

PARTE III. VARIABLES APLICADAS Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS.

8. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS⁴⁹.

Estrategia es, según Thietart, el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección y a la articulación de los recursos con miras a lograr los objetivos propuestos.

Denominar estrategia a la Gestión de RR.HH. no responde sólo a una moda que actualmente se desarrolla en determinados Departamentos de la Nación y de las Comunidades Autónomas o de las empresas, sino, fundamentalmente, a una orientación dinámica, integradora y congruente de la función de personal con los objetivos nacionales marcados por la Dirección de los procesos.

Es un proceso de dirección que reúne las siguientes características:

1. Orienta las acciones durante un tiempo determinado.
2. Afecta tanto a los ámbitos externos, otras Naciones, como a los internos (cultura, estructura organizativa, motivación, participación, etc.).
3. En su fase de elaboración, consiste en un conjunto de decisiones respecto a los recursos, objetivos generales y opciones posibles.
4. En su fase de aplicación, se refiere a un conjunto de acciones que conforman los planes operativos, su ejecución y elaboración.

La estrategia, en la generalidad, va mucho más allá de la pura elaboración (planificación estratégica). Comprende también la aplicación o ejecución de la misma.

No se circunscribe al entorno exterior, que es muy importante, sino que son tanto o más importantes los factores internos, como los RR.HH., que adquieren un valor estratégico por cuanto contribuyen no sólo al éxito del proyecto de Nación o empresa sino, también a la elección del mismo, colaborando en el proceso de elaboración y, lo que es mas importante, en el de ejecución-aplicación de la estrategia.

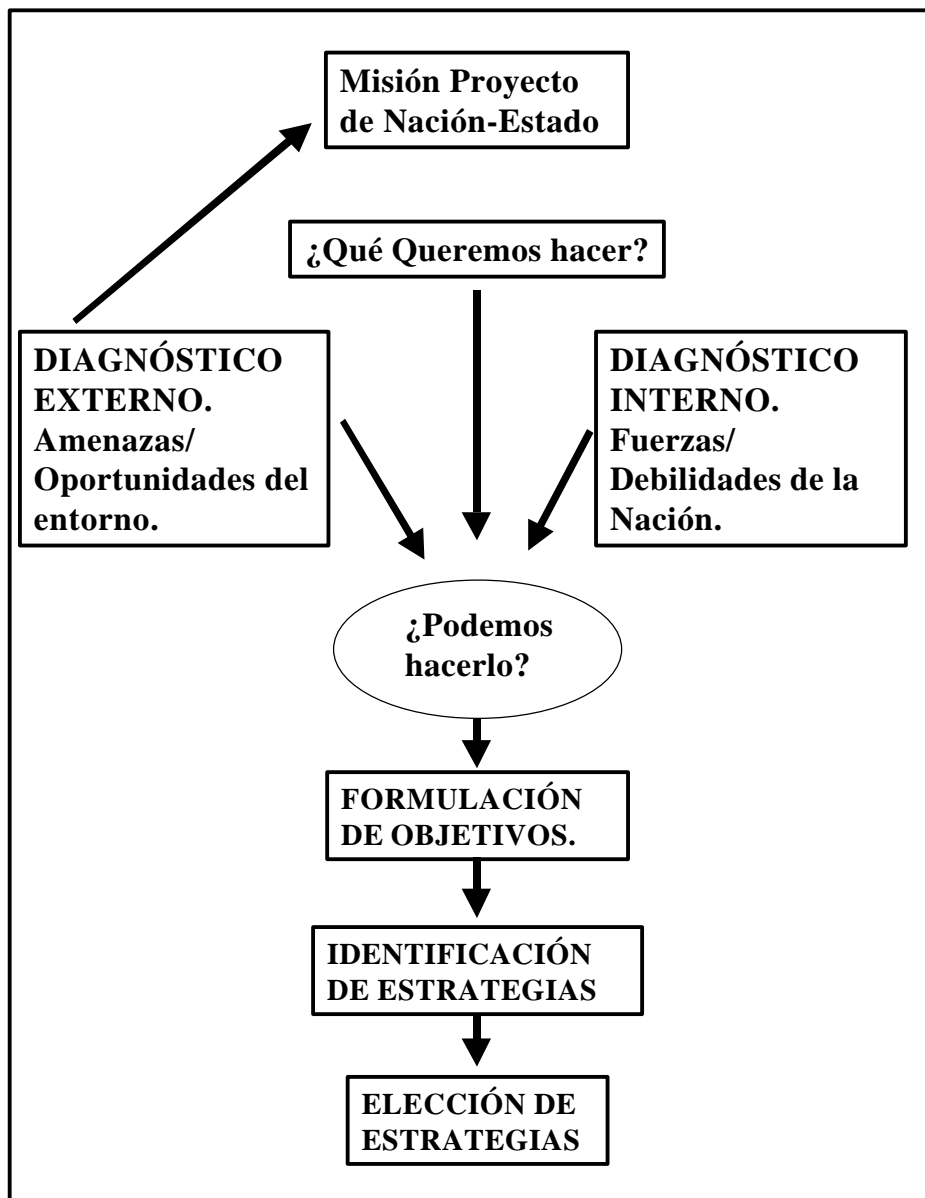
El procedimiento estratégico consta de dos etapas:

1. Formulación de la estrategia.
2. Aplicación.

En la etapa de formulación, se trata de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos hacer?.

⁴⁹ Basado en el Curso de Dirección de Recursos Humanos impartido por CEREM,1997.



- ¿Podemos hacerlo?.
- ¿Cómo hacerlo?.

Es decir, se trata de definir con claridad el proyecto o misión de la Nación en su entorno, diagnosticando las limitaciones y oportunidades internas y externas, para formular objetivos, identificar estrategias posibles y elegir las que se van a poner, probablemente, en práctica.

La implicación de los RR.HH. en la elaboración de la estrategia de la Nación puede presentar diversos grados de participación, según el tipo de Sistema Político y el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de RR.HH.

Fig. 14. Etapas en la formulación de la estrategia.

De todas las grandes funciones que se realizan o desarrollan por las Instituciones de la Nación, la de los Ejércitos ha sido una de las de mayor peso en cuanto a la transmisión de valores de identidad Nacional. Sería muy interesante realizar un estudio sociológico de la incidencia que tienen en los criterios individuales de solidaridad nacional la realización del Servicio Militar, realizando un test con un “antes” y un “después”, para poder cuantificar qué proceso real y a largo plazo se está llevando a efecto con la profesionalización de los mismos, limitando sus flujos de Caja, disminuyendo los activos tanto económicos como en cantidad de RR.HH., no solo para la Defensa Militar, sino para la propia existencia de la identidad Nacional, pues no hay que olvidar los valores que transmite esta Institución, que no los transmite ninguna otra en esta Región.

Esta limitación como medio transmisor parece que tiene su inicio en la Ley de Objeción de conciencia, su paso intermedio en la propia Ley del Servicio Militar de 1991, en la que se deja de dar prioridad a determinados valores como elementos fundamentales en la formación de un soldado y su punto final, en lo que a la función del Ejército se refiere como medio de adoctrinamiento de los RR. HH. Nacionales, en su propia profesionalización.

De esta forma, la misión principal para aplicar las estrategias se puede resumir, en lo que se refiere a nivel de competencias, en todas las Organizaciones e Instituciones de la Nación, en el desarrollo de acciones coherentes que han sido encaminadas a :

1. Adquisición por parte de las Organizaciones de puestos y funciones, perfil de puestos, valoración de puestos, definición de necesidades, previsión y selección.
2. Estímulo, mediante un sistema retributivo (la utilización de determinados complementos), evaluación de resultados, participación y clima laboral.
3. Desarrollo, formación, información, comunicación, promoción, planes de carrera, etc.

Estas acciones, se puede afirmar, son comunes a todos los entes y Organizaciones con capacidad de gobernar, por lo que lógicamente en la misma estructura pueden coexistir personas que realizan la función de bisagra para organizaciones que tienen diferentes objetivos.

Por otra parte, podemos decir que, parece que el Sistema esta estructurado para la consecución de una pirámide de objetivos cuyo vértice es el objetivo final de la Nación y que se apoya en subobjetivos o metas parciales distribuidas en el tiempo y en el espacio (Comunidades Autónomas). Esto favorece la competencia entre Comunidades y por tanto se maximiza el rendimiento como veremos en las teorías psicosociales.

Sin embargo, funcionalmente, no se han integrado todos los objetivos en un gran plan estratégico de futuro, lo que no garantiza su compatibilidad y coordinación a largo plazo. Esta afirmación tiene su exponente en las disposiciones e interpretaciones que se realizan en esta Región en el ámbito cultural: la negación de la cultura española es la afirmación de la propia.

En este sentido, y para finalizar, Samuel P. Huntington⁵⁰ define las *líneas de ruptura* entre las mismas como una línea definida por las diferencias culturales (Howard Ross lo afirma también tácitamente). Si esto es cierto, podemos estar asistiendo a la definición de la línea de ruptura en la Región objeto de estudio, basada en la diferenciación cultural acorde con estas teorías.

8.1. LOS FLUJOS DE CAJA.

8.1.1. Introducción.

El mayor activo que se dispone en toda Organización es el personal que la compone. En este sentido podemos afirmar que los métodos de selección de inversiones en este campo siempre se quedarán insuficientes.

Los métodos de selección que se utilizan en inversiones tienen carácter dinámico, es decir, incorporan el factor tiempo y tienen en cuenta que dichas inversiones poseen distinto valor en función del tiempo en que se generan.

Los principales métodos de selección de inversiones económicas son el Valor Actual Neto (VAN.), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR.), el Plazo de Recuperación con Descuento (PD.), la Tasa de Valor Actual (T.), y el Índice de Rentabilidad (R.) Se van a proyectar sobre el problema de RR. HH. dichos conceptos, salvando las distancias entre unidades monetarias y personas, introduciendo variables “humanas”. Consideraremos en la exposición de estos métodos y en su aplicación al problema que los flujos de Caja son periódicos como lo son los sorteos al Servicio Militar y las incorporaciones por reemplazos, y que se generan en el reemplazo al que corresponde. Asimismo, los compararemos con los que se generarían en un Ejército profesional.

8.1.2.1. El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad.

El Valor Actual Neto parte de la idea de que la equivalencia de capitales no se limita a efectuar una suma aritmética de la inversión en el tiempo, sino de que los capitales tienen

⁵⁰ “El choque de Civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial”.

distinto valor dependiendo del momento en que se generen. La misma idea puede aplicarse a la incorporación a filas y a la fuente de profesionalización de los Ejércitos:

1°.- Como los demás criterios dinámicos, la estimación de los flujos de caja en uno y otro Sistema, de recluta obligatoria o de recluta profesional voluntaria, requiere de la fijación de un tipo de equivalencia. La tasa de inversión que se requiere en un Ejército profesional es mayor que la de un Ejército de recluta obligatoria.

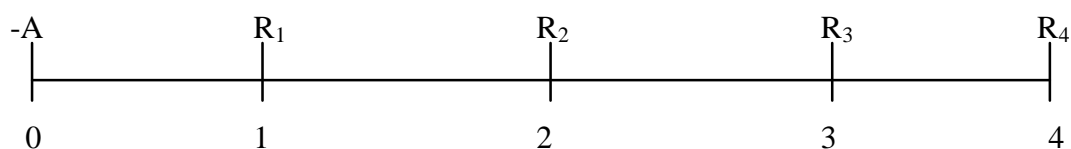
2°.- La renuncia a hacer otro uso de ese dinero durante cierto periodo de tiempo ha de producir cierta remuneración al Estado: a estas inversiones se las puede denominar en esta Región *activos sin riesgos* en contraposición a las situaciones que se podían producir anteriormente en el Ejército en esta Región en la que todos los activos procedentes de las Provincias Vascongadas tenían riesgo.

3°.- La rentabilidad esperada ha de ser más elevada para compensar la mayor inversión. Esta rentabilidad es difícil de cuantificar porque se trata con intangibles. Solo a los efectos de disposición política a una proyectabilidad colectiva, a una disposición a intervenir militarmente en el exterior, se puede asegurar que es más rentable.

4°.- La prima de riesgo que requiere el proyecto es tanto más elevada cuanto mayor sea el riesgo que asuma el decisor en política exterior y cuanto mayor sea la aversión de la Sociedad a intervenir en conflictos.

5°.- Cualitativamente hablando, cuando se evalúan identidades nacionales, se necesita atender no sólo a aquello en lo que consiste esa identidad en el presente, sino también al proceso por el cual han surgido: no se puede separar de manera sustancial la participación en la Defensa de la identidad Nacional. Es una descripción totalmente errada suponer que se parte con una hoja en blanco suponiendo que la profesionalización de los Ejércitos es la solución al problema en esta Región. La incorporación política de los Nacionalistas a la profesionalización de las FA,s. puede tener otros objetivos contrarios a los intereses del Estado y de sus Ejércitos.

6°.- Sea A el cupo marcado por el JEME. para un año y una Región Militar dada. Es decir, sea el proyecto de inversión para el año en estudio $-A / R_1 / R_2 / R_3 / R_4$ donde $R_{1,2,3,4}$ corresponde a los reemplazos de ese año en cuestión



Si la rentabilidad, el rendimiento, que el JEME exige de esa inversión es el k por 1 trimestral y entre cada dos flujos de caja median tres meses, el importe

$$VA = \frac{R_1}{(1+k)} + \frac{R_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{R_4}{(1+k)^4}$$

representa el equivalente en el momento 0 de todos los flujos de caja que genera la inversión en un año. Todos estos sumandos se refieren al mismo instante de tiempo, son magnitudes homogéneas, sumables, y, además, se pueden comparar con el cupo mínimo marcado por el JEME. para mantener el nivel de operatividad de las Unidades. A esta suma se le denomina *Valor Actual (VA.)* del proyecto de inversión⁵¹. La inversión será efectuable y rentable cuando el valor del proyecto sea mayor que el cupo mínimo de operatividad marcado por el JEME., que es menor que el total de activos "A" marcados teóricamente para que se cumplan las previsiones finales.

En el caso que nos ocupa podría decirse, coloquialmente, que la inversión de los últimos años en esta RM. PIROCC. ha sido cara, por no haberse cubierto los cupos mínimos de operatividad estimados para el total de sus Unidades en Vascongadas y Navarra.

Denominaremos *Valor Actual Neto (VAN.)* a la diferencia entre su Valor Actual y el valor marcado por el JEME. para mantener la mínima operatividad de las Unidades de esta Región "A"; es decir, al importe:

$$VAN = VA - A'$$

Una inversión será rentable cuando su VAN sea mayor que cero, siendo indiferente si es igual a cero, y no efectuable si es negativo como ha ocurrido en esta Región en los años 1997 y 1998, como se puede deducir de los gráficos de control de incorporación a filas que figuran al término de este trabajo.

8º.- Como ya se sabe, por todo lo expuesto anteriormente, cuando hay pérdidas no previstas en la fase de planeamiento, pero se ha de conseguir la misma rentabilidad de las Unidades, se ha de exigir una prima adicional que viene materializada con un incremento de los Activos iniciales. Estos Activos de refresco los denominamos *Incorporación Inmediata*, y no deben de entrar en el estudio sociológico principal por distorsionarlo.

⁵¹ Siguiendo los criterios económicos definidos en "Economía de la empresa" de Eduardo Pérez Gorostegui.

9º.- Denominaremos Tipo de Rendimiento Interno, Tasa Interna de Rentabilidad o, simplemente, rentabilidad de una inversión "A", al tipo de descuento "r" que hace que su VA sea igual a "A'". Es decir:

$$A' = \frac{R_1}{(1+r)} + \frac{R_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{R_4}{(1+r)^4}$$

Supongamos, por ejemplo, que tenemos un cupo teórico inicial "A" marcado por el JEME. para un año determinado para la RM. PIROCC de 8000 hombres y que estos los distribuye la 1ª Sección de EM. de la Capitanía en cuatro reemplazos iguales de 2000 cada uno para su gestión de distribución de personal por Unidades. Supongamos que el cupo operativo para esa Región Militar sea de A' = 6.500. Utilizando estos datos podemos averiguar la rentabilidad teórica que produce esa distribución en el tiempo de esos reemplazos de la siguiente manera:

$$A' = 6.500 = \frac{2.000}{(1+r)} + \frac{2.000}{(1+r)^2} + \dots + \frac{2.000}{(1+r)^4}$$

Según Eduardo Pérez Gorostegui existen dos formulas que permiten acotar el valor de r. Para ello, definiremos:

$$M = R_1 \cdot 1 + R_2 \cdot 2 + R_3 \cdot 3 + R_4 \cdot 4$$

$$D = R_1 / 1 + R_2 / 2 + R_3 / 3 + R_4 / 4$$

No se demuestra matemáticamente la respuesta a la que se llega, pero baste decir que se llega a la conclusión de que la primera fórmula aproximada es:

$r^* = (S/A')^{(S/M)} - 1$ donde S es la suma aritmética de todos los flujos de caja y A' el activo marcado por el JEME. para mantener el nivel operativo de las Unidades.

Siendo la segunda fórmula aproximada:

$$r^{**} = (S/A')^{(D/S)} - 1$$

La tasa r^* proporciona una aproximación por defecto mientras que la tasa r^{**} aproxima por exceso.

Puede comprobarse que para el ejemplo mencionado el valor de r que cumple dicha función esta entre el 0,08 por 1 y el 0,11 por 1.

Estos números de incorporados por reemplazos que hemos expuesto son la cantidad de alistados al Servicio Militar teóricos; es decir, entran todos aquellos que les corresponde realizar el Servicio por edad. A éstos hay que restarles todas las pérdidas producidas desde el sorteo de incorporación a filas hasta la incorporación real a las Unidades de la Región. A estas pérdidas, cuando se encuentren distribuidas por

sus diferentes causas, las denominaremos pérdidas clasificadas, que las integraremos en el Análisis Factorial. Por tanto, los flujos de caja no son de 2000, sino otros, los reales, que son mucho menores. Vamos a poner el ejemplo de que sean 1.900/ 1.500/ 1000/ 825. En este caso, y empleando la misma fórmula llegamos a la conclusión de que el rendimiento del proceso se encuentra comprendido entre -0,1 y -0,18 por uno. Es decir, el proceso tiene un rendimiento con una tendencia negativa. No se llega al nivel de operatividad mínimo marcado por el JEME.

10º.- Por otra parte y, en cualquier caso, parece razonable suponer que los flujos de caja reales decrecen a una tasa que puede estar en relación, en estos años, con la euskaldunización de la Sociedad Vasca o con el tiempo que los jóvenes se encuentran expuestos a las presiones desde el día del sorteo por parte de determinados partidos políticos e incluso Instituciones. Que los flujos de caja decrecen a una tasa f , expresada en tanto por uno, significa que:

$$R_2 = R_1(1-f)$$

$$R_3 = R_2(1-f) = R_1(1-f)^2$$

$$R_n = R_1(1-f)^{n-1}$$

Por tanto, el VAN de la inversión será:

$$VAN = VA - A' = \frac{R_1}{(1+k)} + \frac{R_1(1-f)}{(1+k)^2} + \dots + \frac{R_1(1-f)^3}{(1+k)^4} - A'$$

Aparece en la fórmula la suma de una progresión geométrica. Resolviéndola, se obtiene:

$$VAN = -A' + R_1 \frac{1-(1-f)^n}{(1+k)^n}$$

En cuanto a la Tasa de Rentabilidad Interna, como ya resultará evidente es el valor de r que cumple la expresión anterior haciendo el VAN igual a cero y substituyendo k por r .

11º.- Es lógico pensar que los flujos de caja disminuirán en una cuantía importante en la recluta profesional por depender de la cantidad de activos fijos que se encuentran en cada momento con un contrato temporal con el Ejército, entrando a formar parte de los flujos de caja una proporción muy pequeña del total de la juventud de esta Región, por lo que el proceso de identificación con los valores nacionales sufre una grave merma en esta Región. El proceso de españolización, de adoctrinamiento, que ejercían las FA,s. en estas Autonomías, ha desaparecido con la profesionalización del Ejército.

8.1.2.2. Aplicación de los métodos de medición.

En primer lugar debemos de significar que el problema de los RR. HH. (profesionalización) en los Ejércitos, y por ende en la Nación, no es un problema de equivalencia de capitales en el tiempo y no se limita a sumar aritméticamente los flujos de caja y a comparar el total del desembolso inicial de la inversión.

Aplicando el método de medición al proceso real de los años objeto de estudio tenemos:

1º.- Las Unidades de esta Región tienen, durante los años objeto de estudio, un cupo mínimo marcado por el JEME. cifrado en el 40% de su plantilla en lo que se refiere a tropa.

2º.- Este cupo mínimo puede ser cubierto por personal nacido en la propia Región o por personal proveniente de otras Regiones. El porcentaje mas alto de esta última fuente suele ser la incorporación inmediata, por lo que restaremos al total de incorporados este último término, que, además, aumenta los activos iniciales.

3º.- La forma del MINISDEF. de proporcionar los datos tal y como son necesarios para un adecuado estudio del problema, por provincias y Ayuntamientos, diferenciando los que son de Incorporación Inmediata, de los que no lo son, obliga a analizarlo de manera global, aplicando el porcentaje marcado por el JEME. a toda la Región y no solo a la Brigada Movilizable, que se encuentra en la Región Autónoma Vasca, y al RCZM. "América 66" de Pamplona (Navarra), por estar gestionados los reemplazos en dos sorteos: uno a NIR. (Núcleo de Instrucción de Reclutas) y otro a Cuerpo. Esto es de tal manera que Provincias que teóricamente tienen cupo para exportar a Unidades fuera de estas en el destino a NIR, en la realidad son deficitarias en el destino a Cuerpo por la cantidad de faltas de incorporación, bien sea causado por el proceso de PSS. o por el proceso de insumisión.

4º.- Esta situación no se da en todas las provincias objeto de estudio; podemos afirmar que el Plan META., sin independizar del caso específico de Vascongadas, ha producido tres tipos de Plazas Militares en esta Región:

- Plazas que poseían Unidades de destino, que las siguen manteniendo en el momento de efectuar este análisis, y que mantienen una buena relación Sociedad-FA,s. como pueden ser las Provincias de Burgos y Logroño, como se deduce de los gráficos de control de incorporación que figuran al final de este trabajo.
- Plazas que poseían Unidades de destino, que las siguen manteniendo en el momento de efectuar este análisis, y que no mantienen una buena relación

Sociedad-FA,s., como pueden ser las Provincias Vascongadas y Navarra, como se deduce de los gráficos de control de incorporación que figuran al término de este trabajo y cuyas causas estamos analizando, y

- Plazas que poseían Unidades de destino, que las han perdido con el Plan META, lo que ha provocado la separación de hecho Sociedad-FA,s., como se puede comprobar en los gráficos de incorporación que figuran al término de esta tesis.

8.2.- TEORIAS PSICOSOCIALES

8.2.1.- INTRODUCCIÓN⁵²

No se llega al mundo con una dotación de creencias o con un repertorio de comportamientos específicos. A diferencia de los animales, cuya existencia está determinada genéticamente, y en algunos casos en forma rígida, los seres humanos pueden actuar de numerosas y variadas maneras. Una simple mirada a través de varias culturas, permite apreciar que el comportamiento humano no sigue siempre el mismo patrón. Las diferencias pueden ser sorprendentes, incluso en aspectos significativos de la experiencia como la religión, el gobierno, el matrimonio o la educación. Todo esto revela la naturaleza extraordinariamente plástica del comportamiento humano, y el hecho de que éste no depende fundamentalmente de ningún factor anterior a la existencia social.

Cuando se enfatiza sobre conceptos como herencia o instinto para explicar el comportamiento, se busca disminuir la importancia de la interacción y del ambiente, centrándose en variables no sociales. En la actualidad, la mayor parte de la evidencia

⁵² Realizada por el profesor de la Universidad Central de Chile, Santiago de Chile, D. Ricardo López Pérez en el artículo titulado "Sicología Social en Breve", amablemente cedido para su publicación en este trabajo.

acumulada, apunta en el sentido de que el comportamiento se adquiere en el contacto con los demás, de modo que tiene un origen social.

En una frase, es en las interacciones, y con más propiedad, en los procesos de influencia que se desarrollan al interior de ellas, en donde podemos encontrar las causas efectivas del comportamiento. Esto no significa que carezca de sentido hablar de herencia o código genético, pero es preciso no sobredimensionar su valor.

De esta manera, un estudio riguroso de la interacción social y de los procesos de influencia que se producen ligados a ella, nos permitirá una perspectiva suficiente como para comprender y explicar el comportamiento humano. Este es el propósito de la Psicología Social.

8.2.1.1.- Para Definir la Psicología Social

Una manera simple de explicar qué es la Psicología Social, consiste en señalar que se trata de una disciplina científica cuyo origen se ubica a principios de este siglo. En efecto, exactamente en el año 1908 se producen dos publicaciones independientes que por primera vez utilizan la expresión Psicología Social. Se trata de los libros *Social Psychology: An Outline and Source Book*, de E. A. Ross; e *Introduction to Social Psychology*, de W. McDougall.

Es interesante observar que Ross era sociólogo y McDougall psicólogo. Este hecho estableció desde el comienzo una doble vertiente que ha alimentado a la Psicología Social. Tanto el aporte de la Sociología como el de la Psicología han sido determinantes para el desarrollo de esta disciplina. Sin embargo, como ocurre en todas las ciencias sociales, en la actualidad sus contactos interdisciplinarios son bastante más amplios.

Es difícil reseñar la historia de la Psicología Social, aunque como todo intento de formular un conocimiento riguroso y útil, consiste en un proceso lleno de avances y retrocesos, de logros parciales y de interminables discusiones. En síntesis, en una aventura del espíritu humano cuyo aporte a la comprensión del comportamiento humano, la vida de los grupos, la interacción y la influencia social, son considerables en la actualidad. Estamos en presencia de una disciplina científica que tiene un objeto de estudio básicamente común con

otras ciencias, pero frente al cual ha logrado desarrollar un enfoque propio y una importante acumulación teórica.

Consideremos ahora algunas definiciones de Psicología Social:

I. Estudio de las influencias que las personas tienen sobre las creencias o la conducta de otros.

(Aronson, 1979).

II. Un intento por comprender cómo el pensamiento, los sentimientos o la conducta de los individuos están influidos por la presencia actual, imaginada o implícita de los demás.

(Allport, 1968).

III. Estudio científico de las manifestaciones de comportamiento de carácter situacional suscitadas por la interacción de una persona con otras personas o por la mera expectativa de tal interacción, así como de los estados internos que se infieren lógicamente de estas manifestaciones.

(Rodrigues, 1981).

Estas tres definiciones, ordenadas simplemente en un orden creciente de extensión, son plenamente convergentes y enfatizan sobre dos fenómenos: la interacción y la influencia. La *interacción* se define como la conducta o comportamiento de un conjunto de individuos en los que la acción de cada uno está condicionada por la acción de otros. Este concepto alude, en consecuencia, a un proceso en que una pluralidad de acciones se encuentran recíprocamente referidas. En cuanto a la *influencia*, se define como un proceso en el que unas personas inducen o provocan cambios en las creencias, opiniones, actitudes o comportamientos de otras personas. Hablamos, pues, de la capacidad que unas personas tienen para determinar los comportamientos de otras, aún cuando muchas veces éstas no tengan conciencia de ello.

Interacción e influencia son, por tanto, conceptos fuertemente relacionados. Ambos forman parte del objeto de estudio de la Psicología Social, y es difícil distinguirlos o separarlos tajantemente. Aquí se encuentra el punto de partida para esta disciplina.

A continuación observamos que las tres definiciones señalan como foco de interés las consecuencias o cambios que son resultado de la interacción o la influencia. Concretamente, se dirige la atención hacia aquellos cambios que afectan a las *creencias, sentimientos* o la *conducta manifiesta* de las personas. Plantear las cosas de esta manera significa incluir prácticamente todas las dimensiones del cambio. Al hablar de creencias, pensamientos, sentimientos o estados internos, tal como ocurre en las diferentes definiciones, se está aludiendo a aspectos internos del comportamiento, que no pueden ser observados directamente. En tanto que con la expresión manifestaciones de comportamiento, o conducta manifiesta, se involucra lo que las personas hacen, las acciones abiertas a la observación.

Todos estos cambios, que pueden ser internos o externos, son estudiados desde una perspectiva que considera la interacción social y los fenómenos de influencia. Es decir, se estudian procesos interpersonales, personas en relación con otras personas, formando parte de grupos, y no personas aisladas.

Otro aspecto destacado en dos de las definiciones propuestas, nos indica que la influencia social puede ocurrir aún cuando no exista una interacción concreta, o una presencia física de otra persona. Podemos observar que Allport dice: *presencia actual, imaginada o implícita de los demás*; y Rodríguez: *interacción de una persona con otras personas o por la mera expectativa de tal interacción*. En ambos casos se hace la distinción entre una interacción actual, que ocurre en un momento o contexto específico convirtiéndose en fuente de influencia; y una interacción posible, que puede tener el mismo poder de influencia en la medida en que las personas se preparan para ella, actuando conforme a consecuencias esperadas o a una probabilidad subjetiva.

Finalmente, es preciso reparar en la expresión *carácter situacional*. Esta hace referencia a un aspecto central y muy característico de los estudios de Psicología Social, orientados permanentemente a armonizar un enfoque individual con un enfoque social. Desde esta perspectiva, se considera exagerado pretender que se puede explicar el comportamiento exclusivamente a partir de características personales, debido a que, en la práctica, buena parte de lo que hacen las personas está gobernado por estímulos que son propios de las circunstancias. Los seres humanos son profundamente sociales, y sus opiniones sobre lo que deben hacer o sobre lo que es apropiado, dependen de alto grado de presiones tanto latentes como manifiestas del ambiente y del grupo.

El carácter situacional del comportamiento es, por tanto, un aspecto que interesa a la Psicología Social en forma prioritaria. Esto es coherente, ya que cada interacción, considerándola en su contexto y en toda su variedad, equivale a una situación de influencia específica.

8.2.1.2. Las Modalidades de la Influencia Social

De acuerdo a la propuesta de Serge Moscovici hay tres modalidades básicas de la influencia social: conformismo, normalización e innovación:

I. Conformismo: cambio en el comportamiento y la actitud de una persona como resultado de una presión imaginada o real proveniente de otras personas o grupos. Una persona modifica su comportamiento o actitud a objeto de armonizarlo con el comportamiento o actitud de otros. Se verifica una modificación en la posición de una persona en dirección de la posición del grupo. El conformismo se caracteriza por la aceptación de una norma dominante.

II. Normalización: influencia recíproca que lleva a los miembros de un grupo a nivelar sus respectivas posiciones y a formular determinados compromisos. Es una presión ejercida recíprocamente, que se traduce en una norma de juicio aceptable para todos. Consiste en suprimir las diferencias y aceptar un mínimo denominador común. Nadie desea dominar, pero nadie desea tampoco quedar marginado. Remite a situaciones en que se presentan diferencias sin que haya una norma previa, de modo que las personas convergen hacia una norma común.

III. Innovación: influencia impulsada por un individuo o una minoría cuyo resultado consiste en crear nuevas ideas, modos de pensar o comportarse, o bien modificar ideas recibidas, actitudes tradicionales, antiguos modos de pensar y actuar. La influencia se produce por obra de una minoría desprovista de poder y apoyada sólo en su estilo de comportamiento, que se designa como *minoría activa*. Esta minoría introduce cambios en un sistema aceptado por una mayoría sin disponer de recursos especiales.

La función del conformismo está orientada a la eliminación de las posiciones desviantes que amenazan la estabilidad y cohesión del grupo. Las presiones hacia el conformismo cumplen el objetivo de reducir el conflicto provocado por una minoría que se

desvía de la norma existente o que intenta proponer una nueva. Es habitual la expresión *conformismo simulado* para designar aquellas situaciones en que existe un consentimiento externo, junto a un desacuerdo interno sin expresión. Los grupos en los cuales la exigencia de conformismo es alta tienden a ser menos críticos, menos creativos y más uniformes.

En la normalización se verifica un movimiento positivo hacia la cooperación y la comprensión mutua. Complementariamente, este movimiento permite eludir el enfrentamiento de opciones planteadas en términos incompatibles, cuya resolución sería costosa. Es un mecanismo de negociación que tiende a evolucionar sobre la base de concesiones equivalentes y recíprocas, y en el que se destaca lo mutuamente razonable y no necesariamente lo verdadero. Allí donde se presenta el riesgo potencial de un conflicto derivado de posiciones divergentes, constituye una estrategia interpersonal de estabilidad que actúa promoviendo influencias simétricas y multilaterales.

La innovación, a diferencia de las modalidades anteriores, en la medida en que se constituye frente al cambio de una norma o al replanteamiento de una tradición, obliga a una negociación inesperada que exige complejos ajustes personales y grupales. Esta negociación entre una mayoría defensora de la tradición y una minoría activa, se establece a partir de un conflicto que resulta precisamente de la existencia de posiciones rupturistas. En este sentido, queda claro que el individuo o grupo innovador es creador de conflictos, y que la negociación planteada entre la mayoría y la minoría está centrada en un conflicto que previamente no existía.

La innovación gravita alrededor de la creación de conflictos. Por su parte, la normalización gravita alrededor de la evitación del conflicto y el conformismo alrededor del control o de la resolución de los conflictos.

El conflicto es una consecuencia propia y obligada de la innovación social, aunque la intensidad en que se presenta depende del tipo de grupo y de factores situacionales. Cuando la influencia se ejerce en el sentido del cambio, y el consenso grupal queda cuestionado, el desacuerdo surge en forma inevitable aparejado con percepciones de amenaza y sentimientos de incertidumbre. Una manifestación típica de estas situaciones, es el rechazo de las posiciones minoritarias bajo la creencia de que sólo es un producto de particularidades personales. Se produce así un determinismo psicológico según el cual la posición planteada no tiene valor, carece de realidad, es impropia, y se explica por unas características

individuales. Esto es lo que se llama *psicologización*. Adicionalmente, tiende a negarse toda verosimilitud al discurso minoritario, se rechaza que tenga fundamentos sólidos, coherencia, razón. A esto último se llama *denegación*.

Psicologizar y denegar son estrategias interpersonales para enfrentar el conflicto y defender el espacio familiar amenazado por las nuevas ideas. Permiten al grupo construir una inmunidad respecto de los desviados, restándoles credibilidad y evitando la obligación de evaluar la racionalidad de los juicios comprometidos. La psicologización puede adoptar diferentes formas. En sentido estricto está presente cuando se atribuye la conducta de alguien a su personalidad o locura, bajo la forma de biologización, cuando las cosas se explican porque es negro o mujer, o como sociologización, cuando se dice que es político, judío o comunista.

8.2.1.4. El Hombre un Animal Social

Mucho antes de la era cristiana Aristóteles ya había definido al hombre como un animal social, y por mucho tiempo el carácter social de la existencia humana ha seguido siendo objeto de estudio y debate. Estamos preocupados de una disciplina científica que se designa como Psicología Social, a objeto de establecer una diferencia con la Psicología en general, y es importante comprender que este apellido no es causal y posee un sentido preciso.

Lo *social* se refiere directamente a la interacción. Es una característica que deriva del hecho de que el comportamiento humano, como hemos señalado, siempre implica a otros, tanto como referencia o como receptor de sus efectos. Desde luego, de aquí proviene el concepto de *sociedad* que se utiliza en forma amplia para designar al conjunto de seres humanos que conviven en un área común, pertenecen a una misma cultura y colaboran a la satisfacción de sus necesidades.

Tenemos, entonces, que el hombre es un ser social, y que prácticamente todo su comportamiento lo es igualmente. En resumen, estos planteamientos se pueden expresar en los siguientes puntos:

I.El hombre es social porque vive en grupos, de modo que la mayor parte de su comportamiento implica directa o indirectamente a otros hombres.

II.El hombre es social porque la mayor parte de su comportamiento es respuesta a estímulos que provienen de otros hombres.

III.El hombre es social porque su comportamiento está fuertemente influido por experiencias anteriores, tanto propias como de otros miembros de su grupo.

IV.El hombre es social porque sólo de ese modo puede satisfacer sus necesidades, de lo contrario perecería.

De inmediato advertimos que junto con los conceptos de lo social, interacción e influencia, que están esencialmente ligados, se encuentra el concepto de grupo. Este es un término común en el lenguaje cotidiano y también en el lenguaje de las ciencias sociales. Su valor para comprender lo que significa la Psicología Social y su ámbito de estudio, es muy alto.

El concepto de *grupo* ha recibido tradicionalmente diversas definiciones. Consideremos algunas de ellas habitualmente citadas en la literatura especializada:

I.Dos o más personas que interactúan de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas.

(Shaw, 1986).

II.Cierta cantidad de personas que se comunican entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara.

(Homans, 1971).

III.Un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas los hacen interdependientes en algún grado significativo. Así definido, el término de grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos.

(Cartwright y Zander, 1980).

IV.Una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento

común de importancia. Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece una diferencia (Olmsted 1981)

En forma esquemática podemos puntualizar las características propias del grupo, tal como se infieren en estas definiciones:

I. Los elementos que constituyen un grupo son individuos o personas.

II. Estas personas participan en interacciones regulares, es decir, con una cierta duración en el tiempo.

III. A causa de estas interacciones las personas adquieren relaciones de interdependencia.

IV. Estas personas comparten ciertas creencias y normas, tienen necesidades comunes y persiguen metas y objetivos específicos.

A partir de estas características, una primera conclusión importante es que en sentido estricto los grupos tienden a ser pequeños. Ejemplos característicos son la pareja, la familia, los amigos o el curso. En todos estos casos, el número de personas es suficientemente bajo como para que todas puedan interactuar con todas. Cuando se trata de conjuntos más extensos, como un partido político, una organización productiva, un club deportivo o una iglesia, se debe considerar que al interior de estas asociaciones lo usual es que cada persona no puede tener una interacción regular con todas las restantes, sino con una parte de ellas.

En propiedad, por tanto, los grupos son conjuntos pequeños de personas. Esto tiene la mayor importancia, porque en términos prácticos la sociedad, lo mismo que las grandes asociaciones, están compuestas por grupos. En una sociedad no existe ninguna persona que pueda tener una interacción regular con todos los restantes miembros. Más bien lo que ocurre es que la interacción se produce en forma parcial. Las personas forman grupos, y es al interior de ellos en donde se producen las interacciones más significativas y las influencias más poderosas.

No es paradójico enfatizar el hecho de que una sociedad se compone de grupos y no de personas. En la medida en que no existen personas aisladas, sino personas en interacción, como se señalaba, no se puede convertir a la persona en una unidad de estudio con valor en sí mismo. Un individuo o una persona aislada es literalmente una fricción. Ahora bien, algo

semejante ocurre con la sociedad cuando se la considera en su conjunto. Cada individuo sólo interactúa con una parte de ella, de modo que en términos efectivos este es un concepto muy abstracto.

Entre el *individuo* y la *sociedad*, el concepto de grupo permite superar el abismo. Los individuos forman grupos y las sociedades están compuestas por grupos. De hecho, cualquier sociedad moderna está compuesta por más grupos que personas, por la simple razón que cada persona puede pertenecer a muchos grupos simultáneamente.

El ámbito de estudio de la Psicología Social se relaciona fundamentalmente con el grupo humano, aunque, como veremos, este es un ámbito complejo en el cual cada elemento tiene su propia importancia, y está inscrito en un contexto mayor.

8.2.1.5. La Visión Psicosocial del Comportamiento

Con todos estos elementos podemos ahora intentar una nueva aproximación, para alcanzar una comprensión más profunda del significado de la Psicología Social, complementando los planteamientos anteriores.

De acuerdo con la posición de Serge Moscovici, el psicólogo social francés, no existe ningún límite preciso que separe la Psicología Social de otros campos de la Psicología. Por otra parte, tampoco hay fronteras claras entre la Psicología Social y ciencias como la Sociología y la Antropología. Todas ellas, en realidad, comparten el mismo interés por las interacciones y los grupos humanos, junto con tener un gran número de conceptos y teorías comunes. En lo fundamental, la Psicología Social no se diferencia por su ámbito de estudio, lo que podría llamarse su territorio, sino por un enfoque propio. Esto es, una manera de observar y estudiar los fenómenos sociales, que se designa como *enfoque o visión psicosocial*.

En forma simple, esto significa que la Psicología Social estudia y explica los fenómenos que son simultáneamente psicológicos y sociales. Es decir, intenta recoger, sin separar, lo individual y lo grupal. Desde esta perspectiva se proponen dos aproximaciones

I. La Psicología Social es la ciencia del conflicto entre el individuo y la sociedad. De la sociedad externa y de la sociedad que lleva dentro.

II. La Psicología Social es la ciencia de los fenómenos de la ideología (cogniciones y representaciones sociales) y de los fenómenos de la comunicación. A los diversos niveles de las relaciones humanas, relaciones entre individuos, entre individuos y grupos y entre grupos.

Ante todo, la Psicología Social se sitúa en una posición que busca armonizar dos universos en sí mismos profundos y complejos: el *individuo* y el *grupo*. Constituyen verdaderos universos por la cantidad de elementos que contienen y por su extensión. Cada individuo es un universo que incluye, a lo menos, una biografía personal, un conjunto de actitudes, creencias, valores, rasgos, emociones, sentimientos, temores, proyectos, percepciones, etc., todo lo cual ciertamente afecta su comportamiento. Lo mismo cabe afirmar para el grupo, debido al juego infinito de interacciones que se producen en él, con sus distintas formas de influencia, presiones, estimulaciones, atracciones, y toda una variedad de procesos interpersonales.

La Psicología Social es básicamente la ciencia del encuentro y del conflicto entre el individuo y el grupo. Su ámbito de estudio incluye todos los fenómenos de grupo, pero además todos los fenómenos relacionados con la ideología y la comunicación social. En cuanto a la ideología se consideran los sistemas de representaciones y actitudes, prejuicios, estereotipos y creencias. Es decir, toda forma de representación que los individuos y los grupos se forman para actuar y comunicar, para dar forma a su realidad. En cuanto a los fenómenos de la comunicación, se incluyen los intercambios de mensajes, verbales y no verbales, entre individuos y grupos, junto con los medios de comunicación y los fenómenos de la publicidad y la propaganda.

8.2.1.6. La Articulación Psicosociológica

A partir de enfoques de esta naturaleza, se ha planteado la necesidad de desarrollar una Psicología Social que realmente responda al calificativo de psicosociológica. Esto es, que ponga de manifiesto los procesos que articulan lo individual y lo social. Un punto de partida en esta posición es la teoría de la *articulación psicosociológica* planteada por Willen Doise.

La Psicología Social no puede estar basada únicamente en modelos que intentan la comprensión de las características individuales, como tampoco en modelos que tengan en cuenta la interacción de individuos desprovistos de toda inserción social. Son inadecuados

aquellos modelos o teorías que hacen del individuo una abstracción sin una posición social específica.

En este contexto, está claro que la Psicología y la Sociología no pueden ser discursos autónomos. La observación y la investigación empírica siempre terminan mostrando que lo social evoluciona a través de la interacción, y que lo individual evoluciona y se transforma en esa interacción. Los comportamientos individuales, tanto como sus representaciones, no pueden ser independientes de las relaciones sociales. Por el contrario, éstas se coordinan y se ajustan constantemente con el desarrollo de las relaciones sociales, acentuándose y estructurándose en función de las posiciones recíprocas que ocupan los actores sociales.

La clave, en consecuencia, es recoger e integrar las explicaciones de la Psicología y la Sociología, sin restar legitimidad a ninguno de estos campos.

Doise ha señalado que los fenómenos sociales pueden recibir explicaciones que se sitúan en distintos niveles. Básicamente se distinguen cuatro niveles:

I. Nivel del individuo.

II. Nivel de la interacción.

III. Nivel de las posiciones sociales.

IV. Nivel de la ideología.

Estos niveles muestran con claridad el grado de complejidad creciente que asume cada explicación, sin que se excluyan, puesto que cada uno se integra en el siguiente. Constituyen dominios que expresan diferentes maneras de estudiar los fenómenos sociales, y representan las etapas en el camino de una articulación psicosociológica.

En el primer nivel se buscan explicaciones en los procesos que se desarrollan en el plano del individuo. Interesan desde esta perspectiva, el modo como se construyen las imágenes del ambiente social, los mecanismos cognitivos, la emocionalidad, los rasgos de personalidad, etc. En este nivel los procesos fundamentales de la influencia social están situados en el individuo.

En el segundo nivel los individuos son situados unos en relación con otros. Interesa la interacción y las consecuencias que derivan de ella. Está definido como un nivel en que sólo

se consideran las relaciones inmediatas. Gran parte de las investigaciones de Psicología Social se sitúan en este nivel. De allí provienen cuestiones tales como la atracción interpersonal, la cohesión, el liderazgo, la percepción social, la dinámica de grupos, las presiones situacionales, la comunicación, el conformismo, etc. Temas que son tratados sobre la base de relaciones entre individuos, pero ignorando sus posiciones sociales o sus pertenencias dentro de un contexto social más amplio.

El tercer nivel se refiere a las posiciones ocupadas por los individuos y los grupos. Incluye las representaciones grupales que se expresan tanto a nivel individual como interaccional, en situaciones específicas. Los individuos son concebidos como miembros de grupos, como parte de alguna categoría social.

El último nivel es el de las ideologías. Se refiere al conjunto de representaciones, de creencias y valores generales correspondientes a un determinado sistema social, reconocido como universal, que constituyen el marco de las posiciones sociales y las pertenencias categoriales.

Ninguna explicación completa del comportamiento social puede moverse sólo en uno de estos niveles. Hasta aquí la mayor parte de los estudios de Psicología Social llega hasta el segundo nivel. El tercer nivel ha sido escasamente estudiado y el cuarto prácticamente ignorado.

8.2.1.7. Las Teorías en Psicología Social

La Psicología Social, como toda disciplina científica, no sólo estudia determinados temas o asuntos, sino que propone explicaciones, y para ello elabora teorías.

Una teoría es esencialmente una representación abstracta y simbólica de lo que se concibe como real. La teoría permite relacionar y simplificar algunos fenómenos y procesos que ocurren en el mundo, con el propósito de comprenderlos y explicarlos. La Psicología Social ha elaborado distintas teorías. Muchas de ellas son extraordinariamente sugerentes, y han sido muy útiles para avanzar en la comprensión de determinados fenómenos sociales. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que prácticamente en su totalidad, se trata de teorías que sólo consiguen explicar aspectos muy parciales del comportamiento y la interacción social.

Esto se correlaciona directamente con la proposición que plantea la existencia de cuatro niveles de explicación, dentro de los cuales la Psicología Social ha logrado desarrollos satisfactorios solamente en los dos primeros.

No existe un paradigma o perspectiva teórica global que organice todas las teorías menores, o que unifique y oriente el conjunto de las investigaciones. Hasta aquí esto no ha ocurrido, lo que en la práctica hace difícil iniciar a las personas en el estudio de la Psicología Social.

Se reproducen a continuación algunos comentarios que ilustran estos planteamientos:

I. La Psicología Social no es más que un amasijo de datos en muchas áreas de la conducta humana, y a ese amasijo le falta aún una teoría sistemática de la conducta social. Claro está que no faltan los avances parciales, pero las especulaciones de alcance global son muy insatisfactorias.

(Krech, 1978).

II. La tendencia actual de la Psicología Social es la formulación de teorías limitadas para la explicación de fenómenos psicosociales específicos y no la construcción de teorías muy amplias o de grandes sistemas teóricos.

(Rodrigues, 1981).

III. La Psicología Social actual, (posiblemente igual que la precedente) mira con suspicacia las teorías elaboradas para explicar ampliar áreas de conducta. Los psicólogos sociales sienten aversión hacia las teorías que han intentado explicar áreas más o menos extensas del comportamiento. El argumento que frecuentemente se esgrime para justificar esta actitud, es que las interacciones de los individuos son demasiado complejas para que podamos elaborar actualmente una teoría comprensiva de todas ellas y que, por tanto, lo que proponen son muchas mini-teorías.

(Lambert, 1982).

IV. Las teorizaciones en Psicología Social se dirigen hacia el desarrollo de "teorías de alcance medio", frase acuñada por Merton para referirse a las teorías intermedias entre las hipótesis de trabajos menores, que surgen en abundancia durante las investigaciones de rutina

y las especulaciones inclusivas, que comprenden un esquema conceptual superior. (Deutsch y Krauss, 1974).

Estos párrafos son un testimonio de una posición crítica, que aspira a dimensionar en forma equilibrada los logros de la Psicología Social como esfuerzo científico. Es necesario tenerlos en cuenta, en particular para quien se inicia en esta disciplina, a objeto de alcanzar una visión profunda y auténtica, exenta de mistificaciones.

Las proposiciones de Moscovici y Doise, relativas a una visión psicosocial y a una articulación psicosociológica, intentan precisamente producir un paso adelante respecto a este estado de cosas. Es prudente advertir, sin embargo, que esta superación no se ha producido cabalmente, y que fundamentalmente sus proposiciones conservan la categoría de proyectos en vías de realización. Su concreción gradual es algo que con seguridad podemos esperar para el futuro, sobre todo tratándose de una ciencia con tanto dinamismo como es la Psicología Social, pero es bueno tener claridad sobre lo que podemos encontrar en la literatura actualmente disponible.

En efecto, lo que comúnmente nos ofrecen los textos de Psicología Social son desarrollos parciales de notable valor, pero sin duda sólo fragmentos del gran proyecto de una ciencia capaz de explicar la vida social en toda su profundidad.

8.2.2. El Poder de las Mayorías. Teoría de Asch.

El poder de las mayorías fue estudiado inicialmente por Muzafer Sherif recurriendo a lo que se ha denominado efecto autocinético. Posteriormente, Asch, en contraste con los experimentos realizados por Sherif, presentó su teoría que ha quedado parcialmente comprobada.

Asch definió perfectamente lo que entendía por sometimiento, del que propuso tres posibles explicaciones. Según Asch “someterse bajo determinadas condiciones, es someter el verdadero proceso mental propio al de los otros” (1952).

Lo importante de estos experimentos es que demostraron que las opiniones de los grupos mayoritarios influyen de tal manera en la percepción de la realidad por parte de los individuos que llegan, incluso, a percibir de manera equivocada, aún teniendo una visión previa de la realidad correcta.

La visión de Asch demuestra que la inducción de las mayorías puede llevar a las revoluciones, los cambios no deseados. Es impensable una sociedad sin un mínimo grado de

conformidad, de convergencia de ideas y opiniones por parte de las mayorías. En este sentido la conformidad es esencial para la pervivencia de la organización social. Sin embargo todo tiene un límite: cuando una sociedad exige que todas las personas, en todo tiempo y lugar, se conformen, podemos suponer que la conformidad ha llegado demasiado lejos. Es importante defender puntos de vista que reflejen aspectos diferentes de los problemas. Lo difícil es saber donde se encuentra la porción de conformidad y de inconformidad (grupos minoritarios, vanguardias) que necesita una sociedad para progresar.

El cambio de las sociedades debe de ser lento y continuado, de lo contrario su impacto perjudicará o arruinará a la sociedad, concepto que obliga a realizar los cambios sociales a través de los grupos minoritarios o de vanguardia.

Posteriormente a Asch, Crutchfield (1955) añadió un refinamiento metodológico y conceptual al estudio de conformidad.

8.2.3. El Poder de una minoría consistente. Teoría de Moscovici.

Moscovici⁵³ defiende que muchos ejemplos de influencia minoritaria o innovación pueden explicarse mediante los mecanismos que han sido considerados tradicionalmente para explicar la influencia mayoritaria.

Las minorías, no tienen control normativo sobre las mayorías: son numéricamente inferiores y, por tanto, su representación en los órganos de Gobierno, dirección y control es pequeña o inexistente. Dicho de otro modo, las minorías no parecen tener acceso a los sistemas de control, informativos o normativos, que son implícita o explícitamente accesibles a la mayoría. ¿Cómo entonces pueden ser influyentes?. Moscovici responde a esa pregunta indicando que el punto neurálgico de su impacto radica en su estilo conductual. Las minorías deben plantear una postura clara sobre la cuestión y mantenerse firme en ella, afrontando constantemente las presiones ejercidas por la mayoría. El componente más importante de este estilo conductual es la consistencia con la que la minoría defiende su posición. Sólo puede esperarse que la mayoría comience a cuestionar su propia postura, a considerar el posible acierto de la minoría y, ocasionalmente, ser influida, si los miembros de la minoría concuerdan ininterrumpidamente.

El papel central de la consistencia se ha demostrado en muchos experimentos de los cuales, los más interesantes, son los de Maas y Clark, 1984, y Moscovici, Lage y Naffrechoux (1969) que aportaron una visión inversa a la proporcionada por Asch. En el estudio de Asch,

⁵³ “Influencia social y cambio social”, 1976.

el conflicto al que se enfrentan los sujetos es inducido por la mayoría; en el experimento de Moscovici una minoría induce un conflicto semejante.

¿ Que utilidad tiene este modelo para explicar la influencia social y más en concreto, la influencia de los grupos minoritarios?. En primer lugar, si sólo es un individuo el que defiende un juicio nuevo con un estilo de comportamiento consistente, enfrentándose así a todo el grupo, entonces el observador se inclinará a atribuir ese juicio a la idiosincrasia del individuo: es posible que se relacione con la locura, con una conducta debida a la propia personalidad del individuo, etc. En este caso es difícil que se produzca alguna influencia. Pero basta que a ese individuo se le asocie algún otro (formando un subgrupo minoritario) para que el observador no sólo atribuya la causa del comportamiento (insólito, nuevo) al individuo, sino también a las propiedades del objeto. De este modo, la consistencia intraindividual (repetición por parte de una persona de la misma respuesta) conjugada con la interindividual (repetición por parte de varias personas), puede llevar al observador a realizar un examen más atento del objeto de juicio. Esta es la táctica utilizada, por ejemplo, por los insumisos.

El resultado de esta forma de planteamiento produce un determinado proceso psicológico en los individuos que forman los grupos mayoritarios, de tal forma que les induce a dudar de sus propias convicciones y tomar una postura. Si las minorías consiguen esto podemos afirmar que han conseguido su propósito inicial. En otro orden, si consiguen la ruptura de los planteamientos del grupo mayoritario podremos empezar a hablar de movimientos.

De todo lo visto hasta ahora se pueden deducir unas consecuencias muy importantes, tanto para la comprensión de la formación natural o artificial de estos grupos para los fines u objetivos que se propongan como para llegar a juicios y valoraciones sobre la formación de grupos de trabajo como el que se presenta en esta tesis.

En primer lugar, se deduce de todo ello, que la formación de un grupo lleva implícito la iniciación de un determinado proceso de influencia, ya sea con fines sociales, científicos o cualesquiera otros. De ahí que la creación de los grupos de trabajo, por ejemplo, sea potestad de las más altas esferas de la Nación y de las Comunidades Autónomas que lo tienen regulado por Ley.

En segundo lugar, parece que ese proceso se inicia en cuanto se produce una asociación o una convergencia de ideas u opiniones; asociación que se produce, primero individualmente y, posteriormente, entre organizaciones, como hemos visto en el apartado 4º y 5º de formación de grupos y en el que tiene una gran trascendencia la ideología como hemos puntualizado en el apartado de la creación de los Movimientos.

En tercer lugar, está suficientemente establecido que ocupar posiciones en estas vanguardias implica más a los sujetos en sus opiniones y comportamientos. Cuanto más implicado se está en una opinión, mayor es también la confianza que se tiene en esa opinión y mayor el extremismo con el que se defiende (Suchman, 1950; Orive, 1982).

En cuarto lugar, la mayor cohesión y mayor implicación en los grupos minoritarios (vanguardias) se traduce en una mayor propensión a la proyección social. Este fue el concepto empleado por Allport (1924) para describir como se construía el consenso, la certeza y la intensificación de las opiniones. Este identificó cuatro fases:

- a Toma de conciencia por parte de la persona de su propia opinión.
- b Proyección de esa opinión sobre los otros, lo que crea consenso.
- c Efecto recíproco del consenso como apoyo de la propia opinión.
- d Efecto de identificación de la opinión.

En quinto lugar, hay que partir del principio de que estos grupos se interrelacionan en cuanto llegan a un determinado grado de desarrollo en función, no de las convicciones iniciales definitorias de su grupalidad (creencia fundamental), sino de las creencias grupales adquiridas durante el proceso de desarrollo que converge con las de otros grupos.

Pero la conclusión más importante del estudio de los grupos minoritarios es que no modifican el juicio a corto plazo (influencia directa), sino su marco de referencia (producen la conversión a largo plazo, influencia indirecta). La denegación de la credibilidad de sus argumentos libera, paradójicamente, el efecto de conversión. (Mugny y Papastamou, 1980; Papastamou, 1983).

Por último, con el estudio de los Grupos minoritarios, hemos descubierto una lógica social implacable: las posiciones minoritarias de hoy son las mayoritarias de mañana.

8.3. APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS PSICOSOCIALES.

8.3.1. Aplicación de las teorías de Asch y Moscovici.

8.3.1.1. Introducción.

Hemos llegado a un punto en el estudio en el que se pueden definir los componentes elementales que tienen influencia sobre los procesos y que incluso, como veremos posteriormente, podrían generarlos: los focos de poder social. ¿Son estos los mismos que los focos de actuación política que vimos en el Análisis del Sistema?. A continuación se definen y estructuran.

Se puede definir el poder social como la capacidad de las personas para influir en la conducta y creencias de los demás⁵⁴. Las consecuencias del poder dirigido hacia una persona o un grupo han sido estudiadas ampliamente, y su resultado ha sido la aparición de una serie de nociones clásicas de la investigación en psicología social. Conformidad, sumisión y obediencia son consecuencias del poder cuya diferenciación aparecerá a medida que avancemos en este trabajo.

8.3.1.2. Conceptos y otras explicaciones.

a **Influencia Social.**

La influencia social es la capacidad o el crédito del que se goza en un medio y que permite influir sobre los acontecimientos.

Se distinguen tres modalidades de influencia social: la normativización o normalización que es la influencia social ejercida en el grupo entre miembros de idéntico status que elaboran conjuntamente una o varias normas con miras al dominio del entorno social y como código de valores del propio grupo; la conformidad con el grupo, que se caracteriza por una asimetría⁵⁵ de las relaciones y una atracción hacia el grupo mayoritario, y la innovación, que designa la influencia que ejerce el grupo minoritario sobre el grupo mayoritario.

El programa de investigación sobre influencia social más sistemático arranca en los trabajos de la normalización emprendidos por Muzafer Sherif (1935). Se abre una nueva perspectiva en la década de los 50 con los trabajos de Solomon Asch sobre el conformismo y, a finales de los sesenta, Serge Moscovici nos hace ver también la innovación social con el estudio de los grupos minoritarios y su influencia.

Bajo la modalidad de la normalización se aborda el estudio de los procesos de influencia recíproca cuando ninguna de las dos partes de la interacción dispone de un juicio o norma previa, cuando se carece de todo marco de referencia (por tratarse de un juicio nuevo, por ejemplo). Suele hablarse de conformismo cuando se trata de un objeto en una situación para la que el individuo tiene ya elaborado su juicio o norma y se estudia como los individuos adaptan su juicio o comportamiento a la de algún otro (generalmente un grupo) como consecuencia de la presión real o simbólica ejercida

⁵⁴ John Lamberth, en *Psicología Social*, Editorial Pirámide.

⁵⁵ Se denomina asimetría en psicología social a la relación desigual o distinta con la que tratamos a miembros de otros grupos o exogrupos.

por éste. Estas dos modalidades guardan estrecha relación con la legalidad, con las normas vigentes. Finalmente, la innovación se refiere al proceso de creación de nuevas normas con el fin de reemplazar las ya existentes. Aunque el proceso de innovación puede venir desde arriba, como obra de los que poseen crédito, poder y autoridad para imponerla (Hollander, 1958), lo más probable es que proceda de individuos o grupos minoritarios que carecen de toda competencia social (Moscovici, 1976; Mugny, 1981).

b Grupos.

Las condiciones necesarias y suficientes para que un determinado colectivo se convierta en un grupo son tres, según Bar-Tal (1990):

1. Que los miembros de ese colectivo se definan como miembros de ese grupo.
2. Que compartan las creencias grupales.
3. Que exista alguna actividad coordinada.

La primera y tercera condición se subsumen en la segunda, ya que la creencia grupal fundamental es “somos un grupo”. Si los individuos no comparten esta creencia, entonces no se crearán miembros de ningún grupo y, por tanto, no podrán realizar una actividad coordinada.

Son creencias grupales aquellas convicciones que los miembros del grupo son conscientes de compartir y que consideran definitorias de su grupalidad. Aunque su contenido puede ser muy variado, es compartido por todos. Eso es lo que parece que realmente importa. Como bien se dice en “Psicología Social” de Editorial Mc Graw (1994), la creencia fundamental es “somos un grupo”. La creencia en esto es la que implanta la existencia del grupo en las mentes individuales. Cuando esto se ha logrado, la creencia fundamental sirve de base para la adquisición de creencias grupales, que varía de unos grupos a otros pero cuya función es idéntica: definir el carácter único del colectivo de individuos que se consideran a sí mismos un grupo.

La conclusión a la que llega Bar-Tal es que el proceso psicológico básico que subyace a la formación de un grupo es la categorización cuya descripción fue detallada y demostrada por Tajfel. Otros autores han estudiado aspectos complementarios de este proceso como Doise y Winberger (1972-1973) aplicadas a las diferencias interclases. Lo importante de estas demostraciones está en que las variables que favorecen o intensifican la categorización intensifican también la conducta grupal. Varios estudios de Worchel, Andreoli y Folger (1977) lo han puesto de manifiesto.

Estos crearon una situación de interacción entre grupos con tres variaciones: cooperativa, competitiva e individualista. La cohesión intragrupal alcanzaba su mayor valor en la situación de competición y el menor en la de cooperación, siendo intermedia en la individualista.

Cabría una interpretación alternativa como que la cohesión del grupo es una respuesta defensiva frente a la respuesta de una amenaza externa representada por el grupo con el que se compete, pero esta interpretación la eliminó Worchel en 1978 realizando un segundo experimento.

Por otra parte Tajfel mostró que se pueden crear grupos sin una experiencia previa de interdependencia grupal. Ello ha ocurrido en la vida cotidiana con mucha frecuencia, de forma especial en aquellos casos en los que una o varias personas formulan creencias, que al ser aceptadas por otras muchas, constituyen una nueva realidad sobre las que se asienta la formación de un grupo. Asociaciones voluntarias, grupos religiosos, políticos y otros muchos siguen el proceso descrito por Tajfel: las creencias se formulan en primer lugar y el grupo se forma a continuación.

La mayoría de los grupos que pueden ser objeto de estudio por su relación natural con este trabajo, son de adscripción voluntaria y las personas deciden libremente si entrar o no a formar parte de ellos. Moreland y Levin (1989) han elaborado un modelo de las fases de socialización grupal por las que ha de pasar cualquier persona hasta llegar a ser miembro plenamente aceptado por uno de estos grupos así como de las fases que llevan al abandono definitivo de los mismos. El proceso no se va a desarrollar pero es necesario decir que es complejo y que depende del grado de compromiso al que hayan podido llegar las partes implicadas. No obstante es muy oportuno, por las conclusiones a las que se llega y por la proyección que tiene, explicar superficialmente el proceso de la formación de los grupos.

c La formación y ciclo de vida del Grupo.

Una de las cuestiones más importantes que se han tratado en Psicología Social es cómo un determinado colectivo de personas se convierte en un grupo psicológico. Se ha señalado que esto se produce por un proceso de categorización. Una cuestión muy importante es la formación, su consolidación, la forma en que llega a desintegrarse y a desaparecer como tal grupo o la transformación en un grupo mayoritario o la absorción por uno de ellos. Worchel con sus colaboradores y Reykowsky, que estudió la del Sindicato Solidaridad en Polonia, así como Bar-Tal, que hizo lo propio con pequeños partidos políticos en Israel nos lo explican.

La conclusión de Worchel y sus colaboradores es que, pese a la diversidad de los grupos estudiados, el proceso de formación y desarrollo es bastante homogéneo, siendo como sigue:

1. Existe un periodo de descontento en el que los individuos que acabarán formando un grupo experimentan un fuerte sentimiento de indefensión. Sus necesidades no son atendidas, la tasa de abandono del grupo origen es alta y la participación en las actividades grupales casi inexistente. No hace falta exponer la similitud con el origen de ciertos grupos o movimientos ya organizados en el presente. En este periodo se constatan también actos esporádicos de violencia incontrolada o vandalismo que nos pueden ayudar a identificarlos.
2. Existe un suceso precipitante que proporciona la señal para la formación de un nuevo grupo y el abandono del antiguo. Por su claridad y por su carácter distintivo sirve como símbolo de todo lo negativo asociado al grupo anterior y separa a quienes le siguen siendo leales de quienes propugnan una ruptura.
3. Identificación con el grupo. Marca el inicio del grupo recién formado. Se establecen fuertes barreras frente a otros grupos, se fomenta la conformidad con las normas grupales, se censura cualquier divergencia y se esperan muestras públicas de lealtad al grupo. La pertenencia al grupo adquiere un gran peso en la identidad del individuo. Se estimula la competición con exogrupos y se restringen los contactos con sus integrantes. Este último punto es de extrema importancia para el estudio que estamos haciendo porque está demostrado en varios experimentos que es la forma de actuación, la competición, la que mayor rendimiento proporciona.
4. Fase de productividad grupal. Los objetivos grupales son los protagonistas de esta fase. Comienzan a surgir diferencias entre los integrantes del grupo de acuerdo con sus capacidades para llevar a cabo la tarea que permita alcanzar esos objetivos. Se admiten relaciones de cooperación con otros grupos si esto redundaría en beneficio de la consecución de los objetivos.
5. Fase de individualización. La consecución de los objetivos individuales tiene preeminencia. Aparecen subgrupos y las normas de reparto son de equidad. Ahora se busca una cooperación con otros grupos de manera activa e incluso se estudia la manera de formar parte de ellos.

6. Fase de declive grupal. Se caracteriza por la aparición de dudas con respecto al valor del grupo, la desconfianza que inspiran muchos miembros del grupo y las luchas entre subgrupos.

d Grupos de influencia mayoritarios.

Diremos que se trata de una situación de influencia mayoritaria siempre que el blanco, el objetivo de influencia, se vea a sí mismo en una posición inferior a la fuente (origen de la influencia).

e Grupos de influencia minoritaria.

Diremos que se trata de una situación de influencia minoritaria siempre que el blanco de influencia se vea a sí mismo en una posición superior a la fuente.

f Movimientos Sociales.

Los Movimientos Sociales son formas de conducta masiva que se diferencian del resto de las mismas por ser mucho más duraderas e influyentes en sus efectos. Su fuerza es tan evidente que algunos de ellos han alterado la legislación en temas sustantivos. Es de destacar que estos movimientos expresan un alto nivel de preocupación por un problema (Zurcher y Snow, 1981) y que se definen como “una actividad organizada a largo plazo para promover o asegurar, al margen de la esfera institucional establecida, un interés u objetivo común a través de la acción colectiva” (Giddens, 1991)

Están causados por condiciones sociales que generan tensión, frustración y quejas y se distingue también de la conducta colectiva por la combinación de un alto grado de organización interna, por tener una duración mayor, de varios años, y de constituir en sí mismos un intento deliberado de modelar la organización misma de la sociedad.

Su diferenciación de las organizaciones es difícil, ya que, a veces acaban siendo una organización. (El MLNV., MOC., las ONG,s. han sido calificadas como movimiento, etc.)

De modo similar, no siempre es fácil separar los movimientos sociales de los grupos de interés o influencia o asociaciones, grupos minoritarios, formados para influir en los procesos políticos de forma que favorezcan a los miembros del Movimiento.

Es de destacar que cualquier problema público puede servir de base al desarrollo de un movimiento social y su contramovimiento. (Lo, 1982.)

Uno de los criterios más claros para clasificar los Movimientos lo realizó Aberle en 1966, distinguiendo cuatro tipos de ellos en función del grado en que intentan cambiar a la sociedad (transformadores y reformadores) o dirigidos al cambio de hábitos individuales (redentores y renovadores). Fuera de la clasificación de Aberle son Movimientos interesantes los escapistas (tipo hippies) y los expresivos (tipo Hare Krishna). Por lo que respecta a nuestro enfoque, nos interesan los transformadores (Movimientos revolucionarios que desean el cambio social comprometedor y a menudo violento) y los reformadores (con objetivos más limitados y que aspiran a alterar aspectos parciales del orden social existente).

En cuanto a su creación, fue estudiada por Oberschall en 1973 y todos se desarrollan a lo largo de fases bien definidas (Blumer, 1969; Mauss, 1975; Tilly, 1978):

1. **Emergencia.** Se define una determinada situación como un problema y los miembros de la población afectada discuten acerca de ello. Unos pueden ser inducidos o creados por los medios de comunicación de masas para la consecución de determinados objetivos políticos o sociales, y, otros, pueden ser inducidos por grupos minoritarios mediante la agitación o la consistencia de sus planteamientos, con la intención de construir un apoyo con bases bien consolidadas.
2. **Integración.** Surge como consecuencia de la irresolución del problema. Se empieza a desarrollar una acción coordinada por los líderes del Movimiento. Los medios de comunicación de masas son de extrema importancia para difundir el mensaje.
3. **Burocratización.** El Movimiento empieza a funcionar como una organización formal.
4. **Fragmentación y cese.** Después del periodo de éxito el Movimiento comienza a fragmentarse por diversas causas. Causas que estudió Miller en 1983 y que no vamos a desarrollar aquí.

Es importante resaltar que la movilización para la acción puede ser estructurada o no (ser espontánea). Lo normal es que sea estructurada a no ser que se presenten sucesos precipitadores, que también pueden ser estructurados o planificados.

El proceso de atraer personas al Movimiento (reclutamiento) depende de la ideología y de las redes sociales existentes; en consecuencia, las redes sociales existentes

son un importante medio de atraer personas que pueden suministrar lealtad y dinero al Movimiento (Snow, Zurcher y Eklund-Olson, 1980; Snow y colaboradores, 1986).

g Conformidad.

Los psicólogos utilizan el término conformidad cuando se refieren a las presiones de grupo. Kiesler (1969) señala varias maneras en que puede conformarse una persona. Fundamentalmente estas son dos. Se puede actuar de modo que desde el principio se esté de acuerdo con el grupo, o se puede cambiar de actitud a causa de la presión de dicho grupo.

h Obediencia.

Se ha definido obediencia como el “mecanismo psicológico que liga la conducta individual a los objetivos políticos. Es como el cemento que vincula a los hombres a los sistemas de autoridad” (Milgram, 1963).

i Poder.

Kipnis (1974-1976) desarrolla un modelo de la acción del poder desde el punto de vista de quien lo detenta. El modelo es una adaptación de una clasificación del uso de recursos examinada por varios investigadores y que fue propuesto como un esquema de clasificación por Cartwright (1965). Kipnis lo define como un intento de hacer que una persona sometida haga algo que ordinariamente no haría.

Como el mismo Kipnis señala “los políticos controlan a los patronos, a los banqueros, al dinero, a los militares, al armamento, a los profesores universitarios y al mismo grado de bachiller. En todos los casos, el acceso a estos recursos institucionales aumenta el poder de la persona para controlar la conducta de los demás y para transformar la sociedad.” Es lógico pensar que “el poder”, entendido este como aquel que tiene los recursos institucionales o capacidad de influir en su utilización, intentara, cuando menos, controlar esos grupos (las vanguardias) que orientan los cambios de la sociedad cuando no su propia formación, en la mayoría de los casos, en función de los intereses políticos propuestos.

Debemos tener muy en cuenta que, en un grado u otro, todos utilizamos el poder, no en gran escala, pero lo usamos, y Kipnis nos ofrece una explicación de la motivación de poder que tiene en cuenta este hecho.

j Conflicto.

Brickman (1974) propone una definición de conflicto que subraya aspectos situacionales y que se ajusta al enfoque que le estamos dando a esta investigación: “...existe conflicto en las situaciones en que las partes tienen que dividir o compartir

recursos, de modo que hasta cierto punto, cuanto más consiga una de las partes, menos podrá tener la otra”.