



24/74
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Influencia del Estilo de Supervisión en la Actitud
de los Subordinados en el Proceso de Toma de
Decisiones**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

José Antonio Horta Sánchez

MEXICO, D. F.

1988

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
RESUMEN	3
CAPITULO I.	
Liderazgo	4
Definición de Liderazgo	6
Aproximaciones teóricas acerca del proceso de liderazgo	7
Teorías respecto al líder	8
Teorías acerca de los estilos de liderazgo	13
Teorías acerca de la relación líder-grupo	27
CAPITULO II.	
Grupos	36
Definición de grupo	38
Formas de estudiar a los grupos	41
Formación de grupos	41
Características y propiedades de los grupos	45
Clasificación de los grupos	48
Los grupos en las organizaciones	52
Actitudes	56
Definición de actitudes	56
Proceso de formación de actitudes	58
CAPITULO III	
Toma de Decisiones	63

Posiciones interdisciplinarias acerca de - las decisiones	63
Definición de toma de decisiones	65
Estrategias en la toma de decisiones	66
Teorías acerca de la toma de decisiones ..	70
Toma de decisiones en grupo	76
Antecedentes en la toma de decisiones en - grupo	77
Fases de la toma de decisiones en grupo ..	79
La toma de decisiones en grupo y la teoría del estilo de comportamiento (liderazgo)..	81
Eficiencia potencial de una decisión	86
Fuentes potenciales de tensión y conflicto en la toma de decisiones	87
Fuentes de resistencia en los grupos que - toman decisiones	88
Ventajas y desventajas de utilizar grupos en la toma de decisiones en grupo	89

CAPITULO IV

Problema	92
Hipótesis	93
Variables	95
Definición de variables	95
Sujetos	96
Instrumentos	96
Método	98
Diseño	101
Resultados	102
Discusión	117
Conclusiones	122
Sugerencias	124
Limitaciones	127

ANEXOS	128
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	162
--------------------	-----

I N T R O D U C C I O N

Una organización consta de dos tipos de recursos -- fundamentales para su funcionamiento, a saber: los recursos materiales como son el capital, maquinaria, estructura, etc. y el recurso humano o sea las personas que trabajan para la organización.

El psicólogo del trabajo, tiene como deber conocer ambos tipos de recursos, pero fundamentalmente el recurso humano, simplemente por ser su campo de acción. Dentro de las organizaciones el factor humano da como resultado procesos sociales, uno de los cuales es el proceso de liderazgo y que, como es bien sabido a sido objeto de un sin número de estudios.

Por otra parte se sabe que dentro de las organizaciones la toma de decisiones es un proceso fundamental para la vida de ésta. Una adecuada decisión por regla general traerá beneficios y prosperidad a la organización. Por consiguiente quien o quienes toman las decisiones deberán ser hábiles y capaces para saber cómo, cuándo y en qué momento habrá que hacer una buena elección que traiga como consecuencia una adecuada decisión.

Estos dos procesos, liderazgo y toma de decisiones son los elementos básicos del presente estudio, ya que su relación se da con frecuencia en la vida de una organización.

Fundamentándose en la teoría del estilo comportamiento - liderazgo - el presente estudio pretende conocer la actitud de los subordinados tanto hacia el liderazgo como hacia la toma de decisiones.

Estudios relacionados alrededor del liderazgo y toma de decisiones ya han sido abordados por gente como Maier y Hoffman, motivo por el cual gran parte del presente estudio estará apoyado en la posición de Maier.

El estudio ha sido dividido en cuatro capítulos a saber: en el primer capítulo se abordará el concepto de liderazgo; principalmente posiciones teóricas que lo han pretendido explicar. En el segundo capítulo se verán dos aspectos, primero qué son los grupos, por qué se forman, etc. y en segundo lugar las actitudes: qué son, cómo se forman, etc. En el tercer capítulo se verá lo que es la toma de decisiones; teorías que la explican, estrategias a seguir en la toma de decisiones, y conceptos generales acerca de ella. Por último el cuarto capítulo será el estudio a realizar que consiste en conocer la actitud de los subordinados hacia el liderazgo en el proceso de la toma de decisiones.

Concluyendo, los resultados obtenidos en el presente estudio pretenden aportar al psicólogo del trabajo, información acerca de los procesos de grupo en las organizaciones, así como proponer a los jefes de mandos intermedios las posibles alternativas que pudieran servirles en la solución de problemas que puedan surgir en su organización.

R E S U M E N

El presente estudio tuvo como objetivo conocer la influencia de los estilos de supervisión (liderazgo) en el proceso de toma de decisiones. Manejándose dos estilos de supervisión: autocrático y democrático. Se utilizó un grupo de quince trabajadores a los cuales se les administró un seminario que se dividió en dos sesiones; en cada una de las sesiones se aplicó un cuestionario de actitudes -- (pretest y postest respectivamente) que medían liderazgo y toma de decisiones, además en la segunda sesión se midió el factor "satisfacción" con la decisión tomada.

El grupo en general no manifestó preferencia alguna por los estilos de supervisión, así como a las formas de tomar decisiones. Los subordinados que estuvieron bajo supervisión autocrática prefirieron el estilo democrático y no manifestaron preferencia alguna por las formas de tomar decisiones.

Los subordinados bajo supervisión democrática tuvieron preferencia por la supervisión democrática y la toma de decisiones en grupo. En el factor "satisfacción" el grupo bajo supervisión democrática manifestó mayor satisfacción con la decisión tomada. Concluimos lo siguiente: el estilo de supervisión democrática favorece la toma de decisiones en grupo, los líderes por su posición influyeron en la participación de los subordinados, dentro de los estilos establecidos surgieron los estilos personales de supervisión, y por último las reglas y normas de la institución en ocasiones no favorecen una supervisión democrática así como también la toma de decisiones en grupo.

CAPITULO I

LIDERAZGO:

Es necesario antes de explicar lo que es el liderazgo, sus implicaciones así como también su función dentro de los grupos y en especial dentro de los grupos de las organizaciones mencionar algunas definiciones acerca de lo que es un líder.

Para Holloman (1968) "puede ser una persona que se halla ocupando una posición de autoridad, se le concede el derecho de tomar decisiones que afectan a los demás, puede influir en los demás que buscan en él guía o que tratan de emularlo". (1)

Marvin Shaw (1971) define al líder "como el miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros, que lo que éstos ejercen sobre él. El término positivo en este contexto indica la dirección escogida por el líder". (2)

Smith y Wakeley (1977) definen al líder "como todo aquel que con algún propósito trata de influir sobre otro". (3)

Como podemos ver, en general en las anteriores definiciones hay un factor común que es el de la influencia de un individuo sobre otro u otros.

-
- (1) Napier y Gershenfeld. Grupos: teoría y experiencia. Ed. Trillas; México, 1975, pág. 155.
 - (2) Lindgren C. Introducción a la Psicología Social. Ed. Trillas; México, 1979, pág. 375.
 - (3) Smith y Wakeley. Psicología de la Conducta Industrial. Ed. Mc Graw-Hill; México, 1982, pág. 131.

Antes de entrar a lo que sería definir que es el liderazgo para algunos autores, hay que considerar lo siguiente:

Una característica que distingue los papeles de liderazgo de otros tipos de papeles es su oportunidad extraordinaria de ejercer influencia sobre otras personas. -- "French y Raven llaman a esta característica "poder". La cantidad de poder que una persona tiene en una organización se mide por la cantidad de influencia o de control -- que podría ejercer sobre otros si quisiera". (4)

Según estos autores, existen cinco bases de poder:

1. Poder de gratificación o la habilidad para controlar la administración de incentivos.
2. Poder coercitivo o la habilidad para controlar la administración de los castigos.
3. Poder legítimo o la autoridad que se concede a un puesto, por parte de la política organizacional o por un acuerdo social.
4. Poder de referencia o el grado en que los subordinados desean identificarse con el dirigente, y
5. Poder de pericia o el grado en que los subordinados perciben al dirigente como muy conocedor en su campo.

A este respecto Goldhamer y Shils (1939) señalan --

(4) Howell W. Psicología Industrial y Organizacional. Ed. Manual Moderno, S.A.; México, 1979, pág. 107.

"que una persona tiene poder hasta el grado en que influeⁿcia el comportamiento de otros, de acuerdo con sus propias intenciones". (5) Distinguen tres tipos de poder en términos de influencia ejercida sobre el individuo o subordinado:

Quien sostiene el poder ejercer la fuerza cuando influeⁿcia el comportamiento mediante una manipulación física del subordinado, ejemplo: el confinamiento.

Dominio cuando influeⁿcia el comportamiento haciendo explícito a otros lo que desea que ellos hagan, ejemplo: orden.

Y, manipulación cuando influeⁿcia el comportamiento de otros sin hacer explícito el comportamiento que él desea de ellos. La manipulación puede ser ejercida utilizando símbolos o desarrollando actos.

Una vez considerado esta característica muy propia del liderazgo, pasemos a ver algunas definiciones que hay respecto al mismo.

DEFINICION DE LIDERAZGO:

Tannenbaum menciona "liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación y orientada, a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas". (6)

-
- (5) Dubln R. Las Relaciones Humanas en la Organización. Ed. -- C.E.C.S.A.; México, 1961, pág. 273.
- (6) Tannenbaum R. Liderazgo y Organización. Ed. Troquel; Argentina, pág. 29.

George Terry lo define "como el proceso de influir en la gente para el logro de objetivos de grupo". (7)

Hollander lo define "como el proceso en virtud del cual se influye sobre las actividades de un grupo organizado con respecto a la fijación y consecución de metas". (8)

Cartwright y Zander lo definen "como la ejecución - de aquellos actos - funciones de grupo - que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos". (9)

Sánchez Bedolla señala que "es el proceso de interacción social en el que se manifiesta la influencia de una o varias personas para que el grupo se encause hacia el logro eficaz de los objetivos". (10)

Debe señalarse que dentro de las definiciones antes mencionadas hay tres aspectos que identifican al proceso de liderazgo sobre otros procesos sociales: la influencia que puede ser de uno o varios individuos - aquí es donde se presenta la acción del líder -, el grupo que puede o no pertenecer a una organización y las metas u objetivos que persigue el grupo.

APROXIMACIONES TEORICAS ACERCA DEL PROCESO DE LIDERAZGO:

Debido a qué la supervisión es un aspecto fundamen-

-
- (7) Montañez S. Tesis: Análisis Organizacional del Liderazgo. U.N.A.M. 1981, pág. 13.
- (8) Iijima I. Tesis: Un estudio sobre influencia y Liderazgo en - grupos pequeños. U.N.A.M. 1981, pág. 36.
- (9) Cartwright y Zander. Dinámica de Grupos. Ed. Trillas; México, 1968, pág. 334
- (10) Ancona R. Tesis: Juego de Negocios aplicado al entrenamiento en toma de decisiones y solución de problemas en general. U.N.A.M. 1984. pág.

tal en el presente estudio y que de alguna manera esta vinculado con el liderazgo consideramos conveniente hacer una exposición de las teorías que abordan el liderazgo; cabe señalar con respecto al liderazgo y su estudio lo que mencionan Koontz y O'Donnell "aunque casi toda la investigación sobre liderazgo - ha tenido lugar en el período que comienza con la Segunda Guerra Mundial, los análisis han descubierto un promedio de veintiún estudios por año en la década de 1930 a 1939, treinta y un estudios por año entre 1940 y 1944, cincuenta y un estudios por año en el período de 1945 a 1949, ciento cincuenta y dos estudios por año de 1950 a 1953". (11)

Considerando la cita antes mencionada podemos deducir que toda esta investigación ha repercutido en la creación de diferentes posiciones o teorías que pretenden explicar el liderazgo, para la exposición de estas teorías se dividieron para su explicación en: teorías respecto al líder, teorías acerca de los estilos de liderazgo y teorías acerca de la relación líder-grupo.

TEORIAS RESPECTO AL LIDER:

Estas teorías destacan el papel del individuo y no propiamente al proceso de liderazgo, consideran aspectos tales como los rasgos de la personalidad, la posición o estatus así como el aspecto situacional el cual significa -- que el papel de líder será desempeñado por cada uno de los miembros de un grupo de acuerdo a las necesidades o circunstancias que regulara el grupo; a continuación describiremos cada una de estas teorías que centran su importancia

(11) Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1975; pág. 590.

en el líder.

TEORIA DEL GRAN HOMBRE O DE LOS RASGOS:

Es la teoría más antigua, más simple y hasta hace poco la más ampliamente sostenida sobre el liderazgo efectivo.

Concibe el liderazgo como atributo específico de la personalidad, un rasgo de la personalidad que algunas personas poseen y otras no, o por lo menos que algunas alcanzan en grado elevado y otras tiene apenas. Para sustentación de esta teoría se realizaron diversos estudios midiendo atributos tales como la inteligencia, autoridad, escolaridad e inclusive estatura. Bird (1940) y Stogdill (1949) intentaron comprobar dicha teoría en base a los siguientes estudios "Bird (1940) en un estudio en la Universidad de Minnesota examinó veinte estudios experimentales relativos al liderazgo y encontró solamente un 5% de los rasgos o características del líder. Por su parte Stogdill (1949) obtuvo dos conclusiones basadas en pruebas de quince o más de los estudios realizados - en base a esta teoría - y fueron las siguientes:

1. La persona promedio que ocupa una posición de líder excede al término medio en los siguientes aspectos: inteligencia, autoridad, responsabilidad, actividad y participación social y estatus económico. y

2. Las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder son determinadas en gran parte por la situación a la que tenga que enfrentar". (12)

(12) Adair J. El Liderazgo basado en la acción. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1978, pág. 16.

Al paso del tiempo y la comprobación de esta teoría, ella a perdido valor en cuanto su aproximación a comprender el proceso de liderazgo, sin embargo no deja de sorprendernos que aún hay estudios que apoyan la teoría del gran hombre o de los rasgos para explicar el proceso del liderazgo.

TEORIA DE LA POSICION:

Citaremos a Browne (1958) que señala lo siguiente: - "en estos estudios el liderazgo es sinónimo del desempeño de un puesto o un cargo de responsabilidad ...". (13) Esta teoría afirma que este - el liderazgo - radica en la posición y no en la persona. Un líder es el Presidente de la República, el Presidente de una Compañía o el Director de una Escuela.

Decimos que una persona es el líder si mantiene una posición particular dentro de una organización. "Los líderes pueden haber alcanzado sus posiciones de las más diversas maneras: por elección oficial de la organización, por designación o selección hechas por alguna autoridad superior, por sucesión o por apoderamiento de control". (14)

Dentro de esta teoría se concibe al liderazgo como lo que la persona hace al ocupar una posición; por la definición de su posición ella es el líder. Para concluir citaremos lo siguiente "... la posición puede ser fuente de influencia aún para quienes no se hallan dentro del personal.

(13) Browne y Cohn. El estudio del liderazgo. Ed. Paidós, Argentina, 1958, pág. 47.

(14) Napier y Gershenfeld. Op. cit. pág. 152.

Mantenemos expectativas respecto de la forma en que el ocupante de una posición debe conducirse, y estas expectativas influyen tanto en nuestra percepción del ocupante de tal posición como en nuestra conducta para con él". (15)

TEORIA SITUACIONAL:

Esta teoría afirma que el líder es aquel individuo, que en un momento dado y en un lugar determinado muestra aptitudes o cualidades necesarias para dirigir al grupo.

Bogardus (1932) señala a este respecto "el liderazgo es el control de ciertos tipos de situaciones reales o potenciales, y el grupo de adeptos se muestra relativamente impotente en esas situaciones. El grado de experiencia hábil y de comprensión que una persona posee en una situación determina el rol - papel - que pueda representar, es decir, de líder o de adepto". (16)

Para esta teoría, el desarrollo del liderazgo depende del estudio de las situaciones - a las que se enfrenta el grupo - y de la habilidad y destreza para manejarlas. - Además añade que la transferencia de liderazgo es escasa o nula, esto significa que la persona que asume el liderazgo en determinada situación difícilmente podrá asumirlo en otras, a no ser que la situación presente condiciones o características que la asemejen a aquella situación en la que el individuo fungió como líder, por lo que es posible que el desempeño del individuo sea más o menos adecuado en situaciones similares.

(15) Ibidem. pág. 153.

(16) Browne y Cohn. Op. cit. pág. 55.

A este respecto W.J. Jenkins (1947) publicó un resumen de setenta y dos libros y artículos sobre liderazgo militar y concluyó "el liderazgo es aplicable a la situación particular que se este investigando. La persona que deba convertirse en líder de un grupo específico a cargo de una determinada actividad, así como las características particulares aplicables a su caso concreto, estará en función de la situación específica de la que se trate ...". (17)

Para concluir Bogardus (1932) presenta un corolario a esta teoría. "Por lo tanto, el líder destacado es el -- que ha conseguido dominar numerosos tipos de situaciones - sociales o que ha alcanzado un control superior en un tipo universal de situación". (18)

TEORIA O ENFOQUE DE LOS GRUPOS:

Este enfoque relaciona el enfoque de la situación y conforme a estudios realizados en los "Laboratorios de Grupo" surgidos del movimiento de dinámica de grupos en Bessell, se aceptó ampliamente la noción de que "el liderazgo podía ser considerado como un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo". (19)

Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrará desempeñando una función necesaria o efectiva resultaría el líder del momento. Un líder designado o nominado se hace necesario únicamente como medida de seguridad en caso de que el grupo no pudiera dirigirse así mismo.

(17) Adair J. Op. cit. pág. 17.

(18) Browne y Cohn. Op. cit. pág. 59.

(19) Adair J. Op. Cit. pág. 19.

Gibb (1969), escribió "El estudio del liderazgo es esencialmente un aspecto del estudio de los mecanismos que un grupo crea para la eficiente consecución de sus objetivos y para que los miembros satisfagan aquellas necesidades en las que el grupo haya hecho una inversión. Por medio de un mecanismo de diferenciación de papeles, los grupos utilizan en su beneficio las características diferenciales de sus miembros asignando tareas para las que cada uno se encuentre más capacitado. El liderazgo es un aspecto de este proceso Y por último señala "El concepto de liderazgo es más bien aplicable a grupos que a individuos". (20)

En torno al líder, la escuela de grupos consideró a este último como un miembro más del grupo que difiere -- del resto de sus compañeros únicamente en la cantidad de actos de influencia con los que contribuyera, pero sin tomar en cuenta ninguna cualidad.

TEORIAS ACERCA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO:

Esta concepción acerca del liderazgo señala, que este es el desarrollo de habilidades por parte de los individuos y que se pueden adquirir por medio de entrenamiento y capacitación. Estas teorías van desde la investigación de estilos tradicionales tales como liderazgo autocrático o democrático, pasando por los sistemas directivos de Likert, así como posiciones más recientes como la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton hasta la teoría del Estilo Gerencial de Reddin.

(20) Ibidem, pág. 19.

TEORIA DEL ESTILO DE COMPORTAMIENTO:

Desde los principios del movimiento de las relaciones humanas, teóricos de la organización Maier, Harburg y Hoffman entre otros, trazaron una distinción muy clara entre los estilos de liderazgo e identificaron dos: autocrático y democrático, la distinción está entre el dirigente que comparte con otros la función de toma de decisiones -- (democrático) y el que no la comparte (autocrático), es decir, entre una dirección participativa y no participativa. Dentro de esta posición los estudios de laboratorio generalmente demuestran que una solución rutinaria de problemas en la que la eficiencia es la meta principal el enfoque autoritario es superior.

El estilo participativo es más recomendable cuando se buscan soluciones creativas o innovadoras, y deja a los participantes más satisfechos con la decisión a la que finalmente se llega. Una de las principales aportaciones a esta teoría es hecha por Lewin, 1939, en su conocido estudio de "climas sociales", en donde un grupo de niños de diez a doce años son colocados ante tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire. Encontrando lo siguiente: "Cuando los líderes se comportaban autocráticamente planeaban, dirigían y revisaban la labor de los muchachos. Cuando los líderes seguían la política de laissez-faire hacían lo contrario no supervisaban a los muchachos, no establecían plan alguno y sólo expresaban su opinión y prestaban ayuda cuando alguien lo solicitaba. -- Los líderes con rol democrático ayudaban a los muchachos a realizar sus planes, pero no los establecían.

Las normas de conducta de los grupos variaron de acuerdo al "clima social" creado por los líderes. Los "climas" autocráticos produjeron una conducta orientada ha

cia el trabajo pero escasa atención personal de los miembros del grupo, dependieron más de el líder y fueron menos capaces de tomar decisiones. En las condiciones democráticas los muchachos no se esforzaron tanto en su trabajo, pero mostraron más dedicación. Al parecer el "clima" democrático estimuló un mayor grado de comunicación y colaboración, por último bajo la condición *laissez-faire*, la moral y productividad del grupo fueron escasas y existió una marcada irresponsabilidad". (21)

El proceso de liderazgo determinado por factores situacionales, tanto, en la autocracia como en la democracia se refieren a sistemas de acción con sus propias características. En cambio *laissez-faire* no es un sistema, es un conjunto de principios o líneas dispersas de acción que pueden manifestarse en cualquier circunstancia. Lewin, ha descrito las relaciones entre ellos con un triángulo. (ver figura 1)

FIGURA # 1.



siendo cada tipo de control de grupo un vértice distinto y teniendo cada uno situada diferentemente la responsabilidad. En la autocracia la responsabilidad reside en el dirigente; en la democracia en el grupo y en las circunstancias *laissez-faire* se distribuye entre los individuos como

(21) Lindgren C. Op. cit. pág. 342.

entidades diferentes.

Norman R.F. Maier, 1950, estudió el efecto de los - dirigentes de grupo bien preparados - se refiere a un -- adiestramiento previamente impartido, sobre la solución de problemas y toma de decisiones - para lo cual comparó los resultados que obtuvieron en la solución de problemas los grupos dirigidos por individuos conocedores de los procedi mientos democráticos, con los que carecían de preparación. " ... los resultados demostraron la superioridad de los -- grupos dirigidos por individuos preparados. Maier explicó estos resultados por el hecho de que los líderes conocedo res de los procedimientos democráticos cuidaron de cada -- uno de los miembros del grupo pudiera aportar su contribu ción personal. Además los líderes preparados refrenaron a los miembros más dominantes del grupo y cuidaron de que la minoría fuera escuchada". (22)

Conforme a los estudios realizados por estos teóric os concluyen que el estilo participativo es más favorable cuando se buscan soluciones creativas e innovadoras y por lo tanto deja a los participantes más satisfechos con la - decisión tomada a este respecto Roethlisberger (1964) seña la "cuán asombrosa era la forma en que los hallazgos de -- los diferentes investigadores se concertaban con la falta de adecuación del estilo tradicional de liderazgo y ponía énfasis en la necesidad de una administración más participa tiva, comunicación de dos vías, y liderazgo convincente". (23)

Para finalizar, de acuerdo a esta teoría; el grupo

(22) Ibidem. p.p. 354-355.

(23) Koontz y O'Donnell. Op. cit. pág. 602.

autocrático está dominado por un individuo o una camarilla de poder, existen amplias diferencias de estatus entre los integrantes y la comunicación tiende a realizarse de los conductores a los partidarios. Los grupos democráticos -- tienen mayor motivación hacia el trabajo, más satisfacción entre los integrantes y mayor productividad. Hay menos -- descontento y menos demostraciones de frustración y de -- agresión entre los integrantes, además de una mayor iniciativa individual.

TEORIAS "X" Y "Y" DE DOUGLASS MC GREGOR:

Dougllass Mc Gregor, 1969, profesor de Administración en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, declaró que "el lado humano de la empresa es todo una pieza" y que las suposiciones que mantiene la administración respecto -- al control de sus recursos humanos determinan todo el carácter de la empresa. Para esto presentó dos suposiciones a las que llamó teoría "X" y teoría "Y". El estilo de dirección de la teoría "X" se originó en la Iglesia Católica y en las instituciones militares, se basa en modelos coercitivos y económicos del hombre. Por lo que este enfoque representa las siguientes suposiciones:

1. El ser humano o promedio tiene aversión al trabajo y si puede lo evitará.
2. Debido a esto último las personas deben ser -- coaccionadas controladas, dirigidas (o) amenazadas con castigos para que realicen sus funciones en las organizaciones.
3. El ser humano prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades tiene relativamente poca ambición (y) ante todo desea seguridad".(24)

(24) Hicks H. Administración de Organizaciones. C.E.C.S.A. México, 1977, pág. 356.

De acuerdo a este enfoque se sugiere a los dirigentes; dar tareas simples y repetitivas a la gente, vigilar y controlar a la gente y además establecer reglas y sistemas rutinarios.

De acuerdo a esta posición, ¿qué se puede esperar?

La respuesta es, controlada la gente, alcanzará las metas que se han fijado.

Las suposiciones de la teoría "X" y los métodos para motivación y supervisión que resultan de ella, pueden ser en realidad lo que existe en muchas organizaciones. Sin embargo la teoría "X" no refleja la naturaleza inherente del hombre sino que muestra el resultado de la filosofía y práctica de la administración.

La teoría "Y" es la contraposición de la anterior, y nos dice:

1. El ser humano no tiene inherente aversión al trabajo. Dependiendo de las circunstancias el trabajo puede proporcionarle satisfacción o ser una fuente de castigo.

2. El control externo y las amenazas de castigo no son la única solución para dirigir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.

3. El compromiso hacia los objetivos es un resultado de las recompensas asociadas a su logro.

4. El ser humano promedio aprende, bajo condiciones adecuadas no sólo a aceptar responsabilidades, sino a buscarlas.

5. La capacidad para ejercitar un alto grado relativo de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se encuentran en forma más amplia que limitada.

6. En la industria moderna - hay que considerar el momento en que se hace esta suposición - las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo son parcialmente utilizadas". (25)

De acuerdo a este enfoque se sugiere a los dirigentes; crear un ambiente propicio para los subordinados, los subalternos deben participar en las decisiones, el jefe debe tratar continuamente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y auto dirección.

De acuerdo a esta posición, ¿qué se puede esperar?

La respuesta es la calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados, estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización y su satisfacción - aumentará debido a su propia contribución.

Los seguidores de esta posición piensan que los patrones/jefes deberían ajustar sus suposiciones, pensamientos y sus métodos de manera que los objetivos individuales y organizacionales sean compatibles.

(25) Ibidem, pág. 358.

"LOS SISTEMAS" DIRECTIVOS DE LIKERT:

Rensis Likert, 1969, considera que la dirección del comportamiento humano de la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo demás depende de lo bien que realice esta tarea.

Likert, centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director. Y - Likert - organiza los estilos organizacionales en cuatro sistemas, a saber:

"SISTEMA 1. La administración no tiene confianza en los subordinados ya que éstos rara vez participan en algún aspecto del proceso de toma de decisiones. La mayoría de las decisiones y la fijación de las metas de la organización se hace en la cumbre y se dictan hacia abajo por cada na de mando.

SISTEMA 2. La administración tiene una confianza - condescendiente en los subordinados. Aunque la mayoría de las decisiones se hacen en la cumbre, muchas decisiones se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores.

SISTEMA 3. La administración tiene una confianza - sustancial pero no completa en los subordinados. Aunque - la política y las decisiones generales se conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

SISTEMA 4. La administración tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente extendida aunque bien integrada en toda la orga-

nización". (26)

"Los Sistemas" son representados como un continuo - en el cual va aumentando el grado de confianza y calidad - en la supervisión y los motivadores respectivamente, conforme el sistema número uno no existe confianza ni fe en los subordinados a su vez que son inducidos al trabajo mediante el castigo y trato duro, con ocasionales premios materiales.

Por otra parte en el sistema número cuatro se tiene completa confianza y fe en las capacidades de los empleados, al mismo tiempo que se les motiva mediante participación de grupo, desarrollo personal y todo un sistema de compensaciones de buena calidad. En conclusión el sistema número uno es aquel que se haya orientado por completo a la tarea; mientras que el sistema cuatro se interesa por el aspecto de las relaciones humanas básicamente siendo entonces el dos y el tres puntos intermedios entre ambas tendencias.

Likert señala que los sistemas 1, 2, 3 y 4 difieren entre sí según ocho variables y son:

1. Los procesos de liderazgo.
2. El carácter de las fuerzas motivacionales en la organización.
3. El carácter de los procesos de comunicación.
4. El carácter del proceso Interacción-Influencia.
5. El carácter del proceso de toma de decisiones.
6. El carácter del proceso de establecimiento de metas.

(26) Montañez S. Op. cit. pág. 73.

7. El carácter del proceso de control, y
8. Las metas de desempeño buscadas y el entrenamiento dado". (27)

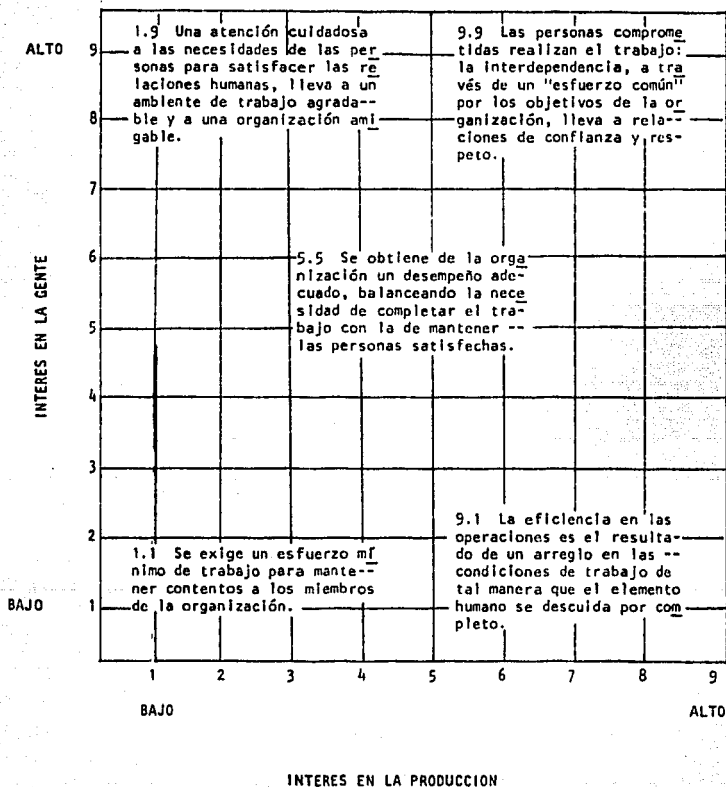
EL CUADRO ORGANIZACIONAL "GRID":

Robert Blake y Jane Mouton consideran tres características universales en todas las organizaciones, y las cuales son:

1. Finalidad (todas las organizaciones tiene un -- sentido, una finalidad).
2. Personas (toda organización tiene personas), y
3. Jerarquías (toda organización tiene jefes y seguidores).

Consideran estos autores que el liderazgo tiene dos dimensiones fundamentales: la extensión y el grado de interés del directivo por las personas y su interés por la producción. Ellos mediante el siguiente cuadro describen cinco estilos de liderazgo. (Ver figura 3)

EL CUADRO GERENCIAL GRID



"Como puede observarse en el diagrama del "Grid", - en el extremo inferior derecho el 9.1 representa un alto grado de preocupación por los resultados pero muy poco por las personas de quienes espera que la produzcan. En el lado opuesto del "Grid", el izquierdo superior, esta la teoría 1.9 este estilo pone énfasis en la gente y muy poco en los resultados requeridos para que el negocio sea productivo. En el extremo inferior izquierdo del "Grid" esta el estilo 1.1 donde no existe ni interés en la gente ni en la producción. En el centro se encuentra el estilo 5.5; el que utiliza este estilo está buscando la mitad del camino. El director 5.5 "es un hombre organización". En el extremo superior 9.9 demuestra un alto grado de interés en la gente y en la producción. Un grupo bajo este estilo -9.9- sabe que tiene un compromiso y un riesgo común en los resultados que se obtengan de su esfuerzo". (28)

Blake y Houton manejan el término "sinergia", que significa la suma total de la energía que pueda ofrecer un grupo cualquiera. Por lo que denominan la teoría 9.9 como una teoría sinérgica.

El objetivo principal del "Grid" es por el cambio total de la compañía a fin de calcular su potencial para buscar rentabilidad, su estrategia es aumentar la dedicación genuina de los directivos para lograr la excelencia de la organización. El cuadro organizacional "Grid" debe, por tanto incluir, todo el manejo de la organización. Se necesita un liderazgo clave pero este no es suficiente. La participación de los empleados de niveles más bajos es necesaria, pero también insuficiente. La condición neces-

(28) Blake y Mouton. El Modelo de Cuadro Organizacional "Grid". Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 19-3, p.p. 67 y 68.

ria y suficiente es que los jefes de alto nivel sustenten y refuercen la participación de toda la organización en la ejecución.

TEORIA DE "3-D" (TEORIA DEL ESTILO GERENCIAL):

William Reddin, presenta el modelo Tri-Dimensional de Liderazgo Efectivo, (3-D Teoría de estilo gerencial). - Para explicar esta teoría o modelo, Reddin utiliza los términos "conducta de trabajo" y "conducta de relaciones amistosas".

Entendiéndose por "conducta de trabajo" la conducta del líder dirigida a establecer las relaciones entre los miembros del grupo laboral en base a patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y optimización de métodos y procedimientos de operación. Mientras que por "conducta de relaciones amistosas" se refiere a la conducta encaminada a lograr relaciones amistosas, confianza mutua, respeto y afecto entre los miembros del grupo de trabajo. Además de estos dos factores el modelo Reddin agrega la dimensión de efectividad y conjuntamente con los factores antes mencionados, el modelo proporciona una variedad de estilos que pueden resultar efectivos o inefectivos dependiendo de la situación particular. Por lo tanto cuando un estilo de liderazgo es apropiado a una situación dada, es denominado efectivo, mientras que cuando es inapropiado a una situación dada, es denominado inefectivo.

Para concluir, Reddin señala "la diferencia entre un estilo efectivo y un estilo inefectivo no radica en la conducta actual del líder, sino en la conducta llevada a cabo en un determinado medio ambiente, en concreto, la interacción del estilo básico y el medio ambiente determina

rán el grado de efectividad o ineffectividad". (29)

TEORIA DEL CICLO VITAL:

Basándose en el modelo de W. Reddin, Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969) crean la Teoría del Ciclo Vital, considerando los conceptos de "conducta de trabajo" y "conducta de relaciones amistosas", Hersey y Blanchard agregan el concepto de madurez que definen como una motivación hacia el cumplimiento, la capacidad para tomar responsabilidades; un conocimiento adecuado de las tareas y la experiencia individual y de grupo. Esta teoría proporciona al líder conocimiento de un liderazgo efectivo y el nivel de madurez de sus subordinados. El diagnóstico del grado de madurez del subordinado o el grupo es el criterio básico que determina el estilo de liderazgo a adoptar en cada una de las situaciones.

Como corolario, Hersey y Blanchard señalan:

"La efectividad de un líder depende de dos aspectos:

- 1) Elaborar correctamente el diagnóstico del grado de madurez en que se encuentra el sujeto o el grupo, y
- 2) Ejercer el estilo de liderazgo que mejor se ajuste a la situación diagnosticada". (30)

(29) Hersey y Blanchard. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A. 1977 pág. 105.

(30) Montañez S. Op. cit. pág. 21.

TEORIAS ACERCA DE LA RELACION LIDER-GRUPO:

Esta posición se inclina más que por un estilo determinado de liderazgo por la relación que deba crear el líder con relación a su grupo de trabajo, esto es, no todo el proceso de liderazgo lo fungirá el líder sino que él y el grupo son responsables de las tareas y cumplimiento de las metas que le son asignadas.

TEORIA DE LOS PAPELES FUNCIONALES:

Este enfoque señala que cada grupo es diferente de otros de acuerdo a sus metas u objetivos. A este respecto Napier y Gershenfeld mencionan "las acciones requeridas -- por un grupo pueden ser absolutamente diferentes a la de otro y, subsiguientemente, la naturaleza y los rasgos de las personas que ejercen influencia serán diferentes en cada grupo ...". (31)

Este enfoque reconoce toda una variedad de conductas desplegadas por cada miembro, que son útiles para la consecución de las metas del grupo.

A medida que cambia la membresía, el líder también puede cambiar, o si el propósito o las actividades cambian, entonces el líder puede cambiar igualmente. "En los estudios de Bales (Bales 1950 y 1970) y otros (Bennett y --- Sheats, 1948; Rieken y Homans, 1954) se han identificado tres tipos de conductas miembro-líder". (32)

(31) Napier y Gershenfeld. Op. cit. pág. 158.

(32) Ibidem. pág. 159.

1) Papeles relativas a tarea del grupo: los miembros procuran seleccionar y definir las metas a seguir, -- así como también vigilan para que se trabaje para realizar las.

2) Papeles relativos al mantenimiento del grupo: -- se refiere a los papeles que se concentran en las relaciones personales que guardan los miembros de un grupo. Estos papeles contribuyen a que el grupo trabaje unido y se mantengan así mismo, de modo que sus miembros aporten ideas y estén dispuestos a continuar trabajando por la tarea del grupo.

3) Papeles individuales: este tipo de papeles sólo detienen al grupo y por consiguiente la realización de las metas del grupo. Una conclusión que hacen a este respecto Napier y Gershenfeld es la siguiente: "Se han identificado otro conjunto de conductas, en que los miembros actúan para satisfacer necesidades individuales que son improcedentes respecto de la tarea del grupo y que no contribuyen a que éste trabaje como unidad". (33)

EL MODELO NORMATIVO DE VROOM Y YETTON:

Este modelo proporciona una taxonomía de problemas, un procedimiento para identificar un determinado problema dentro de este esquema y un conjunto de alternativas de -- comportamiento para cada problema identificado. A continuación presentamos la tabla creada por Vroom y Yetton (Tabla # 1) y la cual explicaremos a continuación.

(33) Ibidem, pág. 161.

PROBLEMAS DE GRUPO

- AI Ud. selecciona el problema o toma la decisión usando la información disponible para Ud. en ese momento.
- AII Obtiene la información necesaria de sus subordinados. Decide la solución del problema. Ud. puede o no mencionar a sus subordinados que el problema es obtener información de ellos. El papel de sus subordinados en la toma de decisiones es la de suministrar la información necesaria para Ud. así como de generar o evaluar soluciones alternativas.
- CI Participa el problema con los subordinados apropiados en forma individual; obtiene de ellos ideas y sugerencias sin conducir formalmente al grupo. Entonces Ud. toma la decisión la cual puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- CI1 Participa el problema con sus subordinados como un grupo obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces toma la decisión la cual puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- GII Participa el problema con sus subordinados como grupo. Junto con Ud. generan y evalúan alternativas y tratan de probar y conseguir una solución conforme para todos (consenso). Su papel es más o menos la de un conductor. No trata de influir en el grupo para adoptar "su" solución y además está dispuesto a aceptar e implementar alguna solución que tenga apoyo completo del grupo.

PROBLEMAS INDIVIDUALES

- AI Ud. selecciona el problema o toma la decisión por sí mismo. Usando la información disponible en ese momento.
- AII Obtiene la información necesaria de su subordinado entonces decide sobre la solución de el problema por sí mismo. Puede o no mencionar a su subordinado cual es el problema obtener información de él. Su papel en la toma de decisiones es uno; prever la información más que el de aportar o evaluar soluciones alternativas.
- CI Participa del problema -- con su subordinado, obteniendo ideas y sugerencias. Entonces toma la decisión la cual puede o no reflejar la influencia -- del subordinado.
- GI Participa del problema -- con sus subordinados, y juntos analizan el problema y llegan mutuamente a una agradable solución.
- DI Delega Ud. el problema a su subordinado proporcionando cualquier información importante que Ud. tenga, dándole responsabilidad para solucionar el problema por el mismo. -- Puede o no pedirle que le mencione a que solución -- llegó.

TABLA DE TAXONOMIA DE VROOM Y YETTON (Fuente: V. Vroom y P. Yetton, Leadership and Decision-Making. Pittsburg, Penn; University of Pittsburg Press, 1975, pág. 13).

Estos autores distinguen "siete tipos de comportamiento para la toma de decisiones, que consideran que tienen la capacidad para producir diferentes resultados en condiciones diversas. Cada estilo de comportamiento está representado por un símbolo (A1, C1, etc.) las letras significan cada estilo de comportamiento; A autocrático, C consultivo, G de grupo y D delegación de responsabilidad.

Los números romanos significan variantes de estos estilos así A1 significa la primera variante del estilo de comportamiento autocrático, A2 el segundo y así sucesivamente". (34)

El Modelo Normativo de Vroom y Yetton está considerado bajo las siguientes bases conceptuales:

- "a) La importancia de la calidad de la decisión.
- b) La dimensión en la cual el líder posee información suficiente o destreza para tomar la decisión.
- c) La dimensión en que los subordinados, llevados en conjunto - en grupo - tiene la información necesaria para generar una decisión.
- d) La dimensión en la cual el problema está estructurado.
- e) La dimensión en la cual la admisión o compromiso en relación a los subordinados es crítica para la efectiva implementación de la decisión organizacional, la cual a su vez es influenciada por la calidad o racionalidad de esta y la dimensión para cualquiera - decisión - que sea aceptada por los subordinados". (35)

(34) Vroom y Yetton. Leadership and Decision-Making; University of Pittsburgh Press, U.S.A., 1975, pág. 14.

(35) Ibidem. p.p. 21-29.

TEORIA DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER:

Fred Fiedler afirma que el estilo apropiado de dirección depende de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el director y la situación particular. Fiedler define al liderazgo "como la relación personal en que una persona dirige, coordina y supervisa a otros en la ejecución de una tarea común". (36)

Fiedler postula que el aspecto más importante de una situación desde el punto de vista de liderazgo es la presentación de condiciones favorables para poder influir en el comportamiento del grupo. Respecto a lo anterior menciona tres factores los cuales deben combinarse para que se de esa favorabilidad de la que él habla, y son:

- "a) Estructura de la tarea,
- b) relaciones entre dirigentes y miembros, y
- c) poder del puesto". (37)

También señalan que es más fácil ser un líder cuando al grupo que hay que dirigir se encuentra ante una tarea claramente determinada (estructura muy firme de tarea), cuando tiene gran respeto por líder (buenas relaciones entre el líder y miembros) y cuando el líder tiene suficiente poder de gratificación coercitiva y legal.

Para Fiedler la dirección no solo comprende liderazgo sino también la responsabilidad por los resultados. El director puede mandar un grupo de una de estas dos maneras:

(36) Huse y Bowditch. El comportamiento humano en la organización. Ed. Deusto, España, pág. 135.

(37) Howell W. Op. cit. pág. 132.

1) puede ser muy indicativo y decirle a la gente lo que -- tiene que hacer y como hacerlo, o 2) puede hacer partícipe a su grupo de la planificación y ejecución de la tarea, es decir de sus responsabilidades.

"Además relaciona los dos estilos de dirección fundamentales con las siguientes variables: relaciones líder-miembros buenas y deficientes; tarea estructurada y no estructurada; posición fuerte del líder y posición débil; liderazgo permisivo y considerado, por un lado, y liderazgo -- controlador, activo y estructurante, por otro. Estas variables determinan el grado de benignidad de una situación dada. Su conclusión general es la de que los líderes --- orientados hacia la tarea actúan mejor en las situaciones muy favorables o muy desfavorables y que los igualitarios y orientados hacia las relaciones humanas actúan mejor en situaciones de benignidad intermedia". (38)

Dado a que estos son extremos de un continuo - los dos estilos de dirección mencionados por Fiedler -, puede haber estilos intermedios, sin embargo, el estilo más apropiado sólo puede determinarse con arreglo a las circunstancias.

EL MODELO DE LOS TRES CIRCULOS O DEL TREBOL:

John Adair (1964) explica brevemente el modelo que él creó llamado el Modelo de los Tres Círculos o del Trébol " ... he desarrollado la idea de que los grupos de trabajo se asemejan a los individuos en el sentido de que, a pesar de que aquellos son siempre únicos y singulares com-

(38) Huse y Bowdicht. Op. cit. pág. 14.

parten como sucede a los individuos algunas necesidades comunes. En tales grupos se presentan tres áreas de necesidad. Dos de ellas son características colectivas de grupo, a saber: la necesidad de desempeñar una tarea común y la necesidad de mantenerse como una entidad coherente. La tercera área está constituida por el conjunto de las necesidades individuales de los miembros del grupo". (39) Esto lo podemos observar en la Figura 2.

FIGURA # 2



Con el fin de que cualquier grupo u organización satisfaga sus necesidades dentro de estas áreas, hay ciertas funciones que deben llevarse a cabo. De acuerdo a la teoría suministrar estas funciones es responsabilidad del líder, aunque no significa que sea él quien debe realizarlas en su totalidad. El valor de los tres círculos interpuestos consiste precisamente en su énfasis en la unidad esencial del liderazgo: una acción única puede ser multifuncional si se ocupa de las tres áreas.

Para fines de nuestro estudio elegimos fundamentarlo en la teoría del estilo de comportamiento, concretamente

(39) Adair J. Op. Cit. pág. 21.

te en la posición de Norman R.F. Maier el cual considera - dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático para el manejo de la teoría de decisiones.

A pesar de no ser una teoría reciente - 1950 - se considera eficaz para los mandos de supervisión hasta los de alta dirección sobre todo por su vinculación con el proceso de toma de decisiones; estos dos procesos y su relación dieron pie a la realización del presente estudio.

El interés del estudio partió de dos situaciones: - el conocimiento y su aplicación en la práctica del enfoque maieriano y por otro lado el estudio realizado en la Universidad Autónoma del Estado de México (Gallego, 1978) en el cual utilizando estudiantes de dicha institución, investigó lo siguiente; los grupos producen soluciones de mayor calidad y obtienen más satisfacción con la solución, cuando están integrados por líderes democráticos y subordinados fuertes, que aquellos grupos formados con líderes autocráticos y subordinados débiles. Se encontró que con líderes democráticos los grupos generaron mayor cantidad de soluciones integrativas o de calidad, los trabajadores "débiles" tuvieron una integración en sus opiniones y soluciones de calidad, los grupos formados por líderes autocráticos y trabajadores "fuertes" tuvieron una situación de conflicto que impidió la interacción de éstos, por último en los que respecta a la "satisfacción" los grupos con líderes democráticos expresaron mayor "satisfacción" que los grupos con líderes autocráticos.

Tomando como base la teoría del estilo de comportamiento y el estudio antes mencionado, se decidió llevarlo a cabo cambiando condiciones experimentales y sobre todo - utilizando trabajadores, ya que lo que se buscó fue cono-

cer la interacción del proceso de liderazgo y la toma de -
decisiones en condiciones que se asemejarán al ambiente la
boraL.

CAPITULO 11

GRUPOS:

El grupo ha sido siempre un medio importante para la realización de los propósitos humanos. Primero en la familia, después en el clan, la tribu, el gremio, la comunidad y el estado; los grupos han sido usados como instrumentos de gobierno de trabajo, de lucha, de culto, de recreación y de educación. A este respecto y desde el punto de vista de la organización laboral, Sidi Bou Said (1966) señala "la experiencia inmediata de la vida social se sitúa siempre en grupos; la familia, el aula, los amigos. En el caso del trabajo, el horizonte de la experiencia lo constituye siempre en grupos es el equipo en la empresa y el grupo sindical". (1)

Antes de continuar consideramos importante definir, antes que nada lo que es un grupo en el sentido meramente etimológico, Didier Anzieu nos lleva brevemente por este aspecto "El término francés Groupe (grupo), es reciente. Proviene del italiano groppo o gruppo; término técnico de las bellas artes que designa a varios individuos pintados o esculpidos que componen un tema. Fueron los artistas franceses, como Mansard, quienes lo importaron hacia la mitad del siglo XVII, después de sus viajes a Italia. A partir de 1669 el vocablo se extendió pronto al lenguaje corriente y designa un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos. Solo a mediados del siglo XVIII, grupo, designa en francés una reunión de personas.

El sentido primero del italiano era nudo, antes de

(1) Lapassade G. Grupos, Organizaciones e Instituciones. Ed. Gramica, S.A. Barcelona, 1977, pág. 39.

llegar a ser reunión, conjunto. Los lingüistas lo relacionan con el antiguo provenzal *grop* = nudo, y suponen que deriva del germano occidental - *gruppa* = masa redondeada. Parece además que *groupe* y *croupe* (grupa) se originaron en la idea de círculo.

La etimología nos proporciona, así dos líneas de -- fuerza: el nudo y el círculo. El sentido primero de nudo poco a poco se reproduce en grupo hasta connotar el grado de cohesión entre los miembros. En cuanto a círculo se designa muy tempranamente en el francés moderno, una reunión de personas o para conservar la misma imagen, un círculo "de gente". (2)

Los filósofos morales comenzando con los antiguos - chinos y griegos, se han ocupado de los fenómenos que acompañan el comportamiento de grandes conjuntos de personas. Avanzado el siglo XVII, se desarrolló una corriente de pensamiento especulativo sobre la naturaleza social del hombre y la relación existente entre los individuos y las sociedades, la cual barrió en Europa y América, destacando - como sus seguidores Hobbes, Locke, Hume, Mill, Smith, Montesquieu y Rousseau en Europa y Madison, Paine, Jefferson y John y Samuel Adams en América. Los primeros sociólogos comenzando con Comte y Spencer y sus seguidores del siglo XIX, limitaron el alcance de la especulación a la multitud, la banda, el público y los movimientos de masas, -- con sus fenómenos concomitantes de caprichos, modas, historia y similares.

Una de las líneas más influyentes de pensamiento --

(2) Anzieu D. La Dinámica de los Grupos. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1971, p.p. 9-10.

fue la desarrollada por el sociólogo francés Emilio Durkheim hacia fines de siglo. Se interesó especialmente en el proceso de acción recíproca y sentó, la teoría de que las ideas individuales se alteran en el proceso de síntesis psicosocial que ocurre en los grupos y de que de ese modo emerge un producto de grupo, que no puede ser explicado en función de procesos mentales individuales.

En la primera mitad del siglo XX Cooley, Mead y Simmel especularon sobre el elemento de control social en pequeños grupos, con especial interés en las condiciones sociales bajo las cuales la motivación de los individuos se desarrolla más efectivamente. Siendo así como surge un auge en el estudio de los grupos apareciendo los estudios de la Western Electric, las investigaciones sociométricas de J.L. Moreno y Helen Jennings y la conceptualización de los fenómenos psicosociales en términos de campos de fuerzas creado por Kurt Lewin (1946).

DEFINICION DE GRUPO:

Pasemos a considerar una serie de definiciones acerca de lo que es un grupo, haciendo notar en algunas características comunes y semejantes entre ellas.

Comenzemos con una que en su contenido es fácil y sencilla comprender; Georges Lapassade define al grupo "como un conjunto de personas en interrelaciones, que se han unido por diversas razones: vida familiar, actividad cultural o profesional, política o deportiva; amistad o religión ...". (3)

(3) Lapassade G. Op. cit. pág. 69.

Las siguientes dos definiciones guardan un grado de similitud en cuanto que delimitan un poco más la interacción de los miembros del grupo, es así como:

G.C. Homans, entiende por grupo "cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás en forma directa". (4)

Similar a esta, Spratt señala que "el grupo en un sentido psicosocial es una pluralidad de personas que interactúan en un contexto dado más de lo que interactúan con cualquier otra persona". (5)

Otros autores señalan ya concretamente como una unidad, tal es el caso de G. Gurtulitch que define al grupo como "unidad colectiva que encara una obra común y tiende a un cierto equilibrio en el que las fuerzas centrífugas superan a las fuerzas centrífugas". (6)

Acorde a lo anterior M. Smith define al grupo social - así lo llama él - como "una unidad que consiste de un número plural de organismos (agentes) que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen el poder de actuar, o están actuando, de un modo unitario hacia el ambiente". (7)

-
- (4) González J.J. Dinámica de Grupos. Ed. Concepto, S.A., 1978. México, pág. 14.
 (5) Ibidem. pág. 14.
 (6) Ibidem. pág. 15.
 (7) Spratt W.J. Grupos Humanos. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1973, pág. 9.

Existen otros autores que profundizan más en el contenido de lo que es el grupo o mejor dicho de los fenómenos sociales que lligan a los miembros del mismo, y así, encontramos uno de estos llamado la interinfluencia o mutua influencia entre ellos de tal forma que:

Sánchez Bedolla, señala que "grupo es la reunión -- más o menos permanente de varias personas que interactúan y se interfluyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado". (8)

Por otra parte M. Serna (1972) "considera al grupo como la reunión de dos o más, que se congregan con un fin predeterminado, que tienen cohesión interna, que sus miembros se reconocen entre sí y cuya organización tiene una estructura funcional que imprime a los integrantes del grupo conductas similares interfluenciadas". (9)

De las anteriores definiciones podemos concluir que los conceptos comunes dentro de los grupos es que son un conjunto de personas, que forman una unidad, la cual interactúa e interfluye y que persiguen un objetivo común.

Por lo que, para nuestro estudio definiremos grupo: como la unidad o conjunto de individuos permanente en una

(8) Castaño y Sánchez. Desarrollo Social y Organizacional. Ed. - IEE, S.A. México 1980. pág. 57.

(9) González I. Tesis: Integración de grupos de trabajo en el ambiente laboral. U.N.A.M. 1981, pág. 109.

área de trabajo, que se interrelacionan e interactúan con el fin de lograr un objetivo común.

FORMAS DE ESTUDIAR A LOS GRUPOS:

Casillas y Favila (1980), retomando a Olmsted, señalan dos formas de encarar el fenómeno de los grupos: la tradición "externa" sociológica y tradición "interna" o psicológica, y mencionan lo siguiente:

"Tradicón externa: los grupos asumen su valía por constituir las piedras angulares de la sociedad, la cual, en última instancia, es el objeto final de estudio. El grupo es concebido como una célula y sus operaciones internas inherentes apenas interesa en cuanto a tales, más bien interesa en función de un todo mayor que son las entidades sociales". (10)

"Tradicón Interna: se halla orientada experimentalmente, los grupos son en sí mismos valiosos objetos de estudio, pues constituyen ambientes importantes del comportamiento individual. Son subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social, y la parte que le corresponde al individuo en esa interacción puede observarse y comprobarse por medios experimentales". (11)

FORMACION DE GRUPOS:

Los grupos se forman para satisfacer las necesida--

(10) Casillas y Favila. Tesis: Hacia un paradigma de grupo. U.N.A.M. 1980. pág. 22.

(11) Ibidem. pág. 23.

des biológicas, sociales y culturales, a través de las interacciones de los individuos.

A este respecto, Homans afirma "que los grupos se constituyen para cumplir un propósito; la gente no se limita a reunirse, se reúne para un propósito determinado". -- (12)

De acuerdo a Sánchez Bedolla existen tres niveles - que constituyen un grupo: cultura, estructura y funcionamiento de grupo.

"Cultura de grupo: desde el momento en que se inicia la asociación de cierto número de personas, principia la creación de la cultura de grupo. Y esto es el conjunto de creencias valores, intereses y normas que poseen los miembros del grupo. La creación y modificación de la conducta es relativamente dinámica, pues el ingreso de un individuo será la adaptación de este a las ya establecidas.

Sin embargo mientras más compleja y sofisticada sea la cultura de un grupo, existen más elementos de cohesión e integración de las personas que lo forman. En resumen - en la cultura de un grupo se expresa el sentido de su existencia.

Estructura del grupo: aquí se señalan los lineamientos básicos que las personas deben seguir para actuar e interactuar, según los roles formales asignados a cada quien, las actividades que a cada quien le corresponden, las metas preestablecidas, según los procedimientos diseñados para el logro de dichas metas.

(12) González I. Op. cit. pág. 110.

La estructura dada su naturaleza, predominante estática, pues las modificaciones que llega a sufrir son muy esporádicas y surgen por las necesidades propias del desarrollo del grupo. Se puede hablar de una estructura social del grupo la cual abarca una estructura formal y otra informal.

Funcionamiento del grupo: es la acción o interacción que sucede en las personas en la realización misma de las tareas para las cuales se ha constituido, y se divide en:

Funciones de tareas: son todas las acciones que llevan a cabo las personas que pertenecen al grupo y que implica la realización de una labor asignada formalmente por el grupo y que está relacionada con el rol que la persona debe desempeñar.

Funciones organizativas: son aquellas actividades que los miembros del grupo llevan a cabo para asegurar la realización metódica y sistemática de las tareas que son responsabilidad de cada una de las personas.

Procesos de interacción social son aquellas acciones y reacciones que las personas llevan a cabo cuando se están interrelacionando, cuando esta interactuando el grupo". (13)

Por su parte, Cartwright y Zander señalan "se pueden identificar tres diferentes tipos de circunstancias --

(13) Castaño, Sánchez y Wicab. Desarrollo Social y Organización. Ed. IEE, S.A. México, 1980, p.p. 57-66.

que dan nacimiento a los grupos:

- a) Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo.
- b) Un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que viene a participar en él.
- c) Un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trate de un modo homogéneo". (14)

Y lo explican de la manera siguiente:

Formación deliberada: condición importante para -- crear un grupo en forma deliberada es que una o varias personas juzguen que la reunión de ciertos individuos puede -- lograr algún propósito no posible de otra manera; ejemplo: grupos de trabajo, grupos para resolver problemas, grupos de acción social, etc.

Formación espontánea: surgen porque la gente espera obtener satisfacciones de asociarse a ellos, y no porque -- alguien los establezca deliberadamente para lograr un objetivo; ejemplo: camarillas de amigos, clubes sociales, -- etc.

Designación externa: se deriva de que ciertas gentes están tratadas por otras de modo homogéneo, y no por -- el deseo de lograr un objetivo o por las necesidades de -- quienes se hacen miembros; ejemplo: puede dividirse a la -- gente por su peso, color de piel, sexo, talla, etc.

(14) Cartwright y Zander. Dinámica de Grupos. Ed. Trillas. México 1983. p.p. 69-74.

CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDADES DE UN GRUPO:

Para Didier Anzieu las propiedades características de un grupo son:

- 1) Está formado por personas.
- 2) Es permanente y dinámico.
- 3) Posee intensidad en las relaciones afectivas.
- 4) Existe solidaridad e interdependencia entre las personas.
- 5) Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- 6) El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.

Para Cartwright y Zander sus principales características son:

- 1) Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- 2) Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- 3) Que otras personas ajenas al grupo, los reconozcan miembros de este.
- 4) Acepten las mismas normas.
- 5) Temas de interés común.
- 6) Constituyen una red de papeles entrelazados.
- 7) Se identifiquen con un mismo modelo que rijá -- sus conductas y que exprese sus ideales.
- 8) Se les proporcione recompensa de algún tipo.
- 9) Metas interdependientes.
- 10) Se perciba al grupo como una unidad.
- 11) Actúen en forma similar respecto al ambiente.

Malcom y Knowles, consideran diez propiedades comunes a todos los grupos:

1) Antecedentes, 2) Esquema o patrón de participación, 3) Comunicación, 4) Cohesión, 5) Atmósfera, 6) Normas, 7) Patrón sociométrico, 8) Estructura y organización, 9) Procedimientos y 10) Papeles y roles.

García, Campos, Montero y Cols. (1982) mencionan y describen las siguientes propiedades estructurales de los grupos.

a) Estatus: de acuerdo a Insko y Shopler (1980) estatus denota una evaluación de los miembros del grupo respecto a cierto atributo o conjunto de atributos que el grupo valora.

b) Normas y conformidad: las normas son una propiedad organizativa de los grupos, cuya finalidad es la conservación del grupo. Las normas surgen de la interacción entre los participantes del grupo y son generadas y transformadas por ellos mismos. de acuerdo a lo que es importante para ellos.

"Existen diversas razones por las que la conformidad hacia las normas puede presentarse. En primer lugar, los sujetos desean conservar la membresía al grupo, pues éste satisfacer sus necesidades, por lo que se dejan influir y aceptan las normas. Segundo, la conformidad puede darse por las sanciones informan a los sujetos sobre la conducta presente y su inadecuación, y la forma que debe mostrar su conducta futura". (15)

c) Liderazgo: la influencia del líder es general, -

(15) García y Cols. Curso de prácticas del cuarto nivel. Coordinación de laboratorios. Fac. de Psicología, U.N.A.M. 1982. pág. 60.

sin embargo él también se ve influido por el grupo. "Dentro del estudio de grupos, el liderazgo tiene diferentes explicaciones, es así como podemos encontrar estudios realizados por Lippit y White (1968), Krecht y Crutchfield -- (1980), Rodrigues (1958) entre otros". (16)

d) Roles: el concepto de rol (papel) es importante ya que nos permite integrar las acciones de los individuos de un grupo, y se define como una serie de comportamientos aprendidos en base a las experiencias socioculturales.

e) Poder social: "para Collins y Raven (1969), el poder social puede ser definido como la influencia potencial de alguien que es un agente "o", sobre alguna persona "p". La influencia es definida como un cambio en la cognición, actitud conductas o emoción de "p", lo cual puede -- ser atribuida a "o". (17)

f) Redes de comunicación: la comunicación consiste en el hecho de que un emisor o fuente transmite un mensaje a un receptor por medio de un canal.

Por lo cual tanto el emisor como el receptor han de realizar las siguientes operaciones que se corresponden entre sí; el emisor debe 1) experimentar la necesidad de comunicar algo, 2) elaborar un mensaje, 3) codificar el mensaje, y 4) emitir la información. Por su parte el receptor deberá 1) recibir la información, 2) descodificar la información, 3) reconstruir el mensaje, y 4) interpretar la necesidad del emisor.

(16) Ibidem, pág. 63.

(17) Ibidem, pág. 65.

"Esto también sucede dentro de los grupos, y se define por los esquemas de canales de comunicación que unen a un grupo, investigaciones en este sentido han sido realizadas por Bavelas (1950), Smith (1956) y Leavitt (1951)". (18)

CLASIFICACION DE LOS GRUPOS:

González Nuñez (178) señala "los grupos pueden ser clasificados con una gran variedad de criterios. Sin embargo, ninguna clasificación es totalmente satisfactoria, pues el material es completo y heterogéneo". (19)

A continuación mencionaremos algunas de las formas en estudiosos de los grupos han realizado su clasificación.

Bernard "divide a los grupos en primarios y en derivados o secundarios. Un grupo primario es una organización de relaciones personales directas, mientras que un grupo derivado es una organización de relaciones directas o indirectas de los individuos". (20) Además divide a los grupos de contacto directo en racionales y no racionales:

(18) Ibidem. pág. 65.

(19) González J.J. Op. cit. pág. 29.

(20) Ibidem. pág. 37.

- 1) GRUPOS DE CONTACTO DIRECTO. PRIMARIOS.
- A) RACIONALES
- a) Genéticos
 - b) Clubes y asociaciones con fines establecidos.
 - c) Asamblea deliberante
 - d) Discusión
 - e) Clase para instrucción
 - f) Auditorio
- B) NO RACIONALES
- a) Semiclubes
 - b) Reuniones o manifestaciones
 - c) Multitudes y motines.
- 2) GRUPOS DE CONTACTO INDIRECTO. SECUNDARIOS.

Didier Anzleu señala "una reunión o un grupo de individuos puede adoptar diferentes formas y diferentes nombres" (21), en base a esto él distingue cinco categorías diferentes:

1) La muchedumbre: cuando los individuos se hallan reunidos en gran número (varios centenares, quizás millones) en el mismo lugar, sin haber tratado explícitamente de reunirse, nos encontramos con el fenómeno de muchedumbre.

2) Banda: cuando los individuos se reúnen voluntariamente, por el placer de estar juntos, por búsqueda de

(21) Anzleu D. Op. cit. pág. 141.

los semejantes, se trata de una banda.

3) El agrupamiento: cuando las personas se reúnen en número pequeño, mediano o elevado con una frecuencia de reuniones más o menos grande, con una relativa permanencia de los objetivos en el intervalo de las reuniones, el nombre apropiado es el agrupamiento.

4) El grupo primario o pequeño grupo reducido presenta las siguientes características:

- a) Número restringido de miembros.
- b) Seguimiento en común y de manera activa de los mismos objetivos.
- c) Relaciones afectivas que pueden llegar a ser intensas entre los miembros.
- d) Firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad.
- e) Diferenciación de roles entre los miembros.
- f) Constitución de normas, creencias, signos y ritos propios del grupo.

5) El grupo secundario: es un sistema social que funciona regido por instituciones.

Cartwright y Zander clasifican a los grupos de acuerdo a ciertas propiedades, tales como "tamaño, grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, lugar donde se controlan las actividades del grupo, grado de formalización de las reglas que gobiernan las relaciones entre los miembros, tendencia de los miembros a reaccionar entre sí como personas individuales o como ocupantes de roles o funciones". (22)

De estas propiedades han resultado de dicotomías para la clasificación de los grupos: formal-informal, primario-secundario, pequeño-grande, autónomo-independiente, -- temporal-permanente, consensual-simbiótico.

Y dan una clasificación de acuerdo a sus objetivos o ambientes sociales:

A) Grupos de formación deliberada:

- a) De trabajo
- b) Para resolver problemas
- c) De acción social
- d) De mediador
- e) Legislativo
- f) De clientes

B) Grupos de formación externa.

C) Grupos de formación espontánea.

Por último Mc Iver y Page consideran "que los grupos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista".

(23)

1. su tamaño, 2. la interacción del grupo, 3. los intereses del grupo, 4. su organización y 5. o cualquier combinación de estos elementos.

Tal como lo menciona al principio del tema González N., podemos ver que existe una gran variedad de criterios para la clasificación de los grupos, desde el tamaño (can-

(23) Ibidem, pág. 39.

tividad) hasta los aspectos actitudinales como: interacción física, solidaridad, etc., es por eso que no puede darse una sola clasificación pues tal vez podrían omitirse otros aspectos que tal vez en próximas clasificaciones pudieran aparecer.

Lo cierto es que la reunión o unión de los individuos en grupos siempre llevarán un fin o meta, y que para tal consecución la participación y colaboración de los miembros será determinante para la realización de éstas.

LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES:

Para resaltar la importancia de los grupos en las organizaciones mencionaremos lo que a este respecto señalan Smith y Wakaley (1977). "Un grupo de trabajo es una clase especial de grupo psicológico. Requiere que cada uno de sus miembros se le asignen tareas específicas que se compaginen entre sí, de tal modo que el grupo haga una labor que ayude a otros grupos de trabajo. A diferencia de muchos otros grupos psicológicos, el grupo de trabajo persiste: los miembros antiguos pueden salirse y entrar otros nuevos, pero el grupo, como sistema social productor, sigue siendo el mismo". (24)

He aquí algunos antecedentes sobre los grupos en las organizaciones. Fue hasta principios de siglo cuando se empezó a considerar al grupo dentro de las organizaciones o empresas.

"Los estudios de la Western Electric Company (Roeth

(24) Smith y Wakaley. Psicología de la conducta Industrial. Ed. - Mc Graw-Hill. México 1982, pág. 105.

Roethlisberger y Dickson, 1939), Coch y French (1948) que hallaron que los trabajadores que pertenecían a grupos con un vigoroso sentimiento colectivo destendían menos el trabajo, que los trabajadores que no estaban en tales grupos. Walker y Guest (1952) encontraron, al estudiar las empresas de producción en masa, que la falta de interacción social tenía un efecto negativo sobre las actitudes de los trabajadores hacia sus trabajos y estaba correlacionada con índices elevados de retardos y faltas". (25) Además de los ya mencionados podemos mencionar los no menos importantes de "W. Foote White sobre los sistemas de incentivos y la obra tan importante como la de Kurt Lewin". (26)

Otro aspecto a considerar dentro del estudio de los grupos dentro de las organizaciones, es que también han sido clasificados. Iniciaremos con la clasificación surgida por los estudios Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939) y que señala "existen dos tipos de grupos en las organizaciones: los grupos formales y los grupos informales". (27)

Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización. Y se dividen en:

a) Permanentes: son ciertas estructuras tales como el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos departamentos.

(25) Ibidem, pág. 104.

(26) Casillas y Favila, Op. cit. pág. 73.

(27) Smith y Wakaley, Op. cit. pág. 24.

b) Temporales: representados por comisiones o fuerzas operativas que se crean para cumplir cierto trabajo, pero que, una vez realizado deja de existir.

Por otra parte, los grupos informales se crean a -- partir de que no solo los individuos se limitan a su trabajo en las organizaciones, sino que buscan relaciones que trasciendan al mero trabajo, por lo tanto los grupos informales surgen de la combinación concreta de factores formales y necesidades humanas.

"Para Amitai Etzioni el factor predominante para dividir los grupos en las organizaciones, es el patrón de relaciones jefe-empleado". (28) Y de ahí parte para la siguiente clasificación:

1) Coercitivos: la coerción es el medio de control más grande sobre los participantes, la fuerza es el medio de propiciar mayor rendimiento y disciplina.

2) Utilitarios: la remuneración es el mejor medio de control sobre los participantes de menor categoría y el cálculo envuelto caracteriza la orientación de estos participantes.

3) Normativas: el consentimiento descansa principalmente en la internalización de reglas aceptadas legítimamente.

Además de las anteriores, Etzioni, agrega otras que denomina duales o dobles, y que simplemente es la combina-

(28) González J.J. Op. cit. pág. 45.

ción de las anteriores:

- a) Estructura normativa-coercitiva
- b) Estructura utilitaria-normativa
- c) Estructura utilitaria-coercitiva

"Por último Nomran R.F. Maier da una clasificación de los grupos en las empresas según la cantidad de libertad permitida, el grado de eficiencia alcanzado y la forma en que los dirigentes obtienen sus puestos". (29)

Divide a los grupos en:

a) Autocrático: la responsabilidad reside en el dirigente, quien debe ejercer control y hacer uso de la fuerza.

b) Democrático: la responsabilidad reside en el grupo, quien es disciplinado y eficiente, siendo esta condición la que conduce a la cooperación.

c) Anárquico: la responsabilidad se distribuye entre los individuos, como entidades separadas. Hay una falta de dirección y una política de no intervención que acaba fácilmente en el caos.

Como hemos visto en esta recopilación no hay gran diferencia en las características que conforman un grupo de una organización con las características mencionadas anteriormente.

(29) Ibidem, pág. 47.

Para nuestro trabajo, partiremos de que se constituye un grupo formal y normativo, ésta última característica tomada de Etzioni. Se dejó premeditadamente la clasificación de Maier, pues será en base a ésta como se trabaje en la investigación, utilizando para ésta los grupos con características autocráticas y democráticas.

ACTITUDES:

El estudio de las actitudes desempeña un papel predominante en la Psicología Social. Mc Guire (1968) señala "que algunos teóricos de la década de 1920 juzgaban al concepto de actitudes tan importante para esta especialidad - que equipararon a la Psicología Social con el estudio de las actitudes". (30)

DEFINICION DE ACTITUD:

Consideraremos algunas definiciones de lo que es -- una actitud además de identificar algunas semejanzas entre estas definiciones. Ruiz Rodríguez (1976), señala, "actitud como concepto se deriva del latín aptos que en una forma significa aptitud o adaptabilidad y a través de su forma aptitud connota un estado de preparación subjetivo o -- mental para la acción". (31) Bem (1970), señala "las actitudes son lo que nos gusta y lo que nos disgusta, son nuestras afinidades y aversiones hacia objetos, situaciones, - personas, grupos y cualquier otro aspecto identificable de nuestro ambiente, incluso ideas abstractas y políticas so-

(30) Reich y Adcock. Valores, actitudes y cambio de conducta. Ed. C.E.C.S.A. México 1980. pág. 30.

(31) Ruiz R. Tesis: Actitudes de la comunidad científica residente en la U.N.A.M. y el I.P.N. hacia CONACYT, U.N.A.M. 1976. pág. 26.

ciales". (32)

Otros autores mencionan la palabra estabilidad, en las respuestas, tales como:

Dunnette y Kircher señalan "una actitud puede definirse como un síndrome relativamente estable o durable de respuestas consistentes dadas por un individuo con respecto a algún objeto psicológico". (33)

Así como también Murphy, Murphy y Newcomb (1935) -- consideran "la actitud como una respuesta afectiva relativamente estable, en relación con un objeto". (34)

Existen otras que señalan un predisposición:

Allport (1935), la definió "como una predisposición a responder de manera consistente hacia todos los objetos y situaciones a las cuales la actitud es relativa". (35)

A este respecto Curtis (1960), señala "las actitudes son predisposiciones a obrar, percibir, pensar y sentir en relación a los objetos y las personas, en este sentido las actitudes se refieren a la respuesta actual como a la dirección". (36)

-
- (32) Perlman y Cozby. Psicología Social. Ed. Interamericana. México. 1985. pág. 74.
- (33) Dunnette y Kircher. Psicología Industrial. Ed. Trillas. México 1976, pág. 232.
- (34) Amuchastegui y cols. Tesis: Influencia del nivel de escolaridad y del estado civil en la actitud del hombre hacia la mujer como subordinada en el ambiente laboral. U.N.A.M. 1984. pág. 37.
- (35) Perlman y Cozby. Op. cit. pág. 77.
- (36) Gaona Fco. Tesis: Investigación de actitudes y rendimiento en dos grupos de una empresa del D.F. U.N.A.M. 1971. pág. 34.

Hay otros que mencionan las actitudes como factores aprendidos; es así como Kimball Young menciona "una actitud es la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales o una persona o grupo de personas". (37)

Por otra parte, Fishbein señala "una actitud es un conjunto de predisposiciones aprendidas para responder a un objeto o clase de objetos en forma favorable o desfavorable". (38)

Agrega en esencia son dos cosas hacia las cuales -- se tiene una actitud: un objeto (persona, cosa o evento) y la conducta. Como pudimos ver en estas definiciones se conjugan factores tales como estabilidad, predisposición y -- aprendizaje los cuales se unen para desarrollar una actitud.

PROCESO DE FORMACION DE ACTITUDES:

Katz y Stotland (1959), definen la actitud "como la tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto o un símbolo mismo". (39)

Añaden, que las actitudes tienen componentes afecti

-
- (37) Young y Flügel. Psicología de las actitudes. Ed. Paidós. Argentina 1977. p.p. 8-9.
- (38) Bustos y Cois. Curso de prácticas del tercer nivel. Coordinación de laboratorios. Facultad de Psicología U.N.A.M. 1982. pág. 128.
- (39) Summers G. Medición de actitudes. Ed. Trillas. México 1976. p.p. 14-15.

vos, cognoscitivos y propios de la conducta, es decir, que entrañan sentimientos y emociones, creencias y acción.

"En cuanto al proceso de formación de actitudes, -- Amuchastegui y Cols. (1984) mencionan algunas aproximaciones que tratan de explicarlas". (40)

a) El enfoque funcionalista donde Smith, Bruner y White consideran que las actitudes se forman con objeto de atender a determinadas funciones; las cuales son vistas -- desde una perspectiva pragmática de utilidad para el ajuste de la personalidad frente al mundo exterior.

b) La posición de Katz y Stotland, la cual consiste en el establecimiento de la base motivacional y son:

b.1) La actitud cumpliendo la función de ajuste del yo protegiendo a la persona contra el conocimiento de verdades indeseables.

b.2) La actitud como expresión de un valor al cual la persona aprecia sobremanera y en relación al cual siente la necesidad.

b.3) La actitud cumpliendo la función de ordenar el ambiente, de comprender los fenómenos circundantes y de integrarlos en forma coherente.

c) Las teorías de congruencia cognoscitiva señalan las actitudes se forman de acuerdo con el principio de la armonía y de la buena forma, siendo más fácil la organización de las actitudes que forman un todo coherente e internamente consistente, que la formación de actitudes debido a su incongruencia provocan tensión y deseos de cambio.

d) La teoría del refuerzo menciona; el refuerzo introducido a continuación de la emisión de una conducta -- tiende a solidificar dicha conducta, mientras que un estímulo adverso tenderá a extinguir la respuesta y en consecuencia a imposibilitar la estructuración de una actitud.

e) "La teoría de la acción razonada, creada por -- Fishbein y Azjen, presentan un modelo comprensible de las relaciones entre las actitudes, creencias, intenciones de conducta y conductas. Proponen - los autores - que las -- creencias de una persona, respecto de un objeto determinan cómo siente la persona acerca del objeto (es decir las actitudes del individuo)". (41)

A su vez, la actitud determina las intenciones conductuales de las personas con respecto a ese objeto. Por último, estas intencionales conductuales determinan cómo - el individuo se comporta hacia el objeto.

Estos autores suponen que los humanos son normal--- mente razonables y hacen uso sistemático de la información de que disponen. Sugieren que la gente considera las implicaciones de sus acciones antes de decidir conducirse o no de un cierto modo. Mencionan las llamadas fuentes de -- creencias, de donde formamos nuestras actitudes y son: a) experiencia personal directa y b) las demás personas y las instituciones; donde existen además los padres, grupos de compañeros, instituciones y los medios de comunicación masiva.

f) Por último, algunos teóricos afirman que las actitudes pueden ser influidas por factores que no implican

(41) Perlman y Cozby. Op. cit. pág. 93.

conocimiento acerca del objeto. Es decir, el efecto puede estar asociado con un objeto o problema independiente de nuestras creencias acerca del mismo.

La hipótesis de simple exposición (Zajonc, 1968) -- "afirma que simplemente las exposiciones repetidas de un individuo o estímulos particulares aumenta la actitud individual hacia el estímulo". (42) La exposición repetida a un objeto nos dirige a gustar más del objeto, y gufa familiarmente a actitudes positivas.

N.R.F. Maier "hace algunas consideraciones acerca de las actitudes:" (43)

1. Las actitudes explican las contradicciones: mucha gente mantiene lo que parecen ser opiniones en conflicto.

Estas contradicciones aparentes en el pensamiento no se deben siempre a la falta de inteligencia como se supone frecuentemente. Por el contrario, son posibles debido a la existencia de ciertas actitudes. Con la actitud adecuada como fundamento, personas inteligentes pueden sostener lo que para otros son contradicciones evidentes.

2. Las actitudes determinan los significados: el grado de que los significados están determinados por las actitudes, varfa pero es importante para todos nosotros darnos cuenta de que el sentido y la importancia de las cosas están siempre influidos por las actitudes.

(42) *Ibidem*, pág. 93.

(43) Maier N. *Psicología Industrial*. Ed. Rialp, S.A. España 1964. p-p. 69 a 74.

3. Las actitudes organizan los hechos: la intervención de los hechos depende de más cosas que de los hechos mismos, porque la interpretación los interrelaciona u organiza. Las interpretaciones o agrupaciones de hechos tienden a ser tales que mantienen la actitud existente antes - que se haga la interpretación específica.

4. Las seleccionan los hechos: además de organizar los hechos una actitud los selecciona; de una masa de información objetiva, una persona tiende a seleccionar ciertos hechos como favorables o compatibles con su actitud y a ignorar los que se oponen a su actitud.

Concluimos con la definición que en este caso se -- eligió para la investigación realizada: Actitud es la tendencia o predisposición de un individuo, mediante un conjunto de respuestas relativamente estable, constantemente dadas hacia un objeto.

CAPITULO III

TOMA DE DECISIONES:

En muchas ocasiones, nos hemos encontrado en la situación de tomar una decisión, y la hemos definido como difícil o fácil buena o mala. En gran parte de nuestras actividades nos veremos obligados a tomar una decisión, y para lo cual habremos de elegir entre diferentes alternativas, por consiguiente elijiremos la mejor que convenga a nuestros intereses.

De tal forma que Tannenbaum y cols. mencionan "etimológicamente decidir significa cortar, o sea sugiere llegar a una conclusión; presupone una consideración previa del problema que ocasiona dudas, debate fluctuante o controversia e implica el arribo a una conclusión más o menos lógica que pone fin a la duda, debate, etc.". (1)

POSICIONES INTERDISCIPLINARIAS ACERCA DE LAS DECISIONES:

Filósofos, Economistas, Psicólogos, Sociólogos, --- etc., han tratado de explicar el porque de una decisión. A continuación describiremos algunas de estas propuestas.

1. Los filósofos se han ocupado principalmente de la pregunta que es lo que constituye una buena decisión, punto que, concierne principalmente a la ética. La mayoría de estos han tratado el problema del individuo: ¿cómo he de obrar si he de llevar una vida buena? de lo cual han pasado a: ¿qué es una vida buena? Ellos atacan el problema de dos modos ya sea definiendo el bien y sus diferentes valores y considerando que la totalidad de los mismos re-

(1) Tannenbaum R. Liderazgo y Organización. Ed. Troquel, Argentina, pág. 333.

presenta el bien. Son muchos los filósofos que han llegado al punto de que este bien tiene una existencia objetiva y real, otros sostienen que los valores son solo las cosas que una persona determinada desea tener, y son los valores subjetivos y no hay porque establecerlos en términos concretos.

En ambos casos, los filósofos han estado tratando - un modo particular de concebir el problema de las decisiones propias del individuo: el de la persona libre y sin - tracas que ha escogido los valores que desea alcanzar y -- que toma decisiones racionales para así lograr sus objetivos.

2. Los problemas que los economistas han explorado tratan ambas partes de la relación entre la oferta y la - demanda.

Partiendo de la pregunta ¿cuáles son los objetivos del consumidor y del productor?, la respuesta de los economistas se ha encuadrado a base de la utilidad que la mercancía habrá de dar al producto.

Se considera que el objetivo es la maximización de la utilidad total que puede alcanzar con sus limitados recursos de tiempo, dinero y esfuerzo. La racionalidad del individuo se define a base de la utilidad que hace de sus escasos recursos para alcanzar dicho fin de maximización - de la utilidad.

3. Las decisiones también han sido preocupación de psicólogos y sociólogos, es así, que la labor de los psicólogos tiende, innegablemente a confirmar la afirmación de que los seres humanos tienen distintas y variedad de motivaciones que no se prestan a la maximización de la utili--

dad, cuando menos ésta viene definida a base de satisfacciones que son resultado de los fenómenos del mercado.

Los sociólogos han acumulado un número considerable de pruebas para demostrar la enorme influencia de las instituciones sociales, el hábito y la tradición en las elecciones y decisiones propias del individuo.

El efecto de estos factores psicológicos y sociológicos llevan al individuo a tomar decisiones y, que emprenda acciones sin que recurra a maximización de la utilidad, en el clásico sentido económico.

DEFINICION DE TOMA DE DECISIONES:

Sisk y Sverdlik la definen "como la elección de un curso de acción entre dos o más cursos de acción alterna". (2)

Tannenbaum señala "la toma de decisiones implica -- una elección o selección conscientes de una alternativa entre un grupo de dos o más alternativas conductuales". (3)

J.J. Lerner la define "como la elección de un curso de acción entre diversas opciones". (4)

George Terrey la define "como la selección basada - en cierto criterio de la conducta alternativa, derivada de

-
- (2) Cacho A. Tesis: Toma de decisiones y estilos de mando, Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1985, pág. 25.
- (3) Tannenbaum R. Op. cit. pág. 333.
- (4) Lerner J.J. Introducción a la Administración y Organización de Empresas. Ed. Mc Graw-Hill, México 1984, pág. 57.

dos o más posibilidades de las cuales debe hacerse una --elección". (5)

Por último, Koontz y O'Donnell señalan "la toma de decisiones es la selección de un curso de acción de entre varias alternativas". (6)

ESTRATEGIAS EN LA TOMA DE DECISIONES:

Koontz y O'Donnell (1973) mencionan tres caminos para hacer frente a la decisión por parte de administrador, y son:

1. Experiencia,
2. Experimentación, e
3. Investigación y análisis.

Los cuales describen brevemente:

1. EXPERIENCIA: El confiar en la experiencia pasada probablemente desempeña un papel más importante en la toma de decisiones del que realmente merece. El dirigente cree que lo que ha realizado y los errores cometidos, son una guía para situaciones a futuro; y esta actitud se acrecienta entre mayor sea su experiencia y más alto haya subido en la organización.

2. EXPERIMENTACION: Una forma obvia de decidir entre diferentes alternativas es probarlas y esperar que su-

-
- (5) Ancona R. Tesis: Juego de negocios aplicado al entrenamiento en toma de decisiones y solución de problemas a nivel gerencial, Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1984, pág. 25.
- (6) Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc Graw-Hill, México 1975, pág. 182.

cede. Es así como el dirigente para cerciorarse que su plan esta correcto intenta con varias alternativas para ver cual es la mejor.

3. INVESTIGACION Y ANALISIS: Este enfoque requiere que para solucionar un problema, deba primero comprenderse bien.

Encierra por tanto búsqueda de relaciones entre variables más críticas y las restricciones y premisas que afectan la meta perseguida.

En pocas palabras es la aproximación real a la toma de decisiones. Una característica mayor de la técnica de investigación y análisis es el visualizar un problema y sus relaciones en términos matemáticos. La capacidad de reducir un problema a su forma conceptual representa un paso mayor hacia su solución.

La toma de decisiones siempre esta relacionada a un problema, a una dificultad o a un conflicto. Por medio de la decisión y de su ejecución se espera obtener una respuesta a un problema o a la resolución de un conflicto.

Para que exista la toma de decisiones deben encontrarse presentes dos o más alternativas, si solo hay una elección, no hay que tomar ninguna decisión.

Por lo que la toma de decisiones consta de un proceso. A este respecto Paul de Bruyne señala "debemos observar, en primer lugar que una decisión no se resume en un acto casi instantáneo sin dimensiones temporales, sino que es preciso por el contrario atribuirle el carácter fundamental de un proceso que se desarrolla de manera progresi-

va. El propio acto de elección, o la selección de un tipo de acción determinado no constituye más que su momento final: está precedido por otros momentos igualmente importantes, como el descubrimiento de la dificultad o la localización del problema y el análisis comparativo de las posibilidades de acción". (7) Por otro lado Bruyne resume la -- etapa de la toma de decisiones, al siguiente esquema:

a) Una fase de información y de estudio, la investigación de condiciones objetivas que determina una decisión, un esfuerzo sistemático de información sobre la situación, sobre los elementos del problema y sobre sus causas.

b) Una fase de elaboración, consistente en inventar y analizar las posibilidades de acción, en prever las consecuencias de la acción.

c) Una fase de elección, es decir, la selección de una solución bien definida.

Otra postura acerca de las etapas en la toma de decisiones nos la ofrecen Sisk y Sverdlik, y señalan:

"La definición de un problema, se hace como una pregunta.

- Análisis.
- Desarrollo de soluciones alternas; al seleccionar entre diferentes alternativas, el administrador dispone de tres bases para tomar una decisión: experiencia, experimentación e investi-

(7) Bruyne P. Teoría Moderna de la Administración de Empresas. Ed. Aguilar, España, pág. 214.

gación y análisis (es de observar que en este punto coinciden con Koontz y O'Donnell, respecto a la forma de hacer frente a una decisión).

- Selección de la decisión.
- Ejecución". (8)

Por otra parte George Terry señala los siguientes pasos cuando la toma de decisiones se realiza en forma individual:

- "1. Determinación de las alternativas,
2. Evaluación de cada alternativa, y
3. Selección de la alternativa que se convierte en decisión". (9)

A este respecto encontramos otra postura que es el punto de vista psicológico, y es así como Janis (1959), Janis y Mann (1968), Mann, Janis y Chaplin (1969), argumentan que "la toma de decisiones se inicia con un conflicto, el cual es el tema central en el cual se origina la toma de decisiones". (10)

Estos autores argumentan que una vez solucionado el conflicto, quedan vestigios que dan pauta a un nuevo conflicto el cual origina una nueva decisión.

"Festinger (1964) propone tres etapas psicológica--

(8) Ancona R. Op. cit. pág. 26.

(9) Terry G. Principios de Administración. C.E.C.S.A. México, pág. 141.

(10) Rodríguez A. Psicología Social. Ed. Trillas. México 1976, pág. 377.

mente distintas a saber". (11)

- Etapa predecisiva (conflicto y evaluación no -- tendenciosa de las alternativas).
- Etapa de la decisión propiamente dicha (elec--- ción de una alternativa y rechazo de la (s) --- otra (s)).
- Etapa de reducción de la disonancia (parciali-- dad en el sentido de valorar más la alternativa escogida y desvalorizar a la (s) rechazada (s)).

Antonca (1984) señala en relación al aspecto de con flicto y quien toma una decisión: "tomar una decisión pro voca una considerable carga de conflicto y tensión a causa de la incertidumbre sobre las ventajas y desventajas rela tivas a las alternativas y porque una elección errónea pu g de tener consecuencias desagradables y duraderas". (12)

TEORIAS ACERCA DE LA TOMA DE DECISIONES:

"William J. Gore y Fred S. Silander identifican dos teorías de la decisión: 1. teoría organizacional y 2. teo ría de la ciencia administrativa". (13)

El primer enfoque nos dice: la toma de decisiones - como secuencia de conductas - se ha situado en perspecti va en función del tejido de relaciones entre organizacio-- nes y el ambiente inmediato.

(11) Ibidem, pág. 382.

(12) Ancona R. Op. cit. pág. 26.

(13) Greenwood W.T. Teoría de Decisiones y Sistemas de Información. Ed. Trillas, México, pág. 22.

Harold Stein (1952) señala que la decisión misma es fundamentalmente un proceso, más que un acto, sin dimensiones temporales. "No hay reglas firmes y rápidas que permitan conducir el proceso a una elección o conclusión satisfactoria" y continua "el análisis y la respuesta deben seguir dos trayectorias: la de las tácticas y la de los valores". Concluye "debe analizarse siempre el proceso (de grupo o de organización) y como política (la interacción - del proceso con el ambiente de la organización)". (14)

Continuando con esta teoría, Robert Dahl (1953) sugiere que "hay cuatro clases amplias de procesos de toma - de decisiones, el democrático, el jerárquico, el convencional y el sistema de precios.

Su posición central de "el liderazgo es hasta cierto punto especializado y no monolítico, que es de negociación y no jerárquico"; podría incluirse como base de cualquier estudio futuro. Se trata claramente de una consecuencia necesaria del método de proceso a fin de abordar el -- análisis de la toma de decisiones, donde la decisión no la escoge un hombre después de recibir todos los datos y los cursos alternativos de acción del personal auxiliar, sino una serie de personas". (15)

Dentro de este enfoque, Snyder, Bruck y Spain (1954) intentaron en forma limitada presentar una teoría operacional - así la denominan ellos - plenamente desarrollada de toma de decisiones. Su concepto de la decisión como definiciones sucesivas y superpuestas de la situación, es un paso importante, se esforzaron en presentar un concepto de comunicaciones como la retroalimentación, la circulación -

(14) Ibidem, pág. 45.

(15) Ibidem, pág. 44.

restringida de información y la interacción entre las comunicaciones y la autoridad.

El segundo enfoque corresponde a la ciencia administrativa, busca dispositivos y procedimientos que reducirán tanto la racionalidad como la no racionalidad a factores - desdeñables en la toma de decisiones busca modos más precisos de describir las elecciones, definición precisa de alternativas y recientemente la atención a la identificación de los resultados probables a una alternativa dada. Por lo que la etapa crítica consiste en realizar al máximo la utilidad de los valores de la organización.

Dentro de esta postura, resaltan primordialmente la teoría de los juegos, la teoría de la decisión estadística y la investigación de operaciones; las cuales explicaremos a continuación.

A) TEORIA DE LOS JUEGOS

Creada por Von Neuman (1928), "sugiere que las decisiones importantes de normas económicas pueden comprenderse representándolas como juegos de estrategia y azar, tales como el póker, el bridge, etc. Esto equivale a traducir una decisión en un problema estratégico de elección. - La estrategia la aplica un participante contra la naturaleza o los demás jugadores adversarios". (16)

B) TEORIA DE LA DECISION ESTADISTICA

De acuerdo a Jean Paul Rehault (1973) en torno a esta teoría una "decisión es la conclusión de un proceso de

(16) Greenwood W.T. Op. cit. pág. 48.

análisis por parte de la persona que decide" y agrega, "antes que una persona tome una decisión, efectúa un análisis racional de la situación de interés, que puede ser intenso o no según las características particulares de la situación considerada". (17)

Bass (1972) señala "las decisiones estadísticas son el corazón de las decisiones relacionadas con la calidad de los problemas y su control. La predicción por medio de las estadísticas ofrece un procedimiento completamente racional para que un ejecutivo pueda reducir lo aventurado de su decisión frente a un medio incierto". (18)

A este respecto mencionaremos brevemente tres criterios que se utilizan para tomar decisiones:

1. CRITERIO DE DECISION EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE: Esta ocurre cuando el que toma las decisiones conoce el estado natural que ocurrirá con absoluta certidumbre. Por estado natural se entiende las condiciones medio ambientales que se presentarán a raíz de la decisión tomada.

2. CRITERIO DE DECISION EN CONDICIONES DE RIESGO: Se refiere a la condición en que hay cierto número de estados de la naturaleza, y el que toma las decisiones conoce la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos. La experiencia pasada da margen a conocer las probabilidades de los estados respectivos de la naturaleza.

-
- (17) Rehault J.P. Introducción a la toma de decisiones. Ed. Trillas. México 1975, pág. 20.
- (18) Bass B. Psicología de las Organizaciones. Ed. C.E.C.S.A. México 1972, pág. 444.

3. CRITERIO DE DECISION EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE: Se desconocen las probabilidades de que se presenten los diversos estados de la naturaleza, por ejemplo los problemas asociados con un nuevo producto o el incremento de la capacidad de una fábrica.

C) INVESTIGACION DE OPERACIONES (10)

Este tipo de investigación surge aproximadamente en 1940 durante la Segunda Guerra Mundial aplicándose en la industria militar. Consiste en reunir los datos disponibles sobre un problema específico, el procesamiento de datos, y con ellos formular informes cuantitativos sobre los méritos relativos de los diversos cursos de acción potenciales.

Básicamente, los objetivos de los modelos de Investigación de Operaciones (10) son de dos tipos: la disminución de los costos en términos de entradas, y el máximo aumento de la salida o sea las utilidades de las ventas de la empresa.

La disminución de los costos y el aumento de las utilidades de las ventas llevan a la optimización de las utilidades de la empresa.

"Características esenciales de la Investigación de Operaciones". (19)

1. ORIENTACION DE SISTEMAS: La actividad de cualquier parte de la organización afecta a la actividad de

(19) Ackoff R. La Investigación operativa en la empresa. Ed. Sargitarlo. España 1966, pág. 41.

cualquier otra.

Por lo tanto al analizar cualquier tipo de decisión o acción en una organización, es necesario identificar todas las interacciones significativas, y evaluar su impacto combinado sobre la marcha de la organización en conjunto y no limitarse a la marcha de la parte originalmente involucrada.

2. UTILIZACION DE EQUIPOS MIXTOS: El utilizar distintos enfoques para la solución de un problema puede ser la solución idónea, sin embargo la combinación de varios puede ser la que mejor se ajuste a la solución del problema de acuerdo a la circunstancia.

3. El equipo de (IO) crea y utiliza modelos matemáticos en el estudio de los sistemas organizados hombre-máquina.

Todos los modelos de (IO) toman la fórmula de una ecuación, en la cual, la medida de la característica total del sistema (P), está igualada a una cierta relación (f) entre un grupo de aspectos controlados del sistema (CI) y un grupo de aspectos incontrolados (UJ). Así pues, expresado simbólicamente, la fórmula básica de cualquier modelo (IO) es:

$$P = f (CI, UJ)$$

Las etapas de la Investigación de Operaciones (IO) incluyen:

1. El enunciado preciso del problema.
2. Reunión de datos pertinentes.

3. Creación de un modelo matemático válido para las fuerzas o valores pertinentes implicados.
4. Sustitución de los datos en el modelo y cálculo de los resultados bajo circunstancias cambiantes.
5. Selección del curso de acción óptimo, y
6. Vigilancia de la validez del modelo con la disponibilidad de nuevos datos.

Robert Thierauf menciona algunas de las técnicas -- utilizadas en la Investigación de Operaciones: "teoría de las probabilidades, técnicas matemáticas, modelos de secuenciación, modelos de reemplazo, modelos de inventario, modelos de asignación, modelos de programación dinámica, modelos competitivos, modelos de línea de espera, técnicas de simulación, modelos de ruta, métodos de búsqueda y heurísticos y métodos combinados de Investigación de Operaciones". (20)

Por medio de la Investigación de Operaciones (10) -- pueden determinarse: todas las variables importantes, la probabilidad y los resultados razonables de una decisión, antes de emprender la acción.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO:

El proceso de toma de decisiones en grupo se refiere a los procedimientos mediante los cuales las decisiones controlan las opiniones y la conducta de los miembros.

Antes de mencionar los antecedentes de la toma de --

(20) Thierauf R. Toma de decisiones por medio de Investigación de Operaciones. Ed. Limusa. México 1977. p.p. 33-37.

decisiones en grupo. Vale la pena mencionar lo que señala Jaughlin (1976) respecto a la toma de decisiones en grupo. "Existen dos formas de enfocar la toma de decisiones en -- grupo; el primer enfoque es aquel que presupone que cuando un grupo debe resolver un problema o tomar una decisión ca da miembro del grupo debe compartir la responsabilidad del producto del grupo; y el segundo enfoque en contraste con el primero, considera que los grupos no están combinados - para rendir un producto grupal y los resultados no son necesariamente compartidos en forma equitativa.

Se refiere a los grupos en donde impera la competen cia, en donde evidentemente sus consecuencias son las tendencias competitivas de las partes interesadas". (21)

ANTECEDENTES DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO:

Entre los primeros investigadores que hicieron in-- vestigaciones de cómo toman decisiones los grupos, se en-- cuentra Harrison Elliot, para quien "la democracia signifi có la participación de cada persona, en proporción a su ha bilidad en el proceso de llegar a decisiones. Su libro, -- The process of Group Thinkin, que contiene su filosoffa y su método ha sido clásico en su campo durante muchos años". (22)

-
- (21) Gallego P. Tesis: Efectos de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones, con estudiantes mexicanos de nivel superior. Facultad de Ciencias de la Conducta. U.A.E.M. 1978. pág. 16.
- (22) Elliot G. Como ayudar a los grupos a tomar decisiones. Ed. Diana. México 1975. p.p. 8-9.

Las primeras investigaciones sobre toma de decisiones en grupo fueron realizadas con grupos de amas de casa instruidas por dietistas acerca de los valores alimenticios de cierto tipo de carnes. Dos métodos fueron empleados. En algunos grupos se utilizó el de conferencias. En otros grupos se presentaba similar método pero con la salvedad, que realizaba una discusión en la que participaban las amas de casa.

En un control posterior se verificó que el 3% de las mujeres de los grupos de conferencia habían preparado alguna de las carnes, en contraposición al 32% de los grupos de discusión. Por otra parte en una maternidad, con madres campesinas, que antes de dar a luz, recibieron instrucciones acerca de la conveniencia de alimentar a sus hijos bajo cierto programa alimenticio. Las instrucciones les llegaron de dos formas: algunas mujeres recibieron en forma individual el consejo del dietista, otras fueron reunidas en grupos de seis y recibieron la misma información en el curso de una discusión.

Al final el 45% de las madres que participaron en los grupos de discusión, alimentaba a sus hijos bajo el programa sugerido, en tanto que solo el 20% del grupo abordado individualmente lo hacía. Lewin sugirió "que la superioridad del método de discusión se debía a la mayor participación que exige el método, en oposición a la pasividad del procedimiento de conferencia". (23)

(23) Asch S. Psicología Social. E.U.D.E.B.A. Argentina 1964. pág. 509.

Coch y French (1948) "realizaron un estudio en un taller de costura. En donde se efectuó un cambio de ocupación de los obreros en la realización de sus tareas. Lo cual provocó descontento y resistencia al cambio". (24) - Por lo que se dividió a los obreros en tres grupos: grupo No. 1, fue el grupo control donde se operó con los métodos tradicionales de trabajo, resultando que el 38% de los obreros había alcanzado el nivel corriente de productividad, grupo No. 2, se les convocó a una conferencia para explicar porque de la necesidad del cambio agregando ciertas promesas; este grupo mostró una notable normalización, el grupo No. 3, tuvo un procedimiento semejante al anterior, excepto en que se solicitó a todos ellos que participaran como operarios especialistas en el planteamiento de la nueva tarea. Este último grupo reveló la más pequeña reducción subsiguiente al traslado y la más rápida normalización en su productividad.

FASES DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO:

A continuación citaremos algunos puntos de vista de como debiera ser la toma de decisiones en grupo de acuerdo a algunos autores:

Al respecto Gilbert H. Selke y Howard F. Shout dividen el proceso de toma de decisiones en grupo en cuatro fases:

"1. Estudio del problema: es el periodo de preparación y trata del análisis de la presentación del problema y la actitud del dirigente.

2. Participación del problema: radica en la importancia de exponer el problema de modo que se obtenga la

participación de todos en la resolución del mismo, sobresa le la forma en como plantear el problema, ya que de ahí se determinará en gran parte si los empleados u operarios -- reaccionan de un modo constructivo o defensivo.

3. Discusión del problema: mencionan los procedi--- mientos de discusión y de las responsabilidades del diri--- gente con respecto al modo de dirigir la discusión.

4. Resolución del problema: trata de los objetivos encaminados a obtener a aceptación de una solución". (25)

A su vez George Terry señala "cuando se practica -- el enfoque de grupo - en la toma de decisiones - se inyec--- tan pasos adicionales entre los pasos de selección y eva--- luación - los cuales ya fueron mencionados dentro del enfo--- que individual. Para un grupo, los pasos adicionales son: determinar, evaluar, recomendar y seleccionar directamente la alternativa que deberá elegirse". (26)

Maler menciona cuatro pasos fundamentales en lo que él llama "la técnica efectiva de la decisión de grupo".(27)

1. Estudio del problema: consiste en el estudio por parte del dirigenté, para ver si el problema es o no de su incumbencia. Analiza la situación para ver si el problema puede o no ser resuelto en grupo. Analiza si existe el po-

(25) Maler N. Principios de relaciones humanas. Ed. Omega. España 1976. p.p. 228-229.

(26) Terry G. Op. cit. pág. 142.

(27) B. Von Haller G. Psicología Industrial. Ed. Mtez. Roca. España 1973. p.p. 202 a 204.

tencial en el grupo para resolver el problema.

2. Compartir el problema: se presenta el problema - como nuestro problema, con el fin de llamar el interés del grupo. Se presentan los hechos.

3. Discusión del problema: habilidad en relaciones humanas por parte del dirigente; tolerancia, libertad de - expresión, atención de cómo habla y siente la gente.

4. Resolución del problema: reconocer las solucio- nes del grupo, comprender la forma de pensar del grupo, y lo más importante que cada solución especifique una acción.

Maier presenta una serie de consideraciones (tabla # 2) que de acuerdo a él es "el sistema de decisiones en - grupo y lo que no es una decisión en grupo". (28)

LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO Y LA TEORIA DEL ESTILO DE - COMPORTAMIENTO (LIDERAZGO):

Considerando que el presente estudio tiene como fun- damento la teoría de estilo de comportamiento (liderazgo) y la toma de decisiones en grupo; se creyó conveniente in- cluir algunos de los estudios realizados fundamentados en estos dos aspectos.

Maier en el proceso de toma de decisiones en grupo, propone un entrenamiento - para el dirigente o supervisor - , para la adquisición de habilidades para saber conducir a - un grupo en la toma de decisiones. Y al respecto menciona

(28) Maier N. Op. cit. pág. 41.

TABLA # 2

LA DECISION DE GRUPO NO ES

1. Abandonar el control de la situación.
2. Un desprecio de la disciplina.
3. Un modo de dar a cada individuo lo que quiere.
4. Un modo de manipular a las personas.
5. Un modo de imponer las ideas del supervisor al grupo.
6. Una autocracia azucarada.
7. Un modo de obtener votos.
8. Una supervisión consultiva en la cual se busca simplemente consejo.
9. Un modo de cargar el peso de la empresa sobre los empleados.
10. Algo que puede hacer todo el mundo si lo desea.

LA DECISION DE GRUPO ES

- Un modo de controlar mediante la dirección más bien que por la naturaleza.
- Un modo de disciplinar a un grupo mediante la presión social.
- Un modo de ser equitativo con el trabajo y con todos los miembros del mismo.
- Un modo de reconciliar las actitudes en conflicto.
- Un modo de dejar que actúen los hechos y los sentimientos.
- Una concentración del pensamiento de todos.
- Resolución cooperativa de los problemas.
- Un modo de dar a cada persona una oportunidad para participar en cosas que le afectan en su situación laboral.
- Un sistema que exige habilidad y respeto hacia las demás personas.

"es importante considerar que el grupo es distinto de reunión de individuos. Según el sistema democrático de problemas, estos se resuelven por medio de decisiones. De este modo, el entrenamiento en dirección democrática pasa a ser un entrenamiento positivo en materia de obtener la participación del grupo en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Limitarse meramente a influir en los dirigentes de grupo para que reprimiran sus procedimientos autocráticos sería entrenamiento negativo El objetivo de las deliberaciones bajo una dirección democrática es lograr un acuerdo por unanimidad, y el dirigente hábil consigue este grado de acuerdo a una elevada proporción de casos". (29)

Maier y Sashkin, señalan cuando hay un conflicto entre dos decisiones, una de ellas definida por el líder y la otra por sus subordinados, la decisión final puede ser una victoria para uno u otros, un acuerdo de punto medio o la generación de alguna alternativa que una a todos. El resultado dependerá de la capacidad del líder, así como la naturaleza de los miembros. Las condiciones que se han descubierto que son favorables para el desarrollo de soluciones de Integración incluyen el entrenamiento del líder en tomar decisiones de grupo y las instrucciones a los dirigentes para que analicen los problemas de los trabajadores antes de plantear los suyos propios. El método más común que utilizan los líderes, incluso después de recibir un entrenamiento considerable, es tratar de persuadir a los trabajadores de que adopten la solución que se les ocurra - a los líderes -, en contraste con el método de plantear un problema y pedir su participación a los trabajadores para encontrar juntos la solución.

Para corroborar lo anterior, realizaron un estudio: "en donde "El cambio de procedimiento de trabajo" se utilizó para plantear un conflicto entre un supervisor y tres obreros de montaje. Después del experimento, todos los sujetos completaron un breve cuestionario que se ocupaba del tipo de solución obtenida, estimaciones de producción, el enfoque que dió el supervisor a sus comentarios y el modo en que se compartió con sus subordinados los datos que poseía.

Y de acuerdo a la descripción de la decisión tomada, se clasificaron como sigue:

- a) Soluciones antiguas: preferencia inicial de los obreros a no llevar a afectos cambios.
- b) Nuevas soluciones: preferencias del supervisor y requerir que cada obrero labore donde mejor se desempeña.
- c) Soluciones de integración: satisface las necesidades del trabajador, al retener el sistema de rotaciones u utilizar los datos de la gerencia.
- d) Soluciones de compromiso: la mitad del tiempo - laboral se utilizará el método propuesto por el supervisor y la otra mitad el utilizado por los obreros.

Los resultados fueron: los líderes entrenados se inclinaron menos a persuadir al grupo, y más a plantear el problema, hubo mayor tipo de soluciones integradoras, y la aceptación más alta". (30) Además esta investigación mues-

(30) Fleishman y Bass. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Ed. Trillas. México 1976. p.p. 377 a 386.

tra los beneficios del entrenamiento que estableció la distinción entre el estilo de dirección: en el que el líder - (a) plantea un problema y el grupo genera la solución, en comparación con (b) el hecho de que presente el problema - con una solución y persuade al grupo que la acepte.

Maier y Hoffman (1960), descubrieron que las soluciones de grupo eran de mayor calidad cuando se daba instrucciones a los grupos de que encontrarán una segunda solución, después de que supuestamente habían resuelto el problema al presentar su (primera) solución. En este experimento, se empleó el estudio de casos llamado "El cambio de procedimiento de trabajo", se obtuvieron soluciones de alta calidad (tipo integrativo) en un 11.1% de los grupos en su primera solución, en tanto que un 42.6% de los mismos grupos obtuvo este tipo como su segunda solución". (31)

Por último, White, Dittrich y James, 1980, "exploraron los efectos de dos métodos en la generación de implementación de alternativas o aportación de ideas, su estudio lo realizaron con un grupo de enfermeras que fueron distribuidas en los dos métodos a saber: el proceso de toma de decisiones y el de situación problemática, resultando que ambos métodos favorecieron al proporcionar una cantidad similar de implementación de alternativas o aportación de ideas". (32)

(31) Maier N. Toma de decisiones en grupo. Ed. Trillas. México 1983. pág. 117.

(32) White, Dittrich y James. The effects of group decision making and process on problem-situation complexity on implementation attempts. Administrative Science Quarterly, University of Reno, Nevada, 1980 (sept.) p.p. 428-440.

EFICIENCIA POTENCIAL DE UNA DECISION:

Maier señala que la eficiencia potencial de una -- decisión debe observarse bajo dos dimensiones: la calidad objetiva o Impe--sonal de la decisión, y la aceptación, o -- sea, la impresión que causa la decisión a las personas que deben llevarla a la práctica. A este respecto presenta -- una fórmula para tomar una decisión efectiva:

(DE) decisión efectiva (C) Calidad (A) aceptación
lo que nos da: $DE = C \times A$

"El considerar la aceptación puede ser algo muy va-- lioso en solución de problemas de grupo, ya que si se tie-- ne cierta preocupación en que los participantes queden sa-- tisfechos, esto puede influir en sus motivaciones y actitu-- des lo cual, a su vez, influir en su participación". (33)

Haciendo énfasis en cuanto al aspecto aceptación: -- "algunas Investigaciones realizadas muestran diferentes -- conclusiones a los factores determinantes en la aceptación de una decisión por parte de un grupo. Edith Bennett --- (1955) concluye que el factor principal es el tomar la de-- cisión por sí mismo. Barnlund y Halman (1960) sugieren -- que es la cantidad de participación, por otra parte French, Israel y As (1960) sugieren que es la cantidad de senti--- mientos o participación psicológica, por último Maier y -- Hoffman, 1959, 1961, han apuntado que los sentimientos de satisfacción de los miembros en su influencia sobre la so-- lución es un factor muy importante". (34)

-
- (33) Maier N. Toma de decisiones en grupo. Ed. Trillas. México -- 1983. pág. 15.
- (34) Maier N. Problem solving and creativity. Brooks/Cole Publ-- shing Company U.S.A. 1970. pág. 279.

De acuerdo a los estudios realizados por Maier y -- otros autores, concluimos que la toma de decisiones en grupo es efectiva en cuanto promueve la participación de los miembros del grupo, además de motivar la creatividad y la aportación de ideas, así como también el incremento en la proporción de estas.

FUENTES POTENCIALES DE TENSION Y CONFLICTO EN LA TOMA DE DECISIONES:

Hay dos fuentes potenciales de tensión y conflicto en la toma de decisiones:

1) Siempre que en la decisión haya que preferir entre varias opciones, hay un factor de pérdidas y ganancias que es preciso ponderar, otra fuente es posterior a la toma de decisión a que se llegue, esto es enfrentarse a tener que vivir con la decisión que se acaba de tomar y defender también que justificarla continuamente al grupo o a los demás.

Napier y Greshenfeld señalan "parece natural que la tensión y los puntos de conflicto deban existir dentro de los grupos que toman decisiones. La cuestión deviene en si las fuentes de tensión se reconocen o no claramente y se manejan o de la manera más constructiva posible.

Demasiado a menudo las mayores fuentes de conflicto y tensión son evitadas por completo (negadas o pasadas por alto). Si las fuentes de tensión reales no son descubiertas y manejadas, es muy posible que se difundan hacia -- otras áreas de la experiencia del grupo". (35)

(35) Napier y Gershenfeld. Grupos: teoría y experiencia. Ed. Trillas. México 1986. pág. 201.

FUENTES DE RESISTENCIA EN LOS GRUPOS QUE TOMAN DECISIONES:

"La solución de problemas y la toma final de decisión a menudo conducen a la innovación, a cursos opcionales de acción y a la destrucción del estado de equilibrio de un grupo o de un individuo. Este es uno de los motivos de que nos resistamos a las nuevas ideas". (36)

Cuando la gente trabaja con lo familiar y dentro -- del marco de referencia de la conducta acostumbrada, construye una relación de autoridad y de poder basada en expectativas relativamente evidentes. Cuando se cambia su relación con el poder, cuando se aceptan nuevas responsabilidades, inmediatamente se vuelve más vulnerable y menos segura de su propia posición. Así pues, las relaciones de dependencia seguras, son alteradas y la seguridad personal disminuida.

Cuando las decisiones alteran tales relaciones pueden preverse conflictos y tensión, que probablemente sean expresados en forma de resistencia encubierta a la proporción que se éste considerando.

Heider (1958), señala, "los grupos, como los individuos, fundan su seguridad en establecer normas y reglas de conducta. Tienden a darle valor a lo tradicional. No se inclinan a demostrar su propia potencia y se revelan contra de las instituciones ajenas que los sacan de sus mundos estables y tranquilos y los desequilibran. Estas y -- otras resistencias se originan en la dimensión emocional -- de la vida del grupo". (37)

(36) Ibidem, pág. 204.

(37) Ibidem, pág. 205.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR GRUPOS EN TOMA DE DECISIONES EN GRUPO:

George Huber "señala lo que para él son las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo". (38)

VENTAJAS:

1. El grupo podría tomar mejores decisiones que cualquier persona por sí sola, incluyendo al dirigente.
2. El grupo puede ser más efectivo posteriormente, en la instrumentación de decisiones si los miembros participan en la toma de decisiones.
3. La participación en el proceso de decisión puede ser una técnica útil para capacitar y desarrollar a los subordinados.

DESVENTAJAS:

1. Los grupos consumen más tiempo en tomar una decisión, que un individuo.
2. Los grupos a veces toman decisiones que no están de acuerdo con las metas de la organización.
3. Los miembros de la organización pueden esperar que se les haga participar en todas las decisiones, por lo que se resistirán a las decisiones que se tomen en forma apropiada pero unilateral por los altos niveles de la orga

(38) Huber G. Toma de decisiones en la gerencia. Ed. Trillas. México 1984. p.p. 156 a 159.

nización.

4. Los desacuerdos entre los miembros pueden ocasionar que el grupo sea incapaz de tomar una decisión, con lo cual se demora la solución del problema y crea malos entendidos entre los miembros.

En resumen se vió que el proceso de toma de decisiones, que en ocasiones solo se le da un enfoque administrativo, tiene otras facetas tales como el punto de vista filosófico, psicológico y sociológico.

Por otra parte las diferentes definiciones mencionadas señalan un concepto general acerca de la toma de decisiones como una elección hecha de entre varios caminos o alternativas para llegar a una meta o para la solución de un problema. George Terry nos menciona la diferencia del proceso de toma de decisiones en grupo y en forma individual.

Se señalaron las estrategias de la toma de decisiones así como también aproximaciones teóricas de la toma de decisiones mencionadas por Gore y Silander. Se vió los antecedentes de la toma de decisiones desde Coch hasta Maier y Hoffman.

En el caso de Maier y Hoffman se vió la vinculación de la toma de decisiones en grupo y la teoría de liderazgo llamada del estilo de comportamiento.

Por último, se plantearon algunas consideraciones acerca de la toma de decisiones, tales como: eficiencia potencial de una decisión, fuentes potenciales de tensión y

conflicto en la toma de decisiones, fuentes de resistencia
y ventajas y desventajas en la toma de decisiones.

CAPITULO IV

Si se considera que el psicólogo del trabajo gran parte de su actividad profesional la realiza en una organización. Donde por lo general desempeña funciones de selección o capacitación de personal y en ocasiones ambas. Es importante señalar que sus funciones no deben limitarse a estas dos tareas - selección y capacitación de personal -, sino que debe estar preparado para ser un orientador o consejero tanto para los jefes como para los subordinados; a nivel personal y profesional, por lo que es conveniente -- que tenga conocimiento de lo que son los estilos de liderazgo o supervisión.

El líder dentro de una organización, es por lo general un guía, que requiere de sus seguidores para marcar -- las pautas que permitan alcanzar metas u objetivos en la organización. Es así que, la posición teórica del estilo de comportamiento y en especial la posición de Norman R. F. Maier 1950, la que describe dos tipos de liderazgo: autocrático y democrático, donde básicamente el líder en el primer tipo tiene ya tomada la decisión y la impone al grupo, y en el segundo tipo el líder plantea un problema y -- conduce al grupo a una solución surgida del mismo grupo.

Nos lleva a plantear el problema de investigación -- que es el siguiente:

PROBLEMA:

¿Cómo influye el tipo de liderazgo en la actitud de los subordinados, dentro del proceso de toma de decisiones?

HIPOTESIS:

El estilo de liderazgo autocrático o democrático -- influirá en la actitud de los subordinados hacia el proceso de toma de decisiones.

1.1 H_1 = Existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia por el estilo autocrático o democrático de liderazgo.

1.2 H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia por el estilo autocrático o democrático de liderazgo.

2.1 H_1 = Existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "Impeusta" y la toma de decisiones en grupo.

2.2 H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "Impuesta" y la toma de decisiones en grupo.

3.1 H_1 = Existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo -- con liderazgo autocrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia el estilo autocrático o democrático de liderazgo.

3.2 H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo

con liderazgo autocrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia el estilo autocrático o democrático de liderazgo.

4.1 H_1 = Existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo democrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia el estilo autocrático o democrático de liderazgo.

4.2 H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo democrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia el estilo autocrático o democrático de liderazgo.

5.1 H_1 = Existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo autocrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "impuesta" y la toma de decisiones en grupo.

5.2 H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo autocrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "impuesta" y la toma de decisiones en grupo.

6.1 H_1 = Existen diferencia estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo democrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "impuesta" y la toma de decisiones en grupo.

6.2 H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo democrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "Im--puesta" y la toma de decisiones en grupo.

7.1 H_1 = Existen diferencias estadísticamente significativas entre el grupo con liderazgo autocrático y el grupo con liderazgo democrático en cuanto a su satisfacción con la decisión tomada en la situación experimental.

7.2 H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas entre el grupo con liderazgo autocrático y el grupo con liderazgo democrático en cuanto a su satisfacción con la decisión tomada en la situación experimental.

VARIABLES:

- 1) Variable Independiente: liderazgo; autocrático y democrático.
- 2) Variables Dependientes: actitud hacia la toma de decisiones y satisfacción con la decisión tomada.

DEFINICION DE VARIABLES:

LIDERAZGO: Es el estilo de comportamiento que asume un individuo ante un grupo, con el fin de lograr una decisión ante una situación problemática.

LIDERAZGO AUTOCRATICO: Es el estilo de comportamiento que asume un individuo ante un grupo, para guiarlo y conducirlo a una decisión tomada de antemano.

LIDERAZGO DEMOCRATICO: Es el estilo de comportamiento que asume un individuo ante un grupo, y en el que plantea un problema - concerniente a ellos - y dirige al grupo para que éste llegue a una decisión.

ACTITUD: Es la tendencia o predisposición de un individuo, mediante un conjunto de respuestas relativamente estable, constantemente dadas hacia un objeto.

TOMA DE DECISIONES: Es el proceso donde un individuo o un grupo soluciona un problema eligiéndose entre una o varias opciones, aquella que reúna las condiciones idóneas para la solución de un problema.

SATISFACCION: Es la actitud de agrado por parte -- del individuo con la decisión tomada.

SUJETOS:

Se tomo un grupo integrado por quince trabajadores pertenecientes a la área administrativa de la Unidad Departamental de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal del Departamento del Distrito Federal.

INSTRUMENTOS:

Se diseñó una escala tipo Likert con treinta y cuatro reactivos que midió la actitud hacia los estilos de liderazgo autocrático y democrático así como la actitud hacia la toma de decisiones. (Anexo # 1)

La escala estuvo distribuida de la siguiente manera: veintidos reactivos en relación al liderazgo y doce en relación a la toma de decisiones.

Para la construcción de la escala se aplicaron dos piloteos resultando lo siguiente: se aplicó en el primero 43 reactivos donde mediante la prueba "t" se eligieron 15 reactivos a un nivel de significancia de 0.1 a 0.001 (Anexo # 2).

En el segundo piloteo no se consideraron los reactivos ya elegidos - en el primer piloteo - sólo se volvieron a redactar los que habían sido rechazados en el primer piloteo, eligiéndose en esta ocasión 13 reactivos mediante - los mismos criterios estadísticos que en primer piloteo.

Se agregaron 6 reactivos más con el fin de balancear la escala final (Anexo # 1), la que quedó con 34 reactivos.

La confiabilidad del instrumento se obtuvo por el método de pares y nones, cuya fórmula es la siguiente:

$$r = \frac{NE_{xy} - E_x E_y}{\sqrt{(NE_x^2 - (E_x)^2)(NE_y^2 - (E_y)^2)}}$$

donde la confiabilidad fue de 0.46 aplicándose la fórmula de corrección de Spearman-Brown que es:

$$r_{tt} = \frac{2r}{1+r}$$

finalmente de 0.63 que significa que cumple con los requisitos mínimos para la cual fue creada (Anexo # 4).

La validez del instrumento se obtuvo mediante el -- alpha de Crombach y fue de 0.75 que significa que el instrumento mide exactamente los aspectos para el que fue --

creado (Anexo # 5).

Se realizaron dos dinámicas de grupo:

DINAMICA # 1: "Sobrevivencia en el desierto" (Anexo # 6) y

DINAMICA # 2: "El cambio de procedimiento de trabajo" (Anexo # 7). La dinámica se utilizó para la elección de líderes e introducción a discusión de grupo. La dinámica # 2 tuvo como objetivo principal su utilización en el tratamiento experimental.

Se diseñó una hoja de registro (Anexo # 8) que utilizaron un grupo de observadores previamente entrenados y que registraron una serie de conductas para la elección del líder durante la primera dinámica: estas conductas están descritas en la hoja de instrucciones para observadores (Anexo # 9) que fue creada para complementar la labor de los observadores. Por último, se utilizó dos formas de instrucciones para los líderes que se aplicaron en la dinámica # 2 (Anexo # 10 y 11).

METODO:

La forma de proceder en el presente estudio fue la siguiente: Se diseñó un seminario titulado "Seminario de Toma de Decisiones" (Anexo # 12) y que para fines del estudio se dividió en dos sesiones que se describen a continuación:

SESION # 1:

1.1 PRETEST: Cada uno de los participantes contestó

la escala de actitud (Anexo # 1). Se explicó que el fin -- era conocer su actitud hacia el liderazgo.

1.2 SEMINARIO: El instructor desarrolló el contenido del seminario de Toma de Decisiones (Anexo # 12).

1.3 EJERCICIO: Se realizó la dinámica # 1 "Sobrevivencia en el desierto" (Anexo # 6) con el objetivo de identificar a los líderes e introducir a los participantes en la discusión de grupo. En esta parte participó el grupo de observadores y registraron las conductas que fueron los criterios para identificar a los líderes. La dinámica se realizó dividiendo al grupo en dos grupos de cuatro personas cada uno y uno de cinco, esto debido al número de participantes, la dinámica tuvo una duración de veinte minutos.

1.4 CONCLUSIONES: Se discutieron resultados de la dinámica y se concluyó la primera sesión.

SESION # 2:

2.1 RESUMEN: El instructor realizó preguntas a los participantes sobre el contenido temático de la sesión # 1.

2.2 SEMINARIO: El instructor desarrolló los últimos puntos temáticos del seminario Toma de Decisiones (Anexo # 12).

2.3 TRATAMIENTO EXPERIMENTAL: Se realizó la dinámica # 2 "El cambio de procedimiento de trabajo" (Anexo # 7) desarrollándose de la siguiente manera: un jefe y su equipo de trabajo tienen la misión de incrementar su producción, un especialista de la organización para la que ellos

trabajan, elabora un Informe sobre la forma en que cada uno de los miembros del equipo de trabajo se desenvuelve en su posición de trabajo; la organización llama al jefe del --- equipo para pedirle mayor producción por parte de su equipo de trabajo. El jefe del equipo decide reunir a su gente para discutir el problema.

A continuación se describen los pasos que se siguieron:

2.3.1 Los sujetos que fueron elegidos como líderes en la dinámica # 1 (Anexo # 6) se les entregó un formato - de instrucciones de "estilo de liderazgo" (autocrático o democrático) (Anexos # 10 y # 11), dándoles diez minutos - para que lo leyeran, una vez entendido estas instrucciones se les entregó el rol - papel - que jugarían - los líderes - en la dinámica # 2 (Anexo # 7).

2.3.2 Al mismo tiempo a cada uno de los participantes se les entregó al azar, el rol que cada uno de ellos - jugaría en su respectivo equipo. También a los participantes se les dió diez minutos para estudiar su papel.

2.3.3 Los equipos se integraron de la siguiente manera:

Cuatro grupos: grupo 1 (jefe con instrucciones autocráticas y tres miembros en su equipo de trabajo), grupo 2 (jefe con instrucciones autocráticas y tres miembros en su equipo de trabajo), grupo 3 (jefe con instrucciones democráticas y tres miembros en su equipo de trabajo) y grupo 4 (jefe con instrucciones democráticas y dos miembros en su equipo de trabajo).

Cabe aclarar que este último equipo quedó con solo

dos miembros debido que uno de los participantes no asistió a esta sesión. Para este ejercicio se les dió 25 minutos para llegar a la solución del problema y tomar una decisión.

2.4 POSTEST: Cada uno de los participantes contestó la escala de actitud (Anexo # 1), excepto los líderes.

2.5 CONCLUSIONES: En esta parte se les pidió a cada miembro de los equipos exceptuando los líderes que manifestaran su actitud en torno a la actuación del jefe que les tocó, y que manifestaran su "satisfacción" o "insatisfacción" con la decisión tomada.

2.6 FINALIZACION: Se les pidió a los participantes que manifestaran su opinión acerca del seminario, así como conclusiones del mismo. Se agradeció su participación.

DISEÑO:

Se utilizó el modelo (A B A) que es el siguiente:

Línea Base Pretest	Tratamiento Seminario de Toma de decisiones.	Medición Postest
Actitudes hacia el liderazgo y la toma de decisiones.	Información de la toma de decisiones.	Actitudes hacia el liderazgo y la toma de decisiones.

RESULTADOS:

El análisis de resultados se llevó a cabo utilizando procedimientos de la Estadística Descriptiva y Estadística Inferencial. De la Estadística Descriptiva utilizamos el Paquete Estadístico "SPSS" (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) recurriendo a las subrutinas Frecuencias y Breakdown. De la Estadística Inferencial se utilizó del Paquete "SPSS", la subrutina T-Test, además de χ^2 (Chi Cuadrada).

Frecuencias, este proceso nos permite calcular, básicamente frecuencia absoluta, frecuencia relativa, frecuencia acumulada y frecuencia ajustada. Además de medidas de tendencia central, de dispersión y la creación de histogramas. Para el estudio se utilizó las frecuencias relativas (porcentajes) e histogramas para observar la distribución de los sujetos en cada variable.

Además por medio de dicha subrutina se eligieron los reactivos que al nivel de significancia de $\alpha \leq 0.6$ fueron significativos, (Tabla # 1) con la finalidad de observar la actitud hacia el liderazgo.

El análisis de los reactivos de la escala utilizada (Anexo # 1) se realizó por computadora y, para diferenciar entre el pretest y el postest, se asignó una numeración distintiva.

En otras palabras, a cada reactivo le correspondió un número cuando se analizó el pretest y al mismo reactivo se le asignó otro número cuando se analizó el postest.

TABLA # 1

REACTIVOS	t	gl	sig.
3 y 37	3.63	10	0.005
4 y 38	3.73	10	0.004
13 y 47	4.54	10	0.005
14 y 48	-4.30	10	0.012

La tabla # 1 señala los reactivos que resultaron significativos al ≤ 0.06 .

La numeración correspondiente se consigna a continuación:

La Tabla # 2 señala los reactivos correspondientes a la variable liderazgo.

TABLA # 2

REACTIVOS	PRETEST	POSTEST
3	3	37
4	4	38
13	13	47
14	14	48

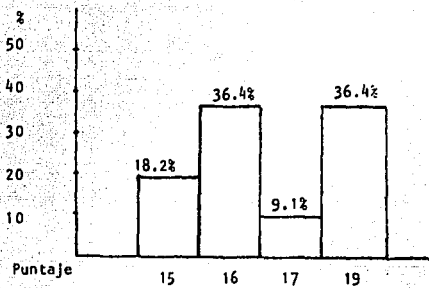
De la misma manera la tabla # 3 señala los reactivos que corresponden a la variable toma de decisiones.

TABLA # 3

REACTIVOS	PRETEST	POSTEST
26	26	60
27	27	61
28	28	62
29	29	63
32	32	66
33	33	67

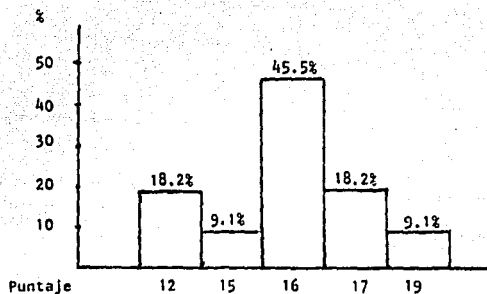
Mediante la subrutina *Frequencies* se elaboraron los siguientes histogramas, que señalan la distribución en porcentajes de los sujetos en cuanto a su tendencia hacia los estilos de liderazgo y hacia las formas de tomar decisiones.

HISTOGRAMA # 1



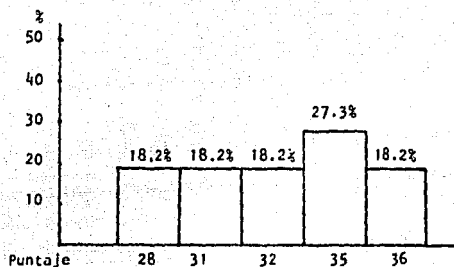
El histograma # 1 representa la variable liderazgo en el pretest, en el eje vertical esta el porcentaje de los sujetos mientras que en el eje horizontal representa el puntaje obtenido en esta variable. Los puntajes 16 y 19 corresponden al 36.4% de los sujetos, un 18.2% al puntaje 15 y un 9.1% al puntaje 17. Dichos puntajes indican que los sujetos tienen una tendencia hacia el liderazgo democrático.

HISTOGRAMA # 2



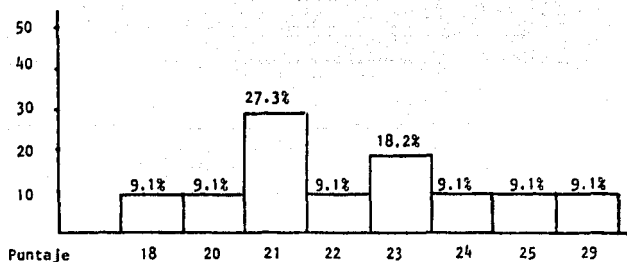
El histograma # 2 representa la variable liderazgo en el postest, en el eje vertical esta el porcentaje de los sujetos mientras que en el eje horizontal representa el puntaje obtenido en esta variable. El puntaje 12 indica que el 18.2% no tuvieron preferencia por ninguno de los dos estilos de liderazgo, el puntaje 16 tuvo el 45.5%, el puntaje 17 el 18.2% y los puntajes 15 y 19 tuvieron un 9.1% respectivamente; a partir del puntaje 15 se manifiesta una preferencia por el liderazgo democrático.

HISTOGRAMA # 3



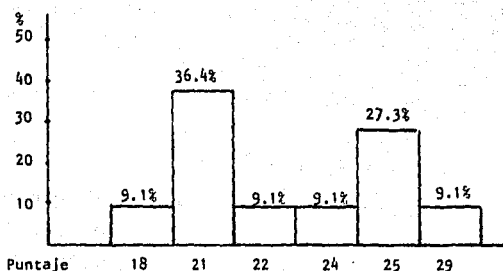
El histograma # 3 representa la variable liderazgo, en el eje vertical esta el porcentaje de los sujetos mientras que el eje horizontal representa el puntaje obtenido en esta variable. El mayor porcentaje lo tuvo el puntaje - 35 con 27.3%, los puntajes 28, 31, 32 y 36 obtuvieron respectivamente el 18.2% por los puntajes obtenidos se señala que todos los sujetos tienen preferencia por el liderazgo democrático.

HISTOGRAMA # 4



El histograma # 4 representa la variable toma de -- decisiones en el pretest, el eje vertical representa el -- porcentaje de los sujetos mientras que el eje horizontal -- representa el puntaje obtenido en esta variable. El pun^{ta} je 18 tuvo un 9.1% lo que significa que hubo preferencia -- hacia ninguna de las dos formas de tomar decisiones, los -- puntajes 20, 22, 24, 25 y 29 tuvieron un porcentaje de -- 9.1%, el puntaje 23 el 18.2% y el puntaje 21 el 27.3% lo -- que significa que a partir del puntaje 20 los sujetos man^{ifi} festaron preferencia por la toma de decisiones en grupo.

HISTOGRAMA # 5



El histograma # 5 representa la variable toma de -- decisiones en el postest, en el eje vertical esta el porcentaje de los sujetos mientras que el eje horizontal representa el puntaje obtenido en esta variable. El puntaje 18 obtuvo el 9.1% que indica que no hay preferencia por -- ninguna de las dos formas de tomar decisiones, los puntajes 22, 24 y 29 tuvieron un porcentaje de 9.1%, el puntaje 25 el 27.3% y el puntaje 21 el 36.4% así que del puntaje - 21 al 29 indican que existe una preferencia hacia la toma de decisiones en grupo.

La subrutina Breakdown proporciona una segmentación de variables con medidas de tendencia central y medidas de dispersión con respecto a una variable dependiente y un grupo de hasta cinco variables independientes. Para los fines del estudio se creó la variable "lídera" (líderazgo) que fue constituida por los reactivos 3, 4, 13, 14, 37, 38, 47 y 48. Y observamos su relación con otras cinco variables: "lídera", "lídera pre", "lídera pos", "tomad pre" y "tomad pos" (ver tabla # 4).

Definimos a continuación cada variable así como su conformación.

"Lídera pre" (líderazgo medido en el pretest) la componen los reactivos 3, 4, 13 y 14.

"Lídera pos" (líderazgo medido en el postest) la componen los reactivos 37, 38, 47 y 48.

"Tomad pre" (toma de decisiones medida en el pretest) la componen los reactivos 26, 27, 28, 29, 32 y 33.

"Tomad pos" (toma de decisiones medida en el postest) la componen los reactivos 60, 61, 62, 63, 66 y 67. En base a la variable "lídera" se realizó la segmentación tomando las variables antes mencionadas y se identificó las medias y el número de sujetos en cada una.

A continuación se describe lo que se obtuvo mediante esta subrutina:

La media del grupo (32.6364) nos indica una tendencia hacia el estilo de líderazgo democrático; en relación a la variable "lídera" (líderazgo) las medias obtenidas se

TABLA No. 4 REPRESENTACION

Separación realizada en base a la variable Liderazgo.
para analizar las siguientes variables: Liderazgo.
Liderazgo en el pretest. Liderazgo en el posttest.
Toma de decisiones en el pretest y Toma de decisiones
en el posttest.

Liderazgo en la suma de los reactivos
3, 4, 13, 14, 37, 38, 47 y 48.

Liderazgo en el pretest en la suma de
los reactivos 3, 4, 13 y 14.

Liderazgo en el posttest en la suma de
los reactivos 37, 38, 47 y 48.

Toma de decisiones en el pretest en la
suma de los reactivos 26, 27, 28, 29,
32 y 33.

Toma de decisiones en el posttest en la
suma de los reactivos 40, 41, 42, 43,
46 y 47.

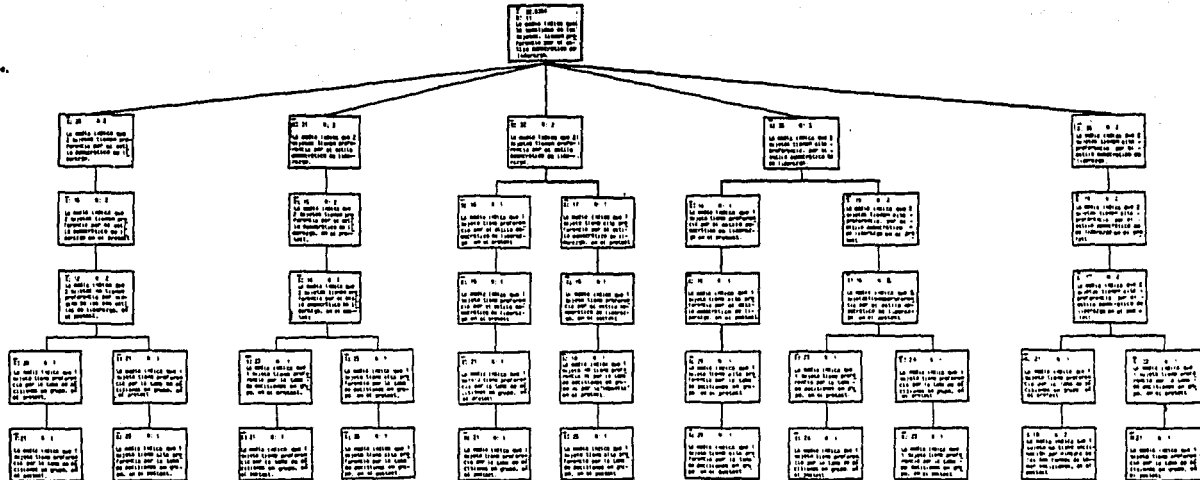


TABLA No. 4 DEMOSTRACION

Separación realizada en base a la variable **Liderazgo**.
 Para analizar las siguientes variables: **Liderazgo**,
Liderazgo en el present., **Liderazgo en el postest.**,
 Toma de decisiones en el present y Toma de decisiones
 en el postest.

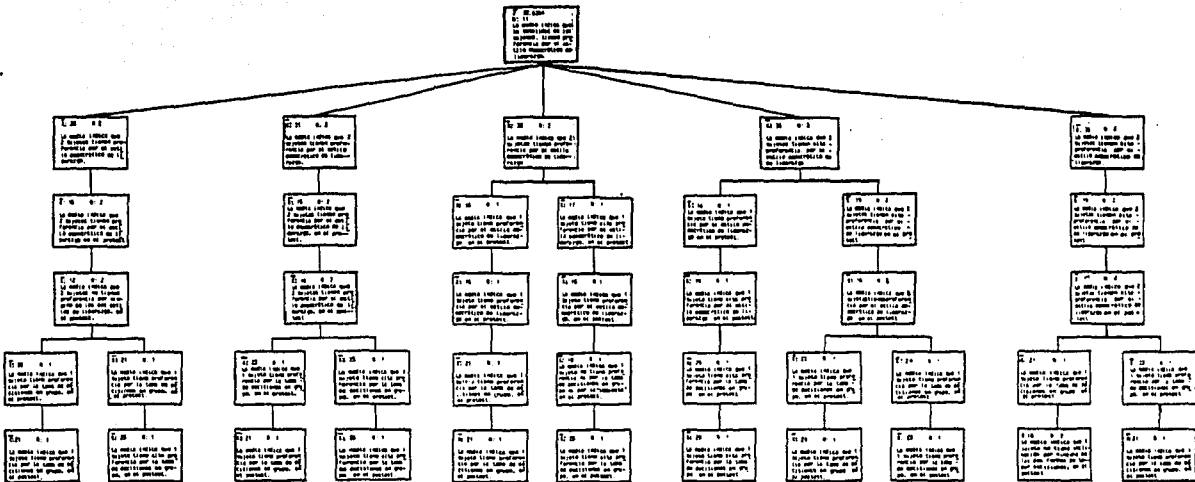
Liderazgo en la suma de los Reactivos
 1, 4, 12, 14, 17, 26, 27 y 40.

Liderazgo en el present es la suma de
 los reactivos 3, 4, 13 y 14.

Liderazgo en el postest es la suma de
 los reactivos 37, 38, 43 y 44.

Toma de decisiones en el present es la
 suma de los reactivos 27, 28, 29,
 32 y 33.

Toma de decisiones en el postest es la
 suma de los reactivos 40, 41, 42, 43,
 46 y 47.



ñalan que seis sujetos tienen preferencia por el estilo de liderazgo democrático, mientras que cinco tienen alta preferencia por este mismo estilo. En "líder pre" (liderazgo medido en el pretest) seis sujetos muestran preferencia por el estilo democrático de liderazgo y cinco muestran alta preferencia por dicho estilo. En "líder pos" (liderazgo medido en el postest) dos sujetos no mostraron preferencia por ninguno de los dos estilos de liderazgo, seis tienen preferencia por el estilo democrático y tres alta preferencia por el mismo estilo.

En "tomad pre" (toma de decisiones medida en el pretest) solo un sujeto no mostró preferencia por ninguna de las dos formas de tomar decisiones, ocho tuvieron preferencia por la toma de decisiones en grupo y dos alta preferencia por la toma de decisiones en grupo. Por último, en "tomad pos" (toma de decisiones medida en el postest) solo un sujeto no mostró preferencia por la toma de decisiones en grupo o "impuesta", seis sujetos mostraron preferencia por la toma de decisiones en grupo y cuatro manifestaron alta preferencia por la toma de decisiones en grupo.

Dentro de la Estadística Inferencial, se utilizó la subrutina "T-Test" que consiste básicamente en la comparación de dos medias muestrales con el fin de encontrar diferencias estadísticamente significativas entre estas. La subrutina tuvo como objetivo en el estudio analizar las hipótesis propuestas. La tabla # 5 señala los resultados obtenidos para el análisis de la hipótesis # 1 e indica que no existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia por el estilo de liderazgo autocrático o democrático, conclusión a que se llegó en base a los reactivos que midieron liderazgo.

TABLA # 5

REACTIVOS	t	gl	sig
3	- 1.00	9	0.367
4	0.13	9	0.901
13	- 0.30	9	0.770
14	- 0.59	9	0.569
37	0.00	9	1.000
38	0.00	9	1.000
47	0.18	9	0.864
48	0.46	9	0.657

La tabla # 5 señala el nivel de significancia obtenido en la comparación de los dos grupos (democrático y autocrático) en relación a la variable liderazgo.

La tabla # 6 nos señala los resultados obtenidos en el análisis de la hipótesis # 2 y señala que sólo dos reactivos son estadísticamente significativos y que señalan que si existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia por la toma de decisiones "impuesta" y la toma de decisiones en grupo dichos reactivos son el 61 y el 67.

Mientras que el resto de los reactivos señalan que no existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "impuesta" y la toma de decisiones en grupo.

TABLA # 7

REACTIVOS	t	gl	sig
26	1.69	9	0.142
27	0.81	9	0.440
28	- 0.59	9	0.567
29	1.00	9	0.343
32	0.00	9	1.000
33	2.00	9	0.102
60	0.30	9	0.770
61	- 2.43	9	0.041
62	0.69	9	0.513
63	- 0.45	9	0.657
66	- 0.28	9	0.793
67	2.36	9	0.056

La Tabla # 7 señala el nivel de significancia estadístico obtenido en la comparación en los dos grupos (democrático y autocrático) en relación a la variable toma de decisiones.

La tabla # 8 nos muestra el nivel de significancia obtenido para las hipótesis # 3 y # 4 respectivamente. En cuanto a la hipótesis # 3 aceptamos la hipótesis alterna - que nos señala que existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo autocrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia el liderazgo autocrático o democrático; la hipótesis # 4 señala que los subordinados del grupo con liderazgo democrático tuvieron diferencias estadísticamente significativas en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia el liderazgo autocrático o democrático.

TABLA # 8

VARIABLE	t	gl	sig
Liderazgo en el pretest. Liderazgo en el postest	6.78	5	0.001
Liderazgo en el pretest. Liderazgo en el postest	10.00	4	0.001

La tabla # 8 señala el nivel de significancia - obtenido en la comparación de las variables liderazgo en el pretest y liderazgo en el postest en el grupo autocrático y señala que existen diferencias estadísticamente significativas entre estas variables; igualmente la tabla muestra el nivel de significancia en la comparación de estas mismas variables en el grupo democrático indicando que existen diferencias estadísticamente significativas entre estas variables.

La tabla # 9 indica el nivel de significancia obtenido para las hipótesis # 5 y # 6; la hipótesis # 5 indica que de acuerdo al nivel de significancia obtenido no existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo autocrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "impuesta" y la toma de decisiones en grupo.

En cuanto a la hipótesis # 6 el nivel de significancia obtenido indica que existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados - del grupo con liderazgo democrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia la toma de decisiones "impuesta" y la toma de decisiones en grupo.

TABLA # 9

VARIABLE	t	gl	sig
Toma de decisiones en el pretest.	- 2.42	5	0.060
Toma de decisiones en el postest.			
Toma de decisiones en el pretest.	- 2.90	4	0.0444
Toma de decisiones en el postest.			

La tabla # 9 señala el nivel de significancia - obtenido en la comparación de las variables toma de decisiones en el pretest y toma de decisiones en el postest en el grupo autocrático y señala que no existieron diferencias estadísticamente significativas entre estas variables. - También señala la comparación de estas variables para el grupo democrático indicando que si existieron diferencias estadísticamente significativas en este grupo.

Por último la tabla # 10 nos indica el análisis que se utilizó para la comprobación de la hipótesis # 7. Para

dicho fin utilizamos la χ^2 (Chi cuadrada), ya que por ser una técnica de bondad de ajuste, y que se utiliza para probar la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre un número observado de objetos o respuestas de cada categoría y un número esperado, se considero indicado para el análisis de esta última hipótesis.

TABLA # 10

VARIABLE	GRUPO AUTOCRATICO	GRUPO DEMOCRATICO	
Satisfacción con la decisión	3.81 2	3.18 5	7
Insatisfacción con la decisión.	2.18 4	1.81 0	4
	6	5	11

Mediante la χ^2 (Chi cuadrada) se comprobó que hay diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la satisfacción o insatisfacción con la decisión tomada al finalizar la dinámica # 2. El resultado obtenido por la χ^2 fue de 5.21 y comparado con el $\alpha = 0.05$ con $gl = 1$ resultó ser de 3.84, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna, por lo tanto concluimos que sí existieron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

DISCUSION:

Mediante las técnicas de Estadística Descriptiva: "Frecuencias" y "Breakdown", en este caso "Frecuencias" se observó de acuerdo a los porcentajes obtenidos (histogramas) que la mayor parte de los sujetos tuvieron preferencia hacia el liderazgo democrático, así como inclinación hacia la toma de decisiones en grupo, solo algunos casos observaron indiferencia en relación a la toma de decisiones "Impuesta" o en grupo.

En cuanto a la subrutina "Breakdown" (segmentación), esta describió la relación de la variable "lidera" (liderazgo) con las variables "lidera pre" (liderazgo en el pretest), "lidera pos" (liderazgo en el postest), "tomad pre" (toma de decisiones en el pretest) "tomad pos" (toma de decisiones en el postest) aquí se presentó algo similar que en la subrutina "Frecuencias", ya que en la variable "lidera" (liderazgo) se observó una tendencia hacia el liderazgo democrático, específicamente seis sujetos tuvieron preferencia por el estilo democrático y los otros cinco manifestaron una alta preferencia por dicho estilo.

En la variable "lider pre" (liderazgo en el pretest) seis sujetos tuvieron preferencia por el estilo democrático de liderazgo y cinco tuvieron alta preferencia por dicho estilo, como podemos observar las medias obtenidas son similares en cuanto a la distribución de los sujetos en relación a sus tendencias.

En contraste en la variable "lidera pos" (liderazgo en el postest) las medias que se obtuvieron señalan que -- dos sujetos no mostraron preferencia por ninguno de los -- dos estilos de liderazgo, seis sujetos como al igual que --

las medias anteriores tuvieron preferencia por el estilo de liderazgo democrático. Los tres sujetos restantes tuvieron una alta preferencia por este mismo estilo.

La variable "tomad pre" (toma de decisiones en el pretest) indicó de acuerdo a sus medias que ocho sujetos tuvieron preferencia por el estilo de toma de decisiones en grupo, dos mostraron alta preferencia por dicho estilo y solo uno no tuvo preferencia por alguna de las dos formas de tomar decisiones. Contrastando, las medias de la variable "tomad pos" (toma de decisiones en el postest) señalaron que cuatro sujetos tuvieron alta preferencia por la toma de decisiones en grupo seis tuvieron preferencia por dicha forma y una vez más solo uno no mostró preferencia por alguna de las dos formas de tomar decisiones.

Es importante resaltar que el anterior análisis solo representa una visión general de la distribución de los sujetos en cuanto a los puntajes que obtuvieron en la escala de actitudes que se les aplicó, tanto en el pretest como en el postest.

Para el análisis de las hipótesis se realizó auxilio de la Estadística Inferencial, concretamente la subrutina "T-Test" y la X^2 (CHI cuadrada). Con la subrutina "T-Test" se hizo el análisis de las primeras seis hipótesis, mientras que con la X^2 se analizó la última hipótesis.

HIPOTESIS # 1:

Encontramos que no existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia por alguno de los dos estilos de liderazgo.

De acuerdo con la teoría del comportamiento los sujetos debieron aparecer diferencias, sobre todo una inclinación por el estilo de liderazgo democrático.

HIPOTESIS # 2:

Los resultados indicaron que sólo dos reactivos señalaron diferencias estadísticamente significativas, este hecho se puede explicar en base a que estos hacen alusión al aspecto "experiencia" y que el que fueran significativos pudo deberse a que en la dinámica # 2 los líderes que estuvieron al frente de los grupos, eran líderes formales y que por tener a su cargo algunas de las áreas pertenecientes a la Unidad Departamental, los demás integrantes pudieron atribuirles factores relacionados con el aspecto de "experiencia". Hay que agregar que en este caso la actitud de los sujetos fue por considerar relevante la toma de decisiones "impuesta", esto debido al factor antes mencionado - experiencia -.

Por otra parte los demás reactivos no resultaron estadísticamente significativos, por lo que no hubo ningún cambio en cuanto a la actitud de los subordinados.

HIPOTESIS # 3:

Los resultados indicaron que si existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados que participaron en los grupos con liderazgo autocrático en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia el liderazgo autocrático o democrático. En esta ocasión la tendencia de los sujetos fue de una actitud de preferencia hacia el estilo de liderazgo democrático. Estas diferencias pudieron surgir en el postests, ya --

que durante el tratamiento los líderes contaron con las -- instrucciones de comportamiento de estilo de liderazgo; y que por lo que sucedió en la dinámica # 2 los líderes tomaron muy en serio su papel - los líderes autocráticos -. - Maier (1950) señala a este respecto "el grupo autocrático está dominado por un individuo o una camarilla de poder -- existen amplias diferencias de estatus entre los integrantes y la comunicación tiende a realizarse en un solo sentido de los conductores a los partidarios".

HIPOTESIS # 4:

Los resultados señalan que existieron diferencias - estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados de los grupos con liderazgo democrático en el pretest y el postest. Una vez más Maier (1950) señala "los - resultados demostraron la superioridad de los grupos dirigidos por individuos preparados los líderes concedores de los procedimientos democráticos cuidaron que cada - uno de los miembros del grupo pudiera aportar su contribución personal".

Fundamentándonos en la cita anterior y en base a - los resultados podemos decir que la actitud de los subordinados se manifestó a favor del estilo de liderazgo democrático.

HIPOTESIS # 5:

Los resultados indicaron que no existieron diferencias estadísticamente significativas en la actitud de los subordinados del grupo con liderazgo autocrático, en el pretest y el postest en cuanto a su preferencia hacia la - toma de decisiones "impuesta" y la toma de decisiones en -

grupo. Una vez más la teoría del estilo de comportamiento indica que debió existir una preferencia hacia la toma de decisiones en grupo sin embargo esta no se presentó. Alrededor de este resultado hubo un aspecto muy curioso, y que cabe destacar en cuanto a los estilos "muy propios" de manejo de liderazgo; en uno de los grupos, el líder con instrucciones autocráticas, utilizó el aspecto económico para convencer al grupo de su decisión.

HIPOTESIS # 6:

Los resultados indicaron que si existieron diferencias estadísticamente significativas, en el grupo con liderazgo democrático. Podemos decir que la actitud de los subordinados en cuanto a su preferencia, en este caso pudo haber sido favorecida por el estilo de liderazgo manejado, ya que manifestaron su inclinación hacia la toma de decisiones en grupo.

HIPOTESIS # 7:

En esta última hipótesis se encontraron diferencias estadísticamente significativas; esto es que en los grupos con liderazgo autocrático los subordinados en su mayoría - sólo dos no - quedaron insatisfechos con la decisión tomada, mientras que en los grupos con liderazgo democrático todos los sujetos estuvieron satisfechos con la decisión a que llegó su grupo.

Maler y Hoffman (1959, 1960 y 1961) señalan a este respecto "... los sentimientos de satisfacción de los miembros en su influencia sobre la solución es un factor importante". Complementando lo anterior Gallego (1978) se

hala en su estudio realizado con estudiantes de la Universidad Autónoma del Estado de México " ... en el análisis de satisfacción se observó que tanto trabajadores como supervisores fueron igualmente satisfechos aunque con ligeras variaciones que no alcanzaron significancia estadística", agrega, "los grupos con líderes democráticos expresan mayor satisfacción que los grupos con líderes autocráticos".

En base a los resultados obtenidos en cada una de las hipótesis, respondemos a nuestra hipótesis de trabajo que menciona "El estilo de liderazgo autocrático o democrático influirá en la actitud de los subordinados hacia el proceso de toma de decisiones". La respuesta fue que si hubo influencia del estilo de liderazgo en la actitud de los subordinados hacia el proceso de toma de decisiones, aunque tal afirmación la tomamos con reservas, ya que en el caso de liderazgo democrático se manifestó tal influencia mientras que por otro lado en el estilo autocrático no la hubo. No obstante confirmamos la posición teórica del estilo de comportamiento la que menciona dos estilos de liderazgo autocrático y democrático y que señala que el estilo de liderazgo democrático favorecerá la toma de decisiones en grupo, creando en los participantes conductas participativas y por consiguiente aportación de soluciones creativas y novedosas para la solución de problemas y toma de decisiones.

CONCLUSIONES:

De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en porcentajes - histogramas - así como mediante el análisis de "T-Test", podemos decir que en el grupo en el que se trabajó se encontró lo siguiente:

1) Tal parece que el estilo de liderazgo fue determinante en el caso específico de liderazgo democrático, y no en el caso de liderazgo autocrático en cuanto a su relación con la toma de decisiones.

2) Fue determinante que la presencia de líderes formales influyó en algo a que los subordinados no tomaran -- durante las dos dinámicas mayor iniciativa en cuanto propuestas y soluciones.

3) Dentro de los estilos de liderazgo como hicimos acotación surgen estilos propios, que en nuestro estudio, aún respetando las instrucciones que se les dieron el líder actuó con su propio estilo consiguiendo la probación de su decisión algo contrario a la posición del estilo de comportamiento.

4) Encontramos que la participación de los subordinados fomentada y guiada por un líder conocedor del grupo y de la situación, por lo general creará un clima de trabajo adecuado y satisfactorio para los trabajadores.

5) Por último agregaremos que dadas las características de la organización y la reglamentación a la que está sujeta, el trabajador pocas veces tiene oportunidad de participar en las decisiones que se toman en esta organización concretamente a la Unidad a la que pertenece.

EN RESUMEN: El resultado general del estudio evidenció que a pesar de las manifestaciones de simpatía por parte de los trabajadores - de esta Unidad de trabajo - por el estilo de liderazgo democrático y la toma de decisiones en grupo, rehuyen la responsabilidad de conducir a un gru-

po y menos aún de guiarlo para tomar una decisión aunque sea de situaciones simuladas, ya que como vimos anteriormente los líderes formados fueron quienes jugaron el papel de líderes. Lo anterior confirma lo encontrado por Maier (1950) que señala que para la preparación de individuos -- que pretendan asumir un estilo democrático concretamente -- en toma de decisiones en grupo se necesita llevar a cabo ciertos pasos, para los cuales los sujetos necesitan tener una capacitación.

SUGERENCIAS:

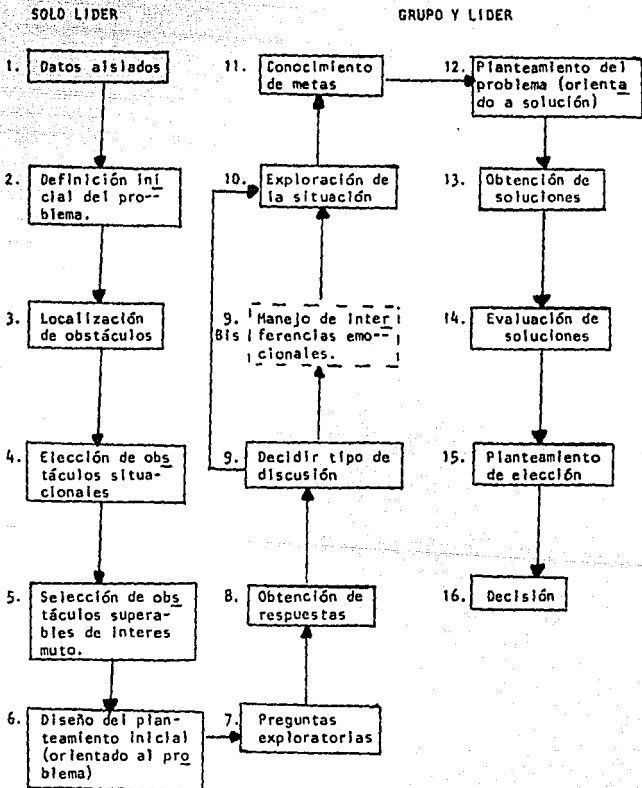
Las relaciones humanas son fundamentales en las actividades cotidianas, en la familia, la escuela y por supuesto en los centros de trabajo. Por lo que siempre -- por lo menos en las organizaciones -- encontraremos los procesos de liderazgo y la toma de decisiones. El presente estudio pretendió dar por lo menos una panorámica de lo que se puede lograr, mediante un determinado estilo de liderazgo en la solución de un problema por medio de la toma de decisiones en grupo.

Y que de acuerdo a la teoría del comportamiento, el líder -- en nuestro caso el supervisor -- tendrá dos papeles cuando el grupo está implicado en el proceso de toma de decisiones. En uno, es el jefe de la discusión y tiene el cargo de dirigir una buena reunión acerca del problema que se está considerando. En el otro, es un experto que posee cierta información sobre el problema que se hace del conocimiento del grupo. Para cumplir con estos criterios se requiere de un proceso de capacitación tanto en relaciones humanas como también de solución de problemas.

A continuación presentamos un modelo creado por Gar

cña Mendez (1986) donde propone una "ruta" por medio de la cual se puede lograr una adecuada toma de decisiones, considerando los criterios antes mencionados.

PROCESO DE DECISIÓN EN GRUPO



Como podemos observar en los primeros seis pasos -- destaca la función del líder y posteriormente la relación líder-grupo.

Por otra parte el punto de vista manejado por la -- (10) Investigación de Operaciones nos proporciona otra alternativa para toma de decisiones - tal vez más sofisticada - pero que involucra no sólo a una persona sino a un -- conjunto de individuos que poseen cierta información y conocimientos que combinándolos podemos obtener una decisión con alta calidad y eficiencia.

Por último agregaremos que ambas formas de tomar de cisiones consideran que la solución a la que llegan no involucra otras áreas y mucho menos busca invadir otras zonas que no competen a la decisión tomada para la solución del problema.

En cuanto al estudio realizado, se proponen las siguientes sugerencias:

1. La realización de estudios que involucren la toma de decisiones y el liderazgo, apoyadas en teorías más actuales.

2. Estudios comparativos; por ejemplo con dos Instituciones con normas y reglamentos diferentes, con el fin de conocer los estilos de liderazgo y la manera en que se toman las decisiones.

3. Estudios que impliquen una mayor cantidad de sujetos.

4. Estudios donde se maneje, por ejemplo la situa--

ción hombres y mujeres con el fin de conocer que estilos se manejan en cuanto a liderazgo y la forma de toma de decisiones.

5. Investigar la relación liderazgo-toma de decisiones en condiciones no simuladas o ficticias, para observar como se da verdaderamente esta relación.

LIMITACIONES:

El estudio evidenció limitaciones muy marcadas, la más importante y que privó al estudio de mayor enriquecimiento fue la población tan reducida con que se trabajó. Esto debido a que en el área de la institución donde se realizó el estudio solo cuenta con un personal de quince trabajadores, y que debido a factores tales como ser fin de año y además que se participó dentro del programa de cursos que brinda la institución a sus trabajadores no hubo facilidades para obtener más personas.

El tiempo para la del estudio fue otro factor, ya que el desarrollo del seminario sufrió algunas modificaciones en cuanto a su estructuración, además de restringirse el tiempo de duración del seminario, ya que se dió durante las horas de trabajo.

A N E X O S

ANEXO # 1:

El presente cuestionario se diseñó con el fin de conocer su opinión acerca de los estilos de liderazgo. Es posible que encuentre difícil elegir la alternativa que mejjor describa su opinión acerca de los estilos de liderazgo, debido a que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Después de cada afirmación se presentarán cinco alternativas de respuestas posibles:

Totalmente de acuerdo	(TA)
De acuerdo	(DA)
Indeciso	(I)
En desacuerdo	(TD)

Indique por favor - marcando con una cruz - la alternativa que más se asemeje a su opinión. Muchas gracias.

1. El jefe que confía en sus empleados para que tomen una decisión mejora el ambiente de trabajo.

TA	DA	I	ED	TD
----	----	---	----	----

2. Yo como jefe haría participar a los empleados en -- aquellos problemas que les incumben dentro del trabajo.

TA	DA	I	ED	TD
----	----	---	----	----

3. El jefe debe permitir una amplia comunicación en el proceso de toma de decisiones.

TA	DA	I	ED	TD
----	----	---	----	----

4. El jefe debe motivar la creatividad de sus empleados en la solución de problemas concernientes a su trabajo.

TA DA I ED TD

5. El jefe debe tener habilidad para controlar a su grupo de trabajo.

TA DA I ED TD

6. Para resolver los problemas de trabajo está el jefe y no los empleados.

TA DA I ED TD

7. Las decisiones tomadas en la empresa debieran ser compartidas con los empleados.

TA DA I ED TD

8. Si yo fuera jefe sería una persona que impondría mi autoridad.

TA DA I ED TD

9. Las sugerencias del jefe son las verdaderamente válidas para resolver un problema.

TA DA I ED TD

10. El jefe debe imponer su punto de vista a los demás ante cualquier problema.

TA DA I ED TD

11. El jefe debe tener la capacidad de decidir cómo deben trabajar sus empleados sin importar la opinión de ellos.

TA DA I ED TD

12. El jefe debe exigir a su empleado que se ocupe de sus tareas y dejarle al jefe las decisiones.

TA DA I ED TD

13. El jefe debe manejar la información dentro de una decisión de grupo.

TA DA I ED TD

14. El jefe debe considerar las alternativas propuestas por sus subordinados dentro de la toma de decisiones en grupo.

TA DA I ED TD

15. Por su experiencia el jefe debe tomar las decisiones sobre los empleados que dirige.

TA DA I ED TD

16. El jefe que deja que sus empleados decidan acerca de un problema, indica que es una persona incapaz de decidir.

TA DA I ED TD

17. El jefe debe imponer sus ideas al grupo para obte--

ner una decisión de buena calidad.

TA DA I ED TD

18. El jefe que sabe mandar impone sus decisiones a sus empleados a como de lugar.

TA DA I ED TD

19. El jefe debe reunir con frecuencia a sus empleados para cambiar impresiones acerca de los sistemas de trabajo.

TA DA I ED TD

20. El jefe que delega una decisión a sus empleados obtendrá resultados positivos.

TA DA I ED TD

21. El jefe debe motivar a sus empleados a proponer soluciones en problemas que les atañen.

TA DA I ED TD

22. Si yo fuera jefe invitaría a mis empleados a participar en la toma de decisiones.

TA DA I ED TD

23. Para el adecuado funcionamiento de las tareas, las decisiones deben ser tomadas por el jefe y sus empleados.

TA DA I ED TD

24. Sólo el jefe puede organizar y estructurar al grupo en la realización de sus labores.

TA DA I ED TD

25. La participación de los empleados en las decisiones que se toman logra una mayor integración en el grupo de trabajo.

TA DA I ED TD

26. Cuando el jefe señala "esto debe hacerse así, porque yo digo" es que tiene la razón.

TA DA I ED TD

27. El jefe debe compartir las decisiones con sus empleados para el eficiente desarrollo de actividades en la empresa.

TA DA I ED TD

28. Las decisiones tomadas apresuradamente no son necesariamente las más adecuadas en problemas que involucran a un grupo de trabajo.

TA DA I ED TD

29. Los empleados tienen la capacidad de organizarse en el trabajo sin necesidad de tener un jefe.

TA DA I ED TD

30. Si yo fuera jefe escucharía las sugerencias de mis

empleados respecto a los problemas del trabajo.

TA DA I ED TD

31. La experiencia del jefe no siempre determina una --
adecuada decisión.

TA DA I ED TD

32. La empresa determina cual debe ser la decisión más
adecuada.

TA DA I ED TD

33. Permitir la participación de los empleados en las --
decisiones es una acción errónea del jefe.

TA DA I ED TD

34. Un control excesivo de la gente creará problemas al
jefe.

TA DA I ED TD

ANEXO # 2:

ESCALA # 1

REACTIVOS	PODER DE DIS.	NIVEL DE SIG.
2	- 7.50	0.001
6	- 1.90	0.1
8	- 2.02	0.1
11	- 1.93	0.1
15	- 2.06	0.1
17	- 2.30	0.05
18	- 2.17	0.1
21	3.91	0.01
22	- 8.38	0.001
26	- 1.93	0.1
29	- 2.17	0.05
33	- 2.08	0.1
34	- 4.54	0.001
35	- 2.35	0.05
43	- 2.50	0.05

Reactivos seleccionadas mediante la prueba "t"
en la aplicación del primer piloteo.

ANEXO # 3:**ESCALA # 2**

REACTIVOS	PODER DE DIS.	NIVEL DE SIG.
1	- 3.84	0.01
4	- 2.14	0.05
5	- 1.74	0.1
6	- 2.06	0.1
7	- 2.14	0.05
8	1.85	0.1
13	- 2.14	0.05
14	2.5	0.05
17	- 2.14	0.05
18	- 2.5	0.05
19	- 2.5	0.05
20	- 2.16	0.05
28	- 4	0.001

Reactivos seleccionados mediante la prueba "t"
en la aplicación del segundo piloteo.

ANEXO # 4:

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

X	Y	XY	x ²	y ²
53	57	3021	2809	3249
54	60	3240	2916	3600
59	60	3540	2916	3600
55	57	3145	3025	3249
51	55	2805	2601	3025
52	57	2964	2704	3249
50	56	2800	2500	3136
60	55	3300	3600	3025
77	64	4288	4489	4096
62	66	4092	3844	4356
53	57	3021	2809	3249
57	52	2964	3249	2704
55	55	3025	3025	3025
55	50	2750	3025	2500
51	54	2754	2601	2916
57	56	3192	3249	3136
57	55	3135	3249	3025
<u>48</u>	<u>48</u>	<u>2304</u>	<u>2304</u>	<u>2304</u>
946	1014	56267	55480	57444

$$r = \frac{18(56267) - (996)(1014)}{18(55480) - (996)^2 \quad 18(57444) - (1014)^2}$$

$$r = \frac{1012806 - 1009944}{998640 - 992016 \quad 1033992 - 1028196}$$

$$r = \frac{2862}{(6624)(5796)} = \frac{2862}{6196.1846} = 0.46$$

Por la fórmula de corrección de Spearman-Brown

$$r_{tt} = \frac{2(0.46)}{1 + 0.46} = \frac{0.92}{1.46} = 0.63$$

ANEXO # 5:

V A L I D E Z

Mediante el Alpha de Crombach se obtuvo la validez de el instrumento:

La fórmula es la siguiente:

$$r_{kk} = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Siendo el resultado de:

$$\begin{aligned} r_{kk} &= \frac{18}{18-1} \left(1 - \frac{17.76}{63} \right) = \frac{18}{17} (1 - 0.28) \\ &= 1.05 (0.72) = 0.75 \end{aligned}$$

lo que indica que el instrumento tiene una alta consistencia.

ANEXO # 6:

DINAMICA # 1
SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO
INSTRUCCIONES

"Son aproximadamente las 10:00 a.m. de un día de ju lio y usted acaba de estrellarse en una avioneta bimotor - en el desierto de Sonora al norte de la República Mexicana. La avioneta está completamente quemada; sólo queda la arma zón. Nadie del resto de los pasajeros está lastimado.

El piloto no pudo notificar a nadie la posición --- exacta en que se encontraba antes de ocurrir el accidente; sin embargo por los paisajes que vieron antes de ocurrir - éste, suponen que están 105 km. fuera del curso indicado - en el plan de vuelo. Antes del accidente el piloto les l formó que se encontraban a unos 120 km. al sur de un pequ o no poblado, el cual era el lugar habitado más cercano.

El terreno donde se encuentran es plano a excepción de unos cuantos cactus y pithayas. El último reporte del tiempo indica que la temperatura alcanzará 43°C y ustedes están vestidos con ropas ligeras como shorts, pantalones, camisas de manga corta, calcetines y zapatos.

Entre todos tienen un total de \$ 35.50 en monedas - sueltas y \$ 950.00 en billetes; un paquete de cigarros, -- una pluma atómica y todos tienen pañuelos".

DESARROLLO:

En la siguiente hoja encontrarás una lista de los -

quince objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en:

TRABAJO INDIVIDUAL:

Ordenarlos de acuerdo con su importancia para poder sobrevivir. Coloque el número 1 en el objeto que considere más importante, el número 2 en el siguiente, etc., y el número 15 en el menos importante (10 minutos).

TRABAJO EN GRUPO:

Su grupo deberá tomar una decisión en equipo, es decir, en colaboración. Todos los miembros del grupo deberán de tratar de llegar a una decisión de grupo. Por lo tanto, la elección de cada uno de los objetos deberá ser acordada por todos, antes de tomar la decisión final.

HOJA DE TRABAJO

ELEMENTOS	RESPUESTA			DIFERENCIA	
	Indiv.	Grupo	Oficial	Indiv.	Grupo
1. Linterna (4 baterías)					
2. Cuchillo (tipo navaja)					
3. Mapa aéreo seccional del área					
4. Impermeable de plástico (gde.)					
5. Compás magnético.					
6. Baumanómetro (instrumento para medir la presión sanguínea)					
7. Pistola calibre 45 -- (cargada)					
8. Paracaídas (rojo y -- blanco)					
9. Botella con tabletas - de sal (1000)					
10. Un litro de agua por - persona.					
11. Un libro titulado "Animales comestibles del Desierto"					
12. Un par de lentes para el sol por persona.					
13. Dos litros de vodka -- (180°)					
14. Un abrigo por persona					
15. Un espejo					
	Total de diferencias				

ANEXO # 7:

DINAMICA # 2
EL CAMBIO DE PROCEDIMIENTO DE TRABAJO
INSTRUCCIONES

INFORMACION GENERAL PARA TODOS LOS PARTICIPANTES:

En una compañía que ensambla partes para la industria automotriz, el trabajo es realizado por pequeños grupos de trabajadores. Varios de estos grupos son supervisados por el Sr. Gustavo Torres. En uno de los grupos, Juan, Valente y Esteban, trabajan juntos ensamblando bombas de gasolina.

Esta operación está dividida en tres partes o posiciones.

Posición 1, Posición 2 y Posición 3. Los materiales para cada posición están localizados muy cerca de su estación de trabajo. Los hombres trabajan uno junto al otro y les es posible ayudarse si lo desean.

Considerando que todas las operaciones son simples y más o menos similares, los tres trabajadores intercambiaban posiciones en la línea de vez en cuando. El hecho de intercambiar posiciones fue una idea surgida de los propios trabajadores. Esto no provoca problemas económicos porque la producción es pagada sobre la base de pieza completa ensamblada por el grupo. De esta manera, los tres miembros del grupo comparten el sueldo.

PAPEL DE GUSTAVO TORRES - SUPERVISOR

Usted es el supervisor de un taller y es responsable del trabajo de una veintena de trabajadores. La mayoría de éstos trabajan a destajo, y algunos operarios forman equipos. En uno de estos equipos trabajan juntos Juan, Valente y Esteban. Cada uno de ellos desempeña las operaciones de una posición por espacio de una hora y luego cambia de posición de modo que todos ellos realizan cada operación en momentos diferentes.

Los mismos operarios decidieron trabajar de esta manera y usted nunca se preocupó porque usaran este sistema.

Ultimamente, Jaime Cáceres, que es el técnico en procedimientos de trabajo ha estado estudiando las operaciones en el taller. Cronometró el trabajo de Juan, Valente y Esteban en cada una de las tres posiciones y llegó a los siguientes hechos:

TIEMPO POR OPERACION

	POSICION 1	POSICION 2	POSICION 3	TOTAL
Juan	3 min	4 min	4 1/2 min	11 1/2 min
Valente	3 1/2 min	3 1/2 min	3 min	10 min
Esteban	5 min	3 1/2 min	4 1/2 min	13 min
				34 1/2 min

Observó que practicando la rotación de posiciones - el tiempo promedio para completar las tres operaciones era de 1/3 del tiempo total, o sea, 11 1/2 minutos por unidad completa.

Sin embargo si Juan trabajara en la posición 1, Es-

teban en la posición 2 y Valente en la posición 3, el tiempo total por unidad completa sería de 9 1/2 minutos, o sea, una reducción de más del 17%. Semejante reducción en tiempo, significaría ahorrar más de 80 minutos por día. Dicho en otras palabras, la pérdida de producción era casi la misma que si estos operarios perdieran el tiempo 80 minutos en una jornada de 8 horas. Si este tiempo se empleara en un esfuerzo productivo, la producción aumentaría en más de 20%.

Esto le causó gran impresión a usted por lo cual decidió hablar del problema con los miembros del equipo. Usted considera que ellos deben aceptar cualquier cambio en las operaciones que se decida introducir.

PAPEL DE JUAN

Usted es uno de los tres operarios que trabajan en una operación de ensamble. Valente y Esteban son sus compañeros de equipo, y a usted le gusta trabajar con ellos. Cobra sobre la base de equipo, y ello le proporciona un salario que considera plenamente satisfactorio. Esteban no es tan rápido como Valente y usted, pero cuando consideran -- que se demora demasiado en las cosas, cada uno de ustedes puede ayudarlo.

El trabajo es muy monótono. Lo único bueno que tiene es que cada hora cambian ustedes de operación. De este modo, cada uno de ustedes realiza las tres operaciones que componen el trabajo en cuestión. Usted es el mejor en la posición 1 de modo que cuando pasa usted a ocuparla, hace siempre un poquitín de trabajo más, lo cual facilita las cosas a Esteban que le sigue en turno.

Hace dos años que desempeña usted este trabajo, y nunca se ha quedado sin ocupación. Al parecer, su grupo -- puede sacarse un buen salario con este empleo. De todos modos, recientemente la empresa ha hecho circular por el taller a algunos de sus técnicos. Para ser que tratan de implantar algunos sistemas de aceleración del trabajo. Si lo gran simplificar las operaciones que ustedes practican, lo que no podrán resistir será la monotonía.

Gustavo Torres, su supervisor, es una persona decente y nunca ha criticado el trabajo de su grupo.

PAPEL DE ESTEBAN

Usted trabaja junto con Juan y Valente en un taller de ensamble y cobra sobre la base de piezas completas terminadas en equipo. Los tres trabajan muy bien juntos y obtienen un salario bastante respetable. A Juan y Valente -- les gusta hacer un poco más de lo que usted cree necesario, pero usted se entiende bien con ellos y trabaja todo lo -- que puede a fin de mantener la producción en el punto que ellos desean. Ellos son buenos compañeros y algunas veces le ayudan si anda retraso por lo que se considera obligado a esforzarse por seguir el ritmo que ellos imponen.

Los tres intercambian sus posiciones cada hora. De esta manera, usted trabaja en las tres posiciones.

A usted le gusta la posición 2 porque es más fácil. Cuando le toca trabajar en la posición 1 no puede lograr la misma rapidez que los otros y tiene la sensación de que el Supervisor Gustavo Torres lo observa. Algunas veces, Va lente y Juan disminuyen su ritmo de trabajo cuando usted esté en la posición 1 y entonces el supervisor parece satisfecho.

Ultimamente el técnico en procedimientos ha estado rondando y observando su trabajo. Usted se pregunta qué es tará buscando. ¿No pueden dejar tranquilos a quienes traba jan bien?

PAPEL DE VALENTE

Usted trabaja con Juan y Esteban en una actividad que exige realizar tres operaciones distintas. Cada uno de ustedes trabaja en cada una de las operaciones rotando posiciones cada hora. Esto hace que el trabajo sea más interesante y le permite ayudar a los miembros del equipo modificando su ritmo de trabajo. Conviene ayudar a los demás porque los tres cobran sobre la base de pieza completa producida por equipo. En realidad, usted podría ganar más si Esteban fuera un operario más rápido, pero es tan buen compañero que usted lo prefiere a él en el equipo que a cualquier otro que pudiera hacer un poco más. Usted considera que las tres posiciones son igualmente deseables. Todas son sencillas y puramente rutinarias. La monotonía no le molesta mucho porque puede platicar, pensar en sus cosas y cambiar el ritmo de trabajo. Trabajando rápido unos momentos y lento en otros le permite regular su ritmo de acuerdo al humor del momento. A Juan y Esteban les gusta cambiar de posiciones y aunque Esteban es lento en algunas posiciones el cambio tiene sus ventajas. Usted considera que cada vez que cambian posiciones tiene oportunidad de descansar un momento.

Ultimamente ha estado rondando un perito en eficiencia. Se para a cierta distancia con un cronómetro en la mano. La compañía podría obtener más dinero si pusiera a esos tipos a trabajar. Usted se dice: "Me gustaría ver uno de esos tipos tratando de decirme cómo hacer mi trabajo". Se llevaría un chasco conmigo.

Si Gustavo Torres, su supervisor, no lo saca rápido del taller, va a decirle lo que piensa de estar metiendo en el taller espías de la compañía.

ANEXO # 9:**INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LA HOJA DE REGISTRO**

El observador durante el desarrollo de la dinámica # 1 llamada "Sobrevivencia en el desierto", registrará -- las siguientes conductas:

1) Participación: número de veces en que el participante interviene en la discusión de grupo.

2) Coordinación: número de veces en que el participante interviene para dirigir, conducir u organizar al grupo durante la discusión.

3) Influencia en el grupo: número de veces en que - la idea, alternativa o propuesta es apoyada o aceptada por el grupo. Para lo cual mínimo tres participantes deberán -- apoyarlo.

4) Comunicación: número de veces en que un participante se dirige con cada uno de los miembros del grupo para comunicar una propuesta o sugerencia.

5) Influencia en la decisión final: es la confrontación a la decisión de cada uno de los participantes con la decisión final, de tal manera que (0) indica que la declisión o idea no tuvo reflejo en la decisión final, (1) si - la idea o sugerencia es considerada como alternativa a escoger entre otras, y (2) si la alternativa o sugerencia es elegida como la decisión final.

ANEXO # 10:**INSTRUCCIONES PARA LA DIRECCION AUTOCRATICA**

1. Usted determinará qué respuesta debe darse en el grupo.

2. Usted deberá decidir qué pasos deben seguirse para la solución del problema.

3. No deberá aceptar respuestas alternativas de los demás miembros que no esten de acuerdo con la suya.

4. Usted deberá imponer su solución o respuesta.

5. Es importante que Usted no pierda de vista las reglas antes mencionadas.

ANEXO # 11:

INSTRUCCIONES PARA LA DIRECCION DEMOCRATICA

1. Toda discusión y decisión de las propuestas tomadas por el grupo deberá ser apoyada por usted.

2. Esbozar los pasos generales hacia la solución -- del problema y apoyar los procedimientos que se acerquen a la solución correcta del problema.

3. Usted deberá escuchar todo tipo de opiniones, reforzar las correctas y rechazar las erróneas.

4. Es importante que usted no pierda de vista las reglas antes mencionadas.

ANEXO # 12:

SEMINARIO TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO: Que el participante describa y explique - en que consiste la toma de decisiones individual y de grupo.

CONTENIDO: Aspectos teóricos de lo que es la toma - de decisiones individual y de grupo, así como ejercicios - que auxiliarán la comprensión de dichos aspectos.

El contenido estará dividido en dos sesiones:

SESION # 1:

- 1.1 Definiciones de toma de decisiones
- 1.2 Enfoques sobre la toma de decisiones
- 1.3 Toma de decisiones individual

SESION # 2:

- 2.1 Toma de decisiones en grupo
- 2.2 Diferencias entre la toma de decisiones individual y de grupo
- 2.3 Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo

1.1 DEFINICIONES DE TOMA DE DECISIONES

Sisk y Sverdlik la definen como la elección de un curso de acción entre dos o más cursos de acción alterna.

J.J. Lerner señala es la elección de un curso de acción entre diversas opciones.

George Terry menciona es la selección basada en --- cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidad de las cuales debe hacerse una elección.

NOTA: El grupo deberá construir su propia definición

1.2 POSICIONES INTERDISCIPLINARIAS ACERCA DE LAS DECISIONES

Filósofos, economistas, psicólogos y sociólogos han tratado de explicar el "porqué" de una decisión, veamos -- brevemente que nos tiene que decir cada una de estas posiciones.

Los Filósofos se han ocupado de ¿qué es una buena - decisión? lo cual es puramente ético. Citan el problema de dos formas definiendo el bien y sus diferentes valores y - considerando que la totalidad de los mismos representa el bien. Ellos establecen que una buena decisión va de acuerdo con la persona libre y la cual a elegido en base a los valores que desea alcanzar y por lo tanto toma de decisiones racionales para alcanzar sus metas.

Por su parte los economistas establecen una deci--- sión en base a la ley de la oferta y la demanda. Se concretan a mencionar que son los objetivos del consumidor y del

producto los que determinan una decisión adecuada, y a su vez de acuerdo a la utilidad que la mercancía a de dar al producto.

Más claro, el objetivo de una decisión es la maximización de la utilidad la cual se puede alcanzar con sus recursos: tiempo, dinero y esfuerzo. Tan sencillo como ¿que puedo lograr con los recursos que tengo?

Psicólogos y sociólogos también han abordado el problema. Los primeros tienden afirmar que los seres humanos tenemos distintas y variedad de motivaciones que nos hacen determinar varios factores de nuestra vida, uno de los cuales es la toma de decisiones.

Los segundos consideran la gran influencia de las instituciones sociales en el hábito, tradición en las elecciones y decisiones propias del individuo.

C U A D R O # 1

POSICION

FILOSOFICA: ASPECTOS ETICOS, VALORES, ETC.

ECONOMICA: MAXIMIZACION DE LA UTILIDAD

PSICOLOGICA: FACTORES MOTIVACIONALES

SOCIOLOGICA: INFLUENCIA SOCIAL

DECISION

1.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

George Terry señala los siguientes pasos para tomar una decisión individual.

C U A D R O # 2

- I. DETERMINACION DE LA ALTERNATIVA: CUANTAS Y CUALES SON
- II. EVALUACION DE CADA ALTERNATIVA: VENTAJAS Y DESVENTAJAS
- III. SELECCION DE LA ALTERNATIVA QUE SE CONVIERTE EN DECISION: CUAL Y PORQUE

EJERCICIO # 1. DINAMICA "Sobrevivencia en el Desierto"

SESION # 2:

2.1 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

¿Qué es la toma de decisiones en grupo?

Iniciemos por señalar que la mayoría de la gente -- piensa que trabajar en grupos es inevitablemente menos eficaz, exige más pérdida de tiempo, es más frustrante y fomenta el conformismo del pensamiento.

No obstante hay evidencias de que los grupos toman en ciertas circunstancias decisiones más arriesgadas que los individuos. Esto nos hace pensar en posibles desinhibiciones, gran seguridad o identificación de ideas.

Todos en algún momento y/o actualmente formamos parte de un grupo la familia, la palomilla del barrio, el equipo de trabajo, etc. Y nunca o pocas veces hemos meditado acerca de las distintas conductas o comportamientos que se dan en estos grupos.

En el caso de equipos de trabajo mencionaremos dos clases de cuestiones a considerar; unas se refieren a la razón de la existencia del grupo, por ejemplo solución de problemas, llamadas cuestiones de tarea o de contenido, y

las otras se refieren a cómo hace el grupo para desempeñar su tarea formal.

Cuando advertimos de qué está hablando el grupo, nos encontramos en el contenido. Cuando procuramos observar cómo maneja su comunicación un grupo, es decir quién habla, cuánto habla o quién habla con quién, nos encontramos en el proceso de grupo.

C U A D R O # 3

ALGUNOS METODOS MEDIANTE LOS CUALES LOS GRUPOS TOMAN DECISIONES

1. El ítem: "Me parece que deberíamos nombrar un presidente Silencio".
2. El orden del día autoaprobado: "Me parece que deberíamos presentarnos. Me llamo Adrián Carmona".
3. El apretón de manos: Persona A "me pregunto si resultará útil que nos presentemos". Persona B "Creo que sí, me llamo Alberto Durón".
4. La decisión minoritaria: "¿Algún se opine?" o "Estamos todos de acuerdo".
5. Votación mayoría-minoría.
6. Escrutinio: "Vamos a ver que opina cada uno ¿Qué les parece?"
7. Prueba de consenso: Verdadero examen para poner a prueba la oposición y determinar si ésta se siente lo bastante fuerte para negarse a poner en práctica la decisión; no necesariamente unanímidad pero sí acuerdo general.

El consenso no implica pseudo "atención" ("Escuchemos lo que tiene que decir Ricardo") y después hacer lo que pensamos antes. ("Esta bien, todo el mundo tuvo oportunidad de hablar, hagamos lo que pensamos en primer lugar").

La anterior tipología es propuesta por Robert Blake.

Por otra parte Maier señala las diferencias de acuerdo a determinados problemas; y señala. Los problemas pueden analizarse con respecto al grado en que influyan en ellos la calidad y la aceptación; por ejemplo: al fijar el precio de un producto habrá un precio determinado tan bajo que habrá pérdidas que aumentarán junto con el volumen de producción o, por otra parte que sea tan elevado que la compañía quede fuera de competencia. Por consiguiente, establecer un precio adecuado es un ejemplo de problema en el que se debe considerar primordialmente la calidad de la decisión.

Quando se va a sustituir una máquina de escribir de una oficina con otra nueva ¿a quien corresponderá tenerla? ¿deberá ser la persona cuya máquina se sustituye, la persona que tenga más antigüedad, la de más capacidad, la de menor capacidad, etc.?

Cada miembro del grupo podría hablar a favor de una diferente escala de valores e, invariablemente se encontrará que el criterio propuesto favorece a la persona que lo ha apoyado. Para resolver problemas de este tipo mediante una decisión de grupo el supervisor organizará una decisión de grupo, a fin de determinar la manera justa de introducir la nueva máquina de escribir en la oficina.

Por lo que el primer paso que debe darse en la toma de decisiones es analizar el problema en función del objetivo importante: la calidad o la aceptación.

De acuerdo a Maier hay cuatro estadios en la técnica efectiva de la decisión en grupo.

1. Estudio del problema: consiste por parte del di-

rigente en ver si el problema es o no de su incumbencia, - analizar si el grupo puede o no resolverlo y ver si existe el potencial en el grupo para resolverlo.

2. Compartir el problema: se presenta el problema - como "nuestro" problema con el fin de despertar el interés.

3. Discusión del problema: habilidad en relaciones humanas por parte del dirigente: tolerancia, libertad de - exoresión, etc.

4. Resolución del problema: reconocer las solucio- nes del grupo, comprender la forma de pensar del grupo y - que cada solución especifique una acción.

CUADRO # 5

ESTADIOS PROPUESTOS POR MAIER EN LA TECNICA EFECTIVA DE DECISION DE GRUPO

1. Estudio del problema
2. Compartir el problema
3. Discusión del problema
4. Resolución del problema

Maier señala que la eficiencia potencial de una de- cisión debe observarse bajo dos dimensiones: la calidad ob- jetiva o impersonal de la decisión y la aceptación, o sea, la impresión que causa la decisión a las personas que de- ben llevarla a cabo, a este respecto presenta una fórmula para tomar una decisión efectiva.

CUADRO # 6

(DE) DECISION EFECTIVA (C) CALIDAD (A) ACEPTACION

LO QUE NOS DA: $DE = C \times A$

C U A D R O # 7

TIPOS DE PROBLEMAS DONDE SE CONSIDERA LA CALIDAD O LA ACEPTACION

A) REQUERIMIENTOS DE ALTA CALIDAD Y POCA ACEPTACION:

Aquí la calidad de la decisión es factor importante y la necesidad de ser aceptada es relativamente baja.

EJEMPLOS: Decisiones respecto al cambio de oficinas generales o traslado de algún departamento o jefatura. Solución de problemas que requieren conocimientos técnicos especializados.

B) REQUERIMIENTOS DE BAJA CALIDAD Y ALTA ACEPTACION:

Son problemas en que si hay poca aceptación la decisión puede fracasar y en que los juicios acerca de la calidad dependen de diferentes puntos de vista, experiencias, actitudes, sistemas de valores y -- otros factores subjetivos. Aquí una decisión de grupo puede ser la mejor solución a los problemas.

EJEMPLOS: La manera justa de distribuir algo deseable, ya sea una máquina de escribir, un camión, espacio para oficinas y mobiliario de oficinas. La manera justa de hacer que se realice algo no deseable ya sea trabajo desagradable, o bien turnos o cambios no atractivos.

C) REQUERIMIENTOS DE ALTA CALIDAD Y ALTA ACEPTACION:

Esta categoría parece la más amplia de todas, sin embargo el trabajar en problemas de solución de grupo pronto se aprecia que tiene una calidad sorprendentemente buena. Esta clase de problemas debe resolverse mediante decisión de grupo solo cuando el dirigente tiene experiencia. Así pues, para los problemas de esta categoría a veces con viene que las decisiones sean de grupo y a veces, que las tome el dir gente, según sus habilidades.

2.2 DIFERENCIA ENTRE TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL Y DE GRUPO

George Terry hace una distinción entre la toma de decisiones individual y de grupo.

C U A D R O # 8

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

1. Determinación de las alternativas
2. Evaluación de cada alternativa, y
3. Selección de la alternativa que se convierte en decisión

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

1. Determinación de las alternativas
2. Evaluación de cada alternativa
3. Recomendación de cada alternativa
4. Seleccionar la alternativa que deberá elegirse.

C U A D R O # 9.A

GEORGE HUBER SERALA LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR GRUPOS EN TOMA DE DECISIONES

VENTAJAS:

1. El grupo podría tomar mejores decisiones que cualquier persona por sí sola, incluyendo al dirigente.

2. El equipo puede ser más efectivo posteriormente, en la instrumentación de decisiones si los miembros participan en la toma de decisiones.

3. La participación en el proceso de decisión puede ser una de técnica útil para capacitar y desarrollar a los subordinados.

C U A D R O # 9.B

DESVENTAJAS:

1. Los grupos consumen más tiempo en tomar una decisión, que un individuo.
2. Los grupos a veces toman decisiones que no están de acuerdo con las metas de la organización.
3. Los miembros de la organización pueden esperar que se les haga participar en todas las decisiones, por lo que se resistirán a las decisiones que se tomen en forma apropiada pero unilateral por los altos niveles de la organización.
4. Los desacuerdos entre los miembros pueden ocasionar que el grupo sea incapaz de tomar una decisión, con lo cual se demora la solución del problema y crea malos entendidos entre los miembros.

EJERCICIO # 2. DINAMICA. "Cambio en el Procedimiento de Trabajo".

BIBLIOGRAFIA:

1. Ackoff Russell. La investigación operativa en la empresa. Ed. Sagitario. España 1966.
2. Adair John. El liderazgo basado en la acción. Ed. Mc Graw-Hill. México 1978.
3. Amuchastegui y cols. Tesis: Influencia del nivel de escolaridad y del estado civil en la actitud del hombre hacia la mujer como subordinada. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1984.
4. Ancona Ma. Del Rocío. Tesis: Juego de negocios aplicado al entrenamiento en toma de decisiones y solución de problemas a nivel gerencial. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1984.
5. Anzieu Didier. La dinámica de los grupos pequeños. Ed. Kapeluzá. Argentina 1971.
6. Asch Solomon. Psicología Social. E.U.D.E.B.A. Argentina 1964.
7. Bass Bernard. Psicología de las organizaciones. Ed. CECSA. Argentina 1964.
8. Bello Iris. Tesis: Un estudio sobre influencia de liderazgo en grupos pequeños. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1981
9. Blake Robert. El modelo de cuadro organizacional -- "Grid". Fondo Educativo Interamericano. México 1973.

10. Blanchard Keith. Management of organizational behavior. P. Hall Inc. Englewood Cliff. U.S.A. 1977.
11. Browne C. El estudio del liderazgo. Ed. Paidós. Argentina 1958.
12. Bustos y cols. Curso de prácticas de tercer nivel. Coordinación de laboratorios. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1982.
13. Cacho Alejandra. Tesis: Toma de decisiones y estilos de mando. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1985
14. Cartwright y Zander. Dinámica de grupos. Ed. Trillas. México 1983.
15. Casillas y Favila. Tesis: Hacia un paradigma de grupo. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1980.
16. Castaño y cols. Desarrollo social y organización. Ed. IEE, S.A. México 1980.
17. De Bruyne Paul. Teoría moderna de la administración de empresas. Ed. Aguilar. España 1973.
18. Dubin Robert. Las relaciones humanas en la organización. Ed. CECSA. México 1977.
19. Dunnette Marvin. Psicología Industrial. Ed. Trillas. México 1976.
20. Elliot George. Como ayudar a los grupos a tomar decisiones. Ed. Diana. México 1975.

21. Fieishman y Bass. Estudios de Psicología Industrial y del personal. Ed. Trillas. México 1976.
22. Gallego Ma. Del Pilar. Tesis: Efectos de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones con estudiantes mexicanos al nivel superior. Facultad de Ciencias de la Conducta, U.A.E.M. 1978.
23. Gaona Francisco. Tesis: Investigación de actitudes y rendimiento en dos grupos de una empresa del D.F. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1971
24. García y cols. Curso de prácticas del cuarto nivel. Coordinación de laboratorios. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1982
25. González Irma. Tesis: Integración de grupos de trabajo en el ambiente laboral. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1981.
26. González José de Jesús. Dinámica de Grupos. Ed. - Concepto, S.A. México 1978.
27. Greenwood W. Teoría de las decisiones y sistemas de información. Ed. Trillas. México 1978.
28. Hicks Herbert. Administración de Organizaciones. Ed. CECSA. México 1977.
29. Howell William. Psicología Industrial y Organizacional. Ed. Manual Moderno, S.A. México 1979.
30. Huber George. Toma de decisiones en la Gerencia. Ed. Trillas. México 1984.

31. Huse y Bowdwich. El comportamiento humano en la organización. Ed. Deusto. España 1973.
32. Lappasade Georges. Grupos, Organizaciones e Instituciones. Ed. Gramica. España 1977.
33. Lerner Joel. Introducción a la Administración y Organización de empresas. Ed. Mc Graw-Hill. México -- 1984.
34. Lindgren Clay. Introducción a la Psicología Social. Ed. Trillas. México 1979.
35. Maier Norman. Principios de relaciones humanas. Ed. Omega. España 1976.
36. Maier Norman. Problem Solving and Creativity. Brooks/cole. Publishing Company. U.S.A. 1970.
37. Maier Norman. Psicología Industrial. Ed. Rialp, S.A. España 1964.
38. Maier Norman. Toma de decisiones en grupo. Ed. Trillas. México 1983.
39. Montañez Sergio. Tesis: Análisis Organizacional del Liderazgo. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1981
40. Napier y Gershenfeld. Grupos: teoría y experiencia. Ed. Trillas. México 1983.
41. O'Donnell y Koontz. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc Graw-Hill. México 1975.

42. Pearlman y Cozby. Psicología Social. Ed. Interamericana. México 1985.
43. Reich Ben. Valores, Actitudes y Cambio de Conducta. Ed. CECSA. México 1980.
44. Rheault Jean. Introducción a la teoría de las decisiones. Ed. Trillas. México 1975.
45. Rodríguez Aroldo. Psicología Social. Ed. Trillas. - México 1976.
46. Ruiz Rogelio. Tesis: Actitudes de la comunidad científica residente en la U.N.A.M. y I.P.N. hacia CONACYT Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1976.
47. Smith y Wakaley. Psicología de la conducta industrial. Ed. Mc Graw-Hill. México 1982.
48. Sprott W.J. Grupos Humanos. Ed. Paidós. Argentina. 1973.
49. Summers Gene. Medición de Actitudes. Ed. Trillas. - México 1976.
50. Tannenbaum y cols. Liderazgo y Organización. Ed. -- Troquel. Argentina 1971.
51. Terry George. Principios de Administración. Ed. -- CECSA. México 1980.
52. Thlerauf Robert. Toma de decisiones por medio de la investigación de Operaciones. Ed. Limusa. México -- 1977.

53. Von Haller Gilmer. Psicología Industrial. Ed. Martínez Roca. España 1973.
54. Vroom y Yetton. Leadership and Decision-Making. University of Pittsburgh Press. U.S.A. 1975.
55. White and cols. Review: Administrative Science --- Quarterly. Art. The effects of group decision-making and process on problem-situation complexity on implementation attempts. U.S.A. 1980.
56. Young y cols. Psicología de las Actitudes. Ed. Paidós. Argentina 1977.