

EXPERIENCIA PREVIA Y EFICACIA GRUPAL PERCIBIDA ANTE DILEMAS SOCIALES

*Carmen Tabernero*¹

*Alicia Arenas*²

*Elena Briones*²

Resumen: Actualmente las organizaciones generan numerosas situaciones de interdependencia en las que los individuos tratan de maximizar el beneficio personal en detrimento del colectivo al que pertenecen. Los entornos que fomentan la competición hacen que las personas tengan que afrontar dilemas sociales semejantes a los que se abordan en otras ciencias como la economía, la evolución, los estudios de población, el medio ambiente, la ecología o el diseño urbanístico. Por esta razón, los investigadores han denominado el estudio de este tipo de comportamiento como la Psicología del Compartir. Cuando un grupo de personas tiene que compartir un número limitado de recursos, existe una tendencia a actuar de una manera autosuficiente, incluso sabiendo que la cooperación mutua podría llevar a un mayor beneficio para más gente. En este estudio pretendemos analizar algunas variables que ayudan a construir un sentimiento de cooperación ante dilemas sociales. Para ello, pedimos a 108 estudiantes universitarios (distribuidos en 36 grupos) que participaran en la resolución de diferentes tareas de negociación y toma de decisiones. Tras varios meses de trabajo en equipo, evaluamos los procesos de autorregulación del grupo (eficacia grupal percibida, metas grupales, estado afectivo grupal). Posteriormente, pedimos a cada grupo que resolviera una tarea de dilema social: the tragedy of the commons. En una primera fase, los equipos debían resolver la tarea en un contexto virtual. En una segunda fase, cada miembro del grupo debía afrontar su elección frente al resto de compañeros durante varias decisiones consecutivas. Los resultados muestran que aquellos individuos cuyos grupos desarrollan una estrategia inicial de cooperación y que mantienen un juicio elevado de eficacia grupal percibida afrontan su decisión de manera cooperativa.

¹ Universidad de Córdoba. Correspondence to: Carmen Tabernero Urbieto, Universidad de Córdoba, Facultad de Ciencias de la Educación, Área de Psicología Social, Avda. San Alberto Magno s/n, 14004 – Córdoba SPAIN, e-mail: ed1taurm@uco.es, Teléfono 34 957 212605. Este artículo ha sido realizado en parte gracias al Proyecto I + D BSO 2003-09222 financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

² Universidad de Salamanca.

Estos resultados aportan un nuevo foco de intervención para afrontar situaciones de competición y dilemas sociales: construir programas de entrenamiento que faciliten situaciones de cooperación para generar eficacia grupal y mejorar el desempeño.

Palabras-clave: eficacia grupal percibida, dilemas sociales, competición vs colaboración.

Previous experience and group efficacy on social dilemmas (Abstract): Nowadays, organizations create a lot of situations of interdependence in which individuals try to maximize their personal benefit over the benefit of the group they belong to. Contexts that promote competition make people cope with social dilemmas similarly to dilemmas of other sciences such as economy, grow development, population studies, environment, ecology, or urban design. For this reason, the study of this kind of behaviour has been called Sharing Psychology by researchers. When a group of people must share a limited number of resources, there is a trend to behave in a selfish way, even if they know that mutual cooperation might lead to higher benefit for more people. In this study, we intend to analyze some variables involved in the construction of cooperation behaviour in front of social dilemmas. 108 undergraduate students, distributed in thirty six groups, were asked for solving different negotiation and decision-making tasks. After several months working in teams, we analyze group self-regulatory processes (perceived group efficacy, team goals, group affective state). Later, we asked each group for solving a social dilemma task: *the tragedy of the commons*. In the first phase, teams must solve the task in a virtual context. In the second phase, each member of the group had to confront his/her individual election opposite to the rest of colleagues during several consecutive decisions. Results show that those participants, who are in groups that develop an initial strategy of cooperation and keep a high level of perceived group efficacy, cope with their decisions in a cooperative way. These results give us a new point of intervention to confront competitive situations and social dilemmas: to create training programs focused on promoting cooperative situations in order to increase group efficacy and to improve performance.

Key-words: perceived group efficacy, social dilemmas, competition vs cooperation.

Experiência prévia e eficácia grupal percebida perante dilemas sociais (Resumo): Actualmente, as organizações geram numerosas situações de interdependência nas quais os indivíduos procuram maximizar os seus benefícios pessoais em detrimento do colectivo a que pertencem. Os contextos que fomentam a competição fazem com que as pessoas tenham que enfrentar dilemas sociais semelhantes aos que se abordam em outras ciências, como a economia, a evolução, os estudos de populações, o meio ambiente, a ecologia e o desenho urbanístico. Por esta razão, os investigadores denominaram o estudo deste tipo de comportamento como a Psicologia do Compartilhar. Quando um grupo de pessoas tem de partilhar um número limi-

tado de recursos, existe uma tendência para actuar de uma maneira auto-suficiente, mesmo sabendo que a cooperação mútua poderia levar a um maior benefício para mais pessoas. Neste estudo pretendemos analisar algumas variáveis que ajudam a construir un sentimento de cooperação perante dilemas sociais. Numa amostra de 108 estudantes universitários (distribuídos em 36 grupos) que participaram na resolução de diferentes tarefas de negociação e tomada de decisão, ao longo de vários meses de trabalho em equipa, avaliámos os processos de auto-regulação do grupo (eficácia grupal percibida, metas grupais, estado afectivo grupal). Posteriormente, pedimos a cada grupo que resolvesse uma tarefa de dilema social: the tragedy of the commons. Numa primeira fase, as equipas deviam resolver a tarefa num contexto virtual. Numa segunda fase, cada membro do grupo devia mostrar as suas escolhas ao resto dos companheiros durante várias decisões consecutivas. Os resultados mostram que aqueles indivíduos cujos grupos desenvolvem uma estratégia inicial de cooperação e mantêm um juízo elevado de eficácia grupal percibida tomam decisões de forma cooperativa. Estes resultados trazem novos desenvolvimentos para a intervenção para enfrentar situações de competição e dilemas sociais: construir programas de formação que facilitem situações de cooperação para gerar eficácia grupal e melhorar o desempenho.

Palavras-chave: Eficácia grupal percibida, dilemas sociais, competição vs colaboração.

El 10 de octubre de 2005, la Real Academia de las Ciencias concedió el premio Nobel de Economía a Robert Aumann (Matemático) y Thomas Schelling (Economista), por su contribución al análisis de las situaciones de conflicto y cooperación desde la Teoría de Juegos. Estos investigadores trataron de explicar el comportamiento humano en situaciones de guerra y conflicto. Los autores afirman que, para que una sociedad prospere, es necesario un comportamiento de cooperación, es más, afirman que la psicología debe aportar más conocimiento e investigación sobre cómo las personas consiguen construir un equilibrio en situaciones de conflicto.

Actualmente, las organizaciones generan numerosas situaciones de interdependencia en las que los individuos tratan de maximizar el beneficio personal en detrimento del colectivo al que pertenecen. Los entornos que fomentan la competición hacen que las personas tengan que afrontar dilemas sociales semejantes a los que se abordan en otras ciencias, como la economía, la evolución, los estudios de población, el medio ambiente, la ecología o el diseño urbanístico. Por esta razón, los investigadores del comportamiento han denominado este fenómeno como la Psicología del Compartir. En la reciente revisión realizada por Weber, Kopelman y Messick (2004) definen los dilemas sociales como situaciones que requieren una toma de decisiones centrada en el interrogante de la apropiación (qué hace una per-

sona como yo en una situación como esta). Los dilemas sociales se caracterizan por dos características: a) en cualquier momento de la decisión, los individuos reciben recompensa por hacer elecciones egoístas más que por tomar decisiones cooperativas sin tener en cuenta las elecciones hechas por aquellos con los que interactúan y b) aquellos implicados reciben una recompensa menor si cada uno toma decisiones egoístas que si toman decisiones cooperativas (Dawes, 1980; Messick & Brewer, 1983). Se trata de situaciones “en las que la racionalidad individual lleva a la irracionalidad colectiva” (Kollock, 1998, p. 183). Cuando un grupo de personas tiene que compartir un número limitado de recursos, existe una tendencia a actuar de una manera autosuficiente, incluso sabiendo que la cooperación mutua podría llevar a un mayor beneficio para más gente.

En las últimas décadas, la psicología social ha concentrado gran parte de sus esfuerzos en investigar los procesos que se generan en los grupos de trabajo. Este interés responde a uno de los cambios más importantes que se han experimentado en el ámbito organizacional, la implementación del trabajo en grupos autónomos. Por ello, Nadler y Tushman (1999) consideran que el manejo eficaz de los equipos es una de las competencias clave que las organizaciones deben asumir en el siglo XXI. Quizá respondiendo a estas necesidades sociales, la psicología social está interesada en profundizar sobre los procesos psicosociales que favorecen que un individuo llegue a comportarse de manera cooperativa, valorando más el interés del grupo que el suyo propio.

Al trabajar en grupos o equipos de trabajo, el comportamiento individual puede verse afectado tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, Zajonc (1965) demostró que el grupo puede influir positivamente sobre el comportamiento individual a través de la Facilitación social o la Mera presencia. En otro sentido, Zimbardo (1969) exponía que cuando el colectivo facilita el Anonimato y la Desindividuación, el individuo puede llevar a cabo una acción más violenta o agresiva hacia los demás de lo que la persona haría en una situación de aislamiento. Bandura y colaboradores (Osofsky, Bandura & Zimbardo, 2005) sostienen que algunas situaciones sociales facilitan que el individuo se desvincule moralmente de la acción que acaba de ejecutar. Es más, las personas utilizan estrategias para no sentirse responsables morales del efecto que ha tenido su decisión o acción sobre aquellas personas que se han visto afectadas. Estas teorías nos muestran que el individuo necesita categorizar la situación antes de tomar una decisión sobre cuál será su comportamiento. El individuo se pregunta ¿Es esta una situación cooperativa o competitiva?, ¿Es esta una tarea grupal o individual?, ¿Es este un juego o un problema que debe resolverse?, ¿Es este un dilema de una única elección o un dilema secuencial?, ¿Es este un dilema que demanda una elección anónima o pública? La definición de la situación

informa a la persona implicada sobre normas, expectativas, reglas, conductas aprendidas, habilidades y posibles estrategias que son relevantes. En este artículo pretendemos mostrar algunas variables que modulan el comportamiento autosuficiente de los individuos en situaciones colectivas.

Los dilemas sociales en la investigación

Parece necesario acudir a las teorías psicosociales más clásicas para poder comprender el comportamiento de los individuos al enfrentarse a dilemas sociales. Sabemos que, en muchas ocasiones, el comportamiento que es razonable y justificable para el individuo lleva a un resultado perjudicial para el grupo. Tales situaciones son denominadas dilemas sociales y están detrás de muchos de los problemas sociales con los que nos enfrentamos (Weber *et al.*, 2004). Quizá el dilema social más conocido y utilizado en investigación sea el llamado “Dilema del prisionero”. Es más, al introducir este tipo de tarea en un navegador, aparecen 323 000 lugares en los que se cita. El paradigma del dilema del prisionero ha ocupado el trabajo de los científicos sociales y economistas durante más de tres décadas, en parte porque parece aglutinar aspectos sociales fundamentales de la conducta humana y del porqué, en ocasiones, el interés social puede pesar más que el individual. El tipo de situaciones que se plantean en este dilema social es la necesidad de elegir entre actuar de manera autosuficiente o cooperar por el bien del colectivo. Concretamente, se presenta a los participantes un escenario de un posible delito: “Has sido detenido junto a un compañero y ambos estáis acusados de participar en un robo. No sabes qué información tienen de tu conducta y tampoco sabes qué habrá contado tu compañero sobre ti. Por ese motivo, el policía te plantea si deseas cooperar con él y acusar a tu compañero o guardar silencio. Implicar a tu compañero tiene unos beneficios más favorables a corto plazo, sin embargo, mantener la lealtad hacia él y no denunciarle tendría algún coste seguro para ambos”.

En el año 1968, Garrett Hardin analizaba otro tipo de dilema social, “the tragedy of the commons”, un dilema muy semejante al descrito en el párrafo anterior. En esta ocasión se pide al posible negociador que imagine el siguiente escenario de conducta: “Eres un granjero con bastantes vacas a su cargo y perteneces a una cooperativa con otros 100 granjeros con los que comparte sus pastos. El acuerdo es que cada día sólo puede introducirse una vaca en cada cercado. Dado que la zona no tiene ningún tipo de vigilancia, la tentación consiste en introducir más vacas y así doblar la ganancia. Sin embargo, si todos lo granjeros realizan este tipo de conducta, los resultados pueden ser nefastos para la cooperativa, pues podrían llegar a desertificar el terreno”. La pregunta ante esta situación es ¿qué harías?, ¿Actuarías pen-

sando en ti y en tu familia o pensarías en el bien del colectivo del resto de granjeros? Según Hardin (1968), este tipo de situaciones son muy semejantes a las que se plantean hoy en día con el uso y abuso de los recursos naturales, por ejemplo, ante la escasez de agua o la contaminación ambiental, pero también a la hora de pagar los impuestos (Messick & Brewer, 1983). Probablemente, un empresario se plantea qué hacer ante la posibilidad de obtener una ganancia más elevada o bajar el nivel de producción para generar menor emisión de CO₂, pero también un ciudadano se plantea si disminuir la velocidad de su coche para contaminar menos o si prefiere llegar antes a su destino. Como vemos, son dilemas sociales en los que se debe primar el interés personal o el del colectivo. Lo mismo sucede con lo que los autores han denominado “bienes públicos”, recursos de los que todos pueden beneficiarse sin haber contribuido a crearlos (ej., televisión pública, un proyecto de mejora en la comunidad, etc.) Estas dos categorías de dilemas sociales comparten un rasgo común: cuando alguien no puede ser excluido de los beneficios que otros proporcionan, cada persona estará motivada a no contribuir al esfuerzo del conjunto, sino a aprovecharse de los esfuerzos de los demás. Pero si todos eligen no colaborar será imposible alcanzar el beneficio colectivo. La cuestión es en qué grado pueden los miembros del grupo regularse a sí mismos.

Variables moduladoras del comportamiento autosuficiente ante dilemas sociales

Los resultados encontrados en numerosas investigaciones demuestran que en la mayoría de las ocasiones la gente tiende a actuar de manera autosuficiente. La investigación de Hsee (1995) sugiere que, en general, los intereses personales pueden dominar en circunstancias de incertidumbre frente a criterios relevantes para la tarea. Los autores aconsejan que “para predecir cómo la incertidumbre podría afectar a la conducta de elección, se debería analizar primero qué información emplean los miembros del grupo bajo condiciones de certidumbre ambiental” (van Dijk, Wilke, Wilke & Metman, 1999, p. 130). Por ello, hay algunas condiciones asociadas con cómo se categoriza la situación que matizan la generalización del comportamiento autosuficiente del individuo ante los dilemas sociales.

Insko y colaboradores (1994) afirman que hay cinco factores que determinan la conducta del negociador. En primer lugar, *el tamaño del grupo* afecta al comportamiento de colaboración. A medida que aumenta el número de miembros implicados en la toma de decisiones, mayor es la difusión de responsabilidad. En segundo lugar, *el posible coste de la conducta* del negociador de cooperar o competir. Qué efecto estima que va a tener

sobre él su toma de decisiones. En tercer lugar, *las situaciones de incertidumbre* favorecen que la conducta adoptada sea de mayor riesgo y, por lo tanto, el negociador actúe tratando de obtener el máximo beneficio para sí mismo (Arenas, Taberero & Briones, 2006). En cuarto lugar, cuando *las situaciones sociales favorecen el anonimato*, es más probable que cada uno de los posibles negociadores vea diluida su responsabilidad en el grupo y actúe de forma competitiva. Y, por último, cuando la situación creada haga ver al individuo que *no puede ejercer control para cambiarla* o influir sobre ella, el individuo actuará de manera más autosuficiente. Es más, Morris, Sim y Giroto (1998) afirman que cuando el individuo mantiene la ilusión de poder influir en la conducta de sus compañeros (heurístico de ilusión de control) su comportamiento será de mayor colaboración. El procesamiento heurístico se caracteriza por ser una forma rápida de procesamiento asociativo de la información, basado en un razonamiento sistemático de bajo esfuerzo. La Psicología Social plantea que la conducta humana en contextos sociales a menudo está más guiada por reglas básicas, heurísticos y hábitos, que por un objetivo deliberado de maximizar la utilidad.

Quizá la variable determinante para analizar cómo es categorizada la situación se encuentre en el *orden temporal*, en el que cada uno de los individuos hace uso de un recurso común. Budescu, Au y Chen (1997) denominaron a este aspecto de toma de decisiones “protocolo de juego”. Un protocolo – el estándar que aparece en muchos de los primeros estudios – es el protocolo simultáneo. En el protocolo simultáneo todos los jugadores toman sus decisiones simultáneamente, sin conocimiento de las elecciones del resto de los jugadores. Lo que saben es el tamaño del bien común, posiblemente con alguna incertidumbre, y el número de personas con las que tienen que compartir el bien común.

Un segundo protocolo de juego es aquel en el que a los jugadores se les asignan posiciones secuenciales y deben hacer su elección en dicho orden, conociendo la posición que ocupan en el grupo y también el tamaño del bien común que queda a medida que van tomando decisiones (protocolo secuencial). En este protocolo hay un claro efecto de la posición. Las elecciones de los que ocupan posiciones iniciales tienden a ser mayores que las de los que vienen detrás (Rapoport, Budescu & Suleiman, 1993). Es como si hubiera una ventaja asociada con ser uno de los primeros jugadores para coger recursos del bien común. La interpretación de este efecto es que aquellos que juegan primero se sienten con derecho a tomar más de lo que tomarían si eligieran más tarde. Así, los que vienen después deben tener en cuenta las decisiones tomadas por sus predecesores.

Una variante interesante de este fenómeno es el protocolo posicional. En este protocolo, a los jugadores se les asignan posiciones secuenciales en las que deben tomar sus decisiones, sin embargo, no tienen conocimiento

del tamaño del bien común que queda. En este caso, los que eligen primero no dependen de los que vienen después para adaptarse a un bien común mayor al principio, dado que la magnitud de dicho bien común no es conocida. Este protocolo permite tres hipótesis sobre la toma de decisiones. En primer lugar, dado que la información secuencial del tamaño del bien común no está disponible, no debería haber efecto de la posición, los resultados deberían ser similares a los del protocolo simultáneo. En segundo lugar, si los jugadores esperan que exista un efecto de la posición, actuarán de acuerdo con esto y aparecerá dicho efecto, siendo los resultados similares a los del protocolo secuencial. Sin embargo, podría existir cierta ambigüedad o incertidumbre para los jugadores iniciales, algunos pensarían que el modelo apropiado es el protocolo simultáneo y otros que el más adecuado sería el secuencial. Así, una tercera hipótesis es que los resultados estarían entre los patrones anteriores. Budescu y colaboradores (Budescu *et al.*, 1995; Budescu *et al.*, 1997) confirmaron esta tercera hipótesis. Finalmente, Budescu y sus colaboradores (1997) describieron un protocolo acumulativo en el que un jugador conoce sólo cuánto queda del bien común pero no sabe su posición en la serie.

Otra variable moduladora importante de la estructura de las decisiones en los dilemas sociales es *la posibilidad de elegir* ante un número de conductas disponibles. ¿Qué opciones están abiertas a la gente que se enfrenta al dilema? La mayor parte de la investigación experimental en dilemas sociales se ha desarrollado en contextos de “juego obligado”. En otras palabras, los participantes en este tipo de experimentos generalmente no tienen otra elección que jugar con los compañeros que se le han asignado. Sin embargo, esto no representa la mayoría de los dilemas sociales de la vida real.

Otro hallazgo bien documentado en la literatura sobre dilemas sociales es que *la comunicación entre los participantes* da lugar a mayores niveles de cooperación (e.g., Dawes & Messick, 2000). Algunos autores han apuntado dos posibles explicaciones: a) la comunicación mejora la identidad grupal y/o solidaridad y b) la comunicación elicit compromisos para cooperar (Dawes & Messick, 2000). Así, parece evidente que al incrementar los incentivos para la cooperación se incrementa también la cooperación, mientras un incremento en los incentivos para la competición incrementará la competición (Bell, Petersen & Hautaluoma, 1989). En un meta-análisis sobre la investigación en dilemas sociales, desde 1958 a 1992, Sally (1995) encontró que la comunicación era el determinante más poderoso del incremento en cooperación en aproximadamente el 40% de los estudios. Recientes trabajos han enfatizado los aspectos sociales de los dilemas, al centrarse en la interacción en grupos de tres o más personas. Dawes y sus colaboradores han mostrado que los miembros de un grupo cooperan después de una

discusión incluso cuando otros no puedan supervisar o sancionar la competición o incluso, cuando el grupo no pueda dividir sus ganancias (Dawes, 1980; Dawes & Messick, 2000). Hay dos explicaciones teóricas generales de por qué la discusión incrementa la cooperación (Kerr & Kaufman-Gilliland, 1994). Desde la teoría de la identidad social, la discusión puede llevar a la gente a verse a sí mismos como miembros de un grupo (Hogg & McGarty, 1990; Tajfel & Turner, 1986). La identidad grupal, a su vez, llevaría a una transformación prosocial de la motivación dirigida al *self*, de forma que la gente estaría motivada para mejorar los resultados de aquellos con los que se identifica (e.g., Kelley & Thibaut, 1978). Algunos autores han destacado que la naturaleza de la discusión y no sólo su ocurrencia afecta significativamente a la cantidad de cooperación (e.g., Dawes & Messick, 2000). Esta observación ha llevado a los investigadores a proponer una segunda explicación del impacto de la discusión en la cooperación: que la discusión permite a la gente hacerse promesas (e.g., Kerr & Kaufman-Gilliland, 1994), crear expectativas y desarrollar contratos psicológicos o normativos sobre lo que esperamos de la otra parte.

En resumen, algunos de los factores que se ha mostrado que influyen en la conducta (al menos en la del primer jugador) son el tamaño del grupo (Budescu *et al.*, 1995), la divisibilidad del recurso (Allison & Messick, 1990), la razón dada a la asignación de la posición (Samuelson & Allison, 1994), el rol (liderazgo percibido) asociado con el primer jugador (Morris, Sim & Giroto, 1998) y el grado de incertidumbre sobre el tamaño del bien común (Budescu *et al.*, 1995).

Como hemos mencionado a lo largo de este apartado, una de las variables moduladoras más ampliamente consensuada en la investigación en dilemas sociales es que los grupos pequeños son más capaces de establecer y sostener la cooperación que los más grandes (e.g., Agrawal, 2002; Dawes, 1980). En este sentido, Kerr (1989) sostiene que la autoeficacia podría proporcionar explicación a este hallazgo. La autoeficacia es la creencia de un individuo en su capacidad para lograr un resultado concreto (Bandura, 1997). La experiencia de autoeficacia no es necesariamente lo mismo que la capacidad objetiva de un individuo para lograr ese resultado. Kerr demostró que, incluso cuando el tamaño del grupo no tiene efecto objetivo sobre la capacidad de los individuos, los participantes se sienten más eficaces cuando están en grupos más pequeños. Kerr propuso que los grupos más pequeños no sólo incrementan el sentido de eficacia potencial de sus propias contribuciones, sino también las evaluaciones de la eficacia potencial de las contribuciones de los otros. En este sentido, aunque Kerr no lo menciona expresamente, parece evidente que estamos hablando de que los grupos pequeños tienen más facilidad para generar eficacia grupal percibida

que resulta determinante en la resolución de conflictos y la toma de decisiones cooperativas (Tabernero, Arenas & Briones, 2005).

Competición y colaboración ante dilemas sociales. El papel de la eficacia grupal percibida

Como hemos comentado, la autoeficacia es la creencia de un individuo acerca de su capacidad para llevar a cabo una acción eficaz para lograr un resultado deseado. Por lo tanto, la autoeficacia es un mecanismo autorregulador que motiva los cursos de acción necesarios para movilizar niveles elevados de esfuerzo, alta persistencia ante las adversidades y lograr los resultados esperados. De manera paralela, Bandura (1997) presenta la eficacia colectiva o eficacia grupal percibida como un constructo que podría dar respuesta a los interrogantes existentes sobre la motivación grupal. La eficacia grupal percibida se refiere a los juicios o creencias de las personas hacia el nivel de competencia del grupo al que pertenecen, para afrontar con éxito tareas específicas. El nivel de confianza generado sobre la eficacia grupal determina la percepción del objetivo o propósito grupal, la intensidad del compromiso que el grupo adquiere con el objetivo que intenta alcanzar, la compenetración del grupo para conseguir resultados satisfactorios y la persistencia del grupo ante las dificultades (Bandura, 1997). Aunque la percepción de *autoeficacia* y *la eficacia grupal percibida* puedan estar relacionadas, Parker (1994) ha demostrado que son dos constructos independientes, a pesar de que algunos autores hayan equiparado ambos conceptos. Sabemos que los juicios en la eficacia individual influyen sobre los juicios grupales, tanto directa como indirectamente (Bandura, 1997).

La eficacia colectiva o eficacia grupal percibida, esta última cuando nos referimos a los procesos de grupos o equipos de trabajo, se ha analizado también en el estudio de los *mecanismos autorreguladores* sobre la conducta. Así, Prussia y Kinicki (1996) desarrollaron un modelo de eficacia grupal donde las reacciones afectivas grupales, las metas grupales y la eficacia grupal pueden predecirse a través de la influencia mediadora del *feedback* del desempeño y la experiencia vicaria sobre la efectividad grupal. Sus resultados demuestran cómo el *feedback* del desempeño afecta tanto a las reacciones afectivas como a la eficacia grupal percibida, las cuales están directamente relacionadas con la efectividad del grupo. Por lo tanto, las reacciones afectivas grupales y la eficacia grupal percibida median la relación existente entre el *feedback* del desempeño y la efectividad grupal. La eficacia grupal percibida, además, modera la relación entre la experiencia vicaria y la efectividad grupal. El efecto mediador de las metas sobre la efectividad grupal no ha sido demostrado hasta el momento. La posibilidad

de la existencia de una espiral entre eficacia-desempeño en individuos, grupos y organizaciones también ha sido estudiada. Las espirales conforman lazos más o menos amplios según se construyen las relaciones cíclicas positivas entre la eficacia percibida y el desempeño (Lindsley, Brass & Thomas, 1995).

Algunos investigadores han analizado las circunstancias que favorecen que los miembros de un grupo incrementen o pierdan la confianza en que su grupo será capaz de realizar una determinada acción. Así, Hodges y Carron (1992) examinaron el efecto del nivel alcanzado en la eficacia grupal percibida sobre su estabilidad, una vez experimentado un *fracaso*. Sus resultados demuestran que los grupos con un nivel de eficacia grupal elevado sostienen dicho nivel y, consecuentemente, mejoran sus resultados después de haber experimentado un fracaso, mientras que los grupos con un nivel de eficacia grupal bajo obtienen peores resultados después de experimentar un fracaso. En el estudio desarrollado por Taberner, Chambel & Curral (2005), demuestran cómo al experimentar un fracaso o descenso en la ejecución se produce una ruptura del contrato normativo, disminuye la eficacia grupal percibida y descienden los niveles de rendimiento grupal. Por otra parte, este trabajo señala que al incrementar el tiempo de cooperación se facilita el desarrollo del contrato normativo. La percepción de contrato normativo y la eficacia grupal percibida actúan como predictores del desempeño del grupo. Por ello, no es de extrañar que algunos investigadores, en un esfuerzo por definir las variables implicadas en la cooperación en dilemas sociales, hayan sugerido que el contrato psicológico podría crear el compromiso necesario para que el grupo normativo continúe siendo funcional (Thompson, 2005). Analizando el papel de la eficacia grupal percibida sobre el comportamiento individual en los dilemas sociales, Kerr (1989) demostró que, incluso cuando el tamaño del grupo fuera objetivamente irrelevante para determinar el nivel del resultado obtenido, los miembros de grupos pequeños se sentían más autoeficaces que los miembros de grupos más grandes. Además, analizando el efecto del tamaño del grupo sobre las percepciones de eficacia “colectiva”, Kerr (1989) encontró que, cuando la proporción de miembros del grupo que demuestran contribuir a la conducta necesaria para lograr el bien común era elevada (67%), el tamaño del grupo no tenía efecto significativo en la percepción de eficacia colectiva. Por lo tanto, la percepción de eficacia grupal percibida era la determinante directa del desempeño grupal obtenido.

A pesar de los consistentes hallazgos de Kerr (1989), con respecto a que un menor tamaño del grupo resultaba en juicios más altos de autoeficacia y eficacia colectiva para lograr el bien común, sólo en uno de sus estudios encontró que los efectos del tamaño del grupo fueron significativos en relación al comportamiento cooperativo real. Kerr propuso que los grupos

más pequeños no sólo incrementan el sentido de potencial eficacia de las contribuciones de cada participante, sino también la percepción de eficacia de las contribuciones de los demás miembros del grupo. Kerr se refiere a este hallazgo como “ilusiones de eficacia” que atribuye a “heurísticos de juicio” que implican una “sobregeneralización de la experiencia en grupo que varían en tamaño” (p. 287).

Siguiendo con el objetivo de analizar el papel de la eficacia grupal en el desempeño, Kerr y Kaufman-Gilliland (1994) comprobaron el efecto de la identidad grupal frente al compromiso como determinantes del desempeño en una tarea grupal. Utilizando un diseño factorial, Kerr y Kaufman-Gilliland (1994) manipularon los juicios de autoeficacia para la cooperación de los participantes, la presencia o ausencia de discusión y el anonimato o naturaleza pública de las decisiones de cooperación después de la discusión. Los autores encontraron un claro patrón de resultados relacionados directamente con la variable autoeficacia. Por ello, Kerr y Kaufman-Gilliland (1997) afirman que, cuando una persona actúa de forma poco cooperativa, termina justificando su actuación pensando que probablemente su comportamiento no hubiera tenido ningún efecto sobre el grupo. Es decir, el individuo pierde la confianza en que el grupo será capaz de realizar una determinada conducta con un nivel de cooperación determinado.

Analizando los trabajos realizados por Kerr y sus colaboradores (Kerr, 1989; Kerr & Kaufman-Gilliland, 1994; 1997) y las investigaciones que han relacionado eficacia grupal con desempeño (Bandura, 1997; Prussia & Kinicki, 1996; Tabernero, Arenas & Briones, 2005; Tabernero, Chambel & Curral, 2005), creemos necesario realizar una mayor exploración sobre el papel que juega la eficacia grupal percibida en el comportamiento cooperativo ante los dilemas sociales. Por ello, en este estudio nos planteamos analizar el papel de algunas de las variables mencionadas anteriormente: a) el protocolo posicional o lugar que ocupa cada uno de los individuos y su relación con el uso de los recursos comunes; b) el papel de la experiencia previa del grupo, es decir la “certidumbre”, la cultura grupal o las normas grupales desarrolladas sobre cuáles han sido las decisiones del grupo en el pasado; y c) el papel de la eficacia grupal percibida y el desarrollo de decisiones más cooperativas.

Método

Muestra

Los participantes de esta investigación fueron 108 estudiantes de Psicología de la Universidad de Salamanca que voluntariamente tomaron parte en el estudio. La media de edad fue de 22,42 años ($D.T. = 1,19$). Los por-

centajes de hombres y mujeres fueron del 15% y 85%, respectivamente. Al comenzar el curso, asignamos los estudiantes aleatoriamente a un grupo o equipo de trabajo (formamos 36 grupos), balanceando el género para que no fuera determinante en la explicación de los resultados. En la condición “grupal”, la unidad de análisis utilizada fue el grupo o equipo de trabajo.

Tarea y procedimiento

Pedimos a los participantes que trabajasen durante tres meses consecutivos en sus respectivos grupos, donde debían afrontar diferentes tareas de negociación y toma de decisiones. Tras varios meses de trabajo en equipo, evaluamos los procesos de autorregulación del grupo (eficacia grupal percibida). Posteriormente, pedimos a cada grupo que resolviera una tarea representativa de un dilema social: *the tragedy of the commons*.

La tarea consistía en una simulación virtual creada por Stephen Franzoï (2003) como ejercicio interactivo para aprender a manejar situaciones de interacción grupal. La tarea comienza con una breve introducción:

“¡Adelante! ¡Toma asiento en la mesa! Jack está situado a tu derecha e inmediatamente después están Ben, Sarah y Kelly. Voy a traer un cuenco que contiene 100 cacahuets recién tostados. En cada ronda que el cuenco pase por tu lado, tú puedes coger tantos cacahuets como desees. Cuando el cuenco vuelva a mí, yo repondré más cacahuets en el cuenco. De hecho, pondré el doble de cacahuets que queden en el cuenco, una vez que vosotros cinco hayáis cogido tantos como hayáis querido. Después volveré a pasar el cuenco a la mesa y repetiremos el proceso unas cuantas veces. Hay una cosa que deberías saber. Una vez que yo decida que el juego ha terminado, pagaré a cada uno de vosotros un dólar (\$) por cada cacahuete que tengáis en ese momento. Por lo tanto ¡no te los comas!”.

En una primera fase, pedimos a cada grupo que tomara una primera decisión grupal consensuada y después informamos a los participantes sobre la decisión tomada por cada uno de sus cuatro compañeros virtuales. El objetivo de esta fase era comprobar que todos los estudiantes comprendían las reglas del juego y conocer la estrategia grupal de cooperación o competición ante un dilema social, es decir, la cultura del grupo o la norma grupal establecida.

En una segunda fase, asignamos un orden aleatorio a cada componente del equipo para comenzar la ronda de elecciones. Como hemos mencionado anteriormente, el orden en la toma de decisiones o protocolo decisional parece determinar el comportamiento de los individuos. Cada miembro del grupo debía afrontar su elección individualmente frente al resto de compañeros de equipo, durante varias decisiones consecutivas. El orden establecido no se variaba a lo largo de la simulación.

Medidas

Protocolo posicional o lugar que ocupa cada uno de los individuos y su relación con el uso de los recursos comunes. Es decir, evaluamos la toma de decisiones individuales considerando el orden aleatorio establecido. Una vez que cada miembro del grupo era asignado aleatoriamente a una posición para realizar las elecciones, contabilizamos el número de recursos que cada componente del grupo seleccionaba. Por lo tanto, tenemos información de: la cantidad de recursos que toma cada componente del grupo según su protocolo posicional, el número de recursos que selecciona cada grupo, los recursos que les quedan, los recursos que selecciona cada miembro del grupo en la segunda ronda según protocolo posicional, la relación o cambio que se produce entre ambas decisiones.

Eficacia grupal percibida

Tras dos tareas de resolución de problemas y toma de decisiones resueltas por cada uno de los equipos (*furniture-factory task* y *murder mystery task*), pedimos a los participantes que contestaran a una escala para evaluar la percepción de eficacia grupal. Como Bandura recomienda (1997), el nivel de eficacia grupal percibida fue medido a través del microanálisis en una escala de nueve niveles de producción, pidiendo a los participantes que estimaran cuál sería su ejecución, desde un 30% mejor a un 40% peor que el tiempo normal o estándar de producción del pedido. Cada miembro del grupo debía responder qué nivel de confianza tenían sobre la capacidad de su grupo para lograr cada uno de los niveles de producción descritos. La evaluación de la creencia de capacidad iba en una escala de siete puntos, desde 1 = *Ninguna confianza*, hasta 7 = *Total confianza*. El nivel de eficacia grupal percibida corresponde a la suma de los retos que cada participante cree que su grupo será capaz de cumplir. La intensidad de los juicios de eficacia grupal corresponde al promedio de las puntuaciones de confianza en los nueve niveles de desempeño organizacional. El coeficiente de fiabilidad interna para las puntuaciones de autoeficacia grupal percibida fue elevado ($\alpha_1 = 0,92$) y muy semejante a la fiabilidad encontrada en otros estudios sobre eficacia grupal percibida (véase Taberero *et al.*, 2005).

Experiencia grupal previa en afrontamiento ante dilemas sociales

Para analizar el papel de la experiencia previa del grupo, es decir la “certidumbre”, la cultura grupal o las normas grupales desarrolladas, pedimos al grupo que en un primer momento tomara una decisión de grupo sobre la tarea anteriormente descrita. La cantidad de recursos disponibles era de 100 y, por lo tanto, la cantidad mínima que podía ser elegida era 0 y la máxima 100. Los resultados muestran que los grupos optaron por elegir

una cantidad media de 15,84 ($d.t. = 24,7$), la variabilidad de respuestas fue muy amplia, así dos grupos optaron por la cantidad mínima mientras un grupo optaba por la máxima. En base a estos resultados, categorizamos las decisiones del grupo atendiendo a su nivel de cooperación, es decir, cuando hacían uso de más de la mitad de los recursos, siendo 0 = competitivo (aquellos que elegían quedarse con una gran número de recursos) y 1 = cooperativo (aquellos que elegían quedarse con menos recursos que la media de las decisiones grupales). *Ganancia de cada componente y ganancia grupal en cada fase*. En base a las elecciones realizadas, consideramos las ganancias individuales en cada fase, las ganancias grupales en cada fase y los recursos agotados del bien común.

Resultados

Efecto del protocolo posicional sobre el uso de recursos comunes

Realizamos un ANOVA en el que el factor considerado era el protocolo posicional y la variable dependiente era el número de recursos seleccionados por cada miembro del grupo. Los resultados muestran diferencias significativas ($F_{(2,106)} = 3,31, p < 0,05$) en la elección según el orden establecido. Así, aquellos participantes que tomaban decisiones en primer lugar realizan elecciones más competitivas ($M = 19,63; d.t. = 25,18$) que aquellos que ocupan el segundo ($M = 11,49; d.t. = 11,01$) o el tercer lugar ($M = 9,44; d.t. = 8,98$). Realizando las pruebas HSD de Tukey y Scheffé encontramos que las diferencias son significativas únicamente entre el primer y el tercer decisor.

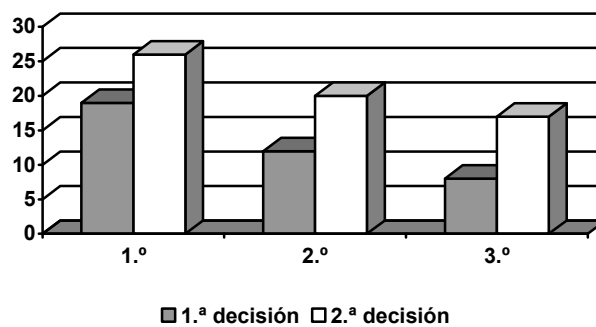


Figura 1. Decisiones tomadas por cada miembro del grupo según el protocolo posicional aleatorio asignado en el primer y segundo momento.

Como podemos observar en la *Figura 1*, las decisiones del segundo momento fueron más elevadas. Por ello, encontramos una correlación negativa entre ambas fases ($r = -0,20$, $p < 0,06$). Así, todos los participantes realizan elecciones significativamente más elevadas en el segundo momento ($F_{(1,107)} = 5,14$, $p < 0,05$; $M = 20,96$; $d.t. = 23,56$) que en el primero ($M = 13,59$; $d.t. = 17,58$). Además, realizando el mismo ANOVA que en el primer momento para las decisiones tomadas en el segundo momento, no encontramos diferencias significativas entre las decisiones de los participantes atendiendo al protocolo posicional ($F_{(2,106)} = 1,12$, *n.s.*).

Efecto de la experiencia previa del grupo sobre el comportamiento cooperativo o competitivo de los participantes de cada grupo

Como se ha mencionado anteriormente, creamos una variable dummy según la cultura de cooperación o competición desarrollada por cada miembro del grupo. Realizamos un ANOVA para evaluar en qué medida dicha experiencia influía sobre el uso de los recursos realizado por cada miembro del grupo. Los resultados muestran que aquellos individuos cuyos grupos cuentan con experiencias de mayor competición en el pasado realizan decisiones más competitivas frente a sus compañeros ($F_{(1,107)} = 13,61$, $p < 0,001$; $M = 25,75$; $d.t. = 24,61$) mientras que aquellos individuos cuyos grupos han optado por decisiones más colaborativas en el pasado mantienen este tipo de conducta frente a sus compañeros ($M = 10,60$; $d.t. = 13,74$). Comparando el efecto de esta variable según el protocolo posicional, encontramos que el resultado se mantiene constante para el primer decisor ($F_{(1,35)} = 13,58$, $p < 0,001$), marginalmente para el segundo decisor ($F_{(1,35)} = 3,87$, $p < 0,06$) mientras que el efecto desaparece para el tercer decisor ($F_{(1,35)} = 0,07$, *n.s.*). Por lo tanto, el último decisor se ve más influido por las decisiones de sus compañeros en el momento presente que por lo que el grupo hiciera en el pasado.

Efecto de la eficacia grupal percibida sobre el uso de recursos comunes

No encontramos diferencias al analizar las decisiones de los tres miembros del grupo en su conjunto ($F_{(1,107)} = 2,29$, $p < 0,14$), sin embargo, encontramos dichas diferencias en función del protocolo posicional. El primer miembro se ve más influido para tomar una decisión colaborativa ($M = 11,17$; $d.t. = 13,43$) cuando mantiene un juicio elevado en la capacidad de sus grupo ($F_{(1,35)} = 4,63$, $p < 0,05$) que aquellos miembros del grupo con una eficacia grupal percibida baja ($M = 28,59$; $d.t. = 31,45$).

Efecto de la interacción entre la eficacia grupal percibida y la experiencia cooperativa o competitiva previa

En un primer momento realizamos un Modelo Lineal General Multivariante para analizar el efecto de las dos variables dependientes (la eficacia grupal percibida y la experiencia previa) sobre la decisión individual tomada por todos los participantes en el primer momento. Como se puede observar en la *Figura 2*, encontramos un efecto directo de la experiencia previa del grupo sobre las decisiones tomadas por cada uno de los participantes ($F_{(1,106)} = 13,48, p < 0,001$), aquellos individuos cuyos grupos han tenido una experiencia pasada de alta competición deciden estrategias más autosuficientes que aquellos individuos cuyos grupos fueron cooperativos en el pasado. La eficacia grupal percibida no tuvo un efecto directo ($F_{(1,106)} = 1,90, n.s.$) y, por lo tanto, tampoco la interacción entre ambas variables dependientes. Encontramos un resultado muy semejante al analizar el efecto de la interacción sobre los recursos que seleccionan los participantes atendiendo al protocolo posicional, en este caso, analizamos el uso de recursos sin contabilizar los del primer participante. Así, encontramos que los participantes seleccionan significativamente más recursos cuando en el pasado han tenido una experiencia de competición ($F_{(1,69)} = 20,41, p < 0,001$).

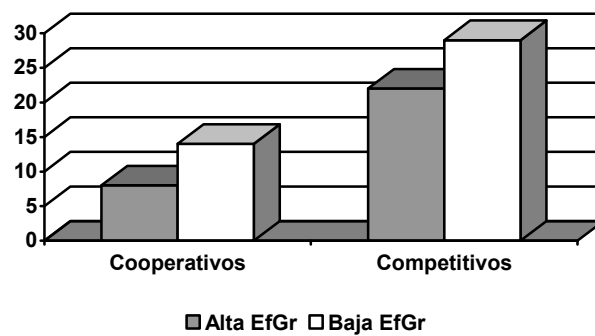


Figura 2. Decisiones individuales en el primer momento según la pertenencia a grupos con culturas cooperativas o competitivas en el pasado y según su percepción de eficacia grupal percibida.

Según los resultados encontrados, podemos analizar el nivel de recursos comunes que quedan para cada grupo, tras realizar la primera elección por todos los participantes. Como se puede observar en la *Figura 3*, encontramos un efecto directo de la experiencia previa del grupo sobre los recursos comunes que restan al colectivo ($F_{(1,106)} = 38,23, p < 0,001$), aquellos in-

dividuos cuyos grupos han tenido una experiencia pasada de alta competición tienen menos recursos que aquellos individuos cuyos grupos fueron cooperativos en el pasado. La eficacia grupal percibida también tuvo un efecto directo ($F_{(1,106)} = 3,98, p > 0,05$) sobre los recursos comunes, aquellos grupos cuyos participantes mantenían un elevado nivel de eficacia grupal percibida preservaban más recursos comunes que aquellos participantes cuyos grupos tenían un menos nivel de eficacia grupal percibida. Al igual que ocurriera anteriormente, la interacción entre ambas variables dependientes no resultó significativa ($F_{(1,106)} = 1,06, n.s.$).

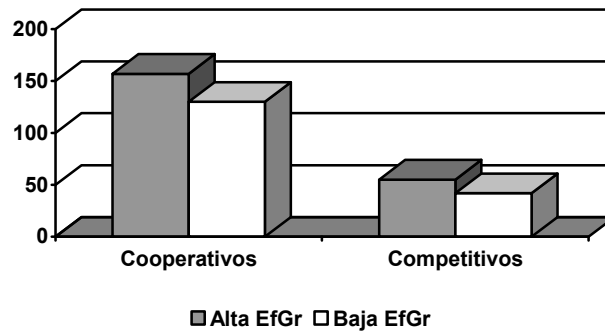


Figura 3. Recursos comunes disponibles tras la primera elección en los grupos con culturas cooperativas o competitivas según su percepción de eficacia grupal percibida.

Discusión y conclusiones

En consonancia con investigaciones realizadas anteriormente (Weber *et al.*, 2004), nuestros resultados demuestran que cuando los individuos se enfrentan a dilemas sociales tratan de maximizar el beneficio individual aun a costa de los recursos del colectivo al que pertenecen. Este interés por maximizar los beneficios se produce de manera más acusada, atendiendo al protocolo posicional (Budescu *et al.*, 1997). Así, nuestros resultados corroboran que aquellos individuos que ocupan los primeros lugares en las tomas de decisiones utilizan más beneficios del colectivo. En nuestro estudio, los individuos fueron distribuidos aleatoriamente, pero creemos interesante realizar más investigaciones sobre quién ocupa los primeros puestos en la elección ante dilemas sociales: ¿Aquellos individuos con mayor liderazgo relacional o transaccional?, ¿Aquellos más autosuficientes?

Quizá la respuesta esté una de las variables analizadas que más peso ha tenido en el estudio: la experiencia previa del grupo.

Cuando los grupos han desarrollado una cultura de cooperación en el pasado, los individuos toman menos recursos comunes y se comportan de manera menos autosuficiente que cuando los grupos han desarrollado una cultura de competición. Quizá sería interesante analizar este resultado desde las teorías clásicas de la Psicología Social, la formación de normas sociales de Muzafer Sherif (1936). Según Sherif, los individuos necesitan marcos de referencia en los que basarse para poder actuar. Así, en las condiciones en las que se debe actuar individualmente, los individuos terminan estructurando la situación y creando sus propias normas “más o menos” estables y coherentes. Mientras que en las situaciones de grupo, los individuos tienden a converger hacia la media. Por esta razón, en nuestro estudio, cuando analizamos la primera decisión individual, el marco de referencia se basa en las decisiones tomadas por el grupo en el pasado, es decir si estas eran cooperativas o competitivas. Sin embargo, al igual que ocurriera en el experimento de Sherif, el individuo converge hacia la media, por ello, no encontramos diferencias en el segundo momento. La convergencia hacia la media sigue una pauta temporal. Los individuos terminan ajustando sus perspectivas previas a la norma del grupo. Por esta razón, creemos importante analizar los procesos grupales y la formación del liderazgo en relación a la resolución de conflictos.

La implicación más interesante de este estudio se centra en el análisis de esta variable: la experiencia previa del grupo. Si sabemos que los individuos actúan de manera autosuficiente en la resolución de dilemas sociales por la carencia de marcos de referencia, creemos necesario dotar al grupo de normas o referencias antes de enfrentarse a la resolución de problemas. Por lo tanto, al trabajar con grupos reales, deberíamos crear programas de formación con tareas resolubles que permitan que los grupos tengan experiencias de cooperación. La importancia de estos programas reside en que la convergencia hacia la media sigue una pauta temporal y hasta que se llega a ese momento puede ser que muchos colectivos hayan terminado sus recursos o hayan desencadenado un conflicto. Por esta razón, creemos que los resultados obtenidos en relación a la influencia de la experiencia previa deberían incluirse en los programas de formación.

Por otra parte, la experiencia previa del grupo permite generar juicios de eficacia grupal percibida en los individuos. Es más, Bandura (1997) afirma que la experiencia previa es la primera fuente de autoeficacia. Por ello, al crear programas de formación en entrenamiento en resolución de problemas de forma cooperativa, no sólo dotamos a los miembros del grupo de un marco de referencia sobre el cual actuar en el futuro, también dotamos a los individuos de confianza en que su grupo será capaz de resolver exitosa-

mente la tarea encomendada. Al igual que hicieron Kerr y sus colaboradores (Kerr, 1989; Kerry & Kaufman-Gilliland, 1994; 1997), en relación a la autoeficacia y la conducta cooperativa, nuestros resultados han demostrado que la eficacia grupal percibida influye en el comportamiento cooperativo de los individuos al enfrentarse a dilemas sociales. La confianza en el grupo influye en que el individuo no necesite de una justificación de su comportamiento autosuficiente cuando se han agotado los recursos comunes, diciendo “¡Total, hubiera ocurrido lo mismo aunque yo no me hubiera comportado así!”. Por supuesto, esta justificación se debe a que el individuo piensa en que si él no coge los recursos comunes alguno de los miembros de su grupo lo hará. Es decir, la justificación del comportamiento autosuficiente sería la racionalización para la no cooperación. De Cremer y van Vugt (1998) afirman que el comportamiento cooperativo del individuo se debe más bien a la percepción de autoeficacia que a la confianza en el grupo, la autoeficacia se desarrolla cuando el individuo se identifica con su grupo. Kerr y Kaufman-Gilliland (1997) se han planteado si esta justificación podría ser posterior a la toma de decisiones o podría condicionar la decisión, es decir, si podría ser una forma de reducir la disonancia intrapersonal o dar la impresión de que el individuo dirige el proceso de toma de decisiones. Tras las investigaciones realizadas, ambos autores han encontrado evidencia en que los juicios de autoeficacia influyen en la generalización de las conductas de cooperación ante nuevas situaciones sociales, por lo tanto, es una anticipación del proceso de toma de decisiones.

Como se mencionaba en el inicio de este artículo, para que una sociedad prospere es necesario un comportamiento de cooperación (Aumann & Schelling, 2005). Por esta razón, creemos que los resultados de este estudio pueden aportar un nuevo foco de intervención para afrontar situaciones de competición y dilemas sociales: construir programas de entrenamiento que faciliten situaciones de cooperación, para generar eficacia grupal y mejorar el desempeño.

Después de analizar los diferentes dilemas sociales que implican a dos o más personas, Kollock (1998) propone que los individuos no responden de forma egoísta cuando deben compartir un bien común, el comportamiento individual se explica desde la reciprocidad con los compañeros del grupo. Así, las reglas del juego que adopten los miembros del grupo dependerán del comportamiento del primer decisor. Volviendo a nuestros resultados, hemos visto como las dos variables analizadas, la experiencia previa del grupo y la eficacia grupal percibida, tienen un efecto directo sobre el comportamiento del primer decisor. En este sentido, Kollock (1988) propone como solución a los dilemas sociales cambiar la estructura fundamental de la situación. Según nuestros datos, deberíamos cambiar el factor tempo-

ral, antes de que el grupo se enfrente a la solución de un dilema social debería tener una experiencia de cooperación.

En resumen, los resultados muestran que aquellos individuos cuyos grupos desarrollan una estrategia inicial de cooperación y que mantienen un juicio elevado de eficacia grupal percibida afrontan su decisión de manera cooperativa. No obstante, estos resultados deben tomarse con precaución, atendiendo a las condiciones experimentales en las que han sido recogidos. Creemos importante analizar el desarrollo temporal de las estrategias de toma de decisiones. Sabemos que, en los conflictos, la efectividad de las estrategias varía en función del momento en el que se implementa la decisión y el comportamiento de la otra parte (Thompson, 2005). Por ello, sería necesario analizar cómo varía el comportamiento individual en una secuencia temporal más amplia. Este análisis nos permitiría estudiar cómo se desarrollan los procesos cooperativos o competitivos del grupo y sus juicios de eficacia grupal percibida.

Referências

- Agrawal, A. (2002). Common resources and institutional sustainability. In E. Ostrom, T. Dietz, N. Dolsak, P. C. Stern, S. Stonich & E. U. Weber (Eds.), *The drama of the commons* (pp. 41-86). Washington, DC: National Academy Press.
- Arenas, A., Taberero, C. & Briones, E. (2006). Effect of goal orientation, error orientation and self-efficacy on performance under uncertain condition. *Social Behavior and Personality*, 34 (5), 569-586.
- Allison, S. T. & Messick, D. M. (1990). Social decision heuristics in the use of shared resources. *Journal of Behavioral Decision Making*, 3, 195-204.
- Aumann, R. & Schelling, T. (2005). Robert Aumann's and Thomas Schelling's contributions to game theory: Analyses of conflict and cooperation. *Advanced information on the Bank of Sweden Prize in Economic Science in Memory of Alfred Nobel*, 10 October, Stockholm, Sweden.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bell, P. A., Petersen, T. R. & Hautaluoma, J. E. (1989). The effect of punishment probability on overconsumption and stealing in a simulated commons. *Journal of Applied Social Psychology*, 19 (17, Pt 1), 1483-1495.
- Budescu, D. V., Au, W. T. & Chen, X.-P. (1997). Effects of protocol of play and social orientation on behavior in sequential resource dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (3), 179-193.
- Budescu, D. V., Suleiman, R. & Rapoport, A. (1995). Positional and group size effects in resource dilemmas with uncertain resources. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61 (3), 225-238.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 169-193.

- Dawes, R. M. & Messick, D. M. (2000). Social dilemmas. *International Journal of Psychology*, 35 (2), 111-116.
- De Cremer, D. & van Vugt, M. (1998). Collective identity and cooperation in a public goods dilemma: A matter of trust or self efficacy? *Current Research in Social Psychology*, April. <http://www.uiowa.edu/~grpproc/crisp/crisp.3.1.htm>.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Hogg, M. A. & McGarty, C. (1990). Self-categorization and social identity. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social identity theory: constructive and critical advances* (pp. 10-27). New York: Springer-Verlag.
- Hodges, L. & Carron, A. V. (1992). Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*, 23, 48-59.
- Hsee, C. K. (1995). Elastic justification: how tempting but task-irrelevant factors influence decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62 (3), 330-337.
- Insko, C. A., Schopler, J., Graetz, K. A., Drigotas, S. M., Currey, D. P., Smith, S. L., Brazil, D. & Bornstein, G. (1994). Interindividual-intergroup discontinuity in the Prisoner's Dilemma Game. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 87-116.
- Kelley, H. H. & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: a theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kerr, N. L. (1989). Illusions of efficacy: the effects of group size on perceived efficacy in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25 (4), 287-313.
- Kerr, N.L. & Kaufman-Gilliland, C.M. (1994). Communication, commitment, and cooperation in social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (3), 513-529.
- Kerr, N. L. & Kaufman-Gilliland, C. M. (1997). "... and besides, I probably couldn't have made a difference anyway": justification of social dilemma defection via perceived self-inefficacy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 211-230.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: the anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183-214.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1999). The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28, 45-60.
- Messick, D. M. & Brewer, M. B. (1983). Solving social dilemmas. In L. Wheeler & P. Shaver (Eds.), *Review of Personality and Social Psychology: Vol 4* (pp. 11-44). Beverly Hills, CA: Sage.
- Morris, M. W., Sim, D. L. H. & Giroto, V. (1998). Distinguishin sources of cooperation in the one-round prisoner's dilemma: evidence for cooperative decisions based on the illusion of control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 494-512.
- Osofsky, M. J., Bandura, A. & Zimbardo, P. G. (2005). The role of moral disengagement in the execution process. *Law and Human Behavior*, 29, 371-393.
- Parker, L. E. (1994). Working together: perceived self and collective efficacy at the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (1), 43-59.

- Prussia, G. E. & Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social cognitive theory. *Journal of Applied Psychology, 81*, 187-198.
- Rapoport, A., Budescu, D. V. & Suleiman, R. (1993). Sequential requests from randomly distributed shared resources. *Journal of Mathematical Psychology, 37* (2), 241-265.
- Sally, D. (1995). Conversation and cooperation in social dilemmas. *Rationality and Society, 7*, 58-92.
- Samuelson, C. D. & Allison, S. T. (1994). Cognitive factors affecting the use of social decision heuristics in resource-sharing tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*, 1-27.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper.
- Taberero, C., Arenas, A. & Briones, (2005). Impacto del *feedback* negativo sobre los procesos de autorregulación del grupo. La ruptura del contrato grupal relacional. *Revista de Psicología Social, 20*, 93-108.
- Taberero, C., Chambel, M. J. & Curral, L. (2005). The role of leadership on group normative contract: Development and breach. Communication presented at the *XII European Congress of Work and Organizational Psychology*, May 12.15, Istanbul, Turkey.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Thompson, L. (2005). *The mind and the heart of the negotiator*. New York: Prentice Hall.
- Van Dijk, E., Wilke, H., Wilke, M. & Metman, L. (1999). What information do we use in social dilemmas? Environmental uncertainty and the employment of coordination rules. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*, 109-135.
- Weber, J. M., Kopelman, S. & Messick, D. M. (2004). A conceptual review of decision making in social dilemmas: applying a logic of appropriateness. *Personality and Social Psychology Review, 8*, 281-307.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science, 149*, 269-274.
- Zimbardo, P. G. (1969). The human choice Individuation. Reason and order versus desindividuation. Impulse and chaos. *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln Nebraska: Univ. Nebraska Press.