



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**DINAMICA DE GRUPOS: COHESION Y PRODUCTIVIDAD  
EN GRUPOS EDUCATIVOS.**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P r e s e n t a :**

**MARIA DEL SOCORRO MENCHACA DAVILA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Z5053.08

UNAM.19

1981

ej. 1

M. - 34363

tps. 708

A mi hijo Thuluz:

una nueva vida

una nueva luz

una nueva esperanza

A mi compañero Jorge Alberto:

por que juntos comenzamos

el camino.

A mis padres Luis y Viola  
por que sin su cariño nunca  
hubiese entendido lo que es  
un ser humano

A mis hermanos:

Julio

Jorge

Luis

Eduardo

In Memoriam de:

Mi abuelo Francisco, por  
haberme enseñado a ver...  
que existe algo más.

Con especial agradecimiento a:

Maestra Lucy Reidl de Aguilar-  
por su excelente ejemplo y ense-  
ñanza.

Dra. Susana Pick de Weiss por  
su valiosa asesoría y apoyo.

A todas las personas que colabo-  
raron conmigo en este estudio.

Desde el punto de vista de los estudiosos de las ciencias sociales, en especial de los que se ocupan del estudio de la conducta humana, resulta imposible no sensibilizarse ante la realidad que impera en nuestras sociedades.

Vivimos en un mundo en el que prevalece la no comunicación, donde se carece cada vez más del mínimo sentido humano tario. Nos asociamos en grupos muchas veces para refugiarnos en nuestras propias soledades.

Nuestra sociedad poco se ocupa del trabajo en sí de las personas, ya sean jóvenes, adultos o niños, reunidos en grupos o individualmente; su conducta no es reconocida por "buena" que sea. Solo el proceso de alineación es el que importa, se puede decir que somos seres humanos en potencia, en un estado alineado, castrado, no siendo este nuestro sistema natural. La alineación viene a representar entonces, una injuriosa violencia, hecha por el hombre contra el hombre.

Las soluciones pueden ser muchas o tal vez pocas, la conciencia que tomemos al respecto, tendrá que proporcionar una justificación autoconciente y autocrítica de nuestra conducta.

Tendremos que partir desde nuestra propia alienación para volver a pensar, a sentir, a actuar de una forma diferente;--

donde sencillamente, por ejemplo, se reconozca y se estimule el trabajo de las personas, que sin ser superdotadas hacen algo más positivo para su sociedad.

Podría haber reído a mi capricho--  
Podría el alba en mi clavar un nido--  
Irradiando, sutil y protectora  
Sobre mis semejantes florecidos.  
No se tenga piedad el que ha elegido  
Limitarse y estar sin la justicia:

Yo sé que un día he de encontrarme  
entre los constructores de un vivo  
edificio, la multitud inmensa donde  
el hombre es amigo.

paul eduard.



# I N D I C E

## PROLOGO

## 2 INTRODUCCION: Objetivo del Estudio

### Capítulo I

#### Dinámica de Grupos

I .	Reseña Histórica .....	1
2 II .	Diferentes Definiciones sobre la Dinámica de Grupos...	5
III .	Fundamento de la Dinámica de Grupos .....	7
IV .	Dinámica de Grupos y Didáctica Grupal .....	10
1 V .	Propiedades de los Grupos .....	14
VI .	Críticas a la Dinámica de Grupos .....	15.
VII.	Dinámica de Grupos y Marxismo .....	19

### Capítulo II

#### Grupos

3 I .	Concepto y Definición de Grupo .....	23
2 II .	Clasificación de los Grupos .....	26
3 III .	Características y Propiedades de los Grupos .....	29
IV .	Orientaciones Teóricas .....	32

Capítulo III

2 Liderazgo

I .	El Concepto de Liderazgo .....	41
II .	El Liderazgo como Función .....	45
III .	Tipos de Liderazgo .....	51
IV .	Demostraciones Experimentales.....	57

Capítulo IV

3 Comunicación

I .	Definición de Comunicación .....	63
II .	El Propósito de la Comunicación .....	65
III .	El Proceso de la Comunicación .....	67
IV .	Estructuras y Redes de Comunicación .....	72

Capítulo V

4 Atracción ..... 82

Capítulo VI

Percepción Interpersonal ..... 87

Capítulo VII

Productividad ..... 91

93 - 99 = 7

Capítulo VIII

2 Cohesión ..... 101

94 - 95 = 2

+ 28

# M E T O D O L O G I A

Planteamiento del Problema.....	113
Definición de Variables .....	113
Hipótesis .....	115
Diseño del Estudio .....	117
Muestra .....	118
Instrumentos .....	119
Procedimiento .....	122
Cuadros .....	130-134
Resultados .....	131
Discusión .....	136
Conclusiones .....	141
Anexos .....	142
Bibliografía .....	150

## Objetivo del estudio

El objetivo del presente estudio es determinar si ciertas variables que se suscitan en los grupos como son el tipo de liderazgo, la homogeneidad entre los miembros, la atracción que existe de parte de éstos hacia su grupo de pertenencia y la comunicación decentralizadas; van a influir para que los grupos sean más cohesivos y por lo tanto más productivos.

La fuente de investigación de dichas variables fue el sistema de enseñanza no tradicional llamado, Método de Enseñanza en Psicología Social (MEPS); ideado e implantado en dicha área en la Facultad de Psicología de la UNAM en 1973.

Los grupos investigados estaban formados por diez miembros como máximo y un asesor que impartía todas las materias correspondientes al curso.

Cabe señalar por último, que algunas de las finalidades del MEPS eran, según su autora (Gómez, 1973) que los estudiantes desarrollarán comportamientos de grupo y valorarán la importancia de éste, para la consecución de sus metas; que se apreciará cómo afecta la orientación del asesor hacia la tarea del grupo; que tanto estudiantes como asesores encontrarán más satisfactorio el proceso de enseñanza

za-aprendizaje; y que se incrementará la efectividad de dicho proceso en psicología social; que el estudiante participara activamente y se responsabilizará por la obtención de su propio conocimiento; que se le facilitara al estudiante la integración del conocimiento impartido; y que éstos desarrollarán actitudes favorables hacia el proceso de investigación aplicada.

## DINAMICA DE GRUPOS

### I. Breve Reseña Histórica

Desde los tratados de Platón o de Aristóteles existían ya una serie de hipótesis y de análisis sobre los fenómenos colectivos, sus estructuras y transformaciones. Pero es hasta principios del siglo cuando el estudio de los grupos y sus relaciones humanas adquieren un carácter experimental y positivo. Anteriormente las obras dedicadas a éste tópicó eran o bien, "modelos teóricos" complejos y rígidos, o "utopías imaginarias inspiradas en el deseo y la fantasía. Pero es importante señalar que la psicología de los pequeños grupos, sigue siendo deudora a sus grandes precursores europeos, en especial, desde mi punto de vista a Durkheim y a Freud. El primero por que fue el fundador de la escuela psicológica francesa, y dió las bases para la teoría de grupo a finales del siglo XIX, además de interesarse también por los grupos específicos como son la familia, escuela, sindicato; sus conceptos y teorías que se refieren a la solidaridad, anomia y símbolos sociales contribuyeron en gran parte a la interpretación de los fenómenos colectivos. Por otra parte Durkheim, fué el creador de la expresión "dinámica social". Se puede decir que la influencia de éste autor fue muy importante porque muchos de los resultados de la psicología social experimental que nació en los Estados Unidos, entre los años 1930 y 1935, no fueron más que redescubrimientos de los trabajos hechos por Durkheim.

En cuanto a Freud (1920), algunos de sus trabajos como ya sabemos, fueron dedicados a la psicología colectiva, él propuso claves totalmente diferentes para explicar los fenómenos de grupo; sus conceptos y modelos psicoanalíticos han sido importantes para la descripción de dichos fenómenos, ya sean tanto estructurales como afectivos. Su influencia sobre todo en el pensamiento de Kurt Lewin (1938), fue -- decisiva, a pesar de las contribuciones originales de éste autor, que -- fue precisamente el creador del término "dinámica de grupo" y promotor de la corriente que lleva el mismo nombre.

Al hacer historia se recuerda que la expresión "group-dynamics" apareció por primera vez en 1944, en un artículo de Lewin dedicado a las relaciones de la teoría y la práctica en la psicología social; y de él se extrajo el siguiente párrafo: "En el dominio de la dinámica de grupos, más que en ningún otro dominio psicológico, están -- unidas metodológicamente la teoría y la práctica. Si se la asegura en forma correcta, esa unión puede proporcionar respuestas a problemas teóricos, y al mismo tiempo reforzar el enfoque racional de nuestros problemas sociales prácticos, que es una de las exigencias fundamentales de su solución"<sup>1</sup>.

Y así fue como esa idea y expresión, inspiraron la -- creación de un organismo de estudios llamado Research Center of Group

1. Citado por Jean Maesonneuve, Dinámica de grupos; ed. Nueva Visión 1968. p.p. 16.

Dynamics, el cuál se integró en 1948 al Instituto de Investigaciones Experimentales de Ann Arbor, Michigan.

Es importante señalar que solo en algunos países como en el Noroeste de Europa, Estados Unidos, Japón, Israel, etc., surgieron las condiciones para el desarrollo de la dinámica de grupos; y esto se debió, obviamente, a que las circunstancias de esos países eran favorables tanto en el plano económico como en el cultural, y ésta situación fue la que dió origen al auge científico en ésta rama, que prometía en esa época gran futuro, pues se tenía la certeza de que facilitaría la solución a los "problemas sociales"; y por ejemplo en 1920 Thomas y Znanieck, demostraron la posibilidad de investigar sistemáticamente las dificultades que se presentaban en Norte América con el fenómeno social de la inmigración; y para 1939 existían ya una serie de investigaciones sobre las relaciones intergrupales.

Así fue, como éste auge dió lugar para que muchos profesionistas y estudiosos de los grupos empezaran a codificar procedimientos y a describir principios generales para el manejo de grupos; así mismo ellos empezaron también a elaborar hipótesis de investigación, principalmente aquellos quienes trabajaban con grupos sociales, ya fuesen grupos de estudio, equipos deportivos, clubs, etc., estos investigadores hicieron evidente que aunque el objetivo fuese diferente para el estudio de cada grupo, algunas técnicas eran más efectivas que



otras y por lo tanto se dedicaron a refinarlas.

Pasando a otro punto, quiero mencionar que, como el -- propósito de la presente investigación es el de la dinámica de grupos en -- el campo de la educación, señalaré que la "revolución" de la educación -- norteamericana que se sucitó en el primer cuarto del presente siglo, es -- tubo influida en gran medida por los escritos de Dewey; este filósofo afir -- mo que "nunca educamos directamente, sino indirectamente a través del -- medio ambiente"<sup>2</sup>; Dewey amplió los conceptos, propósitos y procedi -- mientos en la educación; y así fue como muchos de los profesores de esa -- época, bajo su influencia, empezaron a dar importancia al liderazgo, la -- cooperación, la comunicación de grupo y las relaciones humanas dentro -- de este ; empezándose a crear simultáneamente a ésto, la idea del maes -- tro como el líder del grupo que no solo afecta en el plano del aprendizaje -- a sus alumnos sino también en su motivación y participación; cuestiones -- que se tratarán en capítulos posteriores a esta investigación.

2. Citado por Cirigliano y Villaverde en "Dinámica de grupos y educación -- ed. H. manitas, Buenos Aires, 1966.

## II. Diferentes definiciones sobre la Dinámica de Grupos.

Jean Maissonneuve dice que "la dinámica de grupo tomada en su sentido amplio, se interesa por el conjunto de los componentes y los procesos que aparecen en la vida de los grupos, más en particular en los grupos "frente a frente", es decir, aquellos cuyos miembros existen psicológicamente los unos para los otros y se encuentran en una situación de interdependencia y de interacción potencial"<sup>3</sup>. Olmsted expresa que, "la dinámica de grupos constituye el intento más difundido en estos momentos en el estudio de los grupos"<sup>4</sup>. Pero Klinerberg dice que, "no es fácil delimitar o definir la importante zona de la dinámica de grupo", la cuál desde cierto punto de vista representa la teoría de la naturaleza de los grupos y la interacción dentro de ellos", e incluye también "un conjunto de técnicas".<sup>5</sup>

Por otra parte según Knowles, M., la dinámica de grupos se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse de la forma en que se comporta"<sup>6</sup>. Estas fuerzas, son las que constituyen el aspecto dinámico del grupo, o sea: su movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transforma

3. Maissonneuve, J.: Dinámica de grupos; Ed. Nueva Visión. B. Aires, -- 1968, págs. 23.

4. Olmsted, M. S.: El pequeño grupo; Ed. Paidós, Bs. As. B. Aires, -- págs 132.

5. Klinerberg, O.: Psicología Social; Ed. F.C.E. México, 1963, págs. 434.

6. Citado por Cirigliano y Villaverde: Dinámica de grupos y educación-- Ed. Hvmánitas, B. Aires., 1966; pág. 64.

ción y se distinguen de los aspectos relativamente estáticos como pueden ser; el ambiente físico, el nombre del grupo y la constitución de este, etc. Así también, Bany y Johnson (1965) expresan en forma descriptiva que la dinámica de grupo "trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. Y también se interesa por investigar los procesos mediante los cuáles la conducta individual se modifica en virtud a la experiencia del grupo, tratando de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué estos se comportan como lo hacen, y por qué los miembros del grupo reaccionan como reaccionan"<sup>7</sup>.

Para concretar alguna definición sobre la dinámica de grupo, y resumiendo las concepciones anteriores, puedo decir desde mi punto de vista que la dinámica de grupo es una disciplina de la psicología social, la cuál se ocupa tanto de los grupos como un todo, como de las variaciones que se suscitan en sus miembros; y también se ocupa de estudiar las relaciones entre grupos, formulando así con lo anteriormente dicho, leyes o principios básicos, para derivar de estos, técnicas que puedan aumentar la eficacia o productividad de los grupos.

7. Bany, Mary. A. y Johnson, Lois V.: La dinámica de grupo en la educación; Ed, Aguilar, México, 1965; pág. 39.

### III. Fundamentos de la Dinámica de Grupos.

Originalmente la dinámica de grupo se fundamenta en---  
la teoría de la estructura o gestalt, que se basa en el concepto principal  
de la teoría de campo de la conducta grupal.

Este campo nos dicen Cirigliano y Villaverde (1966), ---  
"consiste en un número de fuerzas (o variables) que afectan la --  
conducta de grupo. La dirección, sentido e intensidad (magnitud) rela  
tiva de esas fuerzas, determinan la dirección, sentido y velocidad  
del movimiento de grupo"<sup>8</sup>.

Siguiendo ésta concepción estructuralista la dinámica de  
grupo como disciplina estudia las fuerzas que afectan la conducta de  
grupo, comenzando por la situación grupal como un todo con forma-  
propia (gestalt). Del conocimiento y la comprensión de este todo, de-  
ésta estructura (campo), surgirá el conocimiento y la comprensión--  
de sus componentes (el todo es el que da sentido a cada una de sus --  
partes).

Como mencioné con anterioridad ésta fundamentación es  
tructuralista nació con Kurt Lewin, quien fue su iniciador en la déca  
da de los treinta; a continuación se resumirá la teoría de Lewin ---

8. Cirigliano y Villaverde, Dinámica de Grupos y Educación; Ed. Hv Manitas, Buenos Aires, 1966. Pág.64 .

como lo hace Filloux, en los siguientes puntos centrales:

1. " El grupo no es una suma de miembros; es una estructura que surge de la interacción de los individuos y se induce ella-misma cambios en los individuos.

2. La interacción psicosocial está en base a la evolución de los grupos y de sus movimientos; dicho de otro modo, entre los individuos que forman el grupo se producen múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, compulsión, etc): las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo y entre los elementos y el grupo, determinan su movimiento, una "dinámica", que proyecta en cierto modo al grupo hacia adelante, como si proyectara la facultad de su propio movimiento.

3. La evolución dinámica del grupo cuenta como sustrato una serie de espacio, que resulta ser el "lugar" de las interacciones, en verdadero "campo de fuerza social".<sup>9</sup>

Tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que el comportamiento de un miembro dentro del grupo esta determinado por la estructura de la situación presente del mismo; asi también la persona

9. Filloux, J.C.: Los pequeños grupos; Ed. del Departamento de Psicología Universitaria, Universidad Nac. del Litoral, Santa Fe, 1962 pág. 1 - 17.

lidad de sus miembros ejercerán acción solo en función al campo total-  
de fuerzas engendrado por todos ellos. Con esto se puede demostrar --  
que es difícil predecir la conducta de un individuo dentro de un grupo, -  
pues sus reacciones dependerán de la interacción de su personalidad, con  
la personalidad de los demás miembros. Esto es lo que se llama fenóme  
no de grupo.

#### IV. La Dinámica de Grupo y la Didáctica Grupal.

Todos los sistemas didácticos que se refieren al aprendizaje colectivo con fines de una educación social, significan sin duda - un valioso adelanto socializador frente a los métodos centrados en el individuo y en el maestro de la escuela tradicional.

Por ejemplo, la enseñanza por equipos como otros métodos, son en una u otra forma, métodos didácticos del estudio cooperativo que por principio, toman en cuenta la auto-actividad y la formación de sentimientos de grupo, reuniendo a los alumnos en grupos reducidos para que realicen tareas asignadas por el asesor. La finalidad de esto es la alta productividad escolar, en la integración de la información, la autoactividad, la formación de hábitos de trabajo, investigación y cooperación.

En los grupos de estudio el papel del maestro u asesor consiste en asignar el trabajo e intervenir lo menos posible. "El trabajo del alumno ha ocupado el lugar de la charla del maestro...". En condiciones ideales, los deberes del maestro serían: revisar el progreso individual en el estudio; y la asignación de trabajo nuevo cuando se acaba el viejo".<sup>10</sup>

10. Maquiere, E.R.: Plan de los grupos de estudio; Ed. Losada, Bs. As., 1940.

Stocker (1964), describe lo que es la enseñanza en grupos, difundida en Alemania en la época de los cincuentas. Stocker indica que la novedad dentro de este sistema es el valor que se asigna al grupo como "una comunidad que se basa en ciertas relaciones sociales naturales (como la amistad, vínculos de simpatía, etc). La enseñanza se puede aprovechar de éstas tendencias naturales que dan como resultado una estructura social mas clara, las relaciones de conducción son más expresas e inequivocas, y con el tiempo van adquiriendo sus propias tradiciones y actitudes valorativas". "Las comunidades ya no van como antes, unicamente del maestro a cada alumno y de vuelta al maestro".<sup>11</sup>

No obstante, fuera de esta referencia, las características de la enseñanza en grupo, son como lo mencioné anteriormente; la autoactividad, investigación, elaboración, e integración de la información obtenida, etc.

Márquez (1962) pedagogo argentino, explica que "el trabajo por grupos constituye un excelente medio de integración comunitaria de la personalidad infantil y juvenil, y un eficaz método para la educación social y de cooperación; asimismo, satisface la necesidad de intercambio de comunicación, participación y de contactos humanos".

11. Stocker Karl. Principios de la didáctica moderna; Ed. Kapelusz Bs.As. 1964; cap. VI.



"En la escuela tradicional por el contrario, el intercambio de opiniones la ayuda mutua, o cualquier tipo de comunicación constituye una falta a las reglas de disciplina del grupo, por lo tanto es una conducta digna de castigo"<sup>12</sup>.

A pesar del adelanto que ciertos sistemas didácticos -- representan frente a los sistemas netamente tradicionales, en casi todos ellos, la preocupación se centra en el individuo, en su rendimiento escolar (estudio). El grupo sigue siendo un medio para llegar a un fin -- y este sería el aprendizaje individual y no el aprendizaje o productividad logrado por el grupo en sí, en su totalidad de miembros. Por otra parte el grupo sigue siendo, institucional, dependiente, en donde las tareas -- objetivos y planes son impuestos por el asesor o maestro.

Obviamente, por principio, el énfasis no está puesto en la dinámica de grupos, en su proceso de interacción grupal, ni en los roles de los miembros, sus influencias, etc.; al grupo no se le enfoca en sí, como una totalidad con sentido propio o sea, que se sigue teniendo un enfoque "metódico pedagógico" poco influenciado aún por la dinámica de grupos.

Sin embargo los campos de la dinámica de grupo y los de la enseñanza grupal, se han ido influenciando más; por ejemplo tene

12. Márquez A. D.: Bases para la didáctica renovada del siglo medio; 1962, pág. 208.

mos una serie de información al respecto del papel que juega el líder-formal del grupo (asesor). Este papel será efectivo si éste es un participante más del grupo, que ayuda a la planificación, ejecución y evaluación de los objetivos de éste; así mismo ayudará al proceso de aprendizaje grupal, como un medio para que los miembros de un grupo logren sus objetivos y los de su grupo.

Finalmente quiero señalar que la dinámica de grupos es un cuerpo de conocimiento que permiten estudiar los fenómenos grupales en el campo particular, por ejemplo, en el campo de la vida escolar, y que tienden a enriquecer las actividades docentes, pues sus técnicas pueden ser utilizadas para el desarrollo de un buen método de aprendizaje.

## V. Propiedades de los Grupos.

Al estudiar los grupos es importante conocer sus propiedades, puesto que estas constituyen la base para comprender su aspecto dinámico, las actitudes de los miembros, y en general al grupo como un organismo con dinámico, determinado por dichas propiedades.

Solo se nombrarán algunas de estas propiedades que son importantes en los grupos, ya que en capítulos posteriores se analizarán algunas de éstas, dado que se integran a este estudio como variables.

Los autores Malcolm y Knowels<sup>10</sup>, consideran diez tipos de propiedades comunes a todos los grupos, las cuales son: los antecedentes del grupo, esquema o patrón de participación, la cohesión-la atmósfera, las normas, su patrón sociométrico, su estructura y organización, sus procedimientos, sus metas, y los papeles o roles que juegan los miembros de un grupo.

10. Malcom y Knowels. Introducción a la Dinámica de Isupor et Letras México, 1969.

## VI Críticas a la Dinámica de Grupos

Tal vez sea necesario recordar previamente a la siguiente exposición, que cualquier sistema o método ideado para solucionar -- un problema determinado, por el simple hecho de no ser perfecto, ofrece al mismo tiempo, ventajas para la solución del problema afrontado-- y desventajas con respecto a otros métodos con los que se compare o -- nuevas técnicas generadas por el mismo método.

En la mayoría de los casos, los especialistas que utilizan-- un sistema o técnica nueva, son concientes de sus limitaciones y las -- aceptan y reconocen como inherentes a ellas mismas.

Las técnicas de grupo, obviamente, no son la excepción.

Revisaremos pues, brevemente las fuertes críticas que hace Kerlinger (1956), (1960), (1964) a la dinámica de grupos en varios- artículos:

Kerlinger en su artículo que escribió en 1964; sostiene que el supuesto básico en donde se asienta la dinámica de grupos es el --

13. Kerlinger Fred: "The Authoritarianism of Group Dynamics" en la -- vista Progressive Education, Vol 31, No.6, Abril 1964. Citado por Cirigliano y Villaverde en Dinámica de Grupos y Educación, 1966- pág. 52.

autoritarismo; pues en la práctica, la exigencia del consenso entre los miembros del grupo, opera en forma de presión autocrática y no democrática. En su análisis dicho autor indica que el consenso solo podría alcanzarse en cuestiones simples y triviales y no en cuestiones de fondo, pues pone en riesgo lo democrático. Lo democrático, afirma él, es que uno tenga derecho a disintir, pero para la dinámica de grupos es un elemento perturbador. El desacuerdo "debe ser resuelto", el disidente se ve forzado a convenir. Asimismo, este autor dice que el sistema de voto es el mejor mecanismo democrático para la sociedad en general<sup>14</sup>. Se dice que no todos los miembros del grupo quedan satisfechos en el consenso, pero se supone, que al aceptarlo se logra un sentimiento de mayor cohesión interna o implicación dentro de él.

Por otra parte dicho autor dice que en las sociedades conocidas como autoritarias, tienen como ideal el consenso en su sistema para lograr la toma de decisiones importantes.

Kerlinger en su artículo de 1956<sup>15</sup>; hizo una crítica al exceso de "permisividad", señalando que este término no se refiere a lo que la dinámica de grupos trata como "líder permisivo", sino al pensamiento entre los educadores, de que los niños que han de llegar a ser individuos demócratas, no deben ser restringidos en la búsqueda -

14. Kerlinger no es muy preciso sobre cuándo se está refiriendo a los grupos, y cuando a los pequeños, en sus críticas;

15. Kerlinger, Fred N. "The Origin of the Doctrine of Permissiveness - in American Education", en la revista Progressive Education, Noviembre 1956. Citado en Dinámica de Grupos y Educación por Cirigliano y Villaverde; 1966, pág. 53.

de sus necesidades e intereses; por el contrario debe darseles mucha libertad para que sean individuos autónomos; el autor señala al respecto, que lo anterior tiene implicaciones autoritarias y de manipulación a las personas, pues el individuo debe conformarse al grupo, y estas presiones, dice él, no conducen mas que a la "conformidad" o "conformismo", y ésta situación afirma, no parece ser sino la típica de las sociedades autoritarias.

Kerlinger crítica en su artículo de 1960<sup>16</sup>, al creciente énfasis que se hace al aprendizaje de base emocional, el autor expone que el énfasis del grupo debe de estar puesto en la obra, en la tarea y esto debe ser lo central. Dice que solo así el niño se encuentra libre para desarrollarse como ser humano democrático; y explica que cuando el eje central gira en los sentimientos, en especial hacia las otras personas, se torna muy difícil aprender y alcanzar objetividad, independencia y autonomía, pues el niño se ve forzado solo a preocuparse de no generar sentimientos negativos hacia los demás, y el aprendizaje se torna irrelevante y secundario por la preocupación de lo que el otro pueda pensar o sentir.

No es mi intención refutar éstas críticas, aunque algunas de ellas, sean refutables por algunas teorías y otras sean un poco -

16. Kerlinger, Fred N. "The Implications of the Permissiveness Doctrine in American Education", en revista Educational Theory, Vol X, No.2, Abril 1960. Citado en Dinámica de Grupos y Educación-- por Cirigliano y Villaverde; 1966. pág.

confusas. En mi opinión creo que es importantes que los interesados, los que trabajan con o en grupos, las conozcan, las analicen en base a su propia experiencia; comprobando en realidad si lo expuesto anteriormente -- se produce o no y que ventajas o desventajas se presentan, como se mencionó previamente a las críticas del Sr. Kerlinger.

## VII. Dinámica de Grupos y Marxismo

Otra de las críticas a la dinámica de grupos que se me hizo muy interesante es la que hace Gabel: (1971)<sup>16</sup>, que no es precisamente un especialista en la dinámica de grupos, sino más bien un marxista que se interroga sobre el significado del auge actual de dicha disciplina.

El examen de la validéz científica no nos interesará -- aquí sino que la cuestión que plantearé en un orden puramente sociológico.

El primer hecho importante que se cuestiona el autor-- del presente artículo, es el siguiente: La dinámica de grupos es una disciplina de inspiración dialéctica: Lewin, por ejemplo, menciona la importancia de la categoría de totalidad<sup>17</sup>, la toma de conciencia de cambio social, sin hacer referencia a la noción de active research que en términos marxistas se llama praxis; Gabel plantea como punto básico-- que la dinámica de grupos puede de-reificar las relaciones humanas -- a nivel de la empresa, por ejemplo, con ayuda de técnicas de la psicología social, mientras que el marxismo a de-reificar a nivel político -

17. Gabel, Joseph. Psicología Social y compromisos políticos; Buenos Aires, 1971. pág. 85.

18. C.F. al respecto está el trabajo de Max Pages en Sociologie du Travail (enero-marzo de 1961).(N.del A.).



por medio de una reorganización global de la economía. Según la óptica que se adopte los dos pasos pueden considerarse como competidores o como complementarios. Una vez admitido que la lucha de clases es el factor principal para la de-reificación a la escala histórica <sup>18</sup>; los marxistas pueden reprochar a quienes utilizan la dinámica de grupos para enmascarar con su tratamiento sintomático, la necesidad de un tratamiento general social; desviando la atención de la clase obrera de sus totalidades ficticias de importancia histórica secundaria. "Una ilusión de desalineación dice Gabel Joseph, constituye a menudo una arma eficaz de los procesos de alineación". (pág. 81).

Mientras la dinámica de grupos se utilice para crear ciertas ideologías plenas de falta de conciencia, el autor afirma, que arriesga (cualquiera que sean las intenciones concientes o no de sus promotores), acreditar en los miembros obreros la posibilidad de una superación no política de-reificación capitalista, proporcionando así una coartada científica perfecta; la despolitización de la clase obrera ideológicamente desarmada ante la posibilidad de la lucha de clases.

Sin embargo, en la hipótesis contraria a la anterior, el autor postula que la dinámica de grupos puede revelarse, como un verdadero "micro-marxismo", aprovechando las adquisiciones del marxismo en el análisis de una sociedad en donde la lucha de clases sea el motor principal de la historia.

19. Este punto de vista lo retorna Luckas en *Historie et conscience de classe*; Ed. de Minuit, col. Arguments, Paris (N del A).

La conclusión a lo anteriormente expuesto, no puede ser sino hipotética; así mismo pienso que una confrontación entre la dinámica de grupos y el marxismo, no podría ser sino benéfica para ambos, como contribuyentes para una de-reificación económica, política y social mas justa para la humanidad y sus egoistas sociedades.

## GRUPO

### 1. Concepto y Definición

Dada la importancia que tiene para la dinámica de grupos, el estudio de los pequeños grupos y de las variaciones que se suscitan en sus miembros; pasaremos ahora por principio, a hablar del concepto de grupo y de sus diferentes definiciones.

Son diversos los criterios que se han tomado en cuenta para definir a un grupo; se han considerado por ejemplo, su tamaño, duración, actividades, estructura interna, objetivos, etc.

Dentro de la dinámica de grupos, el grupo es considerado como "un número reducido de miembros que interaccionan cara a cara, y forman lo que se conoce como grupo primario".<sup>1</sup>

Lewin (1948), desarrolla este punto de vista y nos dice que " la similitud entre las personas solo permite clasificarlas, reunir las bajo un mismo concepto abstracto; mientras que pertenecen al mismo grupo social, implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas, no es la similitud o disimilitud entre los miembros , lo que indica, si los individuos pertenecen al mismo grupo o a otro, lo que decide más bien, es la interacción social de otros tipos de interdependencia".<sup>2</sup>

1. Olmsted, M.S.: El grupo pequeño; Ed. Paidós. Bs. As., 1963.

2. Citado por Cartwright y Zander en "Dinámica de grupos" ed. Trillas, 1972. pág. 60.

Seguindo con los autores que dan en sus definiciones, mayor importancia a la interacción de los miembros de un grupo, tenemos a R. F. Bales (1950) quien nos dice que un grupo es una serie de personas que interactúan entre sí, cara a cara, en un encuentro o en una serie de encuentros, en donde cada miembro recibe alguna percepción de los demás participantes, lo bastante distinta, para que en ese momento o en cualquier otro, en un interrogatorio un sujeto pueda dar alguna reacción de los demás miembros del grupo.

Para G. C. Homans, la interacción de los miembros es el único criterio para la existencia de un grupo, y dice que "se entiende por grupo, cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás en forma directa" .<sup>3</sup>

Por otra parte, Morton Deutsch, describe al grupo de acuerdo a los fines comunes de sus miembros, por lo que dice que en la medida en que los individuos componen un grupo persiguen fines interdependientes y forman así un grupo social: "esas finalidades pueden ser la protección de un interés, el resolver alguna tarea por pequeña que sea, o la mera supervivencia de este. " Dichas normas varían de un grupo a---

3. Homans, G. C. The Human Group. New York Harcourt Brace, 1950.

otro , según la tarea particular que debe ser realizada, según sus historias y vicisitudes pasadas, o a los peligros , si es que existen, que lo amenazan desde su interior o exterior" .

Y por último, Scheidlinger describe a ciertos autores-- psicoanalistas que se preocupan más por los aspectos psicológicos de los grupos que por su interacción.

Según Freud, "dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han escogido el mismo objeto modelo (líder) , o los mismos ideales, o ambos, en sus superegos y, por lo tanto, se han identificado entre ellos". Asimismo, Redl postuló que la formación de grupos ocurre cuando varios individuos han usado los mismo objetos como medios de liberar conflictos internos similares .

Finalmente, en la concepción mas adecuada, que reúne las características que son importantes para el presente estudio, el grupo será definido como una reunión mas o menos permanente de varias personas que interaccionan y se influyen unas a otras, y estan juntas con el fin de lograr ciertas metas en común, en donde sus integrantes se reconocen como pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado.

4. Citado por González Nuñez, Velasco y Silberstein en Dinámica de Grupos, Ed. Concepto; 1978. pág.15.
5. Citados por Cartwright y Zander, Dinámica de grupos; Ed. Trillas 1975, pág.61.

## 2. Clasificación de los Grupos

Cabe señalar que para estudiar a los grupos, es importante identificar sus diferentes dimensiones. Por ejemplo podemos denominar colectividad a los agrupamientos que integran decenas, centenas e incluso más individuos. En las colectividades, las comunicaciones entre los individuos pueden ser virtuales o difíciles por que son indirectas; es fácil distinguir las colectividades residenciales, como son las urbes de grupos de viviendas, campamentos; y las colectividadesfuncionales donde la gente se une para desempeñar una función, un rol en especial, tales son las fábricas, las empresas, hospitales, escuelas etc.

Algunos investigadores dividen a los grupos en doscategorías. Por ejemplo Sprott (1958), clasifica a los grupos en primarios y secundarios.

El grupo primario afirma éste autor, es relativamente pequeño, sus miembros tienen contactos cara a cara, existe identificación mútua entre ellos, lazos afectivos de unión, y esto se expresa por ejemplo en el decir "nosotros", cuando un individuo se refiere a su grupo.

Sprott (1958), dice que en los grupos secundarios los-

individuos se relacionan indirectamente y aunque se consideran como pertenecientes al grupo, no conocen a todos sus miembros y se mantienen unidos por medio de símbolos, del mismo lenguaje e ideología-- y tal vez también mediante la unidad administrativa, un ejemplo de esto puede ser cualquier partido político.

Olmsted (1963), a su vez habla de estos grupos de la-- siguiente manera: en los grupos primarios existe una unión personal en sus miembros, el contacto es directo y su conducta está dirigida hacia los objetivos específicos de los grupos. En cuanto a los grupos secunda\_ rios sus relaciones son frías e impersonales. El grupo tiende a repre-- sentar para sus miembros un medio para lograr otros fines. Como los grupos secundarios son muy numerosos, los miembros tienen solo con\_ tactos intermitentes e indirectos. Estos contactos serán por medio de-- símbolos más que por medio de contactos orales.

Aperte de las dimensiones , y dado el interés que --- representa para la dinámica de grupos, el estudio de los grupos frente a frente, consideraremos cuatro criterios fundamentales de éstos, se--  
6  
gún lo hace Jean Maisonneuve .

1. " La relación con la organización social; como lu-- gar y foco de interacción, el grupo puede depender en forma directa de

la organización social o provenir de la conjunción de una serie de proyectos particulares. En el primer caso se hablará de grupos institucionales; en el segundo, de grupos espontáneos".

2. Las normas admitidas: las reglas seguidas implícitamente o expresamente por los miembros pueden ser pre-existentes al grupo o surgir en forma progresiva de las interacciones. Según el caso, se hablará de grupo formal o de grupo informal.

3. Metas colectivas: el grupo puede ser considerado— por sus miembros, más bien como un fin, o ante todo como un medio.— Cuando se trata en esencia de "estar juntos", los grupos están "centrados en el grupo" y predominan los factores afectivos; y se habla entonces de un grupo base. Cuando se trata de realizar una acción, una prueba, o de adoptar una decisión, los miembros están "centrados en la tarea", y predominan los factores operativos, entonces se puede hablar de grupos de trabajo.

4. El proyecto científico: la existencia del grupo puede ser independiente del proyecto científico, o por lo contrario, los sujetos pueden estar reunidos en el marco y con el objetivo de una experiencia. Así los grupos naturales se oponen de los grupos artificiales o de laboratorio".



Al concluir con el análisis de estos criterios fundamentales de los grupos frente a frente, cabe señalar que esta investigación se ubicará en el estudio de los grupos educativos, cara a cara, institucionales, formales, centrados en la tarea y naturales.

Finalmente puntualizaré a la manera de René Lourau, que los grupos se pueden clasificar en forma general como "instituidos e instituyentes, formales e informales, primarios y secundarios, reales y artificiales. Lo importante ante de esto es recalcar que sea cual fuere su ubicación, en tal o cual tipología, nos remitirá siempre a la institución en la medida en que su definición, sus características, su inserción en una estructura o en un sistema, residan en el análisis de lo que lo instituye, lo produce y garantiza su dirección y sus funciones en la práctica social" <sup>7</sup>.

3. Características y propiedades de los grupos. Aunque hemos hablado ya, implícitamente de las características de los grupos, dentro de sus diferentes definiciones y dimensiones, a continuación se mencionarán en forma más concreta.

8

Según Didier Anzieu, las principales características de un grupo son las siguientes:

7. Lourau René. El análisis institucional, Ed. Amorrortu S.A., 1970. pág. 166.
8. Citado por González Nuñez, Monroy de Velasco y Kupferman Silberstein, en Dinámica de Grupos, Ed. Concepto, 1978, pág. 17.

a) Esta formado por personas, que se perciben unas a otras en forma individual, para que exista una relación social recíproca.

b) El grupo es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.

c) Posee intensidad en sus relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.

d) Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.

e) Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.

f) El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y valores.

9

Cartwright y Zander<sup>9</sup>, opinan que para que pueda hablarse de un grupo es necesario que exista la reunión de dos o más --

9. Cartwright y Zander, Dinámica de Grupos; Ed. Trillas, 1975, pág. 63.

personas y que dicho grupo posea alguna o algunas de las siguientes ca  
racterísticas:

- a) Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- b) Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- c) Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- d) Acepten las mismas normas.
- e) Se inclinen por temas de interés común.
- f) Constituyan una red de papeles entrelazados.
- g) Se identifiquen con un mismo modelo que rija sus conductas y que expresen sus ideales.
- h) El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- i) Las metas que buscan alcanzar sean interindependientes.
- j) Todos perciban al grupo como unidad.
- k) Actúen en forma similar respecto al ambiente.

#### 4. ORIENTACIONES TEÓRICAS.

4. Orientaciones teóricas. Por principio, debemos decir que no existe una teoría de grupos unitaria, y esto se debe a los diferentes enfoques que se le han dado a este tema, ya que tanto psicólogos como terapeutas de grupo, han tratado de explicar cada uno a su manera, los diferentes fenómenos observados e inferidos en los grupos.

Debido a lo anterior, no existe una definición común, -- que permita ubicar en forma homogénea al grupo como objeto de observación y de estudio; los diferentes investigadores han llegado a diversas conclusiones; sin embargo, se piensa, que al tener un conocimiento general sobre las diferentes conceptualizaciones, se puede llegar a relacionarlas y complementarlas, aumentando con ello su grado de generalización.

A continuación se describirán algunas orientaciones que por los temas teóricos que tratan, interesan a ésta investigación :

##### 1. Teoría de Campo

Kurt Lewin, psicólogo alemán, emigrado a los Estados Unidos en 1934, se ubicó en el centro de los principales movimientos psicológicos y científicos de su época, antes de promover sus teorías y fundamentos de la dinámica de grupos.

El pensamiento de este autor, fue influenciado por los modelos y conceptos de las ciencias físicas.

Lewin definió su teoría como "un conjunto de conceptos por medio de los cuáles se puede representar una realidad psicológica".<sup>11</sup>

En cuanto al grupo, lo definió no solo por la simple proximidad o semejanza de sus miembros, sino más bien como un conjunto de personas interdependientes.

La trama de esta organización dice Lewin, es el campo psicológico e incluye no solo a sus miembros sino también a sus objetivos, acciones, recursos, normas, leyes, reglas, etc.

En dicho grupo se desarrolla un sistema de tensiones--positivas y /o negativas, correspondientes al juego de los deseos y defensas, por lo tanto, la conducta del grupo consistirá en un conjunto de operaciones que tenderán a resolver dichas tensiones y a restablecer un equilibrio más o menos estable.

Lewin, se esforzó para definir conceptualmente un conjunto de variables articuladas en función a las cuales el investigador--

11. Citado por Jean Maisonneuve. Dinámica de Grupos. Ed. Nueva Visión 1978, pág.17.

puede desarrollar una serie de hipótesis y subsecuentemente validarlas por medio de una experiencia planificada. Obviamente la corriente dinamista, ha sido influida por esta actitud experimental, y se ha orientado más a la investigación de laboratorio, que a estudios de campo, pues el control y la manipulación de las variables es más fácil. Pero se dice que una teoría "explicativa" de los fenómenos grupales progresa en el terreno y en el laboratorio; el primero sugiere los factores e hipótesis y el segundo se encarga de refinar y verificar o invalidar; el regreso posterior al terreno permite una extensión de las teorías precedentes pues conduce a la elaboración de los nuevos planes experimentales.

## 2. Corriente Interaccionista

Esta teoría concibe a los grupos como un conjunto de individuos que interactúan; y sus conceptos fundamentales de este enfoque son, la actividad, interacción y sentimiento, haciendo el intento de remitir todo concepto de orden superior a estos términos.

R.F. Bales (1948), en especial, basa sus investigaciones, en la observación sistemática de los datos inmediatos, es decir de los procesos de interacción entre los individuos, con ayuda de un registro continuo de los procesos naturales que se suscitan en los grupos. Así por ejemplo Bales (1953), y Flament (1965), cuentan el número de comunicaciones que cada individuo dirige a los demás miembros de un --

grupo, en el caso de una discusión bastante larga y observan si su estructura de comunicación es centralizada o no.

Bales (1953), habla también de otros fenómenos significativos en la distribución de las interacciones y dice que los perfiles de interacción, muestran una fuerte desigualdad, en cuanto al número y al tipo de interacciones emitidas y recibidas por cada miembro; y el examen de dichos perfiles permite así descubrir nociones más sintéticas que la de la simple interacción.

En el capítulo de comunicación, se analizarán más a fondo estos fenómenos de la interacción entre los miembros de un grupo.

### 3. Teoría Psicoanalítica

Freud se interesó directamente por la psicología colectiva, y después sus conceptos y modelos analíticos ejercieron una influencia decisiva sobre los clínicos orientados a la psicología. Esto se debe ante todo, por que esta teoría constituye un enfoque dinámico de la conducta; y porque el desarrollo de la terapia de grupo, pone a estos especialistas frente a los procesos colectivos.

La tendencia clínica se opone, con frecuencia a la ten

dencia experimental; y se subraya que la primera atiende a las situaciones vívidas y analiza en términos de la psicología individual, las motivaciones, ansiedades, defensas, etc.; en tanto que la segunda trabaja como ya sabemos, con situaciones construídas, artificiales, con ayuda de conceptos tomados de las ciencias físicas como son, por ejemplo; -- equilibrio de fuerzas, redes, valencias, etc. Sin embargo, aunque dentro de esta orientación se han realizado pocas investigaciones experimentales o cuantitativas, han influído en muchos trabajos sobre la dinámica de grupos sus conceptos psicoanalíticos, tales como la identificación, regresión, mecanismos de defensas, inconciente, así como también, el de tensión, resistencia y conflicto, cuyo alcance es tanto individual como colectivo, psicológico como sociológico.

Los principales representantes de la corriente psicoanalítica, son los clínicos ingleses, dedicados a la terapia de grupo -- (Bion, 1965), a la formación (Blaint, 1966), a la intervención (Jacques, 1952); cuyos trabajos han contribuído a esclarecer los aspectos inconcientes de la vida colectiva.

Finalmente subrayaré, que todos los investigadores -- que se interesan por la vida efectiva de los grupos, y por el papel que en ellos representa lo imaginario, y todos los prácticos que se dedican a la psicología, toman de la teoría psicoanalítica una parte de sus conceptos y métodos; pero la mayoría de ellos se han esforzado por asociarle a esta orientación, otros recursos.



#### 4. Teoría Marxista

La psicología social marxista investiga a los grupos -- en conexión con los amplios procesos socioeconómicos, a diferencia de la llamada ciencia burguesa <sup>12</sup>, que trata de circunscribir el estudio de los grupos a leyes psico-sociales de su surgimiento y funcionamiento. Para la psicología social marxista, la concepción de grupo social aparece por primera vez en las obras de los socialistas, socialistas utópicos quienes consideraban en forma idealista a los grupos, como uniones voluntarias de personas que habían acordado cumplir con funciones productivas o educativas.

A través de la historia han existido varios pensadores utópicos, desde Platón, cuya obra "La República", se desarrolla bajo el argumento principal, de que los hombres de razonamiento más elevado gobernarán a aquellos que fueron más emocionales que "inteligentes" y con ello regular las relaciones humanas, y desarrollar una sociedad de acuerdo a ciertos principios morales.

Después de Platón, pasaron cerca de dos mil años para que fuese creada una nueva utopía, y es con Tomás Moro durante la época del Renacimiento que surge una vez más.

12. Este término es usado por los Marxistas para referirse a las teorías funcionalistas y estructuralistas.

Otro pensador utópico importante durante el siglo XVIII y XIX, fue Edwar Bellamy, cuyo libro "Mirando hacia atrás" fue escrito en 1890. Una versión contemporánea de la utopía de Bellamy, fue escrita por B.F. Skinner en Walden II (1948).

Cada una de estas utopías tuvieron un modelo distinto de la naturaleza humana, y un punto de vista de como las condiciones afectan la conducta.

Pero es con Marx y Engels (1867) que se desarrolla el concepto de grupo social con un contenido **materialista** ya que su teoría liga el funcionamiento de los grupos a los intereses materiales que surgen, a raíz del lugar que ocupan los hombres en los sistemas de producción y de propiedad.

Para los teóricos Marxistas un grupo necesita para su conformación poseer y comprender, el objetivo motivador de la actividad, dominar los conocimientos, habilidades y hábitos necesarios para consolidar la experiencia; así como los medios para que el grupo sea cohesivo<sup>13</sup>, lo cual se da por medio de una relación psicológica que debe permitir la toma de decisiones adecuadas, valoraciones, comunicación ó un lenguaje común, entre los miembros del grupo y, con todo ello una buena relación emocional. Si estos mecanismos no se relacio\_

13. El término de cohesión no es utilizado por los teóricos marxistas, pero se hace referencia al mismo concepto, por ello su utilización.

cionan por algún motivo, el funcionamiento del grupo sufrirá una crisis que puede producir su disolución.



## LIDERAZGO

### 1. El Concepto de Liderazgo.

Podemos decir que el líder aparece como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas, y también, de la naturaleza de la situación en la cuál dicho grupo intenta actuar.

Pero al parecer, la noción corriente de líder sirve para designar dos conceptos completamente distintos:

El primero es la convicción fuertemente emocional de que los hombres que son líderes están separados, como por un halo mágico, de la horda común de seres humanos. Estos líderes no deben su posición a la relación funcional con sus adeptos, sino al aura casi mágica que los rodea; poseen atributos semejantes a los de una figura divina que no han conquistado, sino más bien tienen el carácter de un don.

El segundo concepto, es el de liderazgo funcional, que hace hincapié en las circunstancias en las cuáles los grupos se integran y organizan sus actividades hacia objetivos; y, además, al modo, en que la integración y la organización se realizan. Así, se analiza y entiende la función del liderazgo desde un punto de vista de una relación dinámica. Los indicios recogidos hasta el momento, y las reflexiones sobre el te-

ma, nos hacen pensar que el concepto funcional u operativo del liderazgo, nos proporciona un enfoque más útil para su estudio.

Por lo tanto, puntualizaré que sea como fuere el líder, debe aparecer ante los miembros del grupo como un medio para la obtención y satisfacción de las necesidades de éstos, de lo contrario los miembros no aceptarían su dirección.

A continuación mencionaré la relación que existe entre el dirigente y los dirigidos como una pauta dinámica, considerando que:

1. La existencia de cada individuo en el grupo debe concebirse como una lucha permanente, que tiene como finalidad el alivio de tensiones, la satisfacción de sus necesidades y el mantenimiento del equilibrio en el grupo.

2. En nuestra cultura, la mayoría de las necesidades que tiene el ser humano, las satisface a través de otros individuos o grupos de individuos.

3. En el caso de cada miembro del grupo, el proceso de utilización de su relación con los demás, es el medio para la satisfacción de sus necesidades, y este es un proceso activo más que pasivo.

Y, finalmente al hablar del análisis en sí, de la naturaleza del liderazgo, resumiré algunas conclusiones a las que han llegado algunos teóricos, que se dedican a su estudio:

1. Aunque sea muy común la concepción simbólica y mística del liderazgo, no explica sus fenómenos, pues desde un punto de vista real y concreto, el líder no es una persona dotada de ciertas características que lo convierten en lo que es.

2. Desde la perspectiva de la dinámica social, el líder está en función de las necesidades que existen dentro de una situación dada, y ésta es la relación entre un individuo y un grupo.

3. El líder puede "aparecer" como medio para la realización de los objetivos deseados por un grupo. Puede ser elegido, seleccionado o aceptado, espontáneamente por el grupo, por que posee ó controla algunos medios (capacidad, conocimiento, prestigio, dinero, vínculos o relaciones, etc), que el grupo desea utilizar para realizar sus objetivos.

4. Como la relación funcional, llamada liderazgo existe cuando determinado grupo percibe al líder, como el individuo que controla los medios para la satisfacción de sus necesidades, el líder debe ser entonces, el medio para aumentar dichas satisfacciones, o puede --

ser el medio para impedir la posible disminución de éstas.

5. El líder puede auto designarse, o ser designado por una persona ajena al grupo que el dirigirá, en este caso específico, el liderazgo es un medio para la consecución de los objetivos del líder, o de quienes lo designan. Sin embargo, los objetivos del líder deben ser también los objetivos del grupo; en este caso el grupo verá al líder como medio para la consecución de sus necesidades; o bien, el líder debe ser visto por sus miembros, como el mejor medio para impedir la reducción de sus satisfactores necesarios.

X Por último al hablar del líder del grupo y sus seguidores, tenemos que hacer notar la distinción que se le hace al liderazgo formal e informal; aunque en este caso la distinción no es tan rigurosa por que el líder formal de un grupo tiende a convertirse en líder informal ante los ojos de sus miembros. Pero hay algunos casos en que existen por así decirlo, dos líderes: el oficial y el "real". Se puede argumentar por cierto, como hemos dicho, que cuando el líder oficial de hecho, no conduce al grupo, no deberíamos llamarlo líder, en absoluto. Sin embargo, tenemos que reconocer las contradicciones del líder formal, que pasa su tiempo como seguidor.

Es fácil imaginarse ejemplos de liderazgo formal de -- grupos y éstos pueden ser: El capataz que dirige a los obreros, el dele-



gado de un gremio el líder de un grupo de jóvenes, el maestro o asesor de un grupo de estudiantes, etc. Todos estos son nombres de status oficiales y son "seguidos" al menos en parte, en virtud de su cargo.

¶ Al decir líder "informal" de grupo, nos referimos a alguien que dirige, no en virtud de su status, sino más bien, a sus cualidades personales únicamente. Ejemplos de este liderazgo son;- el líder de la pandilla de colegiales, la muchacha que en una elección sociométrica es buscada por todos los miembros del grupo, - y a su vez ellos, son buscados por ella. Pero cabe señalar que la función más importante del líder informal es consolidar al grupo; y esto puede ser por medio de sus atracciones personales y también- planeado y proyectando una política a seguir a largo plazo.

En el liderazgo informal, ocurre pues, el fenómeno del liderazgo mutable durante la vida de un grupo. Esto no significa necesariamente la remoción del líder, sino más bien la promi-- nencia de su acción alternada con los demás miembros.

## 2. El liderazgo como función

En esta parte me remitiré a la importante función que tiene el líder en un grupo; considerando, desde luego, sus condiciones reales de surgimiento.

En un grupo institucional cualquiera (familia, escuela-empresa, sindicato, etc.), la autoridad depende de una estructura implícita, y su zona de ejercicio dependerá, de la posición que ocupe un individuo dentro de dicha estructura. En cualquier caso, el líder debe ser lo suficientemente hábil para ejercer un poder determinable, sobre la conducta de un grupo determinado. Pero no basta definir a la autoridad por el poder del emisor, pues como se había mencionado con anterioridad, es un hecho que ciertas directivas no son ejecutadas, o no lo son por completo. Por lo tanto, debe de tenerse claro que la autoridad y el poder, conciernen a su vez a una acción, y a una relación del líder con el grupo que conduce. O sea que, al carácter casi jurídico del liderazgo, por ejemplo formal, debe agregarsele, un carácter operacional de eficiencia, e influencia afectiva. Es por eso que varios autores tienden a definir a la autoridad por el grado de aceptabilidad por parte del receptor, o sea que el líder aparece como el miembro del grupo que ejerce la influencia más fuerte.

Desde este punto de vista el "liderazgo no será conside

rado como una perspectiva estática o individualista, sino más bien, -- como un sistema requerido por y para el buen funcionamiento del grupo<sup>2</sup> o sea, como una condición y una cualidad dinámica de estructuración" .

Algunos autores norteamericanos, se han esforzado -- por describir las funciones que cumple un líder, ya sea desde un punto de vista normativo, o, a partir de análisis clínicos del comportamiento del líder eficaz, ó, ya sea por los testimonios (formales o informales) que provienen de los miembros del grupo; algunos de éstos se refieren a situaciones profesionales, a tareas específicas, otros a grupos de -- discusión.

El análisis que hace Jean Maisonneuve (1978), al respecto, refleja los rasgos principales que son comúnmente descubiertos por estos estudios, los cuáles se refieren a una larga experiencia en grupos de formación; y por lo tanto contienen tanto los resultados de la corriente lewiniana sobre los factores de cohesión, como los de la corriente -- interaccionista de los procesos de la cohesión (que posteriormente ex-- pondrémos), en la función del líderazgo se puede describir un doble aspecto:

1. Aspecto socio-operativo; este aspecto se refiere a la persecución de objetivos y a la realización de las tareas propias de los-
2. Jean Maisonneuve, La Dinámica de los Grupos; Ed. Nueva Visión,-- 1978, p.p. 66.

grupos para lograr sus fines o metas, su naturaleza es pues evidentemente variable (investigación, producción material, gestión administrativa, enseñanza, etc), pero en cualquier caso es posible precisar, las operaciones que permitirán llegar a estos fines.

Estas operaciones pueden ser:

A. Operaciones relativas al método de trabajo; como por ejemplo:

- La formulación clara de los objetivos: o sea la tarea a cumplir, o el problema a resolver.
- La presentación de las etapas de la tarea, o las dimensiones de los problemas: extrayendo de ello un plan de trabajo.
- El proporcionar las indicaciones que sean necesarias, y también las que serán útiles posteriormente.

B. Operaciones acerca de la coordinación de los aportes, como por ejemplo:

- El resolver el rol de cada uno de los miembros en relación con los demás.

- El asegurar y controlar esa articulación de los roles durante el trayecto del trabajo.
  
- Y, hacer explícito el análisis de las distintas etapas del trabajo.

C. Operaciones vinculadas con la toma de decisiones— estas decisiones se refieren a los fines, y/o a ambos. Desde el punto de vista del autoritarismo tradicional, se dice que el líder decide por sí solo, y éste es su rol en esencia; tratándose aquí de un tipo de liderazgo en especial; pero sea como fuere, las decisiones se tomarán entre el aspecto operativo del proceso del grupo y el aspecto afectivo, implicando así, un acuerdo tácito o expreso del conjunto de participantes de un grupo.

2. Aspecto socio-afectivo; este aspecto se refiere al clima psicológico que reina en un grupo, de su moral, de su grado de motivación e interés por la tarea; así como también, de las relaciones interpersonales de todos los miembros del grupo, incluyendo al líder-formal, cuando se trate de una organización .

Solo se abordarán a continuación, aquellos vínculos — que unen al líder con sus miembros y que pueden implicar tanto procesos de identificación o, de "amor" o de "odio".

A. Intervenciones que apuntan a la estimulación y al mantenimiento del grupo.

Estas predominan en los grupos formales, en los cuáles la jerarquía es más o menos autoritaria, y es allí donde el líder desempeña el rol de figura central, y trata de reforzar la identificación del grupo, con su propia persona, como puede ser:

- La incitación a los miembros para participar al máximo en la tarea, haciendo funcionar un sistema explícito o , latente de gratificaciones o sanciones según sea el caso; estas pueden ser; ventajas, elogios amenazas, censuras, etc.
- Tranquilisar al grupo cuando existan ansiedades -- o tensiones, individuales o colectivas.

B. Intervenciones que apunten a la facilitación social-- en esta parte se trata de restablecer o reforzar, los procesos de comunicación entre los participantes, y en especial, de dar un lenguaje común, para que los miembros expresen, sus preocupaciones o deseos, y también los puntos de vista que tengan acerca de la actividad o trabajo que el grupo realiza o va a realizar.

C. Las intervenciones que se relacionan con la elucidación de los procesos del grupo y de los factores que van surgiendo; y esto se refiere a que no es posible un tipo de liderazgo sin el mínimo de lucidez que permita en especial:

- El apreciar la evolución de los niveles de satisfacción e insatisfacción individuales o colectivos.
- En el caso de conflicto o ansiedad, determinar las fuentes y facilitar las salidas.

Si al líder le corresponde ser en general el más consciente de éstos problemas, y a su vez el principal animador de dichas funciones, demostrará tarde o temprano, que no puede asumirlas solo, pues él es líder simplemente, el catalizador de las necesidades y de los recursos del grupo.

Para concluir, quiero decir que todas las funciones que acabamos de mencionar, apuntan a las que debe tener un líder eficaz y responsable de su cargo; si alguna de ellas fallara, o no se le tomara importancia, repercutirá notablemente en el funcionamiento, o en la productividad del grupo.

### 3. Tipos de liderazgo

Ahora se hablará del liderazgo en cuanto a su relación analizando sus diferentes tipos, cuyos efectos interesan mucho a este estudio; también analizaremos como dichos efectos actúan de manera diferente sobre el clima, la productividad y la cohesión de un grupo.

Existen diferentes tipos de liderazgo, según los diferentes autores que han abordado dicho tema; algunos se han inspirado en la filosofía social, la psicología o, el psicoanálisis. Aquí solo citaremos a algunos de ellos; como por ejemplo a J.Gibb<sup>3</sup>, que nos ofrece una amplia clasificación:

#### 1. Estructura Autocrática.

Gibb, describe al líder autocrático como aquel que ha sido elegido y designado por una autoridad externa; este líder actúa como jefe y toma todas las decisiones del grupo. Existen muchos grados de intensidad dentro de esta estructura, y van desde la dictadura absoluta en algunos gobiernos, familias, escuelas, etc., hasta las situaciones sociales, en las cuáles un individuo ejerce poder y control absoluto sobre un grupo.

3. Gibb, Jack. Manual de dinámica de Grupos; Ed. Humanitas, Bs.As. 1966.



El poder según J. Gibb se puede ejercer de dos formas:

- a) De una forma directa; o sea cuando el grupo sabe -- que no tiene autoridad en la toma de decisiones, objetivos del grupo, o en las actividades mismas de éste.
  
- b) De una forma sutil: cuando el líder argumenta que -- actúa por el bien del grupo y aunque permita algunas discusiones entre sus miembros, él mantiene todo -- el poder en sus manos.

## 2. Estructura Paternalista.

En este tipo de estructura el líder, tiende a ser amable paternal y cordial. Este tipo de líderazgo suele ser afectivo porque evita tensiones y discordias; un ejemplo de esto puede ser; el maestro que elige todos los textos, decide los objetivos, establece las reglas de conducta, etc. Este líder puede caracterizarse porque es muy trabajador, ya que teme relegar las responsabilidades a los demás miembros, se -- caracteriza también por ser muy susceptible a las críticas y a cualquier intento de que otro miembro tome las decisiones por él, e impide igual -- mente que el grupo introduzca cambios que puedan ser fundamentales-- para su funcionamiento .

### 3. Estructura Permisiva o Laissez - faire.

Esta estructura surge con la creencia de que la mejor forma de dirigir es no dirigiendo en absoluto, dejando que la gente no-- "madura", tenga completa libertad, sin ninguna guía, control o ayuda, ya que este tipo de líder afirma que la mejor forma de conocimiento es la experiencia directa.

La vida de estos grupos se caracteriza por una serie-- de decisiones incontroladas que conducen a experiencias insatisfacto-- rias. Para el buen funcionamiento de dicha estructura, las habilidades que serían necesarias, plantea Gibb, serían aquellas que permitieran la tolerancia, hacia las diferencias individuales y sobre todo tener cla-- ro el objetivo del interés por el grupo.

### 4. Estructura Participativa.

Gibb, da el nombre de participativo a aquel grupo que se rige por un liderazgo distribuído y una democracia.

Este se caracteriza, por darle la máxima importancia al desarrollo y al crecimiento de todos y cada uno de sus miembros,-- ninguno de los cuales intenta ser el líder formal; el liderazgo grupal es distribuído y compartido entre sus miembrosasí mismo este tipo de gru

po trata de obtener un grado de relaciones interpersonales agradables, para dar solución a sus problemas; todos los objetivos y actividades--son elegidos por los miembros del grupo, y estos muestran un alto nivel de identificación; así mismo la participación es equivalente entre todos y, las tensiones se reducen al mínimo por la "informalidad" que se logra por el conocimiento de los intereses y habilidades de cada --miembro. Asimismo, cuando algún miembro tiene que funcionar como líder, los demás confiarán en él, y tendrán la certeza que se adopta--rán las decisiones adecuadas para el bien del grupo y de cada uno de--sus miembros.

Otra clasificación de la tipología del liderazgo que se--  
4  
me hizo muy interesante, es la que hace E. Pichon Riviere ; quien ex--plica que es de suma importancia la detección de esta tipología, para--la comprensión de la dinámica de grupos tanto es así, dice dicho au--tor, que la estructura y la función del grupo se configuran de acuerdo--con los tipos de liderazgo asumidos por el coordinador, líder o asesor.

Pichon Riviere, divide los diferentes tipos de lideraz--go como a continuación se describirán:

1. Liderazgo autocrático; este líder utiliza una técnica directiva y rígida que favorece un estereotipo de dependencia. Su caraco

4. Enrique Pichon Riviere. El Proceso Grupal. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, 1977.

mas señalada es la incapacidad de discriminación, entre el rol y la persona, confundiéndose así mismo con el grupo. Su nivel de influencia actúa como factor de paralización de la tarea.

2. Líderazgo Democrático; dice Riviere, es el rol --- ideal que puede asumirse en el trabajo grupal. El intercambio entre el líder-coordinador y el grupo se realiza en forma espiral permanente, --- donde los procesos de enseñar y aprender, se ligan formando una uni--- dad de alimentación y retroalimentación (feedback).

3. Líderazgo Laissez-faire; este líder es el que delega al grupo su auto-estructuración, y como característica importante--- este tipo de líder, asume solo parcialmente sus funciones de análisis de la situación y orientación de la acción del grupo.

4. El líder Demagógico; nos dice Riviere, tiene una--- característica muy marcada; la impostura, éste líder bajo una estructura autócrata, muestra una "supuesta" apariencia democrática, ca--- yendo muchas veces en situaciones de laissez faire, que es el resultado de estas actitudes contradictorias.

Finalmente, como en este estudio nos interesan en ma--- yor medida, las estructuras tanto autocráticas, como democráticas;--- resumiré por último sus principales características.

El líder autocrático es el que influye en sus miembros de una forma directa, y por presión externa; no delega su autoridad-- a nadie, se comporta como una persona desprovista de afectividad, se impone a los demás por intimidaciones o sanciones, y todas estas actitudes, por lo tanto, tenderán a paralizar la tarea del grupo.

El líder democrático tiene como principal característica; el saber delegar su autoridad, el ser sensible al clima del grupo; y su principal objetivo será crear las condiciones que permitan la participación de todos los miembros del grupo, en la elaboración y la ejecución de las decisiones que los atañen. Cabe señalar por último que es raro encontrarlo en nuestras organizaciones e instituciones, características de nuestra civilización y cultura, prácticamente con estructuras autoritarias, en su gran mayoría

#### 4. Demostraciones Experimentales de la Dinámica de Grupo

Hemos hablado de los diferentes tipos de liderazgo; -- ahora hablaremos de como dichas estructuras actúan de forma diferente y determinante en el funcionamiento de un grupo cualquiera.

En un trabajo realizado según la experiencia de Lewin,<sup>5</sup> Lippit y White , sobre los efectos de los diferentes estilos de conducción, se estudiaron tres grupos semejantes, con los mismos criterios de edad, sexo, funciones, etc: el mismo tema de trabajo, iguales fuentes de información, los grupos estaban formados por nueve personas, de las cuáles uno era monitor y el otro observador.

La tarea consistía en analizar una película sobre etnología, y hacer posteriormente un informe.

Los monitores tenían asignadas sus funciones, y estas estaban bien determinadas:

El autocrático imponía un plan, criticaba las conductas favorecía a un miembro, distribuía los roles de todos, e intervenía en el tema tratado.

5. Citado por Anzieu y Martin en La Dinámica de los Pequeños Grupos- Ed. Kapelusz. 1971. pág. 214-218.

El democrático proponía procedimientos, estimulaba los intercambios de comunicación y la reflexión sobre los métodos del trabajo; daba al grupo la responsabilidad de los ejes de estudio, no influía en el contenido, y solo daba su opinión, cuando el grupo se lo pedía.

El laissez-faire, anunciaba consignas de trabajo y no intervenía más, excepto brevemente y en forma ~~avasiva~~ pasiva, no inductiva.

Entonces, el objetivo real de la experiencia era observar el funcionamiento de estos tres grupos de trabajo respecto a una única variable dependiente: el estilo de conducción.

### Resultados.

Los resultados fueron en el grupo autoritario:

En cuanto al análisis de la dinámica de grupo; se experimentaron tensiones en cuanto a la relación con la tarea, la cuál se realizó con desagrado y poca participación, se formaron sub-grupos, y la relación con el monitor fue de desconfianza, la agresión era latente.

En cuanto a la calidad del trabajo; el equipo se paralizó en sus dificultades, y solo entregó un informe muy general, que sólo comprendió un plan rudimentario constituido en dos partes.

En cuanto al análisis de la satisfacción personal; en este grupo se observó cierta homogeneidad, en el sentido de que todas las personas tuvieron el mismo grado de satisfacción mediocre, y la imagen de cada miembro estuvo "empequeñecida".

En cuanto del grado de satisfacción en relación al trabajo; se observó que la mayoría de los miembros de éste grupo estuvieron insatisfechos de su trabajo, tanto en el plano individual, como del trabajo de grupo en general.

En el grupo democrático los resultados fueron:

En el análisis de la evolución dinámica; se observó -- que el grupo se integró desde un principio, se repartieron las tareas y se calculó la duración de éstas.

En el análisis de la calidad del trabajo; se hizo un texto bien planteado, con título, varias partes y conclusión. Los conceptos fueron propiamente utilizados y los razonamientos solidamente constituidos.

En cuanto a la satisfacción personal; mostró el mismo grado de homogeneidad, en la satisfacción de todos sus miembros.



En cuanto a la satisfacción en relación al trabajo este grupo demostró, una elevada satisfacción por el trabajo que realizó, superior inclusive a la satisfacción personal, como si el trabajo hubiese sido un elemento positivo para reforzar la cohesión de este grupo.

En el grupo *laissez-faire* los resultados fueron:

En cuanto al análisis de la evolución dinámica de este grupo; se experimentaron dificultades para comenzar, hubo intercambios desordenados de opiniones, algunos sub-grupos eran activos pero subsistieron las individualidades.

En cuanto a la calidad del trabajo; se observó que los ejes de producción fueron muy diversos, el trabajo fue confuso, no se partió de ningún punto de vista, ni se llegó a ninguna conclusión.

En el análisis de la satisfacción personal; éste grupo se manifestó de una forma muy heterogénea, algunos estaban satisfechos y otros muy insatisfechos, en general demostró un alto grado de dispersión.

En cuanto al análisis de la satisfacción de su trabajo; éste grupo siguió tan disperso como antes, pero en el plano del trabajo

no fueron tan optimistas, y se mostraron más bien insatisfechos por su trabajo realizado.

A manera de conclusión, puedo decir que la riqueza --- que nos proporciona, la experiencia anterior, es que los resultados que obtuvieron se relacionan directamente con la especificidad de los diferentes estilos de conducción que adoptaron los monitores; los cuáles--- fueron el factor principal de las variaciones que se manifestaron en los grupos.

Asímismo, en el caso de grupos educativos, el rol tradicional del profesor o maestro, es diferente al que desempeña el conductor o líder de grupos. Podemos decir a la manera de Cirigliano y Villaverde<sup>6</sup> (1966), que el rol docente tradicional o tendencia autocrática es aquella en donde el líder toma las decisiones; se hace escuchar; trabaja con individuos; sanciona o intimida; entre otros roles y el rol del conductor o líder de tendencia democrática, es aquel que enseña a tomar las decisiones; escucha, hace hablar; trabaja con el grupo, y lo estimula orienta y tranquiliza; entre otros roles.

6. Ver Cirigliano y Villaverde en Dinámica de grupos y Educación, Ed. Hvmanitas, 1966, pág. 95.



## COMUNICACION.

### 1. Definición de Comunicación

Algunas investigaciones realizadas indican que los seres humanos emplean más o menos, el setenta por ciento de sus horas de actividad comunicándose verbalmente en el orden siguiente: escuchando, hablando, leyendo, escribiendo. Es decir que cada uno de nosotros, empleamos alrededor de diez u once horas comunicándonos.

Así mismo, podemos decir que toda actividad social -- postula intercambios de información ya sea entre los miembros de un grupo o, entre grupos diferentes. Según C. Levi Strauss (1962), "una sociedad esta constituida por individuos que se comunican entre sí". Además, es necesario que los grupos se organicen y recogan la información útil para tomar las decisiones importantes en la consecución de sus metas.

Pasaremos a continuación a enunciar, algunas definiciones de comunicación.

Malcom, Knowles y Hulda (1969), definen a la comunicación, como el proceso a través del cuál es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas, y hace posible la-

comprensión no solo en individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc.; Bales (1951), dice que la comunicación es simplemente la transmisión de información; Didier, Anzieu y Jacques-Ives-Martin (1971) dicen que la comunicación es un conjunto de procesos físicos y psicológicos, mediante los cuáles se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas, con una o varias personas, y el objetivo es alcanzar determinados objetivos.

Podemos decir pues, que la comunicación no es un fin, sino un medio para que una persona que se comunica con otra influya sobre ésta; y si existiera alguna discrepancia entre ambos se pueda disminuir mediante la comunicación.

1

Por otra parte, Dewey<sup>1</sup>, identificaba educación con comunicación. Comunicación, decía él, es participar algo en común, que no sólo implica la acción mecánica o externa de realizar una tarea conjuntamente con otros, sino el mismo grado de conmoción interna-emocional, pues se ve requerida a brindar capacidades para comunicarse y habilidades para aumentar los canales de comunicación, además de ser ella misma de per-se, un proceso de comunicación.

Por otro lado las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse, para organizar mejores relaciones humanas, son instru

1. Citado por Cirigliano y Villaverde en Dinámica de Grupos y Educación. Ed. Humanistas, 1966 pág.43.

mentos que permiten convivir. Son técnicas que permiten aprender a comunicarse y aprender a vivir; pues como dice Jack R. Gibb (1960), -- hay que aprender a actuar en grupo, actuando en grupo; hay que ayudar a los grupos a crearse, conociendo sus técnicas y leyes.

Para concluir, se puede decir que toda comunicación -- será entonces educativa (a la manera de la nutrición); y estará incrementando la comunicabilidad de un grupo o de un individuo en sí.

## 2. El Propósito de la Comunicación

Al enfocar el concepto del propósito de la comunicación tenemos que analizar en forma breve el desarrollo del organismo humano en el período que empieza el lenguaje.

Durante el segundo año de vida, comenzamos a dominar el lenguaje verbal. Descubrimos que algunos sonidos y secuencias de éstos afectan a las demás personas; por ensayo, error e imitación -- aprendemos a hablar, a hacer preguntas y a solicitar cosas. Entre el sexto y séptimo aprendemos a leer, y con ello a ampliar el medio que nos rodea, acrecentamos nuestra comprensión; junto con la escuela -- aprendemos el proceso de razonar, aprendemos también a tomar decisiones; y así, analizamos a los demás y a la naturaleza del mundo físico. Llegado el caso, hemos adquirido la capacidad de abstraernos --

del medio ambiente, y de analizarnos a nosotros mismos como si fuésemos otro.

Naturalmente todas esas experiencias exigen comunicación; y así, damos y recibimos ordenes; solicitamos y accedemos a lo que se nos pide. Vamos aprendiendo como se producen los hechos, la forma en que están hechas las cosas, como cambian y se destruyen. Y al ir madurando comenzamos a estudiar los sistemas de comunicación en sí mismos, como son las organizaciones sociales, relaciones económicas, valores culturales o sea, todo aquello que constituye el hombre cuando utiliza la comunicación.

Simultáneamente, en nuestro proceso de socialización intervenimos activamente en organizaciones humanas tales como la familia, escuela, iglesia, comunidad, etc. O sea que participamos en lo que ocurre en nuestro medio ambiente; interactuamos en él, y la comunicación es la base de la interacción de las relaciones del hombre; pero cabe preguntarnos ¿Por qué nos comunicamos?, ¿Cuál es el objetivo de hacerlo?, entonces, nuestro objetivo básico será, influir en el mundo físico que nos rodea, y en nosotros mismos también; de tal forma que podamos ser agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones cuando sea necesario, o sea comunicarnos para influir y afectar intencionalmente.

También es importante decir que toda comunicación tiene su objetivo, y éste es producir una respuesta determinada, o sea que aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en forma de respuestas específicas, con respecto a aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes, y así damos el primer paso para una comunicación efectiva.

Ya hemos dicho que la finalidad de la comunicación es afectar-- e influir, pero por último cabe señalar que el hombre en muchos casos, no sabe bien cuál es su propósito al comunicarse, y que el implica ó bien se le puede olvidar. Esto no significa que exista un solo propósito al comunicarse y que el emisor debe tener plena conciencia de él. Pero si implica que hay propósito al comunicarse, aunque no seamos concientes de él.

De la misma manera, que la tarea del psicoanalista conciente-- en que su paciente especifique sus propios objetivos, para que determine-- su forma de actuar; asimismo, los maestros pueden perder de vista la influencia que quieren lograr en sus alumnos, pues concentran su atención en cumplir el programa de estudio, o en llenar los sesenta minutos de su clase tres veces por semana.

### 3. El Proceso de Comunicación

Se puede decir que la comunicación hace posible que dos personas se basen en una verdad común. Sin embargo, podemos estudiar la comunidad de acuerdo a dos perspectivas.



1. Por su aspecto formal, reductible a un esquema ci  
bernético.
2. Por su aspecto psicológico; el cuál toma en cuenta-  
la situación de los locutores.

1. Aspecto formal de la comunicación. Si reducimos la comunicación a la transferencia de informaciones cuantificables, se logrará un esquema analógico de la trasmisión de un mensaje de un individuo a otro.

El emisor, por ejemplo, de acuerdo al objetivo que -- quiera alcanzar, elabora el mensaje, y tiende a impresionar o afectar a otro; el mismo mensaje avanza dentro de un canal (acústico, telefónico), que es perceptible de acuerdo tanto como a la comprensión del mensaje, como a la representación del objetivo que persigue el emisor.

"Los problemas que se reducen al emisor se reducen a la calidad de la pertenencia de su codificación; los problemas relativos al receptor, serán los de una recepción correcta de las señales y su capacidad decodificación; los problemas que se refieren al emisor reducen a la calidad y pertenencia de su codificación; los problemas relativos al receptor serán los de una percepción correcta de las señales y a su capacidad decodificación; los problemas relativos al canal de --

comunicación serán los ruidos que ocasionan una reducción de la cantidad de información transmitida. Se agregan a estos los que se refieren a la retroalimentación (feed-back), que son una regulación casi automática, del emisor mediante el control de sus efectos sobre el receptor" <sup>2</sup> .

Lo dicho anteriormente, puede ser satisfactorio desde el punto de vista de un ingeniero en telecomunicaciones, o de un especialista en cibernética pero es un punto de vista un tanto parcial para un enfoque psicológico, pues en sí es incapáz de explicarnos las interpretaciones erróneas, las incomprendiones, los dobles mensajes, contrasentidos o los conflictos más evidentes que en determinado caso nos enfrentamos, cuando nos comunicamos con alguien.

2. Aspectos psicológicos de la comunicación; en realidad cuando se lleva a cabo la comunicación se ponen en contacto un "locutor" (emisor) y un "alocutario" (receptor), o más a menudo, dos o varias personalidades comprometidas en una situación común, y que luchan con las significaciones" <sup>3</sup> .

Se analizarán entonces, los campos de conciencia del emisor y del receptor; y para esto se tomarán los elementos esenciales para su análisis:

a) Las personalidades: los individuos que se comuni--

2. Anzieu y Martin. La Dinámica de los Pequeños Grupos, Ed. Kapelusz 1971. pág.107.
3. Luis J. Prieto (1966), G.Noizet y C.Picherin (1966).

nican, se caracterizan por su historia personal, sus motivaciones, un estado afectivo, un nivel intelectual y cultural, un marco de referencia estatus social y roles psicosociales; todos estos factores que pueden -- tener los individuos en común, van a influir en la emisión y recepción de los mensajes que se transmitan.

b) Situación común: la comunicación posibilita la acción sobre los demás, dentro de una situación definida, porque; es un medio para cambiar cualquier situación definida y para entender el mecanismo de toda situación concreta, pues el compromiso de los interlocutores puede ser diferente con respecto a la situación básica; además hay que explicar cuáles son los objetivos de la comunicación, o sea: informar, convencer, modificar una opinión, hacer actuar, o expresar-- nuestros sentimientos. Todos estos factores influyen en el contenido-- y el estilo de la comunicación; también la naturaleza de la situación-- puede crear entre los interlocutores una fuerte necesidad de comunicarse o, por el contrario pueden crear la negativa de que uno de ellos no-- quiera entablar ninguna clase de comunicación.

c) Significación: los hombres no solo comunicamos -- determinada cantidad de información sino también intercambiamos significaciones. "Sin sus significaciones, los ademanes y las palabras-- de los seres, formarían un inmenso bosque, en el que cada árbol crecería para sí y extendería sus ramas, sin tomar en cuenta a los otros--

árboles" (Bogardus).

Los elementos de la comunicación son en esencia simbólicos, más o menos conocidos por sus interlocutores más o menos claros y raramente unívocos. La carga de las significaciones de las palabras que se utilizan, en las asociaciones de sentido son las que "abren los respectivos campos de comprensión entre los interlocutores, y permite que dichos campos sean cada vez mas concientes. De ello resultan las siguientes consideraciones:

1. La atención dirigida a la forma literal de las verbalizaciones anula el contenido significativo del mensaje.
2. La aptitud para comunicarse con otro , será mayor cuando las personas piensen en el mismo universo o simbólico y posean los mismos marcos de referencia.
3. Para la comprensión del sentido de la comunicación, es necesario analizar dos niveles; uno sería el sistema de valores propios de cada uno de los interactuantes; este nivel es mas inconciente que conciente

pues el interlocutor elije algunos elementos de la comunicación y rechaza otros; el segundo nivel esta constituido por la resonancia simbólica, que despierta en el interlocutor el significado de lo que emite o recibe; por ejemplo, una palabra, una idea , una comparación puede crear una cadena de asociaciones personales que pueden constituir un obstáculo, ó bien facilitar la comunicación.

#### 4. Estructuras y redes de comunicación

##### A. El Problema.

Cualquier forma de explicar lo que es un grupo social, se va a referir siempre a la existencia de comunicaciones , entendidas en el sentido de intercambios de significación.

Para la psicología social, un grupo lo constituyen un cierto número de individuos que interactúan entre sí; estos intercambios son los responsables de la unidad, y aún más, de la existencia del grupo. Debido a estas comunicaciones constantes, el grupo establece un fin ó una meta a seguir, sus miembros adquieren actitudes comunes que oponiéndolos a otros individuos refuerzan la cohesión de grupo. La comunicación es la estructura interna de un grupo y determina las relaciones interpersonales, las amistades y enemistades, los acuerdos o desacuer

dos , la cooperación y la competencia.

Podemos decir entonces, en términos generales que -- la comunicación es intercambio de significación, pero también es transmisión material del mensaje.

Al analizar la frecuencia de las comunicaciones nos-- damos cuenta que ésta, es debida entre otras cosas a su mayor o me-- nor facilidad material, y su canalización preferencial entre ciertos individuos, y es influída, entre otros factores, a la heterogeneidad del-- sistema que determina el nivel de cohesión, su estructura y su división en subgrupos más o menos interdependientes.

Para completar el análisis, se llamará canal de comunicación a las condiciones materiales que permiten la comunicación de A con B.

Así mismo, llamaremos red de comunicación al conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo; se puede decir-- que la descripción de una red es un conjunto de descripciones, de canales por ejemplo: canal A, B, canal B, A., etc.

Una red de comunicación será entonces, un conjunto-- de posibilidades materiales de comunicación; y se debe distinguir cla-

ramente de la estructura de comunicación que es el conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo, la cual consistirá en una lista de comunicaciones provistas cada una de ellas de la mención del momento, el contenido, el emisor y el receptor.

Por lo tanto, podemos decir a la manera de Claude Flament<sup>4</sup> que la red es un conjunto material, físico; la estructura, un conjunto de comunicaciones; la red es una posibilidad de comunicación; la estructura una realidad de comunicación.

El problema puede surgir cuando se reúnen los dos términos que acabamos de distinguir: ¿Como una red de comunicación determina una estructura de comunicación, y por ende, la vida de un grupo?

Es preciso decir, que a este tipo de estudio no se le ha reconocido la importancia que tiene, y por tanto no se le toma en cuenta; así por ejemplo los profesores o coordinadores, suelen a veces estar conscientes de que la disposición de los lugares y la distribución de los miembros en ellos, determinan en gran parte la cantidad y la calidad de las intervenciones, e influyen por lo tanto, en los resultados de la discusión del grupo. Sin embargo, la mayoría de ellos considera que este aspecto es secundario y suponen que el liderazgo y la intuición del responsable de la discusión, son semejantes para resolver esos problemas.

4. Flament; Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo; Ed. Nueva -- Visión, Buenos Aires, 1978. Pág. 16.

Se podían mencionar muchos otros ejemplos, ya que-- aunque de un modo sutil, toda la vida de nuestra sociedad depende de-- las múltiples redes materiales de comunicación que existen en ella, -- aunque nadie se preocupase de esta cuestión esencial.

#### B) Las Tesis frente a frente.

Al remitirnos al aspecto histórico de nuestro proble-- ma que se limita a la psicología social científica, nos damos cuenta que este es sumamente breve, ya que los trabajos más antiguos datan des-- de 1950, aproximadamente y se pueden distinguir en ellos tres corrien-- tes:

1. Bales (1951, 1953) y sus colaboradores estudiaron las estructuras de comunicación, que se desarrollan espontáneamente en los grupos de discusión; posteriormente se darán algunos ejemplos de estos estudios.

2. Festinger (1950) y sus colaboradores, en especial Schachter (1951), consideraron los procesos de comunicación con procesos psicológicos complejos, tales como los procesos de influencia-- social; y por lo tanto los trabajos de esta escuela se fueron desvincu-- lando del estudio de las estructuras de comunicación.



3. Bavelas (1948), fue quien retomó las intuiciones-- de Lewin, y propuso un modelo matemático, que sirvió para la descri\_pción de cualquier estructura de grupo, incluyendo las estructuras de co\_municación; ese modelo resultó muy general; conté\_nfa muy pocas referencias al problema de las comunicaciones . Pero en 1950, cuando pre\_sentó los resultados experimentales de su discípulo Leavitt (publicados-- por él en 1951), Bavelas reduce su modelo a un instrumento de descri\_pción y de análisis; ya no a las estructuras de comunicación, sino a las redes de comunicación; y casi simultáneamente, Heise y Miller en 1951, publicaron los resultados de un estudio experimental sobre las redes de comunicación.

A partir de esos primeros trabajos, los investigadores de las estructuras de comunicación y sus redes se pusieron muy de boga podemos nombrar por ejemplo, los trabajos de Luce (1950) y Shaw (1954) en Estados Unidos; Hinota (1953) en Japón; Mudler (1959) en Holanda; y Claude Flament (1960) en Francia.

Al analizar dichas investigaciones, nos damos cuenta-- que las propiedades de una red de comunicación no determinan la vida del grupo de la misma manera, según éste deba cumplir una tarea sim\_ple o compleja; por lo tanto, las propiedades de una red de comunica---ción determinan ciertos aspectos de la actividad del grupo, sólo en función de la naturaleza de esa actividad.

Por último quiero considerar que una red de comunicación, tiene su valor de uso en la comunicación, y como todo valor, su eficiencia depende del uso que se le quiera dar.

### Estructuras y Redes de Comunicación. Algunos Estudios

Bales (1953), Flament (1965), y otros autores cuentan el número de comunicaciones que cada individuo dirige a cada uno de los demás miembros de un grupo, durante una discusión bastante larga construyendo un cuadro en el que cada sujeto figura a la cabeza de línea en tanto es emisor de comunicaciones, y a la cabeza de una columna en tanto es receptor; o sea que en cada casillero del cuadro, se escribe el número de comunicaciones emitidas por el individuo cabecera de la línea en dirección al individuo cabecera de la columna.

Se dice que un cuadro de éste tipo, una estructura centralizada, si se pueden ordenar los miembros del grupo, de tal manera que el número uno por ejemplo, emita y reciba más comunicaciones -- que el número dos, y el número dos emita y reciba más que el tres, -- y así sucesivamente y eso no solo en el total sino frente a cada uno de los miembros del grupo.

Además, una estructura de estas características, tiene también importantes correlatos sociológicos; por ejemplo, el orden de-

los individuos que hace aparecer la estructura centralizada, corresponde por otro lado, al orden del estatus sociométrico: el líder emite y recibe más que ningún otro, luego el siguiente en jerarquía sociométrica emite y recibe más que los otros, etc. (cf. Flament, 1965). Bales (1955) distinguió en lo que respecta a los demás miembros del grupo, que las emisiones ante todo hacia los miembros más activos, y luego hacia el grupo en general; y también la observación comparada muestra que cuanto más aumentan las dimensiones del grupo, más se notan estas diferencias, reforzando dicha centralización.

Otros estudios han demostrado la importancia de la estructura de comunicación en relación con el rendimiento de un grupo de trabajo. Faucheux y Moscovici (1960) proponen a sus grupos diferentes tipos de tareas en las que, para ser breve solo diré, que necesitan un grado de cooperación más o menos fuerte; se observa por ejemplo, que el rendimiento de los grupos, medido en el porcentaje del resultado completo, varía en función de la estructura de comunicación en razón inversa según la tarea sea de cooperación fuerte o débil; o sea que en la estructura centralizada, el grupo muestra mayor rendimiento cuando la tarea de cooperación es fuerte y menor, cuando la tarea de cooperación es débil; inversamente a esto, en la estructura descentralizada se observa un bajo rendimiento cuando la tarea de cooperación es fuerte, y un alto rendimiento cuando la tarea es débil.

Los resultados que a continuación describiré, nos demuestran que los estudios de estructuras de comunicación pueden desembocar en el estudio de las redes de comunicación.

Al considerar una discusión en una mesa redonda, Steinzor (1950) demostró que interdependientemente de cualquier factor sociopsicológico, se desarrolla una estructura particular de comunicación: observó que el número de emisiones de cada individuo es máximo en dirección al que tiene enfrente, y decrece regularmente hacia ambos lados.

Cuando se habla con alguien se quisiera poder juzgar los efectos que produce nuestro discurso sobre el interlocutor, para modificar así, el tono o el contenido de diferente manera según el interlocutor parezca convencido, aburrido, irritado o en desacuerdo. Se aprecian entonces los efectos del discurso interpretando las mímicas significativas al receptor, y que son comunicaciones de retroalimentación (feed-back).

Por lo tanto resultará de hecho más agradable hablar con un individuo al que se tiene enfrente que con uno que se ve de costado, ya que en el primer caso el discurso se podrá adaptar a las reacciones del interlocutor, cuya mímica se percibe con facilidad. Por último quiero señalar, que esa estructura está sutilmente determinada -

por una red de comunicación, es decir, por un conjunto de condiciones físicas que posibilitan la comunicación. Se ve entonces la importancia que tiene el estudio de las redes de comunicación presentes en todo grupo, pues determinan al menos parcialmente las estructuras comunicacionales, y éstas a su vez van a determinar algún aspecto en la vida de un grupo cualquiera.

A manera de conclusión quiero decir que dentro de una estructura de comunicación, las redes son una herramienta y su valor dependerá del uso que se le quiera dar. Así por ejemplo, algunas veces puede ser mejor que la comunicación sea manejada por las personas -- que en determinado momento puedan manejar y organizar mejor la información; posteriormente se puede distribuirla entre los demás miembros, para que todos puedan llegar a la meta propuesta en base a una comunicación descentralizada, en donde todos deberán de trabajar con la máxima información, aunque en forma distinta, según los intereses y tareas previstas por el grupo.

Sea como fuere, al parecer, la cohesión, de un grupo va a depender de la centralización, por así decirlo, sobre el yo, y los otros, y en cuanto a la orientación, dependerá de la educación.



## 1. Atracción

En este capítulo se analizará que ocurre en el fenómeno de la atracción dentro de dos formas específicas: la atracción que los individuos sienten por un grupo y sus determinantes; y como pueden afectar a éste si sus miembros son semejantes entre sí, o no lo son.

Podemos decir por principio, que la atracción es de alguna manera mas intensa por que existe cierta correspondencia entre las necesidades y las fuentes de atracción, atribuídas al grupo. Podemos reconocer además las atracciones indirectas, en las que el grupo actúa como mediador para permitirle a un individuo, gracias a su pertenencia, alcanzar un objetivo ajeno a éste; a si al pertenecer un individuo a un grupo le puede dar un prestigio que le permita éxitos -- seguridad o garantías.

Al hablar de cuál es la fuente de atracción en los grupos, podemos decir que los individuos dependen de los demás para satisfacer la mayoría de sus necesidades, asi mismo, el grupo facilita a sus miembros la consecución de una gran cantidad de fines.

Los intereses, valores y actitudes vienen a constituir aspectos importantes para la atracción a cualquier grupo, pues los miembros acuden para expresar sus ideas ante los demás y obtener así

su confirmación. Otra fuente de atracción de grupo es la necesidad de conocer el medio, de obtener de la sociedad la ratificación de nuestros propios juicios y opiniones. Festinger (1954), ha hablado de un impulso de auto-evaluación, una necesidad de saber si nuestras opiniones son correctas, y saber con precisión, de lo que se es capaz y de lo que no se es capaz de hacer. Puede decirse que ésto responde a una necesidad de confirmación, de sí mismo a través del otro, de realización y de enriquecimiento mutuo. Para satisfacer esa necesidad es preciso pertenecer a un grupo, puesto que no hay modo de obtenerla directamente del medio. Puede decirse que en el grupo el individuo se somete a prueba y se compara con los otros miembros, lo que permite determinar si sus ideas, juicios y opiniones corresponden o no, a la realidad social en la que vive.

Los grupos también permiten a la mayoría de sus miembros, la satisfacción de las necesidades sociales tales como la afiliación, amistad, aprobación, y reconocimiento, y a algunos miembros la realización de sus necesidades de poder y liderazgo. Según Sherif y Sherif (1964), los grupos se forman para proporcionar a sus miembros un sosten mútuo y un sentimiento de valor personal. Puede decirse que ésta es la fuente más importante de poder del grupo para influenciar los valores, las actitudes y las conductas de sus miembros. Por lo tanto, el individuo necesita pertenecer a éste, pues de algún modo determina en gran medida sus sentimientos de orgullo, prestigio y valor personal.



Por último, quiero decir que de la participación y la aceptación que surgen en un grupo, se deriva un sentimiento que incluso puede convertirse en alegría en el momento en el que se toma conciencia del "nosotros", que soporta relativamente la prueba del tiempo y los desafíos que se le presentan.

## 2. Determinantes de la atracción del grupo.

Cartwright y Zander (1972)<sup>1</sup>, suponen "que un individuo se sentirá atraído hacia un grupo de acuerdo a su evolución de las consecuencias deseables e indeseables que surgirán al pertenecer a él"<sup>1</sup>.

La atracción de una persona por un grupo no solo está determinada por las características del grupo, sino también por su opinión con respecto a la adecuación de sus normas y valores en relación al grupo.

Así, Cartwright y Zander (1972) opinan que "la atracción de un grupo depende del valor esperado de los resultados relacionados con la membresía" (pág. 113).

Thubaut y Kelley (1959), hicieron hincapié en una determinante adicional de la atracción por el grupo, al cual nombraron nivel

1. Cartwright y Zander, Dinámica de Grupos, Ed. Trillas, 1972, pág. 113

de comparación, que hace referencia a la comparación que se deriva de la experiencia con otros grupos.

Cartwright y Zander (1972) proponen tres series interactuantes de variables que determinan la atracción de una persona por un grupo.

1. Su base motivacional de atracción, que consiste en los valores que motivan a una persona a pertenecer a un grupo.

2. Las propiedades de incentivo del grupo, que consisten en sus metas, programas, características de sus miembros, prestigio u otras propiedades significativas para la base motivacional.

3. Su expectación, la cuál se relaciona con la propiedad subjetiva de la membresía que en realidad tendría consecuencias -- beneficiosas o perniciosas para él.

Es evidente pues, que sí los miembros de un grupo tienen metas y fines comunes a conseguir; si la mayoría de sus miembros son afines u homogéneos; si la pertenencia al grupo les da cierto prestigio; y si sus expectativas se ven cumplidas, este grupo será más atractivo para sus miembros, los cuáles lograrán una alta motivación e integración en su trabajo en particular y a la meta del grupo en general.



## PERCEPCION INTERPERSONAL

Ya sea que se trate de la interacción de un maestro -- con un alumno, de un psicoterapeuta con su paciente, o de un alumno-- con otro alumno, se puede decir que esa interacción dependerá de la -- percepción eficiente que una persona tenga sobre otra.

Las relaciones interpersonales suceden entre indivi-- duos en un nexo social determinado, en su interacción con otros, y así, para percibirse necesitan comunicarse, y para comunicarse necesitan percibirse, es decir, ambos están colocados en una relación interperso<sup>u</sup>nal, en donde por cierto o no cabe el simple concepto de causa-efecto, -- entre el comportamiento de ambas personas.

Diré también que la percepción interpersonal está fuer<sup>u</sup>temente influenciada por procesos subjetivos, tales como: actitudes, emo-- ciones, deseos, intenciones, sentimientos; se puede afirmar que el sim<sup>u</sup>ple hecho de que exista una similaridad, entre el que percibe y el perci<sup>u</sup>vido, hace de la percepción interpersonal un fenómeno único.

Heider (1958) opina que "obviamente, la existencia de<sup>u</sup> la otra persona como un objeto con particularidades no solamente físi-- cas y especiales, sino también, complejos, esto debe estar mediado --  
2  
por el sujeto" .

2. Heider, F. The Psychology of Interpersonal Relations. John Willey- & Sons, Inc. Publishers, New York, 1958.

Este autor afirma que los individuos que se atraen no solo son semejantes o poseen características similares, sino que, además, tienden a percibirse como tales, o bien, son complementarios si poseen una meta o un propósito en común.

De acuerdo con Heider, los psicólogos de la Gestalt, descubrieron que la proximidad es una de las relaciones entre objetos que frecuentemente conduce a la formación unitaria; objetos especialmente cercanos tienden a ser percibidos como una unidad.

Newcomb (1961), desarrolló una teoría, según la cual las personas que tienen actitudes similares se sienten atraídas unas con otras. Uno de los aspectos esenciales de esta teoría de la tendencia a la simetría de Newcomb, establece que los elementos de una relación interpersonal tienden a influenciarse en cuanto a sus actitudes, y sobre todo en aquellas personas que interactúan en una cercanía física— esto va a dar como resultado un equilibrio en sus opiniones y la tendencia a percibir y a actuar dentro de marcos de referencia similares.

En otros experimentos realizados por investigadores como Byrne y Blaylock (1963), con respecto a la similitud en las parejas matrimoniales, se encontró que el grado de semejanza de actitudes que existen entre esposos es menor, al grado de semejanza que ellos suponen que existe, esto puede indicar que los esposos enfatizan sus si

militudes y evitan las áreas de desacuerdo en busca de una armonía.

Estos autores concluyen que la similitud en actitudes-- produce atracción; sobre todo cuando se teme a la no aceptación, pues si se piensa que el otro es similar a uno, se disuelve el temor en cierta forma.

Asímismo otros estudios sobre la felicidad matrimo-- nial indican que la semejanza en intereses y actitudes, tienen como con secuencia un matrimonio satisfactorio ( Terman y Cols, 1938).

Existe bastante evidencia que las personas de caracte-- rísticas homogéneas entre los miembros de un grupo, produce una alta satisfacción entre sus miembros. Por último quiero mencionar a Ho-- llingshead (1949), quien observó que en los grupos recreativos los alum\_ nos y alumnas, se asociaban con sujetos semejantes a ellos. Y se sen-- tían muy bien pues estaban acompañados de sus semejantes.

Para concluir diré que la atracción que los miembros - de un grupo sienten entre sí, se debe entre otros factores, a su homoge neidad, a sus similitudes en actitudes y personalidades; esto va a afec- tar de una manera u otra, como lo veremos en capítulos posteriores a-- éste estudio, a la cohesibilidad y productividad que en un grupo pueden surgir.



## PRODUCTIVIDAD

### Un Marco de Referencia para el Estudio de la Eficacia de los Grupos

Varias son las ciencias que se han interesado por la eficacia de los grupos; así por ejemplo tenemos a los psicólogos sociales, industriales, educativos, sociólogos, antropólogos, etc. Como resultado de esos estudios tenemos un gran número de datos que se pueden clasificar bajo la rúbrica de la psicología aplicada de la eficacia de los grupos. Es necesario entonces delimitar un marco común de referencias, tal marco se va a relacionar con método de la ciencia experimental; esto es, la relación entre variables independientes, intermedias y dependientes. Con esto quiero decir que las dimensiones o las variables que pertenecen a un grupo se pueden clasificar en una de estas tres categorías. No está por demás decir, que éste procedimiento nos permite organizar un gran número de resultados diferentes, que tal vez aparentemente no tengan relación recíproca, en un cuerpo coherente de doctrinas.

Variables dependientes.- Podemos tomar varias medidas de la eficacia de un grupo y tratarlas como variables dependientes; éstas están precedidas por las variables intermedias. Como ejemplo - de esto podemos poner; el número de tazas que pinta un artesano en un



día, el número de problemas resueltos, la satisfacción que produce una actividad colectiva, etc. Aquí debemos de tomar en cuenta, a qué se va a referir la eficacia.

**Variables intermedias.**— Se pueden considerar a estas variables, como procesos individuales o colectivos que van a afectar a las variables dependientes. Este es el caso del tipo de liderazgo, de la motivación por la tarea, las relaciones amistosas entre los miembros— etc. Estas y otras variables intermedias, aparecen pues, como un reflejo de las variables independientes.

**Variables independientes.**— Estas variables son los elementos que se manipulan en una experiencia. Algunas de estas variables se denominan estructurales, como por ejemplo, el tamaño del grupo y su composición; otras son variables de tarea, o sea la naturaleza de la tarea, su grado de dificultad; y otras son variables ambientales,— por ejemplo, ubicación del grupo, su puesto funcional dentro de una organización más amplia. Debemos tener en cuenta que todas las variables independientes se pueden manipular desde fuera y cada una de estas variables, sirve de elemento de iniciación dentro de un sistema de variables. Así, la variable independiente de la composición de un grupo puede afectar a una área intermedia, por ejemplo al estilo de liderazgo y ésta a su vez puede ayudar al rendimiento de un grupo, o sea a una variable dependiente.

Podemos decir que se dan una serie de interacciones entre las variables a cualquier nivel; por ejemplo, el tamaño de grupo puede ser tomado como variable dependiente, y será modificado por otras variables, como por ejemplo la tarea de grupo, etc.

### La Eficacia de un Grupo como Función de sus Características Estructurales.

Al considerar este punto, discutiremos los problemas más importantes de acuerdo a las siguientes categorías: 1) tamaño de grupo; 2) composición de grupo; 3) jerarquía de status de grupo; 4) canales preestablecidos de comunicación dentro de un grupo.

1. Tamaño de grupo. Al preguntarnos si los grupos pequeños son más eficaces que los grandes o viceversa, solo podemos responder de una manera aproximada; por eso no nos sorprendemos al leer un estudio de Köhler (1927), de que en una trinchera un grupo grande puede trabajar con más eficacia que un grupo pequeño; pero Köhler también transmitió el dato de que la eficacia de un grupo no se relaciona directamente con su tamaño; a medida que se va incrementando en un nuevo miembro (hasta llegar a doce), cada uno de los sujetos trabaja un diez por ciento menos. Esto nos sugiere que para comprender la relación entre el tamaño de un grupo y su eficiencia, debemos hallar por ejemplo, por que la adición de nuevos miembros reduce el rendimiento

de cada uno de ellos. Tenemos que descubrir por qué al aumentar se-- producen cambios en la motivación total y por qué la estructura de grupo y su cohesión también se modifican.

### 1.1 Tamaño de grupo, cohesión y satisfacción.

Seashore (1954) midió la cohesión de doscientos gru-- pos laborales pertenecientes a una industria. Observó que los grupos -- más pequeños, eran más coherentes que los grupos más amplios. Ade-- más en los grupos pequeños (que oscilaban entre cuatro y veintidos personas), eran más cohesivos que los grupos más amplios.

Miller (1950), encontró que las discusiones en donde -- intervenían muchas personas, eran más traumatizantes que aquellas en las que intervenían pocas. Esto se debe a que en rara ocasión se puede llegar a acuerdos reales en grupos numerosos.

Los resultados de diversos estudios muestran que en-- general, las personas tienden a ser más felices cuando se hallan inclufdas en grupos pequeños.

### 1.2. Tamaño de grupo y distribución de la participa-- ción.

Bales y sus colaboradores (1951) y Stephan y Mishler (1952), han encontrado que la comunicación tiende a centralizarse en -- una persona cuando se trata de grupos amplios. Pero en el número de personas que contribuyen menos, umenta su participación a medida que el grupo se expande a cerca de siete sujetos. Gibb (1951) observó que el -- número total de ideas producidas, aumentaba al incrementarse el tamaño del grupo, aunque no en proporción al número de miembros, esto puede deberse a que al aumentar el tamaño del grupo, es mayor el número de sujetos que experimentan inhibición y bloquean su participación hacia el grupo.

Resumiendo, en los grupos pequeños cada individuo tiene el suficiente espacio vital para expresarse, es por eso que sus habilidades pueden ser experienciadas en los grupos más amplios, solo los individuos "fuertes", pueden expresar sus habilidades.

### 1.3 Tamaño de grupo y líderazgo.

Es evidente que el estilo del candillaje puede ser afectado por el tamaño del grupo. Carter (1951) y sus colaboradores encontraron una correlación entre el autoritarismo y el candillaje; éste aumentaba cuando el número de sujetos se incrementaba de cuatro a -- ocho personas.

Al concluir diremos que el tamaño más favorable para que los grupos sean eficientes es el que no sea demasiado amplio, pues cuando los grupos son demasiado numerosos, se enfrentan a una serie de problemas de organización, y con obstáculos que impiden participar a todos los sujetos del grupo en una tarea común de aprendizaje.

## 2. Composición de grupo

Al parecer la eficacia de un grupo para alcanzar sus objetivos va a depender de las características individuales de sus miembros. Ciertos rasgos como son la cooperación, eficiencia e intuición se correlacionan positivamente con el aprendizaje colectivo; por el contrario ciertos rasgos individualistas como la agresividad, el interés por las soluciones personalistas y el autoritarismo tienden a disminuir la cohesión del grupo y el calor humano.

Se puede agregar que la eficacia de un grupo no puede ser explicada completamente por las características individuales de sus miembros, pero su estructura también la debemos tener en cuenta.

### 2.1 Estructura de grupo-homogeneidad.

Al parecer las personas que poseen los mismos valores actitudes e intereses tienden a formar grupos duraderos y estables.

Como ya vimos en el capítulo de atracción, la homogeneidad de las características individuales entre los miembros de un grupo, produce <sup>1</sup> satisfacción entre ellos ; pero la homogeneidad-heterogeneidad va a determinar también la productividad de un grupo. Catell, Saunders y Stice (1953), examinaron a ochenta grupos de diez sujetos, en una amplia gama de tareas; y llegaron a la conclusión que bajo ciertas características la homogeneidad facilita la eficiencia, mientras que la heterogeneidad las facilita en otras.

### 3. Jerarquía de Status

Los miembros de cualquier grupo, llegan a ocupar diferentes posiciones de status dentro de éste. Esta jerarquía se halla determinada por la estructura de las comunicaciones, previamente establecidas en el grupo.

#### 3.1. Jerarquía de Status y perfil de comunicaciones.

Thibaut (1950) y Kelly (1951) en algunos experimentos, han encontrado que la jerarquía de status, influye en la eficiencia de los grupos, y va a estar determinada por el perfil de comunicaciones de los miembros de un grupo.

1. Para mayor referencia consultar el trabajo de Laing, Phillipson y Lee; Percepción Interpersonal, Amorrortu Ed, Buenos Aires, 1973.

#### 4. Canales de Comunicación

Aislado entre sí a los miembros de un grupo que están realizando una determinada tarea experimental, es posible controlar los canales de comunicación de tal forma que se obtenga una estructura comunicativa específica, es decir, una red de comunicación.

##### 4.1 La red de Comunicación abierta al máximo

Varios estudios han comprobado que las redes completamente abiertas exigen menos tiempo y conducen a menos errores que otras redes de menor conexividad. En estos estudios (Christie, Lucey y Macy, 1952; Shaw 1954; Gilchrist, Shaw y Walker, 1955) los grupos tenían que realizar problemas aritméticos. Shaw, Rothschild y Strickland (1957) estudiaron la eficacia relativa de tres redes de comunicación para resolver dos problemas complejos de relaciones humanas. De nuevo se observó que la red completamente abierta era más eficaz, si medía el tiempo necesario para alcanzar una decisión, que las redes de menor conexividad; esto puede deberse a que estas últimas se hallan bloqueadas en su deseo de organizarse a sí mismas de una manera idónea.

Por último quiero señalar que la eficacia colectiva depende, en parte, de ciertas variables intermedias, como las caracte--

rísticas de la interacción colectiva y el estilo de caudillaje, la interdependencia de la motivación colectiva y la cuantía y la calidad de las relaciones amistosas.

La calidad y el estilo de caudillaje poseen una importancia crítica para determinar la eficacia de los grupos de trabajo y de creación (ver a Maier y Solem 1952; Pelz (1952); Katz y Kahn (1953). Estas dimensiones de la conducta de caudillaje, que determinan la eficiencia colectiva, incluyen la adopción de las funciones del líder, una supervisión general y menos íntima (caudillaje participativo) y una actitud favorable al individuo.

La eficacia de un grupo en el cumplimiento de sus funciones depende de la buena voluntad de los miembros para trabajar por los objetivos comunes. (Deutsch 1949). La interdependencia motivacional parece que aumenta si los miembros son interdependientes en sus funciones colectivas y si poseen la oportunidad para tomar decisiones que afectan a su rendimiento.

Finalmente diré que los estudios de las relaciones amistosas entre los miembros de un grupo, en su rendimiento común, sugieren que dichas relaciones tienden a incrementar la productividad si los miembros han aceptado la tarea impuesta. Si no la han aceptado, las relaciones sociales ocuparán el primer puesto, en vez de la tarea que el grupo tiene que realizar.





## COHESION

1. Definición

La mayoría de los teóricos está de acuerdo en que la cohesión del grupo se refiere al grado en el que los miembros de un grupo desean pertenecer en él.

La definición utilizada con mayor frecuencia es la de Festinger (1950) el cuál dice que la cohesión es la totalidad de fuerzas que van a mantener juntos a los miembros de un grupo, y a resistir contra las fuerzas de desintegración. Dichas fuerzas van a determinar ciertas propiedades y características de sus miembros, y a su vez dichas fuerzas van a ejercer varios efectos, que constituirán las consecuencias de la cohesión de un grupo; así la cohesión del grupo va a ser el resultado de la acción de cierto número de factores, entre los cuales los más esenciales son la atracción que el grupo ejerce entre sus miembros, así como el tipo de meta a alcanzar, o la actividad que el grupo se fija.

Asímismo Thibaut y Kelly (1954) dicen que la cohesión es la atracción global de un grupo para todos sus miembros. Spratt (1975) define a la cohesión como el campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre sus miembros para mantenerlos en el grupo.

La variable cohesión a sido estudiada desde dos puntos de vista: como variable dependiente y como variable independiente. Como variable dependiente se ha intentado determinar las condiciones que causan distintos niveles de cohesión, mientras que como variable independiente, se han investigado los efectos que diferentes niveles de cohesión ejercen sobre el grupo y sus miembros.

Los dos enfoques en conjunto, han ayudado en forma significativa a entender la dinámica dentro de los grupos, pero todavía resulta necesario lograr una integración teórica del grupo total de hallazgos.

## 2. Los factores de la cohesión.

1

Jean Maisonneuve divide a los factores de la cohesión en factores extrínsecos y factores intrínsecos, los cuáles serán explicados a continuación:

### 2.1. Factores intrínsecos

Son aquellos factores anteriores a la formación de los grupos como tales o que se dan en forma inmediata, ya que se constituyó el grupo. Todos los factores que aparecen en los grupos institucionales, son factores extrínsecos, como controles sociales ( que van desde

las formas de coerción legal, hasta los modos de presión de la opinión pública); y por otro lado tenemos factores como la dependencia jerárquica o funcional del grupo en un conjunto más amplio ( en una oficina, en una empresa , etc).

Otros factores comunes a la mayoría de los grupos son: la disposición material que rige las redes de comunicación, la similitud o diferencia de las posiciones sociales de los miembros y los marcos de referencia propios a los individuos reunidos.

## 2.2 Factores intrínsecos

Estos factores son aquellos propios al grupo como tal y se dividen en dos categorías:

I. Los factores socio-afectivos; que son los que se refieren a la atractividad y engloban ciertas motivaciones, emociones y valores comunes, y comprenden en esencia:

a) La atracción de un objetivo común; esta se refiere a la meta del grupo por alcanzar, y ésta puede ser más o menos clara según el tiempo que lleve el grupo trabajando junto y la naturaleza de éste.

b) La atracción de la acción colectiva esta actividad es el medio para alcanzar el objetivo que el grupo tiene planeado y es una fuente de satisfacción en sí misma, pues reclama la consecución de ciertos éxitos determinados.

c) La atracción de la pertenencia al grupo; este factor es muy importante y combina diversos afectos según sea el caso, como un sentimiento de poderío (grupos en expansión, grupos de presión), de orgullo (grupos de prestigio) o de seguridad (caso de los grupos bien establecidos). Pero es factible que más allá de estos afectos lo fundamental sea el comunicarse, el unirse de alguna manera a los demás, escapando de ese modo a la ansiedad de la soledad. El conjunto de todos estos factores determinan el proceso de identificación de los miembros hacia su grupo, la intensidad de la atracción interpersonal, y la satisfacción de las necesidades personales.

## II. Los Factores Operativo y Funcional

Estos factores son los que sirven al grupo para organizarse, satisfacer sus necesidades y proseguir sus metas; y en relación a dichos factores es necesario considerar:

a) La distribución y la articulación de los roles, los cuáles dependen a las actividades realizadas y de las aptitudes de los miembros.

Para que exista ésto es necesario definir los roles que a su vez son interdependientes y complementarios y es hasta entonces-- cuando empieza realmente a funcionar el grupo.

b) La conducta del grupo y el modo del liderazgo. Los estudios sobre grupos, tanto formales como informales han revelado-- que cada miembro influye sobre el grupo ya que esta influencia difiere tanto en intensidad como en calidad.

Por los estudios que se han hecho parece ser que ninguna operación de productividad (material o intelectual) puede ejecutar-- se sin ningún rol preeminente del líder o conductor del grupo, lo que-- se debe complementar con las exigencias variables del grupo en total-- como: metas, necesidades de los miembros, posición del grupo.

### 3. Investigaciones Experimentales

De las principales que se han llevado a cabo sobre-- la cohesión son en su mayoría estudios de laboratorio realizados por --  
2  
los luwinianos ( en especial L. Festinger, S. Schachter, M. Deutsch) .  
Estos investigadores tuvieron la necesidad de convertir la noción de cohesión en "índices operativos" susceptibles de medición; se tratan de mo

2. Los principales trabajos fueron publicados en el simposio titulado --  
Group Dynamics, Research and Theory, 1960.

dos de comportamiento registrables: grados de participación en una tarea, de prueba, de interacción con los compañeros; y de índices psicológicos más indirectos: nivel de satisfacción expresada en respuesta a un cuestionario y distribución de las elecciones preferenciales. Pero aparte de los problemas metodológicos que plantea el empleo de ordenes verbales, resulta dudoso que estos índices puedan expresar en forma completa esa "resultante de fuerzas" que constituye la definición -- de cohesión.

#### 4. Investigaciones Experimentales en Laboratorio

##### 4.1 Diferentes enfoques sobre como medir la cohesión

A continuación se descubrirán algunos enfoques que se relacionan con la definición de cohesión, y que a su vez se asocian con algunas propiedades de los grupos.

##### 4.1.2 Atracción interpersonal entre los miembros

La suposición principal de la que parten los investigadores que enfocan sus estudios en la variable atracción interpersonal, es que, entre más se atraigan los miembros de un grupo entre sí, más atractivo será este para sus miembros.

Los estudios llevados a cabo por Festinger, Schachter y Back (1951) y los de Bovard (1951), apoyan el punto de vista de que -- la cohesión da al grupo poder para influir sobre sus miembros, pero es --  
tos estudios no proporcionan una base sólida para determinar que méto --  
do es superior para medir la cohesión.

#### 4.1.3. Evaluación del grupo como un todo

Este enfoque toma al grupo como entidad, más bien --- que como relaciones interpersonales, y desarrolla índices conforme a --  
la evaluación del grupo hecha por los miembros. Bovard (1951), Jack --  
son (1959), Mann y Boumgartel (1952), llevaron a cabo una serie de in --  
vestigaciones centradas en la evaluación del grupo como un todo. Los --  
resultados que encontraron los dos primeros investigadores fueron que --  
se -- tiende a evaluar al grupo como un todo cuando a su vez se evalúan --  
cada uno de los miembros del grupo; para los segundos investigadores --  
los resultados de sus estudios sugieren que es valioso explorar con --  
más detalle el uso de los miembros de un grupo como informante so --  
bre la cohesión de este.

#### 4.1.4. Cercanía o identificación de un grupo

Ciertos investigadores han usado preguntas planeadas -- para estudiar la identificación de los miembros con su grupo o hasta --



donde se sienten implicados con él, para con ello medir la cohesión.

Converse y Campbell (1956), elaboraron una escala de identificación, la aplicaron y sus resultados ofrecieron un apoyo más a la hipótesis de que la cohesión da poder al grupo para influir sobre sus miembros.

Los estudios hechos por Sagi, Olmsted y Atelse/K (1955) e Indik (1965), indicaron que las mediciones de la involucración personal, interés, identificación y sensación de pertenencia con componentes de suma importancia para la cohesión de un grupo.

#### 4.1.5. El deseo expresado de permanecer en el grupo

En este enfoque se utiliza la definición conceptual de cohesión de grupo, es decir, el grado en que los miembros desean permanecer en el grupo.

Schachter (1958) elaboró una serie de preguntas para crear diferentes grados de cohesión, la cual ha sido utilizada por varios investigadores, las preguntas elaboradas por Schacheter eran bastante directas y esto hizo suponer a Libo (1953) que los miembros podrían no responder siempre sinceramente, y por eso elaboró una prueba proyectiva basada en dibujos. Dicha prueba distinguía bastante bien,

a los sujetos que al permitirseles elegir libremente, después permanecían en el grupo; y a los que lo abandonaban; esta prueba se correlacionó en un alto grado con la medida de cohesión basada en las preguntas directas de Schacheter.

#### 4.1.6 Índices Compuestos.

A partir de los cuatro enfoques anteriormente expuestos se ha probado que la cohesión tiene relación con otros fenómenos, lo cual es consistente con las expectativas derivadas de las concepciones teóricas sobre la cohesión de grupo.

Reconociendo lo anteriormente dicho algunos investigadores elaboraron índices compuestos. Seashore (1954) elaboró sus índices compuestos basándose en un cuestionario administrado a empleados de una firma manufacturera, y computó las interrelaciones existentes entre las respuestas y encontró que todas se correlacionaban positivamente y con ello elaboró un índice único de cohesión, relacionado con varios indicadores de fenómenos que supuestamente son a consecuencia de la cohesión.

Scott (1965) elaboró un índice basado en siete preguntas, sobre los sentimientos de devoción que se tienen por el grupo, en un estudio longitudinal de diez hermandades universitarias.

En sus resultados no se correlacionan los índices de atracción de grupo y la atracción interpersonal promedio existente entre los miembros. Para Scott esto significó que la atracción de grupo no se basaba en la atracción interpersonal, significativamente hablando.

Hargstrom y Silvin (1965) en sus investigaciones concluyeron que los factores de "satisfacción social" y cohesión psicométrica u otras medidas de grupos, producen diferencias importantes en la naturaleza del funcionamiento del grupo.

Las investigaciones anteriores demuestran la relación entre varios indicadores de cohesión; en cambio los estudios de Gross y Martin (1952), Eisman (1952), Ramuz-Nienhuis y Van Bergen (1950), no hallaron correlación entre los índices de cohesión que utilizaron los autores anteriormente mencionados.

Estos hallazgos demuestran de cierto modo, que para que avance la comprensión de la naturaleza de la cohesión de grupo, es necesario aunar, la teoría sobre los grupos, y la forma de medir las variables que los conforman.

Al concluir diré que los estudios hechos en relación a la cohesibilidad de un grupo, se pueden dividir en dos grandes ramas: los que se basan en los aspectos del comportamiento y los procesos de grupo; y los que se interesan principalmente por factores de la atrac-

ción . Cabe señalar que estas dos posiciones se relacionan con la productividad de un grupo. Así en la primera, se parte de los siguientes supuestos: en un grupo cohesivo existe una alta moral y atracción entre sus miembros, y por lo tanto a mayor cohesión, mayor productividad. La segunda posición, cohesividad- atracción; postula que a mayor cohesión en un grupo, será más grande el poder del grupo para influir a sus miembros; entonces se considera la productividad como parte del éxito y buen funcionamiento del mismo.

Bovard (1951) investigó dos formas de enseñanza universitaria: la que se centraba en el grupo y la centrada en el líder. El estudio en específico; la atracción por el grupo y el agrado por la clase como un todo. Bovard encontró que existía mayor atracción y agrado en la enseñanza centrada en el grupo.

Se puede decir, finalmente, que la cohesividad de un grupo se relaciona con la productividad, y ambos se relacionan, entre otros factores como el tipo de comunicación intra-grupal, el tipo de liderazgo, la homogeneidad- heterogeneidad entre sus miembros, y la atracción que puede existir de parte de éstos, a su grupo.



### Planteamiento del problema

El problema a investigar del presente estudio es determinar si ciertas variables que se presentan en los grupos como son el tipo de liderazgo, la homogeneidad entre sus miembros, la atracción que existe de parte de éstos hacia su grupo, y la comunicación descentralizada; van a influir para que los grupos sean más cohesivos y por lo tanto más productivos.

### Definición de las Variables

#### VARIABLES DEPENDIENTES:

**Cohesión:** según Festinger (1950) la cohesión es la totalidad de fuerzas que van a mantener juntos a los miembros de un grupo, y los van a hacer resistir contra las fuerzas de desintegración; dichas fuerzas dice este autor, van a determinar ciertas propiedades y características de sus miembros, y a su vez éstas fuerzas van a ejercer varios efectos que constituirán las consecuencias de la cohesión de un grupo.

La variable cohesión puede ser estudiada como variable dependiente y como variable independiente; como variable dependiente intenta determinar cómo ciertos factores que en este estudio son:

tipo de liderazgo, comunicación centralizada-decentralizada, la homogeneidad-heterogeneidad en los miembros, y el grado de satisfacción que éstos sienten por su grupo, influyen para que los grupos sean cohesivos, y por lo tanto más productivos; mientras que la cohesión podría manejarse como variable independiente si se midieran directamente los efectos que diferentes niveles de cohesión ejercen para que un grupo sea más productivo o no lo sea.

Es importante señalar que en este estudio, no se midió directamente la cohesión por medio de un instrumento, sino que ésta está determinada por el resultado de todas las variables mencionadas anteriormente, y por lo tanto en este estudio la cohesión fue tomada -- como variable dependiente.

Productividad: entendiéndose por ésta, el promedio total de calificaciones que el grupo obtuvo al final del curso. Promedio de ocho o más en el curso se definieron como de alta productividad.

Variables independientes:

Comunicación: Es el número de comunicaciones centralizadas-decentralizadas intercambiadas por cada uno de los miembros con sus demás compañeros, en varias sesiones.

Liderazgo: entendiéndose por ésta como el número de actitudes democráticas y autoritarias registradas en los asesores de cada grupo.

Atracción hacia el grupo: Se definió como el grado de satisfacción expresado en los miembros al pertenecer a su grupo.

Homogeneidad-Heterogeneidad: se refiere a la similitud-desimilitud existente en opiniones expresadas entre los miembros de un grupo.

### Hipótesis

Hipótesis de trabajo:

1. A mayor homogeneidad entre los miembros de un grupo mayor cohesión.
2. A mayor comunicación descentralizadas entre los miembros de un grupo mayor cohesión.
3. A mayor liderazgo democrático mayor cohesividad en un grupo.



4. A mayor atracción de los miembros hacia el grupo mayor cohesión.
5. A mayor cohesión en un grupo mayor productividad.

Hipótesis nulas:

1. No habrá diferencia estadísticamente significativa entre grupos con grados diferentes de homogeneidad con respecto al nivel de cohesión de éstos.
2. No habrá diferencia estadísticamente significativa entre grupos con grados diferentes de la comunicación con respecto al nivel de cohesión de éstos.
3. No habrá diferencia estadísticamente significativa entre grupos con diferentes tipos de liderazgo con respecto al grado de cohesión de éstos.
4. No habrá diferencia estadísticamente significativa entre grupos con diferentes grados de atracción de los miembros hacia su grupo con respecto al nivel

de cohesión de éstos.

5. No habrá diferencia estadísticamente significativa entre grupos con diferentes grados de productividad con respecto al nivel de cohesión de sus miembros.

### Diseño del estudio

El diseño utilizado en esta investigación fue el diseño de más de dos muestras independientes, con el fin de establecer el efecto que tienen las variables independientes: tipo de comunicación, tipo de liderazgo, atracción hacia el grupo, homogeneidad-heterogeneidad entre sus miembros, sobre las variables dependientes cohesión y productividad, en el estudio de nueve grupos independientes.

Hubo un grupo piloto, con el fin de detectar las posibles fallas que se pudiesen presentar en el cuestionario, y también con el fin de modificar o mejorar el entrenamiento de los observadores que registrarían las variables de comunicación y liderazgo.

### Muestra

Once grupos de séptimo semestre cursaron el área de psicología social bajo el sistema de enseñanza MEPS, en el año de 1975; con una población total de 90 alumnos inscritos en dicha área.

En esta investigación se estudiaron 9 grupos y 67 sujetos; o sea que dos grupos de la población total no se incluyeron en éste estudio; esto fue debido a que como se menciona anteriormente, uno de ellos sirvió como grupo piloto. El motivo de que no se incluyera el otro, fué por que todos los miembros de éste se rehusaron a contestar el -- cuestionario.

Los nueve grupos investigados tenían un total de 76 -- alumnos, de los cuales sólo fueron estudiados 67; los nueve restantes -- no asistieron regularmente al curso.

Cabe señalar por último, que al inicio de esta investigación, el objetivo era estudiar al total de la población, excluyendo al grupo piloto en el estudio final.

### Características de la muestra:

Estudiantes de séptimo semestre del área de psicología social de la Universidad Autónoma de México, cuyas edades fluctuaban entre los 20 y los 33 años. El 84% eran solteros y el 16% casados, de éstos el 56% tenían de 1 a 4 hijos. El 59% de la población estudiada vivía con su familia. El 98% de los padres de los alumnos fueron a la escuela; el 35% terminó su profesión, de éstos sólo el 8% tenía estudios de postgrado. El 98% de las madres fueron a la escuela, y sólo el 4% terminó su profesión.

De los alumnos casados, el 85% de sus cónyuges fueron a la escuela; y sólo el 8% terminó su profesión. De todos los alumnos investigados, el 61% trabajaba; de éste porcentaje el 28% como psicólogos y el 14% en investigación social. El ingreso per cápita de su familia fluctuaba entre los 2,000.00 y más de 15,000.00 pesos.

El 56% de las personas tenía casa propia; el 41% usaba automóvil como medio de transporte. El 91% de la población se definió a sí misma como perteneciente a la clase media.

### Instrumentos y procedimiento

Para la obtención de los datos se utilizó un cuestiona-

rio para detectar las características de la muestra, que también incluía:

1. Una escala de actitudes tipo Thurstone, la cuál sirvió para medir cuán homogéneos o heterogéneos eran los miembros de un grupo. La escala constaba de nueve preguntas que medían la actitud hacia diferentes aspectos como la ciencia, el amor, la religión, etc.

Dicha escala consistía en pedirle a los sujetos que marcaran con una (X), cuál de tales aseveraciones expresaba mejor su opinión; dentro de un rango de cinco posibles respuestas, que iban desde muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

2. Para medir la atracción de los miembros hacia el grupo, el instrumento que se utilizó fue también una escala de actitudes, con siete posibles respuestas, en donde se le pedía a los sujetos que expresaran su grado de satisfacción al pertenecer a su grupo; dicha escala estaba representada por una montaña con siete escalones, en donde entre más alto marcaran el escalón más satisfechos y

contentos se sentían al pertenecer a su grupo y viceversa; entre más abajo señalarán menos les gustaba su grupo y más mal se sentían al pertenecer a él.

3. El instrumento que se utilizó para medir la estructura de comunicación de los grupos fue un cuadro en el que cada miembro figuraba a la cabecera de una línea en cuanto hubiesen sido emisores de comunicaciones, y a la cabecera de una columna en cuanto receptores; en cada casillero se inscribió el número de comunicaciones emitidas por el individuo cabecera de línea en dirección a la cabecera de la columna; o sea que se registró el número de comunicaciones que cada individuo dirigió a los demás miembros del grupo; incluyendo al asesor; para detectar los posibles centralizadores de la comunicación de los grupos.

4. El instrumento para medir el tipo de liderazgo consistió en registrar a los asesores de cada grupo en tres actitudes específicas que medían liderazgo democrático, las cuáles eran: número de veces que incitaba a hablar; número de veces que se dirigía al grupo en general; y número de veces que reforzaba u orientaba al grupo en general o a sus miembros en particular.

1. Para mayor referencia de estos criterios ver la página 61 de este estudio.

Las tres actividades específicas que medían liderazgo-- autoritario eran: número de veces que hablaba más de tres minutos;-- número de veces que se dirigía a una persona en particular; y número de veces que intimidaba o sancionaba a los miembros en particular o al grupo en general <sup>1</sup>.

5. Y por último, para medir productividad se les pidió a los asesores las calificaciones de todos sus alumnos al final del curso, con el fin de obtener el promedio de éstos. Cabe señalar que las calificaciones contenían los siguientes criterios: asistencia, participación y calificación en trabajos y seminarios.

El procedimiento que se llevó a cabo para aplicar los-- instrumentos fue el siguiente: quienes habían y quienes no habían tra-- bajado.

El cuestionario se le dió a los asesores de cada grupo-- para que se los dieran a sus alumnos y que lo contestaran; se les pi-- dió que les dijera a éstos que dicho cuestionario era para detectar las fallas que pudiese presentar el sistema de enseñanza MEPS. Esto se realizó con el fin de que los alumnos no supieran el verdadero objetivo del estudio, y controlar así las posibles variables extrañas que -- pudiesen intervenir en esto.

Para evaluar el tipo de comunicación, se registró tres veces a los grupos durante una hora cada vez; esto se hizo por medio de

un observador que registraba quién se comunicaba con quién, y cuantas veces lo hacía, en el curso de la clase.

El asesor le dijo a su grupo que dicho observador iba a tomar la clase pues estaba interesado en el tema que se trataría; ésto se hizo con el fin de no incomodar a los alumnos, y para que se viese afectada mínimamente la dinámica natural del grupo por la presencia de esa persona.

Para evaluar el tipo de liderazgo se registró tres veces a los asesores durante una hora cada vez, en el curso normal de la clase, ésto se hizo por medio de un observador que registraba el número de actitudes democráticas y autoritarias emitidas por el asesor. -- Igualmente se le dijo al grupo, que esa persona estaba interesada en el tema de la clase. Para no afectar la dinámica natural del grupo; tampoco se les dijo a los asesores que se les registraría a ellos, con el fin de que no modificaran su conducta ante dicho observador.

#### Procedimiento estadístico

En este estudio se emplearon dos tipos de análisis diferentes:

1. Un análisis intergrupar de todas las variables por grupo.



2. Una correlación de las variables independientes , liderazgo y comunicación en relación a la variable dependiente: productividad.

El primero tuvo como objetivo analizar las variables independientes con el fin de evaluar el tipo de comunicación centralizada-decentralizada, el tipo de liderazgo democrático-autoritario, la homogeneidad-heterogeneidad entre los miembros, y la atracción que sentían éstos por su grupo; en relación con las variables dependientes cohesión y productividad que había presentado el grupo al final del curso.

El segundo análisis tuvo como objetivo evaluar cómo se correlacionaban las variables independientes tipo de liderazgo y comunicación del asesor y los alumnos. Este segundo análisis se hizo como un análisis complementario al estudio.

- 1.1. El procedimiento estadístico que se utilizó para medir el tipo de comunicación, consistió en obtener los porcentajes de comunicación descentralizada por medio de la obtención del número total de comunicaciones intercambiadas en el grupo en las tres sesiones; se sumaron las que recibió el asesor y las que recibió el alumno que más se dirigió el grupo;

para la obtención del porcentaje de comunicación descentralizada se comparó el total de comunicaciones intercambiadas por el grupo en las tres sesiones y las comunicaciones que intercambiaron los demás alumnos, quitando las que recibieron los centralizadores. A estos porcentajes se les aplicó la prueba de contraste de la diferencia de proporciones en el caso de dos muestras correlacionadas de McNemar (1962), quien desarrolló este método para contrastar la diferencia de tantos por ciento. Esto se hizo con el fin de evaluar cuál de los dos porcentajes fue predominante en cada grupo.

Este mismo procedimiento fue utilizado para medir el tipo de liderazgo, en donde se obtuvieron los porcentajes de actitudes democráticas y autoritarias presentadas en los asesores de cada grupo en las tres sesiones de registro; se les aplicó después la prueba de contrastes de la diferencia de proporciones de McNemar (1962).

El procedimiento estadístico utilizado en la escala de actitud que medía homogeneidad-heterogeneidad

entre los miembros de un grupo fue el siguiente:

- Para todas las preguntas que contenía la escala se sacaron los pesos según Likert (1932) por el método de desviación normal de categorías de -- respuesta, correspondientes a las cinco posibles respuestas dadas en las nueve preguntas
  
- Obtenidos dichos pesos, se prosiguió a hacer una matriz de diferencia de desviacionez Z, de las - respuestas que dió cada miembro con respecto a sus demás compañeros, en cada una de las preguntas.
  
- Después se sacaron las sumas de las diferencias obtenidas por pregunta, y por último se sumaron todas éstas medias, y se dividieron entre N, o sea, entre las nueve preguntas de la escala.

Este procedimiento se hizo con el fin de obtener la desviación total de las opiniones de los integrantes de cada grupo, y medir que tan homogéneos - o heterogéneos eran en cuanto a sus opiniones.

El procedimiento utilizado para la escala de actitudes que medía la atracción que los miembros sentían por su grupo fue el siguiente:

- Como en el procedimiento anterior se sacaron los pesos según el método de desviaciones normales de pesos de la categoría de respuesta, Likert (1932); correspondientes a las siete posibles respuestas de esta escala.
  
- Obtenidos éstos, se hizo una matriz de diferencias de desviaciones  $Z$ , de las respuestas que dió cada alumno con respecto a sus demás compañeros; por último se sacó la media de la suma de estas diferencias por grupo.

Dicho procedimiento tuvo como objetivo, evaluar que tan atractivo era el grupo para sus miembros.

Y por último, para evaluar la productividad de los grupos, se sacó el promedio que el grupo obtuvo al final del curso.

2.1. El segundo tipo de análisis de datos que se llevó a cabo, determinó la correlación existente entre las variables independientes tipo de comunicación y tipo de liderazgo, y la variable dependiente productividad.

Esto se hizo por medio de la prueba de coeficiente de correlación de rango de Spearman ( $r_s$ ); para determinar el grado de asociación de dichas variables.



CUADRO I

VARIABLES

GRUPO	1 LIDERAZGO	2 COMUNICACION	3 ATRACCION AL GRUPO	4 HOMOGENEIDAD HETEROGENEIDAD	5 PRODUCTIVIDAD
1	* 7.3	* 5.00	.740	* .017	* 8.7
2	* 7.3	* 4.10	* .074	* .002	* 8.9
3	* 3.2	.50	.372	* .054	6.3
4	* 9.0	.90	.510	.250	7.8
5	* 7.5	* 3.90	* .033	* .034	* 9.1
6	* 4.0	.90	.406	* .010	6.8
7	* 7.1	* 5.92	* .070	.166	* 8.4
8	* 6.3	* 3.70	.369	* .024	7.9
9	* 6.7	.10	* .045	.236	* 8.5

\* Las variables 1 y 2 son significativas al nivel de confianza de 1 por 100

\* Las variables 3 y 4 son significativas al nivel de confianza de .100

\* La variable 5 es significativa al nivel de confianza de 8.00 de promedio grupal en adelante.

## Resultados

Como se puede observar en la Tabla I, en los grupos - No. 2 y 5 se aceptan todas las hipótesis de trabajo por haberse encontrado que a mayor: liderazgo democrático, comunicación descentralizada, atracción de los miembros hacia su grupo, y homogeneidad entre sus miembros, existe una mayor cohesión en estos grupos y una mayor productividad.

En el grupo 1, se aceptan las hipótesis de trabajo 1, - 2,3 y 5 por haberse encontrado que a mayor: homogeneidad entre los miembros, comunicación descentralizada, liderazgo democrático, existe una mayor cohesión en este grupo y por lo tanto una mayor productividad. Y se acepta la hipótesis nula No. 4, la cual dice que no habrá diferencia estadísticamente significativa entre grupos con diferente -- grado de atracción de los miembros hacia su grupo y el nivel de cohesión de éste.

En el grupo 7, se aceptan las hipótesis de trabajo 2,- 3, 4 y 5 por haberse encontrado que a mayor: comunicación decentra lizada, liderazgo democrático, atracción de los miembros hacia el -- grupo, existe una mayor cohesión en éste y por lo tanto una mayor -- productividad. Y se acepta la hipótesis nula No. 1, la cual dice que no



habrá diferencia estadísticamente significativa entre grupos con diferente grado de homogeneidad de los miembros de un grupo y el nivel de cohesión de éste.

En el grupo No. 9 se aceptan las hipótesis de trabajo 3, 4 y 5, por haberse encontrado que a mayor: liderazgo democrático y atracción de los miembros a su grupo, mayor cohesión en éste y -- por lo tanto mayor productividad. Y se aceptan las hipótesis nulas 1 y 2 por no haberse encontrado diferencias estadísticamente significativas entre: el grado de homogeneidad de los miembros de un grupo y el grado de cohesión de éste; y en que a mayor comunicación descentralizada de los miembros de un grupo, mayor cohesión de éste.

En el grupo 8 se aceptan las hipótesis de trabajo 1, - 2 y 3 por haberse encontrado que a mayor homogeneidad entre los --- miembros de un grupo, comunicación descentralizada y liderazgo democrático, mayor cohesión en un grupo. Y se aceptan las hipótesis - nulas 4 y 5 por no haberse encontrado diferencias estadísticamente -- significativas en que a mayor atracción de los miembros hacia su grupo, mayor cohesión; y en que a mayor cohesión en un grupo mayor -- productividad.

En el grupo 3 y 6 se aceptan las hipótesis de trabajo 1 y 3 por haberse encontrado que a mayor homogeneidad de los miembros de un grupo, y a mayor liderazgo democrático, mayor cohesión. Y se aceptan las hipótesis nulas 2, 4 y 5 por no haberse encontrado diferencias estadísticamente significativas en que a mayor comunicación descentralizada, y atracción de los miembros hacia su grupo mayor cohesión en éste, así como mayor productividad.

En el grupo 4 se acepta la hipótesis de trabajo N.º 3, por haberse encontrado que a mayor liderazgo democrático, mayor cohesión en un grupo. Y se aceptan las hipótesis nulas 1, 2, 4 y 5 por no haberse encontrado diferencias estadísticamente significativas en que a mayor homogeneidad de los miembros de un grupo, comunicación descentralizada, y atracción de los miembros hacia su grupo, mayor cohesión de éste, mayor productividad.

CUADRO II

COEFICIENTES DE CORRELACION DE

SPEARMAN

VARIABLES	$r_s$	NIVEL DE SIG- NIFICACION
Comunicación del asesor y liderazgo democrático .	- 0.6600	$P < .001$
Comunicación del alumno y liderazgo democrático.	0.4537	$P < .001$
Liderazgo autoritario y Productividad.	- 0.3921	$P < .001$
Comunicación del asesor y productividad.	- 0.2707	$P < .027$
Comunicación del alumno y liderazgo autoritario	- 0.2543	$P < .038$

\*  $P <$

Con los resultados de la Tabla II podemos afirmar que:

- A mayor comunicación del asesor,  
menor liderazgo democrático.
  
- A mayor comunicación del alumno,  
mayor liderazgo democrático.
  
- A mayor liderazgo autoritario,  
menor productividad.
  
- A mayor comunicación del asesor,  
menor productividad.
  
- A mayor comunicación del alumno,  
menor liderazgo autoritario .

## DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Cabe recordar previamente a la siguiente discusión que la variable cohesión fue medida indirectamente o sea, a través del resultado de la acción de ciertas variables. (Festinger, 1950).

De alguna manera podemos decir que la cohesividad--- de un grupo se relaciona con su productividad o eficacia y ambos se relacionan con algunos factores los cuáles pueden ser: el tipo de comunicación intra-grupal, el tipo de liderazgo, la homogeneidad-heterogeneidad en los miembros, y la atracción que existe de parte de estos por su grupo.

En nuestras hipótesis de trabajo se decía que a mayor-comunicación descentralizada, liderazgo democrático, homogeneidad entre los miembros, y atracción de estos por su grupo, mayor cohesión-en un grupo, y mayor productividad.

Dentro del primer análisis estadístico; los datos arrojados en la Tabla I, demuestran que en los grupos 2 y 5 todas las variables fueron significativas; encontrando que en estos grupos: los miembros fueron homogéneos en cuanto a ciertos valores o actitudes, prevaleció una comunicación descentralizada en la cuál todos los miembros intercambiaban sus opiniones con sus demás compañeros, el tipo

de liderazgo fue democrático, o sea que su asesor o líder formal le -- daba principal importancia al desarrollo de todos sus miembros, así-- mismo a todos estos les atraía su grupo y les gustaba pertenecer a el. Cabe señalar que estos grupos fueron los más cohesivos y por lo tanto los más productivos, pues su promedio final fue el más alto, en compa-- ración a los demás grupos ( 8.9 y 9.1).

Al analizar como se relacionaron las variables inde-- pendientes con respecto a las dependientes cohesión y productividad -- nos damos cuenta que:

Con respecto al liderazgo, los nueve grupos estudia-- dos tuvieron un liderazgo democrático, o sea que los asesores del sis-- tema de enseñanza M.E.P.S., mostraron darle máxima importancia-- al desarrollo de cada uno de sus alumnos, dejando que ellos planifica-- rán dentro del programa sus propias actividades y objetivos; el papel-- de los asesores era más bien facilitar a sus alumnos el proceso de --- aprendizaje , convirtiéndose en un miembro más del grupo, tendiendo-- a eliminar así, el autoritarismo y las medidas de cohesión (Gilda Gó-- mez, 1973).

La relación entre el tipo de liderazgo, la cohesión y-- la productividad; fue significativa en el sentido en que todos los grupos productivos tuvieron un liderazgo democrático; y los que tuvieron el --

más bajo nivel de significancia en esta variable (grupos 3 y 6), obtuvieron los promedios más bajos en comparación con los demás grupos.

En cuanto a la comunicación, cuatro de los cinco grupos que tuvieron una comunicación descentralizada, obtuvieron una alta productividad (grupos 1, 2, 5 y 7), o sea un promedio grupal entre 8.4 y 9.1. A la manera Shaw (1954) y Luce (1952), podemos decir que la comunicación descentralizada exige menos tiempo para que el grupo se organice, y conduce a menos errores en el grupo, produciendo una alta productividad.

En cuanto a la atracción; solo cuatro grupos de los nueve estudiados, resultaron ser atractivos para sus miembros, o sea que les gustaba pertenecer a su grupo. Cartwright y Zander (1975), dicen que la atracción de un grupo depende del valor esperado de los resultados relacionados con la membresía. Estos cuatro grupos se relacionaron directamente con la cohesión y la productividad, pues resultaron tener una alta productividad, o sea un promedio entre 8.5 y 9.1.

En cuanto a la homogeneidad, seis grupos de los nueve estudiados fueron homogéneos; Newcomb (1961) estableció que los sujetos en una relación interpersonal tienden a influenciarse en cuanto a sus actitudes, y sobre todo aquellas personas que interactúan dentro de una cercanía física, este autor afirma que esto se debe al resultado

de un equilibrio de opiniones, y al actuar o percibir dentro de marcos de referencia similares.

De los seis grupos con miembros homogéneos, solo tres estuvieron relacionados con la cohesión y la productividad, y obtuvieron un promedio entre 8,7 y 9,1.

En cuanto al segundo análisis estadístico, los datos -- arrojados en la Tabla II, las variables que fueron significativas nos demuestran:

1. Que a mayor comunicación del asesor con sus alumnos, mayor liderazgo democrático en los grupos. Esto puede ser explicado en base a la experiencia de Lippit y White (1952), quienes dicen -- que el líder democrático es aquel que propone procedimientos, estimula la interacción, y reflexiona con su grupo los métodos de trabajo.

2. A mayor comunicación de los alumnos, mayor liderazgo democrático. Según la experiencia de Lippit y White (1952), entre más se organicen los miembros de un grupo intercambiando sus -- opiniones con respecto a sus metas, objetivos y planes de trabajo, el líder democrático va a dejar en sus alumnos la responsabilidad del -- eje de estudio del grupo, no influyendo en su contenido, y dando su opinión sólo cuando el grupo la necesite.



3. A mayor liderazgo autoritario, menor productividad.

Los resultados obtenidos por Lippit y White (1952), comprueban tal suposición, pues encontraron que el líder autocrático que impone el plan de trabajo, que critica la conducta de los alumnos, y distribuye los roles entre ellos, tiende a actuar como paralizador de la tarea.

4. A mayor comunicación del asesor, menor productividad.

Esto puede explicarse en base a que si el asesor tiende a ser el centralizador de la comunicación de un grupo, este va a tener una baja productividad, debido a que los miembros no podrán organizarse en cuanto al logro de sus objetivos.

5. A mayor comunicación del alumno, menor liderazgo autoritario;

esto nos demuestra que entre más se comuniquen los alumnos y el organicen para la consecución de sus objetivos, menor será la posibilidad de que permitan un liderazgo autoritario.

## CONCLUSIONES

Podemos concluir que dentro de la dinámica de los grupos existen ciertas variables que si se manejan adecuadamente por sus dirigentes podrían facilitar una mayor cohesión y productividad en pequeños grupos de enseñanza.

En este caso las variables comunicación descentralizada, liderazgo democrático, homogeneidad entre los miembros, y la atracción de estos por su grupo, resultaron estar relacionados de alguna manera con la mayor cohesión del grupo y su alta productividad-- siendo por supuesto algunas de estas más importantes que otras.

Cabe señalar por último que los resultados de éste estudio solo podrían ser generalizados a una población de alumnos que tengan un sistema de enseñanza diferente al que tradicionalmente se utiliza para poder evaluar como se comportan estas variables con respecto a la cohesión y la productividad en pequeños grupos de enseñanza tradicional y no tradicional.



## CUESTIONARIO

Instrucciones

Este es un estudio acerca de la forma como funciona el sistema de enseñanza actual del área de Psicología Social. El objeto de esta investigación es detectar aquellos posibles problemas que pudiera tener el sistema, para mejorarlo, tu colaboración es muy importante, ya que de los datos que se obtengan, se podrá afinar dicho sistema.

Te podemos asegurar que los datos que nos des, serán absolutamente confidenciales, es decir, tu nombre se convertirá en un número; sin embargo, lo solicitaremos, por que trabajaremos juntos en más de una ocasión.

1. Nombre
2. Edad
3. Estado Civil
4. Tienes hijos? si ( ); no ( ) Marque con una "X" en el paréntesis que corresponda. Si contesta Si, pase a la pregunta No.5, si contesta no, pase a la pregunta No.6
5. ¿ Cuántos hijos tienes?

6. ¿Con quien (es) vives?
7. ¿ Tu padre fue a la escuela? si (  ); no (  ) marque con una "X" en el paréntesis que corresponda. Si contesta si, pase a la pregunta No.8, si contesta no, pase a la pregunta No.9
8. Grado de escolaridad de tu padre
9. ¿Tú madre fue a la escuela? si (  ); no (  ). Si contesta si, pase a la pregunta No.10, si contesta no, pase a la pregunta No.11
10. Grado de escolaridad de tu madre  
Solo contestarán los alumnos con estado civil casado las preguntas 11 y 12.
11. Tu esposa (o) fué a la escuela? si (  ); no (  ). Si contesta si, pase a la pregunta No.12, si contesta no, pase a la pregunta No.13
12. Grado de escolaridad de tu esposa (o).
13. Trabajas? si (  ); no (  ). Si contesta si pase a la pregunta No. 14, si contesta no, pase a la pregunta No.15.
14. ¿En qué trabajas?
15. ¿Cuál es el ingreso mensual total, tomando en cuenta a todas las personas que aportan dinero a tu casa?
16. ¿Tu casa es propia? (  ); o alquilada

17. ¿ Qué medio de transporte utilizas para venir a--  
la U.N.A.M.

( ) automóvil particular

( ) taxi, camión, etc.

¿A que clase social crees que perteneces?

( ) alta

( ) media

( ) baja.

Instrucciones

De las siguientes aseveraciones si estas totalmente de acuerdo con ella marca con una (X) en el paréntesis No.1, si solamente estas de acuerdo marca el paréntesis No.2, si estas indeciso, marca-- el paréntesis No.3, si estas en desacuerdo marca el paréntesis No.4, y si estas totalmente en desacuerdo entonces marca el paréntesis No.5. Recuerda debes marcar en el paréntesis que mejor exprese tu opinión.

1. Totalmente de acuerdo    2. De acuerdo    3. Indeciso    4. En desacuerdo

( )

( )

( )

( )

5. Totalmente en  
desacuerdo

( )

1. La ciencia permitirá que la civilización avance a un grado muy alto.

1 ( )    2 ( )    3 ( )    4 ( )    5 ( )

2. El comunismo destruirá el hogar y la familia

1 ( )    2 ( )    3 ( )    4 ( )    5 ( )

3. El poder es el objetivo más destructivo del hombre

1 ( )    2 ( )    3 ( )    4 ( )    5 ( )

4. La democracia es vitalmente necesaria para el bienestar del país.

1 ( )    2 ( )    3 ( )    4 ( )    5 ( )

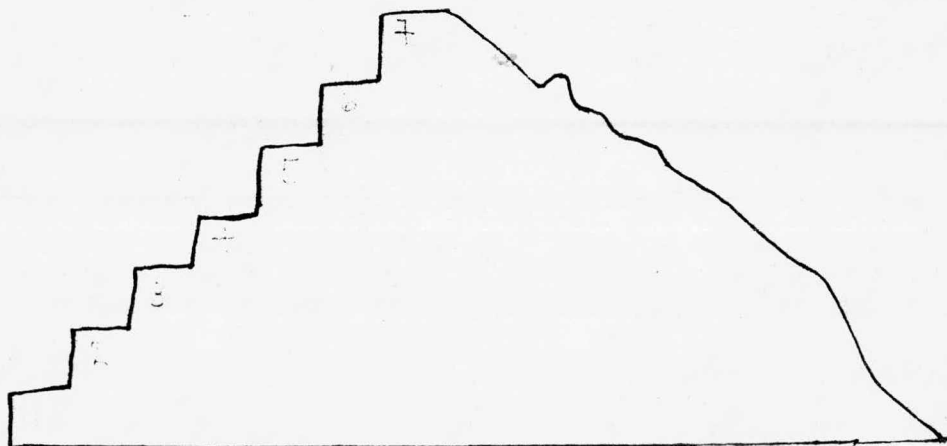
5. La religión es una desgracia para la sociedad  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) .
6. El trabajo individual es mejor que el colectivo  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
7. El sexo es malo  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
8. El amor va a resolver algunos de los grandes problemas de la humanidad.  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
9. La libertad es el tesoro máspreciado del hombre  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )



### Instrucciones

Supon que te da mucho gusto estar en tu grupo, que todo en el es agradable, que estas muy satisfecho de pertenecer a el. Si es así, señala el escalón más alto de la montaña, si por el contrario el grupo en general te es tan desagradable y te hace sentir-- tan mal, tanto, que preferirías no pertenecer a el, señala el pri-- mer escalón de la montaña. Si no te sientes totalmente satisfecho y contento con el grupo, en general, ni totalmente insatisfecho y -- descontento, señala alguno de los escalones intermedios.

Ahora piensa, en términos generales, es decir la mayoría de las veces como te sientes de pertenecer a tu grupo, y señala el escalón de la montaña que mejor exprese tus sentimientos-- Recuerda, entre más alto señales, más contento, tranquilo y sa-- tisfecho te sientes de pertenecer a tu grupo, y entre más bajo se-- ñales, menos te gusta tu grupo, y más mal te sientes en el.



## REGISTRO DE COMUNICACION

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

## REGISTRO DE LIDERAZGO :

DEMOCRATICOAUTORITARIO

1. Número de veces que incita a hablar.
2. Número de veces que se dirige al grupo en general.
3. Número de veces que refuerza u orienta, al grupo en general o a sus miembros.

1. Número de veces que habla más de tres minutos.
2. Número de veces que se dirige a una persona en particular.
3. Número de veces que intimida o sanciona a los miembros del grupo en particular, o al grupo en general.



- Anzieu Didier, Yves Martin      La Dinámica de los Grupos Pequeños, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, --- 1971.
- Bany M, Johnson L.      La Dinámica de los Grupos en la Educación, Editorial Aguilar, Mexico, -- 1965.
- Berlo David      El Proceso de la Comunicación, Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1978.
- Browne C., Cohn T.      El Estudio del Liderazgo, Editorial-Paidós, Buenos Aires, 1969.
- Catnacion Michel      Grupos y Sociedad: Iniciación a la Psicología de los Grupos, Editorial Tri-- llas, México 1972.
- Cartwright y Lander      Dinámica de grupos, Editorial Tri-- llas, Buenos Aires, 1972.
- Cirigliano y Villaverde      Dinámica de Grupos y Educación, Editorial Hvmánitas, B. Aires, 1966.



- Homans , G. El Grupo Humano, Editorial Eudeba--  
Buenos Aires , 1963.
- Johnson, H y Sprott, V . Sociología y Psicología Social del --  
Grupo, Editorial Paidós, Buenos Ai--  
res, 1968.
- Kerlinger, F. Investigación del Comportamiento,--  
Técnicas y Metodología , Editorial In--  
teramericana, México, 1975.
- Klein Josephine Estudios de los Grupos, Editorial --  
Fondo de Cultura Económica, México  
1961.
- Krech, D. Psicología Social, Ediyorial Biblio--  
teca Nueva, España, 1972.
- Laing Ronald Percepción Interpersonal, Editorial--  
Ammorrortu, Buenos Aires, 1966.
- Lourau René El Análisis Institucional, Editorial --  
Ammorrortu, Buenos Aires, 1970.

- Maisonneure Jean. La Dinámica de los grupos, editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1978
- Mc.Guigan , F. Psicología Experimental, Editorial-Trillas, México, 1971.
- Olmsted. ✓ El pequeño grupo, Editorial Paidós,- Buenos Aires, 1963.
- Pick Susan, López Velasco. Como Investigar en Ciencias Sociales Editorial Trillas, México, 1979.
- Pichon-Riviere. El Proceso Grupal, Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.
- Predvenchi, ET, AL. Psicología Social, Editorial Ciencias del Hombre, Buenos Aires, 1972.
- Sprott, W. Grupos Humanos, Editorial Paidós-- Buenos Aires, 1964.
- Sprott, W. Psicología y Sociología del Líder, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1966.

Steward Daniel .

Psicología de la Comunicación, Editorial  
Paidós, Buenos Aires, 1968.