



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología



TEORIA DE GRAFOS APLICADA A  
LA SOCIOMETRIA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

*Licenciado en Psicología*

P R E S E N T A :

SARA ELENA WOLDENBERG KARAKOWSKY



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Z5053.08  
UNAM.19  
1980  
Ej : 2

M-34259

Jps. 574

A mi Madre

A la memoria de mi Padre.

A Moisés y Celia Chertorivsky.

# INDICE.

Pags.

<u>INTRODUCCION</u> . . . . .	1
-------------------------------	---

## CAPITULO I. LIDERAZGO.

1. Conceptos sobre liderazgo . . . . .	4
2. Objetivos del Liderazgo . . . . .	27
3. Factores personales y rasgos asociados al liderazgo .	31
4. La influencia de situaciones y grupos en el liderazgo .	45
5. Técnicas de evaluación del liderazgo . . . . .	60
6. Referencias bibliográficas . . . . .	70

## CAPITULO II. ATRACCION INTERPERSONAL.

1. Diferentes teorías sobre atracción interpersonal . .	77
2. Diferentes aproximaciones a la medición de la atracción interpersonal . . . . .	96
3. Referencias bibliográficas . . . . .	102

## CAPITULO III. LA SOCIOMETRIA.

1. Conceptos básicos de la sociometría . . . . .	107
2. Referencias bibliográficas . . . . .	115

CAPITULO IV.	<u>TEORIA DE GRAFOS.</u>	117
1.	Conceptos básicos sobre la teoría de grafos	117
2.	Referencias bibliográficas	121
CAPITULO V.		122
1.	Problema.	122
2.	Variable.	122
3.	Hipótesis Nula.	122
4.	Tipo de estudio, diseño y muestra	123
5.	Instrumentos y técnica.	126
CAPITULO VI.	<u>PRIMERAS OBSERVACIONES.</u>	
CAPITULO VII.		142
1.	Resultados	142
2.	Discusión	145
3.	Conclusiones.	148
4.	Referencias bibliográficas	149
CAPITULO VIII.	1. <u>APLICACIONES E IMPLICACIONES</u>	150
BIBLIOGRAFIA		152

## INTRODUCCION .

Cuando se habla de grupo, inmediatamente se relaciona con la noción de liderazgo. Desde hace mucho tiempo tanto psicólogos como sociólogos han realizado una cantidad enorme de investigaciones para estudiar el liderazgo. Aunque el número de estudios es muy grande no se ha podido llegar a un acuerdo en cuanto a su naturaleza, origen, características, etc.; lo que se observa es una inclinación a tomar el liderazgo como fenómeno situacional, y no como un término que se le aplica al individuo aisladamente, es necesario considerar la situación, el grupo y otros factores que en él influyen.

Durante la búsqueda del conocimiento del liderazgo se ha hecho necesario el desarrollo de varias técnicas que ayuden a dicho conocimiento, las cuales podemos clasificar en dos subgrupos: 1) Técnicas de evaluación de las observaciones del experimentador y 2) técnicas de evaluación de los participantes.

Para el segundo subgrupo, la sociometría se ha convertido en una de las técnicas más usadas, la cual nos proporciona relaciones preferenciales expresadas por los miembros de un grupo.

Hasta ahora las preferencias expresadas han sido analizadas cuantitativamente, o sea se toma en cuenta el número de elecciones que cada miembro recibe y a su vez emite.

El motivo del presente trabajo es detectar el liderazgo dentro de un grupo que forma parte de una empresa, para ésto hemos utilizado la técnica de la sociometría, pero en este caso además de ser analizada de manera cuantitativa se usó un modelo matemático para obtener datos tanto cuantitativa como cualitativamente, con esto queremos decir que todas las preferencias expresadas por los sujetos tienen cierto peso según quién las emite. Al mismo tiempo se trató de investigar las causas por las cuales un individuo es elegido como líder.

La estructura del trabajo es la siguiente:

La primera parte consta de un marco teórico el cual contiene los principales conceptos sobre liderazgo, atracción interpersonal, la sociometría y la Teoría de Grafos; La segunda parte se refiere a la investigación realizada.

Quiero hacer manifiesto mi agradecimiento al Lic. Luis González de Alba, quien me orientó a lo largo de la investigación. Sus



múltiples observaciones ( desde la selección de bibliografía, revisión de escritos, supervisión durante el estudio, etc. ) fueron de una ayuda grandiosa. La principal virtud del trabajo, el haber asociado un modelo matemático a la sociometría, se debe a él. No obstante, la responsabilidad de lo que aquí se asienta es sólo mía.

Por otro lado, agradezco a la Compañía en donde se realizó la investigación, por haberme proporcionado todo tipo de ayuda necesaria para lograr el propósito.

## CAPITULO I. LIDERAZGO.

### 1. CONCEPTOS SOBRE LIDERAZGO .

---

Gran parte de la literatura sobre el liderazgo ha estudiado al líder como entidad dotada de características específicas, ocupando así una posición de mayor status respecto al resto de los individuos cuya vinculación no es muy clara.

Pero la verdad es que el líder no es una entidad aparte dotada de ciertas cualidades, sino que aparece como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la situación en la que se halla el grupo. La idea del líder como individuo fuera de lo común está muy generalizada, aunque carece de pruebas. Podemos preguntarnos ¿ por qué persiste esta idea ? - Quizás porque cada uno de nosotros ha empezado su vida bajo la guía de un líder—un hombre grande, de tremendas cualidades y poder casi ilimitado - esto nos ayuda a comprender la persistencia de las características del concepto de líder.

Knickerboker ( 29 ) lo plantea de la siguiente manera: ... "Todos hemos tenido padre, una figura de prestigio dotada de atributos mágicos, muchos hemos hallado seguridad en esta figura. Como continuamos necesiéndola, quizá trasladamos más allá de los límites de la infancia, el símbolo paterno, es decir, el Líder. Si podemos aceptar esta premisa, percibimos fácilmente que el Líder, o el hombre a quien conceptualizamos en este papel, debe ser más grande, más inteligente, más maduro, más cultivado y destacado que nosotros . "

Un ejemplo son los grandes hombres de la historia, a quienes generalmente se les atribuyen las características míticas del Líder. El grado en que se perciben esas cualidades varía con la asociación del Líder y los adeptos. Para la gente muy cercana a él, es difícil verlo como Líder mágico.

Por otro lado hay la posibilidad de que exista un Líder creado por la publicidad, sin existir ninguna relación funcional entre el Líder y los adeptos. Este sería más bien el "símbolo de Líder ". Es el caso de los líderes históricos, para la mayoría de la gente. Aunque la relación funcional del Líder con el pueblo haya sido remota, cuando existió, sin embargo en cada caso el Líder se manifiesta por la relación de ciertas funciones vinculadas con un grupo en determinadas condiciones de tiempo y lugar.

La noción de líder encierra dos conceptos completamente diferentes. El primero es una convicción emocional de que algunos hombres son líderes y como tales diferentes al individuo común. Su carácter de líder no se lo deben a la relación funcional con los adeptos sino a un aura casi mágica que los rodea, como si tuvieran un don semejante al de una figura divina.

El otro concepto - el liderazgo funcional - hace hincapié, en las circunstancias en las cuales los grupos de personas se integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y en el modo en que la integración y la organización se realizan.

Así se analiza la función del liderazgo desde el punto de vista de una relación dinámica. Un líder puede conquistar adeptos, o un grupo de personas puede crear la figura de un líder, pero los aspectos significativos del proceso pueden ser entendidos únicamente desde el punto de vista de una relación dinámica.

Este concepto funcional u operativo de liderazgo, es hasta ahora el enfoque más útil.

Knickerboker formula 8 preguntas con respecto al grupo y el líder (29).

1. ¿ Por qué los individuos están en el grupo ?

Porque por intermedio del grupo o del líder anticipan que hallarán medios para satisfacer necesidades, nos incorporamos a muchos grupos porque parecen ofrecer ciertos medios. Los abandonamos cuando creemos que ya no es ése el caso.

2. ¿ Por qué los individuos aceptan ser dirigidos por otros ?.

El individuo se vincula con el líder en cuanto éste es un medio para evitar la presunta reducción de los medios disponibles. Acata y permite que sus actividades sean dirigidas porque cree que de ese modo obtendrá lo que desea.

Bien puede el líder ofrecer abundancia o en caso contrario de no ser obedecido, represalias, por lo que el individuo muchas veces sigue al líder por temor, o bien porque le aporta los medios para satisfacer sus necesidades.

3. ¿ Por qué aparece el líder ?

Para que el grupo actúe como unidad o demuestre organización es necesario que los miembros individuales hablen en representación del mismo. La necesidad del ordenamiento de la discusión es evidente como medio para obtener la constitución del grupo. Este ordenamiento debe sobrevenir a través de la acción del individuo.

Alguien debe verbalizar la necesidad del orden, los métodos o el ordenamiento, el acuerdo final sobre los métodos y la identidad sobre el representante. Un individuo dado debe crear orden, y al hacerlo suministra medios sencillos pero necesarios para la constitución de un grupo. Aún en este nivel muy sencillo la necesidad del líder es real y evidente para la mayoría de los grupos. En la medida en que los objetivos del grupo exigen mayor diversidad de esfuerzos y mayor coordinación, se acentuará la necesidad del líder.

#### 4. ¿Cómo debemos caracterizar al líder?

El líder no es una persona aparte dotada de cualidades míticas. Es el líder de un grupo y lo es únicamente desde el punto de vista de su relación funcional. Es líder no por su capacidad, habilidad, personalidad o inteligencia, sino porque todas estas cualidades tienen carácter de medio para los miembros del grupo.

Se sigue al líder porque más que otro promete dar o realmente acerca a sus adeptos a lo que ellos desean.

5. ¿ Cómo aparece el líder ? .

Puede ser resultado del acuerdo de los miembros de un grupo. Este acuerdo puede ser totalmente predictivo, mera conjetura, o puede ser el resultado de la experiencia realizada entre varios miembros. El miembro de un grupo puede proponer " ir al cine " en caso de ser acatado, será líder en ese momento.

El miembro de un grupo, a quien se le reconoce cierta habilidad, en el momento que ésta constituye una necesidad puede convertirse en líder.

Por otro lado el líder puede aparecer como resultado de objetivos cuya consecución exige la presencia de un grupo de personas. Por ejemplo el individuo que desea realizar algo que sólo puede ser alcanzado si él dirige las actividades de otras personas este individuo obtendrá " adeptos " únicamente si a los ojos de estos el hecho de seguirlo promete aumentar la satisfacción de necesidades individuales ( o evitar la reducción de las satisfacciones necesarias ) .

6. ¿ Por qué el líder dirige ?

En ocasiones por intermedio de su tarea de dirección, el líder obtiene medios para satisfacer sus propias necesidades, o

quizás el resultado de las actividades que él dirige es en sí mismo el medio buscado por el líder.

La motivación del individuo contribuye a hacer más o menos probable su transformación en líder. A muchos adultos no les agrada dirigir. Otros lo hacen ocasionalmente, cuando a causa de cierta capacidad especial o de determinado conocimiento ellos o el grupo creen razonable que asuma la dirección. Otros se complacen en dirigir. La propia tarea de liderazgo les es satisfactoria. Suelen buscar situaciones en las que soliciten medios que ellos poseen y adoptan actitudes que indican que ellos poseen los medios.

#### 7. ¿Cuál es la función del líder ?.

Es la organización de las actividades de los miembros del grupo hacia la realización de cierto objetivo, a través del control de los medios que permitan satisfacer las necesidades pertinentes de los miembros del grupo.

Cuando el líder ha sido escogido por un grupo de personas que decidieron alcanzar cierto objetivo, la función del líder es obvia y relativamente sencilla. Sin embargo cuando el líder no fue elegido por el grupo, sino designado o provisto de medios de control por alguien ajeno al grupo, o cuando se autodesigna su tarea es más difícil. En éste caso el objetivo que debe ser



conquistado será el de quienes lo designaron o el suyo propio.

Sea como fuere, el líder debe aparecer a los ojos de sus adeptos como medio para la satisfacción de las necesidades de estos, o de lo contrario no aceptarán su dirección.

8. ¿ Podemos aplicar este mismo marco de referencia a todos los tipos de líderes ? .

Se utiliza la palabra líder para designar muchas posiciones y funciones distintas. Puede ser usada para indicar una figura decorativa, un cargo de una organización, un dictador autodesignado que posee poder suficiente ( o del otro ) para obligar a los demás a acatar sus órdenes o un individuo que ha sido designado como líder por la acción voluntaria del grupo. Podemos decir que en la medida en que un individuo consigue reunir un grupo de adeptos reales obtiene el resultado porque controla los medios.

La contraparte a las preguntas y respuestas de Knickerboker la tenemos con el punto de vista que plantea Moscovici ( 1970 ) al respecto . ( 39 )

Moscovici afirma que la psicología moderna ( sobre todo estadounidense ) ha concebido el proceso de influencia ante todo como un proceso de reducción de las incertidumbres. Y se preocupa por responder a dos preguntas:

" ¿ Cómo y por qué un grupo trata de imponer sus opiniones a un individuo o a un subgrupo ?      ¿ Cómo y por qué un individuo ( ó un subgrupo ) adopta las opiniones de sus iguales ( o de su grupo ) ? . "    Una serie de proposiciones han tratado de esclarecer dichas preguntas .

1. Los individuos que ejercen la influencia son considerados como pertenecientes a una mayoría, representando a una autoridad o poseyendo una competencia superior a la media. La minoría o el individuo, no son considerados más que como blancos de tiro o receptor de influencia. Se sigue que sólo el primer término del cambio esactivo , encontrándose el segundo reducido a una pasividad total. Así la minoría sólo se le presenta la alternativa de aceptación o rechazo de lo que sugiere o impone la mayoría; en caso de rechazo, solamente le queda la desviación o la independencia.

2. El fin de la influencia es, esencialmente y en todos los casos, el establecimiento y el refuerzo del control social. Se estima que solamente bajo control social, los individuos pueden realizar una acción concertada o constituir un grupo.

Las dos facetas del control social son, por un lado, el establecimiento del equilibrio, y por otro la reabsorción de la desviación.

3. Las razones por las cuales se ejerce, investiga o acepta la influencia, tienen siempre relación con la incertidumbre.

Para la minoría o el individuo, su incapacidad para determinar los contornos de un objeto es lo que lo incita a apoyarse en la opinión de sus semejantes.

Se ha establecido que:

- a) La presión del grupo hacia la uniformidad crece proporcionalmente a las divergencias que en él se manifiestan;
- b) El conformismo de una persona es tanto mayor cuanto más incierta está;
- c) La influencia ejercida es tanto más eficaz cuanto menos estructurado está el objeto a propósito del cual actúa.

4. Los efectos de la influencia, la dirección en la cual se resuelven las incertidumbres, están determinados por la dependencia. La dependencia de la minoría se explica por la tendencia al mantenimiento del **status**. Oponerse a la norma puede excluir definitivamente del grupo. O sea que sí analiza el proceso de uniformización en términos de sumisión a la presión social, a la noción de

dependencia, están ligados conceptos semejantes a los que han permitido explicar las relaciones de dominio: diferencias de aptitudes; diferencias de estat~~uto~~s en el sistema social; grado de ansiedad, de inseguridad, de incertidumbre; diferencias de legitimidad; necesidad de aprobación social; capacidad diferencial de recompensa y de sanción .

De estas proposiciones se supone que toda forma de influencia conduce a la conformidad.

En resumen, se puede observar que la totalidad de este modelo se orienta hacia la descripción y el análisis de la conformidad. Aunque dicho modelo ha inspirado un sinnúmero de investigaciones, cuando se le contempla más de cerca, se llega a dudar de su generalidad, de su adecuación con la realidad. Podemos ver en todas las sociedades, pero sobre todo en aquellas que están animadas por el cambio, que la desviación, la exploración de nuevas ideas, de nuevos procedimientos, es alentada. En cambio el modelo expuesto más arriba excluye teóricamente toda posibilidad de estudiar tales fenómenos. También es preciso reconsiderar la incertidumbre, que una persona acepta las opiniones de los demás, únicamente cuando tiene dudas de sus propias opiniones, o cuando tiene una necesidad de estructurar un entorno ambiguo. La perspectiva es

unilateral. Cuantiosos ejemplos de la historia o la vida cotidiana nos demuestran que ciertas personas buscan el consenso social, la adhesión de los demás, porque, por el contrario, creen estar en lo verdadero y esta verdad les parece que es compartida, o que debe serlo. Por último, la elección de la dependencia, en tanto que fuente de influencia, presenta muchos inconvenientes ya que es manifiestamente contrario a la realidad. Como ejemplo tenemos las universidades, donde las "minorías actuantes" han mantenido la precedencia sobre las "mayorías silenciosas".

Ahora bien, para que haya dependencia respecto de una autoridad, para que ésta actúe, es indispensable que la persona o el grupo hayan sido influidos antes, por medios diferentes, sin la ayuda de aquél con quien se estableció la relación de dependencia. Por lo que resulta imposible considerar como la causa de un fenómeno lo que es, por cierto su efecto.

Por otra parte, todo mundo sabe que la conformidad engendra el fastidio, la estereotipia, la rigidez (Mandelbaum, 1963). La norma mayoritaria es sentida como violencia por aquél que no se somete a ella; la norma minoritaria representa una fuente de frustración para aquél que se somete a ella demasiado fielmente. La sociedad, tiene tendencia a gratificar menos los actos de conformismo si estos se repiten para acabar por considerar como

un deber. Lejos de ser un elemento de solidaridad y de equilibrio psicológico, el conformismo se atribuye a largo plazo, ser un factor de inestabilidad y de conflicto ( Littesnen, 1958 ). Así la innovación se transforma en un imperativo para la supervivencia individual y colectiva.

Tras haber respondido las preguntas de Knickerbocker, desde su punto de vista y contrapuesto el punto de vista de Moscovici, que nos ubican dentro del contexto del grupo y su líder, analizaremos algunas ideas más o menos diferentes, usadas cuando se intenta especificar el sentido del concepto de liderazgo.

El primer método de especificación del concepto de liderazgo implica la idea de la polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central. En este caso se entiende que el líder es la persona capaz de servir de eje a la conducta de los otros miembros.

Redl ( 45 ) al considerar a la persona central como el líder del grupo se inspiró en el trabajo de Freud ( 1922 ) y en su propia consideración interpersonal. Freud llamaba líder a una persona como ésa, pero Redl piensa que es preferible reservar esta denominación a uno solo de los 10 tipos de personas centrales que él describe. Para él, el líder es aquella persona a la cual

quieren asemejarse y con la cual quieren identificarse los integrantes del grupo. Bassi ( 6 ) ( 1960 ) propone asociar a esta definición el concepto de "esteem", que podemos traducir por estima o consideración, que implica tanto el conocimiento de valor como el de poder.

Los otros tipos de persona central descritos por Redl son: el patriarca soberano, el tirano, el objeto de amor, el objeto de ataques agresivos, el organizador, el seductor, el héroe, la "la mala influencia " y el buen ejemplo.

Como lo ha señalado Redl ( 45 ), hay por lo menos 10 situaciones diferentes en las cuales una persona central determina la conducta del grupo, pero sólo en algunas de ellas se atribuye a la persona el carácter de líder. Se trata de que el líder tiende a ser la persona central, pero no todas las personas centrales son líderes.

Un ejemplo obvio en el que la persona central no es el líder, es en el caso de un hombre accidentado en cierta avenida importante, la conducta de la gente que se encuentra por ahí, va a girar por unos momentos alrededor del hombre accidentado, mas no se puede decir que éste sea el líder del grupo.

Otro modo de considerar el problema de la definición de liderazgo se relaciona con los objetivos del grupo. Puede afirmarse que líder es el individuo capaz de dirigir al grupo hacia sus objetivos. Se trata de una definición más o menos común, pero insatisfactoria desde el punto de vista de la investigación. ¿Cómo determinamos los objetivos del grupo? . En un pequeño grupo experimental podemos tener tantos objetivos como miembros.

Otra dificultad con la que se tropieza es la calificación de la persona que desvía al grupo del objetivo o lo mete en un callejón sin salida. Muy a menudo el grupo sigue a esa persona, como lo demuestra el ejemplo de Hitler y el clamor constante de que estamos sometidos a la influencia de "falsos" líderes. En general, la definición del liderazgo desde el punto de vista de los objetivos es atractiva, pero inadecuada para los propósitos de la investigación.

Catell ( 15 ) ha propuesto un modo nuevo de considerar el liderazgo, afirma que cualquier miembro del grupo ejerce liderazgo hasta el grado en que las propiedades del grupo ( Syntality ) quedan modificadas por su presencia en el grupo. Según este punto de vista todas las funciones del grupo son funciones de liderazgo. Lo primero que hay que hacer es tratar de definir los parámetros de la sintalidad grupal, o sea, determinar empíricamente las dimensiones de



variación de los grupos, y ciertas necesidades probables como la integración, la cohesión, la moral, la sociabilidad, la permeabilidad, etc. Una vez determinados estos parámetros podemos definir al líder como el individuo capaz de impulsar al grupo en cualquiera de estas dimensiones.

Catell dice: "El líder es la persona que posee influencia demostrable sobre la sintonía grupal. Y medimos el liderazgo por la magnitud del cambio de la sintonía ( con respecto a la media) producida por esa persona, es decir por la diferencia entre la sintonía bajo su liderazgo y la sintonía bajo el liderazgo del líder medio o modal " ( 15 )

Presenta algunas ventajas teóricas aunque también desventajas prácticas. Una de las ventajas es que toma el liderazgo y el grupo necesariamente relacionados. Al identificar actos de liderazgo, la investigación debe determinar qué estados valora el grupo, después cuáles son las funciones adecuadas para lograr dichos estados y determinar qué acciones de los miembros ayudan a lograr los objetivos del grupo.

Otra ventaja es que se considera al liderazgo como algo que una persona puede manifestar en diferentes grados, no algo que tiene o no tiene, y por lo mismo cualquier miembro del grupo puede

poseer liderazgo en cierto grado.

A mi parecer esta es la idea más general que se tiene de liderazgo, pero su objeción es que hasta ahora no conocemos las dimensiones necesarias ni poseemos las indispensables normas de liderazgo.

Me parece muy difícil identificar al líder del grupo a partir de esta concepción, ya que sería difícil ponerse de acuerdo en si el líder es el que impulsa al grupo hacia la sociabilidad o la moral o el objetivo, etc.

Habría tantos líderes en un grupo como miembros, ya que todo miembro del grupo lo afecta de alguna manera.

Otra definición de liderazgo es la que aporta Carter ( 11 ) la cual se basa en el punto de vista de las formas de conducta del liderazgo. Y propone que éstas serían las que el experimentador quisiera definir con ese carácter, o más general las formas de conducta que los expertos en esta área deseen considerar como propias del liderazgo.

La objeción que presenta esta concepción es que, como lo he mencionado antes, cada grupo requiere de diferentes tipos de conducta según sea el caso particular, por lo que la definición de Carter nos daría tantos tipos de liderazgo como grupos o experimentadores haya.

Otros teóricos prefieren no abandonar la idea popular de liderazgo y restringir el término para que incluya la ejecución de una serie menor de funciones de grupo, como planear, tomar decisiones y coordinar. Estos usan la palabra liderazgo para referirse a una clase especial de funciones.

Krech y Crutchfield ( 30 ), han numerado 14 funciones que puede ejecutar un líder. Estas funciones son las siguientes: El líder puede servir como ejecutivo, planeador, creador de una política, experto, representante externo del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, ejemplo, símbolo del grupo, sustituto de la responsabilidad individual, ideólogo, figura paterna y chivo expiatorio.

Por su parte Hemphill ( 1950 ) ( 25 ), ha encontrado 1790 rasgos de la conducta del líder de los cuales 150 fueron seleccionados y clasificados a priori en 10 categorías: promoción de ideas o prácticas nuevas, pertenencia al grupo, representación del grupo, integración de los miembros, organización, dominación, emisión o recepción de la información, reconocimiento de los méritos, producción. Después de cuestionar a 357 líderes bajo estas 10 dimensiones, el análisis factorial de los datos obtenidos hizo aparecer 3 factores ortogonales; pero un análisis posterior hecho por Halpin y Winer ( 22 ) ( 1952 ), empleando 300 aviadores, permitió deducir

4 factores: a) consideración hacia los subordinados; b) iniciativa de la estructuración; c) énfasis en la producción; d) sensibilidad.

Se han emprendido otros estudios factoriales sin que surja un acuerdo en lo referente al número y al carácter de los factores extraídos.

Al parecer, se puede explicar en parte la divergencia de estos resultados por la diversidad de las tareas ejecutadas por los grupos estudiados.

Carter, Haythor, Shriver y Lanzetta ( 1950 ) (12) en efecto, han mostrado que la conducta de los líderes varía de acuerdo con el tipo de actividad del grupo.

Redl ( 45 ), en cambio por su tradición psicoanalítica, ha propuesto una lista un poco diferente de funciones que afectan principalmente la formación del grupo, su mantenimiento y su ruptura. Piensa que esas funciones se desempeñan mediante mecanismos de identificación con la catexia, la reducción de culpa, el control del impulso y la incorporación del superego.

Por otro lado, teóricos como Russell (48), Lasswell y Kaplan (33) Simón (51), Dahl (17), y Cartwright (13) afirman que el poder social consiste en la habilidad de influir a otra gente por cualesquiera medios. Al reconocer que el liderazgo inevitablemente implica la

capacidad de influir de alguna forma sobre otra gente, es obvio que implica usar poder.

Según esta concepción una persona debe tener poder para ejercer influencia, o no contribuirá a las funciones de grupo de modo significativo y, así, no efectuará actos de liderazgo.

Fiedler (1878) dice que los grupos son más efectivos si funcionan al mando de líderes con rasgos de personalidad particulares; pero sólo si esos líderes tienen poder social adecuado, venido del apoyo de otros oficiales.

Pelz (41) sugiere que quienes ocupan puestos de liderazgo no pueden ejecutar funciones de liderazgo sin poseer el poder suficiente para ello.

Muy relacionado a este tipo de liderazgo se encuentra el que Roger Lambert (32) denomina jefe institucional, es el que ocupa las funciones de dirección en un grupo. Lo más frecuente es que ello sea a causa de estructuras sociales preestablecidas. Se trata, por ejemplo, de un general, del director de una fábrica, o el capitán de un equipo deportivo.

Un buen número de trabajos acerca de liderazgo, realizados sobre la

base de grupos formales, acuerdan una importancia muy particular al jefe institucional en tanto que líder.

Así Shartle y Stogdill ( 56 ) han propuesto, dentro de un espíritu de simplificación, que se considere como líder al que ocupa las funciones de dirección, puesto que el liderazgo no es más que un aspecto de la organización.

Quienes se ubican en esta perspectiva piensan que la influencia de la persona que ejerce el poder es preponderante en el estudio de los fenómenos del liderazgo y que para la comprensión de sus mecanismos es importante analizar la manera en que se ejerce el liderazgo.

Bass (6) subraya que esta definición de líder está conectada con el concepto de posición social (status) y que no implica forzosamente el reconocimiento del valor de su jefe por parte de los integrantes del grupo.

Esta idea de liderazgo supone que el líder será la persona con mayor poder social en el grupo, con lo cual no estoy de acuerdo; se dan casos de que en efecto la persona con mayor poder social es el líder, como por ejemplo en ciertas empresas, pero no podemos generalizarlo a todos los grupos ni empresas.

Otro método de definición de liderazgo tiene como base la elección sociométrica.

El desarrollo de las técnicas sociométricas concebidas por Moreno (1934) (38), y su empleo para el estudio de liderazgo Jennings (27) (1934), ha conducido a algunos investigadores a poner el acento en la persona preferida, en el líder sociométrico. Ya no se trata forzosamente de la persona que despierta en los demás el deseo de asemejarse a ella, sino aquella con la cual prefieren asociarse para emprender determinada actividad común. Según el criterio sociométrico de asociación propuesto, en la elección realizada entra por lo general, cierta dosis de afectividad. De modo tal que la persona preferida no es forzosamente la que posee mayor autoridad o valor para llevar a buen término la tarea común, sino aquella que agrada más.

Sin embargo aunque el líder sociométrico no sea forzosamente un conductor, algunos estudios ponen de manifiesto la existencia de una apreciable correlación entre los individuos que gozan de la mayor preferencia en la elección y quienes son reconocidos como líderes por los observadores entrenados (Gibb, 1959; (20), Bales, (2) 1953).

El líder es la persona seleccionada para esa función por los miembros del grupo.

La técnica ha tenido serias críticas, argumentando que se limita a la identificación. Se comprueba quién es el líder, pero nos vemos sometidos a una colección de juicios privados sobre las causas por las cuales se eligió líder a esa persona dada.

Este es el método que yo prefiero, ya que el líder es identificado precisamente por los miembros del grupo, y no por el experimentador, persona ajena, la cual puede asegurar que cierto miembro del grupo reúne las características de líder, o bien después de una observación creer que ese sujeto actuó como líder, mas para los miembros del grupo el líder es otro.

Ahora bien, para conocer el por qué es escogido como líder o bien cuáles son las características, habilidades o conductas que el grupo valora para determinada situación como parte del liderazgo, se puede preguntar a los miembros después de haberles aplicado la pregunta del sociograma el por qué eligieron a las personas escogidas como líderes.



## 2. OBJETIVOS DEL LIDERAZGO.

Al parecer cada grupo presenta diferente objetivo, pero tras una revisión de la literatura sobre liderazgo, podemos clasificar estos objetivos en 2 grandes divisiones: a) lograr un tipo específico de meta de grupo y b) mantener al grupo en sí o fortalecerlo.

La primera de las dos funciones, dió lugar a muchos estudios en Estados Unidos sobre todo en el ejército y en la industria. De acuerdo con el examen de la bibliografía existente acerca del liderazgo Suttell (55) (1955), propone las 5 categorías siguientes de conducta que parecen corresponder bastante bien a esta función aunque ellas no sean del todo independientes.

1. Instruye.
2. Supervisa.
3. Informa.
4. Ordena.
5. Decide.

Por lo que toca a la segunda función. Al mantenimiento de la cohesión del grupo son pocos los estudios de laboratorio que le han dado una importancia particular puesto que la motivación es por lo general manipulada desde el exterior del grupo. En cambio, se han efectuado muchas observaciones sobre la manera en que los líderes de grupos muy amplios, mantienen la motiva-

ción de los miembros ( Nafe, 1930; (40) Lindesmith y Strauss (34) (1949) ).

En los grupos formales, la motivación por lo general se mantiene gracias al juego de recompensas y castigos del cual es habitualmente el jefe quien se encarga.

" Como ejemplos de conducta que sirven a funciones para lograr la meta son " iniciar actividad ", " mantener la atención de los miembros en la meta ", " aclarar el tema ", desarrollar un plan de procedimiento ", " evaluar la calidad del trabajo hecho" y " conseguir información de los expertos " .

" Ejemplos de conducta que sirven a funciones de mantener el grupo son " conservar placenteras las relaciones interpersonales" , " arbitrar en las disputas " , " proporcionar ánimo ", " dar a la minoría oportunidad de ser escuchada " , " estimular la autogestión " y " aumentar la interdependencia entre los miembros " (14) .

Todas las conductas realizadas por el grupo son tanto para lograr la meta como para mantener unido al grupo, las acciones de los miembros pueden servir a ambas o únicamente a una de ellas, hay ocasiones en que se sirve a una, a costa de la otra.

Muchas veces los miembros por alcanzar la meta fortalecen la unión al grupo, pero muchas otras pueden estropear dicha unión, creando competencia o fricciones entre los miembros, llegando a poner en peligro el mantenimiento del grupo.

Dentro de un grupo todos sus miembros participan tanto para alcanzar el objetivo, como para mantener al grupo, pero en determinadas ocasiones surgen "especialistas " en una u otra función.

Bales y Slater (5) informan que al estudiar en el laboratorio grupos sin líderes que trataban de resolver problemas, casi siempre aparecían una diferencia entre la persona que trataba de cumplir la tarea y la persona que satisfacía las necesidades sociales y emocionales de los miembros.

Un estudiante del gobierno informa que la especialización de miembros en alguna de las funciones se dá mas en grupos informales experimentales que en organizaciones durables.

Carter y colaboradores, (12) indican que la persona que ejerce control sobre el grupo por lo común es el miembro más reprochado.

Sus esfuerzos provocan reacciones negativas entre los miembros haciendo necesario que un sujeto menos pujante alivie la tensión emocional.

Shartle (50) concluye que el patrón de la conducta del líder que es mayor, tanto en la "Consideración", como en la "iniciación" de estructura tiende a aumentar la efectividad del grupo.

Misumi y Tasaki (37) confirman lo anterior en su estudio de supervisores japoneses, en donde se observa que cuando los supervisores hacían hincapié simultáneamente en lograr la meta y mantener al grupo, generaban con mayor posibilidad una mayor producción y mayor moral que aquellos que se concentraban en la producción o en el mantenimiento.

En la vida diaria se presentan muchos ejemplos en que los miembros se preocupan sobre todo por el mantenimiento del grupo, deteriorando entonces, la tarea a realizar, o por el contrario se interesan demasiado en cumplir la tarea sin poner atención en el mantenimiento del grupo.

Las personas que tienen a su cargo las dos funciones, reportan que el problema es encontrar un equilibrio adecuado entre las dos funciones.

## FACTORES PERSONALES Y RASGOS

### ASOCIADOS AL LIDERAZGO..

El primer enfoque para estudiar liderazgo, se inclinó por identificar las características personales de los líderes. Generalmente se ha concebido el liderazgo como atributo específico de la personalidad que algunas poseen y otros no, o por lo menos que algunos tienen y otros no en grado elevado, o apenas tienen. La búsqueda de líderes se ha organizado a menudo hacia la identificación de personas que poseen bien desarrollado este rasgo.

Cecil A. Gibb (20) ha indicado que " el problema del liderazgo como fenómeno psicológico esta íntimamente relacionado con aspectos de la naturaleza de la personalidad, y adquiere cierta claridad si se considera brevemente la relación entre los dos conceptos. En general los psicólogos han definido la personalidad de dos modos a) como efecto que el individuo produce sobre otras personas, o b) como la pauta total de hábitos de cognición, afecto y conación. Este último es el que se elige con más frecuencia. En este sentido la personalidad es una abstracción a partir de la conducta observada y de las relaciones aparentes de esta conducta con las necesidades y el medio del individuo" . Burt (10 ) lo ha señalado de la siguiente manera: " El individuo nunca es una unidad

aislada " " Lo que el psicólogo debe estudiar son las interacciones de una " personalidad" y su " medio " : la conducta de una mente dinámica en un campo dinámico del cual forma parte. "

Para Pigors (43) el liderazgo es un concepto aplicado a la relación personalidad-medio para describir las situaciones en que una o a lo sumo muy pocas personalidades, están situadas de tal modo en el medio que su " voluntad, sentimiento y percepción dirigen y controlan a otros en la persecución de una causa " .

Se han realizado muchísimos estudios para determinar, los rasgos físicos intelectuales y personales de los líderes.

Para encontrar hallazgos sobre los rasgos y conductas de líderes, se han hecho varios intentos de desarrollar métodos para identificar a las personas que tienen cualidades consideradas de liderazgo. Se han intentado muchos procedimientos diferentes de elección que van desde pruebas con papel y lápiz a pruebas de ejecuciones en condiciones tipo vida real. Los resultados de tantas investigaciones hechas, han arrojado un sinnúmero de datos, muchas veces contradictorios. Por ejemplo, se ha informado que los líderes tienden a ser mayores ( pero no demasiado) y más brillantes (pero no demasiado brillantes ) que el resto de los miembros. Se han encontrado pruebas de que los líderes bien aceptados tienden a manifestar mejores adaptaciones en las distintas pruebas de per-

sonalidad. Otras investigaciones se han enfocado más en las habilidades y conducta del líder, que en su personalidad. Hallazgos de este tipo de estudios indican que los líderes tienden a dar mayor información, a pedir más información y a interpretar con mayor frecuencia la situación que el resto de los miembros.

Ahora bien, para lograr un consenso sobre quién es el "Buen Líder," se hace necesaria la interpretación de una serie de valores. Entre los valores invocados con más frecuencia para determinar el criterio del "buen" líder están una moral elevada, una alta productividad, popularidad, igualdad y autoritarismo. Respecto a cuestiones de popularidad, la moral del grupo y la productividad, se han obtenido medidas cuantitativas y demostrado que ciertas conductas del líder producen más propiedades valiosas que otras. Sin embargo a pesar de la larga lista de investigaciones hechas por detectar rasgos de liderazgo se ha comprobado que estos se contraponen. Bird (81) examinó las investigaciones realizadas hasta 1940, y recopiló una larga lista de rasgos que en diferentes estudios parecen diferenciar al líder de los no líderes. Pero fue descorazonador que sólo el 5% de los rasgos descubiertos fueron comunes en cuatro o más investigaciones. Stogdill (54) informa que aunque varios hallazgos son contradictorios, lo que se observó en distintos estudios es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimientos, confiabilidad, responsabilidad a actividad y parti-

cipación social y status socioeconómico.

Hay diferentes razones para interpretar el por qué de estos resultados decepcionantes; una puede ser que los rasgos de la personalidad están aún pobremente concebidos e inválidamente medidos. A medida que mejore el conocimiento sobre la personalidad y mejoren las técnicas de medición de la personalidad podremos pensar en la posibilidad de detectar rasgos que distingan a los líderes de sus adeptos. Por otra parte los rasgos examinados no son muy conducentes, su importancia varía en función de otras variables y, en particular, las concernientes al grupo; en fin, los rasgos de la personalidad apenas y son estables en el propio individuo.

Otro problema que se presenta en la detección de rasgos es que las características que llevan a una persona al liderazgo son diferentes que los que la llevan a ser un líder efectivo. Podría ser que al estudiar los rasgos de líderes afectivos se encuentre mayor consistencia en los resultados que la encontrada al estudiar líderes y no líderes.

En general los investigadores han concluido que ciertas habilidades mínimas exigidas a los líderes están ampliamente distribuidas también entre los no líderes. Por otra parte los rasgos requeridos para un líder en cierto grupo o situación, pueden ser por completo



diferentes a los de otro líder en un ambiente diferente. De ser evidente estas conclusiones, implica que al elegir a un líder se tendrá que tener en cuenta la función que va a efectuar según la situación o el grupo. El liderazgo es pues, al mismo tiempo una función de la situación social y una función de la personalidad, pero es función de ambos factores en interacción.

Schneider (49) ha señalado que: " las circunstancias sociales determinan que ciertos atributos de la personalidad se conviertan en atributos del liderazgo " .

La situación determina cual de los numerosos atributos de la personalidad serán atributos de liderazgo en un momento dado. Por consiguiente liderazgo es siempre relativo a la situación: a) en la medida en que cierto tipo de situación es condición previa de la aparición de liderazgo y b) en el sentido de que el conjunto particular de circunstancias sociales que existen en el momento dado, determinan cuáles son los atributos de la personalidad que conferirán el status de liderazgo y que, en consecuencia, determinan cuáles son los miembros del grupo que asumirán el rol de liderazgo, y cuáles las características de la personalidad que contribuyen a mantener al individuo en ese rol.

Pigors ( 43 ) dice: " Es insensato hablar de liderazgo en abstracto puesto que nadie puede dirigir si no tiene un objetivo. El liderazgo reside siempre en cierta esfera de interés, y se ejerce hacia un objetivo entrevisto por el líder y el adepto " .

Klineberg ( 28 ) sugiere la idea de un compromiso en cuanto " el líder ejerce gran influencia, pero sólo en ciertos grupos y en ciertas condiciones. Cámbiese éstas o cámbiese al líder, y la conducta resultante variará acentuadamente " .

Schneider ( 49 ) afirma que " la nueva historia, según la han escrito Marx, Turner, Beard y otros, concibe a los líderes como producto de los tiempos y al liderazgo como función de las circunstancias del momento " .

Es necesario tomar en cuenta que el liderazgo no se puede dar en una situación aislada. Es una característica de la situación grupal. No puede haber líder sin adeptos. El líder y el adepto deben estar unidos por objetivos y aspiraciones comunes, y por la voluntad de dirigir por una parte, y la voluntad de seguir por otra, es decir, por una mutua y común aceptación.

La interacción mutua entre el líder y el grupo implica que el individuo elegido líder debe poseer ciertas cualidades de personalidad que, aunque derivadas de su carácter de miembro del grupo le confieren cierta eficacia social y determinan la aceptabilidad

de su persona. Una vez satisfecha la condición de afiliación al grupo, el otorgamiento del status de liderazgo dependen de las diferencias individuales. Pero esas personas superiores no deben ser demasiado diferentes. Los adeptos se subordinan no a un individuo que es totalmente distinto sino a un miembro de su grupo que posee superioridad en el momento dado, que esencialmente es igual a ellos, y que además en otros momentos está dispuesto a ser un adepto como ellos.

De todo lo anterior puedo concluir que no es posible concebir a un líder como una persona con rasgos distintivos, sino que resulta más acertado un "nuevo enfoque" sobre el liderazgo, que hace hincapié en la situación y/o el grupo en donde se desenvuelve el líder, según las funciones requeridas y la adaptabilidad a cambios. Por consiguiente el líder de un grupo podrá ser diferente según las necesidades y condiciones del grupo.

Veamos una recopilación sobre factores personales en el liderazgo que hace Lambert (31).

A) Las características físicas; a) sexo.- Prácticamente no encontró ningún estudio comparativo de la influencia por hombres y la ejercida por las mujeres. Una de las causas posibles. A esta carencia se puede atribuir a la dificultad de aislar una

variable que esté vinculada en forma manifiesta con el tipo de cultura, como por otra parte lo ha demostrado Strodtbeck (1951) al hacer discutir juntos a maridos y esposas de tres culturas distintas, las decisiones inspiradas por el marido o la mujer varían según la cultura.

Bronfenbrenner (1961) hizo un estudio sobre la influencia de la educación de los padres de ulterior liderazgo de los niños. En lo referente al sexo hace notar que los varones tienen tendencia a tomar mayor responsabilidad cuando es el padre el agente principal de la disciplina, y las niñas, cuando es la madre.

B) La edad.— El liderazgo aparece a muy temprana edad. Así Parten (1932) registra la existencia de dos tipos de conducta influyente entre niños de edad preescolar: La persuasión por la competencia y la dominación por la fuerza. Toki (1935) comprueba una mayor diferenciación entre el conductor y los seguidores cuando la edad aumenta de ocho a doce años. En el caso de grupos de adolescentes algo heterogéneos en función de la edad, los sujetos de mayor edad tienden a ser más influyentes (Lambert, (31) 1957. En los adultos no ocurre lo mismo. Ziller y Exline (1958) demostraron una determinada interacción entre la edad y el sexo. En los grupos de hombres es el de mayor edad quien parece tener más poder, en los grupos de mujeres es la más joven la que tiende a imponerse.

c) La talla, el peso, la robustez.- Un exámen del conjunto de los trabajos muestra resultados bastante contradictorios y difícilmente se puede encontrar una trabazón positiva entre ellos. Aún cuando la tarea necesite de cualidades físicas perfectamente determinadas, pareciera no poder establecerse que el aspecto físico sea una determinante del liderazgo. En cambio cualidades físicas mediocres constituirán en este caso un serio obstáculo para la conducción del grupo.

B) La personalidad.- Se han hecho trabajos de investigación de las relaciones entre el liderazgo y algunos rasgos de la personalidad. Entre los muchos rasgos examinados, la sociabilidad, la ascendencia, y la confianza en sí mismo son los que parecen haber llamado la atención de los investigadores, aunque a menudo no concuerdan los resultados. De este modo, mientras Goodenough (1930) menciona el caso de 33 niños de una guardería infantil, una correlación de .98 entre la participación social y el liderazgo, por otra parte Richardson, y Hanawalt (1944) no hallan en los estudiantes y los adultos ninguna correlación.

También en el caso de Hunter Jordan (193 ) y Richardson, Hanawalt (1944) han aplicado el cuestionario de Bernreuter entre personas que son colegas. Los primeros no hallaron relación entre liderazgo y la confianza en sí mismo, mientras que los segundos hallaron una relación entre ambos factores.

Jennings (1943) hace notar que la dominancia es un factor de rechazo o aislamiento, mientras que Richardson y Hanawalt registran una correlación entre el liderazgo y la ascendencia. Se podrían enumerar así muchos ejemplos en los que aparecen contradicciones similares entre los resultados obtenidos.

C) La inteligencia.- La mayoría de los investigadores están de acuerdo en indicar la existencia de una correlación importante entre la inteligencia y el liderazgo en situaciones en que la tarea exige determinadas aptitudes intelectuales. En las otras situaciones los resultados no son tan netos.

Hollingworth (1942) obtuvo un resultado interesante en niños. Una gran diferencia entre el C. I. del jefe y los de sus compañeros de equipo impediría todo liderazgo.

D) Las aptitudes específicas.- Se han considerado la rapidez en la toma de una decisión, la seguridad en los juicios, la originalidad, el sentido común, la adaptabilidad a los cambios de situación. Pero los trabajos más importantes se originaron en el estudio de la competencia para la tarea, la aptitud verbal y la sensibilidad a las relaciones interpersonales.

a) La competencia para la tarea.- Si por lo general en los equipos deportivos o en ciertos grupos de trabajo es el individuo particularmente calificado el que se impone, en otros grupos, a

cuyo cargo se halla una tarea más compleja, se confía más bien la dirección con mayor razón a buenos coordinadores que saben rodearse de personas competentes. En un estudio hecho por Hemphill (1961) los resultados muestran que los expertos intentan más a menudo realizar actos de liderazgo cuando se trata de una tarea referente a su competencia. Cabe preguntarse si los líderes se imponen en su grupo gracias a una real competencia o simplemente porque aparecen como competentes a los ojos de los demás.

Hollander (1960) muestra que la influencia de un individuo se incrementa en función del número de pruebas que aporta, demostrativas de su competencia, también del respeto que guarda por las reglas establecidas por el grupo.

b) Aptitud verbal.- Stogdill (1948) sacó en conclusión que la facultad de poder tomar la palabra en un grupo es una aptitud asociada al liderazgo. Green (1950) encuentra una correlación de .30 entre la riqueza del vocabulario y el liderazgo. Bass, WUnster, Doll y Clair (1953) obtuvieron un resultado similar mediante pruebas de lingüística. Se puede pensar que la facilidad de expresión se halla vinculada con el conocimiento de problemas considerados en el grupo y que esto es más importante que la aptitud de expresarse. Riecken (1958) confirma esta

hipótesis al mostrar que el factor verbal deja de desempeñar un papel importante si se lo disocia del contenido de la información.

E) La sensibilidad a las relaciones interpersonales.- Está muy controvertido este punto. Mientras que Shartle, Stogdill y Campell (1949) informan de una correlación ligeramente negativa entre la popularidad de los líderes y su aptitud para estimar la opinión del grupo, Chowdhry y Newcomb (1952) hallaron que los líderes tienden más a considerar la opinión del grupo que los demás. Otros estudios dan cuenta de los nexos positivos existentes entre la empatía y el liderazgo.

E) Posición social y sistema de educación.- Está bien establecido que las cúspides dirigentes se reclutan más en los medios de posición socioeconómica elevada que en los medios obreros. No se puede excluir como lo hace notar Sward (1933) que el efecto de prestigio debido a la pertenencia a un medio intelectual o socioeconómico superior facilite el acceso a puestos de responsabilidad. Por otra parte Bronfenbrenner (1961) ha mostrado la importancia del sistema de educación para la posterior toma de responsabilidad. Anota que la desafección de padres a hijos perjudica el desarrollo de liderazgo en ellos. Para él la emergencia de una conducta eficaz es función de un determinado equilibrio óptimo entre la afección y la autoridad.



COWLEY (16) SE PLANTEO 3 PREGUNTAS:

1. " Si una batería de test psicológicos diferencia entre un grupo de líderes y un grupo de adeptos en la misma situación, puede presumirse razonablemente que los test han aislado una constelación de rasgos propios de los líderes, comparados con sus adeptos en una situación particular . "
2. " Si de este modo se determinan constelaciones de rasgos para varios grupos de líderes en diferentes situaciones, es posible compararlos para descubrir el grado de semejanza " .
3. " Los rasgos comunes a todas las constelaciones de líderes pueden ser denominados razonablemente Rasgos Generales Del Liderazgo, es decir, rasgos comunes a los líderes en todas las situaciones. " Cowley (16)

Estas generalizaciones condujeron a tres problemas experimentales concomitantes:

1. ¿ Los test utilizados en esta investigación distinguen entre los líderes comparados con sus adeptos, y por consiguiente definen una constelación de rasgos para cada grupo de líderes ? .
2. ¿ Cuáles son los rasgos que, según lo demuestran los tests, son comunes a los tres grupos de líderes ? .

3. ¿ Los tests producen pruebas suficientes para afirmar que determinados rasgos son generales del liderazgo, es decir, son rasgos comunes a todos los líderes en todas las situaciones ? .

Estos son los interrogantes experimentales que el investigador procuró contestar. Sin embargo, en su búsqueda de soluciones pronto comprobó la necesidad de limitar su estudio a un tipo de liderazgo, y eligió el liderazgo directo como el más asequible a la investigación. El liderazgo intelectual, estético o espiritual, y otros tipos de hegemonía que no dependen del contacto inmediato entre los líderes y los adeptos no han sido estudiados en esta investigación. El experimentador se ha consagrado totalmente al descubrimiento de hechos relativos a los líderes inmediatos en comparación con sus adeptos, y a la comparación con líderes en otras situaciones de carácter inmediato. Los tres grupos de líderes elegidos como objetos de estudio fueron jefes de delinquentes, suboficiales del ejército de Estados Unidos y líderes estudiantiles. Los adeptos eran delinquentes, soldados del ejército de Estados Unidos y condiscípulos.

Se demostró que los tres grupos de líderes tenían en común los seis rasgos siguientes:

1. Confianza en sí mismo, de acuerdo con la medición mediante una escala de calificación.
2. Impulso motor, medido por el Test de Downey.
3. Finalidad de juicio, medida por el Cuestionario Moore-Rice.
4. Velocidad de decisión, medida por el test de lemas de agresividad.
5. Velocidad de decisión, medida por el cuestionario Moore-Rice.
6. Velocidad de decisión, medida por el Test de lemas táctiles.

Sólo puede afirmarse, primero, que estos seis rasgos son rasgos generales del liderazgo en las tres situaciones de liderazgo estudiadas, y segundo, que los mismos sugieren la necesidad de realizar ulteriores investigaciones en el campo del liderazgo. Puede ser que todos los líderes en todas las situaciones posean realmente en común estos seis rasgos, pero antes de que podamos llegar a esa conclusión será necesario realizar muchos otros experimentos con un número mucho mayor de líderes.

### 3. La Influencia de Situaciones y Grupos en el Liderazgo.

Como se indicó en el pasado inciso el estudio de los rasgos puede subdividirse de acuerdo con el modo en que vinculan los rasgos con la situación. En general puede hacerse 2 divisiones; a) los autores que afirman que los rasgos de los líderes son universales o sea, que no dependen de la situación; y b) Los que sugieren que no es posible hablar de rasgos de liderazgo general, y que sólo puede hablarse de los rasgos manifestados en situaciones concretas y particulares. Se conciben los rasgos del liderazgo como entidades variables de una situación a otra y de un grupo a otro.

El hecho de que haya nacido la inquietud por estudios situacionales; de los rasgos, se debe a que si se pudiera demostrar la idea de que los rasgos de liderazgo, son universales, se deducirá que: a) los rasgos o cualidades personales que convierten al individuo en líder de un grupo también deben servir para el liderazgo en otros grupos; b) el hombre que es líder en un grupo debe serlo en otros. Pero en la realidad los rasgos de los líderes están limitados por los rasgos de los individuos que forman el universo donde se originan los líderes.... "Todos los grupos funcionan como organismos de atracción, repulsión y selección. No todos los individuos desearán convertirse en miembros de un grupo, no podrían hacerlo aunque lo desearan. Por ejemplo: los sindicatos modernos siempre excluyen de sus filas a los patrones; las feministas a los varones, los

Ejercitos excluyen a individuos física o mentalmente enfermos " etc. Gouldner (21) .

Los propios estudios de rasgos nos informan que los rasgos psicológicos no se distribuyen uniformemente en todas las capas sociales. La distribución de rasgos difiere según la edad, la educación, la ocupación y el sexo. De esto se deduce que los miembros de un grupo particular tenderán a tener ciertos rasgos. Como los líderes son miembros del grupo que dirigen, sus rasgos variarán según los rasgos del grupo. Jenkins (26) llega a la conclusión de que " los líderes tienden a exhibir ciertas características en común con los miembros de sus grupos. Dos de las más obvias de estas características son los intereses y antecedentes sociales ". Por lo que los líderes de un grupo tendrán rasgos diferentes a los de otro grupo. Y sus rasgos no serán universales. No solamente se ven limitados los rasgos del líder por los rasgos de sus adeptos sino que además están limitados por el tipo de actividades específicas del grupo:

Por ejemplo para grupos deportivos influirán los individuos atléticos, con ciertas características físicas; en cambio esos rasgos no tendrán importancia dentro de una institución de investigación científica. Gibb (20) escribe al respecto. " No hay un tipo de personalidad propia del liderazgo. Un hombre puede alcanzar el status de liderazgo porque posee dotes intelectuales superiores que

lo impulsan consecuentemente al primer plano y determinar que otros se subordinan a él. Un segundo alcanza el liderazgo porque manifiesta un sereno y útil interés en los miembros del grupo de camaradas y porque el factor que los psiquiatras británicos llaman su Contacto es bueno. El liderazgo no reside exclusivamente en el individuo sino en su relación funcional con otros individuos de su grupo. "

Pero además de la influencia que causan los rasgos de los miembros del grupo y las características de las actividades a desarrollar es importante la situación aportada por el grupo. Jenkins (26) lo destaca de esta forma: "El liderazgo es específico de la situación particular que se investiga. Quien alcanza la condición de líder en un grupo dado comprometido en una actividad particular y cuáles son las características del liderazgo en el caso dado, son funciones de la situación específica incluidos los instrumentos de mensura utilizados " .

En situaciones particulares donde son necesarias técnicas específicas, los individuos que no las posean verán limitadas sus posibilidades de liderazgo.

Aroldo Rodríguez (46) lo resume de la siguiente manera: " Aunque no se puede afirmar que los psicólogos sociales hayan llegado a un perfecto acuerdo en cuanto a la naturaleza del proceso del liderazgo, tampoco se puede negar que actualmente se registra una razonable inclinación hacia el rechazo de las teorías basadas en los rasgos del

liderazgo y la aceptación de la posición en donde el liderazgo es un fenómeno circunstancial, fruto de la interacción entre los miembros del grupo y dependiente de la atmósfera y de las finalidades del grupo.

Durante mucho tiempo se creyó en la existencia del líder nato. Las características como la inteligencia, autoconfianza, sociabilidad, persistencia, predominio, creatividad, etc., eran consideradas por indicativas de liderazgo. No hay duda que muchas de estas características ayudan a la persona para transformarse en líder, pero no se puede afirmar que una persona se transformará en líder por el simple hecho de presentar dichas características. Es necesario que éstas ( u otras ) concuerden con las finalidades y la atmósfera prevaleciente en el grupo " (46)

Ya he mencionado que tanto las características de los miembros del grupo como el tipo de actividades que realizan y la situación en la que se desenvuelven influyen en los rasgos del liderazgo; también es importante el tamaño del grupo, o sea el número de miembros a los que se va a dirigir. No es lo mismo estar al frente de un grupo de 5 a 20 gentes que al frente de un grupo de grandes masas; los rasgos necesarios para ser aceptado como líder en uno y otro caso son completamente diferentes. Por todo lo anteriormente expuesto parece obvia la afirmación de Bogardus (9) que nos dice: "El líder es una persona que controla ciertos tipos de situaciones

reales o potenciales, y el grupo de adeptos se muestra relativamente impotente en esas mismas situaciones.

El grado de capacidad que una persona posee en una situación determina el papel que desempeña dentro del grupo, es decir, el de líder o el de adepto. La persona que se anticipa a cierta situación, puede convertirse en líder, mientras que el resto no hallen la salida."

En la medida en que las situaciones se repiten, incluyen factores previsibles que pueden ser estudiados y controlados. El enfoque situacional aclara de qué modo el liderazgo implica tanto el análisis o el estudio como la destreza o el control. En cuanto a que una misma persona aparezca como líder en diferentes ocasiones, se puede explicar por la existencia de situaciones semejantes, podemos decir que la transferencia de liderazgo es escasa o nula, pues el que una persona sea la mejor impartiendo cátedra de matemáticas no la autoriza a dirigir a un equipo de basket-ball, o bien el ser el mejor bailarín de un ballet renombrado, no le proporciona capacidad para estar al frente de una empresa. En otras palabras la persona que asume el liderazgo en un tipo de situación se desempeñará más o menos bien en muchos otros tipos de situaciones, siempre que éstas incluyan factores similares a los de la primera.



El liderazgo situacional a menudo explica la irregularidad de esta función. Puede ocurrir que una persona utilice una técnica de liderazgo en una situación para la cual aquélla no es adecuada, de modo que la misma no funciona bien o fracasa. ( Bogardus (9) ). Siempre que una situación contiene factores que el líder no considera, su liderazgo corre peligro. El líder discreto " conoce su situación " o de lo contrario su liderazgo será muy irregular.

" El liderazgo maduro fracasa cuando no consiga cambiar en la medida necesaria para afrontar la aparición de factores nuevos en situaciones antiguas. "

A continuación se revisarán los procesos de influencia que se desarrollan en forma distinta según sean las características de los grupos.

#### A. El Tipo de Organización.-

Se han hecho pocas comparaciones sobre el liderazgo en grupos formales e informales. La comparación entre esos dos tipos de grupos no es fácil. Ya que se puede desarrollar una organización no formal dentro de grupos formales. Y viceversa, se pueden institucionalizar estructuras estables en grupos informales. Aunque aparecen diferencias netas entre ambos grupos, parece difícil su evaluación, puesto que las situaciones son sumamente heterogéneas.

### B. El término de vida del Grupo.-

Una de las críticas que se formulan respecto de la mayoría de los experimentos con grupos es la brevedad de los procesos de interacción. Es cierto que un buen número de fenómenos, en particular la evolución histórica del liderazgo, resultan difíciles si no imposibles de ser aprendidas cuando la vida del grupo no pasa de algunas horas. Cabe preguntarse si el nivel de implicación es el mismo en grupos temporarios que en los grupos permanentes y si es la misma la influencia ejercida sobre el desempeño del grupo. Torrance (57)., hizo una comparación de esta índole, y concluyó que la estructura de influencia está de acuerdo con la estructura de autoridad en el grupo; pero la influencia desarrollada es más importante en los grupos permanentes que en los temporales.

### C. El Tamaño del Grupo.-

El aumento de tamaño de un grupo no solamente produce el efecto de multiplicar la cantidad posible de interacciones sino que tiende a modificar el carácter de los intercambios. Así, Hare (23) comprueba que la tendencia a dividirse en fracciones se incrementa con el tamaño del grupo. Bales y Borgatta (4), después de haber estudiado sistemáticamente a grupos cuyo tamaño variaba entre dos y siete miembros, informan que los grupos de número par demoran más en ponerse de acuerdo que los grupos de número impar.

#### D. La composición del Grupo.-

Se entiende por composición de grupo el modo en que se hallan distribuidas en él tales o cuales características individuales de índole física, intelectual o de personalidad. El modo de distribución de características se traduce en una mayor o menor dispersión. Cuando ésta es nula hay homogeneidad o similitud. En los demás casos, hay una heterogeneidad más o menos grande. En algunos casos, la similitud de los individuos conduce a un rendimiento superior, y en otros, es a la inversa.

Numerosos experimentos nos muestran cómo según los objetivos del grupo será más conveniente la homogeneidad o bien la heterogeneidad.

### 2.- LA ESTRUCTURA DE LA INTERACCION.

A. La Tarea.- influirá en los procesos de interacción del grupo.

a) El carácter de la tarea.- Se ha visto cómo de alguna manera la competencia técnica de los miembros, se relaciona con la emergencia del líder. Cuanto más especializada es la tarea tanto más el experto tiende a imponerse al grupo. Los trabajos de Carter, Haythorn y Howell (24) muestran en el análisis factorial de las correlaciones entre los puntajes de liderazgo obtenidos en el curso de diferentes tareas, la presencia de 2 factores: 1) la aptitud de dirección de tareas intelectuales y

2) de tareas manuales. Poituo y Flament (42) mostraron que únicamente pueden alcanzar el rendimiento teórico máximo previsible, a partir del análisis lógico de la tarea, los grupos cuya estructura social sea isomorfa respecto de la estructura funcional. Bass, Pryer, Gaier y Flint (7) comprueban que cuando la tarea no plantea una dificultad especial, son menos frecuentes las tentativas de liderazgo.

- b) La velocidad y la precisión.- Muchas veces el objetivo del grupo tiene como criterio de rendimiento la velocidad y la precisión. Hay trabajos que muestran una relación entre la importancia relativa que se atribuye a la precisión o a la velocidad y la conducta del líder. La experiencia de Anderson y Fiedler (1) demuestra que los grupos acuerdan mayor importancia a la cantidad cuando el líder participa en la acción y a la calidad cuando éste sólo la supervisa. Lambert había obtenido resultados comparables (32). Cuando los líderes participaban en la acción, su grupo era más rápido que preciso, cuando la supervisaban el grupo era más preciso que rápido.

### 3.- LA ACTITUD DEL LIDER Y EL CLIMA DEL GRUPO.-

La experiencia de Lewin y Lippitt (35) ha sido el punto de partida para toda una serie de investigaciones experimentales concernien -

tes a la influencia de las formas de mando sobre la conducta del grupo. En estas investigaciones, el clima del grupo artificialmente producido por la actitud del líder condiciona en gran medida la estructura de influencias que se desarrolla en el grupo.

Las formas de liderazgo usadas por Lewin fueron: autocrática, democrática y *laissez faire*. Las características de cada una son: Autocrática.- El líder determina los movimientos y las tareas, el grupo no decide; el líder formulaba elogios y críticas personales, manteniéndose alejado del grupo.

Democrático.- Toda la actividad es fruto de la actividad del grupo con participación del líder, los miembros trabajan con quienes de - sean, el grupo determina la división de tareas, el líder formula críticas y elogios objetivos y participa discretamente en las actividades grupales.

*Laissez faire*.- Total libertad de decisión grupal o individual sin participación grupal; el líder proporciona materiales, pero participa sólo cuando se le pide algo en ese sentido; el líder realiza comentarios poco frecuentes sobre las actividades de los miembros y procura no interferir o participar en el curso de los acontecimientos. Gibb (20) comprueba que el liderazgo autocrático está vinculado con una mayor eficacia y el liderazgo democrático con una moral más alta del grupo.

Su investigación fue realizada con grupos de niños de 10 años. Un adulto asumía el papel de líder en cada grupo de niños, cada adulto asumió sucesivamente los diferentes papeles del líder. Así se eliminaron los efectos debidos a las diferencias de personalidad. Los principales resultados son: El liderazgo democrático suscita mayor cooperación y amistad, más realizaciones y mayor atracción por el grupo, refuerza la productividad. El liderazgo autoritario, en cambio suscita mayor hostilidad, menor estabilidad, menos buena voluntad y origina la aparición de chivos expiatorios; en su primera investigación Lewin y Lippit no tomaron en cuenta el liderazgo *laissez faire*.

Maier y Solem (36) muestran que los líderes democráticos permiten a las minorías el aporte de una contribución importante que se perdería en el caso de que la mayoría pudiera dominar libremente. Para Raven y French (54) el poder legítimo (obtenido después de una elección) trae aparejados una mayor aceptación privada y el apoyo del grupo. El poder impuesto es fuente de disonancia entre la opinión privada y la conducta pública y provoca un estado de tensión en el grupo.

Según Rudin (44) un jefe agresivo, dispuesto al castigo, impulsa a sus subordinados hacia un alto grado de activación fisiológica conducente a una mayor eficiencia en las tareas simples; pero a una menor en las tareas más complejas. Wipser y Lloyd (1955) hallaron

que quienes percibían poca amenaza en su ambiente, preferían liberalidad en la organización del grupo. Los de amenaza más elevada preferían situaciones de grupo más estructurada.

Smock ( 1955 ) halló que los grupos bajo tensión mostraban mayor tendencia a reconocer la estructura de una situación ambigua.

Kerten (1962) mostró que hay una preferencia hacia el autoritarismo, cuando hay mayor tensión y menor claridad y acuerdo general sobre las metas y las sendas hacia ellas, habrá mayor compulsión en los miembros del grupo a centrar el poder en una persona que , les prometa eliminar la ambigüedad y reducir la tensión.

Hamblin ( 1958 ) demostró que la influencia del líder decrece al lograrse la meta, pues entonces se reduce la crisis. Una vez logradas las metas se dará más importancia a las necesidades individuales, que pudieron haber sido sacrificadas en el liderazgo autoritario.

Lippit y White ( 1960 ) en su investigación donde compararon los 3 tipos de liderazgo concluyeron que en el caso de liderazgo laissez faire se hizo menos trabajo y de peor calidad, se caracterizó por jugar.

En la democracia la cantidad de trabajo, la motivación de trabajo y la originalidad fueron mayores que en los otros 2 estilos de liderazgo. Además se manifestó mayor amistad entre los miembros y mayor disposición a compartir la propiedad del grupo. En el caso del líder autocrático se creó mucha hostilidad y agresión, hubo más dependencia y menos individualidad y aunque esta situación crea descontento no siempre se manifiesta.



Por lo anteriormente planteado, resulta muy claro que ninguna cualidad singular e incluso ninguna serie de cualidades pueden ser destacadas como cualidades de liderazgo. Todo depende del grupo y de las situaciones que lo enfrentan. Sprott (52) nos dice: " Todo cuanto podemos decir es que es menos probable que una persona retraída, insociable y ensimismada, tenga una conducta de liderazgo, que otras que tienen contactos más próximos con sus compañeros, pero incluso esto es una cuestión de probabilidad. Después de todo el más desconfiado, el más misántropo y el más ensimismado de los hombres puede a veces reunir el coraje necesario y mostrar el camino a sus compañeros, particularmente si está ansioso por llegar a su destino. En realidad, sin embargo; a medida que un grupo continúa existiendo, emergen casi siempre determinados individuos que realizan actos de liderazgo mucho más a menudo que cualesquiera otros y a quienes no sólo se les requiere que " inicien interacción " con otros miembros del grupo, sino que se les considera representantes del grupo. En tal caso es razonable pensar en estos individuos como " líderes ", aún cuando en determinado momento puedan o no estar realizando actos de liderazgo. La prueba final, por supuesto, consiste en que sean aceptados como tales por sus " seguidores ".

Las 2 tendencias que se dan para enfocar el liderazgo, tanto la que hace énfasis en rasgos personales universales de los líderes como la " situacional, " son los extremos de un continuo largo

de las nociones existentes sobre liderazgo.

En mi opinión, tras haber revisado las diferentes posturas de uno y otro extremo, me parece importante hacer una fusión de ambas. Tomar en cuenta los rasgos de la personalidad de los líderes pero no aislarlos del contexto donde se desenvuelven, considerando que tanto el grupo como la situación donde se da el liderazgo son determinantes.

No es posible descartar ni una ni otra noción, ya que en cierta situación, dentro de cierto grupo son precisamente las diferencias individuales las que van a actuar para diferenciar al líder de los adeptos.

## Técnicas de Evaluación del Liderazgo.

-----

Como lo cita Lambert(31) " Si nos remitimos al vocabulario técnico y crítico de la filosofía de Lalande en el cual se define una magnitud mensurable como "aquella a la cual se le puede asignar una unidad natural o convencional y en seguida expresar ésta correspondencia de manera unívoca, precisa e independiente de toda arbitrariedad " tomaremos conciencia de la dificultad de medir un fenómeno como el liderazgo tan mal definido. Ello explica la variedad de técnicas de evaluación utilizadas, como asimismo la discrepancia existente por lo general, entre los resultados obtenidos " .

Se torna sumamente difícil establecer comparaciones válidas entre estimaciones obtenidas de criterios diferentes. Sin embargo, pese a la aparente heterogeneidad, al parecer es viable el reagrupamiento de todas estas medidas en dos grandes sistemas de evaluación.

A) Las técnicas que destacan liderazgo por medio de uno o varios observadores, ya sea éste el experimentador, el jefe de una oficina o empresa, el maestro de escuela o bien cualquier persona que no pertenezca al grupo en sí, y que con el uso de alguna técnica, basada por lo general en la observación o en pruebas psicológicas que

permitan evidenciar ciertos rasgos de personalidad, inteligencia, actitud, etc., determinan quién es el líder del grupo. y B) Aquellas que se basan en el criterio de los propios miembros del grupo, que van desde el simple cuestionario directo hasta la sociometría.

Para cada una de las dos divisiones presentaré la técnica más usada y que muestra mayor validez.

A) En el primer caso tenemos el método de observación de Bales (1950) (2) que es sin duda el más importante y conocido a causa del interés de los resultados que han sido logrados mediante él. Al cual denominó "Análisis del proceso de interacción". Que permite una visión de diferentes tipos de conducta emitidas por los integrantes de un grupo determinado durante una actividad de equipo. Es esencialmente, un método de observación, donde el observador registra las conductas basándose en el análisis de las interacciones de doce categorías correspondiente a 6 dimensiones que se dividen en dos clases mayores, las que sitúa en el centro de su esquema se refieren a la tarea misma, y las de los extremos a las respuestas emocionales.

AREA EMOCIO-  
NAL..  
SOCIO POSITIVA

1. Manifiesta solidaridad, eleva el status de otros, proporciona ayuda, recompensa.
2. Manifiesta aflojamiento de la tensión, bromea, ríe,
3. Concuerta, manifiesta aceptación pasiva, comprende, comparte
4. Da sugerencias, dirección, implicando autonomía para otro
5. Da opiniones, evaluación, análisis, expresa sentimiento, deseo
6. Da orientación, información, repite, clarifica, confirma
7. Pide orientación, información repetición, confirmación.
8. Pide opinión, evaluación, análisis, expresión de sentimiento.
9. Pide sugerencia, dirección, posibles modos de acción.

AREA DE  
TAREA  
NEUTRAL

10. No concuerda, manifiesta rechazo pasivo,  
formalidad, detiene ayuda

AREA EMOCIO -  
NAL SOCIAL NEGATIVA

11. Manifiesta tensión, pide ayuda, se retira  
del campo.

12. Manifiesta antagonismo, rebaja el status  
de los otros, se defiende o afirma a sí mismo.

En el diagrama nos muestra las 12 categorías; a partir de la 4 hasta la 9 se refiere a la tarea misma y el resto de las respuestas emocionales, cada una de estas dos áreas está subdividida en otras dos: 4, 5, y 6 se refieren a dar información, opinión y sugerencias; 7, 8 y 9 a pedir información, opinión y sugerencias; 1 2 y 3 implican respuestas emocionales positivas; mientras que 10, 11 y 12 son las respuestas emocionales negativas. En segundo lugar, las categorías pueden ser tomadas en parejas, como se observa al lado derecho del diagrama: 6 y 7 tratan problemas de comunicación, 5 y 8 problemas de evaluación, 4 y 9 se describen como control, en realidad aparecen como sugerencias. La palabra control sin embargo no es usada a la ligera. Según Bales una sugerencia definida, en cuando difiere de la apreciación de un problema, es una especie de invitación al resto del grupo para comprometerse y, por lo tanto, para limitar el campo de su elección futura. En ese sentido es implícitamente, un acto de "control", y como tal susceptible de producir un leve resentimiento haciendo aumentar la tensión en los sectores emocionales. Las categorías 3 y 10 son de decisión de aceptar o rechazar; 2 y 11 son de reducción de tensión, son respuestas emocio-

nales y finalmente la 1 y 12 son discretas como de integración ya sea solidaridad o antagonismo. Como se puede apreciar a partir del esquema general, los observadores tendrán que ser personas con experiencia y aún así hay casos dudosos, lo que limita la práctica del modelo.

El modo de usarlo: El observador tiene una planilla donde registra la categoría de la manifestación, quién la hace y a quién es dirigida ya sea a una persona o a todo el grupo en general. La información así recogida se usa para tres medidas: 1) el perfil, que representa el porcentaje de cada categoría encontrado en el número total de reacciones encontradas, en segundo lugar está la matriz de interacción que muestra el número de observaciones hechas por cada persona, el número dirigido a cada persona, y el número dirigido al grupo; y por último se calcula la diferencia de "fase" que muestra el cambio en las proporciones de los grupos mayores de categorías a través de toda la reunión. Los perfiles se forman según el tipo de problema. Por supuesto cada perfil diferirá en detalle de cualquier otro: si se compara el perfil de un grupo de vendedores de seguros será muy diferente al de un grupo de científicos tratando de resolver un problema. Habitualmente se toman los perfiles en grupo y se suman, sobre la base de que si los perfiles de los miembros individuales difieren unos de otros más que lo que difieren entre sí los perfiles totales para las

series de grupos, ello es índice de que está en función algún sistema. Lo que importa es el concepto de la discusión como un campo de tensión en que funcionan dos fuerzas: una dirigida hacia el cumplimiento de la tarea y otra hacia el mantenimiento del equilibrio.

Las matrices revelan la cantidad de participación de cada miembro, la dirección de sus observaciones y de las de otros miembros. Los miembros más activos se dirigen más al grupo y reciben más interacción de todos los demás. Como la mayoría de los actos iniciados son orientación, apreciación y sugerencias, que suscitan problema de acuerdo o desacuerdo, no es sorprendente que los miembros más productivos obtengan más respuestas, mientras que el que no es productivo obtiene pocas. En los perfiles individuales el hombre productivo tiene gran número de actos iniciales mientras que los menos productivos tienen mayor número de reacciones positivas y negativas.

Todos estos resultados aunque parecen bastante obvios son expresados en términos cuantitativos: El número de afirmaciones correspondientes a ciertas categorías o el número de comunicaciones de una persona a otra, etc. En un experimento que hizo Bales, después de la primera serie de reuniones, el miembro más productivo era también el más popular, ya que ayudaba a resolver el problema. Sin embargo, después de una serie de reuniones, ya que la tarea se había concluido, el más productivo llegó a ser el menos gustado. Se puede



tomar como ejemplo de liderazgo en diferentes situaciones.

Hay una segunda versión revisada por el autor y publicada en 1970 que especifica las características esenciales de cada uno de los tipos de categoría dividiéndolas en sub-categorías. Para facilitar la identificación de las diferentes conductas de los elementos de un grupo, Bales destaca que lo importante es el proceso de la interacción del grupo y no el contenido, o sea cómo relacionan los elementos de un grupo según el porcentaje de actos en cada categoría. A continuación se muestra el esquema elaborado por Bales en 1970.

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| A. Acciones<br>positivas.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Parece amigable.</li> <li>2) Dramatiza</li> <li>3) Concuerda.</li> </ul>                    |
| B. Intento de<br>Respuestas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>4) Hace sugerencias.</li> <li>5) Emite Opiniones.</li> <li>6) Brinda informaciones.</li> </ul> |
| C. Preguntas                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>7) Busca informaciones.</li> <li>8) Busca opiniones</li> <li>9) Busca sugerencias</li> </ul>   |
| D. Acciones<br>Negativas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>10) Discuerda.</li> <li>11) Demuestra tensión.</li> <li>12) Parece poco amigable.</li> </ul>   |

A pesar de ser un método laborioso se requiere práctica para que una persona pueda utilizarlo, es uno de los más empleados en la descripción de lo que ocurre en el interior de un grupo.

En el caso de la segunda división, el método más importante, siendo muy antiguo y reconocido en general por su valiosa aportación al estudio de grupos es la sociometría de Moreno (38).

Los fenómenos de liderazgo ocurren en un medio humano donde las personas interactúan unas con otras, provocando un proceso de atracción y repulsión que depende de los dos individuos de una relación, aunque el flujo de sentimiento de parte de un individuo hacia el segundo puede ser desconocido para éste último; a este proceso Moreno lo denominó "Tele" o sentimiento y se refiere al acto de elección de un miembro hacia otro. Se basa la sociometría en un número definido de elecciones que cada miembro del grupo hace de los demás, o sea, a todo miembro del grupo se le pide que elija a el número necesario para el caso de los demás miembros que prefiera, o, por el contrario que rechace; con dichas elecciones se proporciona una geografía psicológica de la situación, con su red de atracciones y repulsiones personales, que ayuda al investigador a ver a los líderes y al proceso de liderazgo a la luz de las necesidades del grupo. Proporciona gráfica y rápidamente la información esencial. Sólo formulando la pregunta básica y diagramando los resultados, la técnica sociométrica aporta información sobre la

estructura del grupo; es una cantidad de datos que si no se usara este método sería imposible de obtener sin un conocimiento prolongado e íntimo del grupo. Es particularmente importante en una situación donde resulta imposible familiarizarse bien con las condiciones en el breve lapso de que dispone el investigador. En condiciones cuando es necesario designar líderes y movilizar rápidamente al resto, la técnica sociométrica es de inestimable valor.

El sociograma revela muchos aspectos interesantes del grupo, incluidos los centros de influencia, las camarillas y las líneas de comunicación informal. Indica cuáles son los individuos, las condiciones y los factores fundamentales que deben ser sometidos a investigaciones posteriores. Indica de manera general los lugares en donde debe buscarse el liderazgo. Evidentemente no es líder todo el que goza de popularidad suficiente para convertirse en centro de concentración de las líneas "Tele", pero sí podemos afirmar que se trata de una persona que goza de simpatía y que tiene probabilidades de ser líder, sin querer decir que seguro vaya a ser un buen líder. Se ha visto en numerosas ocasiones que quienes ocupan posiciones de influencia en el sociograma son en realidad los líderes. Claro está que los valores grupales que asignan posiciones de popularidad a ciertos miembros deben de ser estudiados.

El sociograma puede ser diagramado de varias formas al igual que hay varias maneras de analizar los datos. Más adelante en el capítulo destinado a la sociometría se especificarán detalladamente.

Referencias Bibliográficas..

- 1) Anderson L. y Fiedler F. " The effect of participatory and supervisory leadership on group creativity " en "Psicología Social" Fraisse P. y Piaget J. ed. Paidós, Buenos Aires 1958.
- 2) Bales R. "Interaction Process Analysis" Method for study of small groups. ed. Addison-Wesley (1950)
- 3) Bales R. "Personality and Interpersonal Behavior" Nueva York ed. Holt Rinehart and Winston 1970.
- 4) Bales R. y Bongatta E. "Size of group as a factor in the interaction profile " en "Psicología Social" op. cit.
- 5) Bales, R. y Slater, P. "Role Differentiation in small decision-making groups " en "Dinámica de Grupos" Cartwright, D. y Zander, A. ed. Trillas México 1968.
- 6) Bass B. " Leadership, psychology, and organizational behavior " en "Dinámica de Grupos" ibid.
- 7) Bass, B Pryer, M. Gaier, E. y Flint, A. " Interacting effects of control motivation, group practice, and problem difficulty on attempted leadership " en "Psicología Social" op. cit.

- 8) Bind, C. " Social Psychology " en "Dinámica de Grupos "  
op. cit.
- 9) Bogardus, E. "El Liderazgo y la situación Social " en "El  
Estudio del Liderazgo " Browne, C. y Chan Th. ed. Paidós,  
Buenos Aires 1958 .
- 10) Burt, C. " The assessment of personality " en "El estudio  
del Liderazgo " ibid.
- 11) Carter, L. "Group relations at the crossroads " en "El  
Estudio del Liderazgo " Ibid.
- 12) Carter, L. Haythorn, W. Shiver , B. y Lanzetta, F. " La  
conducta de los líderes y de otros miembros del grupo "  
en "El Estudio del Liderazgo " ibid.
- 13) Cartwright, D. "A field theoretical conception of power " "  
en "Dinámica de Grupos " op. cit.
- 14) Cartwright, D. y Zander A. "Dinámica de Grupos " ed.  
Trillas México ( 1968 ) Pags. 337.
- 15) Catell, R. "New concepts for measuring leadership in  
terms of group syntality " ed. Human relations, 1951, pags. 161-184
- 16) Cowley, W. " Rasgos de los líderes de presencia " en  
"El Estudio del Liderazgo " op. cit. Pags. 205-226

- 17) Dahl, R. " The concept of power " en "Dinámica de Grupos "  
op. cit.
- 18) Fiedler, F. " Personalidad y Determinantes de situación de  
la efectividad del liderazgo " en "Dinámica de Grupos "  
ibid.
- 19) Fleishman, E. Harris, E. y Brutt, H. " Leadership and  
supervision in industry en "Dinámica de grupos " . ibid.
- 20) Gibb, C. "Los principios y los rasgos del liderazgo " en  
"El estudio del Liderazgo " op. cit.
- 21) Gouldner, A. " Situaciones y Grupos " la crítica situacionis-  
ta " en "El Estudio del Liderazgo " ibid.
- 22) Halpin, A. y Winer. B. " The leadership behavior o the  
airplane commander " en "Dinámica de grupos " op. cit.
- 23) Hare, A. " A study of interaction and consensus in different  
sized groups " en "Psicología Social " op. cit.
- 24) Haythorn, W. " The influence of individual members on the  
characteristics of small groups " en "Psicología Social "  
ibid.

- 25) Hemphill, J. "Educational research bulletin " en "El Estudio del Liderazgo " op. cit.
- 26) ✓ Jenkins "Review of leadership studies with particular references to military problems " en "El Estudio del Liderazgo " ibid.
- 27) Jennings, H. "Sociometry of Leadership . ed Beacon House, Inc. ( 1947 )
- 28) Klineberg, O. "Social Psychology "" en "El estudio del Liderazgo " op. cit.
- 29) Knickerbocker, & " El Liderazgo: concepto y algunas consecuencias " en "El Estudio del Liderazgo" ibid. pags. 3-10
- 30) Krech, D. y Crutchfield, R. " Theory and problems of social psychology " en "Dinámica de Grupos " op. cit.
- 31) Lambert R. " Las diversas formas de autoridad y de influencia " en "psicología Social " op. cit. pags. 78-87
- 32) Lambert R. " Structure d'influence dans des petits groupes de travail " en "Psicología Social " ibid.
- 33) Laswell, H. y Kaplan, A. "Power and Society " en "Dinámica de grupos " op. cit.



- 34) Lindesmith, A. y Strauss , A. " Social Psychology " en "Psicología Social " op. cit.
- 35) Lewin K. Lippitt, R. " An experimental approach to the study of autocracy and democracy " en "Psicología Social " ibid.
- 36) Maier N. y Solem, A. " The contribution of a discussion leader to the quality of group thinking: the effective use of minority opinions " en "Psicología Social " ibid.
- 37) Misumi, J. y Tasaki, T. " A study on the effectiveness of supervisory paterns in a Japanese hierarchical organization " en "Dinámica de grupos " op. cit.
- 38) Moreno, J. " Los fundamentos de la sociometría " ed. Paidós, Buenos Aires, ( 1962)
- 39) Moscovici, S. "Introducción a la Psicología Social " ed. Planeta, Barcelona, ( 1975 )
- 40) Nafe, M. " The power variable in communication experiments " en "Psicología Social " op. cit.
- 41) Pelz, D. " Influence : A Key to effective leadership in the first line supervisor." Personnel 1952.

- 42) Poitou J. Y Flanent, C. "Structure sociale et structure de tache " en Psicología Social " op. cit.
- 43) Pigors, P. " Leadership on domination " en "El estudio del Liderazgo " op. cit.
- 44) Roven, R. y French J. " Legitimate Power, coercive power and observality in Social influence " en "Psicología Social " op. cit.
- 45) Redl, F. " Group emotion and leadership " en "El Estudio del Liderazgo " op. cit.
- 46) ✓ Rodríguez, A. "Psicología Social " ed. Trillas, México (1978) pag. 409.
- 47) Rudin S. " Leadership as psychophysiological activation of group members " a case experimental study en "Psicología Social " op. cit.
- 48) Russell, B. " Power " en "Dinámica de Grupos " op. cit.
- 49) Schneider, J. " Social class, historical circumstances and fance " en "El estudio del Liderazgo " op. cit.
- 50) Shartle, C. " Executive performance and leadership " en "Dinámica de Grupos " op. cit.

- 51) Simon, H. "Models of Man " en "Dinámica de Grupos " ibid.
- 52) Sprott, W. J. H. Introducción a la Psicología Social. ed. Paidós, Buenos Aires, 1968.
- 53) Stogdill R. "Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives " en "El Estudio del Liderazgo " op. cit. pag. 27-35
- 54) Stogdill R. "Factores personales asociados con el liderazgo: examen de la literatura " en "El Estudio del Liderazgo " ibid.
- 55) Suttel B. y Spector P. "Research on the specific Leader Behavior Patterns most Effective in influencing Group Performance " en "Psicología Social " op. cit.
- 56) Shartle C. y Stogdill R. "Studies of Naval Leadership " en "Psicología Social " ibid.
- 57) Torrance, E. "Some Consequences of Power Differences on Decision-Making in permanent and Temporary Three - Man groups " en "Psicología Social " ibid.

## TEMA II.

ATRACCION INTERPERSONAL .

## a) Diferentes Teorías sobre atracción interpersonal.

Después de haber revisado el fenómeno del liderazgo, es importante ahondar en las relaciones interpersonales, de qué manera se dan dichas relaciones y cómo afecta la atracción interpersonal dentro de ellas.

La formación de amistades o enemistades, de líderes y adeptos es una consecuencia lógica del proceso de interacción social. Influyen de manera importante dentro de la dinámica de un grupo las atracciones o rechazos interpersonales que en él se manifiestan. Es vital conocer las relaciones afectivas entre las personas para poder comprender la conducta humana en general y el liderazgo en particular.

Es difícil que se produzcan sentimientos neutrales hacia la gente con la que tenemos algún contacto y se presenta casi imposible cuando dicha gente es miembro de un grupo en el que la mayoría son adeptos y otros serán líderes.

Ahora bien, el sentimiento afectivo que se presenta en una relación interpersonal, no siempre es el que la lógica común dictaría, si los hombres sólo amaran a quienes actúan por su bien, y odiaran solamente a quienes les causan daño, si cooperaran con quienes persiguen sus mismos objetivos y lucharan contra sus opresores, el estudio de las relaciones interpersonales sería relativamente sencillo y no muy atractivo. Pero esto no sucede así, se presentan muchas relaciones en las que los hombres no eligen a sus amistades en forma racional. Por lo que se evidencia la importancia del tema, sobre todo en nuestro caso en el que dentro de un grupo se elige líder. ¿Cuáles son los factores que ejercen influencia sobre nuestras relaciones afectivas con las personas con las que mantenemos contacto? . A continuación expondré las diferentes teorías realizadas para explicar la atracción interpersonal.

El sentido común nos dice que pueden ser causas de atracción, el tener valores, creencias, actitudes, intereses, etc., semejantes, o bien, la admiración a alguna persona competente, o aquellas personas que tienen ciertas cualidades valoradas en nuestra sociedad, etc. Pero a continuación se observará que todo ésto aunque suena lógico, no se presenta tan simple en la realidad.

A) Proximidad Física.- En numerosas ocasiones es posible observar que el solo hecho de que las personas vivan juntas o cerca unas de otras, o simplemente mantengan contactos frecuentes por encontrarse en proximidad física influye en una buena relación interpersonal entre ellas. Festinger, Schachter y Back (11) (1950), determinaron en una investigación que se hacían mayor número de amistades entre personas que residían cerca. Whyte (33) (1956), observó la influencia ejercida por el factor de proximidad física sobre la atracción interpersonal. Igualmente se encuentra dicha relación en estudios hechos por Maisonneuve, Palmade y Fourment (17) (1952), por Byrne y Buhler (1956) (8), por Gullahorn (1952) (13) y otros investigadores. Aronson (2), dice que el afecto que se siente por gente que tenemos a proximidad física se podría explicar por la teoría de costo-recompensa ya que se obtiene la misma recompensa teniendo amigos cerca o lejos y a menor costo cuando se les tiene cerca. Esto no significa que la proximidad física sea el único factor responsable del atractivo, pero sí hace más fácil el trato de las personas, una vez que las tratamos es posible sentir afecto por ellas.



Veamos pues, cuales pueden ser las razones que hacen que se presente una correlación entre proximidad física y atracción interpersonal.

a) Podemos pensar como Aronson que la conveniencia es una de las razones, es más cómodo tener amigos cerca que tener que recorrer largas distancias para contactarse con los amigos.

b) Otra razón que se ha observado en relación a esto es la oportunidad de interacción.- Se ha observado que la reducción de interacción provoca hostilidad, es evidente que la proximidad da mayor oportunidad para establecer contactos, facilitando, por este motivo, la extinción de hostilidad, haciendo posible el desarrollo de la atracción entre las personas.

c) Oportunidad de un mayor conocimiento mutuo que implica una mayor capacidad de predicción de la conducta.- De hecho, la cercanía hace que la gente conozca las costumbres de quienes viven próximos a ellos y esto les hace posible anticipar la conducta de los vecinos, permitiéndoles conocer los costos y recompensas de su interacción, puesto que conocen las costumbres de las personas con las que interactúan.

d) La familiaridad producto de la frecuencia de los encuentros.-

Se ha visto en diferentes experimentos que las personas tienen tendencia a desarrollar sentimientos más positivos con relación a los objetos que se les presentan un mayor número de veces ( Zajonc 1968 ) (36). Pero cuando la frecuencia de exposiciones aumenta demasiado, se registra una saturación y se provoca una disminución de la actitud favorable ( Rodríguez y Boschi 1971 ) (21) .

Los experimentos antes mencionados se hicieron con estímulos impersonales ( fotografías, caracteres chinos, etc. ) Por lo que resultaría inadecuado generalizar los resultados a situaciones interpersonales. Aunque no sea válida la generalización, el sentido común nos dice que el encuentro frecuente con una persona conduce a una búsqueda de relaciones amistosas con la misma; sería muy desagradable establecer relaciones de enemistad con las personas con las que nos contactamos frecuentemente. Es obvio que otros factores influirán en el tipo de relación posterior.

B) Similitud y Atracción.- En general podemos decir que la identidad de valores, actitudes, opiniones, costumbres y otras características personales que valoramos influyen en la formación de un sentimiento positivo entre las personas. Podríamos



citar docenas de ejemplos en la vida real, uno podría ser: Imagínese que asiste Ud., a una reunión, empieza una discusión sobre partidos políticos, ciertas personas están de acuerdo con Ud., en cuál es el mejor y por qué debería de estar al frente del poder "x" partido; en cambio otro número de personas difieren de su opinión y argumentan a favor del partido "y". Saliendo de la reunión Ud. comenta a su esposa que había una serie de gente terca y obstinada, pero que en cambio conoció a otras personas muy agradables; obviamente las personas que le parecieron agradables fueron las que tenían la misma actitud y opinión hacia los partidos políticos que Ud. Este es un ejemplo simple de la vida real y como este nos suceden un sinnúmero de veces.

Al igual que la percepción de la semejanza conduce a un sentimiento positivo, la existencia de atracción interpersonal es capaz de producir distorsiones perceptivas que nos hagan " ver " semejanzas con las personas que nos identifiquemos.

Veamos posibles explicaciones de por qué es importante el acuerdo para la atracción interpersonal:

a) Reducción de costos durante el proceso de interacción social.- Es evidente que en una relación interpersonal entre menos discrepancia y desacuerdo exista los " costos " de la

interacción se reducirán y será más factible obtener mejores resultados.

b) Establecimiento de la realidad social cuando no existe una realidad objetiva que compruebe nuestras opiniones, la opinión de otra persona que comparta la nuestra nos ofrece una especie de convalidación social, es decir nos hace sentir que tenemos razón. Esto es una recompensa, por lo que queremos a quienes están de acuerdo con nosotros. Si una persona no está de acuerdo con nuestras ideas, nos puede hacer sentir que estamos equivocados, por consiguiente preferimos evitar a dichas personas.

c) Además de que una opinión que discrepa de la nuestra nos puede hacer sentir equivocados, dicha opinión muestra a un tipo de persona que en la experiencia pasada nos ha hecho considerarla desagradable.

d) Satisfacción de la necesidad de comparación social.- Satisfacemos nuestra necesidad de comparación social en lo que se refiere a habilidades y opiniones, cuando estamos con gente semejante a nosotros.

e) Papel reforzador de la concordancia.- Sullivan ( 1947 ) (29), señala que las personas le otorgan validez a sus actitudes a través de la concordancia con los demás.

Smith, Bruner y White (26), afirman que " las opiniones pueden desempeñar otro papel: el de facilitar romper o simplemente mantener las relaciones de un individuo con otros individuos ". Y que las personas tienden a tener opiniones que concuerden con las de sus grupos de referencia. Según estos autores nosotros buscamos concordancia con las personas que nos gustan y discordancia con las que nos desagradan.

Newcomb (19), mostró que las personas que presentan actitudes semejantes se hacen amigas. Dice: " Tan dependientes nos hacemos cada uno de nosotros durante el proceso de socialización, de la evaluación realizada por los demás en relación a cosas que nos interesan, que aprendemos a ser recompensados en la presencia de dicha situación y a ser amenazados en su ausencia " (Newcomb 1960 ) .

Festinger y Back, 1950; Schachter (11 ) y Festinger (10) apoyan que la interrupción de la comparación con los demás se verá acompañada, en el caso de las opiniones por actitudes hostiles o despreciativas " .

Por otra parte Zimbardo (37), demostró que cuando los amigos se encuentran en desacuerdo cambian sus posiciones con el objeto de hacerlas más semejantes. Rainio (20), comprobó experimentalmente las predicciones de un modelo estocástico de aprendizaje de interacciones sociales, supo-

niendo a la concordancia como compensatoria y a la discordancia como punitiva. Los datos comprobaron su hipótesis. Dana Bramel (7) plantea varias preguntas en cuanto a la similitud y la atracción interpersonal, siendo los ejemplos siguientes algunas de ellas : En contradicción con las teorías planteadas hasta ahora.

1.- "En cuanto a las diferentes categorías de personas :

a) Como factor determinante de la atracción, ¿ la similitud es más importante para los hombres que para las mujeres, para las personas poco instruidas que para las muy instruidas, para los americanos que para los mexicanos, para los adultos que para los niños ? .

b) ¿ Tiene la similitud más o menos efecto según el tipo de personalidad o el tipo de ideología de las personas consideradas . ?

2.- En cuanto a la situación inmediata:

a) ¿ Es mayor el impacto de la similitud en las personas ansiosas que en las tranquilas, en las personas inseguras que en las seguras de sí mismas ? .

b) ¿ Es mayor la importancia de la similitud en tiempos de paz que en tiempo de guerra, cuando la densidad de población es fuerte o cuando es débil ? .

3.- En cuanto a los demás individuos o grupos de individuos:

a) ¿ Tiene más importancia la similitud en la elección de esposa o en la de un amigo; en un encuentro duradero o en un encuentro breve ? .

b) ¿ Es más importante la similitud cuando se trata de juzgar a miembros de nuestra propia raza, clase social o sexo que cuando se trata de individuos ajenos a esas categorías ? .

4.- En cuanto a las dimensiones específicas de la similitud:

a) ¿ Es más importante la similitud de valores que la similitud de opiniones; la de actitudes que la de personalidad ? .

b) ¿ Es más importante la similitud de raza que la de clase social; la de opiniones que la de raza ? . ( Bramel (7) ).

Según Rokeach, Smith y Evans (22) " en la medida en que unos procesos psicológicos están implicados, las opiniones son una determinante de la discriminación social más importante que la pertenencia étnica o racial . "

Bramel se contrapone a ésta conclusión, argumentando que los prejuicios y la discriminación racial contradicen los aspectos centrales de la ideología estadounidense tocantes a la democracia. Cuando los estadounidenses no tienen provecho de una con-

de susitar nuevas ideas, o sea presentar novedades que pueden ser interesantes y agradables. Hicieron un experimento con la hipótesis de que si a una persona se le aseguraba que sería bien recibida tanto por personas semejantes a ella como por personas diferentes, dicha persona preferiría a la gente diferente. Además, esperaban que las personas inseguras acerca de su capacidad de ser bien recibidas, o que necesitasen afecto, buscarían a personas semejantes. Los resultados del experimento confirmaron la hipótesis.

Por otro lado, Sigall (24) mostró que cuando una persona está profundamente comprometida con sus ideas, prefiere a individuos que discrepan de ellas, siempre que puedan convertirlos a su modo de pensar. En general, demostró que la gente prefiere a los conversos que a los miembros leales de la manada. Sodré (28), planteó la hipótesis según la cual, las personas cuyo "yo real" se distancie demasiado de su "yo ideal" tenderían a buscar personas diferentes a sí mismas y semejantes a su "yo ideal". Por otro lado, aquellas cuyo yo real se aproxime a su yo ideal, tenderían a preferir personas semejantes. Después de una investigación comprobó su hipótesis.

c) El afecto conduce al afecto. Se ha visto que una razón importante para que una persona quiera a otra, es el saberse querida por ella. Diversos investigadores han demostrado que el ser querido aumenta el afecto. Además se ha mostrado que cuanto mayor

es la inseguridad de una persona más se encariñará con quien la aprecie. Elaine Walster (31), comprobó esta hipótesis mediante un experimento. Se puede concluir que nos gusta gustar y cuanto más inseguros nos sentimos, más apreciamos el hecho de gustar y, en consecuencia, más queremos a quien nos quiere. Se podría deducir que puesto que queremos a personas semejantes a nosotros y queremos a quienes nos quieren; queremos más a una persona que además de ser similar a nosotros también nos aprecia. Pero las pruebas han demostrado que esos dos factores no son aditivos. Edward Jones y sus colegas (15), demostraron que aunque resulta agradable ser querido por alguien que comparte nuestras opiniones y valores, aparentemente lo es mucho más ser querido por alguien que no los comparte. En conclusión podemos decir que si alguien nos quiere le queremos más si es diferente a nosotros.

Hasta aquí hemos mencionado que queremos más a una persona que nos quiere y habla bien de nosotros que a una persona que no nos quiere y habla mal de nosotros. Pero existen otras posibilidades que podemos dividir a grandes rasgos en 4: a) la persona que siempre habla mal de nosotros; b) la persona que siempre habla bien de nosotros; c) la que en un principio habla mal pero poco a poco sus evaluaciones hacia nosotros se van haciendo más positivas hasta llegar a

hablar bien de nosotros y d) cuando en un principio hablan bien de nosotros y poco a poco se va deteriorando la evaluación hasta llegar a ser únicamente mala.

¿ Qué situación se puede considerar que despertará mayor atracción de nuestra parte ? .

Según lo que hemos visto hasta ahora y considerando el esquema recompensa - costo, la situación más atractiva debería de ser en la que siempre habla bien y la situación más rechazada, en la que únicamente se dijeran cosas negativas. Pero esto que parece tan obvio Aronson (2) lo desarrolló, sugiriendo que un incremento en la conducta positiva y recompensante de otra persona tiene más impacto sobre un individuo que la recompensa constante e invariable de esa persona, de igual manera las pérdidas en una conducta recompensante tienen más impacto que una conducta punitiva continua por parte de otro sujeto.

Los resultados de un experimento hecho por Aronson y Linder (3), confirmaron sus predicciones: Los sujetos puestos en situación de ganancia querían notablemente más al cómplice que los sujetos puestos en situación positiva. Por lo mismo, los sujetos puestos en la situación de pérdida tenían una tendencia mayor a detestar al cómplice que los sujetos puestos en la situación negativa.



D) El modelo de Newcomb. Para Newcomb (19) " la atracción interpersonal aparece acompañada de la atribución de valor compensatorio a la otra persona "; hay varias formas en la que una persona se vuelve compensatoria para otra. Para Newcomb uno de los factores importantes para la atracción, es el mencionado anteriormente: el factor de semejanza. Cuando A y B se orientan de la misma manera hacia "x" esto conduce a un sentimiento positivo entre A y B; la existencia de atracción entre A y B conduce a ambos a distorcionar sus percepciones con objeto de mantener el equilibrio del sistema A-B-X; la posibilidad de desequilibrio en el sistema conduce a ambos a la comunicación entre sus miembros en el sentido de restablecer el equilibrio a través de la co-orientación, y la existencia de desequilibrio provoca el ejercicio del poder de A sobre B ( o viceversa ) en el sentido de influir en él para que se restablezca el equilibrio. Para Newcomb la " atracción general " tiene diversas variedades, como la admiración, el respeto, la aceptación, la valorización y otras. Estas variedades se - rfan identificadas según el papel compensatorio desempeñado por una persona en relación con la otra.

E) Atributos Personales.- Hay diversas características personales que son importantes, a la hora de determinar la atracción hacia una persona.- Podemos considerar dos de los más

importantes que se han investigado que son: Competencia y Atractivo Físico.

a) Competencia.- Parece obvio que en igualdad de condiciones cuanto más competente sea una persona más causará nuestra atracción hacia ella. Pero esto no se presenta tan simple en la realidad. Los trabajos de investigación sobre este punto demuestran que, en grupos de resolución de problemas, los participantes considerados más competentes y más inteligentes no suelen ser los más atractivos. Esto se podría explicar suponiendo que aunque nos gusta rodearnos de individuos competentes, a veces nos hacen sentir incómodos por parecemos muy distantes o como sobre humanos. Aronson (2), propone que querríamos más a la gente muy competente si en algún momento diesen pruebas de habilidad. Para verificar su hipótesis hizo un experimento con cuatro situaciones experimentales:

- 1) Una persona de aptitud superior que cometía una torpeza;
- 2) Otra persona de aptitud superior que no la cometía;
- 3) Una persona de aptitud media que cometía una torpeza y
- 4) Una persona de aptitud media que no la cometía.

Los resultados obtenidos fueron: 1) La persona maximamente atractiva fue la persona superior que cometió una torpeza; la persona media que cometió la misma torpeza fue valorada como mínimamente atractiva; en segundo lugar la persona superior que no

Cometió torpeza y en tercer lugar la persona mediocre que no cometió torpeza.

Esto comprueba, que si bien es cierto, que un alto grado de competencia hace atractiva a una persona, ciertas manifestaciones de habilidad incrementan su atractivo.

b) Atractivo Físico.- Aunque es difícil de reconocer, se ha visto que el atractivo físico influye sobre el juicio crítico, aunque muchas veces actúe inconscientemente. Queremos más a las personas bellas que a las feas, y les atribuimos muchas veces todo tipo de características positivas.

Elaine Walster (31), hizo un estudio para detectar ¿ cuáles características determinaban el afecto o aversión recíproca ? , ¿ era la masculinidad, la femineidad, el dominio, la sumisión, la dependencia, la independencia, la inteligencia o una semejanza de actitud ? entre estudiantes de la Universidad de Minesota, a quienes previamente se les había administrado un test de personalidad, y a quienes se les concertaron citas al azar por medio de una computadora. Se observó que el verdadero determinante para que siguieran saliendo juntos era su atractivo físico. Si a un hombre apuesto le tocaba una mujer guapa, había más probabilidades de que

ambos desearan verse de nuevo. Karen Dion y sus colegas ( 9 ), reportaron los mismos resultados en un estudio hecho a base de fotografías. Ellen Berscheid y colaboradores (5) descubrieron que los niños responden ya al atractivo físico de sus compañeros durante la época del jardín de infancia. Por otro lado existen pruebas independientes de que las personas tienden a atribuir menor culpa a los niños físicamente atractivos, sin atender a los hechos. Sigall y Aronson (24) demostraron que las mujeres guapas tienen más impacto sobre los hombres que las mujeres feas. Además cuando catalogamos a una persona como bella, solemos atribuirle otras cualidades: por ejemplo; las personas guapas nos parecen más cálidas, más atractivas sexualmente, más divertidas y más agradables que las personas feas.

Las tesis expuestas hasta aquí, nos muestran que el fenómeno de la atracción interpersonal no es tan simple como podría suponerse, son múltiples las causas que lo provocan y muchas veces los factores que influyen en cierta relación afectiva, no influyen en otra. Tenemos que tomar en cuenta todos los posibles factores que intervienen en la atracción interpersonal para poder deducir cuáles son importantes en nuestro caso

particular, o sea en la elección del líder por los miembros de un grupo. Se muestra evidente que para que una persona sea elegida por sus compañeros de grupo dicha persona tiene que parecerles atractiva.

DIFERENTES APROXIMACIONES A LA MEDICION  
DE LA ATRACCION INTERPERSONAL

Tras haber expuesto diferentes factores que ejercen influencia sobre la atracción interpersonal, veamos las diferentes formas de aproximación al conocimiento del grado en que las personas se atraen unas a otras. Una de ellas es la basada en escalas de actitudes por medio de informes individuales. Si tomamos a la actitud como la reacción emotiva que predispone a actuar de manera positiva o negativa hacia una persona, un objeto o un concepto, medirla por medio de preguntas en un momento cualquiera sería válido y sencillo si: a) Existe verdadera - mente en el sujeto una actitud hacia la persona o el grupo contemplados; b) la persona es capaz de expresar su actitud; c) la persona acepta expresar su actitud. Bramel (7) hace una seria crítica a estas suposiciones que a continuación expongo:

Considerando las hipótesis. La primera es bastante evidente aunque a veces no se tenga en cuenta. ¿ En cuantas investigaciones los sujetos son obligados a " inventar " actitudes que no tienen ? . La segunda comporta dos aspectos:

a) supone que los cuestionarios consiguen evocar en las personas la actitud considerada, pero ¿ comprende el sujeto los conceptos contenidos en las preguntas ? . Por otra parte se supone en el sujeto la capacidad para distinguir entre sus diferentes estados afectivos y expresar correctamente que el concepto "x " despierta en él El estado "Y " , en ese momento. ¿ Son capaces las personas de hacer distinciones en sus propios sentimientos ? . Skinner (25) y Schachter demuestran que los individuos perciben las emociones frecuentemente de manera errónea. Según Bem (4) el sujeto deduce su actitud menos según sus estados interiores que según su comportamiento pasado y presente.

La solución ideal para preveer el comportamiento futuro de un sujeto sería enfrentarle a unos estímulos que calcáran situaciones reales y observar lo que hace. Siendo eso imposible por numerosas razones, los especialistas del estudio de actitudes han creado técnicas menos costosas . Una de las primeras técnicas usadas en la medición de actitudes es la escala de distancia social de Bogardus (6) . Se pedía a los sujetos que pensarán en un determinado grupo étnico, racial o nacional y que indicarán el grado de " distancia social " que

estarían dispuestos a aceptar con relación a ese grupo. Había varias posibilidades. Más tarde Thurstone (30), propuso un método de construcción de escalas de actitudes, que ha sido utilizado por numerosos investigadores. El método consiste en la elaboración de una serie de afirmaciones que expresan amplios rangos de actitudes posibles hacia un objeto o persona en particular y en solicitar después que los sujetos indiquen cuál de las afirmaciones representa mejor su opinión sobre lo que se va a evaluar.

Además de la escala de Thurstone, están la de Likert y la de Guttman que son también técnicas clásicas para elaborar escalas de actitudes. Sin embargo, este tipo de mediciones ha recibido muchas críticas, pues se dice que el solo hecho de estipular las actitudes sobre otro, influye en la actitud misma. Se sugiere que se investigue en situaciones más reales, menos estructuradas como son los cuestionarios.

Una solución que han planteado al respecto, dice que como las actitudes implican distorsión de información, se puede dar a los sujetos la posibilidad de elegir entre respuestas igualmente equivocadas en ambos sentidos. Si se plantean detalles desconocidos por la mayoría, los sujetos sin saberlo,



tienden a responder de acuerdo con la dirección general de su actitud hacia los objetos en cuestión. Una de las posibilidades de escoger, errónea, favorecería una dirección y la otra, errónea también, la opuesta. Se supone así que la dirección de los errores elegidos, indicaría la tendencia personal de cada sujeto para favorecer una u otra parte.

Otro intento que se hizo por llegar más directamente a la experiencia real de los sujetos es el de Argyle (1), analizó las conversaciones y el tiempo que los interlocutores pasaban mirándose a los ojos mutuamente. Se encontró que el tiempo de miradas recíprocas varía entre un 30% y un 60% del empleado en la conversación. Este tiempo se encuentra relacionado con el "agrado" que cada uno de los participantes experimenta hacia el otro. La frecuencia de miradas de uno a otro, parece así estar positivamente relacionada con el agrado, así como con el deseo de iniciar y/o mantener la interacción.

Hess y Plot (14) reportaron una relación entre el tamaño de la pupila y el interés o agrado por aquello que se mira.

Por otro lado, Goldberg, Kiesler y Collins (12) y Kiesler y Goldberg (16) encontraron que en general, se acerca uno más a las personas que resultan atractivas, que a las que

resultan desagradables. Se ha llegado a tomar las "distancias" como medidas de atracción - repulsión interpersonal.

Spinoza (27), tiene una concepción distinta, que establece que el interés real por alguien se manifiesta en el grado en que se desea el bienestar de esa persona y se está dispuesto a proveerle de beneficios. El caso contrario es aquél en que el sujeto siente desagrado por el otro, y no está dispuesto a colaborar con él .

Las medidas de atracción interpersonal más utilizadas están basadas directa o indirectamente en la sociometría de Moreno (18). Las preguntas que se hacen a los sujetos son de la siguiente forma: "¿ Con quién le gustaría ( o no le gustaría ) .....( jugar, trabajar, tener amistad, estudiar, tomar vacaciones, etc. ) ?". Moreno subrayó la importancia de informar a los sujetos de que sus respuestas determinarían sus condiciones de vida. Esto sirvió para garantizar la sinceridad de los sujetos, aunque no en todas las ocasiones el investigador tiene el valor y la voluntad para intervenir en la vida de los sujetos después de haber realizado el experimento.

Con las respuestas de los sujetos se obtienen datos cuantitativos sobre las preferencias de los miembros de un grupo, además, es posible elaborar un " sociograma " que ( como se

mencionan en el pasado capítulo ) es una geografía psicológica de la situación, con su red de atracciones y repulsiones personales.

En el siguiente capítulo dedicado a la sociometría en sí, se ampliarán los conceptos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Argyle, M. "The Psychology of interpersonal behavior " en "Atracción Interpersonal " Gojman, S. ed. Trillas, México, 1973.
2. Aronson, E. "Introducción a la psicología Social " ed. Alianza 1972.
3. Aronson, E. y Linder, D. "Gain and loss of Esteem as determinants of interpersonal attractiveness " en *ibid.*
4. Bem, D. "self- perception: are alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena " en "Introducción a la psicología social " Moscovici, S. ed. Planeta, Barcelona 1975.
5. Berscheid, E. y Dion, K. " Physical attractiveness and sociometric choice in nursery school children " en "Introducción a la psicología Social " Aronson E. ed. Alianza 1972 .

6. Bogardus, E. "Measuring Social Distance " en "Atracción Interpersonal " Gojman, S. ed. Trillas México 1973.
7. Bramel, D. " Atracción y Hostilidad interpersonal " en "Introducción a la Psicología Social " Moscovici, S. op. cit.
8. Byrne, D. y Buhler, J. " A note on the influence of propinquety upon acquaintances hips " en "Psicología Social " Rodríguez A. ed. Trillas México 1978.
9. Dion, K. Berscheid, E. y Walster, E. "What is beautiful is good " en Aronson, E. op. cit.
10. Festinger, L. "A Theory of social comparison processes, Human relations " en Rodríguez, A. op. cit.
11. Festinger, L. Schachter, S. y Back, K. "Social pressures in informal groups " en ibid.
12. Goldberg, N. Kiesler, A. y Collins, B. " Interpersonal attraction and situational definition as determinants of interacting individuals. Sociometry " en Gojman, S. op. cit.

13. Gullahorn, J. "Distance and friendship as factors in the gross interaction matrix, sociometry." en Rodríguez, A. op. cit.
14. Hess, E. y Polt, M. " pupil size as related to interest value of visual stimuli " Gojman, S. op. cit.
15. Jones, E., Bell, L. y Aronson, E. " The reciprocation of attraction from similar and dissimilar others: A study in person perception and evaluation " en Aronson, E. op. cit.
16. Kiesler, C. y Goldberg, N. " Multidimensional approach to the a bluder on the attractiveness of a competent other " en Gojman, S. op. cit.
17. Maisonneuve, J. " L'étude des petits groupes aux- Etats-Unis " en "Psicología Social " Fraisse, P. y Piaget, J. ed. Paidos, Buenos Aires, 1969.
18. Moreno, J. L. "Fundamentos de la Sociometría " ed. Paidos, Buenos Aires.
19. Newcomb, M. " The acquaintance process " en Aronson, E. op. cit.

20. Rainio, K. "Stochastic process of social contacts " en Rodríguez A. op. cit.
21. Rodríguez, A. y Boshi " The attitudinal effects of mere exposure " en ibid.
22. Ro keach, M., Smith, W. y Evans, I. " Two kinds of prejudice one one ? " en Moscovici, S. op. cit.
23. Sigall, H. " The effects of competence and consensual validation on a communicator's liking for the audience " en Aronson, E. op. cit.
24. Sigall, H. y Aronson, E. " Liking for an evaluator as a function of her physical attractiveness and nature of evaluations " . en ibid.
25. Skinner, B. F. " Operational analysis of psychological terms " en Moscovici, S. op. cit.
26. Smith, B., Brumer, S. y White, W. " opinions and personality " en Rodríguez , A. op. cit.
27. Spinoza, B. " Etica III " en Aronson, E. op. cit.
28. Sodr , V. " Diferencia entre personalidade real e ideal como predictor de atra o interpersonal " en Rodriguez, A. op. Cit.

29. Sullivan, S. "Conception of modern Psychoaetry " en *ibid.*
30. Thurstone, L. "Attitudes can be measured " en *ibid.*
31. Walster, E. " importance of Physical attractiveness in dating behavior " en Aronson, E. *op. cit.*
32. Walster, E. y Walster, B. "Effect of expecting to be like on choice of associates " en Rodriguez, A. *op. cit.*
33. Whyte, H. "The organizational man " en *ibid.*
34. Winch, F. "The modern family " en *ibid.*
35. Winch, F., Ktsanes, T. y Ktsanes, V. "The theory of complementary needs in mate-selection " en *ibid.*
36. Zajonc, B. "Cognitive theories of social behavior en Aronson, E. *op. cit.*
37. Zimbardo, G. " Involvement and comunication discrepance as daterminant of opinion uniformity " en Rodriguez, A. *op. cit.*



## CAPITULO III

### LA SOCIOMETRIA

#### CONCEPTOS BASICOS.-

El creador de la sociometría fue J. Moreno en 1934 (8), bajo las siguientes ideas fundamentales:

El propio término de sociometría significa una medición (metrum) del ser social (socius) "con vistas al estudio de los rasgos psicológicos de las poblaciones mediante la matemática "para deducir así, modelos de interrelaciones espontáneas entre los hombres." Según Moreno (1934) "toda unidad social, es ante todo un sistema de atracciones o aversiones de carácter recíproco o unilateral. Estas selecciones tienen, según las circunstancias, un sentido más o menos funcional, afectivo o axiológico."

Ante el sinnúmero de definiciones que se le han dado a la sociometría, un autor danés, Bjerstedt (1956) (1), concluyó después de preguntar a 200 investigadores que la habían practicado, que sería lícito distinguir un sentido amplio, que engloba la medición de las relaciones interpersonales de todo tipo y una concepción más restringida que limita el campo de

la sociometría a las relaciones preferenciales expresadas en las situaciones de opción. Originalmente se trata de preguntar a los miembros de un cierto grupo que ya se conocen todos entre sí con cuáles de sus compañeros desearían trabajar juntos en una actividad dada o en una situación futura. O sea, que se trata de apelar las preferencias a las cuales apuntan los sujetos, expresadas por los propios sujetos. Ahora bien, para garantizar la validez del Test Sociométrico, Moreno ha insistido en los siguientes puntos:

- a) La situación normal es la del "terreno" y no la del laboratorio. Por consiguiente, no se trata de efectuar manipulaciones con grupos artificiales fuera de los contextos sociales cotidianos.
- b) La investigación versa sobre deseos subjetivos. No es un simple inventario de las relaciones actuales ni una observación de las interacciones asumidas de manera afectiva por el sujeto.
- c) Se solicitan sobre tales deseos en la forma de opciones, en función de uno o varios criterios determinados: juegos, trabajos, instalación local, etc.; no se trata de opciones globales formuladas en términos absolutos.

- d) Se tendrán en cuenta las preferencias expresadas en la medida de lo posible. O sea que no se trata de un juego platónico. Puesto que los sujetos no se sentirían realmente motivados si no viesen una perspectiva de concreción de sus preferencias a corto plazo.

#### SISTEMA CONCEPTUAL.-

- a) Atomo Social.- Es el individuo tomado como centro o foco de la red de interrelaciones. Se distinguen dos vectores, el centrífugo y el centrípeto. El primero corresponde a los sentimientos de atracción o aversión que experimenta el sujeto hacia el resto de los integrantes de su grupo. Esta expansividad ( más o menos fuerte de carácter negativo o positivo ) se traduce operacionalmente en el test, mediante la emisión de una cantidad variable de opciones o de rechazos.

En el vector centrípeto, el individuo aparece como objeto de sentimientos diferentes que se manifiestan en el test mediante la recepción de un número variable de opciones y de rechazos por parte de algunos de sus compañeros, mientras que otros se mantienen neutros hacia él.

Estas indicaciones son las que permiten establecer la posición sociométrica de los sujetos en su grupo.

- b) A los individuos que reciben un gran número de opciones positivas, se les nombra: ESTRELLAS, ASES O LÍDERES .
- c) En el polo opuesto se encuentran los sujetos que no reciben ningún voto a quienes se les llama AISLADOS, que no deben ser confundidos con los solitarios ( los cuales no emiten ninguna opción pero eventualmente reciben alguna ) ni con los rechazados, que pueden ser de dos tipos: **excluidos** parciales, quienes reciben más rechazos que opciones; **excluidos** integrales, los cuales únicamente reciben rechazos.
- d) Entre los dos extremos, se encuentra la masa de casos medios a los que Moreno llama ciudadanos promedio.
- e) " Tele" o sentimiento que se refiere a la elección provocada ya sea por atracción o repulsión de un miembro hacia otro.
- f) Sociograma se le llama al esquema que el investigador traza para representar las líneas " Tele " de todos los miembros del grupo.

#### INDICES PERFILES Y DIAGRAMAS.

Algunos autores han establecido índices relacionando dos o más

tipos de datos obtenidos por la sociometría; por ejemplo: en el plano individual, " índice de satisfacción afectiva " a la relación entre opciones recíprocas y las emitidas. En el caso grupal " índice de cohesión " aplicada a la relación entre el número de pares reales y la cantidad de pares posibles ( Crisswell ) (2), y Loomis (6). Hay que cuestionar los términos con los que son designados dichos índices, ya que brincan del plano de la descripción al de la interpretación en un momento, con implicaciones que pueden no ser válidas como las señaladas anteriormente.

Otros investigadores en su afán de enriquecer la evaluación, combinan índices de posiciones individuales creando " perfiles ". Jennings (4) propuso el establecimiento de los perfiles que abarquen seis marcas: las elecciones emitidas, las recibidas, las recíprocas y sus respectivas contrapartes negativas. Algunos autores con el fin de perfeccionar este procedimiento lo asocian a una representación gráfica estandarizada que ilustre con claridad la variedad y frecuencia de los perfiles, que aparecen en el grupo, lo cual requiere de un nivel más elevado de cálculo estadístico. Existen diversas maneras de graficar la sociometría.

## LEGITIMIDAD DE LA MEDICION,

"¿ La evaluación numérica y los puntajes de las posiciones sociométricas no implica acaso una serie de postulados cuestionables ? . En efecto, cuando uno se limita a medir estos puntajes adicionando simplemente la cantidad en bruto de las elecciones recibidas - dándole a cada una el valor de la unidad 1- pareciera que se procede como si las opciones emanadas de los diferentes sujetos tuvieran todas la misma intensidad." Este es un comentario hecho por Jean Maisonneuve (7), el cual comparto y es el motivo que me lleva a usar un modelo matemático para analizar los datos emanados de la sociometría, tomando en cuenta, precisamente, que las opciones de los diferentes sujetos, no tienen el mismo valor.

El modelo matemático de los Grafos o Redes utilizado por el investigador Luis Gonzáles de Alba (3), en el análisis de datos de la sociometría, permite considerar las opciones recibidas por cada sujeto, tanto en calidad como en cantidad. Lo que quiere decir, que no todas las atracciones o rechazos recibidos tendrán el mismo peso en el momento de ser analizadas, dependerá quién las emite, cuántas atracciones o rechazos recibió dicho sujeto, a la vez, por quién fue elegido y así sucesivamente.

La sociometría, es pues, una valiosa técnica para el estudio de los grupos, permite establecer un inventario de los fenómenos de sociabilidad en los grupos ( posiciones , afinidades ,

grietas, subgrupos etc. ) Además permite trazar un esquema o sociograma que nos muestra gráficamente la situación.

Es posible emplear la técnica en una amplia variedad de casos. Otto Klineberg (5) da un ejemplo práctico: "Aplicado a una aula, el método consiste en descubrir, respecto de cada niño, cuáles son los miembros de su clase a quienes le gustaría tener a su lado " .

Así como Klineberg lo utilizó para un salón de clases, es posible de emplear en situaciones de mayor trascendencia, como son: grupos de trabajo, comunidades, ejército, industrias, etc.

Ahora bien, retomando el comentario hecho por Maisonneuve, el cual es el punto medular del presente trabajo, podemos darnos cuenta que si bien es cierto que la sociometría es una valiosa técnica para el estudio de grupos en un sin fin de situaciones diferentes, no es menos cierto que dicha técnica creada y ampliamente utilizada a partir de 1934, implica una serie de postulados cuestionables, ya que mide las elecciones emitidas por los diferentes miembros de un grupo como si todas tuvieran el mismo peso. Esto no es legítimo pues dentro de un grupo habrá miembros apoyados por otros y miembros totalmente rechazados por sus compañeros; lo que hace imposible que las elecciones de dichos sujetos tengan el mismo valor.

Más, es importantísimo destacar que el valor o peso de las elecciones no puede ser asignado por el investigador o arbitrariamente, por el contrario el valor de las atracciones tendrá que ser dado por los mismos miembros del grupo; al apuntar que serán los sujetos de un grupo los que darán peso a las diferentes elecciones emitidas, no pretendo que cada uno de ellos evalúe las elecciones, sino que los votos serán pesados según quién los emita, si la persona que emite 3 elecciones es una persona que a su vez ha recibido votos de la mayoría de los sujetos del grupo sus elecciones llevarán la carga de valor que el grupo le ha asignado a dicho sujeto por medio de los votos recibidos, en cambio aquél miembro que no reciba ni una elección, los votos que él emita carecerán de peso o valor, ya que el resto de sus compañeros no lo valora a él.

Este procedimiento sería sumamente complicado en caso de quererse efectuar sin la ayuda de un modelo matemático; ya que se forma un círculo enorme de elecciones, las cuales deberán pesarse según quién las emite y a su vez quién eligió a quien las emite y así sucesivamente.

Es por eso que El Modelo matemático que los Grafos es una importante aportación, ya que por medio de una fórmula es posible dar el valor justo que cada una de las elecciones emitidas dentro de una sociometría posee, tomando en cuenta como lo mencioné anteriormente tanto la cantidad como calidad de los votos.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

-----

1. Bjerstedts, A. " Interpretation of sociometric choice - Status. en "Psicología Social " Fraisse, P. y Piaget J. Ed. Paidos, Buenos Aires 1970.
2. Crisswell, J. H. " The Measurement of Group Integration " en *ibid.*
3. Gonzalez de Alba, L. " Un Modelo Matemático Aplicado a la Teoría de Grupos ". Tesis profesional para obtener el título de psicólogo, facultad de Psicología, UNAM. 1976.
4. Jennings, H. " Leadership and Insoution " ed. Logmaus and Green 2a. ed., Nueva York 1950.
5. Klineberg, O. " Psicología Social " ed. fonde de Cultura Económica, México 1969.
6. Loomis, C. " Political and Occupational Cleavages in a Hanoverian Village " en Fraisse, P. y Piaget J. op. cit.

7. Maisonneuve J. "La Sociometría y el estudio de las relaciones profesionales " en Fraisse, P. y Piaget, J. op. cit.
8. Moreno, J. L. "Fundamentos de la Sociometría ed. Paidós, Buenos Aires.

CAPITULO IV

TEORIA DE GRAFOS

CONCEPTOS BASICOS SOBRE LA TEORIA DE GRAFOS.-

Un sociograma puede ser tratado como una red.

Se tiene una red cuando existen:

1. Un conjunto  $x$
2. Una función  $\Gamma$  de  $x$  sobre  $S$ .

En el caso del sociograma, cada uno de los sujetos será una " $x$ ", y cada elección emitida de un sujeto a otro será lo que llamamos función, la cual representamos con  $\Gamma$ .

O sea que el conjunto  $x = \{x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n\}$  está constituido por los sujetos  $x_i$ , y la función  $\Gamma$  de  $x$  sobre  $x$  (será la elección de un sujeto a otro) hará corresponder a toda  $x$  en  $x$  un subconjunto de  $x$  al que designaremos  $\Gamma x$ .

Las funciones  $\Gamma^2$ ,  $\Gamma^3$  ..... se definen por :

$$\Gamma^2 x = \Gamma (\Gamma x)$$

$$\Gamma^3 x = \Gamma (\Gamma^2 x)$$

Definiremos la inversa de  $\Gamma$  como la función  $\Gamma^{-1}$  tal que

$$\Gamma^{-1} y = \left\{ x/y \mid e \Gamma_x \right\}$$

O sea, el conjunto de las "x" tales que "y" es función de "x".

Si dos elementos  $x, y$  son tales que  $y \in \Gamma_x$  se trazará una flecha de  $x$  a  $y$ . Hecho lo anterior, llamaremos a los elementos de  $x$ , vértices de la red,  $y$  a los pares  $(x, y)$  para lo que " $y \in \Gamma_x$ " los llamaremos arcos de la red.

En nuestro caso del sociograma los vértices de la red  $(x, y)$  serán los sujetos del grupo y " $y \in \Gamma_x$ " serán las elecciones recibidas por "y" de parte de "x", o bien los vértices de la red serán los sujetos y los arcos serán las elecciones que conectan a un individuo con otro (a quién emite la elección con quién la recibe).

Sea  $x_i$  un vértice de la red  $G = (x, \Gamma)$ . Se dirá que es un vértice aislado cuando:

$$A = \left\{ x/x \mid e \Gamma_x \right\} = \emptyset$$

O sea que no existe función entre  $x$  y otro elementos del grupo ya que la función es igual a vacío ( $\emptyset$ ). Dicho en otras palabras el sujeto  $x$  no recibió elecciones por parte de algún otro miembro.

El conjunto de arcos se designará por  $U$ .

Diremos que la red así integrada es finita porque  $1 \times k < \infty$ ; es finita porque  $1 \sum_x 1 < \infty$  para toda  $x$ .

El conjunto de arcos se refiere pues, al conjunto de elecciones. Por otro lado la red será finita ya que el número de sujetos y las elecciones emitidas son menores que el infinito.

Construida la red, plantearemos en primer término el problema que hemos venido mencionando: si dos o más individuos son objeto del mismo número de elecciones, ¿cuál de ellos es más dominante? .

Transformaremos la red en su matriz asociada. De acuerdo con Berge (1) se puede hacer siguiendo esto procedimiento.

Sea  $G = (x, U)$  una red, y sean  $x_1, x_2, \dots, x_n$  sus vértices, designaremos por  $a_{ij}^i$  el número de arcos de  $U$  que van de  $x_i$  a  $x_j$ .

La matriz cuadrada de  $(a_{ij}^i)$  con  $N$  renglones y  $N$  columnas, se llama matriz asociada a la red  $G$ ; el coeficiente  $a_{ij}^i$  estará situado en la intersección del renglón  $i$  y de la columna  $j$ .

En otras palabras una red estará formada por  $(x, U)$  o sea los vértices y el conjunto de los arcos, siendo  $x_1, x_2, \dots, x_n$  los sujetos del grupo. Diremos que  $a_{ij}^i$  es el número de elecciones que van del sujeto  $x_i$  al  $x_j$ .

La matriz cuadrada que obtendremos de los datos de la red ( en nuestro caso del sociograma ) se formará con N renglones y N columnas según sea el número de miembros del grupo; el coeficiente a  $j$  estará situado en la intersección del renglón  $i$  con la columna  $j$ , o bien del sujeto  $i$  con el sujeto  $j$ .

Llamaremos camino a la secuencia  $(\mu_1, \mu_2, \dots, \mu_n)$  de arcos tal, que la extremidad terminal de cada arco coincida con la extremidad inicial del arco siguiente.

Llamemos longitud de un camino  $\mu = (\mu_1, \dots, \mu_k)$  al número de arcos de la secuencia. En este caso  $l(\mu) = k$ . Todo ello de acuerdo con Berge (1) . O sea que un camino son las elecciones que recibe un sujeto y la longitud se refiere al número de dichas elecciones.

Luego, el número de caminos de longitud  $K$  que van de  $x_i$  a  $x_j$ , o sea el número de elecciones de  $x_i$  a  $x_j$ ; de longitud  $K$  es el coeficiente general de la matriz  $A^k$ , designémoslo por  $p_j^i(k)$ , entonces

$$p_j^i(k) = p_j^i(1) + p_j^i(2) + p_j^i(3) + \dots = p_j^i(k)$$

El número  $p_j^i(k)$  se llamará potencia iterada de orden  $K$  del jugador  $x_i$ .

Tomaremos como caudillo al individuo  $x_0$  cuya potencia iterada ( $x_0$ ) sea máxima.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

1. Berge, C. "Teoría de las redes y sus aplicaciones" ed. Continental, Barcelona 1967.

## CAPITULO V

- - - - -

Planteamiento del Problema:

Detectar quién o quiénes son los líderes del grupo y por qué son elegidos como tales, en una población de 39 individuos pertenecientes al área comercial de una empresa.

Variable: Considerando lo expuesto en el primer capítulo veremos que el líder es definido de diferentes maneras, según sea el caso de la investigación.

En nuestro estudio el líder se define como "el individuo  $x_0$  cuya potencia iterada sea máxima."

Nuestra definición se explica teniendo en cuenta que no basta, para ser considerado líder, el tener mayor número de elecciones, ya que no es lo mismo ser elegido por cinco "aislados" que por cinco "estrellas".

Hipótesis Nula.- No habrá diferencia significativa entre la potencia iterada para cada uno de los 39 sujetos. Las diferencias observadas con respecto a la distribución de probabilidad teórica son variaciones casuales esperadas en una muestra aleatoria proveniente de una población rectangular donde  $f_1 = f_2 = \dots = f_{40}$ .



Tipo de Estudio, Diseño; y Muestra.- Es un estudio descriptivo, de campo, transversal.

El diseño que se utilizó fue un diseño de una sola muestra, la cual es ~~toda~~ la población.

La población está conformada por 39 individuos que forman el área comercial de la empresa estudiada. Del total de la población 11 son mujeres y 28 hombres. Las edades fluctúan entre los 25 y 50 años de edad. El nivel educativo y socioeconómico de los integrantes de la población abarca un amplio rango, ya que se incluye desde el director del área, gerentes, jefes de Departamento, secretarías, asistentes, etc.

A continuación se expone el nivel que cada miembro tiene dentro de la organización del área.

SUJETO	PUESTO
1	Secretaria
2	Gerente
3	Jefe de Departamento
4	Secretaria
5	Jefe de Departamento
6	Secretaria
7	Gerente

SUJETO	PUESTO
8	Obrero
9	Gerente
10	Asistente
11	Director del Area
12	Obrero
13	Empleado
14	Gerente
15	Obrero
16	Asistente
17	Jefe de Departamento
18	Secretaria
19	Obrero
20	Jefe de Departamento
21	Secretaria
22	Obrero
23	Secretaria
24	Gerente
25	Secretaria
26	Obrero
27	Asistente
28	Asistente

SUJETO	PUESTO
29	Empleado
30	Jefa de Departamento
31	Empleado
32	Obrero
33	Obrero
34	Secretaria
35	Obrero
36	Obrero
37	Obrero
38	Empleado
39	Gerente

Dentro del organigrama del área estudiada los niveles en orden descendente son como sigue:

- Director
- Gerentes
- Jefes de Departamento
- Asistentes
- Secretarias
- Empleados
- Obreros

El estudio se realizó para detectar a los líderes del grupo, ya que a la empresa le interesaba conocerlos con el fin de que estos sirvieran como moderadores y coordinadores de una serie de grupos, que formarían para trabajar alrededor de problemas tanto personales como de la empresa y así lograr un desarrollo armónico de la compañía y del individuo dentro de la misma.

Instrumentos:

El grupo estudiado era desconocido para el investigador, además no se contaba con tiempo para realizar observaciones o cualquier tipo de tests psicológicos, al ser imposible de obtener un conocimiento prolongado e íntimo del grupo y necesario designar líderes y movilizar rápidamente al resto; se eligió como instrumento una sociometría, la cual fue analizada con la teoría de grafos.

La pregunta que se aplicó a todos los sujetos para la sociometría fue la siguiente:

Usted tendrá que realizar un trabajo en grupo, para el cual se le permite seleccionar tres personas de su área, independientemente de su jerarquía, menciónelos:

¿ Por qué los selecciono ? ...

A los sujetos se les aplicó el mismo día y a la misma hora, para evitar comentarios que pudieran entorpecer los resultados. Para evitar al máximo respuestas comprometidas o por interés, se le aseguró a cada sujeto que sus respuestas serían confidenciales, y que se utilizarían únicamente para un trabajo de investigación de la UNAM.

La respuesta al por qué los seleccionó, se dividió en categorías de respuesta, calculando así el porcentaje de cada una de ellas.

Los datos obtenidos de la sociometría, o sea, el número de elecciones recibido y emitido por cada sujeto fueron analizados con la teoría de grafos, la cual nos permitió conocer al líder elegido por la calidad y cantidad de votos recibidos.

A continuación se presenta la tabla que contiene:

E. Elecciones del sujeto

Epor. Elegido por los que a continuación se enlistan.

E.M. Elecciones mutuas.

E= Número de elecciones en bruto de que es objeto.

P.I. Potencia iterada de quinto orden

SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I.=
1	5	16	0	1	0
	3				
	34				
2	11	5	1	6	576
	9	8			
	24	11			
		20			
		27			
		19			
3	11	1	1	4	562
	24	24			
	9	28			
		38			
4	30	6	0	2	0
	21	31			
	18				

SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I.=
5	11	1	0	18	260
	24	10			
	2	12			
		14			
		15			
		17			
		19			
		20			
		25			
		28			
		32			
		33			
		34			
		35			
		36			
		37			
		38			
		8			

---

SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I.=
6	18			0	0
	21				
	4				
<hr/>					
				1	2
7	39	23	0		
	9				
<hr/>					
8	11		0	0	0
	2				
	5				
<hr/>					
9	14	2	3	10	2,603
	11	3			
	24	7			
		10			
		10			
		14			
		18			
		24			
		30			
		39			



SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I. =
10	24	37	0	2	0
	5	38			
	9				
<hr/>					
11	24	2	2	11	1,436
	9	3			
	2	5			
		8			
		9			
		12			
		15			
		23			
		27			
		34			
		39			
<hr/>					
12	11	22	0	2	0
	20	26			
	5				
<hr/>					
13	38		0	0	0
<hr/>					

SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I.=
14	9	9	1	2	765
	5	30			
	39				
15	5	0	0	0	0
	27				
	11				
16	30	21	0	2	0
	1	31			
	18				
17	24		0	0	0
	5				
	30				
18	9	4	1	5	0
	30	9			
	34	31			
		16			
		6			
19	24		0	0	0
	2				
	5				

SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I.=
20	5	12	0	5	3
	24	32			
	2	33			
		36			
		26			
21	18	4	0	2	0
	16	6			
22	35		0	0	0
	12				
23	11	27	1	1	1
	7				
	27				
24	39	2		12	1641
	9	3			
	3	5			
		9			
		10			
		11			
		17			
		19			

SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I.=
		25			
		20			
		34			
		37			
25	24	28	1	1	1
	28				
	5				
26	20		0	0	0
	12				
	32				
27	11	23		2	2
	2				
	23				
28	25	25	1	1	1
	5				
	3				
29	38		0	0	0

SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I.=
30	9	4	1		
	39	16		5	286
	14	17			
		18			
		39			
31	16		0	0	0
	4				
	18				
32	20	26	0	1	0
	5				
33	5	35	1	1	1
	35				
	20				
34	11	18	0	2	4
	24	1			
	5				
35	5	22	1	3	3
	33	33			
		36			

SUJETO	E.	Epor.	E.M.	E=	P.I.=
36	20		0	0	0
	5				
	35				
37	5		0	0	0
	24				
	10				
38	5	29	0	2	0
	3	13			
	10				
39	11	14	0	4	829
	9	24			
	30	30			
		7			

Las respuestas de por qué los seleccionaron las hemos dividido en 5 categorías:

1. Confianza
2. Capacidad
3. Amistad, compañerismo
4. Cualidades personales
5. Orientados a trabajo en grupo.

## CAPITULO VI

-----

### PRIMERAS OBSERVACIONES

Es interesante hacer notar algunos aspectos que saltan a la vista en las tablas expuestas en el capítulo pasado:

Los sujetos que no reciben ni una sola elección ( a los que denominamos "aislados " ) y los que por el contrario son elegidos por muchos.

Aquí debemos definir lo que consideramos por " muchos ". Partamos de que a cada sujeto se le pidió que eligiera a tres cuya compañía deseara. Por lo tanto, si estas elecciones se dieran al azar, deberíamos esperar que cada individuo fuera objeto con poca variación de tres elecciones.

De aquí podemos concluir que números distintos a 3, sean inferiores o superiores, indican la presencia de factores que están influyendo en la selección.

Otro aspecto es el que se refiere a elecciones correspondidas. Aquí encontramos un continuo que va, desde aquellos cuyas 3 elecciones son correspondidas, hasta los que no son correspondidos en ninguna.



El número de aislados es sorprendentemente alto: 12 de 39.

La mayor cantidad de elecciones recaen sobre el individuo 5, que resulta elegido por 18 personas; curiosamente de estas 18 personas 6 son aislados; 5 recibieron solamente 1 voto y 4, 2 votos, pero resalta la falta de votos de los que llamamos "ASES" o "ESTRELLAS". Lo que hace que dicho sujeto caiga en 9º lugar. Le siguen en número de elecciones el sujeto 24 con 12 elecciones, el sujeto 11 con 11 elecciones y el sujeto 9 con 10 elecciones.

En estos tres casos las elecciones son de mayor peso por lo que estas tres personas resultan los líderes del grupo aunque en orden inverso al número de votos, o sea: el primer lugar el sujeto 9, en segundo lugar el sujeto 24 y tercer lugar el sujeto 11. Es importante notar que tuvieron en común 2 elecciones.

El sujeto 9, quién recibió la potencia iterada máxima no tuvo ningún voto de elementos aislados.

El sujeto 24 recibió 3 elecciones de miembros aislados, lo que le hizo perder peso frente al sujeto 9 a pesar de haber recibido 2 elecciones más que él. Y el sujeto 11 fue motivo de 2 elecciones de personas aisladas que le hicieron al igual que el caso anterior perder peso en su potencia iterada.

Además de poseer 2 elecciones en común, se puede notar que el sujeto 9 elige, al sujeto 11 y 24, a su vez el sujeto 11 elige al 9 y 24 y por su parte el 24 solamente elige al 9.

Lo que nos permite afirmar que los sujetos que resultaron líderes no son polos opuestos del grupo, sino que por el contrario forman entre sí un bloque dentro del grupo.

La persona que les sigue en número de elecciones es el sujeto 2 con 6 elecciones, siendo el quinto lugar en elecciones y pasando al 6° lugar en su potencia iterada, lo singular de éste miembro es que es uno de los electores que tuvieron en común los 3 líderes, o sea que votó por los 3 sujetos de mayor peso, lo que hace pensar que forma parte del mismo bloque.

Quien sigue en cantidad de votos son los sujetos 18, 20, y 30 con 5 votos cada uno ocupando el 6° lugar en elecciones brutas. El 18 desaparece en la potencia iterada y el 30 pasa al 8° lugar habiendo elegido ambos el sujeto 9. El sujeto 20 pasa a ocupar el 12° lugar eligiendo al 24.

Por último mencionaremos con 4 elecciones ( mayor de 3 ) a los sujetos 3 y 39, que se sitúan en el 7° lugar de elecciones brutas y pasando en el caso del sujeto 39 al 4° en potencia iterada habiendo

elegido a 2 de los líderes ( 9 y 11 ). El sujeto 3 conserva el 7º lugar en la potencia iterada y es el otro elector común de los 3 líderes por lo que se puede esperar que ambos formen parte del bloque.

Los miembros aislados del grupo fueron: el 6, 8, 13, 15, 17, 19, 22, 26, 29, 31, 36 y 37.

Los que recibieron 1 voto : 1, 7, 23, 25, 28, 32 y 33.

Los sujetos que recibieron 2 elecciones fueron: 4, 10, 14, 16, 21, 27, 34 y 38.

Por último, quien recibió 3 votos fue el número 35.

En cuanto a las elecciones mutuas es sorprendente el resultado.

La única persona que obtuvo las 3 elecciones correspondidas fue el sujeto 9 quién resulto el líder máximo, y quienes obtuvieron 2 elecciones correspondidas fueron los sujetos 11 y 24 los otros líderes.

Una sola elección mutua la obtuvieron los sujetos 2, 3, 14, 18, 23, 25, 28, 30, 32 y 35.

El resto de los miembros no alcanzaron ni una elección correspondida.

CAPI TULO VII

RESULTADOS, DISCUSION Y CONCLUSIONES.

RESULTADOS:

Como se puede observar, en los reportes de cómputo, a partir del quinto reporte o sea, la quinta iteración, los lugares se estabilizan, quedando las posiciones de los sujetos según su potencia iterada como sigue:

POSICION	SUJETO
1	9
2	24
3	11
4	39
5	14
6	2
7	3
8	30
9	5
10	33

A partir del lugar 11 aparecen unos y ceros en el vector. Los sujetos con uno que se podrían situar en decimorprimer lugar son 7, 20, 23, 25, 27, 28 y 35. El resto de los sujetos desaparece obteniendo ceros a partir de la sexta iteración.

Como es obvio han cambiado las posiciones conforme al primer reporte ( elecciones netas ) y al sexto reporte en donde ya obtenemos las elecciones " pesadas " según quién las emite.

Por otro lado, en cuanto al análisis de las categorías de respuesta, los porcentajes obtenidos en cada categoría de respuesta fueron:

- 29.41 % por amistad o compañerismo
- 25.49 % por capacidad
- 21.56 % por confianza
- 15.68 % por estar orientados a trabajo en grupo.
- 7.84 % por diferentes cualidades personales.

Estos porcentajes fueron sacados tomando en cuenta todas las respuestas, pero si observamos las respuestas dadas por los sujetos que votaron por los líderes, tenemos que los porcentajes cambian, quedando como siguen:

Para el sujeto 9. Lider I

- 57.14 % por capacidad
- 14.28 % por confianza
- 14.28 % por amistad y compañerismo
- 14.28 % por estar orientado a trabajo en equipo.
- 0 % por cualidades personales.

Sujeto 24 . Lider II

- 61.53 % por capacidad
- 23. % por cualidades personales
- 7.69 % por confianza
- 7.69 % por amistad y compañerismo.
- 0 % por estar orientado a trabajo en equipo.

Sujeto 11. Lider III

- 58.33 % por capacidad
- 16.66 % por confianza
- 16.66 % por cualidades personales
- 8.33 % por amistad y compañerismo
- 0 % por estar orientado a trabajo en grupo.

## DISCUSION:

Después de revisar los resultados se puede notar claramente la diferencia entre los líderes elegidos únicamente por la cantidad de votos y los líderes resultantes de votos tanto de cantidad como de calidad. Por ejemplo, el sujeto número 5 que obtuvo 18 votos, en el caso de ser analizada la sociometría de manera convencional sería nombrado líder, en el momento en que utilizamos la teoría de grafos para darle peso a los votos según quién los emitiera, dicho sujeto pasó al 9° lugar, ya que si analizamos a los individuos que votaron por él podemos darnos cuenta que la mayoría son " aislados " o bien sujetos que recibieron 1 ó 2 votos a su vez de gente poco popular.

En cambio en el caso del sujeto No. 9, el cual había obtenido únicamente 10 votos y por lo tanto se encontraba en el 4° lugar, en el momento de pesar los votos recibidos según la calidad de los votantes, éste se convirtió en el líder No. 1 ya que votaron por él las otras " Estrellas " del grupo.

Ahora bien, remitiéndonos a la tabla de puestos que cada uno ocupa dentro de la organización, expuesta anteriormente, podemos notar que los primeros 6 lugares corresponden al director del área y a los gerentes, lo cual resulta muy significativo.

Si recordamos lo expuesto en el primer capítulo sobre los diferentes conceptos de liderazgo; el concepto que sostienen los autores que afirman que para ejercer influencia es necesario poseer poder social, o bien como lo apunta Lambert en cuanto a que el líder es quien ocupa funciones de dirección en un grupo, y al cual denomina Jefe Institucional.

En caso del director del área que en la realidad es quien ejerce el liderazgo formal, no obtuvo en este estudio el primer lugar, aunque sí el tercero, si nos acercamos a sus votantes notaremos que el sujeto 24 que se colocó en 2º lugar no votó por él, lo que hizo bajar la calidad de sus votos.

Así como el caso del director del área, sería posible analizar al resto de los participantes, lo que no se hará, por no ser el propósito de la presente investigación.

Pasando a la discusión del por qué fueron elegidos los líderes notamos que existe una marcada diferencia entre las respuestas en general y aquellas que se dieron a los líderes elegidos.

Como se anotó en el primero y segundo capítulo existen diversas teorías sobre el liderazgo y la atracción interpersonal.



Como conclusión del primer capítulo se obtuvo que, los rasgos del líder no eran lo más importante, sino que se debía tomar en cuenta la situación en la que se presentaba el liderazgo; con los resultados podemos verificar dicha conclusión. Tomando en cuenta que a los sujetos se les pedía escoger a 3 de sus compañeros para realizar un trabajo, se observa que el máximo porcentaje de respuestas para los 3 líderes es por capacidad. En cambio el máximo porcentaje en general se dio con un 29.41% por amistad y compañerismo y en segundo lugar con 25.49% por capacidad.

Esto nos muestra que en una situación en donde se especifica que la tarea será realizar un trabajo lo que cobra mayor importancia para elegir líder es tanto la capacidad como amistad y compañerismo. Seguramente en otra situación serían otros los requerimientos para el liderazgo.

Ahora bien, recordando las funciones más importantes de un líder; a) la obtención de la tarea y b) la cohesión del grupo, vemos que estas se corroboran al ser por amistad y compañerismo y por capacidad el mayor número de respuestas, o sea que el grupo escogió al líder para la ejecución de la tarea, por su capacidad y para la cohesión de grupo por amistad y compañerismo.

En cuanto a las diversas teorías existentes sobre atracción interpersonal, en el caso de nuestro estudio no se manifiesta claramente ninguna de ellas, excepto la atracción por competencia; que nos dice que una persona competente en igualdad de condiciones que el resto de la gente, despertará mayor atracción.

Se presenta obvio en esta investigación que los sujetos más competentes acapararon el voto de sus compañeros.

#### CONCLUSIONES:

Los líderes fueron elegidos en general por amistad, capacidad y confianza; y en particular las 3 personas que resultaron ser los líderes máximos se les eligió sobre todo por su capacidad.

Se detectó que los líderes del grupo eran el director del área y dos gerentes, lo que confirma la postura de Russell (7), Laswell y Kaplan (5), Simón (8), Dahl (2) Cartwright (1) Fiedler (3) y Pelz (6) quienes afirman que para ejercer influencia es necesario tener poder social.

Roger Lambert (4) lo denomina como el líder institucional que es el que ocupa las funciones de dirección en un grupo. Lo más frecuente es que ello sea a causa de estructuras sociales preestablecidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

1. Cartwright, D. "A field Theoretical conception of power " en "Dinámica de Grupos " Cartwright, D. y Zander, A. Trillas México 1968.
2. Dahl, R. " The concept of power " en "Dinámica de Grupos " *ibid.*
3. Fiedler, F. " Personalidad y Determinantes de situación de la efectividad del liderazgo " en "Dinámica de Grupos " *ibid.*
4. Lambert, R. " Las diversas formas de autoridad y de influencia " en "Psicología Social " Fraisse, P. y Piaget, J. Paidós, Buenos Aires 1958.
5. Laswell, H. y Kaplan, A. "Power and Society " en "Dinámica de Grupos " *op. cit.*
6. Pelz, D. " Influence: A key to effective leadership in the first live supervisor " . Personel 1952.
7. Russell, B. " Power " en "Dinámica de Grupos " *op. cit.*
8. Simon, H. " Modelo of Man " en "Dinámica de Grupos " *ibid.*

## CAPITULO VIII

### APLICACIONES E IMPLICACIONES.

En el presente trabajo se ha mostrado la manera de analizar los datos obtenidos de una sociometría, tomando en cuenta tanto la cantidad como la calidad de los votos. Con esto hemos podido obtener en forma más precisa a la persona elegida dentro de un grupo.

Así como en el estudio realizado se utilizó la técnica para obtener al líder del grupo, en posteriores investigaciones sería posible de sacar no solamente al líder, sino a la persona más rechazada o, a quien tenga mejor carácter, o bien quien sea más amigable, etc. Con esto pretendo mostrar como es posible obtener un sin fin de datos diferentes según sea el interés del investigador, llevando a cabo el mismo procedimiento que aquí se siguió.

Ahora bien, al igual que en el caso de buscar diferente tipo de gente dentro de un grupo, es posible usar la técnica para diferentes grupos en distintas situaciones; por ejemplo se puede obtener a la persona buscada dentro de un grupo del área laboral como se efectuó en el presente trabajo, pero también es factible realizarlo en comunidades, centros escolares, hospitales, instituciones para la delincuencia, etc.

Con esto se puede apreciar la magnitud de posibilidades que se presentan usando la teoría de grafos para analizar los datos de la sociometría.

Por otro lado, siendo aún más ambiciosos, podemos plantearnos nuevas interrogantes como por ejemplo: ¿Cuál es el perfil de la persona rechazada dentro de un grupo de obreros? . Entonces tendríamos que aplicar la sociometría preguntando por la persona con quien no le gustaría trabajar, aplicarla en un alto número de grupos laborales, después analizar los datos de dichas sociometrías con la teoría de Grafos, y una vez obtenidas las personas más rechazadas en los diferentes grupos, podríamos hacer un estudio de las características comunes de estas personas:

Así como el anterior ejemplo, podemos citar un sinnúmero de estos, pero lo importante es considerar que disponemos de una técnica precisa para detectar a la persona requerida en la investigación a realizar, tanto por cantidad como por calidad de elecciones recibidas.

BIBLIOGRAFÍA ..

Aronson, Elliot Introducción a la Psicología Social.

Alianza 1972.

Ayres, Frank. College Mathematico . Schaum Publishing

Co. Nueva York 1958.

Berge, Claude. Teoría de las redes y sus aplicaciones.

Continental, Barcelona 1967.

Browne C.G. y Cohn Thomas. El Estudio del Liderazgo.

Paidós, Buenos Aires 1958.

Brukner, Peter. Psicología Social del Antiautoritarismo

Siglo XXI. México 1974.

Cartwright D. y Zander A. Dinámica de Grupos . Trillas,

México 1977.

Edwards, Allen. Experimental design in psychological research .

Rinehart and Winston, Inc., London 1968.

Fraisse, P. y Piaget, J. Psicología Social Paidós, Buenos

Aires 1965 .

Gojman, Sonia. Atracción Interpersonal Trillas, México, 1973.

Gonzalez de Alba, L. Un Modelo Matemático Aplicado a la Teoría de Grupos. Tesis profesional para obtener el título de psicólogo, facultad de Psicología, UNAM. 1976.

Hope, K. Manual práctico de estadística avanzada. Trillas, México 1970.

Jennings, H. Leadership and Insolation Longmaus and Green 2a. Nueva York 1950.

Katz Daniel y Kahn Robert. Psicología Social de las Organizaciones Trillas. México 1979.

Klineberg, Otto. Psicología Social Fondo de Cultura Económica. México 1969.

Lipschutz Seymour Matemáticas Finitas Mc. Graw- Idill Book. Co. México 1972.

Marcus, M. y Minc, H. Introducción al álgebra lineal . Continental, México 1969.

- Moreno, J. L. Fundamentos de la Sociometría. Paidós,  
Buenos Aires.
- Moscovici, Serge, Introducción a la Psicología Social.  
planeta, Barcelona 1975.
- Olmsted, W. S. El pequeño grupo. Paidós, Buenos Aires  
1966.
- Pick, Susan y Lopez Velazco, A. L. Cómo investigar en ciencias  
sociales . Trillas, México 1979.
- Rodriguez Aroldo. Psicología Social Trillas, México,  
1978.
- Siegal, Sidney Diseño Experimental no Paramétrico. Trillas,  
México 1970.
- Sprott, W. J. H. Introducción a la psicología Social. Paidós,  
Buenos Aires 1968.
- Young, Robert. Introducción a la estadística aplicada a las ciencias  
de la conducta. Trillas, México 1968.





## Impresiones Lupita

MEDICINA No. 25

FRACC. COPILCO UNIVERSIDAD

CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F.

TEL. 548-49-79

UNAM

UNAM

UNAM