

193
29.

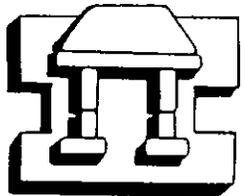


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

"IDENTIFICACION DE LIDERES EN UNA EMPRESA
EMBOTELLADORA MEXICANA POR MEDIO DE UN
TEST SOCIOMETRICO"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
PRECIADO GUTIERREZ ERENDIRA



IZTACALA MEXICO, D. F.

DIRECTORA: LIC. ROCIO TRON ALVAREZ
SINODALES: LIC. JOSE E. VAQUERO CAZARES
LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

267809

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres

Gracias Mamá por que siempre encontraste la forma de sacarnos adelante e impulsar.

A Sergio por su apoyo siempre desinteresado.

A mis amigos, además por el puño de arena que pusieron en este trabajo.

Dedicatoria Especial

Agradezco a la *Lic. Rocío Tron Alvarez* por su invaluable guía y paciencia para hacer realidad la culminación de este proyecto.

Al *Lic. José Esteban Vaquero Cazares* y *Angel Enrique Rojas Servín* por su tiempo dedicado a esta investigación.

ÍNDICE

Introducción

	<i>pag</i>
CAPITULO 1	
Grupo	
1.1 Surgimiento	1
1.2 Definiciones	2
1.3 Clasificación y Características del Grupo	3
1.4 Los Sistemas	5
1.4.1 Carácter del Sistema	8
1.5 Características del Sistema Social	9
1.6 La Organización como Sistema	11
1.7 Grupo y Liderazgo	14
CAPITULO 2	
Liderazgo	
2.1 Importancia del estudio del Liderazgo	18
2.2 Concepto de Liderazgo	19
2.3 Definición del Líder	21
2.4 Investigaciones realizadas en torno al Liderazgo	24
2.5 Teorías del Liderazgo	27
2.5.1 Comportamiento del Líder	28
2.5.2 Weber	28
2.5.3 Teorías Gerenciales	29
2.5.4 Teoría de los sistemas de Administración	30
2.5.5 La rejilla gerencial	31
2.5.6 Fielder	33
2.5.7 Teoría de la Madurez e Inmadurez	34
2.5.8 Liderazgo Situacional	34
CAPITULO 3	
Sociometría	
3.1 Definiciones	40
3.2 Antecedentes	42
3.3 Investigaciones en torno a la Sociometría	46
3.4 Elementos auxiliares en la Sociometría	48
3.4.1 El Test sociométrico	49
3.4.2 La Matriz Sociométrica	52
3.4.3 El Sociograma	52
3.4.4 Criterios sociométricos	55

CAPITULO 4
Metodología

4.1	Aplicación	58
4.2	Resultados	60
4.3	Discusión y conclusiones	64
		70

V Bibliografía

81

VI Anexos

Anexo I		
6.1	Producción Turno Delfino	84
	I Matriz	
	II Sociograma	85
6.2	Producción Turno Darío	
	I Matriz	87
	II Sociograma	
6.3	Producción Tercer Turno	
	I Matriz	89
	II Sociograma	
6.4	Jarabes	
	I Matriz	91
	II Sociograma	
6.5	Control de Calidad	
	I Matriz	93
	II Sociograma	
6.6	Mantenimiento Mecánico	
	I Matriz	95
	II Sociograma	
6.7	Mantenimiento Eléctrico	
	I Matriz	97
	II Sociograma	
6.8	Mantenimiento Edificios	
	I Matriz	99
	II Sociograma	
6.9	Administración y Finanzas	
	I Matriz	101
	II Sociograma	
6.10	Relaciones Industriales	
	I Matriz	103
	II Sociograma	
6.11	Informática	
	I Matriz	105
	II Sociograma	
6.11	Compras	
	I Matriz	107
	II Sociograma	

RESUMEN

Las personas se agrupan para satisfacer necesidades; la capacidad para satisfacerlas depende en cierto número de factores entre los que destaca la conducta de sus líderes. Una de las empresas que ve con importancia este aspecto es embotelladora Mundet; en ésta se muestra también interés por llegar a ser competitiva, por lo que toman en cuenta que para lograr este objetivo deben contar además de la tecnología adecuada y el personal que realice sus actividades, también es importante contar con una persona que les apoye y guíe a sus objetivos.

En el ámbito social, es decir de la interacción entre individuos y grupos, así como su influencia, una de las formas en que la psicología indaga la actividad o conducta es la sociometría.

En este sentido se realizó un análisis de las relaciones dentro éste grupo a través de las atracciones y rechazos manifestados en el seno del mismo, permitiendo así determinar la posición de cada individuo en el grupo en que ejerce un rol, siendo posible a la vez observar la influencia de ese rol en el grupo.

Se encontró como resultado, un liderazgo aceptado de forma general en la empresa, por lo que podríamos decir que la persona que actualmente existe como líder formal, es un buen líder; se elige también de la misma forma, en sus respectivas áreas otros líderes formales, lo cual constituye un respaldo para su emergencia. Estas personas, con mayor número de relaciones o más elegidas de cada área, cubren mejor sus necesidades por encontrarse en relación con gente que a su vez tienen contactos con mucha otra gente, lo que significa que el sujeto central del átomo responde con mayor ventaja a sus necesidades que los otros de la colectividad.

También se encontró entre las características que debe poseer una persona para dirigir a un grupo en una actividad específica, que lo más importante es la honestidad, después poder establecer buenas relaciones y ser trabajador.

Se pretende a partir de este trabajo sentar las bases para elegir a las personas que de acuerdo a la sociometría podrían fungir como líder, ponerlas en consideración para la empresa como las que a largo plazo en base a sus características y el desarrollo de sus cualidades podrían actuar como promotores de la calidad en beneficio y para satisfacción de los mismos, de la empresa, de su entorno social y que mediante su dirección consigan que los colaboradores sean capaces de llevar a cabo una actuación conjunta para que cada uno de lo mejor de sí mismo.

INTRODUCCION

El ser humano siempre ha manifestado curiosidad por los diferentes tipos de fenómenos incluido entre ellos la conducta humana ; es por ello que existen disciplinas como la Psicología que se preocupa no sólo por entender, sino también por predecir estos fenómenos auxiliándose de métodos de medición, para obtener de este modo información con la mayor certeza posible y así poder comprenderlos.

Entre las técnicas que se emplean para realizar mediciones de la conducta humana se encuentra la sociometría, la cual ha demostrado su confiabilidad en el ámbito social, es decir, de la interacción entre individuos y grupos.

Un ejemplo, que puede ser estudiado de esta forma lo representa las empresas quienes actualmente buscan fomentar su productividad a través de la calidad; sin embargo, la calidad empieza por las personas, su ambiente de trabajo y su integración, y si se emplea la sociometría para identificar las *interacciones* del grupo se visualizan algunas conexiones que existen entre sus elementos ya que a veces no son visibles a simple vista y también qué personas (líderes) se interrelacionan de mejor forma y/o podrían en un momento influenciar dentro de la empresa, logrando a través de su apoyo un cambio en la misma.

A partir del siglo XIX, en el que se suceden a nivel mundial cambios y avances tanto en conocimiento como en tecnología, la industria junto con las personas que la integran, se ven forzadas a cambiar de acuerdo a su entorno y a adaptarse; este ajuste se da entonces a nivel competencia y por ende al mejoramiento de lo que se produce para poder subsistir el grupo en su conjunto y lograr una permanencia.

Al igual que el ser humano, las empresas se adaptan a su medio circundante y a los requerimientos que éste le plantea, por lo que éstas deben actualizarse y mejorar tanto a lo interno como a lo externo para lograr la adaptación. A partir de la década de los 80's no se han dado avances tan bruscos o rápidos, sino que se ha marcado el interés por mejorar la calidad de trabajo y ambiente, para así poder sentar las bases para la supervivencia de los diferentes tipos de industria

De acuerdo al interés actual, para mejorar sus productos y alcanzar los objetivos trazados, demostrando ante todo calidad, las diferentes empresas evidencian preocupación por sobresalir y por provocar cambios a nivel cultural y/o social e individual con todos los colaboradores que forman la empresa.

La filosofía de Embotelladora Mundet es la realización de un producto, que muestre calidad a nivel nacional y que le permita mantenerse en el mercado. Esta filosofía se ha respetado y se ha mantenido a través de los años al lograr la superación de la empresa y de poder competir con empresas refresqueras de gran renombre, todo esto como resultado de la misión que la embotelladora se ha fijado junto con todos sus trabajadores año con año y para años subsecuentes, se ha establecido una serie de objetivos para cumplir efectivamente la misión de aún "mayor calidad" en los productos, hacer que la producción cubra las necesidades del cliente e idear un mejor sistema de distribución para abarcar una mayor cobertura del mercado nacional.

Otra de las misiones establecidas es crear un ambiente favorable de trabajo encaminado a un cambio de mentalidad que provoque un progreso individual y de equipo.

De acuerdo con esto, para mejorar su calidad y ser competitivas, las empresas deben empezar con el personal que labora en ellas, no conformándose con que el personal realice sus actividades, sino que cuenten con un ambiente y forma de trabajo favorables, con el que se sientan a gusto, de modo que ésto los lleve a identificarse con su trabajo y en particular con los fines de la empresa, apoyando esta acción el hecho de contar con una persona que les guíe y ayude a alcanzar los objetivos que se persiguen.

Sin embargo, el conocimiento de los objetivos de una empresa no es suficiente para que ésta llegue a ser funcional; en las empresas, como Embotelladora Mundet, en la cual se realizó este trabajo, sobre las bases del mejoramiento de las relaciones entre el personal que en ella labora, se busca detectar a las personas con capacidades necesarias para llevar y motivar a los demás miembros a la consecución de los objetivos de la empresa, labrándose el camino hacia mejorar la productividad a través de la gente, empezando así por la calidad en esta y en su ambiente de trabajo.

De aquí la importancia de poder identificar a aquellas personas que podrían fungir como líderes y establecer de acuerdo a sus características en que situaciones es más factible que este sea considerado como tal por sus compañeros.

Sin embargo, es importante plantear la situación específica de interés, para poder decir que las personas que se identificaron son las que mejor podrían funcionar. Las personas pueden fungir como líderes dependiendo de la situación en la que se encuentren, estas personas pueden influenciar y van a tomar este papel, entonces es importante que el líder además de estar actuando en el área función o situación que le favorezca debe ser capaz no sólo de iniciar la tarea sino de continuarla y tratar que se alcance el objetivo principal del grupo, es decir, concluir la tarea o en el caso adecuado

cancelarla. Sin embargo, esto no se puede lograr por sí solo, por lo que se hace evidente la necesidad de desarrollar al líder para que desempeñe su capacidad al máximo y logre cada vez mayor efectividad en los resultados que se persiguen.

En el presente trabajo la Sociometría toma relevancia debido a que se logran identificar a las personas (líderes) a través de su utilización, en una situación determinada y en específico utilizando el test sociométrico, el cual evalúa la organización en los grupos sociales a través de las atracciones y rechazos manifestados en el seno de éste, permitiendo así determinar la posición de cada individuo en el grupo en que ejerce un rol, siendo posible a la vez observar la influencia de ese rol en el grupo.

El objetivo de esta investigación es el identificar a personas que sean consideradas con mayor capacidad para dirigir a un grupo a su objetivo, así como las características y/o habilidades que se buscan para un líder en cada área.

Además, se plantea que si un líder debe actuar mediante la aplicación máxima de sus capacidades, facilitando su progreso e incitándolos a cumplir las metas generales y para ayudar al grupo a lograr sus objetivos y se quiere que las personas tomen lugar frente al grupo y que desempeñen un liderazgo donde se exige una conducta que unifique y estimule hacia objetivos definidos, requerirán por tanto ser desarrollados y entrenados en un modelo que unifique estos tres elementos: líder, seguidor y situación, con lo que a pesar de ser variables, les dé la posibilidad de relacionarlos para determinar la conducta de liderazgo a seguir, idónea al momento.

De la identificación de las personas que pueden fingir como líder o sean consideradas por sus compañeros como aquellas con mayor capacidad para dirigir a un grupo a su objetivo, así como las características y/o habilidades en cada líder de las diferentes áreas de la empresa, en este trabajo se plantea que la empresa en su adaptación puede buscar cambios en aquellas formas de liderazgo empleadas por las personas que puedan realizar o se encuentren realizando estas funciones, hacia las que resulten más funcionales y enfocar cada acción a un problema específico sin llegar a ser rígido este liderazgo basándose en específico en la madurez de las personas y la realización de las actividades, capacitándolos y desarrollándolos siguiendo lo planeado por Hershey y Blanchard quienes toman en cuenta estos aspectos y plantean un liderazgo más flexible y que pueda moverse de acuerdo a las exigencias del personal.

GRUPO

1.1 Surgimiento

El ser humano a diferencia de los animales necesita en un principio del grupo para su supervivencia, por tanto, no se puede concebir como un ente aislado, ya que la mayor parte de sus actividades las realiza en grupo, representando así el grupo una parte significativa en la vida del hombre.

Es importante reconocer que la idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, facilitando así a través de esta unión con personas la realización de la tarea y la obtención de mejores beneficios para cada persona.

También surgen las organizaciones en las que posteriormente se crean las estructuras propias para lograr satisfacer sus necesidades y cumplir sus objetivos comunes. Como ejemplo cotidiano tenemos particularmente la sociedad moderna, en la que en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que uno de ellos por si solo para la satisfacción de esos deseos. En la sociedad, la mayor organización existente, se hace posible a través de la coordinación de las actividades de cada uno de los miembros se pueden satisfacer sus necesidades individuales.

De esta forma, no sólo en un ambiente de organización social los grupos que se forman dentro de la organización llegan a ser vitales para alcanzar los objetivos de la misma, acelerar el flujo de la información y satisfacer ciertas necesidades personales.

En una organización de elementos con funciones que cumplir, cada uno de éstos debe aportar algo para satisfacer a los organismos de ese sistema. Es por ello importante estudiar el hombre en la organización ya que existen diversos y numerosos factores que influyen sobre su conducta estableciendo así una interrelación dinámica de causas y efectos.

Estos factores pueden ser de un grado complejo, así pues la psicología social pretende comprender los elementos y la dinámica que constituye a las organizaciones humanas, así como identificar los valores que aseguran la creación y desarrollo de las mismas, además logrando con esto describir y explicar sus principales características.

En este sentido el concepto de grupo como punto de partida es de gran importancia ya que este es la unidad principal dentro del estudio de las organizaciones de los seres humanos.

1.2 Definiciones de grupo.

Anteriormente, los distintos autores hacían hincapié ya sea en el individuo o en el grupo; en la actualidad se toma en gran medida a la conducta social como función de la interacción y la influencia surgida en ambos aspectos, por lo que no se puede explicar la conducta de un individuo únicamente en base a su personalidad o motivos, o solo en base a las influencias en el grupo. Esto se debe a que la conducta del individuo refleja varios factores o variables de interacción, por una parte aquellas que caracterizan al individuo en sí, tales como las actitudes, valores y motivaciones, mientras que otras provienen del ambiente tales como son las personas o productos de la conducta.

Al respecto, se han hecho definiciones de grupo como un conjunto o agregado de personas que se encuentran de alguna forma relacionadas o unidas por lazos o intereses comunes (Kast, 1982). También se ha dicho que el conjunto de personas que lo forman tienen cierto grado de proximidad física y algún elemento en común.

Asimismo, la similitud entre las personas sólo permite su clasificación o reunión bajo un mismo concepto abstracto, en cambio el hecho de pertenecer a un mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones correctas y dinámicas entre dichas personas. Los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser totalmente homogéneos, contienen una variedad de subgrupos e individuos, por lo que no es la similitud o disimilitud lo que decide la existencia de un grupo social, sino más bien la interdependencia de sus miembros (Levin, 1954).

Se puede describir también como un conjunto de personas que tienen fines comunes, por lo cual se dice que en la medida en que los individuos que componen un grupo persiguen fines interdependientes, se puede hablar de la existencia de un grupo social. Se describe también al grupo como entidad dinámica y no colecciones de individuos hechas al azar (González, 1978)

Otra definición indica que el grupo se forma con dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales son estrechamente intervinculados. La extensión que abarcan las normas compartidas puede ser grande o pequeña, pero a nivel mínimo incluye cualquier cosa que distinga los intereses comunes de los miembros del grupo. También incluye necesariamente normas sobre los papeles entrelazados de los miembros del grupo. Estas normas compartidas y papeles entrelazados, presuponen una relación de interacción - comunicación más que transitoria (Newcomb, 1951).

Estas normas por ejemplo en un grupo de apoyo mutuo pueden ir desde la asistencia hasta la participación y ayuda constante, por lo que pueden existir mínimos y máximos en cuanto a su extensión..

Además cualquier persona que pertenece a un grupo particular queda afectada de alguna manera por el hecho de la membresía. Es de esperarse que los efectos de la membresía sobre una persona serán mayores cuanto mas fuerte sea el carácter de un grupo y de la serie de individuos que constituyen dicho grupo (Carlwright y Zander, 1971).

1.3 Clasificación y Características del grupo.

Los grupos no sólo son conjuntos de personas también poseen diferentes maneras de conformación y características de acuerdo a su comportamiento o fines. Es por ello que se puede clasificar a los grupos de diferentes maneras:

Grupos Primarios en los que establece una relación afectiva, el contacto entre los miembros es directo cara a cara y existe una relación emocional entre ellos, satisfaciendo así las necesidades básicas de cada individuo, tanto fisiológicas como emocionales, su adquisición es por adscripción.

Por otra parte los grupos Secundarios satisfacen necesidades no básicas o indispensables y su adquisición se obtiene en términos de elección.

Existen también grupos formales e informales; considerándose a los grupos formales como aquellos que presentan una jerarquía de estatus explícita para que se elija funcionarios o representantes, normas y reglamentos que gobiernan la conducta de los miembros, es decir, tienen objetivos claramente definidos; mientras que los grupos Informales se consideran asociaciones de personas, las cuales carecen de objetivos definidos y de mecanismos reguladores, pero que a menudo se formalizan con el paso del tiempo; asimismo, el grupo informal se encuentra caracterizado por un alto grado de naturalidad que trae consigo la aparición de lo espontáneo (Argyris, 1971)

En general, el grupo formado a través y por la estructura organizacional se denomina Grupo Formal y el formado dentro de la organización pero sin ser sancionado oficialmente es un Grupo Informal. En una organización o empresa se dan ambos tipos, cobrando especial importancia el desarrollo de grupos informales que se dan dentro de la organización.

Como ya se mencionó un grupo está formado por personas que se encuentran en constante interacción, por lo que el estudio de la dinámica de un grupo comprenderá las interacciones o fuerzas que se generan o dan dirección al grupo. Esto nos ayuda a organizar los grupos, resolver problemas, facilitar la interacción y el proceso de aprendizaje; por lo que se tiene que tomar en cuenta diversos factores que intervienen o afectan a la misma y a su vez sirven para definir al grupo. Entre estas características del grupo podemos mencionar las siguientes:

1. Objetivo, es aquello que se quiere lograr u obtener y para lo cual se ha formado el grupo; este puede ser explícito o implícito.

2. Normas, son las expectativas generales de carácter obligatorio para todos lo que desempeñan un papel en un sistema o subsistema, pueden ser los valores, las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.

3. Atmósfera, se refiere a la disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo; afecta el modo como los miembros piensan y el grado de espontaneidad en su participación. La atmósfera de un grupo se encuentra condicionada por factores internos y externos, el producto de estos factores hace que la atmósfera de un grupo pueda ser cordial, tensa, formal, libre, autoritaria, etcétera (González, 1978)

4. Cohesión, es la motivación que tienen los miembros de un grupo para mantenerse en él. La cohesión del grupo está determinada por la fuerza de los lazos que ligan a las partes individuales de un todo unificado. Esta propiedad indica el espíritu de un equipo, la fuerza de atracción del grupo para sus miembros y el interés de estos en lo que hace el grupo (Carlwright, y Zander, 1971).

5. Comunicación, se refiere hasta que punto se entienden entre sí los miembros del grupo debido a que las acciones dirigidas a los otros o que nos dirigen son en todo o en parte actos de comunicación verbal (lenguaje oral o escrito) y no verbal (movimientos gestuales). Los elementos básicos de la comunicación son: emisor, receptor, mensaje, código, respuesta en relieve y camuflaje.

6. Metas, son los fines a los que se dirigen las actividades del grupo, deben estar bien definidas y ser comunicadas a todos los miembros para que estos sepan a donde van; deben estar relacionadas en cierto grado con las necesidades o intereses individuales para que estas necesidades y las del grupo satisfagan en forma razonable. De acuerdo a los objetivos que tenga el grupo o la meta determinada, el individuo desempeña ciertos papeles o roles dentro de éste.

7. Papel o rol, todos los miembros de un grupo desempeñan roles o funciones. Los papeles del grupo se definen como las pautas de acción que indican el rango que se ocupa y el rango de acción.

Además de estos aspectos y de la interiorización que caracteriza a los grupos se han encontrado otras características propias a este como: Tender a actuar de un modo unitario respecto al ambiente; Compartir la misma cultura y subcultura; Todos perciben al grupo como una unidad; se inclinan por temas de interés común; El grupo proporciona recompensas de algún tipo; se encuentran roles definidos y diferenciados; Existe solidaridad e interdependencia entre las personas tanto dentro como fuera del grupo; Está formado por personas que reconocen a todos los demás en forma individual, para que exista una relación social recíproca; y la mencionada satisfacción de necesidades.

1.4 Los sistemas

También en los grupos encontramos implícita la idea de sistema ya que como se dijo antes, existe influencia pero también coordinación entre los miembros del grupo en formas de trabajar. El estudiar las organizaciones enfocadas como sistemas, nos permite visualizar otros aspectos que lo afectan y con los que ésta relacionado.

De las teorías existentes para explicar los grupos organizados, la teoría menos criticada es la teoría de los sistemas por el hecho de que su perspectiva parece estar de acuerdo con la preocupación estructural - funcional típica de las ciencias sociales de los países capitalistas de hoy (Chiavenato, 1981)

Se ha definido entre otras formas a un sistema como un todo organizado, compuesto cuando menos por dos o más partes o elementos, los cuales pueden ser componentes o subsistemas en interdependencia y delineados por límites identificables del suprasistema ambiente.

Arias (1979) define a un sistema, como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados y que el punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos.

A los sistemas podemos clasificar de acuerdo a su origen en donde encontramos:

a) Sistemas Naturales: Son los que surgen de procesos naturales como el clima, el suelo, etcétera. Son microscópicos y no muy fácil de manipular. Pueden ser estables durante mucho tiempo, pues presentan tendencia a operar entre límites siempre definidos, sin que importe su amplitud. Algunos sistemas naturales son adaptativos, esto es, se reajustan constantemente a las

condiciones del medio, como las oleadas calientes o frías en meteorología. Los sistemas naturales, son típicamente sistemas abiertos, esto es, cambian regularmente materia y energía con el medio ambiente (Chiavenato, 1981). Los sistemas naturales mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es optimizada cuando el conjunto de objetos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (Chiavenato, 1981).

b) Sistemas hechos por el hombre o sistemas artificiales son aquellos en que el hombre contribuye a la marcha del proceso mediante los objetos, de los atributos o de las relaciones. Pueden poseer algunas de las características los sistemas naturales, aunque no todas. Puede reproducir en ambiente controlado las condiciones naturales que en el mundo real no permitirían la operación por parte del hombre. Pueden ser abiertos como los que mantienen amplio intercambio con relación al medio. Pueden ser cerrados cuando el proyecto o plan establece una entrada (insumo) constante o variable y una salida (resultado) estadísticamente previsible. Los sistemas cerrados están completamente estructurados y los objetos y relaciones se combinan de una manera peculiar (lo cual no ocurre en los sistemas naturales) produciendo una salida invariable. Es una situación típica de laboratorio. Los sistemas hechos por el hombre pueden ser adaptativos cuando el propio hombre suministra la entrada, la procesa y da salida. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y autoorganización, por lo que la gama de variación de la entrada es muy grande y deja al procesador en una situación de incertidumbre (Chiavenato, 1981).

A diferencia de los sistemas biológicos, en los sistemas sociales (grupos u organizaciones), se puede considerar como de naturaleza artificial, se da este nombre por que este tipo de sistemas son inventados por el hombre esencialmente, sus características los definen como sistemas imperfectos, están en peligro de desintegración constante y su unión se localiza en lo psicológico.

Al describir un sistema, podemos decir que está compuesto por otros sistemas, los cuales reciben el nombre de subsistemas y estos subsistemas también son elementos del sistema; estos elementos componentes del sistema pueden ser de dos formas, los inanimados o no vivientes y los dotados de vida o animados y la mayoría de los sistemas en que interactuamos están compuestos de ambos tipos.

Es entonces que todo a nuestro alrededor se puede explicar a manera de ser sistemas, el mundo físico, biológico, y social se pueden definir como sistemas, donde estas forman un sistema de partes independientes, cada una de las cuales va a incluir muchos sistemas; por ejemplo, el

cuerpo humanos es un organismo, constituido por sistemas como el óseo, circulatorio y nervioso y se encuentran como conjunto trabajando de forma coordinada (Kast y Rosenweig, 1982).

Entre los diferentes tipo de sistemas que existen:

- a) Sistemas concretos (físicos), cuando están compuestos de equipos, maquinaria y objetos y cosas reales y pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño (Chiavenato, 1981).
- b) Sistemas abstractos, cuando están compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas y no pueden ser fácilmente descritos en términos finitos. (Chiavenato, 1981)

Así, como decimos que existen subsistemas dentro de un sistema, también podemos decir que existen sistemas más grandes o superiores, los cuales componen a otros sistemas llamados el sistema total y sistema integral.

La definición del sistema depende del interés de la persona que pretenda analizarlo. Una organización por ejemplo podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del análisis que se quiere hacer. La interpretación de una estructura social como sistema, subsistema, o supersistema en relación con otras estructuras sociales depende del hecho de que el sistema tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el supersistema (Chiavenato, 1981).

Así, un departamento puede ser visto como un sistema, compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) e integrado por un supersistema (la empresa), como también puede ser visto como un subsistema compuesto por otros subsistemas (secciones o sectores) e integrado por un supersistema (el mercado o la comunidad).

El sistema total es el representado por todos los objetos, atributos y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los objetos, atributos y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación, que definen la frontera del sistema y hacen posible explicar las condiciones bajo las cuales debe operar (Chiavenato, 1981).

El término sistema es generalmente empleado en el sentido de sistema total. Los procesos componentes necesarios a la operación de un sistema total son llamados subsistemas que, a su vez, se forman por la reunión de nuevos sistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas depende de la complejidad intrínseca del sistema total. Los sistemas pueden operar simultáneamente, en serie o paralelamente. No hay sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y están condicionados por él. Este Ambiente comprende el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico, pueden tener alguna influencia sobre la operación del sistema. La frontera es, pues, la condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar.

En resumen, un sistema puede existir como un agregado natural de partes componentes encontradas en la naturaleza, o esta puede ser un agregado inventado por el hombre. Es simplemente un conjunto de partes interrelacionadas, pero además reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado, produciendo en esta forma ciertos resultados.

Es así que los sistemas representan inventos que el hombre ha creado para servir a los objetivos específicamente humanos, como en el caso de las empresa, por lo cual tienen fines, deliberados y racionales, estos están sujetos a modificaciones, de tal modo que aumente su valor.

1.4.1. Carácter del sistema

Los sistemas mencionados pueden a su vez tener carácter de abiertos o cerrados, aunque algunos autores prefieren decir que no son tajantemente abiertos ni cerrados, donde cada uno tiene su propia forma de actuar.

La descripción de sistema abierto es perfectamente aplicable a una organización empresarial. Una empresa es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su ambiente (caracterizado por los clientes, proveedores, competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y muchos otros agentes externos). Influye sobre el medio ambiente y de él recibe influencias. Además es un sistema integrado por diversas partes interrelacionadas, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes (Chiavenato, 1981). Es decir, que los sistemas abiertos intercambian tanto información como energía y material con el ambiente que les rodea, por ejemplo,

una organización laboral es un sistema abierto el cual subsiste a través de un intercambio de bienes y servicios con su ambiente.

Por lo tanto, La organización debe ser considerada como un sistema abierto interacción con su ambiente.

1.5 Características del sistema social

En este caso el sistema se encuentra constituido por cinco partes esenciales que son los objetivos y valores, los subsistemas técnicos, el estructural, psicosocial y administrativo. Pudiendo ser entonces los elementos que componen un sistema conceptos, objetos y sujetos, un ejemplo de ello es el sistema hombre-maquina.

Algunas veces las conexiones existentes entre los elementos de los sistemas no son evidentes y en ocasiones por ello no se puede considerar a un sistema a algunos elementos que supuestamente están separados o no aparecen directamente conectados, un ejemplo de esto podría ser lo que sucede con los elementos materiales, técnicos y humanos de una organización.

Otros dos elementos importantes existentes en un sistema son las entradas y las salidas o resultados.

Para el estudio de la naturaleza de los sistemas sociales es necesario atender a los insumos de mantenimiento y a los de producción; los insumos de mantenimiento son aquellos que dan parte de la energía que sostiene en pie al sistema, y los insumos de producción constituyen las importaciones de energía, que al ser éstas procesadas, se obtiene un resultado productivo. En los sistemas sociales los requerimientos de mantenimiento son poco especificados, por lo que el problema de mantenimiento es mas complejo. El sistema social una vez que deja de funcionar desaparece por lo que constantemente debe estar aportando lo que se requiera (materiales) de mantenimiento y de producción.

Los sistemas sociales se caracterizan por una variabilidad mayor a la de los sistemas biológicos; las organizaciones son también más vulnerables a la destrucción que los organismos biológicos

y pueden también ser de vida más larga. El sistema social posee la ventaja de que reemplaza con facilidad elementos o partes y este puede continuar funcionando. Asimismo, la organización representa una clase de sistema social, la cual es hecha por el hombre e imperfecta.

Las estructuras sociales están relacionadas con un mundo concreto de seres humanos, de materia y de objetos, pero no en interacción natural entre sí, este sistema social es independiente de cualquier parte física y puede ya sea reemplazarla, o simplemente acabar por eliminarla (Katz y Kahn, 1977). En otras palabras, el sistema social es considerablemente independiente respecto a cualquier parte física dada y puede eliminarla o reemplazarla, por lo que carecen de una estructura física que sea fija, como es el caso de los sistemas biológicos y algunos físicos.

Es entonces, que, un sistema social no es tan natural como los sistemas físicos o biológicos, se puede considerar como una estructuración de acontecimientos o sucesos más que de los componentes físicos por lo que no se puede separar esta estructura de los procesos del sistema o funcionamiento. Debido a que no existe una anatomía en un sistema social cuando éste se detiene, la estructura de éste se pierde y es imposible identificarla (Allport, 1962).

El enfoque de sistema, ofrece una base para la integración la cual permite visualizar a la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas.

Lo anterior se puede entender de la siguiente forma, una organización social sea ideada o creada por los seres humanos sugiere que pueden ser establecidas para cumplir una variedad infinita de objetivos y no siguen el mismo esquema del ciclo vital de nacimiento, madurez y muerte, como los sistemas biológicos, sino que al encontrarse constituida por diferentes elementos que forman ese grupo en específico, estos se encuentran sujetos principalmente a una unión de carácter psicológico y por tanto es susceptible de que al faltar o actuar alguno de sus integrantes, el grupo puede ser influido, alterado, desestabilizado o puede llegar a su desaparición; sin embargo, este mismo efecto que puede causar una de sus partes, puede ser en cierto grado neutralizado y es aquí donde se reviste de importancia el concepto de sistema, ya que este dará soporte a la estructura del grupo dando capacidad para suplir a la parte o elemento afectado, pudiendo así continuar normalmente las funciones de los demás elementos.

1.6 La Organización como Sistema.

De acuerdo a lo anterior podemos igualar a la organización como un sistema, por ejemplo, una empresa se encuentra inmersa en su ambiente y este sistema en general engloba o se encuentra formado a su vez por subsistemas como las áreas de ventas, administración, compras, mantenimiento, etc., lo cuales se interrelacionan para su funcionamiento y que al interior de los mismos va a estar constituido por las diversas personas que desempeñan sus funciones e interactúan formando subsistemas menores, y así sucesivamente, y que a su vez implicarían en las divisiones de trabajo, jerarquías y autoridad; pero todo ello encaminado a conseguir un fin común.

Específicamente, una organización puede ser definida como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (Grados y cols, 1985).

La organización debe tratarse como un sistema caracterizado por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.

La organización como un sistema social presenta las siguientes características: Katz y Kahn (1977)

- a) Los sistemas sociales no tienen límites
- b) Requieren de producción y mantenimiento de insumos
- c) Tienen su naturaleza planeada
- d) Tienen más variabilidad que los sistemas biológicos

Asimismo, un sistema social se encuentra compuesto por normas que son expectativas generales, funciones o tareas, valores que representan justificaciones ideológicas (Katz y Kahn, 1977).

Una organización está formada por un sistema ambiental externo, pero también por un sistema interno de relaciones que son interdependientes.

En otras palabras, un sistema interno de relaciones, se puede entender como una interdependencia esencial que siempre existirá entre los elementos de una organización. Una

organización no es un sistema mecánico en el que pueda alterarse una parte sin repercutir en otras. Por el contrario, un sistema organizacional comparte con el sistema biológico la propiedad de una marcada interdependencia entre las partes, de tal manera que un cambio en una parte causa impacto en las otras. (Buckey, 1967).

En un sistema social u organización hay tres elementos que aparecen, las actividades que son desempeñadas por la gente, las interacciones que es lo que ocurre entre los individuos al momento de realizar las tareas, y los rendimientos, los cuales se desarrollan entre las personas. Estas tres actividades son conjuntas, las cuales conducen a interacciones y sentimientos comunes.

Esto es particularmente importante en la presente investigación, ya que en ocasiones el impacto que causa algún elemento es más representativo para la empresa que el que puede causar otro, lo cual es en gran parte determinada por las actividades que realiza este y el modo en que las lleva a cabo dando así una magnitud o efecto mayor en sus interacciones. Específicamente podemos señalar esta relación en la importancia o el efecto que puede tener alguna persona sobre los demás miembros de la organización ya que éste será mayor si posee un buen desempeño y conocimiento de las actividades dando le la posibilidad de influir en mayor o menor grado.

Otro aspecto importante a considerar dentro de la organización es el clima que presenta, el cual comprende la suma total de las actitudes de los trabajadores dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados. Gran parte del funcionamiento de la empresa depende del clima organizacional como son las actitudes positivas que el trabajador tenga en relación a sus compañeros y jefes de trabajo (Grados y cols, 1985).

Asimismo, un grupo (u organización) funciona entre otras cosas en base a su cohesión, logro de metas, progreso hacia las metas, intereses significativos. A continuación identificaremos algunas de las características importantes para el mantenimiento de la vida de un grupo y algunos otros que la pueden afectar; mencionaremos cuatro de los puntos más importantes, la cohesión, la desviación, el rechazo y el liderazgo.

Se ha definido a la Cohesión como el campo total de las fuerzas que actúan sobre los miembros para que estos permanezcan como parte del grupo (Cartwright y Zander, 1971).

Se le ha atribuido al concepto cohesión diferentes propiedades, aunque la mayoría coincide en que la cohesión de un grupo, es el grado en el que los miembros de un grupo desean permanecer en él. Se dice que la cohesión es de suma importancia para la potencia y vitalidad de un grupo y aumenta el significado de la membresía para quienes pertenecen al grupo.

Si encontramos un grupo demasiado cohesivo, en comparación a uno que no lo es, quiere decir que sus integrantes se preocupan más por su membresía, están motivados para contribuir al bienestar del grupo, para poder lograr los objetivos y participan en las actividades del mismo.

Festinger (citado en Cartwright y Zander, 1971) afirma que la cohesión de un grupo es la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo.

Las fuerzas que hacen permanecer a un miembro en el grupo, tienen por lo menos dos tipos de componentes que son las fuerzas derivadas de lo atractivo del grupo y la fuerzas cuya fuente es lo atractivo de las membresías alternativas. La atracción entre las personas crea fuerzas para mantener al grupo.

La existencia de un grupo depende de la capacidad de mantener su unidad y su integridad, para lo que debe primero consolidarse internamente para actuar uniformemente y luego adaptarse a las circunstancias existentes en forma más eficaz que sus competidoras (Velázquez, 1985).

En este primer proceso de tipo interno, cuanto mayor sea la cohesión, tanto mayor será la capacidad para hacer frente a la competencia.

En el segundo proceso, de tipo externo, si el grupo consigue adaptarse al ambiente mejor que sus competidores, podrá dominarles y así asegurar su propia existencia. En el caso de la empresa en la que se llevo a cabo esta investigación, nos podemos referir a ella como una organización que se encuentra consolidada internamente por lo que actúa uniformemente debido a la tradición de años con la que cuenta y le ha permitido permanecer en el mercado; sin embargo en cuanto al segundo proceso de las organizaciones antes referido, se puede decir que aunque las empresas sean capaces de hacer frente a la competencia, como es el caso de empresa con la que se trabaja aquí, no siempre se encuentra asegurada la existencia, por lo que la mayoría de las empresas busca adaptarse de mejor manera a su ambiente como antes se dijo, lo cual puede provocar cambios y exigencia a las demás empresas ha realizar una competencia más fuerte y adecuada a los

requerimientos del mercado en ese momento. Precisamente en este punto es en donde la empresa aquí referida busca un cambio que le procure avances y posicionamiento al frente del mercado en su ramo, para lo cual resulta importante la localización de aquellos agentes o elementos pertenecientes a ésta, que puedan propiciar y favorecer cambios positivos dentro de la empresa.

También, para que se de un cambio dentro de la organización es necesario tener un clima adecuado en el cual no existan barreras con las que los trabajadores se vean limitados para desarrollarse como individuos dentro y fuera de su ambiente laboral.

1.7 Grupo y Liderazgo

Al igual que una sociedad que cuenta con una cultura, las organizaciones sociales poseen pautas distintivas de sentimientos y creencias, las cuales son transmitidas a los nuevos miembros que se integran al grupo.

Es un hecho elemental que las sociedades, debido a su naturaleza variada, representan agrupamientos de personas cuyas actividades están institucionalmente encausadas. El ejercicio del poder y del control en sociedad es, en gran parte una función de estructura institucional (Katz y Kahn, 1977).

Ninguna organización funcionará sin reconocer y aceptar la autoridad de un modo sustancial pues precisamente la ruptura en tal aceptación se considera motín, revolución o una forma pacífica de muerte organizacional.

Como ya mencionamos, existen diferentes tipos de organizaciones; entre ellas podemos encontrar las que surgen a partir de las estructuras de las organizaciones sociales representadas en este caso por las de poder. En esta última cada individuo tiene ciertas actividades y en el momento en que éste quiere obtener más, entonces será necesario un cambio o evolución en la organización; a su vez esta diferencia entre lo obtenido y lo deseado va a marcar lo urgente del cambio y cuanto mayor sea tal diferencia entonces será mas urgente el cambio. es entonces que la evolución es necesaria para la supervivencia y lo logra la empresa u organización que se adapta por medio de esa evolución (Grados, 1985).

La idea básica que subyace al concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinada para la ayuda mutua. se dice que la organización está caracterizada por roles y generalmente por un manual para su coordinación.

En este sentido, en una organización también va implícita una jerarquía y por tanto un liderazgo.

Para que la coordinación tenga utilidad algunos objetivos tienen que existir y alguien tiene que estar de acuerdo con ellos, por lo que el concepto de organización está basado en poder lograr los objetivos que son comunes a través de la coordinación de las actividades.

Es así que se requerirá de el supervisor en una organización, el cual deberá instruir y comunicar la necesidad de cambio, corregir cualquier viraje en la ejecución requerida, es decir, ejercerá influencia. este mismo aceptará la influencia que su supervisor ejerza sobre el y así sucesivamente hasta llegar a la cima de la jerarquía.

Para sobrevivir los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y se reabastecen de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. la explicación de la organización por medio de sistemas permite englobarla y concuerda con las necesidades de cambio que presentan para la supervivencia en el mercado.

Es una forma de explicar el proceso de evolución de los sistemas en el cual se plantea dinamismo y que se acerca mucho al funcionamiento real de éste.

Para fines de esta investigación,, por su forma explícita y completa nos ubicaremos en la definición de organización del autor Schein (1982), quien la describe como "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

II LIDERAZGO

En el capítulo anterior se habló del grupo, sin embargo, es evidente la relación que tiene el líder dentro de éste, así como su participación, ya que el liderazgo se da propiamente dentro del grupo y en las interacciones que se tienen en él.

De acuerdo con lo anterior el surgimiento del liderazgo depende tanto de los objetivos del grupo, como de la interacción de los elementos del mismo, lo que nos hace notar la importancia de andar en éste, debido a que resulta más complejo de lo aparente.

Así pues dentro del estudio del liderazgo podemos encontrar aspectos de importancia como: al intentar encontrar la mejor solución a un problema, los líderes cuyo objetivo es la satisfacción del grupo, influyen más cuando el objetivo de otro líder es principalmente la solución del problema (Lindgren 1978).

Se ha visto también en las investigaciones llevadas a cabo por Smelser (1961), quien menciona que los grupos funcionan mejor cuando las posiciones principales están ocupadas por individuos apropiados.

Lo anterior podemos referirlo al atributo de la posición, el cual es una característica que se incluye al emplear el término de liderazgo en las ciencias sociales y que al igual que las categorías de conducta y las características de una persona, se refieren a que alguien que tiene determinadas cualidades ocupa cierta posición y se conduce de cierto modo, lo cual representa una manera de reconocer que la influencia potencial de los líderes puede estar relacionada con diferentes cualidades o características (Lindgren 1978)

Una de las características que es probable que funcione de esta forma puede ser la posición o cargo que una cierta persona ocupa. Es importante entonces conocer aspectos como el hecho de que un líder tiene más posibilidad de llegar a influir en los demás miembros, dándole entonces su posición mayor ventaja sobre los miembros restantes del grupo, ya que a pesar de que el grupo no participe en forma directa en la elección del líder "impuesto", es posible que éste sea percibido favorablemente a causa de ciertos atributos que también lo harían aceptable a los adeptos como líder "emergente" (Hollander, 1978).

2.1 Importancia del Estudio del Liderazgo

En la historia del hombre han existido siempre personas que dirigen a los grupos, sin embargo, no es sino hasta el presente siglo cuando se hace conciencia de la importancia del estudio de la problemática del liderazgo y es designado como tal. En los inicios del siglo este no resultaba tan importante ya que se consideraba al dirigente o ejecutivo como una persona con inteligencia, imaginación e iniciativa, la capacidad de tomar decisiones rápidas (generalmente aceptadas) y la habilidad para inspirar a sus subordinados. La gente se inclinaba a pensar que el mundo estaba dividido en líderes y seguidores. Sin embargo, en los últimos años el problema fue tomando mayor importancia debido a que las personas que se encuentran coordinando al frente de los grupos se hayan frecuentemente ante la disyuntiva de ser diplomático en las decisiones con sus empleados y mantener al mismo tiempo la autoridad y control en la organización en la que es responsable (Taller, 1995). Entre otros, los problemas que se plantean para tomar las decisiones dentro de una organización se encuentran también, el ser sólo catalizador de las ideas de los trabajadores adoptando sus decisiones; tomar en cuenta a las demás personas del grupo pero sin dejarles olvidar quién toma las decisiones; vender las ideas a los seguidores; teniendo todas estas ideas, en base a los hechos reales, la posibilidad de ser buenas formas de liderazgo, sin embargo, en ocasiones suelen parecer absurdas, por lo que se ha buscado una base teórica para respaldar el liderazgo. (Taller, 1995)

Algunas ocasiones se trata de forma general el liderazgo orientándose a la ubicación de un enfoque democrático participativo y otro autoritario de una persona con poder. Sin embargo existe una amplia gama de actitudes de liderazgo y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones.

Al principio en las investigaciones se le dio mas importancia a aspectos de motivación, pero con el surgimiento de la dinámica de grupo dentro de las ciencias sociales, se centró la atención no sólo en el líder, sino también en los miembros del grupo, su cooperación y participación en la toma de decisiones, prestándose a su vez más atención a los problemas de comunicación y relaciones humanas (Taller, 1995). Los primeros intentos en el estudio de los miembros del grupo a la par que el líder se iniciaron con los laboratorios de capacitación, los cuales fueron creados con este propósito. Algunos de los alumnos mas entusiastas de estos laboratorios de capacitación comenzaron a dividir la conducta del líder en "democrática" y "autoritaria". El jefe que tomaba

demasiadas decisiones por si mismo era llamado autoritario y su tipo de conducta directiva era atribuida exclusivamente a su personalidad (Taller, 1995)

Ninguno de los dos extremos son absolutos, la autoridad y la libertad siempre tienen límites.

2.2 Concepto de Liderazgo

En la investigación social donde se resalta el concepto de liderazgo no hay acuerdo respecto a la definición conceptual o inclusive a la significancia teórica de los procesos del mismo; sin embargo, se le da tres principales significados: el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta (Hollander, 1978).

En nuestros días se puede considerar al liderazgo como cualquier intento de un miembro del grupo para influir en la conducta y motivos (actitudes, valores, sentimiento) de uno o más miembros del grupo.

Sin embargo, al intentar proporcionar una definición de liderazgo se empezó por generalizarlo como antes se dijo, en donde se tomaba en cuenta principalmente al líder, pero posteriormente surgen otras ideas que consideran al fenómeno del liderazgo en conjunto.

Se empezará por la clasificación que parte de los conceptos más generales con dos tipos de líderes:

Líder Autoritario: Se le llama también autocrático, ya que ordena y espera obediencia, es dogmático, determina las políticas, técnicas y pasos a seguir, existiendo siempre incertidumbre acerca de los futuros pasos a seguir, es positivo, dicta el trabajo o tarea particular, así como el compañero de trabajo con el que ha de realizarlo cada miembro y da alabanzas o críticas de forma individual en la labor de cada miembro ya que generalmente se mantiene alejado del grupo y dirige por su capacidad para retirar u otorgar recompensas y castigos (Levin, 1954; Rodríguez, 1991).

Líder Democrático: Se ubica como aquel que permite la discusión en el grupo de los diferentes tópicos, alentando la participación, guiando auxiliando al mismo, y sugiere además procedimientos alternos para seguir, con lo que se acuerdan metas y pasos para su obtención, por lo que también se le conoce como participativo; asimismo los miembros cuentan con libertad para escoger con que personas trabajar y en general para la realización de las actividades y el líder suele ser objetivo y se comporta como un miembro más del grupo. Se considera que este tipo de

líder puede ir desde aquel que nunca emprende una acción sin consultar con sus subordinados para lograr su aprobación, hasta el que siempre toma las decisiones pero después de haber consultado a sus empleados (Levin, 1954; Rodríguez, 1991).

Asimismo se han proporcionado definiciones basadas en el estudio de los diversos aspectos del liderazgo. Una de ellas define al líder como el miembro del grupo que ejerce más influencia sobre los otros indicando la dirección escogida por él, que la que otros ejercen sobre éste. (Lindgren, 1978) Esto significa que cualquier persona del grupo puede actuar como líder en un momento dado.

Otra definición indica al líder de forma más amplia como un individuo que por sus características asertivas, sociales culturales y/o de personalidad es elegido para comandar un grupo, el cual va a lograr cubrir los objetivos trazados para satisfacer necesidades de él mismo o de otros (Rodríguez, 1991).

A su vez el liderazgo se define, en general, como el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de metas de un grupo. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se detiene detrás de un grupo a impulsar, sino que toma lugar frente a éste facilitando su progreso e incitándolo a cumplir las metas de la organización. Es decir, puede concebirse en esencia, como un proceso de influencia, pero en él intervendrán también los subordinados y entonces el líder obtendrá apoyo del grupo para la consecución de metas (Hollander, 1978).

Otro aspecto que es relevante al hablar de que cualquier persona puede funcionar como líder es el surgimiento de éste.

Al definir el liderazgo podemos también establecer una distinción basada en su origen: tendremos entonces liderazgo emergente y liderazgo asignado.

El liderazgo emergente está determinado por cierta forma de consenso grupal, mientras que el liderazgo asignado está determinado por una autoridad exterior. A menudo los líderes emergentes son determinados por técnicas sociométricas.

En una investigación permitieron a un grupo escoger democráticamente a su líder, mientras que otro tenía como líder a una persona impuesta por una organización desvinculada del grupo, con lo que se evidenció que el líder democrático o emergente puede tener mayor influencia que el líder impuesto.

Por otro lado, muchas veces el líder impuesto es obedecido sin importar sus cualidades o características y su conducta es adecuada a las normas y su rango es lo único que lo convierte en jefe. Los líderes oficiales tienen distintos títulos: presidente, director, capitán, gerente, senador, etc.

Algunos líderes no se manifiestan como tales, aunque ejerzan considerable influencia. Los líderes pueden ser oficiales o no. Por lo general los líderes oficiales tienen más ventaja puesto que su posición es manifiesta y la conducta del grupo se refiere, casi automáticamente, a sus actitudes e intentos de ejercer influencia. Los líderes que no son oficiales suelen llegar al poder cuando falta una dirección oficial y se crea una carencia de mando (Lindgren 1978).

En lo que se refiere a las empresas en específico, se puede ver que el liderazgo organizativo es impuesto por la autoridad y es parte de la estructura formal, que exige que ciertas funciones estén a cargo del líder asignado (Hollander, 1978).

Para los fines de esta investigación se tomara al liderazgo como la acción de influir y apoyar a un grupo al logro de metas comunes, debido a la posibilidad del líder de atraer y convencer a sus integrantes.

2.3 Funciones del Líder

En base a lo que comúnmente se entiende por líder se han designado a las personas funciones en general que abarcan la coordinación de actividades, creyendo que sólo implica dichas funciones, sin embargo, no es tan simple, ya que el desempeñar la dirección de un grupo suele ser más complejo e incluye actividades extras o implícitas que con frecuencia no son contempladas o no se tiene conciencia, como lo veremos más adelante, de lo que se considera debe realizarse.

Así pues, el tipo legal de autoridad afirma que sólo se rendirá obediencia a la ley; es decir, a las ordenes impersonales de un individuo en una posición de autoridad y solo dentro de la esfera de una zona definida de poder legítimo.

Weber (1947), enuncia siete características de autoridad legal racional:

- 1.- Una organización continua de funciones oficiales sujetas a reglas.
- 2.- Una esfera específica de competencia, basada en una división del trabajo y con autoridad y sanciones que aseguran una adecuada ejecución del papel.
- 3.- Un ordenamiento jerárquico de puestos con base en supervisión y control.
- 4.- Gobierno sobre la conducta del puesto mediante normas o técnicas y sobre el entrenamiento especializado para quienes ocupan esos puestos.
- 5.- Completa separación de los bienes de la organización y las pertenencias del empleado; de hecho, este no deberá poseer algo que sea propiedad de la compañía.
- 6.- Quien ocupa el puesto no tiene derecho sobre éste, no puede apropiarse de su posición oficial, e interés propio.
- 7.- Se formulan y se ponen por escrito actos, decisiones y reglas administrativas .. la combinación de documentos escritos y una organización continua de funciones oficiales constituyen el puesto, que es foco de todos los tipos de acción organizacional moderna.

Sin embargo, los líderes deben ser flexibles y trascender las especificaciones de sus funciones dentro las empresas ya que generalmente se recompensa o castiga al líder formal en base al éxito alcanzado bajo la creencia de que el grupo de trabajo va a lograr el éxito si se le ha nombrado un dirigente formal, pero no se toma en cuenta que muchas de las tareas debido a su dificultad requieren más de la persona que dirige ya que ésta tendrá que lograr que funcione ese trabajo, lo cual, implica que el dirigente no va a ser igual que cualquier otro por tener especificadas sus funciones, sino que requerirá de creatividad e improvisación sobre todo por parte del líder o dirigente formal y de cada una de las personas que tienen que ver en ello en la medida que su lugar en la estructura se lo permite (Lindgren 1978).

El problema que puede representar que se de por implícito algunas cualidades o actitudes extras al trabajo es que no se concibe o no se ha pensado muchas veces en el liderazgo como un aspecto importante en el éxito del trabajo de una empresa, o en ocasiones se intuye pero no se trabaja sobre este aspecto y el conocer de su existencia no necesariamente indica que se conoce su teoría o funcionamiento.

Es entonces que el líder puede ser un canal de información y contribuir a satisfacer las necesidades de dependencia de los miembros del grupo, representando a su vez en ocasiones la persona en quien se depositan las necesidades del grupo y por lo tanto el canal para la obtención de éstas.

Sin embargo, por otro lado, las funciones pueden variar desde las que corresponden al supervisor inmediato en una relación interpersonal directa con muchos subordinados, a las de un planificador ejecutivo dedicado, principalmente, a adoptar decisiones, sin muchos contactos de ese tipo (Hollander, 1978).

La conducta dentro de una organización se encuentra ligada a las funciones, por lo que la flexibilidad y dirección que el líder proporcione dependerá de esto y del lugar que se ocupa en la estructura; es decir, dependiendo del nivel que posea dentro de ésta, podrá entonces, un supervisor podrá actuar en relación a sus subordinados, en un jefatura podrá tomar decisiones en acciones a emprender en base a las diferentes situaciones o podrá (en el caso de un gerente o directivo) participar en las decisiones de mayor importancia para la configuración de la empresa.

Encontramos entonces tres tipos básicos de conducta: (Lindgren, 1978)

a) La Introducción de Cambios Estructurales o sea la Formulación de Políticas. Rara vez ocurre sin fuertes presiones venidas de fuera de la organización y es probable que tales cambios se necesiten debido al cambio o a la competencia.

b) La Interpolación de Estructura; es decir, la Integración de la Estructura Formal Existente, o Improvisación. Consiste en mejorar o complementar continua y creadoramente la estructura formal de la organización; trabajando todo supervisor dentro de los límites de una política formal, pero dentro de ellos agrega e improvisa.

c) El Uso de la Estructura formalmente Proporcionada, para que la organización siga en marcha funcionando con Efectividad, o el hecho de Administrar. La respuesta que la organización como sistema da a alguna posible ruptura tan claramente prevista que se prescriben los mecanismos y procedimientos correctivos y se les incluye en la organización; estos distintos usos de los recursos organizacionales existentes ejercerán influencia sobre la conducta y las actitudes de los miembros de fila que importan al funcionamiento organizacional y, por ello, constituyen actos de liderazgo.

Todo caso de liderazgo incluye el hecho de usar, interpolar u originar estructura organizacional para influir sobre otros.

Así, existe relación entre las pautas de liderazgo y los niveles jerárquicos de las posiciones en la organización. Sólo los puestos de niveles superiores están realmente en posición de introducir cambios en la estructura. Es más común que se complete ésta en los niveles intermedios de la

organización. Los niveles de supervisión más bajos ejercen liderazgo principalmente mediante un uso inteligente de la estructura existente; en otras palabras, el grado de libertad que se tiene para completar la estructura existente es menor en los niveles más bajos que en los niveles de mando segundo y tercero; y la libertad de originar, eliminar y cambiar la estructura organizacional es menos amplia en el nivel intermedio que en el superior. Desde luego, el nivel superior puede ejercer las tres pautas de liderazgo, de modo que según se asciende por la jerarquía, se ve que los grupos de gerentes disponen de más formas de acción. (Lindgren, 1978)

Ejercer esas tres pautas de liderazgo organizacional exige estilos cognoscitivos distintos, grados y tipos alternos de conocimientos y características afectivas diferentes; de aquí que los rasgos de liderazgo adecuados para un nivel de la organización carezcan de importancia o incluso sean disfuncionales para otro nivel. (Lindgren, 1978)

El uso coherente y equitativo de recursos característicos de un buen administrador del nivel mas bajo, podría resultar poco útil para quien, en el nivel superior, decide una política. (Lindgren, 1978)

2.4 Investigaciones realizadas en torno al liderazgo.

Es importante aquí mencionar aquellas investigaciones que se han realizándola cerca de los líderes. ya que nos proporcionan datos a cerca de la forma en que el liderazgo puede llevarse a cabo.

a) Un aspecto inherente al liderazgo o dirección es el poder.

Lewin, Lippitt y White (1939) realizaron una investigación empleando los estilos de liderazgo basados en el poder, es decir, el estilo autoritario, democrático y el estilo rienda suelta con lo que mostró la importancia de las personas que ocupan una posición de liderazgo en un grupo, ya que influyen en el clima de éste, afectando a su vez en la conducta y productividad del mismo.

Estos autores crearon diferentes atmósferas de grupo a través del establecimiento de estos tres tipos de liderazgo. Los resultados de este estudio demostraron la mayor eficiencia del liderazgo democrático cuando el líder está ausente y a su vez permitía que los seguidores fueran menos dependientes del líder, y en cuanto a los liderazgos autocrático y laissez-faire no resultaban muy

eficientes, aunque en este sentido el autocrático arrojó mejores resultados que los demás pero los seguidores se desorientaban durante la ausencia del líder. (Rodríguez, 1991)

También, el poder al interactuar en el liderazgo puede cambiar las pautas de éste. Lindgren menciona cinco tipos: el Legítimo, de Recompensa, de Castigo, de Conocimiento y Referente.

Cada uno de estos poderes van muy ligados al estilo en que se dirige y cada uno proporciona consecuencias diferentes en su uso.

El poder referente es la influencia basada en la identificación con cada persona o en el gusto que esta suscita en alguien, pero resulta más importante si se combina con el poder de conocimiento, ya que aumentar alguno de éstos, se incrementan los demás, por lo que se deben agregarlos o utilizar alternamente. (Lindgren, 1978; Hollander, 1978)

Lo anterior se debe por ejemplo al hecho de que el castigo provoca que la persona espere el momento para que deje de tener el poder la otra persona o poderlo tener bajo sus ordenes, ya que está obedeciendo por miedo, mientras que el de referencia y conocimiento libran de consecuencias indeseables e inesperadas.

El poder de refuerzo hace que la persona busque la manera de obtener el este refuerzo externo sin necesidad de obedecer y el poder legítimo hace que las personas obedezcan pero de forma huraña y a disgusto. Entonces el poder referente y el de conocimiento sustituyen a los otros o se agregan a ellos, obteniéndose claras ventajas para la organización. (Lindgren, 1978)

Hurley y Ketai (1993) evaluaron el liderazgo pidiendo a los miembros del grupo que evaluaran a los otros, procedieron de la misma forma y después de 10 semanas de entrenamiento en liderazgo compararon los resultados obtenidos; encontraron que las personas que tomaron el entrenamiento fueron evaluadas de mejor forma después de éste en comparación con los demás y en comparación con la primera medición, y a la vez estos líderes, evaluaron después de forma mas baja que sus compañeros.

Una investigación realizada con cadetes navales analizó antes y después de una situación de entrenamiento las bases que tomaban para la elección de los líderes. DG Demostraron que los líderes eran escogidos sobre la base de dominancia y conformidad, pero los compañeros de trabajo eran escogidos sobre la base de acercamiento amistoso; que estos criterios se afectaron por el contexto interpersonal del grupo; y que algunos contextos del grupo como en el ejercicio, causaba que los cadetes modificaran su criterio de elección del liderazgo. (Polley y Eid Jarle, 1994)

b) Un segundo aspecto puede ser la Influencia.

En otros estudios se encontró que quienes poseen más poder con frecuencia trataban de influir sobre los otros individuos de bajo estatus obteniendo éxito en ello y los de bajo poder se preocupaban por obtener la aprobación de los de alto estatus (Levin,, 1954).

En una investigación realizada por Hoffman y Maier (1967), se demostró que el individuo que alcanza una posición de liderazgo trataba de influir en el grupo y que éste a su vez, se dejará influir. Ellos asignaron líderes al azar sin importar su interés o capacidad para dirigir el grupo y pudieron observar que el grupo se dejó influenciar de alguna forma, demostrando así que la posición del líder da poder e influencia a cualquier persona que la ocupe. (Lindgren, 1978)

Respecto a lo anterior, si un líder tiene más posibilidades de influir en los demás miembros, entonces su posición le dará más ventaja sobre los demás miembros del grupo en lo que respecta a poderío e influencia.

La investigación realizada por Smesler (1961), primero y posteriormente por Hoffmen y Maier (1967), en base a grupos de discusión en los que se les asignaban líderes al azar sin tomar en cuenta interés o capacidad para dirigir, mostraron que las estructuras funcionan mejor cuando las posiciones principales están ocupadas por individuos apropiados para ello en virtud de sus características personales y que la posición que ocupa un líder oficial o no, le da más ventaja sobre los demás miembros del grupo en lo que respecta a poderío e influencia y que el que se encuentre en posición de liderazgo tratará de influir en el grupo pero que éste a su vez se dejará influir y que el grupo aceptaba la influencia, ya que los miembros le daban poder e influencia a cualquier persona que ocupaba el puesto; mostrando también que cuando el objetivo del líder era la satisfacción del grupo, éstos influían más. (Lindgren, 1978)

c) Comunicación.

Por otro lado, autores como Kelly y Thibaut, encontraron que los individuos de un grupo con posición de bajo nivel tendían a comunicarse hacia arriba dentro de la jerarquía; siendo a su vez los individuos con deseo de un mejor estatus los que tendían a esta forma de comunicación (Lindgren, 1978).

Un aspecto general que se mantiene dentro del liderazgo es que si alguien llega a desempeñarse como líder en un grupo, aprenderá ciertas actitudes, valores y modos de pensar que se vuelven parte de su conducta y al encontrarse en situaciones similares dentro de un grupo comienzan a desempeñar funciones que le son similares e incluso en otros contextos; esto provoca una interacción con los otros que es característica a un líder y a su vez los miembros del grupo adoptan una conducta de seguidores, estableciéndose una serie de conductas en las que al considerarse líderes hacen que los demás lo consideren como tal. Esto explica que las personas que actúan como líderes en un contexto lo puedan llegar a hacer también cuando se encuentran en otro.

Sin embargo, las investigaciones al abordar los rasgos que pueden presentar los líderes no nos proporcionan datos específicos de la cantidad en que se deben poseer y a su vez estos estudios representan muchas veces más bien conjuntos de comportamiento y a su vez, los diferentes aspectos que se abarcan, como la influencia, etc., no son procesos totalmente aislados del liderazgo, sino que interrelacionan en los diferentes momentos de éste.

Se puede notar también que tanto los intentos por definir el liderazgo, sus tipos, las investigaciones que indagan aspectos importantes de éste, etcétera, en general, van a presentar estos análisis descriptivos, se traslapan tanto en categorías como en actividades.

2.5 Teorías de Liderazgo.

A lo largo de diversas investigaciones se ha abarcado el estudio de aspectos particulares que proporcionan datos importantes respecto al líder, esto se ha realizado en ocasiones en relación a la situación específica en la que surge, sin embargo, pocos son los que han puesto atención en aspectos más generales que refieran el entorno en que surge el liderazgo. Es entonces que desarrollando los conceptos de los diversos tipos de líderes se llegó a la necesidad de contar con alguna teoría que tomara en cuenta no sólo estos aspectos particulares, sino que englobara de forma más general los elementos del fenómeno del liderazgo en conjunto. Sin embargo, entre las teorías que se pueden encontrarles difícil identificar una de otra por lo que su diferenciación se puede enfocar a aspectos muy específicos de cada una de ellas. Mencionaremos primeramente los estilos basados en el uso de la autoridad.

2.5.1. La conceptualización de los estilos de liderazgo que se basan en la forma en que los líderes emplean la autoridad se realizó centrándose en el comportamiento del líder, presuponiendo que la aptitud para dirigir y la disposición para seguir se basan en los estilos de liderazgo, por lo que los explican clasificándolos en Líder autocrático, Líder democrático (o participativo) que se mencionaron anteriormente y un tercero en el que el líder usa muy poco su poder y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia o rienda suelta en sus operaciones.

Este estilo de liderazgo es conocido como rienda suelta o Laissez-faire; da completa libertad para decisiones del grupo o del individuo, dependiendo así de los subordinados para establecer las metas y los medios para alcanzarlas y con menor participación del líder, llegando a hacer comentarios espontáneos poco frecuentes sobre actividades de los miembros, a menos que sea interrogado directamente, sin hacer intentos por valorar o regular el curso de los acontecimientos; asimismo, consideran que su papel consiste en facilitar el trabajo de sus seguidores proveyéndoles de información y actuando principalmente como un vínculo entre el grupo y el medio ambiente externo (Rodríguez, 1991).

A esta clasificación se le han hecho variaciones, por lo que dejó de ser simple para dar cabida a el estudio de más estilos de liderazgo, por lo que se empezaron a contemplar por ejemplo líderes autocratas-benevolentes que escuchan con atención las opiniones pero ellos mismos toman las decisiones o una variación de líder participativo que brinda todo su apoyo y hace todo lo posible para ayudar a sus subordinados a que cumplan sus cometidos.

En general, el empleo de alguno de estos estilos depende de las circunstancias, puede el líder en un momento dado tener que actuar de forma autoritaria ante una emergencia o cuando representa a la única persona que tiene la respuesta de cierta pregunta, o en el caso de tratar con grupos que requieran creatividad como los de investigadores, entonces se verá obligado a darles rienda suelta para que desarrollen sus búsquedas y experimentos.

2.5.2. Weber (1947), al hacer un análisis de la autoridad legal racional que plantea la obediencia a la ley o de ordenes de un individuo con autoridad dentro zona definida de poder legítimo, critica la vaguedad de los papeles en sistemas y hace hincapié en la autoridad tradicional y carismática en contra de su especificidad funcional en las estructuras racionales-legales.

El sistema de autoridad racional-legal de Weber, demanda un ordenamiento jerárquico, que es un papel confiable, que el papel se desarrolle bajo vigilancia de otro papel. Para ello podemos mencionar por ejemplo el sistema de pares para que el papel sea seguro; se utiliza de la siguiente

manera, poniendo a los responsables de cada papel en pares y cada uno es responsable de la seguridad y conducta del otro y dan a conocer al supervisor cualquier problema serio, esta es una estructura de autoridad la cual consiste en un apareamiento de iguales, en donde cada miembro del grupo funciona como supervisor y supervisado.

Otra estructura elemental de autoridad es la escala descendente, en donde el instructor hace que cada uno de los supervisores responda por quien le sigue, ya sea un puesto, experiencia en numero de responsabilidades, cada supervisado se convierte en supervisor; estos dos sistemas de autoridad son limitaciones cuando se pretende utilizar en organizaciones más grandes y complejas. La estructura de autoridad ha reducido al minimo, en las organizaciones, el riesgo de fracaso laboral. El supervisor en una organización deberá instruir y comunicar la necesidad de cambio, corregir cualquier viraje en la ejecución requerida, es decir, ejercer influencia; este mismo aceptará la influencia que su supervisor ejerza sobre el y así sucesivamente hasta llegar a la cima de la jerarquía.

2.5.3. Teorías Gerenciales.

- Teoría X

Mc.Gregor (citado en Grados, 1984).sostiene que el ser humano tiene aversión inherente al trabajo y lo evitaría si puede, debido a esta característica la mayoría puede ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para obligarla para que haga el esfuerzo hacia el logro de los objetivos de la organización. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y sobre todo desea seguridad, con este punto de vista sostiene que la motivación se logra principalmente por temor, ya que el gerente debe proteger a sus empleados de sus propias desventajas y debilidades y si es necesario animarlos para que entren en acción.

- Teoría Y

Mc Gregor menciona que el gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar dependiendo de condiciones controlables. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción y será ejecutado voluntariamente o será fuente de castigo y se evitará si es posible.

Si un hombre se encuentra comprometido con los objetivos organizacionales ejercerá autodirección y autocontrol.

Podemos concluir que la teoría Y en contraste con la teoría X enfatiza el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida que contribuya al logro de los objetivos.

2.5.4. Teoría de los Sistemas Administración.

R Likert (1986) y sus colaboradores estudiaron los patrones y los estilos de los líderes y de los administradores, desarrollando su enfoque en el cual considera que un administrador eficaz es aquel que posee una fuerte orientación hacia sus subordinados, y que depende de las comunicaciones para mantener a todos los grupos laborando como una sola unidad. Todos los miembros del grupo, incluido su gerente o líder adoptan una actitud de apoyo que les permite compartir sus necesidades comunes, sus valores sus aspiraciones y sus expectativas.

Propone cuatro sistemas de administración distintos:

- 1.- El que implica un enfoque autoritario explotador; estos administradores son muy autocráticos, tienen poca confianza en sus subordinados, motivan a las personas por el miedo y el castigo y un esporádico premio, establecen comunicaciones descendentes y limitan la toma de decisiones a la cumbre.
- 2.- El enfoque autoritario de naturaleza benevolente autoritaria; estos administradores poseen confianza y fe paternas en sus subordinados, motivan por medio de recompensas y en ocasiones por temor y castigos, permiten algo de comunicación ascendente, solicitan ideas y opiniones a sus subalternos, permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero dentro de estrictas políticas de control.
- 3.- El enfoque consultivo por parte del gerente con el subordinado; en este caso los administradores poseen mucha (pero no total) confianza en sus subordinados, por lo general tratan de sacar provecho de las ideas y opiniones de sus subalternos, utilizan las recompensas para motivar con castigos ocasionales y cierta participación, establecen comunicaciones con flujos descendentes y ascendentes, toman las decisiones generales y fijan las políticas básicas en la cumbre pero permiten que las decisiones específicas se tomen en los niveles inferiores, y para los demás asuntos siempre actúan después de consultar.
- 4.- El enfoque participativo por parte del grupo

(participativo grupal). Como su nombre lo dice es el mas participativo de todos, bajo este sistema, los administradores confían totalmente en sus subordinados en todos los aspectos, siempre solicitan ideas y las opiniones de sus subalternos y las emplean en forma constructiva, ofrecen recompensas de carácter económico con base en la participación a el compromiso del grupo en áreas tales como la fijación de metas y la evaluación del grado del avance hacia el logro de tales metas, establecen mucha comunicación ascendente, descendente y lateral, fomentan la toma de decisiones en toda la organización, y en todo lo posible, cooperan entre ellos y con sus subordinados como un solo grupo.

En general, Likert descubrió que los administradores que aplican el enfoque del sistema 4 a sus operaciones tienen mayor éxito como líderes. Además observó que los departamentos y las compañías administradas bajo el enfoque del este último sistema eran mas realistas en la fijación de sus metas, más eficaces para alcanzarlas, y casi siempre más productivas. Adjudicó este éxito principalmente al grado de participación y a la medida en que se fomentaba y se conservaba la costumbre de apoyar a los subordinados. (Likert, 1986; Hollander, 1978)

Sin embargo, el tipo de sistema 4 generalmente se ha implantado cuando la compañía se encuentra en periodos de auge; por lo tanto se debe tomar en cuenta las circunstancias ambientales en que se encuentra la empresa.

2.5.5. La Rejilla Gerencial

El planteamiento de Robert Blake y Jane Mouton es uno de los mas conocidos en los intentos por definir los estilos de liderazgo, quienes basándose en las teorías antes mencionadas dio mayor énfasis a la preocupación de los administradores por la producción y el elemento humano. La rejilla considera estos dos aspectos como las dimensiones sobre las que gira la identificación de los distintos estilos de liderazgo.

La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor ante toda una serie de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, los procedimientos y los procesos, la creatividad de las investigaciones, la calidad de los servicios staff, la eficiencia del trabajo, y el volumen producido (Blake y Mouton, 1981).

La preocupación por las personas se interpreta en forma muy amplia e incluye elementos como el grado de compromiso personal por cumplir las metas, la conservación del amor propio de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia,

la provisión de buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias (Blake y Mouton, 1981).

En base a las dimensiones anteriores estos autores reconocen cuatro estilos extremos de liderazgo y uno más que surge tomando estos cuatro como punto de referencia.

Se empezará por describir los estilos extremos:

El estilo 1.1, llamado de administración empobrecida, es en el que los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción y es mínima su participación en sus trabajos; prácticamente han abandonado sus puestos y sólo hacen acto de presencia o fungen como mensajeros que llevan la información de sus jefes a sus subordinados (Blake y Mouton, 1981).

Extremo opuesto, de estilo 9.9, de administradores de equipos, son aquellos que demuestran en sus acciones la más alta dedicación posible, tanto a las personas como a la producción, siendo capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de sus empleados (Blake y Mouton, 1981).

Estilo 1.9, llamado administración de club campestre, en el que los administradores muestran poco o ningún interés por la producción y en cambio muchísimo por las personas. Promueven un ambiente en el que todo el mundo se siente agusto, entre amigos y feliz, y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado con vistas a cumplir las metas de la empresa (Blake y Mouton, 1981).

En el extremo opuesto al anterior se encuentra el estilo 9.1, donde se encuentran los llamados administradores autocráticos de tareas, y a quienes solo preocupa el desarrollo de una operación eficiente, muestra poco interés por las personas y posee un estilo de liderazgo bastante autocrático (Blake y Mouton, 1981).

El enfoque gerencial que emplea como punto de referencia a los cuatro mencionados es el 5.5, es el en el que se muestra una preocupación promedio tanto por las personas como por la producción. Nunca fija metas demasiado elevadas, y casi siempre muestra una actitud benevolentemente autocrática ante las personas (Blake y Mouton, 1981).

A pesar de la funcionalidad de la rejilla gerencial para identificar y clasificar los estilos gerenciales no proporciona una explicación de por qué un gerente cae en una u otra parte de la rejilla, lo cual se sabría tomando en cuenta características tanto de el líder como de los seguidores, el ambiente de la empresa y los factores de la situación que influyen en la forma de actuar de los líderes y seguidores (Blake y Mouton, 1981).

Por otra parte, también se realizan adaptaciones de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias, donde sus autores (Tannenbaum y Smith, 1958) describen las alternativas del uso del poder que tienen los directivos en términos de un continuo entre dos extremos: total autocracia del jefe y total autonomía del grupo. "La elección de un tipo de liderazgo en un momento determinado depende de las características del jefe, las características del subordinado y las características de la situación (Rodríguez, 1991).

2.5.6. Otro enfoque que se plantea es el del liderazgo con base en las contingencias. Este enfoque es proporcionado por Fred E Fielder, quien en principio realizan un análisis de estilo de liderazgo, afirma en su teoría que el liderazgo se encuentra estrechamente relacionado con la situación laboral del grupo, el grado de aceptación del líder, de su estilo, personalidad y el enfoque del líder para que en su proceso el líder con sus habilidades pueda ejercer influencia; es decir, que las personas pueden llegar a ser líderes no sólo por los atributos de su personalidad, sino también por los diversos factores situacionales y por la interacción entre los líderes y la situación.

Fielder se basa en sus estudios para describir tres dimensiones críticas para toda situación de liderazgo las cuales se emplean para determinar el estilo de liderazgo conveniente para cada caso.

La primera de estas dimensiones críticas se refiere a el Poder del Puesto, el cual comprende el poder que el propio puesto otorga a su titular y que le permite hacer que los miembros de su grupo acaten ordenes, pero que se diferencia de otras fuentes de poder, como pueden ser la su personalidad o su experiencia, siendo este poder el que les otorga la autoridad organizacional: además de que un líder cuyo puesto le proporciona poder de forma fuerte y clara puede lograr una mejor y mas fácil aceptación de sus seguidores que otro que carezca de él.

La segunda dimensión la refiere a la Estructura de la Tarea, y en ella pretendía determinar la medida en que es posible especificar con claridad las tareas por realizar, así como las personas responsables de llevarlas a cabo; si las tareas están claras (en contraste con situaciones donde las tareas son vagas y poco estructuradas), la calidad del desempeño puede controlarse con mayor facilidad y es posible definir con mayor precisión cuáles son los miembros del grupo responsables del desempeño.

La última dimensión que contempla Fielder son las Relaciones lider-seguidor, refiriéndose a la medida en que los miembros del grupo aceptan y confían en su líder y están dispuestos a seguirlo; según Fielder esta es la mas importante desde el punto de vista del propio líder, debido a

que las dos dimensiones anteriores están casi por completo, bajo el control de la empresa (Fielder, 1965; Hollander, 1978).

2.5.7. Teoría de la Madurez e Inmadurez de Argyris.

Esta habla de las demandas que hace la empresa a sus empleados y estas son incongruentes con la personalidad de los mismos, ya que estas demandas no satisfacen las necesidades de madurez que desea tener cualquier empleado.

Las necesidades de madures aquí se refieren a las que tenemos los individuos de llegar a ser cada vez mas maduros, ya que en nuestra cultura la tendencia de desarrollo de la personalidad humana implica progresar de la inmadurez a la madurez. Por lo que los empleados tienen la necesidad de funcionar de forma madura y adulta.

Según Argyris (1971) la mayoría de los trabajadores responden al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros, ya que así llegaran a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización sean congruentes.

De esta forma, algunos aspectos en los que se pueden ligar estos distintos postulados es que si bien son realizadas con diferentes metodologías, finalmente convergen en los puntos a los que se les da mayor importancia, tales como el enfoque al trabajo, la autocracia del jefe y la independencia del grupo.

En años recientes la idea de que tarea y relación fueran estilo de liderazgo que se excluían mutuamente ha sido desechada, proponiéndose entonces una interacción como lo plantea la siguiente teoría, que además toma en cuenta diversos aspectos del liderazgo, y de plantear estilos de liderazgo, como tal viene a proponer el liderazgo como un ciclo ininterrumpido y no algo no estático.

2.5.8. Teoría del Liderazgo Situacional.

Esta teoría surgió de la necesidad de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder; parte de la idea de que mientras más se trate de adaptar el estilo de

liderazgo a una determinada situación y las necesidades de los subordinados, más efectivo será alcanzar los fines interpersonales y organizacionales, rechazando la idea de que existe un estilo ideal de dirigir. A su vez se introduce una variable diferente a las manejadas, una dimensión clave del contexto: La madurez de los subordinados o su aptitud y disponibilidad para confrontar la tarea que se les ha encomendado.

Estos planteamientos se parecen a los de alto y bajo LPC (acercamiento a los compañeros menos aceptados) de Fielder, sin embargo cabe mencionar que la teoría de Fielder considera dimensiones particulares con orientación de tarea y de empleado en los extremos opuestos de un solo continuo, mientras que en ésta las escalas son independientes la una de la otra, ya que el líder puede ser alto o bajo en las dos dimensiones.

En esta teoría el énfasis se hace en las necesidades del subordinado, lo cual contrasta con la afirmación de que el líder debe encontrar situaciones que se adaptan a su propio estilo.

Por otra parte, esta teoría pone énfasis particular en el comportamiento del líder más que en la actitud u orientación internas. Puede ser que actitudinalmente uno sea alto en orientación hacia la tarea o hacia la gente pero no puede controlar su comportamiento de tal manera que refleje igual atención a los dos problemas, lo que se explica de mejor manera a continuación.

Como resultado de una extensa investigación se ha desarrollado una teoría de liderazgo situacional que ayuda a aquellas personas que se encuentran al frente de un grupo a diagnosticar las demandas de su situación. Esta teoría está basada en la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que un líder debe dar teniendo en cuenta la situación y el nivel de madurez de su seguidor o grupo (Hersey y Blanchard, 1981).

Se ha encontrado que los estilos de liderazgo tiende a variar considerablemente. Algunos líderes ponen énfasis a la relación personal con sus seguidores; otros ponen atención tanto a la tarea como a la conducta de relación y otros que tienden a dar poca tarea o relación a sus seguidores. No se presentaba un estilo dominante, en vez de esto existen varias combinaciones; sin embargo, se determinó que las tareas y las relaciones no son estilos de liderazgo y que se excluyen mutuamente (Hersey y Blanchard, 1981).

La teoría del liderazgo situacional se centra en la efectividad de los estilos de dirección en relación directa con la madurez a la tarea por parte de los seguidores.

Se definen a la Conducta de tarea: como el grado en el cual un líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de que es lo que tiene que hacer, cuando, como y donde se debe llevar a cabo los trabajos (Hersey y Blanchard, 1981)

Conducta de relación: como el grado en el cual el líder lleva a cabo la comunicación bilateral dando apoyo socioemocional y facilitando las conductas (Hersey y Blanchard, 1981).

La madurez se define como la capacidad para establecer metas altas pero alcanzables (motivación al logro), el deseo y habilidad para tomar la responsabilidad y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo. Sin embargo, estas variables de la madurez deben ser consideradas solamente en relación a un trabajo específico ya que la gente tiende a mostrar varios grados de madurez dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que el líder este intentando lograr a través de sus esfuerzos (Hersey y Blanchard, 1981).

Se debe hacer notar que esta definición de características del subordinado hace énfasis en la motivación y en la competencia y que se refiere no solo a la madurez laboral (la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo), sino también a la madurez psicológica, el sentido de confianza y respeto por sí mismo que hace posible que una persona se fije objetivos altos y asuma una responsabilidad (Hersey y Blanchard, 1981).

Se encuentran cuatro niveles de madurez con las siguientes siglas M1, conducta de tarea baja; M2, conducta de tarea moderada - baja; M3 conducta moderada - alta; M4, conducta alta.

El estilo apropiado de liderazgo se mueve a lo largo de la función curvilínea siempre que el nivel de madurez de los seguidores se desarrolle a lo largo de un continuo. Es así que van relacionando cada nivel de madurez por ellos marcado con los estilos de liderazgo por ellos encontrado: por ejemplo

Nivel de Madurez	Estilos de Lider
M1 Bajo	E.1 Alta tarea/baja relación
M2 De Bajo a promedio	E.2 Alta tarea/baja relación
M3 De promedio Alto	E.3 Alta relación/baja tarea
M4 Alto	E.4 Baja tarea/baja relación

Partiendo de la tarea y la relación como dos dimensiones críticas del comportamiento del líder, se ha podido generar varias modalidades en los estilos de liderazgo (Hersey y Blanchard, 1981).

Cada estilo de líder se refiere en específico a lo siguiente:

E.1 Alta tarea / Baja relación. Se denomina con el término "decir", ya que este estilo se caracteriza por una comunicación en un sentido, en que el líder define el papel de los seguidores y les dice que, cómo, cuándo, y con quién van a ejecutar las diferentes tareas.

E.2 Alta tarea / Alta relación. Se refiere a "vender" por que en este estilo el líder proporciona la mayor parte de dirección e intenta a través de una comunicación en dos sentidos y el apoyo socioemocional persuadir a sus seguidores para que comprendan las decisiones que se tienen que hacer.

E.3 Alta relación / Baja tarea. Se le llama "participar", ya que con este estilo, el líder y los seguidores participan y comparten la toma de decisiones en una comunicación en ambos sentidos y con esto se facilita el comportamiento por parte del líder ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimientos para llevar a cabo el trabajo.

E.4 Baja tarea / Baja relación. Se le llama "delegar", e implica que el seguidor administre su propia actuación a través de la delegación, es decir, este estilo permite que el seguidor realice las tareas por sí mismo; por lo que la supervisión es general ya que el seguidor tiene una alta madurez, capacidad y deseo de tomar la responsabilidad para dirigir su propio comportamiento (Hersey y Blanchard, 1981).

Es aquí cuando los seguidores no sólo son capaces de dar sus propias direcciones y estructuras para las diferentes actividades que tienen que desempeñar, sino que también pueden darse sus propias satisfacciones para sus necesidades personales y emocionales. En esta etapa, el seguidor está reforzando positivamente sus logros y el líder no lo está supervisando directamente y lo deja hacer las cosas por sí solo. Esto no significa que haya menos amistad y confianza mutua (de hecho existe más, sino que el líder se esfuerza menos en señalar las tareas que deban realizar sus seguidores maduros (Hersey y Blanchard, 1981).

Se pueden dibujar estos patrones de comportamiento del líder en dos ejes distintos y separados como se muestra

De acuerdo a la teoría de Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez del seguidor continúa aumentando en términos de logro de un trabajo específico, el líder debe comenzar a reducir su conducta de tarea y aumentar su conducta de relación, hasta que el

individuo o grupo alcance un nivel de madurez moderada. A su vez, a medida que se va llegando a un nivel superior de madurez, es conveniente que el líder disminuya, no solamente la conducta de tarea, sino también su conducta de relación. Ahora el seguidor no sólo es maduro en términos de la ejecución del trabajo, sino, lo es también psicológicamente (Hersey y Blanchard, 1981).

Lo anterior implica que a este nivel de madurez el seguidor será capaz de dar sus propias ayudas, evidenciándose con una reducción de supervisión estrecha por parte del líder y aumento de delegación como una indicación positiva de confianza.

Sin embargo, la teoría de Liderazgo Situacional se enfoca a lo apropiado o a la efectividad de los estilos de liderazgo de acuerdo a la madurez relevante de la tarea del seguidor (Taller, 1995).

El análisis que se hace en el aumento de la madurez del subordinado que debiera conducir finalmente al mínimo de comportamiento de tarea y de relación por parte del líder, hace que esta teoría sea muy diferente de otras que ignoran completamente el talento y la habilidad o asumen que es una propiedad estática (Hersey y Balnchard, 1981).

Los líderes deben conocer a su personal bastante bien para enfrentarse a sus habilidades cambiantes y a las demandas que ellos les hacen. Se debe recordar que con el tiempo los seguidores, como individuos o grupo, desarrollan sus propios patrones de comportamiento y formas de operación, por ejemplo: normas para el trabajo en grupo, como un grupo, quizá frecuentemente tengan que comportarse de manera diferente con cada seguidor, debido a que estos se encuentran en diferentes niveles de madurez. En cualquier caso, ya sea trabajando con un individuo o con un grupo, los cambios en el estilo de liderazgo de E1, E2, E3, y E4, deben ser graduales (Hersey y Blanchrd, 1981).

Es evidente que la investigación indica claramente que no existe un tipo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones.

Los líderes con éxito son aquellos que pueden adaptar su comportamiento para cumplir con las demandas de su propia y única situación (Hersey y Blanchrd, 1981).

Esta teoría resulta especialmente importante en este trabajo ya que aun cuando esta teoría parece sugerir un estilo básico para diferentes niveles de madurez, no es tan simple, pero debido a su flexibilidad y aunque toma en cuenta tanto al líder como al subordinado plantea una serie de

situaciones adaptables a éstas y por tanto modificables que permiten analizar un estilo determinado de liderazgo dentro de una empresa y así poder enfocar a los objetivos de ésta o a las características del área, representando así una posibilidad de cambio o evolución de un estilo a otro y al mantenerse en movimiento a este nivel evita el estancamiento o lleguen a fosilizarse, esto puede observarse por ejemplo cuando un seguidor comienza a desempeñar menos madurez que la habitual por cualquier razón, por ejemplo una crisis en su hogar, cambios en el trabajo, tecnología, etc. es necesario y apropiado que el líder adapte su conducta a través de la curva en forma de campana para satisfacer el nivel de madurez actual del seguidor, por ejemplo, un seguidor que este realizando las cosas bien por si mismo y de repente surge una crisis familiar que afecta su desempeño personal en el trabajo. En esta situación será muy apropiado que el líder aumente moderadamente tanto la tarea (dirección) como la relación (apoyo) hasta que el seguidor vuelva a la normalidad.

El liderazgo situacional ha demostrado que no existe un estilo óptimo, que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su estilo. Como se dijo, los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subordinados.

SOCIOMETRIA.

3.1 Definiciones

Al tratar de las relaciones afectivas dentro del grupo, la técnica que ha merecido mayor mención es la sociometría y es Jacob Levy Moreno quien es considerado su fundador; esta escuela tuvo su inicio y se desarrollo principalmente en Estados Unidos, y ha tenido grandes repercusiones científicas, encontrándose, en general, dos campos de aplicación: uno de ellos es el clínico, y el otro es el de la investigación.

Moreno sostenía que eran los lazos afectivos y la tendencia a formarlos, como el hecho básico en los problemas humanos y sociales.

Así pues, la técnica sociométrica y sus diferentes variantes (el psicodrama, sociodrama, el sociograma y el test sociométrico) al abordarlas representan un método útil para conocer las relaciones entre los empleados de cualquier empresa o institución. Con los resultados derivados de ésta, se puede enfocar científicamente la situación de las relaciones humanas dentro de la empresa y crear así los métodos o plan general de relaciones humanas que debe existir en toda empresa moderna (Portuondo, 1971).

La sociometría, como su nombre lo indica, parte de tres conceptos: Socius -el hombre, Metrum -la medida, drama -la acción (Arruga, 1974). De aquí se derivaron tres grandes campos de investigación; sobre los grupos, sobre la edición, sobre la acción; y dentro de estos se utilizan diferentes técnicas, la que a su vez enriquecieron la formación de la sociometría elaborándose teoría de la acción, del estudio sistemático de los grupos (sociograma) y la obtención de resultados objetivos precisos y completos (Moreno, 1972).

Debido a sus raíces y al enriquecimiento de la sociometría con diferentes técnicas, se ha llegado a la confusión de éstas técnicas y de los diferentes conceptos que se encuentran de esta, por lo que es importante esclarecer a continuación los conceptos que se han empleado para definirla.

La palabra sociometría que fue empleada por primera vez por Moreno en 1916, sin embargo, entre otras formas se ha conocido con nombres como: dinámica de grupos, investigación sobre la acción, análisis de los procesos y de las interacciones, etc. y debido a esta diversidad que podría llevarnos a una confusión se considera importante aquí mencionar algunas de las definiciones que se han realizado lo que nos permiten llegar a una comprensión general de lo que se considera sociometría.

De acuerdo con Arruga (1974), Sociometría en el sentido amplio, es la ciencia que trata de medir cualquier relación interpersonal; mientras que en un sentido estricto, es la ciencia que trata de medir las relaciones preferenciales en una situación de elección.

Otra concepción que considera a la sociometría como el estudio matemático de los caracteres psicológicos de las poblaciones, la técnica experimental de los métodos cuantitativos y los resultados obtenidos por su aplicación; y que como su nombre lo indica, trata de medir las relaciones interindividuales, así como de los grupos mismos (Arruga, 1974; Fingerman, 1968).

Guerreiro (1951) considera a la sociometría como el estudio de las microestructuras psicológicas, de las relaciones interpersonales, con las cuales se tejen las microestructuras sociales; en el cual, por análisis de las relaciones de repulsión, atracción e indiferencias de los "socius", el sociometrista descubre la génesis y la estructura de las formaciones colectivas.

Para F. Suart Chapin, la sociometría es el estudio matemático de los caracteres psicológicos de conjuntos sociales, la técnica experimental de los métodos cuantitativos y el resultado que se obtiene de su aplicación (Moreno, 1972).

Por su parte Sprott (1958) sostiene "la sociometría es una técnica susceptible de ser utilizada para el estudio de los grupos de poca amplitud. Concentra su interés en situaciones reales y no en abstracciones", y que de acuerdo a esto, la sociometría se propone ser primero teoría y después un método.

Una forma en la que específicamente Moreno (1972) hace referencia a la sociometría es como una técnica experimental de los métodos cuantitativos y los resultados obtenidos de su aplicación y el estudio de la evolución y la organización de los grupos, así como de la posición que en ellos ocupan los individuos, prescindiendo del problema de la estructura interna cada individuo.

En base a lo anterior podemos decir que en general, las definiciones convergen en que la sociometría aborda en forma matemática el estudio de grupos o conjuntos sociales enfocando aspectos psicológicos (ej, atracciones, repulsiones e indiferencias) en las relaciones interindividuales o de grupo para conocer su estructura.

3.2 Antecedentes

Los instrumentos de medición sirven para obtener con la mayor certeza posible información a cerca de la expresión de los fenómenos de la conducta humana (psicológica, social o biológica), si se lleva a cabo el procedimiento por ellos marcado (Morales, 1982).

Para poder obtener los resultados con mayor certeza, nos basamos en lo que se conoce como medición, que es el procedimiento mediante el cual asignamos números (calificaciones, medidas) a las propiedades, atributos o características de los objetos (o unidades experimentales), estableciendo las reglas específicas sobre las que se fundamentan tales asignaciones. Esta asignación de números a los atributos de los objetos se deriva de lo que denominamos niveles de medición, llamados más apropiadamente escalas de medición (Morales, 1982).

Pero la Sociometría para poder realizar su estudio matemático parte de un origen que se evidencia cuando aumenta aun más en 1886 la necesidad de emplear las formas matemáticas para el estudio de grupos, estableciendo Galton en ese año los principios del método estadístico como un auxiliar importante para obtener medidas más objetivas y precisas en sus investigaciones y utilizando el concepto de correlación que posteriormente habría de ser desarrollado plenamente por Karl Pearson (Morales, 1982).

La psicometría tiene como finalidad llevar a cabo la medición de la conducta, tanto en el ser humano como en los animales, lo que constituye uno de los pilares de la ciencia psicológica, ya que el hombre se interesa cada día más por comprender su propia naturaleza (Morales, 1982).

En específico, en la presente investigación son fundamentales los trabajos realizados por la sociometría, la cual se encarga de explorar y describir el dominio social; entre las técnicas empleadas por ella se encuentran los relacionados con la interacción de los grupos y en particular el test sociométrico, ya que evalúa la organización en los grupos sociales a través de las atracciones y rechazos manifestados en el seno de éste, permitiendo así determinar la posición de cada individuo, siendo posible a la vez observar la influencia del rol que juega en el grupo.

Además, la sociometría es una de las técnicas que ha contribuido a una mejor armonía en los grupos de trabajo, pudiéndose enfocar entonces hacia la industria para tratar problemas de personal que se presentan, ya que en estos existe ante todo una relación social.

Algunas de las investigaciones con las que se inicio el estudio de los grupos se incluyen en la corriente ideológica representada por Le Play y sus discípulos "Los métodos de observación de esta escuela esclarecieron las interacciones del hombre y de la naturaleza y de las influencias debidas al medio ambiente. Aquí el hombre no está condicionado solamente por su medio ambiente, sino también por la sociedad, la estructura social en la que esta inserto". Moreno a través de esta corriente a la conclusión de que el estudio del hombre se sitúa en el seno mismo de la sociedad de las formas de vida y las estructuras sociales construidas por el hombre como familia, las escuelas, las fábricas, etcetera (Moreno, 1972).

Otra corriente de pensamiento fue desarrollada por Bernheim, en la cual se acentúa la importancia de los estímulos interpersonales, lo que condujo poco a poco al estudio de los grupos, de las multitudes, se interesa más por el grupo que por el individuo aislado. Cuanto más importantes se hacían los grupos, más los individuos eran reducidos a símbolos y sus interacciones reducidas a procesos nebulosos. Moreno a partir de esta idea toma en consideración la colectividad del grupo para conocer las condiciones y apreciar su organización (Moreno, 1972).

Por medio de la investigación laboriosa sobre la vida en conjunto de pequeños grupos podemos aprender a explorar sistemas sociales muy reducidos (microsociometría) y gradualmente remontarnos hacia sistemas más amplios (macrosociometría), hasta llegar a englobar

el conjunto de la sociedad como un sistema único. La sociometría es en buena medida una ciencia de clasificación y podemos emprender generalizaciones basadas en esas clasificaciones (Nieves 1987).

Un concepto que Moreno retoma de las teorías en las que se basa es el del rol, el cual se entiende como la forma de funcionamiento que asume un individuo en un momento dado reaccionando ante una situación específica en las que están involucrados otras personas u otros objetos.

En relación a esto Bustos (1975) agrega que los roles tienen un condicionamiento social, es decir, que se encuentran roles socialmente consagrados como el de médico, abogado, ejecutivo que tienen una categoría distinta del obrero o del empleado. Así es que en una sociedad de clases, los roles dependen tanto de la capacidad del individuo así como de exigencia social.

Moreno además de tomar en cuenta algunos conceptos de otras corrientes y de los trabajos que realiza el mismo en la organización de colonias de refugiados durante la primera guerra mundial, en el estudio de los grupos y sus problemas, Moreno realiza la idea de organizar una comunidad planeada sociométricamente (Arruga, 1974).

Moreno junto con seis colaboradores realiza una investigación en la penitenciaría de Sing-Sing sobre las interacciones sociales en el interior de los grupos en base a las simpatías y antipatías las cuales posteriormente representa mediante un diagrama al que llama "sociograma"; obteniendo con tal estudio gran popularidad, publicando al año siguiente (1934) un libro que es considerado como la piedra fundamental del movimiento sociométrico (Arruga, 1974).

También como Psiquiatra Moreno aplicó la sociometría, pero no fue sino en el año de 1934, cuando creo su teatro para la realización de sesiones psicodramáticas con fines terapéuticos en las que investigó y encontró que cada grupo tiene la llamada "estructura de preferencias", que consiste en una red de agrado o desagrado, la cual liga básicamente a sus miembros (Fingerman, 1968).

Debido a la expansión y múltiple utilización de los trabajos sociométricos, a su importancia creciente y la demanda de su aplicación a los campos industrial y militar se hizo necesaria la

fundación en 1941 de un centro ideado como casa central de publicaciones y con un teatro experimental para la realización de los psicodramas (Arruga, 1974).

Las piedras angulares del sistema de la sociometría, son los conceptos de espontaneidad y creatividad; por lo que todo programa de investigación acerca de la interacción de un grupo, debe apoyarse sobre una base teórica de espontaneidad; la respuesta adecuada a una situación nueva y siendo el proceso de liberación la manifestación operacional de la espontaneidad (Moreno, 1972).

Con la sociometría se ha demostrado que la sociedad humana está gobernada por ciertas constantes y por un orden; la sociometría tiene como fin esencial definir y medir al hombre como ser social, es por ello que se elaboraron los métodos sociométricos con los cuales esto pudo ser exactamente definido y explorado, constituyéndose un medio útil para estudiar la estructura interna de un grupo.

De acuerdo a lo anterior, es decir, debido a sus bases y a la importancia y utilidad de la sociometría Moreno considera que constituye una de las grandes corrientes o tendencias de pensamiento importantes surgidas en Estados Unidos, ya que la sociometría y las disciplinas afines ayudaron al florecimiento y auge de la sociología, junto con un clima propicio para el desarrollo en este país. Llega pues a afirmar que: Con la sociometría se ha introducido un método experimental aplicable a todas las ciencias sociales: se trata de la reforma sociométrica del método científico de las ciencias sociales, gracias a la cual podrá paulatinamente edificarse una auténtica ciencia de la sociedad, así, una ciencia social llega a ser sociometría en tanto es capaz de medir sus actividades. (Moreno, 1972)

La sociometría trabaja sobre grupos constituidos o en formación y elabora técnicas utilizables en situaciones concretas; se interesa en la dinámica del grupo y en la acción del mismo, por una parte, y en la medición y evaluación por la otra. Al principio la sociometría se limitaba a contar números, por ejemplo, el número de sus actos, de sus roles, y de sus elecciones y rechazos, el número de pasos que daba, etc., estas formas de medición constituyeron una primera etapa inevitable, de que se pudiese establecer unidades uniformadas de validez universal (Moreno, 1972).

3.3 Investigaciones en torno a la Sociometría.

Al principio la sociometría fue separada de manera tajante en la técnica y en la teoría, la técnica era aplicada mecánicamente dejando de lado toda consideración teórica, en algunas ocasiones se ha llegado a construir sociogramas en el vacío sociológico sin fundamento teórico, sólo preguntando a la gente.

Debido a esto, es importante considerar, de acuerdo con las concepciones de Sprott y Moreno, que la sociometría consta de toda una estructura bien realizada y depurada con los años, por lo que no se debe dejar de lado la teoría que sustenta sino tomarse como base y guía y posteriormente cuidar el correcto empleo de su método.

Los primeros esfuerzos en las investigaciones propiamente sociométricas se han dirigido a los siguientes puntos:

- 1.- Investigaciones sobre la toma de contacto y las relaciones sociales.
- 2.- Estudios sociométricos en los grupos restringidos.
- 3.- Investigaciones socio-afectivas sobre la espontaneidad, así como el test de situaciones concretas.
- 4.- Investigaciones sobre la interacción social.

La sociometría tiende a cuantificar, por lo que su principal tarea según Moreno, es revisar el método experimental para poder aplicarlo eficazmente a los fenómenos sociales, además que como ciencia de la organización del grupo lo estudia desde el punto de vista de su estructura interna (Nieves, 1987; Moreno, 1964).

Mediante algunas investigaciones se ha demostrado más recientemente la diversa utilidad que tiene la sociometría por ejemplo:

El test sociométrico se ha utilizado como elemento de relación y como punto de partida para realizar diversas investigaciones, como es el ejemplo de la reportada por Pettit Gregory S y colaboradores (1990) donde examinaron la relación entre la dominancia, la preferencia sociométrica y la conducta social en los grupos, ellos se apoyaron de la diferenciación de los aceptados, ignorados y rechazados; en sus resultados encontraron que la dominancia mayor tenía que ver con la organización menor de los grupos ya que generalmente estaban constituidos por personas de menor edad, y por otro lado la dominancia de cada uno de los niños de los grupos se encontraba mayor relación con el liderazgo en el caso de los niños de menor edad y que a su vez la dominancia tenía una relación directa con el estatus obtenido.

Sarah Ben David (1992) investigó la relación entre el liderazgo y el status sociométrico en un grupo psicoterapéutico de prisioneros convictos por diferentes causas y algunos maestros a través de las respuestas dadas en un cuestionario sociométrico; reportó que las respuestas de los que no eran criminales y las de ofensores no mostraron tal correlación; en el grupo de ladrones se encontró negativa; mientras que en el grupo de ofensores sexuales se encontró una correlación positiva entre esas variables, con lo que mostró que los grupos de ladrones preferían una estructura de grupo igualitaria y relaciones intergrupales.

Otro estudio abarcó el status sociométrico y las características socioemocionales, donde formaban los grupos en base al estatus obtenidos por los niños ya fuera aceptado rechazado, aislado, popular y olvidado y con ello se estudiaron aspectos en los grupos como ansiedad, retaraimiento, sociabilidad, liderazgo, insatisfacción e intimidad con algún otro miembro, usándose además de un test un análisis de multivarianza y varianza para identificar los aspectos presentados por cada grupo. (Chen, 1994)

Brusa (1994) realizaron un test sociométrico para identificar cuatro roles de liderazgo como de tarea, emotivo, mediador y desafiante y no-líder; el análisis mostró que los cinco roles se diferenciaron significativamente; también los roles asignados en base a los resultados del test coincidieron con los líderes clínicamente identificados.

Antes los estudios de liderazgo se hacían en base a la simpatía. En las primeras aplicaciones del test sociométrico se creyó que las elecciones en torno al líder y al amigo estaban

íntimamente relacionadas, pero lo cierto es que la estabilidad de tal relación depende en gran medida de la situación y a menudo se diferencia la simpatía hacia ciertos grupos y el reconocimiento hacia quienes realizan aportes en carácter de líderes (Hollander, 1978). En la actualidad por lo tanto el liderazgo va a depender de la situación, es decir no basta con que una persona sea designada como líder por las elecciones de simpatía, sino que más bien dependerá tanto de la popularidad como de la situación que se trata por lo que no siempre alcanza un índice alto en una u otra, bajo en una y alto en otra. Es por ello que en esta investigación plantea en sus preguntas una situación específica, al igual que en este caso el test sociométrico. En este sentido Jenings (1947), ha distinguido entre la atracción -psicotele-, y la atracción -sociotele-, basada en un estándar grupal de juicio.

Así a través del test sociométrico se ha demostrado que la posición del individuo no puede ser completamente determinada sino a condición de tener en cuenta a todos los individuos ya que todos los grupos a los que está ligado emocionalmente y que frecuentemente difieren las relaciones resultantes de una elección y las relaciones impuestas. Aquí es importante comprender también los datos obtenidos a través de una representación gráfica: el "sociograma", que permite la exploración de los hechos sociométricos, por ejemplo la posición que ocupa cada individuo en el grupo, así como todas las interrelaciones establecidas. Asimismo, no existe hasta el presente, ninguna otra representación válida, susceptible de destacar el análisis estructural de una colectividad. (Moreno, 1972)

La utilidad en específico del test sociométrico es múltiple, y en gran parte depende de las adaptaciones que se puedan hacer a las diferentes circunstancias. En general, los métodos sociométricos ayudan a comprender mejor las estructuras sociales establecidas y dan pautas para poder modificarlas.

3.4 Elementos auxiliares en la Sociometría

En general, la técnica sociométrica permite estudiar no solo al grupo interiormente, sino también en sus relaciones con otros grupos. Mediante la técnica sociométrica, se pueden observar, medir y describir el grado de cohesión social. En el análisis sociométrico de grupos se resaltan varios aspectos conjuntamente; la sociometría no es un método que utilice un aspecto único como

punto de partida; en cambio, el test sociométrico no explora más que un solo aspecto: Atracción-repulsión (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Spratt, 1958; Arruga, 1974).

Por lo anterior es que en esta investigación se busca respaldar los resultados que se obtengan del test sociométrico y vayan mas allá de la simple existencia de los datos como tales. Para esto nos auxiliamos de diferentes elementos que complementan y enriquecen a éste, para así llevar a cabo el trabajo de una manera mas sistemática y que se adapte a los fines buscados, por lo que se iniciará con una revisión de los elementos que se pueden utilizar y aspectos de la forma de utilizarlos.

A continuación también se hará una referencia breve de la utilidad de los elementos aquí empleados, empezando por tratar los aspectos aportados por el test sociométrico, el cual brinda la información básica para el desarrollo de esta investigación.

3.4.1 El Test Sociométrico

El test sociométrico es una guía útil, ya que ayuda a obtener metódicamente todos los datos posibles relativos al grupo que se estudia, mientras que la técnica de la observación pura solo tiene un valor auxiliar.

El test sociométrico tiene diversas aplicaciones, encontramos entre otros en el área de investigación, en la que ayuda a averiguar compañeros preferidos o no aceptados por cada individuo, características de los líderes según sus funciones, según las diversas clases sociales y según el ambiente familiar, así como las de los aislados, excluidos, etc. estructura del grupo en su conjunto, así como de algunos otros aspectos de la integración social.

En si el fin del test sociométrico es medir la organización de los grupos sociales y básicamente consiste en invitar o preguntar a cada uno de los individuos que conforman el grupo a que elijan individuos de su propio grupo o de otro distinto, algunos aspectos como por ejemplo: a quien o a quienes querrian tener como compañeros, a que alumno le gustaria tener por compañero de pupitre (si su carácter es escolar o de estudio), o con quién le gustaria trabajar en una comisión, o a quién elegiría para realizar una organización de cualquier tipo, etc; ya que es

un método que estudia las estructuras sociales mediante la medición de la atracción y la repulsión existente entre los miembros del grupo, de modo que resulte verdaderamente eficaz. (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Spratt, 1958; Arruga, 1974)

Arruga (1974) nombra test sociométrico al método empleado para conocer la estructura básica interrelacional de un grupo a través de las respuestas de sus componentes sobre sus propias atracciones y rechazos. El fundamento de este método es la reflexión y la espontaneidad de la persona, lo cual dará eficacia a los resultados como veremos mas adelante, y que también la persona deja de ser pasiva y llega a ser un actor que participa en sus experimentaciones.

Es así que es indispensable que los sujetos se consideren como participantes activos e implicados en el test, así como informen al experimentador sus actitudes espontáneas, sus pensamientos y sus motivaciones frente a los otros.

Por lo anterior se debe tener en cuenta también algunas recomendaciones para la aplicación del test a través de las cuales se pueden obtener resultados más sinceros por parte de los participantes.

En relación a esto, el test requiere de ciertas condiciones para ser aplicado; a continuación se presentan algunas contempladas en esta investigación y que se ha visto resultan importantes, además de las sugeridas por Moreno, así como aquellas a las que se han hecho correcciones pertinentes:

- El grupo puede ser de cualquier tamaño, pero sus limitantes deben ser claramente especificadas. Sin embargo se pueden encontrar algunas diferencias en cada uno; en el caso de la empresa de este estudio, la mayoría de los grupos son reducidos, por lo que se incluyen preguntas de elección general ya que es importante las elecciones extra grupo, poseen una estructura mas simple y a su vez se encuentran bien interrelacionados.

- Los sujetos a los que se aplica el test sociométrico, estuvieron relacionándose previamente ya que pertenecen a la empresa y la persona que tenía menos tiempo en la empresa se había integrado tres meses antes. Esto se recomienda debido a que el tiempo de existencia de un grupo demuestra las posibilidades de una gran interacción mutua o tan solo de un pequeño conocimiento que no permite la búsqueda de interpelaciones mas o menos fuertes (Arruga, 1974) Además con esto proporciona tiempo para conocer a los otros miembros y sus nombres.

- Escoger un criterio específico y poderoso. Este criterio debe ir de acuerdo al carácter del grupo puede ser un criterio sociotético (Los que buscan el tele fundamentado en el valor funcional de los

miembros del grupo) o psicotético (buscan el tele fundamentado en la personalidad de los miembros de un grupo, es decir de su afectividad), así como los objetivos de la investigación. Se entienda aquí como tele como un sentimiento, sea de la clase que sea, transmitido de un individuo a otro.

- En los sujetos que participen en la situación existía atracción de unos hacia otros por uno o varios criterios.

- Así mismo es importante determinar el número de elecciones y rechazos que se podían emitir, lo cual también fue realizado para esta investigación, indicándose además en el momento de la aplicación a las personas coloquen ordenadamente sus elecciones y rechazos, empezando por aquellos que más prefieran o más deseen y siguiendo con los demás, debido a que se no se hace de esta forma se entendería que todas las elecciones o rechazos se encuentran en un plan de igualdad por no contar con un criterio para dar mayor peso a algunos y las personas pueden diferenciar sus elecciones o rechazos en niveles independientemente de que se les indique.

El criterio de las preguntas realizadas para esta investigación fue sociotético, definiéndose específicamente una situación de trabajo (las preferencias como un jefe de proyecto) ya que esta constituye la situación de interés y afecta de forma directa a las personas que integran la empresa, por lo cual se pueden sentir obligados a responder con una gran espontaneidad. Con esto se abarca un aspecto sencillo, redactándose clara y sencillamente en el comentario.

Todo esto resulta importante debido a que en ocasiones existe la reacción de miedo y la resistencia por parte de las personas, no solo contra la investigación, sino contra las consecuencias que de ella se derivan; este efecto se puede disminuir si se considera que esta resistencia (a la aplicación), frecuentemente se debe a insuficiencias educativas. Asimismo, un grave defecto de los test sociométricos es que si no se obtiene la confianza de las personas que están siendo examinadas, estas responderán a las preguntas de manera que mejor les beneficie, sea personalmente, sea a los ojos de la dirección o a la de los propios compañeros de trabajo. (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Sprott, 1958; Arruga, 1974)

Como ya se dijo, básicamente el test sociométrico depende de dos factores principales: elección espontánea y sentimiento espontáneo, los cuales para un mejor análisis son divididos por Moreno en tres clases: atracción, repulsión e indiferencia; para posteriormente, relacionando estas elecciones de unos y otros de una manera sistemática poder obtener el cuadro de la estructura del grupo.

Para poder realizar esto, debe primeramente elaborarse una matriz sociométrica, la cual va a servir de base al sociograma, proporcionando a ambas los resultados obtenidos en el test sociométrico.

3.4.2 La Matriz Sociométrica

En los inicios de la investigación sociométrica lo más sobresaliente eran los sociogramas y no se daba mucha importancia a la elaboración de una matriz (sociomatrix), sin embargo, con los posteriores avances metodológicos la matriz ha constituido una hoja-síntesis de los datos recogidos y la base de los índices sociométricos y de la significación estadística de cada uno (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Spratt, 1958; Arruga, 1974).

Esta es un cuadro de doble entrada en el que, para mayor sencillez e impersonalidad, debemos sustituir nombres de los integrantes por letras o números colocados horizontal y verticalmente. En el eje vertical o de las ordenadas (Y) se sitúan los elementos electores y en el horizontal o de las abscisas (X) los elegidos, expresando las elecciones que corresponden a cada uno; para cada persona tenemos diferentes posibilidades (de elección, de rechazo, ignorarlo) y con las combinaciones de éstas obtenemos el número de relaciones posibles para el análisis cuantitativo, figurando al pie de la matriz los resultados obtenidos (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Spratt, 1958; Arruga, 1974).

3.4.3 El Sociograma

Es importante la realización del sociograma que tomará como base los resultados proporcionados por la matriz, ya que con la última por sí sola nos permite advertir sólo pocas cosas. Pero si nos ponemos a estudiar a fondo la matriz, a establecer conexiones entre las elecciones hechas por las personas y agruparlas según la afinidad electora que han demostrado, tenemos que recurrir al sociograma, ya que resultaría más útil para el caso. Por lo tanto el sociograma es el medio por el cual se expresan gráficamente los resultados obtenidos por medio de las preguntas propuestas en el test sociométrico (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Spratt, 1958; Arruga, 1974)

El sociograma es un diagrama que representa las fuerzas de atracción, repulsión e indiferencia que operan en los grupos; con lo que muestra la posición de cada persona en el grupo, el número de elecciones que recibe y las elecciones que hace: presenta sencillamente, la estructura de las relaciones entre los miembros de un grupo dado y en un momento determinado. La mayoría de las líneas de comunicación o el modelo de atracción-repulsión, en su máxima expresión, se hacen aquí patentes y comprensibles de un solo vistazo.(Moreno, 1972; Maisonneuve,1967; Nieves, 1987; Sprott, 1958; Arruga, 1974)

Se pueden arreglar algunos detalles dentro del sociograma para facilitar su observación tales como: cuidar que las personas tengan un modo de representación a través de figuras geométricas como un triángulo, las cuales a su vez se asignaran de acuerdo a sus características y a fin de dar una visión gráfica mas clara en la interpretación de estos datos; la expresión de las elecciones o repulsiones mediante un vector de un solo sentido hacia el elegido y partiendo del elector, en cualquiera de los , ya sea positivos o negativos; y cuando se trate de elecciones mutuas pueden expresarse de dos maneras diferentes, ya sea por un vector de doble sentido o mediante una recta cortada en su centro por otra vertical; así mismo, hay que cuidar que al dibujar cada uno de los sociogramas presenten el mínimo de líneas entrecruzadas y que los subgrupos se encuentren claramente dispuestos (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Sprott, 1958; Arruga, 1974).

Como se ha dicho, en los sociogramas se representa la configuración de una estructura social tomada en su conjunto, pero otro aspecto importante es que señala la posición que cada individuo ocupa; sin embargo, en la estructura del átomo social debe tomarse en cuenta no solo un individuo en particular, sino todos los sujetos con quienes está en relación (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Sprott, 1958; Arruga, 1974).

Otro aspecto relacionado con lo anterior, que no se debe olvidar debido a que las personas no pueden ser consideradas como un ente individual es su átomo social, el cual va a estar conformado por una persona y las relaciones que sostiene con otras y viceversa, es decir, va a estar conformado por la red de relaciones interindividuales dentro de cada sujeto.

Estudiando la estructura detallada de nuestra colectividad, podemos advertir la posición concreta que ocupa en ella cada individuo, viendo así el núcleo de relaciones que se ha constituido a su alrededor; más rico alrededor de algunos, más pobre alrededor de otros. Este núcleo de relaciones constituye la mas pequeña estructura social, que es el átomo social. Mientras que ciertas partes de estos átomos parecen limitarse a individuos que participan en ellos, otras se relacionan con partes de otros átomos sociales, y estos últimos a su vez con otros, formando así cadenas complejas de interrelaciones que se designan redes sociométricas (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Sprott, 1958; Arruga, 1974).

Se le llama átomo ya que de acuerdo con la concepción atomista la materia en su última instancia está compuesta de unidades infinitamente pequeñas, los átomos; de forma similar los grupos no son sino una suma de individuos, cuyas necesidades, intereses u otros motivos les impulsan a reunirse, es por ello que resulta interesante el estudio del tipo de relación que le une con los demás átomos contiguos (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Sprott, 1958; Arruga, 1974)

Así pues, por medio del sociograma se pueden delinear gráficamente las relaciones entre los átomos sociales y mostrar la posición que cada uno de ellos ocupa en la estructura del grupo y las principales modalidades de asociación de los átomos. (Portuondo, 1971)

En ocasiones se encuentran en los grupos dos configuraciones principales, generalmente centradas alrededor de su líder, por lo que en este caso decimos que el grupo esta formado por dos pandillas que pueden ser rivales.

También podemos encontrar relaciones en cadena, que son una vía de elecciones que se trasmite progresivamente entre individuos que presentan ciertas afinidades (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Sprott, 1958; Arruga, 1974).

Para el análisis estructural se pueden elegir sociogramas de individuos aislados o no elegidos, e investigar las ventajas e inconvenientes.

Algo importante es que el sociograma no es simplemente un medio para representar una configuración social, sino es un instrumento para describir, ya que es un medio de investigación

para una ciencia social. A su vez, cada sociograma por si mismo, no es mas que un punto de partida para investigaciones posteriores ya que nos permite descubrir en donde se encuentran los vinculos sociales existentes en el interior del grupo y se pueden emplear los resultados obtenidos para fines de prevision y control, con lo que se evidencia a la vez que dirección será necesario seguir para la investigación.

3.4.4 Criterios Sociométricos

Otra herramienta que se puede utilizar para descubrir la estructura que no se alcanza a visualizar mediante un largo estudio como el antes mencionado es a través de los criterios sociométricos.

Es recomendable que los datos proporcionados por el test sociométricos que se plasman en la sociomatriz y se visualizan mas fácilmente en los sociogramas, sean evidenciados o validados estadísticamente o comparados a través de índices sociométricos.

En el primer caso la importancia reside en que se constituyen en un respaldo que da confiabilidad a los resultados, es decir, establece una relación valida entre las características del grupo y los resultados. Podemos ejemplificar: un grupo en el que las elecciones para una persona tienen un número determinado, por ejemplo 4, puede ser un resultado relevante, sin embargo, para otro grupo en que entre sus características se encuentra tener un número menor de integrantes que el primero, los resultados o el mismo número obtenido (4) de elecciones de una persona no representara lo mismo (dependiendo también de lo que se esté midiendo), es por ello que un índice que tome en cuenta los resultados en relación al grupo, no podrá que tan valido o representativo es lo obtenido en uno u otro caso.

Teóricamente la significación estadística de los valores sociométricos representan una pauta o punto de referencia común que permanece constante y que sirve para contrastar o saber el rango adecuado de los resultados del test sociométrico. Lo anterior se realiza en base a la probabilidad teórica del azar, así como los parámetros que la determinan y que son: la media, la desviación típica y la asimetría de la curva del valor sociométrico del que se busca la significación. Ya obtenidos los valores del test sociométrico, los que resulten mayores que el limite superior hallado, serán significativos dentro de su gama; los valores comprendidos entre el limite superior y el

límite inferior hallados no son significativos; y los valores menores que el límite inferior hallado serán significativos también dentro de su gama (Arruga, 1974).

Los índices sociométricos por otro lado nos representan la relación existente entre dos valores sociométricos y pueden ser individuales o globales, permitiéndonos comparaciones entre grupos o individuos; con estos se estudia de forma muy detallada la estructura sociométrica de cada grupo, señalando los índices importantes que suministra y que se pueden utilizar con destino a métodos de reconstrucción de grupos enteros (Moreno, 1972; Maisonneuve, 1967; Nieves, 1987; Spratt, 1958; Arruga, 1974).

Gracias a este análisis sociométrico completo, se puede determinar cuáles son los métodos más fecundos y adecuados a seguir como por ejemplo la reconstrucción sociométrica, que consiste en separar al sujeto de su antiguo grupo e integrarlo a un medio social que le convenga mejor a sus necesidades, lo cual puede ser aplicado también a grupos completos.

Una comparación dada por índices sociométricos, donde se puede obtener un orden o posición de los números obtenidos por cada persona o contar con índices detallados que tienen una relación directa con tales números es muy útil en el caso de que se busque estudiar a fondo todas las relaciones que se dan dentro del grupo; por lo que para el caso del test sociométrico y de esta investigación resulta suficiente el empleo únicamente de la significancia estadística de los datos, ya que se pondrá atención especial a las personas que resulten altas o populares dentro de su gama.

Así pues, se decidió, utilizar el test sociométrico debido a que la técnica de la observación pura solo tiene un valor auxiliar, y por el contrario el test sociométrico es una guía metodológica. De esta forma se pretende llegar al objetivo que persigue esta investigación el cual consiste en: Detectar a través de técnicas sociométricas a personas de áreas específicas de la empresa que sean consideradas con mayor capacidad para dirigir un grupo a su objetivo, así como las características y/o habilidades que se buscan para un líder en cada área. Para esto, se emplea un test sociométrico.

Esperando a través de esto, poder identificar a los posibles líderes de área, considerando que podrían tener mayor posibilidad de resultar elegidas las personas que ya poseen un cargo o puesto

dentro en la organización de la empresa (líderes formales), ya que ese lugar les proporciona mayor visibilidad ante los electores, sin que por ello se dejen de encontrar personas que no poseen algún puesto relevante dentro de la organización de la empresa, pero que serian elegidas por otras características favorables al desempeño de su trabajo y esperándose en ambos casos que estas también sean personas que poseen mayor experiencia o presentan un mejor desempeño en el desarrollo de su trabajo.

Sujetos: La investigación se llevó a cabo con todas las personas que laboran en Embotelladora Mundet:

El grupo consta de 342 miembros, 315 hombres y 27 mujeres, con edades entre 20 y 60 años (35 promedio). Se encuentran formando parte del grupo que trabaja en Embotelladora Mundet, personal que va desde 30 años de antigüedad hasta 3 meses del último ingreso. Por lo que se puede decir que en el momento de aplicar el test ya tenían suficientes interrelaciones incluyendo la última persona que ingresó.

DEPARTAMENTO	CANTIDAD		TOTAL
	Masculino	Femenino	
Producción			
Turno Delfino	96	0	96
Turno Dario	88	1	89
3er turno	10	0	10
Jarabes	8	2	10
Control Calidad	4	4	8
Mantenimiento			
Mecánico	26	0	26
Eléctrico	8	0	8
Edificios	23	0	23
Admón. y Finanzas	15	4	19
Rel Indust	5	9	14
Informática	11	2	13
Compras	5	5	10
	-----	-----	-----
	315	27	342

Por requisito, estas personas tienen que ser trabajadores de la Embotelladora, por lo que se considera entre las características del grupo, además de poseer, estos en general, tradición y cultura propias ya que los miembros de la empresa proceden de las mismas familias, es decir, que en las diferentes áreas de la empresa se pueden encontrar personas como parentesco como padres e hijos, primos, etc y encontrándose, en general, arraigados a su trabajo, a la par de haber experimentado sus miembros diversos cambios debido a su carácter de sociogrupo, es decir han ido sufriendo cambios en su integración, así como en sus perspectivas y forma de pensar debido a que poco a poco se han sentado las bases de seguridad e higiene que no existían, lo cual provocó cambios y actualmente se emprende hacia la calidad.

De acuerdo a su carácter de sociogrupo, el objetivo que reúne a las personas en esta organización es el de trabajo y obtención de beneficios primeramente económicos y así la satisfacción de necesidades primarias, además de completarse con la satisfacción de otras necesidades que pueden alcanzarse en ella como el desarrollo.

Tipo de investigación: Descriptiva de campo

Material: Cuestionario, hojas blancas, lápices. También se utilizó equipo de seguridad para entrar a las diferentes áreas, el cual consta de botas de seguridad, lentes, casco y tapones auditivos.

Instrumento: Los líderes emergentes de los grupos informales a menudo se identifican mediante las pautas de elección sociométrica, por lo que se elaboró un cuestionario que sigue los lineamientos de la teoría de los test sociométricos y de acuerdo a los fines de esta investigación abarcando las preferencias o afinidad en el trabajo.

En el cuestionario empleado en esta investigación se incluyeron preguntas de elección y rechazo. Consta de 4 preguntas que se refieren a la elección de un posible líder dentro del área específica de trabajo de la persona; en la primera se le pide al encuestado que mencione tres nombres de personal de su área de trabajo que elegiría como jefe de un proyecto (líder); la segunda enfoca la elección a nivel empresa y se preguntan los nombres de las personas preferidas (o posible líder) sin importar el área a la que pertenezcan; mediante la tercera pregunta se pide identificar a las personas que para él tienen menos posibilidad de funcionar como jefe; las respuestas a estas tres preguntas debían ser anotadas de mayor a menor preferencia, en un orden decreciente, en el grado de la característica preferida, y por último la cuarta pregunta indaga las características deseadas para un líder en la empresa (Anexo I).

Si bien se hicieron cuestionamientos acerca de rechazos y este tipo de preguntas son básicas para conocer adecuadamente al grupo (sus tensiones internas, sus posibilidades de disgregación, las causas de una actuación incoherente, ineficaz, la diferencia entre aislados y los excluidos etc.), no se quiso aquí perder de vista del todo, ya que nos reporta una gran cantidad de información que enriquece la investigación, pero esto no quiso hacerse más específico (por área de trabajo) ya que frecuentemente esto provoca ciertos sentimientos en la persona y en la

empresa o grupo de trabajo; en concreto puede provocar inestabilidad. Además como se ha dicho, es importante el carácter voluntario de la pregunta y la participación sincera de las personas, lo cual se dificultaría al hacer ese tipo de pregunta.

PROCEDIMIENTO

Para la realización de esta investigación fue necesaria la aprobación del proyecto por parte del director general, por lo que el gerente de relaciones industriales, al ser el responsable de la investigación acordó con el primero la aportación e iniciación del proyecto. Para obtener el apoyo y la participación de cada una de las diferentes áreas se hizo llegar a su encargado un escrito el cual enunciaba los acuerdos a los que se llegó de la forma antes mencionado.

Una vez establecido lo anterior, se procedió a planear con los encargados de las diferentes áreas las fechas de aplicación, así como el orden en que se llevaría a cabo, con lo que se realizó un calendario de acuerdo a las actividades de la empresa.

Antes de aplicar el test sociométrico se aclararon las dudas existentes para asegurar la colaboración sincera de todos los miembros del grupo. Esto resultó especialmente importante, ya que cuanto más espontánea fuera la colaboración que brindaran serían más válidos los resultados de la investigación y por tanto más eficaces o reales las aplicaciones que puedan hacerse. Fue especialmente importante haber llevado a cabo lo anterior ya que en ocasiones existe la reacción de miedo y la resistencia no solo contra la investigación, sino contra las consecuencias que de ella se deriven, es decir, las personas piensan que sus respuestas podrían afectar a alguna persona o a su situación actual, temiendo ante todo represalias, efecto el cual se puede disminuir de esta manera.

También se explicó al grupo los objetivos que se persiguen con la aplicación del test, buscando obtener su sinceridad y explicándoles claramente que no es un pasatiempo, sino que tendría efecto real, con lo que los sujetos, así mismo, se consideran como participantes activos e implicados en el test, siendo también importante que informen al experimentador sus actitudes espontáneas, sus pensamientos y sus motivaciones frente a los otros.

En base a una lista manejada por el supervisor y de acuerdo al calendario previamente establecido se aplicó el cuestionario en las fechas y orden indicados acudiendo al área de trabajo de cada persona asignada. El tiempo empleado para la aplicación de los cuestionarios fue de aproximadamente 7 minutos por persona.

Cada sujeto realizó sus elecciones en privado por lo que se les esclareció el carácter estrictamente confidencial de sus respuestas indicando que nadie, excepto el que presentaba el test sociométrico iba a conocer los resultados del mismo, por lo que se debía obtener plena confianza del grupo para que no hubiera posibilidad de una mala interpretación y para que las personas se pudieran abrir sinceramente

Se recomendó a las personas tomar una actitud de sinceridad en sus repuestas, insistiendo además para que realizaran sus elecciones en orden de preferencia incluyendo a otros compañeros que ese día no asistieron a laborar.

Las instrucciones dadas fueron las siguientes:

Buenos días, ... Bien (Carlos) ya nos habíamos conocido anteriormente dentro de la planta, espero que recuerdes la explicación que se te dio acerca de este trabajo; como entonces se te dijo, los datos aquí proporcionados son estrictamente confidenciales y se pretende que a través de sus respuestas se pueda conocer a las personas con las que se te facilita trabajar, para así obtener mejores resultados en cada grupo y área de trabajo y encontrar las personas más adecuadas para coordinarlos y poder acoplarse en el trabajo ya que es más agradable trabajar con aquellos compañeros que uno prefiera escoger, con lo que posteriormente se puede lograr la realización de un trabajo con más organización, mejor distribución y más eficaz. Con esto, como se ha dicho, se busca conseguir la participación de las personas.

Se decidió enfatizar estas instrucciones debido a que por experiencia se ha demostrado que si los entrevistadores son honestos en sus afirmaciones a los trabajadores, diciéndoles las verdaderas razones del test se consigue un alto grado de cooperación.

Asimismo, al momento de la aplicación se explicaba a la persona cada una de las preguntas para que se comprendiera su sentido y fuera contestada adecuadamente. Debido a que la persona a la que se aplicaba el cuestionario se encontraba previamente determinada, una vez terminado el cuestionario se escribía el nombre en la parte posterior de éste, con lo que se pudo identificar exactamente que persona había emitido esas elecciones.

En cuanto a la aplicación del cuestionario, se tuvo a favor la ventaja de que el entrevistador representaba una posición neutral dentro de la empresa y por ello fue más factible la obtención de la confianza de las personas, además de la previa familiarización con éste, disminuyendo así la resistencia o bloqueo en la obtención de los datos.

Para la detección del líder de cada grupo, una vez concluida la aplicación de los cuestionarios se identificó y clasificó cada uno de acuerdo al área que pertenece la persona encuestada.

Análisis de Datos

Para la detección del líder de cada grupo, una vez aplicado el cuestionario a todo el personal y revisados cada uno, se procedió primeramente a la identificación y clasificación de cada uno de estos de acuerdo al área a que pertenecía cada persona, después se procedió a la elaboración de matrices por área, es decir, por cada área existente en la empresa se elaboró una matriz en la que se vaciaron los datos de los cuestionarios donde se representan tanto preferencias y rechazos emitidos por las personas, como el orden indicado para cada uno. Esta matriz sirvió como base al sociograma.

En base a los datos concentrados en estas matrices se realizó un análisis estadístico para saber en que caso las personas son significativas en las elecciones y rechazos. Esto es importante, ya que sirve para diferenciar aquellas personas que obtienen alto número de elecciones o rechazos de las que realmente son significativas en comparación con el total del grupo.

En base a los resultados hasta aquí obtenidos, posteriormente se elaboraron diagramas que representan las fuerzas de atracción, repulsión e indiferencia que operan en los grupos (sociogramas), es decir la representación gráfica de las relaciones de los integrantes del grupo, a través de los que se muestra por área que personas fueron más elegidas, así como las aisladas y las rechazadas y que personas emitieron cada elección o rechazo y sus relaciones, al igual que su respectiva interpretación.

Debido a la cantidad de personas participantes y al enorme entrecruzamiento de líneas dirigida hacia las diferentes personas y por tanto de las elecciones que se deben trazar, lo que resultaría bastante enmarañado, se decidió realizar los sociogramas en base a la técnica de blanco de Northway, ya que es un sistema más metódico, el cual consiste en dividir el espacio del sociograma en círculos concéntricos, en los que las personas son colocadas de acuerdo al número

de elecciones recibidas, colocando en el círculo central los sujetos significativamente altos, en el anillo intermedio los no significativos, y en el anillo exterior los significativamente bajos, encontrando entonces las personas más elegidas al centro y las menos elegidas a los extremos, con lo que se obtiene la posición precisa de cada persona.

Para esta representación se asignaron los mismos números manejados para la enumeración de las personas dentro de la matriz, por lo que el número correspondiente a cada persona se coloca dentro de un círculo y las elecciones emitidas se plasmaron con líneas con punta de flecha, con lo que se indicaba la dirección de esta.

Todos los datos así obtenidos se presentan por cada área en relación a todas las preguntas del test; es decir se toma cada una de las áreas y se abarca primero lo obtenido en la pregunta número uno (preferencia o líder por área) y las observaciones del sociograma, después se toma para la misma área la segunda pregunta (preferencia general), posteriormente la tercera (rechazo general) y al final la cuarta (características de liderazgo) y es entonces que habiendo tomado los datos de las cuatro preguntas se pasa a la siguiente área para hacer lo mismo y así sucesivamente con cada una de las áreas.

RESULTADOS

En el área de producción turno Delfino ($n=96$) de acuerdo a la matriz (Anexo 2) se encontraron estadísticamente significativas a las personas que en este caso son las que obtienen cinco o más elecciones y son las asignadas con los números 11, 14, 17, 28, 31, 34, 35, 88 de las que la mayoría realiza trabajo directamente en línea (obrero) sin contar con un título o cargo, mientras que de aquellos que cuentan con tal, uno solo de éstos aparece significativo y se encuentra identificado con el número 89 (jefe de línea). Y en contraste con esto se encuentran significativo un supervisor de otro turno asignado con el número 98.

En base al sociograma (Anexo 2 y 3) se encuentra que no se dan muchas elecciones recíprocas entre los populares y por otro lado (Anexo 2) encontramos una persona que resulta significativamente alta, pero la cual no emite elecciones de preferencia para trabajar.

En comparación con el turno anterior mencionado, en el segundo turno de producción ($n=89$), producción del que se encuentra encargado Darío, curiosamente el criterio para considerar como significativas el número de elecciones dadas a cada persona resulta de cinco elecciones, es decir igual al del otro turno, a pesar de resultar significativas menos personas; esta compuesto el grupo también por un número menor también es menor el número de personas que resultan significativas como populares, en este caso encontramos el número 10 (encargado), 83 (jefe de línea), 84 (jefe de línea) 86 (jefe de línea) y 87 (jefe de línea) como significativamente altos (Anexo 4).

En el caso de este segundo turno encontramos como significativas tanto al encargado del turno como a cuatro jefes de línea, pero también se puede observar mayor número de personas con bajo o nulo número de elecciones. Y por otro lado, todos ellos tienen un número similar de elecciones.

Tanto en la matriz como en el sociograma se puede observar que en este turno las elecciones muestran una tendencia más marcada hacia que personas les agrada trabajar y por tanto como un líder muy definido ya que centran las elecciones principalmente en tres personas: el encargado de turno, asignado con el número 10 en este sociograma (ver Anexo 5) y tres supervisores de línea asignados con los números 83, 84 y 86 y tales personas no forman subgrupos, sino que sus elecciones se dan en reciprocidad y dirigiéndolas a personas muy

diferentes cada uno. Se observa también, dentro de este turno, la participación de una persona (con el número 47) significativamente baja pero que es elegida por dos de las personas populares; las tres personas que resultan significativamente altas forman también dos cadenas que apoyadas cada una con una persona significativamente baja y por otro lado una persona significativa asignada con el número 83 solo elige a una persona (87) significativamente baja (Anexo 5).

En el tercer turno de producción (n=10) se puede observar que los líderes son muy definidos ya que las elecciones se centran en ellos, obteniendo significancia con 4 elecciones el encargado (número 10) y tres personas más operativas (6, 7 y 8) mientras que las demás personas reciben pocas elecciones (ver Anexo 6)

A pesar de lo anterior no existen aislados lo cual se evidencia en que las líneas van de un lado a otro del sociograma y se va intercalando e incluyendo a los diferentes miembros del grupo sin olvidar ninguno; así mismo, se encuentran varias elecciones recíprocas entre las recibidas por los líderes (ver Anexo 7).

En el área de jarabes (n=10) las elecciones se centraron en uno de los supervisores identificado con el número 1, ya que fue el único estadísticamente significativo y obtuvo más de 5 elecciones mientras que las demás elecciones se reparten más uniformemente entre los restantes miembros del grupo (Anexo 8) y por otro lado, el encargado de la área asignado con el número 7 resulta bajo significativamente.

Entre las personas de esta área se encuentra reciprocidad en las elecciones, debido probablemente al bajo número de integrantes de la misma y una comunicación con los asignados con números tres y nueve (ver anexo 9) y que además son las únicas personas que son estadísticamente bajas. En el sociograma se puede observar también que las líneas relacionan a todos los miembros con excepción de los asignados con los números ocho y diez que se encuentran únicamente vinculados en esta situación por la persona asignada con el número siete con lo que se evidencia interrelación en general.

En control de calidad (n=8) las elecciones fueron muy regulares (Anexo 10) resaltando solo las obtenidas por una persona que obtuvo 5 elecciones y se encuentra asignada con el número 7 (supervisora) que es a la vez la única que se considera significativamente alta, siendo supervisor; mientras que el encargado asignado con el número 1, aparece como significativamente bajo con dos elecciones.

En relación al sociograma, un rasgo especial que se puede observar es que a pesar de que existen elecciones hacia todos los integrantes del área, hay dos personas, antes mencionadas, que se encuentran ligadas aun a pesar de ser opuestas en significancia estadística (una alta con el número 7 y otra baja, con el número 8, que además no recibe votos) siendo esta última la que elige a la primera, por lo que es posible aquí la existencia de un lazo amistoso, sin el cual podría considerarse a la persona como aislada mientras que por otro lado la única persona significativamente alta solo emite una elección a una persona no significativa que tiene el número cinco en el sociograma, siendo tal elección recíproca (ver Anexo 11) y ocupando ambas el puesto de supervisoras.

En el área de mantenimiento mecánico (n=26) no son muchas las personas que son consideradas como significativamente altas (números asignados 1, 15, 24 y 27). El gerente de esta área (número 1) es el que obtiene mayor número de votos ya que goza de gran popularidad (Anexo 12) proveniente tanto por sus conocimientos como por su camaradería con todas las personas de su área, además de él se encuentra entre los más elegidos el jefe de mantenimiento (número 24), mientras que las otras tres personas no poseen cargos superiores.

En las elecciones de este grupo es difícil diferenciar la tendencia de algunas elecciones debido a que se da en diversas direcciones (Anexo 13), así también puede notarse que los números 20 y 21 se eligen de manera recíproca y únicamente a ellos. Entre las personas que resultaron significativamente altas en las elecciones que reciben, se evidencian varias elecciones recíprocas. Esto último podría sugerir una base fuerte de apoyo y confianza dentro del área.

En Mantenimiento eléctrico (n=8) se consideraron como significativamente altos a las personas que acumularon mas de cuatro elecciones, por lo que a pesar de que habia diferencia solo de una elección el encargado de esta área asignado con el numero 1 no figuro entre los populares, quedando en lugar de él como significativos dos de sus subordinados asignados con los números 4 y 7 (Anexo 14)

De acuerdo al sociograma (Anexo 15) las personas que quedaron como lideres recibieron no se eligieron entre si, tal vez por que la cantidad de personas que constituyen el área no queda ninguna aislada.

En el área de mantenimiento de edificios (n=23) se consideraron como posibles lideres a aquellos que obtuvieron un numero significativo de elecciones (Anexo 16), como tales se encontraron a las personas asignadas con los números 5, 7, 13, 14, 16 y 17 siendo todos operativos, mientras que las personas asignadas en la empresa como encargados del área (numero 1) resultaron no significativos.

No se encuentran personas aisladas y los populares se eligen entre si (ver Anexo 17).

En administración y finanzas (n=19) resalta con mayor número de elecciones un asistente contable asignado con el numero 7, siendo significativo con cinco votos (Anexo 18) pero también es bueno resaltar que se encuentran dos personas más de esta área pero que por diferencia de un voto no resultan significativos y entre estos tres existen elecciones reciprocas (ver Anexo 19) presentándose de esta forma general las elecciones (casi siempre reciprocas) dentro de esta área, con subgrupos muy relacionados entre si pero sin una persona en especifico en torno a la cual se dan las elecciones.

En relaciones industriales (n=14) las elecciones se enfocaron principalmente a tres personas que poseen los números 2 (jefe de personal), 5 (jefe de capacitación) y 13 (gerente del área) (ver Anexo 20) por lo que se podria hablar de lideres muy bien definidos, ya que además estos resultaron ser los únicos significativamente altos en sus elecciones (mayores que 6).

Estas tres personas que resultaron ser los mas populares poseen los puestos principales de esta área y muestran elecciones reciprocas entre ellos (ver sociograma Anexo 21); pero existe otra relación importante con el jefe de nómina (numero tres) ya que los populares se relacionan también de forma reciproca con él, aunque no alcanza un nivel significativo alto debido a que sólo recibe elecciones de ellos; esta relación estrecha nos refleja un fuerte apoyo y cooperación entre las personas encargadas de esta área. Por otro lado entre los subordinados se encuentra una cadena que podría propiciar comunicación y cooperación, ya que implica varias de las personas.

En el área de informática (n=13) se marcan claramente tres líderes son programadores al mismo nivel, los cuales obtuvieron más de 6 elecciones (Anexo 22) con número 4, el numero 2 y el numero 12 y aunque no sean los encargados del área son de las personas que cuentan con mas antigüedad y gozan de simpatía ya que son sociables y trabajadores, mientras que el gerente de esta área Lic. José Luis Alcántara no recibió ningún voto a pesar de ser la persona que debe estar en más contacto con sus empleados directos y a la vez se rechaza a una persona de esta misma área (jefe de mantenimiento de sistemas) por lo que es recomendable trabajar en estos aspectos.

En ésta gerencia, las elecciones fueron dispersas, quizá se deba que a pesar de ser la misma gerencia, los departamentos están separados físicamente, por eso se podría decir que salió un elegido de cada área física. En el sociograma (Anexo 23) es evidente la atracción y las elecciones reciprocas que poseen estos tres líderes (números 12, 2 y 4) pero solo se da una elección entre los dos primeros, por lo que al parecer su comunicación es apoyada por el último. A su vez se puede observar que es un grupo en el que existe intercomunicación. También es importante señalar que en esta área no existen aislados por lo que se da en general una buena intercomunicación.

En compras (n=10) el área es muy pequeña, sin embargo los líderes se definen bien ya que fácilmente se puede ubicar cuales son los que cuentan con más de cinco elecciones (Anexo 24). El gerente del área (número 9) se encuentra no significativo y sólo una persona que ha convivido un breve tiempo dentro del departamento es baja significativamente (número 10). En general las elecciones van en todo sentido, pero se encuentra que los dos más populares (5 y 2) junto con una

persona más (3) todos supervisores y que de alguna forma están comunicando con los demás miembros del área.

Así mismo, las personas restantes obtienen pocos votos de manera uniforme sin que exista alguna persona aislada; sin embargo también se puede observar que el número 5 mantiene comunicación con la mayoría y en contraste a esto el número 10 solo la mantiene con el líder (Anexo 25).

En cuanto a la aceptación general en la empresa, se mencionaron como las personas elegidas para trabajar de todas las áreas se encontró en primer lugar al director general (Ernesto González 8.0%), al gerente de mantenimiento (5.8%), el gerente de relaciones industriales (5.1%) y después una capacitadora (3.7%) y los encargados del primero y segundo turno de producción (3.1 y 3.3% respectivamente).

Por otro lado *el rechazo general en la empresa*, se mencionaron como las personas con quienes no les gustaría trabajar en la empresa en general a dos encargados de línea (Magdaleno Vázquez 6.0% y Oscar Luján 4.6%) a los encargados de jarabes (3.7%) y del segundo turno de producción (3.4%), un trabajador de línea (3.4%), los gerentes de compras (3.4%) y mantenimiento de edificios (3.1%), el contador general (3.1%) y finalmente un supervisor (2.8%) de compras que en contraste con esto, en su área en específico aparece como el más elegido.

Las características de liderazgo más escogidas fueron sobre todo, la honestidad (15.8%), el tener buenas relaciones (15.4%) y ser trabajador (14.7%), ser inteligentes (11.9%) y tener capacidad de decisión (9.7%), también apareciendo de forma esporádica otras diez características sugeridas por los trabajadores pero alcanzando en total apenas un porcentaje muy pequeño al escogerse (25%).

DISCUSION

Es innegable considerar que para el óptimo desarrollo de las funciones de toda organización se requiere de tres recursos fundamentales: los humanos (miembros de la organización), los financieros (dinero, materia prima, equipos, etc.,) y los recursos técnicos (instructivos, procedimientos). Sin embargo, el desarrollo de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos, siendo por ello importante realizar un análisis de las relaciones existentes dentro de los grupos de trabajo formados en la misma, teniendo en cuenta que todo individuo se integra a una organización buscando satisfacer sus necesidades primarias indispensables para la conservación de la vida, así como de necesidades secundarias.

Las entidades funcionan ante continuas demandas de cambio sistemático y frente a la continua necesidad de motivar la conducta que se requiera de sus miembros. Herramientas, maquinaria, equipo y factores no humanos de la organización comparten con los componentes humanos una especie de mortalidad pues, también se gastan y es necesario reemplazarlos, pero sus especificaciones las vuelven verdaderamente intercambiables y sólo se logra la producción en masa cuando se ha llegado a esta condición, lo cual es generalmente importante en la empresa y siendo exclusivos del ser humano los procesos de enseñanza y aprendizaje del papel organizacional, la adaptación mutua y la propiedad de trabajar cuando se está motivado, gran parte del liderazgo tiene que ver con estos procesos y estas propiedades.

A pesar de que una organización cuente con una estructura adecuadamente diseñada siempre existe en ella la necesidad del liderazgo, de modo que ésta no se adecuará en todo momento a su ambiente ya que las condiciones ambientales y la dinámica interna de la organización varían; por lo que un organigrama o manual de organización no podrá especificar todos los actos ni remediar los problemas surgidos. Por lo tanto, debido a que la organización es un sistema abierto, que existe en ambientes cambiantes y todo cambio ambiental exige cambios dentro de la organización, ésta deberá por sí misma ser innovadora pues de no cambiar a la par de su ambiente, moriría.

Si bien los cambios pueden preverse y programarse las respuestas a éstos, se necesita un liderazgo ya que éste irá más allá de las respuestas programadas actuando en el desarrollo y la distinta dinámica de los diferentes subsistemas organizacionales y la naturaleza parcial de la membresía humana.

En la actualidad muchas instituciones y organizaciones en nuestro país necesitan contar con un personal altamente capacitado, para adaptarse a los constantes cambios que se están generando en todos los campos a nivel mundial, y no quedarse en el rezago.

Entre ellas Embotelladora Mundet, involucrada en este cambio, sigue esforzándose para estar a corde con la realidad actual y seguir cumpliendo el objetivo para la que fue creada: proporcionar un refresco de sabor con calidad. Por esta razón, es imprescindible una mejora en la calidad de los servicios que presta, que provoque a su vez un aumento en la productividad interna, logrando un bienestar social y material a nuestros clientes con los recursos que cuenta.

Mejorar la calidad y aumentar la productividad son dos premisas que le compete implementar a la alta dirección. Por lo tanto esta empresa en particular ha detectado líderes para que a futuro, éstos como gente que tiene potencial para influir en un grupo y dirigirlo hacia objetivos, puedan ser desarrollados y/o capacitados para hacer cumplir los objetivos de la dirección y así, seguir con la misión de la embotelladora: calidad y productividad a altos niveles.

Lo antes mencionado y que se presenta en este trabajo fue realizado y alcanzado a partir de la utilización método sociométrico diseñado por Moreno, en Embotelladora Mundet se ha detectado a aquellas personas que son consideradas como líderes a partir de las elecciones dadas por todo el personal. De acuerdo a esto podemos decir que los individuos con el mayor número de elecciones prometen ser los mejores líderes en la situación particular estudiada.

La base de buscar un liderazgo que esté enfocado hacia la calidad parte de que si nosotros encontramos personas con las que se puedan identificar la mayoría de los trabajadores o parte de ellos, será más fácil estar de acuerdo con ésta ya que propondrá cosas u objetivos y estos mismos líderes en un momento dado podrán fungir como modelos a seguir y también serán transmisores de información, con lo cual se pueda llegar a que las personas ya informadas asuman responsabilidad, aumentar la conciencia de proceso y sus efectos en la realización de tareas, buscar mayor cooperación y menos competencia entre los grupos que constituyen las organizaciones, ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información; todo ello sirva de base para promover el desarrollo de la comunidad

relacionada al interés de las actividades de la empresa, dentro de un marco que exista un clima organizacional adecuado y en donde prevalezcan los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo es indispensable el trabajo por equipos, la comunicación que debe existir entre gerentes y subordinados, tomando en cuenta las necesidades que los empleados demandan.

Las necesidades sociales, es decir, aquellas en las que un individuo desea pertenecer a un grupo y ser aceptado dentro de él, son el motivo de este estudio.

En una empresa es importante la aceptación o rechazo de un individuo dentro de un grupo de trabajo. En Embotelladora se quiere lograr cambios fundamentales que vayan hasta la esencia tanto de los valores de la organización como en su cultura y método de operación, es por ello que la empresa en su pasos para lograr esta transformación busca una adaptación a la realidad que vive al interior de la misma, ya que la armonía de un grupo se ve reflejada en el desarrollo de las actividades de un individuo, su disposición de participar para así lograr también una coordinación dentro de su grupo, lo cual de alguna manera se ve determinado de esta forma y además, la comunicación, cohesión, liderazgo, y los conflictos son elementos claves para la integración de un grupo.

Como observamos con anterioridad, las personas se agrupan para satisfacer necesidades laborales y sociales. Su capacidad para satisfacerlas depende en cierto numero de factores entre los que destaca la conducta de sus líderes.

Dentro de la Psicología existe una técnica que se encarga del estudio del individuo dentro de un grupo y ésta es la sociometría que representa una herramienta para alcanzar la satisfacción de las necesidades del individuo y para el mejor desarrollo de la organización.

Moreno opina que la sociometría aparece como una cristalización más avanzada y ordenada de la tendencia a describir y a mediar la dinámica de grupos.

La utilización de la sociometría nos permitió llegar a estos resultados y por lo tanto cumplir el objetivo de esta investigación, es decir, permitió detectar líderes por área de trabajo, por departamento y líderes en general independientemente del departamento y área laboral, así como a las personas más rechazadas por el mismo personal de la empresa y las características más relevantes se considera debe tener un líder.

En este sentido al haberse realizado un análisis de las relaciones dentro de la embotelladora se evidenciaron los grupos que pueden funcionar y desarrollarse a la par; así mismo se encontró también que en diversos casos algunas personas que forman parte de una área o departamento cubren mejor sus necesidades como es el caso de aquellas que se hallan en relación con gente que a su vez tienen contactos con mucha otra gente, lo cual evidencia que el átomo social del sujeto tiene una fuerte expansividad afectiva y en este caso estarían representados por las personas con mayor número de relaciones o más elegidas de cada área y si por el contrario su expansividad afectiva es débil, esto significa que el sujeto central del átomo responde con mayor ventaja a sus necesidades que los otros de la colectividad.

En relación a esta detección de los líderes, en el capítulo 2 se mencionó que la posición que ocupa un líder oficial o no, le da más ventaja sobre los demás miembros del grupo en lo que respecta a poderío o influencia. Asimismo, el prestigio puede estar relacionado con la posición y esto es debido a que cualquier persona que ocupa cierta posición puede ejercer determinada influencia. También los individuos tienen más o menos prestigio que está basado en parte en las posiciones que ocupan en otros contextos y en parte también en el modo en que los demás perciben su conducta. A una estrella de la televisión se le da una consideración especial cuando aparece en una reunión social.

Esto podría relacionarse con que la mayoría de los encargados de las diferentes áreas de la empresa salen elegidos, sin embargo, paralelo a esto podemos mencionar que también se encuentra la limitación de que, aspectos como el desconocimiento de la forma de trabajo de las demás personas ya que no siempre se tiene la posibilidad de trabajar con elementos de otras áreas, podría aumentar la posibilidad de que sean elegidos los líderes formales.

Por ejemplo se encuentra que en las áreas, en general, se reafirma el liderazgo formal de fuerte manera, llegando éstos en ocasiones a representar un papel muy importante en la elecciones, además del director, ya que en algunos se centran todas las elecciones y en los casos que no aparecen tampoco se identifican como rechazados, pero sigue siendo mayor el número de líderes informales identificados y en un caso en específico se presenta un líder con este carácter que además es un elemento relativamente nuevo en la empresa y el de otro líder informal del área de producción de Delfino que nos hacen pensar si estas personas resultaron de esta forma positivas sin manejar

personal, tal vez si contaran con un número de personas a su cargo resultarían aún más elegidos y por tanto más elegidos también.

Es importante mencionar, que en el caso de esta embotelladora, gran parte de las personas que fueron elegidas surgieron por sus actos los cuales eran considerados importantes por cada persona que los elegía, ya que en el momento de preguntarles con quien trabajarían ellos agregaban algunos comentarios como: Por que sabe trabajar muy bien, por que conoce y sabe mucho de su trabajo, sabe tratar con la gente, etc., lo cual de alguna forma va dando a la persona poder para influir.

Al interior de los diferentes grupos se suscitaron repetidas ocasiones comentarios acerca de las razones por las cuales los líderes formales resultaban elegidos y se pudo detectar entre otras causas la de la experiencia, antigüedad, conocimientos y forma de trabajar, lo que nos confirma la importancia de desarrollar a estos líderes a partir de su identificación y trabajar sobre todo con los dos casos de encargados que resultaron rechazados y dirigir estos resultados hacia mejoras que beneficien a todos.

También de los aspectos específicos que se observaron se puede mencionar por ejemplo del primer turno de producción (Delfino) la mayoría de las personas obtuvieron una o dos elecciones disminuyendo el número de aquellas que obtienen un número mayor de éstas aunque encontrándose, varias para cada valor ya que la distribución de las elecciones fue muy discreta por lo que en este caso fue muy útil una comparación estadística que nos permita diferenciar a aquellas personas con numero de elecciones significativas, no resultando significativos como el caso del gerente de producción, el encargado de turno, dos jefes de departamento y dos jefes línea. Al parecer las personas de esta área consideran dentro de sus elecciones sólo a sus compañeros más cercanos de trabajo

También de este turno de producción, es muy pequeño el número de personas de sexo femenino que laboran en la empresa, en específico, en esta área solo se encuentra una persona de este sexo, la cual se ubica baja estadísticamente y tiene el puesto de secretaria de gerencia, de acuerdo a lo cual, podríamos inferir que las personas tomaron muy bien en cuenta la situación que se les planteaba ("de trabajo") eligiendo entonces de acuerdo a ello a las personas que podrían ser más adecuadas con las elecciones indicadas; esto puede respaldarse en el hecho de contar esta planta

casi exclusivamente con personal masculino, en comparación como se ha visto en otras situaciones que los trabajadores prefieran o tiendan a buscar a aquellos del sexo opuesto con los que no están acostumbrados a interactuar y que en particular, esta persona posee una gran atracción por parte de los trabajadores quienes buscan su agrado y frecuentemente la mencionan, cuando se tiene contacto con ellos.

En cuanto al 1er Turno (Delfino) y el segundo Turno (Dario) de producción, el hecho de encontrar en estos dos turnos relaciones de las personas populares con las personas significativamente bajas puede explicarse por que el criterio para dividir unos de otros es en ambos turnos muy cerrado, ya que existe poca diferencia para considerar el número de elecciones como alta o baja significancia, por lo que no existen personas no significativas.

Lo antes mencionado acerca de que no aparecieran personas no significativas sino que únicamente aquellos que de acuerdo a la validez estadística podrían considerarse como populares y aquellos que resultaban bajos puede deberse también a la cantidad de votantes, es a lo que se podría llamar una relación directamente proporcional, ya que al ser un número elevado provoca que el número total de elecciones sea mayor y por tanto la mayoría de las personas no resulta significativa ya que para lograr esto se requerirá entonces un número mayor de elecciones.

Cabe aclarar que dentro del área de producción, en general, se pudo observar que las personas no sólo consideraban como compañeros a los que laboran dentro del área definida por la estructura de la empresa, sino que incluyen a personas de toda el área de producción lo cual se refleja en sus elecciones, por ejemplo el caso de Darío que resulta elegido en este turno, pero sin embargo, no resulta significativo.

En el área de producción (2º turno), el encargado de producción obtuvo la mayor puntuación, lo cual nos puede indicar que tiene una adecuada aceptación en su grupo; sin embargo, por otra parte, el señor Salvador López, jefe de línea, cuenta también con la misma cantidad de puntos, por lo que es importante mencionar que en comparación con el Señor Darío Plata, el primero tiene un número menor de trabajadores, por lo cual podría decirse que si tuviera un mayor número de trabajadores a su cargo tendría más posibilidad de rebasar los 16 votos, caracterizándose como el líder del grupo.

En relación con el personal de control de calidad, estos no se encuentran disparados en cuanto a espacio físico, por lo que se esperaría observar mayor número de elecciones al interior del grupo, ya que éstos sólo tienen dos lugares específicos para concentrarse y donde regularmente se encuentran juntos; así mismo, se puede decir que es en esta gerencia donde aparecen más rechazados de la misma, al igual que gente de otras áreas pero con la que trabajan continuamente.

En cuanto a Administración y Finanzas, se encuentra que los votos son muy bajos y muy dispersos, lo cual se puede atribuir a la lejanía física de la ubicación de los diferentes departamentos que componen esta gerencia, y podría afirmarse que muchos no saben exactamente quienes pertenecen a toda la gerencia de Administración y Finanzas y sólo se concretan a su área física de trabajo; aquí sería recomendable trabajar en comunicación dentro del área.

En el caso de recursos humanos, se genera en el grupo estructuras informales que conceden cierta autoridad a líderes emergentes. En esta gerencia de Relaciones Industriales las tres personas que son elegidas también son las que cuentan con mayor experiencia dentro del área y se podría decir por lo tanto que son los mejores líderes.

En relación a líder aceptado en general de la empresa, podríamos decir que es un buen líder el que ya existe como líder formal, ya que también resulta elegido o que al menos es acorde con lo buscado por los trabajadores, al igual que los gerentes de relaciones industriales y el de mantenimiento ya que además resultan también elegidos en sus áreas por las personas con las que trabajan, lo cual constituye un respaldo para su emergencia como líder.

Por otro lado, en cuanto a rechazo general de la empresa, se encuentra que de no haberse tomado en cuenta los datos de esta forma, se hubiera perdido varios de ellos ya que algunas personas dentro de sus áreas en específico no resaltan como es el caso del encargado de jarabes, mientras que otros datos como el rechazo del gerente de compras y el de mantenimiento de edificios en cada una de sus áreas, se confirma de esta forma en general; así mismo se encuentra el caso del supervisor del segundo turno de producción y el supervisor de compras, que podría ser el caso que para el trabajo son aceptados adecuadamente, pero tal vez en su imagen frente a la empresa en general no sea bien

recibido, pero no por ello pierden la posibilidad de poder guiar adecuadamente al grupo de trabajo en que se encuentran inmersos y poder brindarles satisfacciones.

En esta planta se pudo observar la existencia de comunicación de forma ascendente y descendente ya que las personas tienden a hacer recomendaciones como se vio durante la aplicación del cuestionario, lo que da una pauta para aprovechar esas ideas para la toma de ciertas decisiones, aun cuando estas no sean definitivas.

Al contar con líderes elegidos por los mismos subordinados se tiene la ventaja de que se sabe que en determinada situación sería más fácil para ellos convencer al personal de las ventajas existentes en programas de desarrollo de la empresa como los de seguridad y calidad

Si se detectan líderes por que la coincidencia del puesto con la real elección por el líder puede aprovecharse para mejorar el desempeño tanto de él como de las demás personas que integran el grupo (subordinados) y si se desea posteriormente desarrollarlos para este mismo fin y obtener a la vez un mejor manejo del personal por el líder. Podemos así mismo sostener que las personas antes citadas se pueden considerar como líderes en una situación de trabajo dentro de Embotelladora Mundet, si tomamos en cuenta la definición de liderazgo de la que partimos: "Cuando se influye sobre la gente para que se dedique a una conducta organizacionalmente apropiada, estamos ante el liderazgo." (Lindgren, 1978)

Todo lo anterior se confirmó mediante la aplicación de la técnica sociométrica, la cual nos proporciona una visión clara y objetiva de la importancia de las configuraciones grupales que se forman dentro de una organización. Estas deben tener una buena comunicación, la cohesión necesaria para que cada uno de sus miembros participe y desempeñe roles que ayuden a un mejor desarrollo del grupo, evitando así los conflictos. Con la utilización de esta técnica, se determinó la posición que cada individuo tiene dentro del grupo al cual pertenece; asimismo, detectó a las personas que ayudan y perjudican el desarrollo de las actividades del grupo y permite encontrar el grupo idóneo para cada individuo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se comprobó que se encontraron líderes por área de trabajo que pueden ayudar a lograr cambios más importantes, son los que aparecen, en general, como los más elegidos. Otro aspecto por el que retoma importancia el estudio del liderazgo es en la prevención de que las personas rechazadas obstaculicen el desarrollo de trabajo dentro de los

diferentes departamentos y no por conocer este hecho se debe tomar una actitud antagonista hacia estas personas, sino que debe servir como base a los encargados de la empresa a buscar la forma de motivar su participación positiva y aprovechar cualidades que se evidencien en otra situación y así mejorar aquellos aspectos que sean necesarios para una mejor convivencia o mayor adecuación de las personas dentro de la organización y se podría también de esta forma identificar quien puede hacer cada actividad y utilizarse como una herramienta.

En General, para el personal de esta empresa, las características de liderazgo que se encontraron como más deseables por el personal de la empresa son: 1° Honestidad, 2° Buenas relaciones, 3° Trabajador, 4° inteligente, 5° Decisión, 6° Imparcial, cambiando el orden en que aparecen en cada departamento y aunque no todos los líderes detectados cuentan con todas las características señaladas, sin embargo, no ponemos en duda que el liderazgo es un proceso de interacción con características circunstanciales, y que los líderes surgen de un grupo durante el proceso de interacción con sus miembros.

Los miembros del grupo se valdrán de la conducta de otros como modelo; en este aprendizaje los líderes juegan un rol principal, en parte por que son los miembros más notables de sus grupos y en parte también por que su interés en los objetivos del grupo les hace esforzarse de un modo especial para que los miembros aprendan las normas de conducta que contribuyen al desempeño del grupo.

Así pues, el hecho de que una persona alcance y conserve una posición de liderazgo dependerá de las percepciones de los otros; en particular, esa persona deberá presentar un nivel aceptable de conformidad inicial con las expectativas grupales y de competencia para cumplir una función significativa en lo que atañe al logro de la meta del grupo.

También se identificaron aspectos relevantes como el hecho de que la disgregación de votos provocó pequeñas diferencias en elecciones entre los que al final resultaron significativos y los que no. También en los grupos en los que se encontró más definidas las elecciones se observó la existencia de mayor interrelación entre los miembros.

El concepto moderno de liderazgo en psicología social destaca su naturaleza variable. según el grupo, su actividad y su situación, se exige del líder diferentes atributos. Por

consiguiente, pueden desempeñar el rol de líderes los miembros del grupo que en un momento dado estén en condiciones de orientar los recursos grupales hacia el logro de las metas comunes.

El estudio del liderazgo requiere prestar atención al líder, a los adeptos y a la situación en que interactúan. El proceso de interacción de líder y adeptos constituye el liderazgo, en el sentido amplio de una relación de influencia en los grupos. El líder es aquella persona a la cual su rol le permite ejercer el liderazgo. puede concebirse la interacción del líder como una transacción entre el mismo y los miembros restantes del grupo. El líder proporciona a los miembros recursos útiles, y obtiene a cambio de ello un mayor grado de influencia y de estima. A menudo no se está seguro de como comportarse, de cuando es realmente adecuado que el grupo tome la decisión y cuando la convocatoria de una conferencia del staff resulta ser simplemente un mecanismo para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisión. Entonces el tomar de base un estilo de liderazgo tomando en cuenta sus características propias facilitará este trabajo. Este será el del modelo de madurez que en general permita a cada área de la empresa funcionar adecuadamente.

Podemos aquí hacer hincapié nuevamente en que los miembros del grupo se van a valer como modelo de la conducta de los que en esta empresa funjan como líderes y ya que en este aprendizaje los líderes juegan un rol principal, en parte por que son los miembros más notables de sus grupos y en parte también por que su interés en los objetivos del grupo les hace esforzarse de un modo especial para que los miembros aprendan las normas de conducta que contribuyen al desempeño del grupo y si tomamos en cuenta esto, entonces, si los desarrollamos y se capacitan para seguirlos, se obtendrán los resultados buscados por la empresa y para bien común.

Al identificar tales características por área se puede aprender y plantear la base de trabajo y con la identificación de los líderes por tanto su transmisión. Pero aquí además de identificarlos se propone la implementación de un modelo de liderazgo a seguir por área.

Por otro lado, no debemos olvidar que estos líderes son por área y por tanto requieren en alguna medida de la cooperación de los otros líderes o de sus subordinados, por lo que compartir en general la función de liderazgo contribuirá en casi todas las circunstancias a que la organización sea mas efectiva.

Debido a que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto mas sepa un administrador respecto a que estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos, y cuanto mas refleja esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea mas efectivo como líder; es por ello que el estilo de liderazgo

ESTA TESIS
NO DEBE
SALIR DE LA
BIBLIOTECA

que se relacione con las características mencionadas en esta investigación como preferidas por cada área será el más funcional, es decir, que el que pueda funcionar más será aquel estilo que al relacionar las características requeridas, se asemeje más a cierto grado de madurez planteado por Hershey y Blanchard y del cual se apliquen los aspectos más importantes.

La conclusión mas válida parece ser la de que todos los grupos tienden a tener sentimientos positivos y negativos por sus líderes y que el grado en que estos últimos se expresan francamente varia según la cultura.

Se habla de resultados, los cuales esperamos se encaminen a enfocar a la calidad y en el intercambio con el medio esperamos producir reacción a todos los niveles.

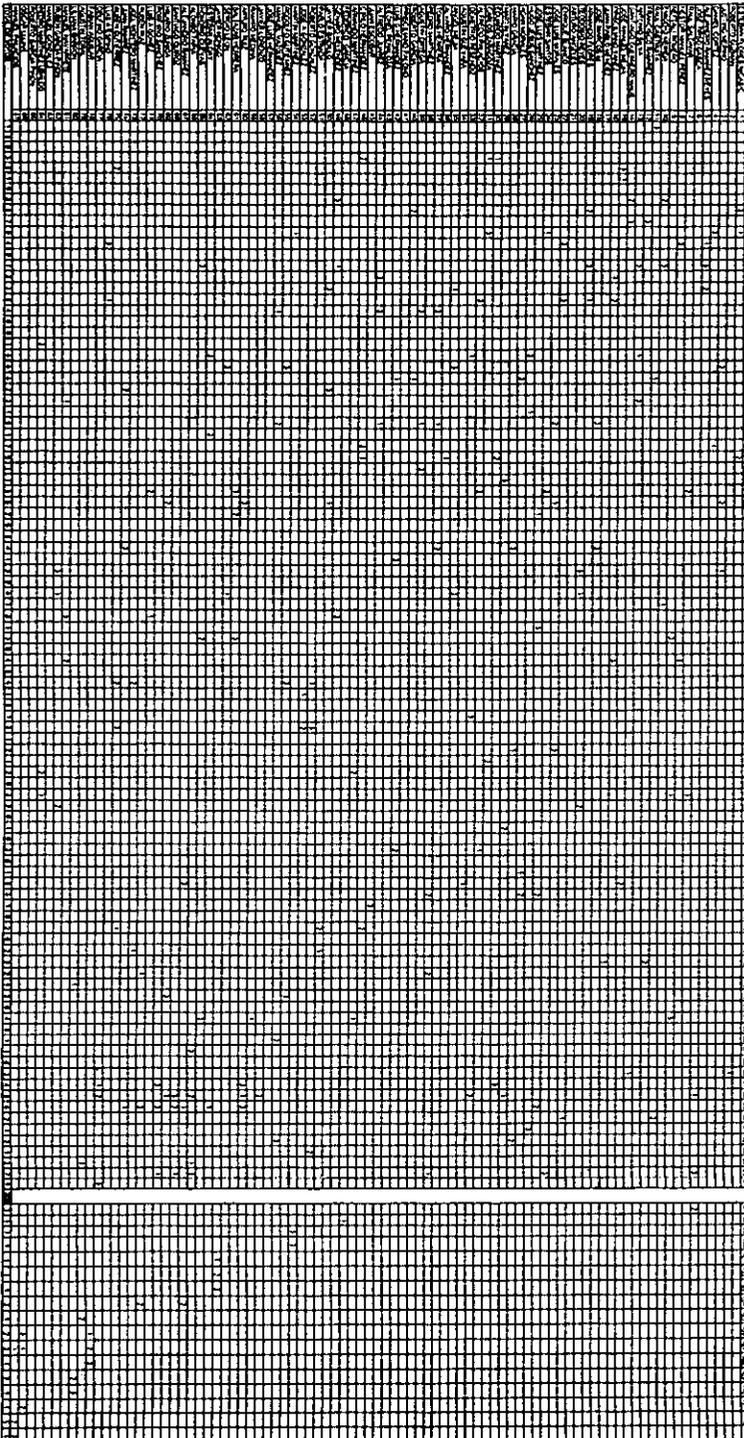
Se pretende a partir de este trabajo además de sentar las bases para elegir a las personas que de acuerdo a la sociometría podrían fungir como líder, ponerlas en consideración para la empresa como las que a largo plazo en base a sus características y el desarrollo de sus cualidades podrían actuar como promotores de la calidad en beneficio y para satisfacción de los mismos, de la empresa y su entorno social, y mediante su dirección consigan que los colaboradores sean capaces de llevar a cabo una actuación conjunta para que cada uno de lo mejor de si mismo.

BIBLIOGRAFIA

- Allport F. H. (1962) A structuronomic conception of behavior: individual and collective. I. Structural theory and master problem of social psychology. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 4, 3-30. Citado en: Katz Daniel y Kahn Robert L (1977) *Psicología social de la Organizaciones*. México. Trillas
- Arias Galicia (1979) *Administración de Recursos Humanos*. México Trillas
- Argyris (1971) *Personalidad y Organización*. Buenos Aires. Paidós
- Arruga I Valeri Arthur (1974) *Introducción al Test Sociométrico*. Barcelona. Harder
- Ben David Sarah (1992) *Influence, leadership, and social desirability in Psychotherapeutic groups*. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry*. Bar-Ilan U, Tamat Gan, Israel. Spr. Vol. 45 (1) 17-23
- Blake Robert y Jane Mounton (1981) *El modelo de Cuadro organizacional Grid*. Bogotá. Fondo educativo Interamericano
- Brusa y Cols (1994) *A Sociometric test to identify emergent leader and member roles: Phase I*. *International Journal of Group Psychotherapy*. Elmhurst, Dept of Psychology, II, US. Jan, Vol. 44 (1) 79-100
- Buckey (1967) citado en Bennis Warren. (1973) *Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas*
- Bustos Dalmiro (1975) *El Psicodrama. Aplicaciones de la técnica Psicodramática*. Buenos Aires Editorial Paidós
- Carlwright D y Zander A (1971) *Dinámica de Grupo: Práctica y Teoría* Editorial EPU y USP Sau Paulo
- Chiavenato Idalberto 1988 *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México Mc Graw Hill
- Chen X y Cols (1994) *Peer relation ship and Social Behavior: Research on tehe ap plication of a Sociometric measurement for chinese children*. *Psychological-Science-China*, U of Western Ontario. London, Canada. Jul-Ago, Vol. 17 (4) 198-204
- Festinger L., Schachter S., y Back K., (1950) *Social Pressures in informal groups: A study abousing projet*. New York, Harper. Citado en : Hollander Edwin P (1978) *Principios y Métodos de Psicología Social*. Amorrortu Editores
- Fielder Fred E (1974) *The Contingency Model: A Theory of leadership efectiveness*. Citado en: Lindgren H (1978) *Introducción a la Psicología Social*.
- Fingerman Gregorio (1968) *Relaciones Humanas*. Argentina Editorial el Ateneo
- González Monroy y Kypferman. (1978) *Psicología de las organizaciones*. México. Trillas.
- Grados Jaime A y Cols (1985) *Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo*. Tomo II México. Facultad de Psicología. UNAM.
- Guerreiro Ramos Alberto (1951) *Relaciones Humanas del trabajo*. Biblioteca de ensayos Sociológicos. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM

- Hershey P y Blanchard K (1981) *Estilo eficaz de dirigir*. México. IDH.
- Hoffman L Richard y Norman R F Maier (1967) *Valence in the adoption of solutions by problem solving groups: II. Quality and acceptance as goals of leaders and members*. *J per. Soc. Psychol.* 6, 175-182, 376. Citado en: Lindgren, Henry Clay (1978) *Introducción a la psicología Social*. México Trillas.
- Hollander Edwin P (1978) *Principios y Métodos de Psicología Social*. Amorrortu Editores
- Hurley y Ketai (1993) *From Small- group members to leaders: Conflict changes in behavioral ratings given and received*. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry*. Sum Vol. 146 (2) 61-69
- Jenings H (1947) *Sociometry of Leadership* Citado en : Hollander Edwin P (1978) *Principios y Métodos de Psicología Social*. Amorrortu Editores
- Kast F E y Rosenzweig R A Johnson (1972) *General Systems Theory: Applications for organization and Management*. *Academy of Management Journal*. V 15
- Katz Daniel y Kahn Robert L (1977) *Psicología Social de la Organizaciones*, México. Trillas
- Kleber T Nacimiento (1972) *Una revolución conceptual de administración*, en *Revista de Administración de Empresas* Vol 2
- Lewin, Lippit y White (1939) *Patterns of aggression behavior in experimentally created "Social Climates"*. *J Social. Psychology* 10 271-299 Citado en: Lindgren H (1978). *Introducción a la Psicología Social*.
- Lewin K (1954) *Principles of topological Psychology*. Mc Graw Hill New York
- Lindgren, Henry Clay (1978) *Introducción a la psicología Social*. México Trillas.
- Likert y J G Likert (1986) *Nuevas formas para solucionar conflictos* México Trillas
- Maisonneuve Jean (1967) *Psicología Social*. Buenos Aires Paidós
- Morales, María Luisa (1982) *Psicometría Aplicada*. México. Trillas.
- Moreno Jacob L (1964) *Sociometría y Psicodrama*. Buenos Aires. Editorial El deucalión
- Moreno Jacob L (1972) *Fundamentos de la sociometría*. Buenos Aires. Editorial Paidós
- Newcomb Theodore (1951) *1964 Manual de Psicología Social* Buenos Aires. Eudeba
- Nieves Montoya María (1987) *La Utilización Pedagógica de la Sociometría*. Tesis . U N A M
- Petit Gregory S y cols. (1990) *The Emergence of Social Dominance in Young boy's Play Groups: Developmental Differences and behavior correlates*. *Developmental Psychology*. Nov. Vol 26 (6) 1017-1025
- Polley RB y Eid Jarle (1994) *First Among Equals: leaders, peers, and choice*. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry*. Sum, Vol. 47 (2) 59-76
- Portuondo A Juan (1971) *El Test Sociométrico*. Madrid España. Editorial, Biblioteca Nueva
- Rodríguez A (1991) *Psicología Social*. México. Trillas.

- Schein Edgar H (1982) *Psicología Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall
- Sprott WHJ (1958) *Grupos Humanos*. Buenos Aires. Editorial Paidós
- Smesler (1961) Citado en Lindgren, Henry Clay (1978) *Introducción a la psicología Social*. México Trillas.
- Taller de Liderago (1995) Impartido por el ISSSTE
- Tannenbaun y Smith (1958) *Liderazgo Organizacional: Un abordaje a las Ciencias del comportamiento*. Sau Paulo. Atlas.
- Van Gigch John P. (1987) *Teoría General de los Sistemas*. México. Trillas
- Velazquez Mastreta Gustavo (1985) *Desarrollo Organizacional*. Apuntes
- Von Bertalanffy, Ludwig (1972) *Teoría General de los Sistemas*. Petropolis Editorial Vozes
- Weber (1947) *Ensayos de Sociología*. Río de Janeiro. Zahar.
- Warren Bennis (1973) *Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas*. Fondo Interamericano



1 ALBA FLORES MORALES
 2 ANTONIO MORALES
 3 ANTONIO MORALES
 4 ANTONIO MORALES
 5 ANTONIO MORALES
 6 ANTONIO MORALES
 7 ANTONIO MORALES
 8 ANTONIO MORALES
 9 ANTONIO MORALES
 10 ANTONIO MORALES
 11 ANTONIO MORALES
 12 ANTONIO MORALES
 13 ANTONIO MORALES
 14 ANTONIO MORALES
 15 ANTONIO MORALES
 16 ANTONIO MORALES
 17 ANTONIO MORALES
 18 ANTONIO MORALES
 19 ANTONIO MORALES
 20 ANTONIO MORALES
 21 ANTONIO MORALES
 22 ANTONIO MORALES
 23 ANTONIO MORALES
 24 ANTONIO MORALES
 25 ANTONIO MORALES
 26 ANTONIO MORALES
 27 ANTONIO MORALES
 28 ANTONIO MORALES
 29 ANTONIO MORALES
 30 ANTONIO MORALES
 31 ANTONIO MORALES
 32 ANTONIO MORALES
 33 ANTONIO MORALES
 34 ANTONIO MORALES
 35 ANTONIO MORALES
 36 ANTONIO MORALES
 37 ANTONIO MORALES
 38 ANTONIO MORALES
 39 ANTONIO MORALES
 40 ANTONIO MORALES
 41 ANTONIO MORALES
 42 ANTONIO MORALES
 43 ANTONIO MORALES
 44 ANTONIO MORALES
 45 ANTONIO MORALES
 46 ANTONIO MORALES
 47 ANTONIO MORALES
 48 ANTONIO MORALES
 49 ANTONIO MORALES
 50 ANTONIO MORALES
 51 ANTONIO MORALES
 52 ANTONIO MORALES
 53 ANTONIO MORALES
 54 ANTONIO MORALES
 55 ANTONIO MORALES
 56 ANTONIO MORALES
 57 ANTONIO MORALES
 58 ANTONIO MORALES
 59 ANTONIO MORALES
 60 ANTONIO MORALES
 61 ANTONIO MORALES
 62 ANTONIO MORALES
 63 ANTONIO MORALES
 64 ANTONIO MORALES
 65 ANTONIO MORALES
 66 ANTONIO MORALES
 67 ANTONIO MORALES
 68 ANTONIO MORALES
 69 ANTONIO MORALES
 70 ANTONIO MORALES
 71 ANTONIO MORALES
 72 ANTONIO MORALES
 73 ANTONIO MORALES
 74 ANTONIO MORALES
 75 ANTONIO MORALES
 76 ANTONIO MORALES
 77 ANTONIO MORALES
 78 ANTONIO MORALES
 79 ANTONIO MORALES
 80 ANTONIO MORALES
 81 ANTONIO MORALES
 82 ANTONIO MORALES
 83 ANTONIO MORALES
 84 ANTONIO MORALES
 85 ANTONIO MORALES
 86 ANTONIO MORALES
 87 ANTONIO MORALES
 88 ANTONIO MORALES
 89 ANTONIO MORALES
 90 ANTONIO MORALES
 91 ANTONIO MORALES
 92 ANTONIO MORALES
 93 ANTONIO MORALES
 94 ANTONIO MORALES
 95 ANTONIO MORALES
 96 ANTONIO MORALES
 97 ANTONIO MORALES
 98 ANTONIO MORALES
 99 ANTONIO MORALES
 100 ANTONIO MORALES

UNITED STATES GOVERNMENT

EMBOTELLADORA MUNDET SA DE CV
CUESTIONARIO

CONTESTE EN FORMA CORRECTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CUIDANDO QUE LAS RESPUESTAS SEAN ABSOLUTAMENTE SINCERAS. ESTE CUESTIONARIO ES TOTALMENTE CONFIDENCIAL Y NO SERA CONOCIDO POR NINGUNA PERSONA.

1.- En caso de que usted fuera elegido para formar parte de un nuevo proyecto laboral, mencione de mayor a menor importancia: ¿ A que personas dentro de su área de trabajo escogería para colaborar con usted como jefe ?

2.- De todo el personal que labora en la empresa menciones en orden de más a menos los nombres de tres personas quienes le gustaría tener como jefe.

3.- De todo el personal de la empresa mencione los nombres de tres personas a quienes no escogería para ser su jefe

4.- En caso que usted tuviera que formar una nueva oficina, ¿Cuál de las siguientes características escogería para el jefe de la oficina ? Numérelas de mayor a menor preferencia del número 1 al 5 respectivamente.

Actitud de servicio
Buenas relaciones
Decisión
Imparcial
Negociador
Otras:

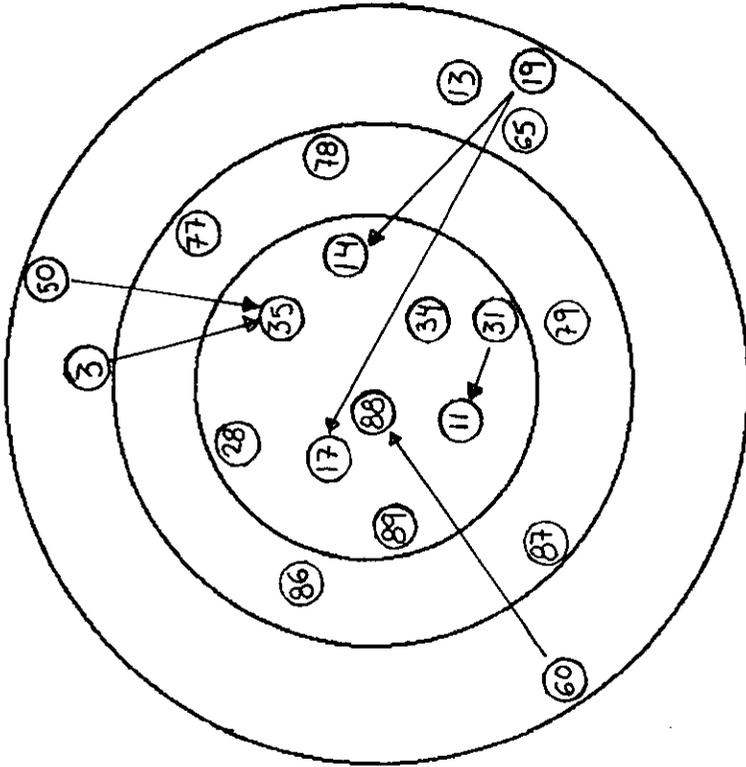
Buen Orador
Compromiso
Honesto
Inteligente
Trabajador

DEPARTAMENTO:

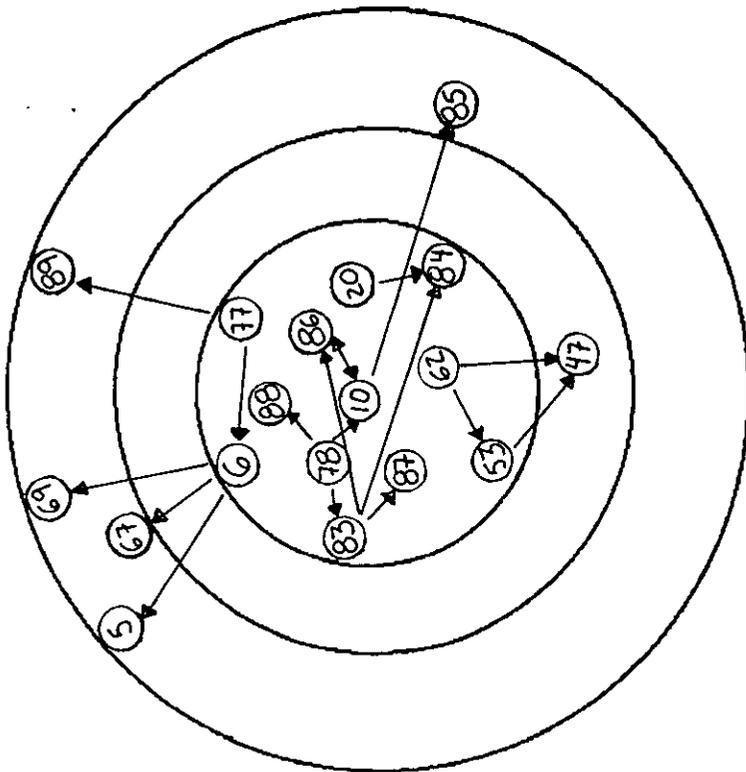
PUESTO:

FECHA:

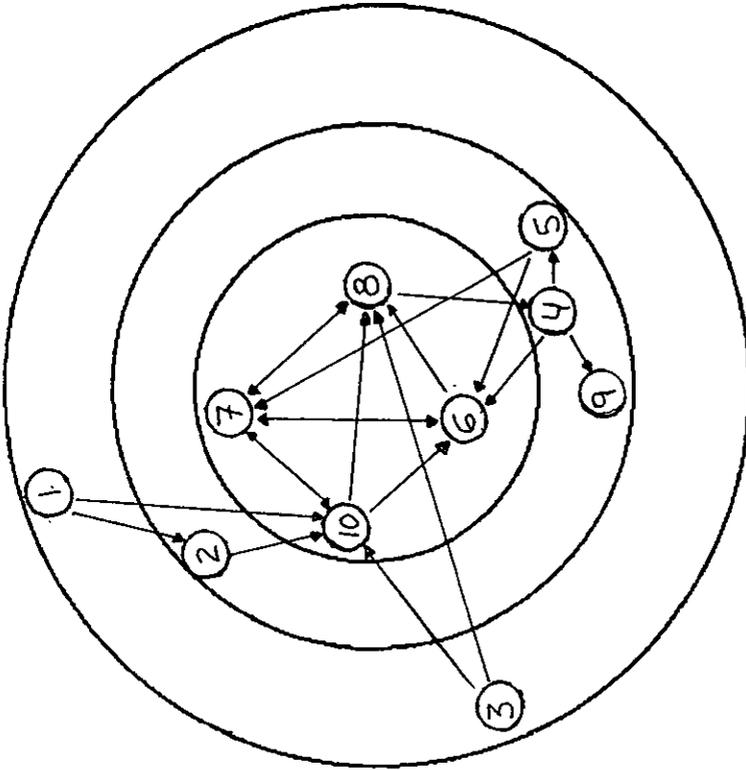
PRODUCCION TURNO DIURNO



REDUCCION TURNO DARIO



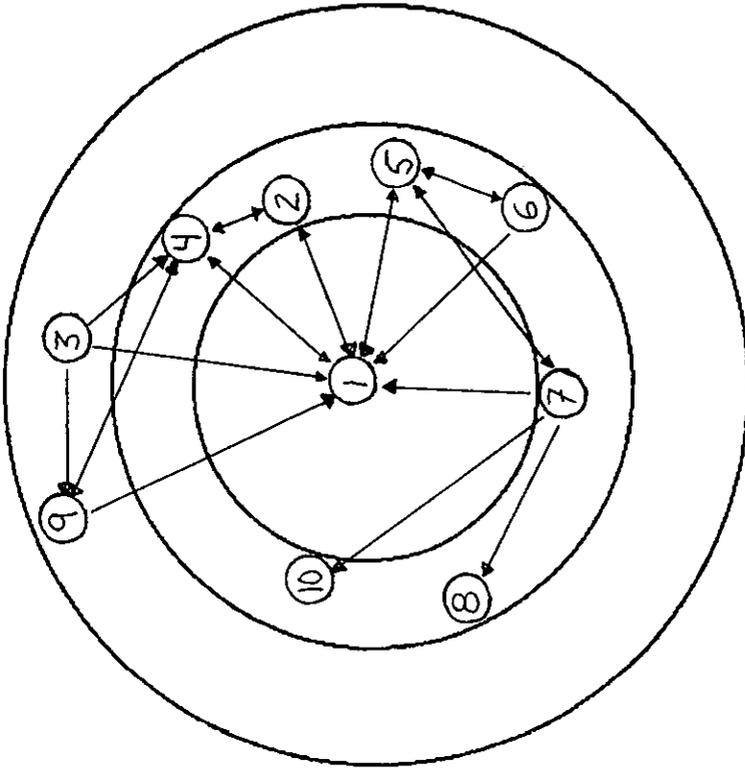
PRODUCCION TERCER TURNO



AREA DE JARABES
Matriz Sociométrica

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ANDRES RAMOS	1									
GILBERTO DIAZ	2	1								
BENJAMIN VELAZQUEZ	3	1	2							3
OMAR VALENCIA	4	1	3							2
JAIME MAYA	5	1					3	2		
GERARDO BALDERAS	6	2			1					
AQUILES CABRERA	7	1			3			2		
SUSANA COVARRUBIAS	8									
MIRIAM GONZALEZ	9									
JUAN SANCHEZ	10	1		2		3				
TOTAL DE VOTOS	7	2	0	4	3	1	3	1	3	1
	2	3	1	0	2	2	2	2	2	2

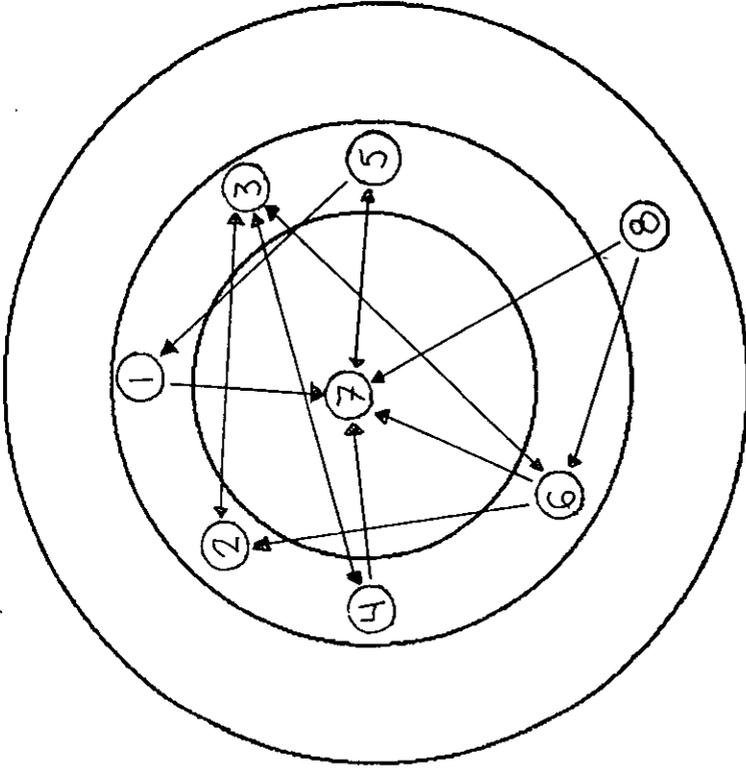
AREA DE JARABES



CONTROL DE CALIDAD
Matriz Sociométrica

	1	2	3	4	5	6	7	8
RAMON RODRIGUEZ	1							
EDMUNDO SANTILLAN	2	2	3					
IVETTE OBLEA	3	3	1	2				
JUAN ANTONIO	4			1	2			
BELEM TORRES	5	3				1		
OCTAVIO ESEIZA	6	3	1				2	
BERTHA MORALES	7				1			
ALMA ROSATIBURCIO	8					2	3	
RAMON RODRIGUEZ	1	2	3	4	5	6	7	8
EDMUNDO SANTILLAN								
IVETTE OBLEA								
JUAN ANTONIO								
BELEM TORRES								
OCTAVIO ESEIZA								
BERTHA MORALES								
ALMA ROSA TIBURCIO								
TOTAL DE VOTOS	2	2	2	1	2	2	5	0
	21							

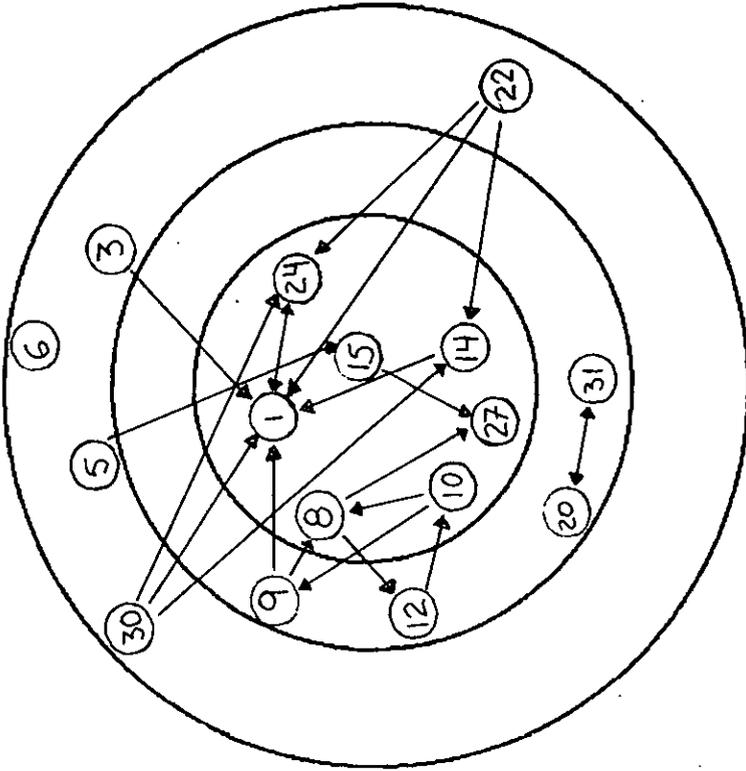
CONTROL DE CALIDAD



MANTENIMIENTO MECANICO
Matriz Sociométrica

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
SERGIO ORTIZ																											
JOSE CUATENCOS																											
CARLOS ANDRADE																											
CARLOS MARQUEZ																											
JOSE J ZUNIGA							2																				
ADAN ISLAS																											
JUAN ZARATE																											
JORGE RIVAS																											
FRANCISCO CUELLAR																											
RICARDO NAJERA																											
TOMAS ZARAGOZA																											
FRANCISCO RAMIREZ																											
GABRIEL GARDUÑO																											
ISMAEL CHAVERO																											
CARLOS HERNADEZ																											
RICARDO GUTIERREZ																											
JAVIER CUELLAR																											
OLEGARIO MARTINEZ																											
NELFO HERNADEZ																											
EDUARDO PANIAGUA																											
GERARDO HERNADEZ																											
MANUEL CALDERON																											
MARCELINO MONTOYA																											
MARTURO DIAZ																											
DAVID RODRIGUEZ																											
AGUSTIN CERVANTES																											
TOTAL DE VOTOS	9	1	0	1	0	0	1	4	2	4	2	2	2	4	6	3	1	1	1	1	1	0	0	7	3	0	56
EMILIO GRANADA																											

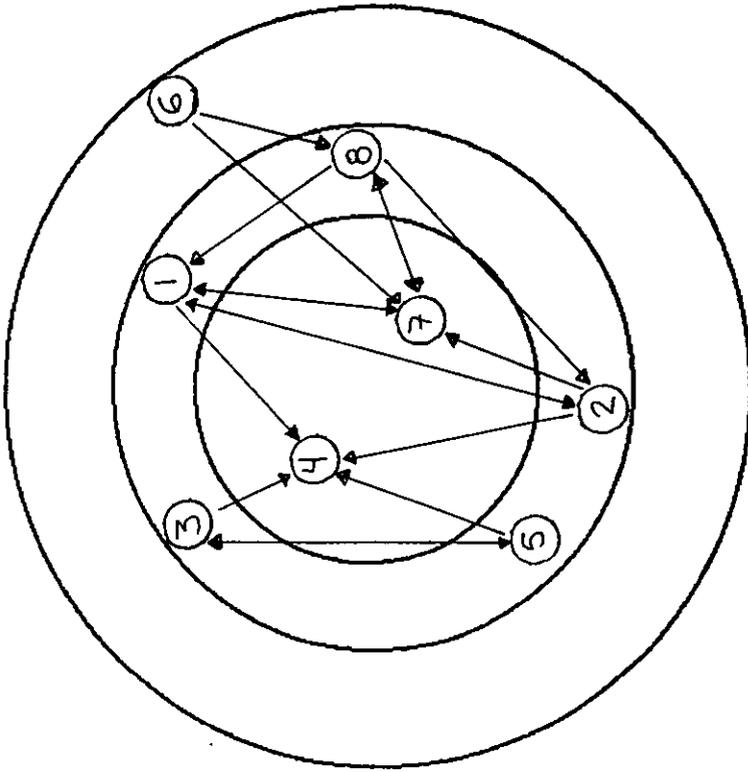
MANTENIMIENTO MECANICO



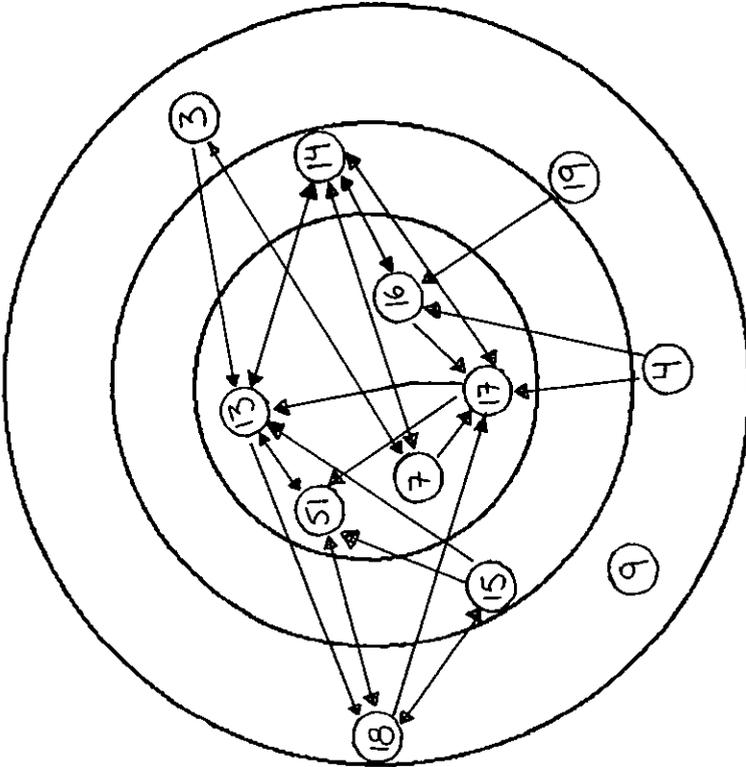
MANTENIMIENTO ELECTRICO
Matriz Sociométrico

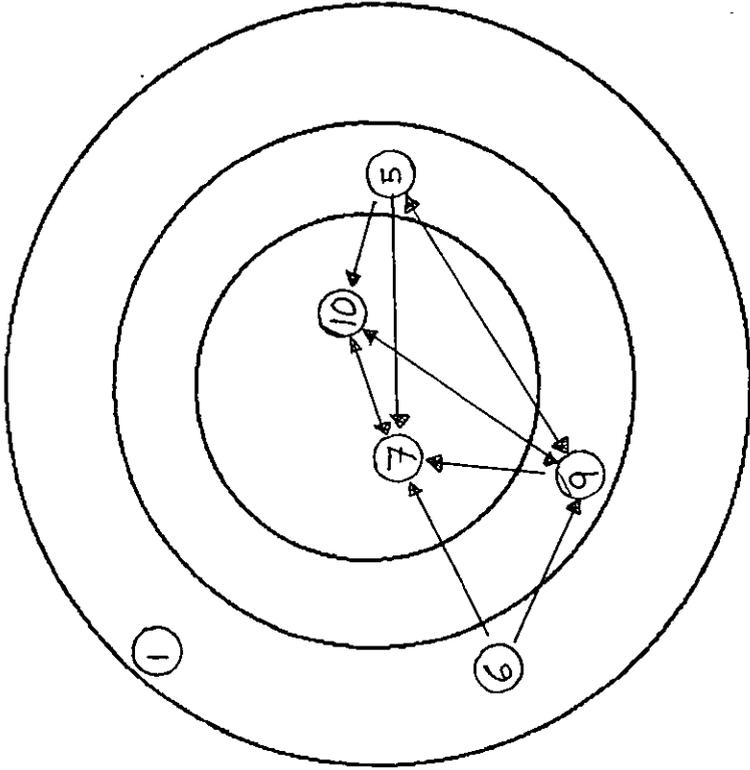
	FRANCISCO GUERRERO			EUSTAQUIO ORDONEZ			ELISEO REYES			ARMANDO LOPEZ			JOSE J BAEZ			CANDELARIO MORALES			JUAN CUELLAR			DANIEL CEREZO		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
FRANCISCO GUERRERO	1			1			1			1			1			1			1			1		
EUSTAQUIO ORDONEZ	2	1		2	1		2	1		2	1		2	1		2	1		2	1		2	1	
ELISEO REYES	3		3	3		3	3		3	3		3	3		3	3		3	3		3	3		3
ARMANDO LOPEZ	4			4			4			4			4			4			4			4		
JOSE J BAEZ	5			5			5			5			5			5			5			5		
CANDELARIO MORALES	6			6			6			6			6			6			6			6		
JUAN CUELLAR	7	1		7	1		7	1		7	1		7	1		7	1		7	1		7	1	
DANIEL CEREZO	8	1	3	8	1	3	8	1	3	8	1	3	8	1	3	8	1	3	8	1	3	8	1	3
	9			9			9			9			9			9			9			9		
	10			10			10			10			10			10			10			10		
TOTAL DE VOTOS	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1
	4	1	0	4	1	0	4	1	0	4	1	0	4	1	0	4	1	0	4	1	0	4	1	0
	2	1	8	2	1	8	2	1	8	2	1	8	2	1	8	2	1	8	2	1	8	2	1	8

MANUTENIMIENTO ELECTRICO



MANTENIMIENTO EDIFICIOS

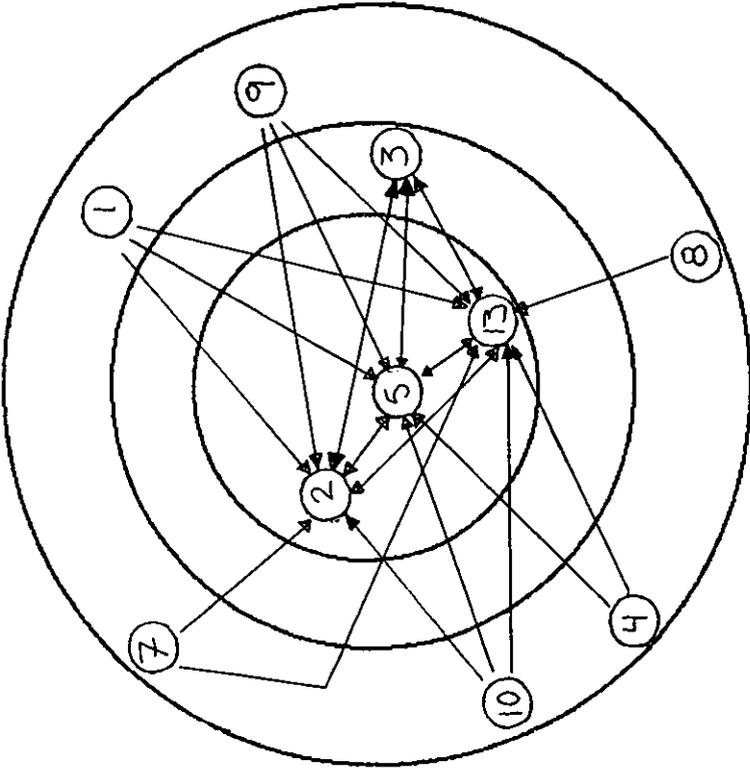


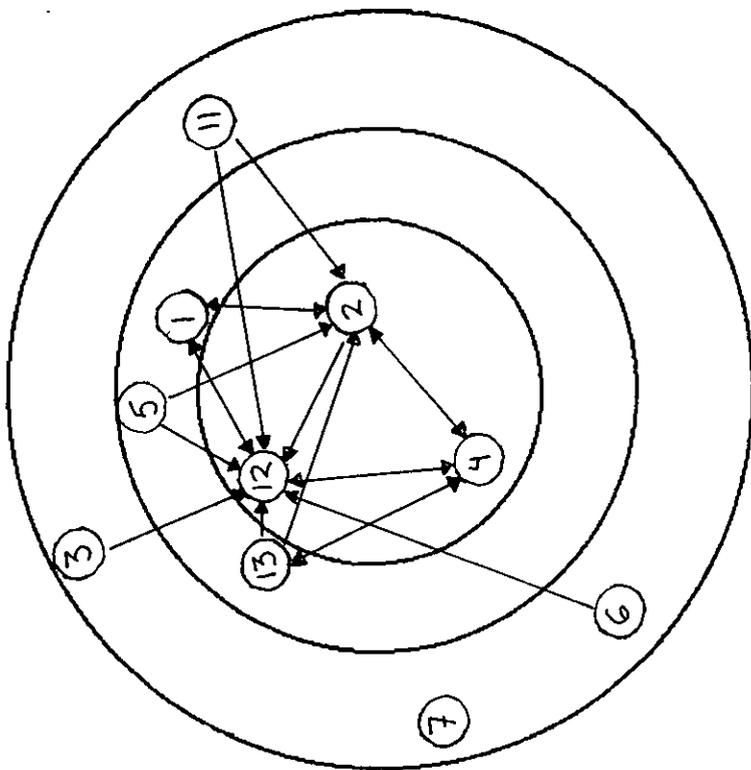


RELACIONES INDUSTRIALES
Matriz Sociomérica

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
JOSE ALCOCER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
RICARDO DIAZ NAJERA	2													
JAVIER PLAZA	3													
SILVIA CONTRERAS	4													
ALFONSO DIAZ NAJERA	5													
IVETTE FLORA VELIS	6													
CLAUDIA OVANDO	7													
ANGELES JIMENEZ	8													
ALEJANDRA SOTO	9													
CORAL AZCUE	10													
AKEMI KIMURA	11													
ARIADNE FRENTOP	12													
EDUARDO RODRIGUEZ	13													
MAGDA LOZANO	14													
TOTAL DE VOTOS	0	12	4	0	6	2	0	0	0	0	3	1	9	3

RELACIONES INDUSTRIALES





AREA DE COMPRAS
Matriz Sociométrica

	ENRIQUE RAMIREZ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ENRIQUE RAMIREZ		1										
EMILIO HORTA		2	1					3				
LUIS PADILLA		3		1				3	2			
GLORIA SERVIN		4	1	2	3							
GUADALUPE MANRIQUEZ		5	1	3				2				
SANDRA MARQUEZ		6	1	2	3							
ROGELIO REYES		7	3			2						
SUSANA URIBE		8	2	3	1					1		
FELIPE MORENO		9	1	2	3							
CLAUDIA LIMON		10	1									
		11										
TOTAL DE VOTOS		2	7	4	2	6	2	2	2	2	1	0
												28

AREA DE COMPRAS

