de apoyo tienen efectos positivos sobre la salud, aunque generalmente es el apoyo social emocional el que está más vinculado con el bienestar. Sin embargo, la satisfacción con el apoyo viene determinada en gran parte por las necesidades de los sujetos. Este aspecto queda recogido en la Teoría de la Especificidad de Cohen y McKay (1984), quienes plantean que el apoyo social será más efectivo cuanto mas se ajuste al problema al que hay que dar respuesta.

7.1.2. Perspectiva estructural

Desde la perspectiva estructural el interés se ha centrado en la existencia y el tamaño de las relaciones sociales que se poseen. El tamaño es considerado como el número de personas con las que se mantiene contacto. Así, el número de miembros que componen la red social ofrece una idea sobre la cantidad y diversidad de los recursos que la persona tiene disponibles. Otras variables que también se han estudiado han sido la densidad, que explicaría la intimidad o cercanía de esas relaciones, y la dispersión o centralidad, entendida como la facilidad para contactar con los distintos miembros de la red. Sin embargo, esta perspectiva también suscita algunas críticas, como el hecho de no profundizar en otros factores como los aspectos perceptivos o valorativos por parte de los participantes, que ocupa un lugar secundario. Por otro lado, esta perspectiva permite acercarnos a conceptos como la integración y la participación social. De este modo, contar con una amplia red social nos facilita los contactos con diversos sectores, personas, instituciones u otros ámbitos, que pueden facilitar el sentirse integrado en la red social. Además, el hecho de tener más contactos variados también nos permite poder asistir y participar en diversos encuentros y actividades de participación social.

Entre las dimensiones de las redes sociales más estudiadas se encuentran:

- Tamaño. Número de miembros que forman la red social de una persona. Las redes grandes tienen efectos más beneficiosos para la salud que las redes pequeñas.
- Composición. Diversidad de personas que conforman la red social (amigos, familiares, compañeros de trabajo, compatriotas, etc.).
- Densidad. Número de vínculos e intensidad de los mismos que se establecen entre

los miembros que forman parte de la red social y la persona.

- Reciprocidad. Grado en el que los recursos de la red son intercambiados de forma equitativa entre las partes. Las relaciones recíprocas promueven más la salud que aquellas que no lo son.
- Frecuencia. Número de veces que se establece contacto con los miembros de la red social.
- Multiplicidad. Aquellos miembros de la red que proporcionan más de un tipo de apoyo.
- Dispersión. Facilidad o dificultad para poder contactar con los miembros de la red.
- Homogeneidad. Grado de semejanza entre los miembros de la red, atendiendo a dimensiones como las características sociodemográficas, las actitudes, etc. Las redes sociales más homogéneas facilitan interacción.

7.1.3. Perspectiva contextual

Desde la perspectiva contextual el interés se centra en las fuentes de apoyo para analizar sus características peculiares y las distintas variables implicadas: características individuales; relación entre quien recibe y proporciona el apoyo; necesidades individuales; características del estresor; características del entorno y condiciones sociales y culturales, entre otras. Desde esta perspectiva, se han analizado tres aspectos fundamentales:

- a) La naturaleza y características del estresor, puesto que puede verse afectado de forma distinta dependiendo de las variables contextuales. De este modo, cuando los estresores son de tipo crónico, se puede producir un agotamiento o deterioro de las redes debido al mantenimiento de respuestas de apoyo a largo plazo.
- b) La valoración del sujeto sobre las acciones de apoyo recibido, resultando esta valoración influenciada por la percepción del sujeto sobre sí mismo y sobre la calidad de la relación que mantiene con otras personas.
- c) Las fuentes de apoyo o personas que nos proporcionan habitualmente ayuda.

Se han distinguido hasta nueve tipos de fuentes de apoyo: esposo/a o compañeros, familiares, amigos, vecinos, jefes, compañeros de trabajo, cuidadores, grupos de autoayuda y profesionales de la salud o servicios sociales.

Si nos centramos en el ámbito familiar y en los cuidados de salud la fuente principal dispensadora de ayuda tiene un claro componente de género ya que son las mujeres las principales fuentes de apoyo. Las mujeres mayores recurren a sus hijas cuando necesitan ayuda y los hombres a sus mujeres. Las mujeres cuando son madres cuidan a sus hijos y cuando son hijas cuidan a sus padres. Es el familiar preferido para prestar apoyo emocional y dispensar cuidados de salud. Las mujeres dedican a los cuidados de salud el doble de tiempo que los hombres. Si nos centramos en los cuidados a personas dependientes ocurre algo similar: los hombres reciben ayuda sobre todo de su cónyuge y de las hijas, mientras que a las mujeres dependientes son las hijas las que les prestan el mayor apoyo. Ello indica que la carga en la atención a la dependencia recae fundamentalmente en la mujer, más del 80% del total de cuidadores de personas dependientes son mujeres, que se sitúan entre los 45-52 años.

Las consecuencias físicas, psicológicas y sociales que el cuidado prolongado tiene sobre el cuidador son evidentes. En el intento de proporcionar el mejor cuidado al familiar, las cuidadoras renuncian a cubrir sus propias necesidades. En el ámbito laboral, para las mujeres cuidadoras las responsabilidades familiares constituyen un obstáculo para crecer profesionalmente y muchas de ellas se ven abocadas al abandono del empleo.

En general, los cuidadores están sometidos a una situación de estrés continua y cuando los estresores son de tipo crónico, se puede producir un agotamiento o deterioro de las redes debido al mantenimiento de respuestas de apoyo a largo plazo. El 80% de los familiares que cuidan a dependientes sufren estrés, ansiedad, agotamiento, sentimientos de soledad, carecen de tiempo para el ocio y perciben una escasa red de apoyo social. Sin embargo, la persona que cuida a un ser querido en muchas ocasiones se siente culpable por tener estos sentimientos y tarda demasiado tiempo en cubrir sus propias necesidades y solicitar ayuda para sí mismas. De hecho los excuidadores tienen una alta probabilidad de seguir experimentando síntomas relacionados con el estrés después de haber dejado de desempeñar su rol como cuidadores, debido al tiempo al que han estado sometidos a una situación de estrés crónico sin percibir ningún tipo de ayuda. Llegados a

este punto nos podemos preguntar ¿quién cuida al cuidador?, ¿disponen de suficientes redes de apoyo para cubrir sus necesidades psicosociales?

Ante esta situación las instituciones han tenido que hacerse eco de las demandas que tienen las familias que cuidan a personas dependientes, en este sentido la Ley de Dependencia ha supuesto el reconocimiento de esta necesidad de ayuda y la puesta en marcha de recursos acordes con las necesidades de estas familias. El objetivo de las prestaciones de la Ley de Dependencia que comenzó con la entrada en vigor de la Ley (enero de 2007) es atender a las personas en situación de dependencia para mejorar su calidad de vida. Estas prestaciones podrán ser económicas o en forma de servicios, e irán destinadas a promocionar la autonomía personal y atender las necesidades diarias de aquellos que no pueden valerse por sí mismos.

El desarrollo de intervenciones de los profesionales dirigidos a este grupo de población cada vez tiene una mayor importancia. Los grupos de autoayuda o de apoyo constituyen una herramienta muy eficaz para estas personas, puesto que les proporcionan un espacio donde compartir sus vivencias con otras personas que se encuentran en su misma situación.

7.2. ¿Qué son los grupos de apoyo y autoayuda?

Los grupos de apoyo aparecen como una alternativa al modelo de salud tradicional, han surgido en diferentes campos tales como las adicciones, las enfermedades físicas y mentales, las crisis vitales, etc., por lo que se dirigen principalmente a grupos de riesgo, situaciones de crisis, transiciones vitales o personas con problemas crónicos. Se fundamentan en las teorías del apoyo social y hacen especial hincapié en el efecto protector del mismo.

Son grupos pequeños constituidos voluntariamente para alcanzar un fin específico. Suelen estar integrados por iguales que se reúnen para ayudarse mutuamente para satisfacer necesidades comunes. Los miembros de estos grupos perciben que sus necesidades no pueden ser satisfechas por las instituciones sociales existentes. Enfatizan las interacciones cara a cara y la responsabilidad personal en la solución de los problemas intercambiando recursos y diferentes tipos de apoyo. En estos grupos se potencia el

poder de las personas para ayudarse a sí mismas y para ayudar a otras personas a ayudarse a sí mismas facilitando el desarrollo de la autonomía personal. Desde la perspectiva de la Potenciación (empowerment) los grupos de apoyo son considerados como un buen ejemplo de estrategia de intervención basada en los principios de dicha perspectiva (Hombrados y Gómez, 2001). Estos grupos intentan devolverles a los sujetos el control sobre sus propias vidas, los sujetos se convierten en participantes activos en el desarrollo de recursos, en el afrontamiento de situaciones problemáticas y en la provisión de apoyo. La persona puede ayudar convirtiendo su experiencia personal en un potencial de ayuda para sí misma y para otros (Riessman, 1995).

Los grupos de apoyo permiten integrar las diferentes perspectivas de análisis ya que hacen hincapié en la creación de una red social que antes no existía, los participantes perciben el apoyo que les brindan el resto de los miembros del grupo, dando lugar a una nueva fuente de apoyo, y se desarrollan conductas efectivas de afrontamiento para cubrir las necesidades específicas de los sujetos.

Términos como autoayuda, apoyo o ayuda mutua se han utilizado indistintamente para referirse a grupos cuya estrategia va encaminada a crear vínculos sociales basados en la prestación mutua de apoyo. En este sentido, hay una diferenciación comúnmente aceptada: los grupos de apoyo están dirigidos por un profesional, están limitados en el tiempo, el número de miembros es fijo y combinan la experiencia con el conocimiento experto. Los grupos de autoayuda no están limitados en el tiempo y funcionan autónomamente sin la presencia de un profesional, aunque alguna vez puedan buscar ayuda profesional o institucional. Sin embargo éstas no son categorías diferentes ya que ambos pueden formar parte de un continuo donde al principio el grupo es dirigido por un profesional hasta que se consigue su autonomía como grupo de autoayuda.

7.2.1. Funciones y características de los grupos de apoyo y autoayuda

Las funciones más reconocidas de los grupos de apoyo son las definidas por Levine y Perkins (1987):

- a) Promueven el sentimiento psicológico de comunidad ya que proporcionan un sentimiento de pertenencia a una estructura social amplia y un sentimiento de

vinculación con otras personas.

- b) Proporcionan una ideología que da significado a las circunstancias particulares de la vida diaria. El conocimiento adquirido a través de las experiencias vividas particulares y el conocimiento de otras experiencias sirven a los miembros del grupo para afrontar sus circunstancias especiales.
- e) Ofrecen una oportunidad para la crítica mutua al compartir los miembros experiencias similares lo que da lugar a estrategias consensuadas que proceden del grupo y al fomento de la solidaridad grupal.
- d) Proporcionan modelos de conducta: los papeles son absolutamente intercambiables, las conductas positivas sirven como modelo a los demás miembros del grupo, por lo que se fomenta la comparación social, ya que todos los miembros pueden expresar conductas que pueden servir como modelos para los demás.
- e) Enseñan estrategias efectivas de afrontamiento: los grupos de apoyo permiten desarrollar estrategias de afrontamiento eficaces. El objetivo de estos grupos no se limita a expresar experiencias y sentimientos comunes, sino a que en ellos los participantes desarrollen los recursos necesarios para afrontar las circunstancias por las que atraviesan y la búsqueda de soluciones.
- f) Facilitan el acceso a una red de relaciones, esta red igualitaria reduce el aislamiento y mitiga los aspectos negativos. La creación de nuevos lazos y la ampliación de las fuentes de apoyo constituyen un objetivo esencial.

Los grupos de apoyo son sistemas informales de ayuda, son grupos voluntarios de personas que comparten una situación problemática común.

- Los miembros comparten un problema común: La percepción de que comparten un problema común facilita la comparación social y hace que disminuyan las autoevaluaciones negativas.
- El estatus de los miembros es de igual a igual: Entre los miembros del grupo no se establecen jerarquías y se ha de garantizar la participación por igual de todos ellos.

- Todos los miembros reciben y proporcionan apoyo: Éste es un aspecto fundamental ya que el hecho de proporcionar ayuda y recibirla del grupo les hace desarrollar un papel activo en el proceso de afrontamiento y aumenta la percepción de reciprocidad en la prestación del apoyo.
- Persiguen un objetivo definido: Los grupos de apoyo se organizan conforme a unas normas compartidas y se marcan unos objetivos para alcanzar el cambio o ajuste psicosocial necesario.
- Funcionan autónomamente: Los miembros del grupo han de descubrir que poseen los recursos necesarios para afrontar sus problemas. Las soluciones no provienen directamente del profesional, sino del propio grupo. El profesional adopta un papel de facilitador.

7.2.2. Efectividad de los grupos de apoyo social y autoayuda

Se han utilizado diferentes marcos teóricos como las teorías de atribución social, teorías de roles, clima social, etc. para explicar la efectividad de estos grupos, aunque los aspectos más importantes en los que hay que incidir para conseguir la efectividad de estos grupos se señalan a continuación:

- a)El apoyo social: Las intervenciones basadas en el apoyo social han mostrado efectos muy beneficiosos para los sujetos participantes. Especialmente en los grupos de apoyo se hace hincapié en la relación, evitando el aislamiento, y en el efecto protector, desarrollando conductas de afrontamiento adecuadas que emergen del propio grupo (Hombrados, Perles, Martimportugués y Gómez, 1993; Hombrados y García 2003).
- b)La atribución social: En los grupos de apoyo y autoayuda los sujetos aprenden a realizar atribuciones externas sobre las causas de los problemas (la causa está en el entorno social), evitando la culpabilización; e internas sobre la solución de los problemas (la respuesta está en el sujeto), lo que aumenta la percepción de control y de responsabilidad a la hora de resolver las diferentes situaciones.
- c)La reciprocidad: La creación de redes simétricas de personas que comparten un

problema común hace posible que se produzca un intercambio recíproco entre redes sociales similares. Para que el apoyo social funcione ha de ser recíproco, la percepción de asimetría o desigualdad entre las redes sociales produce efectos negativos que producen disminución de la autoestima o percepción de dependencia (Hombrados, Martimportugués, Perles y Gómez, 1993). Los grupos de apoyo y autoayuda permiten intercambios recíprocos de apoyo entre las redes, lo que garantiza a lo largo del tiempo beneficios para las personas implicadas.

d) Las respuestas de afrontamiento: Los grupos de apoyo incrementan los recursos adaptativos de los sujetos, amplían las respuestas de afrontamiento y permiten una interacción adecuada con el entorno ya que en los grupos se atienden las demandas de los sujetos en el entorno social en el que se encuentran.

7.2.3. El papel del profesional en los grupos de apoyo

Los profesionales encargados de formar y asumir el acompañamiento del grupo han de estar entrenados en dinámicas de grupo y en grupos de apoyo social. El grupo ha de tener claro el papel del profesional, éste ha de actuar como moderador, punto de apoyo y fuente de información, aportando habilidades técnicas a través de la educación, formación y supervisión. También es importante el asesoramiento, especialmente en las etapas iniciales de formación y el desarrollo de nuevos grupos.

En concreto los profesionales en estos grupos deben:

- a) Ayudar a definir y delimitar los temas de trabajo, y a identificar y expresar las necesidades de los participantes.
- b) Fomentar que sean los propios miembros del grupo los que, a raíz de su propia experiencia, ofrezcan estrategias de afrontamiento.
- c) Proponer técnicas, actividades, juegos o dinámicas de grupos que sirvan de apoyo al tema que se esté trabajando durante la sesión.
- d) Garantizar la estructura de funcionamiento de las reuniones y guiar las sesiones buscando la participación de todos los miembros, fomentando la cohesión, la

calidad del apoyo, la empatía, la confianza, la confidencialidad y el buen clima del grupo.

e) Ayudar a los miembros del grupo a tomar conciencia de los recursos de los que disponen.

f) Ayudar a que los miembros del grupo progresivamente vayan aumentando su autonomía y asumiendo su responsabilidad personal en la solución de los problemas, reservándose el papel del profesional a tareas de consejo y orientación en temas y casos puntuales.

g) Dar a conocer al grupo desde el principio que sus miembros han de jugar un papel activo en la solución de problemas.

7.3. Intervención con grupos de apoyo social y autoayuda para cuidadores de personas dependientes

Uno de los recursos más valiosos de los que dispone la intervención psicosocial para afrontar los problemas de adaptación, aceptación o solución de las eventualidades que se presentan en el transcurso de la vida de los individuos es la posibilidad de formar parte de un grupo de apoyo o de ayuda mutua. El apoyo social se convierte en un predictor importante de la satisfacción vital y los grupos de apoyo en una estrategia adecuada de intervención que permite afrontar a los cuidadores adecuadamente el proceso de cuidado a las personas dependientes.

En este apartado vamos a tratar de proporcionar algunas propuestas metodológicas que pueden servir de ayuda a los profesionales que tengan que coordinar o dirigir algún grupo de apoyo social, ya que uno de los aspectos más controvertidos en relación a los grupos de apoyo tiene que ver con la puesta en marcha de los mismos. Hombrados, García y Martimortugués (2004) realizan una propuesta para el desarrollo y dinámica interna de estos grupos aplicados a un grupo de población con especiales necesidades psicosociales como son las personas mayores. Seguiremos dicha propuesta aplicándola en este caso a las personas cuidadoras.

7.3.z. Fase de formación

A) ¿Cuáles son los objetivos de los grupos de apoyo para cuidadores?

El primer paso consiste en informar a todas las personas participantes acerca de los objetivos de los grupos de apoyo. Estos grupos permiten conceder un espacio a los cuidadores para compartir sus sentimientos, experiencias, necesidades de apoyo e informaciones con otros cuidadores que están atravesando por la misma situación. De esta forma se intenta conseguir que mejore la situación del cuidador, que puede prestar apoyo y recibirlo de personas con las que comparte una situación común y que se van a consolidar como una red de apoyo que antes no existía.

Los objetivos que se persiguen en un grupo de apoyo para personas dependientes se resumen en:

- Compartir sus sentimientos y experiencias con personas que están en su misma situación.
- Ayudarse entre sí, compartiendo ideas e informaciones y dándole su apoyo.
- Ayudar a los cuidadores a prestar atención a sus propias necesidades y darles la oportunidad de que empiecen a cuidarse a sí mismos.
- Mejorar sus habilidades de cuidado.
- Proponer soluciones y desarrollar estrategias de afrontamiento eficaces que le permitan mejorar sus condiciones de vida.

B) ¿Cómo evaluamos a los miembros del grupo?

Es importante a la hora de trabajar con grupos evaluar a los miembros de forma adecuada. Para ello se deben emplear varias sesiones de evaluación donde, además de informar sobre los grupos de apoyo, se tienen en cuenta las necesidades particulares, las características personales y las propias expectativas de los participantes. De esta manera se garantiza en cierta medida el éxito de la intervención.

Los aspectos que se tienen en cuenta en la selección y constitución de los grupos son los siguientes:

- Homogeneidad: Cuanto más homogéneo sea el grupo en cuanto a las necesidades de sus miembros, antes se produce el proceso de identificación y empatía con el resto de los miembros. Para conseguirlo, sería conveniente que los grupos de cuidadores seleccionados en cada grupo se enfrenten a una problemática común. En relación a los cuidados se pueden constituir diferentes grupos atendiendo al tipo de dependencia que deban atender (p.ej., cuidadores de enfermos de cáncer, de personas mayores, de enfermos mentales, etc.). También se pueden formar diferentes grupos según estén actualmente cuidando de personas dependientes o si los cuidados con las personas dependientes han finalizado (excuidadores).
- Objetivos comunes: El objetivo de los grupos es afrontar las situaciones específicas derivadas de la etapa de la vida por la que están atravesando con personas que se encuentran en su misma situación, por tanto el grupo estará constituido únicamente por cuidadores y no por otras personas que convivan con la situación (parejas, hijos, etc.).
- Necesidad/demanda de apoyo: Es necesario conocer las necesidades de apoyo de los miembros del grupo, para ello se evaluarán las fuentes de apoyo que habitualmente les proporcionan ayuda como la pareja, los hijos, o los amigos, lo que nos permitirá conocer la red de apoyo actual; el tipo de apoyo que le proporciona cada fuente (emocional, material o informacional); la frecuencia con que le prestan apoyo y la satisfacción general con el apoyo recibido, lo que nos permitirá conocer la percepción de apoyo actual de los miembros del grupo.
- Problemas físicos, sociales y psicológicos en general: Estado de salud físico del cuidador, problemas psicológicos asociados a la situación del cuidador (estrés, depresión, ansiedad, etc.) y aspectos sociales como la situación laboral y económica.
- Número de participantes por grupo: Los grupos deben estar integrados por 8/10 miembros, pues un número mayor dificulta la interacción.

C) ¿Cómo formamos el grupo?

Las primeras sesiones son especialmente importantes, en ellas tienen lugar la formación del grupo, la presentación de los profesionales, el establecimiento de las normas del grupo, etc.

Por tanto, se pasan a describir los aspectos concretos en los que hemos de trabajar para poner en funcionamiento los grupos de apoyo para cuidadores.

Presentación y toma de contacto.

Se comienza con la presentación de los profesionales del grupo, se explica nuevamente qué son los grupos de apoyo social y los objetivos que pretenden, ya que los miembros informados suelen mostrar una mejor adaptación. La dinámica a seguir en todo el proceso es la siguiente:

Presentación de los profesionales: Los profesionales que llevan cada grupo pueden ser dos. Uno cumple la función de dinamizar el grupo y el otro va anotando los aspectos más formales como, por ejemplo, quién interviene, quién ha faltado, quién da estrategias de afrontamiento más efectivas, etc.

-Presentación de los miembros del grupo: Se le pide al grupo que se presente. Para que los miembros del grupo se vayan conociendo, se inicia un turno de presentaciones a través de una dinámica grupal, donde cada miembro del grupo debe decir su nombre, alguna afición y el objetivo que tiene respecto al grupo. Es de especial interés: motivo por el que acuden, qué esperan del grupo, qué esperan del profesional, qué temas les preocupan, etc.

-Definición del grupo de apoyo social: Se corrigen las ideas erróneas que tengan acerca de las cuestiones planteadas y se define el grupo de apoyo social. A los participantes les debe quedar claro que:

a) Son personas que se reúnen para resolver una situación problemática común.

b) El objetivo es proporcionar apoyo mutuo.

c) Se dan estrategias de solución entre todos, unas veces unos darán las estrategias y otras las recibirán.

d) Se fomentará la autonomía del grupo.

D) ¿Cuál es la frecuencia y duración de las sesiones?

Es importante que los miembros del grupo participen en la organización del horario en el que se van a desarrollar los grupos, ya que tiene que diseñarse un espacio temporal en el que todos puedan asistir, lo cual resulta en la mayoría de las ocasiones complicado ya que uno de los principales problemas de las personas cuidadoras es la falta de disponibilidad de tiempo libre.

En esta primera fase de formación y evaluación del grupo las reuniones han de ser semanales. Posteriormente el desarrollo de las sesiones se producirá cada quince días con una duración de hora y media.

E) ¿Cuáles son las normas del grupo?

En el grupo es necesario aceptar y respetar unas normas. Se hace hincapié en aspectos como el compromiso de asistencia a las reuniones, así como el respeto a los horarios y la puntualidad. Por otro lado se debe informar del derecho y deber de la confidencialidad, así como la necesidad de que la participación sea activa, pero siempre sin realizar críticas destructivas hacia los demás y respetando las intervenciones, propuestas y soluciones que planteen los demás. Es fundamental que los integrantes del grupo entiendan y acepten que el grupo como entidad tiene más capacidad que cada persona individualmente, y que, por tanto, al ser tomadas las decisiones entre todos y por consenso, la opinión de cada miembro tiene el mismo peso. De forma resumida se le entregan las siguientes normas:

-Asistencia a las reuniones. En el caso de no poder asistir se les pide que avisen a algún miembro del grupo anticipadamente para que asuman su compromiso con el grupo.

-Puntualidad y respeto por los horarios.

-Participación en las reuniones.

- Respetar la confidencialidad de los temas tratados en el grupo.
- Respetar las intervenciones de los miembros, sus opiniones y su forma de exponer los temas.
- No realizar críticas destructivas.
- Las decisiones serán tomadas entre todos por consenso.
- Respetar los turnos de palabra.

Tras la exposición de las normas se le pide al grupo su opinión acerca de las mismas, si creen que son necesarias, si incluirían alguna nueva y si están dispuestos a aceptarlas.

7.3.2. Fase de desarrollo

A) ¿Cuál es el contenido de las sesiones?

El contenido de los temas varía dependiendo de la población y tipo de problema con el que se trabaje. En nuestro caso, al trabajar con personas cuidadoras, los temas tratados están relacionados con las circunstancias que están viviendo respecto al cuidado normalmente de un familiar. En este momento se les sugiere unos posibles temas y se les pide que en función de sus necesidades hagan propuestas concretas. A partir de aquí, se elabora una lista con las cuestiones que les resultan más necesarias y es el grupo quien decide por qué temas comenzar, el objetivo específico que persiguen con cada una de las propuestas y el compromiso por parte de todos para llevarlo a cabo. A continuación se muestra a modo de ejemplo una propuesta de temas:

1. Soledad provocada por la situación de los cuidados e inexistencia de una red de relaciones.
2. Atención a las necesidades de apoyo emocional, afecto e interacción y reducción de la carga emocional del cuidador.
3. Procurar el apoyo psicosocial y las competencias necesarias para afrontar el proceso de cuidados de salud.

4. Fomentar las pautas de autocuidado de la salud para el propio cuidador.
5. Fortalecimiento de las redes sociales, participación social e integración en la comunidad.
6. Formarse para prevenir los problemas derivados de su tarea.
7. Intercambiar experiencias y habilidades en el cuidado y mejorar las habilidades para enfrentar la vida cotidiana.
8. Aumentar la capacidad de afrontar situaciones difíciles.
9. Desarrollar herramientas para mejorar las relaciones interpersonales dentro de las familias y los problemas de convivencia.

Se deben aclarar las dudas concretas que plantean los miembros del grupo. Esta propuesta de temas es un ejemplo de situaciones que se pueden plantear a los miembros del grupo y que pueden completarse con sugerencias y otras aportaciones. En cualquier caso, el grupo decide el tema por el que desean comenzar.

B) ¿Cómo se han de desarrollar las sesiones?

Las sesiones han de tener una estructura similar, aunque lógicamente todas se deben adaptar a las necesidades específicas del grupo. Al principio de cada sesión, antes de comenzar, se deja un tiempo para que los miembros entren en contacto de manera informal, la formación de lazos afectivos entre ellos es fundamental para el buen funcionamiento del grupo. Se inicia la sesión comentando las actividades o tareas propuestas en la sesión anterior, se analizan las posibles dificultades surgidas y el grupo da soluciones alternativas. Después se introduce el tema de cada sesión de forma clara, dando más importancia a las interacciones y comentarios del grupo. La dinámica a seguir en todas las reuniones es que en cada una de ellas se plantee una situación o problema que el grupo esté dispuesto a solucionar y en las que sus miembros participen aportando estrategias de afrontamiento basadas en su propia experiencia. El papel del profesional en este momento es muy importante ya que ha de poner en marcha todas las estrategias comentadas anteriormente. Al final de cada sesión se aclaran las dudas surgidas y se

plantea el tema o el aspecto a tratar en la siguiente sesión. Finalmente se proponen tareas de forma que se generalice tanto el aprendizaje como los conocimientos adquiridos en las sesiones de grupo a las situaciones cotidianas de cada persona. Cada sesión se concluye realizando un resumen de la misma, despedida y recordatorio de la siguiente sesión.

De forma resumida sería:

1. Resumen de la sesión anterior.
2. Breve introducción por parte de los profesionales y/o miembros del grupo del tema elegido.
3. Discusión del tema, aportando cada persona su punto de vista y sus estrategias.
4. Acuerdo de puesta en marcha de las nuevas estrategias para resolver un problema o afrontar una situación. El grupo a lo largo de la sesión va mostrando cómo vive el problema concreto que se está analizando y comienza a implicarse en el proceso de solución.
5. Resumen de la sesión y despedida. Al final de la sesión se hace un resumen de la misma y se toman acuerdos de lo que se va a hacer en la próxima. Se decide si es necesario seguir debatiendo sobre el tema o si es necesario establecer estrategias claras de acción que puedan poner en marcha. Finalmente se recuerda la fecha de la próxima sesión.

73.3. Fase de autogestión

Uno de los objetivos fundamentales de un grupo de apoyo social es que acabe como grupo de autoayuda. Los profesionales durante este tiempo van dando pautas para que progresivamente el grupo vaya ganando en autonomía. Por ejemplo, coordinar algunas sesiones, buscar recursos necesarios para desarrollar alguna sesión, organizar diversas actividades propuestas, preparar algunos temas, etc. Cuando el grupo se sienta preparado podrá comenzar a funcionar autónomamente y el profesional intervendrá puntualmente para asesorar en algunas cuestiones, a petición del grupo.

7.4. Evaluación del grupo de apoyo y autoayuda para cuidadores

Para evaluar el funcionamiento interno de los grupos, vamos a seguir la propuesta del modelo tripartito de Strupp y Hadley (1977), que plantean evaluar la satisfacción del sujeto con el grupo, el grado en que son cubiertos los objetivos grupales y el nivel de cambio en el funcionamiento psicosocial. Es importante evaluar estos tres aspectos ya que a veces en estos grupos se puede producir una cierta discrepancia entre las mejoras percibidas por sus miembros y los cambios reales que se han producido respecto al cumplimiento de objetivos o respecto a la adquisición de estrategias de afrontamiento efectivas. Hay que indicar que los grupos de apoyo no son únicamente un espacio para el desahogo emocional o un espacio donde crear nuevas redes sociales, sino que además han de suponer una herramienta eficaz de intervención para el cambio psicosocial.

El profesional ha de tener un conocimiento lo más exhaustivo posible de lo que ocurre dentro del grupo, por lo que ha de evaluar los siguientes aspectos:

- Evaluación del funcionamiento del grupo. Es necesario conocer la percepción que los participantes tienen del grupo, si se tratan temas relevantes o si se pueden expresar libremente. Para ello hemos diseñado el siguiente instrumento con el que puede evaluarse a los miembros del grupo al menos una vez durante cada una de las fases de intervención.

Cuadro 7.1. Evaluación del funcionamiento del grupo

Le vamos a realizar algunas preguntas acerca de la marcha del grupo al que pertenece. Van encaminadas a su mejora y adecuado funcionamiento.

1. Se encuentra satisfecho con el grupo: Sí () NO ()

2. Considera que se tratan temas de interés en el grupo: Sí () NO ()

3. Cree que sus problemas se abordan en el grupo: Sí () NO ()

4. Tiene la oportunidad de expresarse abiertamente en el grupo: Sí () NO ()

5. Le parecen adecuadas las estrategias de solución de problemas que se dan en el grupo:
Sí () NO ()

6. Señale las estrategias que le resultan más adecuadas:

7. Recibe apoyo en el grupo: Sí () NO ()

8. ¿Haría algún cambio en el grupo?: Sí () NO ()

-Evaluación del clima social del grupo. Es necesario que el profesional conozca la percepción de los miembros sobre el clima del grupo, si las sesiones se desarrollan en un clima de cordialidad, cooperación, etc. Para ello hemos diseñado el siguiente instrumento que puede pasarse a los miembros del grupo al menos una vez durante cada una de las fases de intervención.

Cuadro 7.2. Evaluación del clima social

EMPÁTICO	1	2	3	4	5	6	7	DISTANTE
EFICAZ	1	2	3	4	5	6	7	INEFICAZ
INTERESANTE	1	2	3	4	5	6	7	ABURRIDO
COOPERATIVO	1	2	3	4	5	6	7	COMPETITIVO
AGRESIVO	1	2	3	4	5	6	7	CORDIAL
ÚTIL	1	2	3	4	5	6	7	INÚTIL
FLEXIBLE	1	2	3	4	5	6	7	INFLEXIBLE

-Evaluación final sobre la satisfacción con los grupos. Antes de finalizar el acompañamiento del profesional como grupo de apoyo y antes de constituirse como grupo de autoayuda, el profesional debe saber si el grupo ha servido como herramienta eficaz para el logro de objetivos, si están satisfechos con la experiencia y si el grupo ha funcionado adecuadamente. Para ello proponemos el siguiente instrumento que debe pasarse a los miembros del grupo cuando hayan finalizado su experiencia.

Cuadro 7.3. Instrumento de evaluación de la satisfacción

Antes de finalizar las sesiones de los grupos le vamos a pedir un último esfuerzo para conocer su opinión sobre el funcionamiento de los mismos. A continuación, encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste según su criterio poniendo un círculo alrededor de la respuesta que considere más adecuada. Nos gustaría que fuesen muy sinceros en sus respuestas, con el fin de mejorar en futuras intervenciones. Las respuestas son totalmente anónimas.

Gracias por su colaboración.

1. Significa que usted está muy en desacuerdo
2. Significa que usted está en desacuerdo
3. Significa que usted está en parte de acuerdo, en parte en desacuerdo
4. Significa que usted está de acuerdo
5. Significa que usted está muy de acuerdo

-
1. Desearía que la actividad de los grupos de apoyo social continuara.
 2. Estoy satisfecho con la organización y funcionamiento de los grupos.
 3. Considero importante el haber participado en esta actividad.
 4. Estoy satisfecho con los profesionales que han participado en los grupos.
 5. Los temas tratados han sido de mi interés.
 6. Los grupos me han servido para encontrar el apoyo que necesitaba.
 7. Desearía continuar con esta experiencia.
 8. He encontrado personas que me han ayudado a resolver mis problemas.
 9. He aprendido a buscar el apoyo que necesito.
 10. Los grupos me han dado la posibilidad de aprender a resolver los problemas por mí mismo.
 11. Me siento más capaz de ayudar a los demás.
-

-Evaluación de la participación de los miembros del grupo. El profesional ha de hacer un seguimiento de cada una de las sesiones para lo que se ha de diseñar una hoja de registro en la que aparezcan los nombres de cada participante y observaciones de cada uno de ellos sobre: asistencia al grupo, nivel de participación, implicación, propuesta de estrategias efectivas de afrontamiento y grado de colaboración.

-Evaluación del apoyo social. Los grupos de apoyo y autoayuda funcionan sobre la base de que la ayuda mutua es una herramienta que permite a las personas amortiguar los efectos negativos de las situaciones estresantes, es por ello que la evaluación del apoyo social es fundamental para conocer si los recursos de apoyo han contribuido a mejorar la situación de las personas cuidadoras. Esta evaluación se debe realizar al comienzo y finalización de la experiencia. Para evaluar la percepción del apoyo y las fuentes principales proponemos el siguiente instrumento.

Cuadro 7.4. Cuestionario de apoyo social para personas cuidadoras

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará unas preguntas muy breves sobre el apoyo y ayuda que recibe de la familia, de los amigos del grupo de apoyo y de las instituciones. Sólo tiene que indicar el apoyo que recibe y si está satisfecho/a con esa ayuda o apoyo que tiene ahora. Lea cada una de estas preguntas cuidadosamente y conteste lo que más se acerque a la realidad. Recuerde que no hay respuestas mejores o peores, lo importante es que responda sinceramente de acuerdo con lo que piensa. Por favor, no deje ninguna pregunta sin contestar. Si tiene alguna duda, puede consultarnos y se la resolveremos. Esta información es anónima y en nada le compromete.

Las preguntas sobre con qué frecuencia recibe el apoyo/ayuda tienen cinco posibilidades de respuesta. Marque con una cruz la casilla correspondiente.

Rara vez 1	A veces 2	Bastantes veces 3	Casi siempre 4	Siempre que lo necesito 5
---------------	--------------	----------------------	-------------------	---------------------------------

Las preguntas sobre lo satisfecho/a que está con ese apoyo tienen también cinco posibilidades de respuesta. Marque con una cruz la casilla correspondiente.

Insatisfecho/a 1	Poco Satisfecho/a 2	Algo Satisfecho/a 3	Bastante Satisfecho/a 4	Muy Satisfecho/a 5
---------------------	---------------------------	---------------------------	-------------------------------	--------------------------

← **RECUERDE QUE ES IMPORTANTE QUE RESPONDA EN TODAS LAS FILAS A ESTAS DOS PREGUNTAS** →

[.../...]

A.S.O.R.P.E.												
1) ¿A qué personas acude para que le ayuden y comprendan cuando tiene algún problema en su vida diaria?	2) ¿Qué tipo de apoyo/ayuda le proporcionan?	3) ¿Con qué frecuencia recibe cada tipo de apoyo?					4) ¿En qué grado está satisfecho con cada tipo apoyo/ayuda?					
		Rara vez	A veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre que lo necesito	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
FAMILIA Le dan cariño, afecto o le escuchan cuando quiere hablar y expresar sus sentimientos.	APOYO EMOCIONAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Le prestan ayuda directa en los cuidados como hacer turnos, acompañarlo en las visitas al médico, etc.	APOYO INSTRUMENTAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Le proporcionan información y consejos útiles para resolver, sus dudas o las cosas que debe hacer a diario en los cuidados.	APOYO INFORMACIONAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
AMIGOS Le dan cariño, afecto o le escuchan cuando quiere hablar y expresar sus sentimientos.	APOYO EMOCIONAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Le ofrecen ayuda directa en los cuidados, como hacer turnos, acompañarlo a las visitas al médico, etc.	APOYO INSTRUMENTAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Le dan información y consejos útiles para resolver, sus dudas o las cosas que debe hacer a diario en los cuidados.	APOYO INFORMACIONAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

CONTINÚA EN LA PÁGINA SIGUIENTE

[.../...]

1) ¿A qué personas acude para que le ayuden y comprendan cuando tiene algún problema en su vida diaria?	2) ¿Qué tipo de apoyo/ayuda te dan?	3) ¿Con qué frecuencia se lo dan?					4) ¿Está satisfecho con ese apoyo/ayuda?				
		Rara vez	A veces	Bastante a veces	Casi siempre	Siempre que lo necesito	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy satisfecho
GRUPO DE APOYO Le dan cariño, afecto o le escuchan cuando quiere hablar y expresar tus sentimientos.	APOYO EMOCIONAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le proporcionan estrategias útiles para el cuidado del familiar.	APOYO INSTRUMENTAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le proporcionan información y consejos útiles para resolver sus dudas o las cosas que debes hacer a diario en los cuidados.	APOYO INFORMACIONAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
INSTITUCIONES (Procedente de S.Sociales, Salud, Asociaciones, etc.). Le proporcionan afecto o le escuchan cuando quiere hablar y expresar sus sentimientos.	APOYO EMOCIONAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le proporcionan ayuda económica, ayudas para los cuidados, le prestan servicios, etc.	APOYO INSTRUMENTAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le dan información y consejos útiles para resolver sus dudas o las cosas que debe hacer a diario en los cuidados.	APOYO INFORMACIONAL	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Referencias bibliográficas

Antonucci, T.C. y Akiyama, H. (1987): Social networks in adult life and a preliminary examination of the convoy model. *Journal of Gerontology*, 42, 5, 519-527.

Cohen, S. y McKay, G. (1984): Social support, stress and the buffering hipótesis: A

- theoretical análisis. En A.Baum, J.E.Singer y S.E.Taylor (Eds.), *Handbook of Psychology and Health*, 4, 253267. New York: Erlbaum.
- Hombrados, M.I., Martimportugués, C., Perles, F. y Gómez, L. (1993): Efectos sobre el apoyo social de un programa educativo para jóvenes diabéticos insulino-dependientes. En J.M.León y S. Barriga (Comp.): *Psicología de la salud*, Sevilla, Eudema, p. 121-125.
- Hombrados, M.I., Perles, F.Martimportugués, C y Gómez L,. (1993): Apoyo social en enfermos diabéticos: Un análisis diferencial. En J.M.León y S.Barriga (Comp.): *Psicología de la salud*, Sevilla, Eudema, p. 127-134.
- Hombrados, M.I., y Gómez, L (2001): Potenciación en la intervención comunitaria. *Intervención psicosocial*, 10, (1), p. 55-69
- Hombrados, M.I., y García, M.A. (2003): Efectos de los grupos de apoyo social sobre la soledad, el apoyo social y la calidad de vida de las personas mayores, *Revista de psicología social aplicada*, 13, p. 55-72.
- Hombrados, M.I., García, M.A., y Martimportugués, C. (2004): Grupos de apoyo social con las personas mayores: Una propuesta metodológica de desarrollo y evaluación, *Anuario de psicología*, 35, p. 347-370.
- Hombrados, M.I. y Martimportugués, C. (2006): Los grupos de apoyo social y autoayuda. En, M.I. Hombrados, M.A.García y T.López. *Intervención social y comunitaria*. Málaga, Ediciones Aljibe.
- Levine, M. y Perkins, D. (1987): *Principles of community psychology, perspectives and applications*. Nueva York, Oxford University Press.
- Lin, N., Dean, A. y Ensel, W.M. (1986): *Social support, life events and depression*. New York: Academic Press.
- Lin, N. y Ensel, W.M. (1989): Life stress and health. Stressors and resources. *American Sociological Review*, 54, 382-399.

Riessman, E (1995): *Redefining Self-Help, Policy and Practice*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Strupp, H., y Hadley, S. (1977): A tripartite model of mental health and therapeutic outcomes. *American Psychologist*, 30, 187-197.

Uchino, B.Ñ., Cacioppo, J.T. y Kiecolt-Glaser, J.K. (1996): The relationship between social support and physiological processes: a review with emphasis on underlying mechanism and implications for health. *Psychological Bulletin*, 119, 3, 488-531.

Índice

Introducción	15
1. Conflicto intragrupal y cooperación	21
1.2. Estudios sobre dilemas sociales	30
1.3. Factores que influyen en la cooperación	33
1.4. Estilos de comportamiento ante el conflicto	39
1.5. Estrategias para producir cooperación y solucionar el conflicto	41
1.5.1. Negociación	42
1.5.2. Intervención de terceras partes	49
1.6. Habilidades para la resolución de conflictos	51
Referencias bibliográficas	55
2. Las relaciones entre grupos	57
2.1. Las relaciones intergrupales desde enfoques individualistas	61
2.2. Las explicaciones desde el enfoque grupal	64
2.2.2. Teoría de la deprivación relativa	67
2.2.3. Teoría de la comparación social	68
2.2.4. El proceso de categorización y la identidad social	72
2.2.5. Teoría de la identidad social y la conducta intergrupala	77
2.2.6. Teoría de la dominancia social	84
2.2.7. Modelo de Taylor y Moghaddam	87
2.2.8. Modelo de Fisher	89
2.2.9. Emociones intergrupales	92
2.3.1. Hipótesis del contacto	94
2.3.2. Representación de los grupos en la situación del contacto	98
3. Conducta colectiva, movimientos sociales y cambio social	103
3.1. Definición de conducta colectiva y multitudes. Tipologías	106
3.2. Explicaciones de la conducta colectiva	107
3.2.1. Teorías del contagio	108
3.2.2. Teoría de la norma emergente	111

3.3. Movimientos sociales: definición, tipos y fases	114
3.4. Enfoques psicosociales sobre los movimientos sociales	118
3.4.2. Teoría de la sociedad de masas	119
3.4.3. Teoría del valor añadido o tensión estructural	121
3.4.4. Teoría de la movilización de los recursos	123
3.4.5. Teoría de la motivación a participar	125
3.5. Percepción de injusticia y acciones colectivas	127
4. Grupos y equipos en organizaciones	139
4.1. Ventajas y oportunidad de los equipos de trabajo para las organizaciones	142
4.3. Efectos y resultados en los equipos de trabajo	146
4.4. La efectividad en los equipos de trabajo y los prerequisites del éxito	147
4.5. Procesos internos y logro de objetivos en los equipos de trabajo	152
4.6. ¿Dónde puede fallar un equipo?	157
4.7. Posibles intervenciones y mejoras en la efectividad de los equipos	159
4.8. La selección de los miembros y la composición del equipo	161
4.9. Construcción de equipos	167
4.10. Entrenamiento de Equipos	169
4.10.1. Entrenamiento en Esquemas o Modelos Mentales Compartidos	171
4.10.2. Entrenamiento de Coordinación de Equipo	172
4.11. Desarrollo del liderazgo	173
4.12. Reestructuración y Rediseño del Trabajo	178
4.12.1. Autonomía del equipo	179