

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PSICOLOGIA

*Manifestaciones de intereses del líder en dos situaciones  
creadas experimentalmente cooperación-competencia*

*(Análisis Experimental Social)*

DONADO A LA BIBLIOTECA DE LA  
FACULTAD DE PSICOLOGIA POR:

Dr. Julián Mac Gregor

FECHA: Mayo 2001

T E S I S

Q U E P R E S E N T A

P A R A O B T E N E R E L T I T U L O D E  
L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A

R O S A L B A H E R N A N D E Z H E R N A N D E Z

1969



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.

Z 5053.08  
UNAM. 37  
1969



M. - 161064

Tepe. 137

A MI PADRE

CON TODA MI ADMIRACION

Y MI CARINO

A MI MADRE

A MIS HERMANOS

A SONIA

A ADRIAN

A MIS MAESTROS

A MIS COMPAÑEROS Y

AMIGOS

Es agradable poder expresar el entusiasmo que mantuve en la realización de este trabajo, siempre alentado por los logros adquiridos en el desarrollo y terminación del mismo. La emoción sentida por tener en principio una idea nacida espontáneamente, sin calcular las diferentes limitaciones existentes, sin estructuración clara, sin medición precisa de sus alcances y poco a poco ver como se moldea, se sistematiza y se realiza, es para mí una experiencia nunca antes vivida, lo cual me llena de profunda satisfacción y crece en mí la inquietud por las investigaciones de situaciones existentes que las personas viven en la vida diaria, quizá sin tener conciencia de ello y que ahora por medio del estudio se clarifican y se ponen al servicio de una utilización deseable.

Deseo manifestar mi reconocimiento a todos los que en alguna forma han contribuido a llevar a cabo mis estudios en Psicología Social y es mi intención, tengan un desarrollo constante.

Muy especialmente quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi maestra Sonia Gojman J. quien paso a paso colaboró, guió y mantuvo un ánimo dispuesto y siempre creciente en la realización de la presente tesis. Es para mí fuente inagotable de estímulo y admiración, es a ella a quien debo el interés nacido en mí por la Psicología Social en general y en particular por la investigación de campo.

Por otra parte, agradezco a las personas que tan amablemente me ofrecieron la posibilidad de realizar este estudio, como son, la Escuela y las personas en sí, que se prestaron a la investigación.

Deseo también hacer patente mi reconocimiento al maestro Héctor M. Cappello y mi gratitud y cariño a dos amigos Ma. Guadalupe y Antonio

# I N D I C E

## PRIMERA PARTE

### CAPITULO I

Introducción: Motivos por los que se Realizó la Presente Investigación	Pag.	Pag.
		1-4
Antecedentes:		
1.- Qué es un grupo		5-8
Definición - Sprott	5	
Facilitación Social - Allport	6	
Grupo Efectivo - Grupo Eficiente - Bamarad Chester	6	
Definición - Morton Deutsch	6	
Definición - Newcomb	6	
Definición - Smith M.	6	
Características y Propiedades del Grupo - Malcolm y Hulda Knowles	7	
Resumen	8	
Grupo Estudiado en la Presente Investigación	8	
2.- Tipos de Grupos		9-15
Grupos Animales - Schelderup Ebbe	9	
La Pareja Humana - Simmel	10	
Grupos Formales y Grupos Informales - Newcomb	11	
Sociogrupos y Psicogrupos - Moreno y Jennings	12	
Grupos Secundarios y Grupos Primarios - Sprott	12	
"Street Corner Society" - Whyte W. F.	14	
Grupos in Status Nascendi - Sherif M.	15	
3.- Formas de Interacción		16-20
Cooperación - Competencia		
Interacción:		



Lambert	16	
Análisis de Interacción en un Grupo de Discusión - Bales, Robert	16	
Situación de Cooperación: Skinner	17	
Situaciones de Cooperación - Competencia - Mintz	17	
Cooperación - Competencia en Grupos de Discusión - Heincke D. y Bales	18	
Cooperación y Competencia en un Salón de Clases - Morton Deutsch	18	
 4.- Liderazgo		21-60
A) Diversos Enfoques sobre lo que Es el Liderazgo		21-25
Cohn y Browne	21	
Mc. Grant	21	
Definición de Hemphill	21	
Definición de Sprott	22	
Definición de Harris	22	
Definición de Radabaugh	22	
Definición de Johannot	22	
Definición de Pigor	23	
Líderes Formales y Líderes Informales	23	
Tipos de Dominación de: Kimball Young	23	
Cómo y porqué sucede el fenómeno de Liderazgo - Moreno y Jennings	24	
Freud	24	
Forma de Estudio del Liderazgo en la Presente Investigación	24	
B) Características que determinan el Liderazgo		25-37
1.- La Persona del Líder	25	
Cooley	25	
Newcomb	25	
Características Físicas del Lide- razgo en los Animales -		
Schjelderup - Ebbe	26	
Hediger	26	
Wynne - Edwards	26	

Características Físicas del		
Liderazgo en los Hombres - Gowin	26	
Rasgos Propios de los Líderes:		
Partridge	27	
Bird Charles	27	
Hollingworth	28	
Hall y Galdert	28	
Sward Keit	28	
Fleming	29	
Tredgoid	29	
"Los Grandes Hombres" - Bales	29	
Borgatta, Couch y Bales	30	
Bass	30	
Personalidad del Líder -		
Smith M.	31	
Puckey	31	
Maurois	31	
Sprott	31	
Mann R.	31	
2.- Relación Líder-Miembros		32-34
Hall - Jennings	32	
Puckey	33	
Klineberg	34	
Fromm	34	
3.- El Líder y su Adecuación al Grupo		34-37
El Líder: Máximo Representante de las Normas del Grupo -		
Krech, Crutchfield y Bahachey	34	
Riecken y Homans	34	
Homans	34	
Whyte	35	
Presión del Grupo para el Líder -		
Merei	35	
Harris	35	
Resumen de las Investigaciones Efectuadas en Treinta Años -		
Jenkins W.	36	
Conclusiones sobre Liderazgo de:		
La Piere	36	

Uerba	36	
C) Cómo se Ejerce el Liderazgo		37-52
Investigaciones de:		
Anderson John	37	
Hanfmann E.	37	
Punto de Vista de:		
Newcomb	37	
Hall - Jennings	40	
Maurois	41	
Brown	42	
Street Corner Society:		
Whyte	42	
Un Estudio Experimental del Liderazgo y la Vida de Grupo -		
Lippitt y White	44	
Dos Escuelas sobre Actitudes y Conductas del Liderazgo -		
Gibb - Hare	48	
Estudio sobre el Líder Autoritario y Democrático - Fiedler	48	
French	49	
Estudio sobre la Tripulación del Bom- bardero B-29:		
Fiedler	50	
Estudio sobre la Tripulación de Arti- llería:		
Hutchins y Fiedler	50	
Estudio sobre las Compañías Cooperativas de Consumo:		
Godfrey, Fiedler y Hall	50	
Meuwese	50	
Resumen	51	
Tres Tipos de Liderazgo:		
Bass	52	
D) Liderazgo y Sociometría		52-60
Moreno:		
Sociometría	52	
Concepto "tele"	53	
El Test Sociométrico	54	

Los Criterios Sociométricos	55	
El Sociograma	55	
Valor Cuantitativo del Método Sociométrico	56	
Confiabilidad del Test Sociométrico:		
Newstetter, Feldstein y Newcomb	57	
Zeleni M.	57	
Técnica Sociométrica como Método Terapéutico:		
Moreno	58	
Grupos in Status Nascendi - Sherif M.	59	
Técnica Sociométrica como Medida de Cohesividad:		
Thibaut	59	
Técnica Sociométrica utilizada para Conocer a las personas Sobresalientes en un Grupo - Atkinson	59	
Técnica Sociométrica: Conducta en la Interacción y status de elecciones:		
Hall - Jennings	59	
 5.- Liderazgo en las Situaciones de Cooperación y Competencia		60-74
Modelos de Consistencia	61	
Balance:		
Newcomb	61	
Brown R.	62	
Heider	63	
Homans	63	
Estudio sobre la Pauta de Amistad:		
Horowitz	63	
La Comunicación	64	
Back	64	
Marquis	64	
Convergencia de Opiniones:		
Sherif	64	
Facilitación Social:		
Allport	65	

Jenness	65
Influencia de la Proximidad de Viviendas en las Relaciones Socia- les:	
Festinger, Schachter y Back	65
Leo Kuper	66
Intereses Comunes, Medio del Surgimiento de Relaciones Sociales:	
Lomis C.P. y Beegle J. A.	67
Roger Brown	67
Homans	67
El Agrado o Desagrado en las Re- laciones Interpersonales:	
Thibaut y Kelley	68
Interés Social -	
Wright Paul H. y Bidon Carol S.	69
Agrado por Personas Similares a Uno Mismo:	
Jellison, Jeralt M. y Mills Judson	69
Byrne, Donn; Griffitt, Williams y Stefaniak	69
Amistad y Semejanza en los Parti- cipantes de un Grupo:	
De Grada E. Ercolani, A.P. y Terreri L. S.	70
Semejanza y Atracción en Contextos Sociales:	
Lerner, Melvin J. Dillehay Ronald C. y Sherer William C.	71
La Atractividad Social y el Lide- razgo en Función de la Manifesta- ción de Intereses Ocupacionales:	
Gojman J. Sonia	71
RESUMEN GENERAL.	72

## CAPITULO II

Procedimiento	75-88
1.- Objeto del Estudio	75
2.- Hipótesis de la Investigación	75
3.- Método	77
4.- Material	79
Test Sociométrico	79
Prueba de Manifestación de Intereses de Thurstone	81
Forma de Crear la Situación Experimental	83
5.- Sujetos	84
6.- Tratamiento de los Datos	85
Correlación de Spearman	85
Prueba T	86
Cohesividad	87

### CAPITULO III

Resultados	89-103
1.- Tablas de Resultados	89-92
Sociometrías	
1- Grupo "A" - Cooperación - Test Sociométrico, Primera Aplicación	89
2- Grupo "B" - Competencia - Test Sociométrico, Primera Aplicación	89
3- Grupo "A" - Cooperación - Test Sociométrico, Segunda Aplicación	90
4- Grupo "B" - Competencia - Test Sociométrico, Segunda Aplicación	90
5- Correlación de Spearman	90
Prueba T	91-92
6- Grupo "A" Cooperación, Intereses de los Sujetos Líderes contra los No-Líderes en la Primera Aplicación del Test Sociométrico	91
7- Grupo "B" Competencia, Intereses de los Sujetos Líderes contra los No-Líderes en la Primera Aplicación del Test Sociométrico	91
8- Grupo "A" Cooperación, Intereses de los Sujetos Líderes contra los No-Líderes en la Segunda Aplicación del Test Sociométrico	92
9- Grupo "B" Competencia, Intereses de los Sujetos Líderes contra los No-Líderes en la Segunda Aplicación del Test Sociométrico	92
10- Cohesividad	92
2.- Análisis de Resultados y Discusión	93-103
Descripción Sociométrica del Grupo "A" en la Primera Aplicación del Test	93

Descripción Sociométrica del Grupo "A" en la Segunda Aplicación del Test	94
Descripción Sociométrica del Grupo "B" en la Primera Aplicación del Test	94
Descripción Sociométrica del Grupo "B" en la Segunda Aplicación del Test	95
Discusión de las Sociometrías	95
Análisis Correlación de Spearman	96
Análisis y Discusión	Tabla 6 97
Prueba T	Tabla 8 97
	Tabla 7 98
	Tabla 9 98
Análisis de la Fórmula de Cohesividad	102
Discusión sobre la Cohesividad	102



CAPITULO IV

Conclusiones

104-105

CAPITULO V

Sumario

106

CAPITULO VI

1.- Bibliografía		107
Apéndice		
1.- Grupo "A" Cooperación		
Grado de Inclusión al Grupo;		
Primera Aplicación del Test		
Sociométrico		108
2.- Grupo "A" Cooperación		
Grado de Inclusión al Grupo;		
Segunda Aplicación del Test		
Sociométrico		110
3.- Correlación de Spearman	112	117
4.- Grupo "A" Cooperación		
Concentración de Datos sobre:		
a) No. de los Sujetos		
b) Primera Aplicación del Test		
Sociométrico		
c) Puntajes Obtenidos en las		
Distintas Areas de la Prueba		
de Manifestación de Intereses		
de Thurstone y Puntaje Total		
d) Segunda Aplicación del Test		
Sociométrico		
e) Edad de cada uno de los Sujetos		118
5.- Grupo "A"		
Prueba T		
Intereses de los Sujetos Líderes		
contra los No-Líderes. Primera		
Aplicación del Test Sociométrico		119
6.- Grupo "A" Cooperación		
Prueba T		
Intereses de los Sujetos Líderes		
contra los No-Líderes. Segunda		
Aplicación del Test Sociométrico		120
7.- Grupo "B" Competencia		
Grado de Inclusión al Grupo.		
Primera Aplicación del Test So-		
ciométrico		121

8.- Grupo "B" Competencia		
Grado de Inclusión al Grupo.		
Segunda Aplicación del Test		
Sociométrico		123
9.- Grupo "B" Competencia		
Correlación de Spearman	125	130
10.- Grupo "B" Competencia		
Concentración de Datos sobre:		
a) Número de los Sujetos		
b) Primera Aplicación del Test		
Sociométrico		
c) Puntajes Obtenidos por los		
Sujetos en las Diferentes		
Áreas de la Prueba de Mani-		
festación de Intereses de		
Thurstone y Puntaje Total		
d) Segunda Aplicación del Test		
Sociométrico		
e) Edad de Cada Uno de los		131
Sujetos		
11.- Grupo "B"		
Prueba T		
Intereses de los Sujetos Líderes		
contra los No-Líderes y Primera		
Aplicación del Test Sociométrico		132
12.- Grupo "B"		
Intereses de los Sujetos Líderes		
contra los No-Líderes en la		
Segunda Aplicación del Test So-		
ciométrico		133
13.- Grupo "A" y "B"		
Cohesividad		134-135

INTRODUCCION: MOTIVOS POR LOS QUE SE REALIZO LA PRESENTE  
INVESTIGACION

Ha sido de gran interés para los estudiosos de la conduc  
ta humana el conocer en qué formas los hombres se reúnen para  
realizar la serie de actividades que constituyen la vida.

A través de toda la historia nos damos cuenta de que de  
una manera o de otra es indispensable que los hombres trabajen  
en común, primeramente para la resolución de sus necesidades vi  
tales y aún, en la realización de metas de todos tipos que se  
hayan propuesto. Esto es, desde los procesos más sencillos, -  
hasta los más elaborados, se llevan a cabo dentro de una socie-  
dad que puede a su vez estar constituida por grupos de muy diver  
sas índoles.

Puede considerarse en nuestros días, como una necesidad,  
el estudio de los grupos con los cuales las personas continua-  
mente están en relación y también todos aquellos procesos socia  
les que se desarrollan a través de la comunicación y, ya sea  
que la comunicación establecida sea a nivel verbal o a nivel  
preverbal, teniendo como único punto de referencia las experien  
cias propias, en función de las cuales se perciben las actitu-  
des, gestos y acciones de los demás.

Todos nos hemos preguntado alguna vez lo que nos atrae o  
agrada de las gentes con las que nos relacionamos. Hay quienes  
opinan que características totalmente diferentes se complementan  
convirtiendo la realización de las diferentes tareas en interde  
pendientes, ya que las capacidades que posee uno tienen que ser  
respaldadas por las diferentes de los otros. Hay también quie-  
nes por el contrario, afirman que es precisamente la semejanza  
o afinidad lo que permite que los sujetos en iguales circunstan  
cias o de intereses semejantes persigan alcanzar las mismas me-  
tas.

En razón de lo anteriormente citado, es mucho más fre-  
cuente que personas con características semejantes se atraigan  
mutuamente porque una encuentra la comprobación de su actitud  
en la actitud de la otra -esto estaría ejemplificado en lo que

Durkheim, en su libro "La División del Trabajo" (1893) llamó "Solidaridad Mecánica", que es en donde los miembros individuales de una sociedad se caracterizan por su similaridad, siendo la situación contraria, la nombrada "Solidaridad Orgánica", en la que los participantes de una relación poseen características diferentes, complementándose las cualidades de uno con las de los otros. Pero hay quienes postulan que la semejanza y la interacción son interdependientes, ya que a mayor interacción, mayor semejanza, que a su vez ocasiona mayor atracción por parte de los participantes. Todo esto da como resultado nuevamente mayor interacción, etc., lo que hace que se establezca un círculo (Homans y Heider).

Siguiendo esta línea o estas posturas podríamos llegar al conflicto debido a dos explicaciones opuestas en una misma situación, pero el cual ha sido resuelto a través de una regla general que propone que la asociación por semejanzas tiene sus excepciones en aquellas situaciones en que precisamente el poseer características semejantes impida que uno de los participantes alcance la meta deseada ocupada por el otro (competencia), como por ejemplo, en la obtención de un puesto, en la obtención del primer lugar de un salón de clases, etc.

Así pues, en una sociedad o en cualquier tipo de grupo que se caracterice por una interacción competitiva habrá la tendencia a la asociación por diferencias de los participantes y en un grupo colaborativo las asociaciones tenderán a hacerse por semejanzas. Estas semejanzas o diferencias pueden ser enfocadas desde diferentes puntos de vista, básicamente: las reales y las percibidas por los miembros.

Tanto en una situación (de colaboración) como en la otra (competitiva) se encuentran personas sobresalientes socialmente que de una forma actuada o de una forma subyacente dirigen al grupo y que debido a sus características personales o a la acoplación de su actuación a la actuación del grupo tienen una mayor influencia directiva sobre el mismo.

A estas personas se les ha llamado líderes, los cuales como se ha de notar, son de importancia determinante en las rela

ciones de grupo.

De esta serie de elementos que se dan en todos los niveles sociales, en todas las actividades humanas y que las observamos tanto en su forma más avanzada como es una sociedad frente a otra, en pequeños grupos uno en relación con otro o aún en formas más sencillas tales como relaciones dentro de un mismo grupo, en la presente investigación hemos tratado de producir en forma experimental y por lo tanto controlada las situaciones de cooperación y competencia, hemos tratado de observar la conducta de los miembros de cada grupo y tener una concepción genérica de sus intereses con la intención de resolver, hasta donde nos sea posible, preguntas tales como: ¿Los sujetos que gozan de mayor éxito social (líderes) en un grupo cooperativo tendrán características reales semejantes o diferentes a la mayoría del grupo? ¿Los sujetos que gozan de mayor éxito social (líderes) en un grupo competitivo tendrán características reales diferentes o semejantes a la mayoría del grupo?

Son muchas las inquietudes que surgen respecto a este tema y grande en verdad el campo de investigación respecto a lo citado, pero debido a las limitaciones del presente estudio se llevó al campo de la experimentación sólo algunos aspectos del liderazgo en situaciones creadas de cooperación y competencia y en relación a los intereses existentes en los miembros de cada grupo.

Siendo ésto en realidad sólo un aspecto fragmentario de los alcances del tema, quedaron fuera de la presente investigación muchos elementos importantes, pero es nuestro objeto contribuir en un poco al entendimiento de la conducta del hombre, teniendo siempre presente las limitaciones de la misma.

Para tener algunos antecedentes de lo que el tema incluye, trataremos de dar a conocer en el presente capítulo, ciertos conceptos referentes a:

- 1.- Que es un grupo
- 2.- Tipos de grupos
- 3.- Formas de interacción

- a) Cooperación    b) Competencia
- 4.- Liderazgo
- Diversos enfoques sobre lo
- a) que es liderazgo
  - b) las características que lo determinan
    - 1. La persona del líder
    - 2. Relación líder - miembros
    - 3. El líder y su adecuación al grupo
  - c) Cómo se ejerce el liderazgo
  - d) Liderazgo y sociometría
- 5.- Liderazgo en las situaciones de cooperación y competencia.

En el capítulo número dos explicaremos el procedimiento que se llevó a cabo en la presente investigación.

En el capítulo tercero daremos a conocer los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo expondremos las conclusiones logradas.

El capítulo número cinco se refiere al sumario.

Y el capítulo número seis comprende la bibliografía referente y el apéndice.

## 1.- QUE ES UN GRUPO

Tomando como fuente de información el libro "Grupos Humanos" de Sprott podemos referirnos al tema de la siguiente manera.

En cualquier situación en la que intervengan dos o más personas se establece una interacción entre ellos, esta interacción puede estar referida a infinidad de aspectos, tantos como contactos interpersonales existentes; estos elementos son de los que parte la formación de un grupo.

El grupo se forma por aspectos referentes a trabajo, lugar en donde se viva (vecindad, colonia, etc.) o por la consecución de una meta común.

También se habla de agrupaciones respecto a características físicas de las personas que las integran, pero estas categorías no son de nuestro interés, ya que no nos hablan acerca de las formas de interacción de los miembros, lo cual es nuestro objetivo.

La interacción de cada grupo implica relaciones emocionales de agrado y desagrado entre sus miembros, se desarrollan normas propias y una jerarquía de prestigio que culmina a menudo en una o varias persona (s) que tiene(n) una influencia dominante. Además, los grupos difieren en su cohesión y en el grado en que todos los miembros participen en sus actividades. Estos elementos forman lo que se llama su estructura.

Así pues, según la forma de interacción existente serán las normas que surjan en el grupo para la organización y unidad del mismo. Dichas normas varían de grupo a grupo en parte también según su historia y vicisitudes pasadas, en parte, la tarea particular que deba ser realizada, y aún según los peligros -si existe alguno- que lo amenacen desde el exterior o desde el interior.

La investigación nos recuerda que las personas son poderosamente influidas en su conducta por la presencia de otras



personas como coparticipantes de un grupo, como cooperadores, como competidores o simplemente como testigos. Otra de las maneras en que son influidas es por medio de la presión del sistema de valores del grupo. La influencia del grupo tomado en conjunto se nota en el proceso de "nivelación" nadie quiere ser muy diferente del término medio o estar muy por debajo de él (59)

Esto mismo citado en términos de Allport sería la "facilitación social" presentando (los sujetos de la investigación) juicios menos extremos y asentándose el ansia de evitar desviarse tanto de las normas del grupo como para correr el riesgo del ostrasismo (Allport 1924 (2)).

En el estudio de los grupos podemos notar además el aspecto de "Enriquecimiento de la Personalidad" que no sólo es el desarrollo de muchos aspectos de la personalidad por el intercambio social, sino también la reducción de la inseguridad mediante la provisión de un ambiente social de mayor compañerismo.

Bamarad Chester destaca que un grupo puede ser juzgado según dos standares, puede ser más o menos "eficiente" en las satisfacciones personales que proporciona a sus miembros y más o menos "efectivo" en el cumplimiento de su tarea (59-A).

Morton Deutsch define al grupo como existente "en la medida en que los individuos que lo comprenden persigan fines promotivamente interdependientes. (59-G)

De acuerdo con el concepto freudiano se establece que "dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han establecido el mismo objeto modelo (líder) o los mismos ideales en su superyó o ambos y en consecuencia se han identificado unos con otros". (16)

Newcomb dice: "Un grupo consiste en 2 o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados". (49)

Smith M. nos da la definición de que un grupo es "una unidad que consiste de un número plural de organismos (agentes) que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen el poder de actuar o estar actuando de un modo unitario hacia

el ambiente (59-I).

Siendo así, un grupo que se forma deliberadamente para un propósito especial puede ser un grupo escolar, el cual es una entidad dinámica y no una mera colección de personas reunidas al azar. La urgencia de las finalidades de un grupo así constituido varía según la situación, tales finalidades pueden ser la protección de un interés, la solución de una tarea o la mera supervivencia del grupo.

Malcolm y Hulda Knowles en su libro "Introducción a la Dinámica de Grupo" (41) contestan a la pregunta ¿Qué es un grupo? de la siguiente forma:

Lo que distingue a las colecciones de individuos que constituyen grupos, de las que no los constituyen es cuando se poseen las características de:

1.- Una asociación definible; una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.

2.- Conciencia de grupo; los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.

3.- Un sentido de participación en los mismos propósitos, los miembros tienen el mismo "objeto modelo", o metas e ideales.

4.- Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.

5.- Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros.

6.- Habilidad para actuar en forma unitaria. Además el grupo debe tener como propiedades las siguientes:

1. Antecedentes: Cada grupo tiene antecedentes históricos -o carece de los mismos- y esto influye en su conducta.

2. Esquema o patrón de participación.

3. Comunicación: Hasta qué punto se entienden entre sí los miembros del grupo; con qué grado de claridad se están

comunicando sus ideas, valores y sentimientos.

4.- Cohesión: Fuerza de los lazos que ligan a las partes individuales en un todo unificado.

5.- Atmósfera; ésta afecta el modo como los miembros piensan del grupo y el grado de espontaneidad en su participación.

6.- Normas.- o código ético sobre lo que debe considerarse como conducta apropiada y aceptable.

7.- Patrón Sociométrico.- Relaciones de amistad o antipatía entre los miembros.

8.- Estructura y Organización.- que puede ser visible e invisible.

9.- Procedimientos: Modos de trabajo para lograr que se hagan las cosas.

10.- Metas.

Pudiéramos resumir las posturas anteriormente expuestas así como las evidencias arrojadas por la mayor parte de investigación actual sobre los grupos, diciendo: que para que un grupo pueda ser considerado como tal es necesario que los participantes establezcan una interacción directa a través de toda clase de comunicaciones, lo que trae como resultado el establecimiento de normas específicas que presionan a los miembros tanto hacia la uniformidad en ciertos aspectos como a adoptar roles específicos para cada uno estableciéndose así una organización o estructura que le permite actuar como una unidad y a los participantes como interdependientes en el alcance de su meta particular.

Todas las características anteriormente expuestas las reúne el grupo del que se trata en el presente estudio, ya que es un grupo que tiene varios años de haberse formado por lo cual todas las personas que lo constituyen son más o menos amigos. La comunicación fue pues, fácil desde el principio y suponiendo que todas las partes estuvieran igualmente interesadas en hacer "aquello" que hay que hacer, el conocimiento anterior es claramente ventajoso y como se ha visto, grupos así constituidos gustan (sus miembros) de trabajar juntos, aumentan su eficacia y es en donde más frecuentemente encontramos la cohesión de grupo.

## 2.- TIPOS DE GRUPOS

Es nuestro objetivo dar a conocer algunas formas de clasificación de los grupos, pero también podremos clarificar un poco la necesidad que es el relacionarse de una o de otra forma con seres de la misma especie. Tratando de cumplir con nuestras finalidades descenderemos a un nivel inferior al humano como lo es el de los animales irracionales, como punto de comparación.

Si tuviéramos la misma oportunidad que Schjelderup Ebbe (1935) de observar la vida de un gallinero, veríamos que cada una de las aves que lo constituyen no actúa en forma totalmente independiente de las demás. Se establece por lo menos lo que se ha llamado diada social, que es la relación de un sujeto frente a otro. Cabe explicar que el tipo de relación que se establece entre dos gallinas es de dominio-sumisión, en base a que se entabla un picoteo entre ambas en el cual la gallina que dé el picoteo más doloroso, lance miradas feroces y sonidos alarmantes, será la que logre dominar, siendo que la picoteada actúe sumisamente y huya. Esta relación será sostenida a lo largo de la vida de ambas gallinas.

Las manifestaciones sociales en el mundo animal son millares, los monos y los gorilas viven en vandos nómadas que se reúnen para comer.

Muchos pájaros en las costas forman grandes colonias. Algunas langostas y mariposas se reúnen cada noche en densas congregaciones para dormir y se mantienen juntas hasta que el sol matinal calienta el aire.

Una asociación importante en la vida animal es la debida a la división del trabajo, como la encontrada en los insectos sociales, la que permite a cada tipo de individuo hacer aquello para lo cual está mejor equipado.

Motivos pues de supervivencia son los que llevan también a la asociación. Caso un poco diferente es el observado en los pingüinos Emperar en el extremo frío, los cuales forman hudaes desde 506 miles de individuos, en estas circunstancias, los experimentos han demostrado que los indiviuos solitarios pierden

peso diariamente debido a esta condición de aislamiento (11).

Abordemos ahora la especie humana:

El grupo más pequeño que podemos encontrar es la pareja. El sociólogo alemán Simmel dirigió su sutilmente analítica a las peculiaridades de la pareja:

"Las individualidades de cada miembro logran una expresión más plena que en el caso de un número mayor y la muerte o ausencia de uno de los miembros destruye completamente el grupo. En la relación de la pareja, la experiencia específica compartida alcanza su cumbre y cierta parte de responsabilidad por el mantenimiento del grupo intacto corresponde a cada uno de los participantes" (en realidad no hay grupo "fuera" de los miembros individuales, para culparlos por cualquier cosa que vaya mal). (59)

Si cada una de dos personas o más experimenta algo de modo tal que siente que eso influye sobre las demás personas de la misma manera en que influye sobre ella, tenemos una influencia compartida. En la mayoría de las situaciones de interacción se comparten más influencias de lo que suele reconocerse, simplemente porque ese carácter de cosa compartida nos resulta tan obvio que lo pasamos por alto. La confianza mutua, el buen trabajo en equipo y el alto nivel de la moral colectiva son circunstancias que tienden a acompañar la interacción entre personas cuya área de "influencia compartida" es relativamente grande. Entre las personas que interactúan con una influencia compartida relativamente escasa es probable que se den el aislamiento y la indiferencia recíproca. (48)

Con todo esto, queda establecido que la base de la existencia de un grupo es la interacción y que por medio de ella el hombre se identifica con su grupo porque comparte muchas influencias con otros miembros de él. Las condiciones habituales en las que la gente experimenta las influencias comunes como influencias compartidas son las de la común pertenencia a un grupo.

La conducta se ve profundamente afectada por un sentimiento de influencia compartida. Así como por su ausencia (lo que corresponde a un sentimiento de aislamiento). (48)

Es importante pues pertenecer a un grupo, en consecuencia los psicólogos sociales tratan de comprender la conducta de los individuos también como miembros de grupos y es nuestro interés dar algunos ejemplos de los diferentes tipos de ellos.

Grupos Formales y Grupos Informales. (clasificación hecha por Newcomb)

Grupos Formales.- Son aquellos en los que la individualidad no cuenta, las personas son meras partes intercambiables dentro de la estructura. Los miembros de los grupos formales no suelen tener dificultades con respecto a la anticipación de la forma en que actuarán los otros miembros porque la conducta está claramente prescrita para la mayoría de las contingencias posibles. La conducta que se espera de un miembro es independiente de él como persona. Las prescripciones se forman alrededor de la posición y se aplican a cualquier individuo que la ocupe en un momento dado. Cuando un nuevo ocupante ingresa a la posición debe conformarse a las expectativas conectadas con su posición o sufrir las consecuencias de la desviación.

Grupos Informales.- Aquí la individualidad sí importa. El individuo ocupa una posición dentro del grupo y no alrededor de la posición misma, es decir, que los otros miembros han aprendido a esperar ciertos tipos de conducta del ocupante debido más bien a la experiencia individual que han tenido con él, que al conocimiento de su posición y de la conducta aparejada con ella. Así, la estructura del grupo (las pautas de expectativa que existen entre los miembros) puede cambiar considerablemente a medida que cambian los miembros del mismo.

Los miembros de los grupos informales son mucho más libres para actuar como les parezca, pero al mismo tiempo se encuentran en situación más precaria en lo que atañe a predecir la forma en que se comportarán los demás miembros en una situación determinada. (49)

Como ejemplos de grupos formales podemos citar las instituciones de trabajo privadas o de gobierno (burocracia, fábricas,

industrias), instituciones escolares, religiosas, etc.

Como ejemplos de grupos informales tenemos grupos sociales, deportivos, etc.

La división hecha de los grupos pretende estudiarlos con mayor facilidad, pero nos encontramos que un mismo grupo puede ofrecer relaciones formales e informales.

#### Psicogrupos y Sociogrupos

Moreno y Jennings (1938) establecen que los grupos se pueden clasificar de acuerdo a la actuación del sujeto en los mismos, en:

Sociogrupos.- Son aquellos en donde la actuación del sujeto es impersonal, el sujeto cuenta solamente como miembro, no como individuo.

Los sociogrupos se forman debido a tareas importantes específicas y los aspectos de la personalidad de los miembros que son tomados en cuenta, son en cuanto se refieren a estas tareas.

Psicogrupos.- Son aquellos en los que se valoran las características propias y la actuación individual, en donde se permiten diferentes grados de indulgencia a lo espontáneo y a la afectividad. Es cuando alguien cuenta (en su totalidad) como persona.

Un sujeto puede ser parte de un psicogrupo que a la vez forme parte de un sociogrupo en donde se puede notar claramente que su actuación en el sociogrupo es no personal, abandonando los roles que representa en un psicogrupo.

La formación de psicogrupos (grupos informales) ocurre en la industria, escuela, etc., o sea, dentro de los sociogrupos (grupos formales) y en donde el individuo debe considerar su participación en el sociogrupo separadamente como miembro de un psicogrupo. (24)

Grupos Secundarios y Grupos Primarios (clasificación de

Sprott)

Grupos Secundarios.- Son aquellos en los que los miembros están relacionados indirectamente. Esto es, que la relación que se consigue en los grupos secundarios como por ejemplo instituciones de todos tipos, la sociedad y la nación misma es a través de medios simbólicos, además la comunicación, es a distancia. Esto promueve la interacción por medio del sistema unificado de educación y creación de símbolos comunes. Importan las instituciones y construir un sistema que explique la interacción de éstas, ver qué formas son incompatibles y qué ocurrirá cuando cambie la forma de alguna institución. (59)

Grupos Primarios.- Son aquellos en los que los miembros se relacionan directamente.

La expresión de grupo primario fue usada por primera vez por Charles S. Cooley (1909) cuando escribió que por grupos primarios entendía "grupos caracterizados por una asociación y cooperación íntima cara a cara. Son fundamentales para formarse la naturaleza social y los ideales del individuo.

El resultado de la asociación íntima es una cierta fusión de las individualidades en un todo común de modo que el propio yo de uno en muchos sentidos es la vida común y el propósito del grupo". (59K)

Un grupo primario es pequeño por lo cual se puede establecer la relación cara a cara. Como ejemplo tenemos la familia, vecindad, etc. En los grupos primarios, los miembros son conscientes de su existencia, consideran que pertenecen a él y tienen conciencia de la presencia de los otros miembros.

Aquí se encuentra la realidad de la interacción social como tal, que es propiamente el campo del psicólogo social.

Daremos ahora a conocer la semejanza entre éstos, la cual está constituida por normas. Los miembros de un grupo primario han sido educados a modo de tener ciertas normas o una selección de normas que son aceptadas a través de todo el



grupo nacional al que pertenecen, así, lo que puede ser descubierto acerca de los grupos pequeños de una cultura puede no ser aplicable a los grupos pequeños de otra. Sólo la comparación intercultural puede establecer eso.

Podemos notar la influencia de un grupo sobre sus miembros, podemos, por su forma de conducirse, de expresarse, etc., saber si son americanos o ingleses, porque en ellos están las normas del fondo común del grupo secundario al que pertenecen.

Los grupos primarios desempeñan en el "proceso general socializador" un papel vital. En el grupo primario, las normas generales son aprendidas, practicadas y reforzadas y hay presión hacia la conformidad a las normas especiales.

Los grupos primarios pueden ser:

- a) naturales
- b) artificiales

Naturales.- Se forman sin premeditación alguna, por ejemplo, debido a las circunstancias de vivienda, lugar o calle y por permanecer en ese lugar es por lo que se llega a constituir el grupo.

Artificiales.- En un laboratorio psicológico, en un campamento o cualquier otro grupo formado deliberadamente para un propósito especial es a lo que se le ha llamado grupo primario artificial. (59)

Por todo esto, en diferentes tipos de grupos encontramos diferentes tipos de problemas; así, un grupo de viviendas puede presentar problemas de vecindad, un campamento o un grupo escolar puede presentar problemas de liderazgo.

Para ejemplificar los grupos primarios naturales podemos citar la observación llevada a cabo por W. F. Whyte descrita en su libro "Street Corner Society" (1943) que se refiere a la vida de la pandilla de Morton Street, una calle de un barrio pobre de una gran ciudad del Este de los Estados Unidos.

"La Vida del Muchacho de la esquina transcurre a lo largo de canales regulares y estrechamente circunscritos como Doc

(miembro de la pandilla) me decía: "Los muchachos de por aquí no saben qué hacer como no sea dentro de un radio de trescientos metros. Esta es la verdad, Bill. Vuelven a casa del trabajo, se reúnen en la esquina, van a comer, vuelta a la esquina, van a ver un espectáculo y vuelven a reunirse en la esquina. Si no están en la esquina, es probable que los muchachos que estén ahí sepan donde se les puede encontrar. La mayoría de ellos van siempre a la misma esquina, es raro que un tipo cambie de esquina.""

El especial interés de Whyte por sus observaciones fue el conocer los grupos que se desarrollan en un área dada y aprender algo con respecto a la importancia que tienen estos grupos para sus miembros. ( 49 )

Como ejemplo de los grupos primarios artificiales, podemos citar la investigación realizada por Sherif, M. (59 J) en la cual deseaba estudiar grupos in status nascendi. En un campamento de muchachos aplica primeramente una prueba en la que éstos, deberían decir quien de sus compañeros era su mejor amigo. Conociendo así quien era amigo de quien dividió el grupo en dos, separando a los que se habían elegido como amigos.

A cada grupo se le dió la tarea de construir una guardilla, la tarea fue entusiastamente aceptada por los dos grupos. Posteriormente se les enfrentó en forma de pandillas y con juegos en los que se intensifica la competencia y la hostilidad. Por último, se les aplicó otra prueba semejante a la primera y se descubrió que los muchachos elegían a los miembros de su nuevo grupo y no a sus anteriores amigos. Este nuevo grupo fue creado así pues artificialmente.

Como hemos expuesto en el presente capítulo, hay diversas formas de considerar a los grupos, pero lo que es determinante en todas ellas es la interacción y el tipo de ésta, que estará dada por la actividad o propósito del grupo del que se trate.

Consideramos esto como la fundamental dentro de las clasificaciones de grupo, si bien hay otras muchas, éstas se pueden reducir a estos esquemas -considerados por nosotros- básicos.

### 3.- FORMAS DE INTERACCION

- 1.- Cooperación
- 2.- Competencia

Interacción: Lambert nos define a la interacción diciendo "es el proceso por el cual las personas influyen una en otra por medio del intercambio mútuo de pensamientos, sentimientos y reacciones". (38)

Uno de los investigadores más destacados en este campo es Robert F. Bales que con sus colaboradores realizó un estudio en una discusión acerca de lo que ellos llaman un problema "completo". Es un problema en que los miembros del grupo quieren resolver, y que tiene cierto número de soluciones alternativas. Para dicha solución, los miembros deben de comprender el problema, hacer sugerencias acerca de su solución, estimar estas sugerencias y decidir una acción de mútuo acuerdo.

Durante el curso de la discusión suceden muchas cosas, y es aquí donde son significativas las contribuciones de Bales, ya que hace un análisis amplio de estos sucesos por medio de la elaboración de categorías de interacción en donde son clasificados los participantes del grupo y de donde concluyó que la mayoría de los actos iniciados son orientación, apreciación y sugerencias que suscitan problema, acuerdo o desacuerdo y que los miembros más productivos son los que obtuvieron más respuestas, mientras que el hombre no productivo obtuvo pocas. Los hombres productivos tienen gran número de "actos iniciales" mientras que los menos productivos tienen mayor número de reacciones positivas y negativas.

Lo más importante del trabajo de Bales reside en su examen del tipo de interacciones que se desarrollan en una situación relativamente simple de tarea. (59)

Con lo dicho hasta ahora sobre la interacción, al parecer, es difícil su comprensión. Traduscámoslo entonces a términos y procesos más sencillos. Mirándola desde el punto de vista teórico del aprendizaje, la interacción se pone en marcha y se

sostiene cuando ambos (o todos) participantes reciben refuerzos por interactuar, esto es, cuando reciben algo que necesitan o desean, por medio de una asociación con otros seres es probable que tal asociación será mantenida y fortalecida. (38)

Hay diferentes tipos de interacción, según el clima en el que el grupo se desenvuelva. Daremos como ejemplo las situaciones de cooperación y competencia.

Cooperación: Skinner (38-B) realizó un experimento en el que tomó como sujetos a dos palomas. Primeramente colocó a una de ellas en cada lado de una pequeña mesa dividida en dos por un cristal. Una fila de tres discos parecidos a botones fue instalada en cada lado de la división, fácilmente visible del otro lado. Los botones son unidos en pares, de tal manera que si dos discos adyacentes (uno a cada lado del cristal) son oprimidos al mismo tiempo, automáticamente una cantidad de maíz baja frente a cada paloma. Estas tienen que aprender que se verán recompensadas cuando simultáneamente picotean cualquier par de botones. De hecho, las palomas pueden aprender este problema y hacerlo, aprenden a cooperar. Al principio cada una explora su propio compartimiento y botones, y cuando picotea un disco se le da una recompensa. Luego éstas se suspenden hasta que por casualidad, sucede que golpean simultáneamente unos discos adyacentes. Cuando esto ocurre, ambas se ven recompensadas de inmediato. Después de haber recibido dos o tres recompensas, una paloma tiene de a oprimir un botón de su lado, mientras que la otra oprime el botón correspondiente en el suyo, al picotear al mismo tiempo reciben su recompensa. El experimentador puede seleccionar un par especial de botones (de los tres posibles) como el que ha de ser el "correcto" y pronto las palomas aprenden a buscarlo juntas. Típicamente una de las palomas encabeza la búsqueda y la otra, mirando a la primera, con todo cuidado sigue sus movimientos.

A nivel humano y por lo tanto más complicado, se han hecho experimentos respecto a la actuación de los miembros en situación tanto de cooperación como de competencia: Mintz (59-F) llevó a cabo una especie de juego de salón con dos grupos,

a todos se les dió un piolín atado a un cono en una botella, pero a un grupo se le dijo que se le darían recompensas y multas individuales a los que extrayesen sus conos, al otro grupo se le dijo que se trataba de un ejercicio de cooperación.

Los resultados fueron que en el grupo de competencia los miembros se estorbaban mutuamente, mientras que en el de cooperación jugaban con elegante coordinación.

Heincke D. y Bales R. (59-B) en grupos de discusión encontraron que en cooperación el status social estaba reconocido, cada uno sabía su lugar y no había desacuerdos en el grupo, mientras que en situación de competencia no reconocían unos a otros su status. Esto hacía mayor el desacuerdo debido a que cada uno defendía sus puntos de vista sin querer reconocer las aportaciones de los otros.

En un experimento con estudiantes universitarios, Morton Deutsch (38-A) creó en un salón de clases las atmósferas de cooperación y de competencia, variando sutilmente las indicaciones que daba a los distintos grupos. Decía a los estudiantes que en lugar de tomar un curso regular en Psicología se reunirían en pequeños seminarios que principalmente se ocuparían de analizar y discutir casos de la vida real. Informó a los miembros de los grupos en competencia que iban a ser catalogados del mejor al peor, en términos de su eficacia en el análisis y discusión de los casos y que la calificación que se daría a cada quien al final del curso sería el promedio de sus puntuaciones diarias. Los miembros del grupo de cooperación supieron que gran parte de sus calificaciones dependía de la calidad de discusión demostrada por todo el grupo. Obsérvese lo que significan estas instrucciones para los miembros de los grupos. En el escenario cooperativo las metas individuales y de grupo son las mismas; la atención se aleja de la persona en favor de la interacción de todos los miembros y cualquier tendencia a sobresalir se amengua ante el hecho de que la contribución de un miembro deberá hacer que todo el sistema social se mueva hacia la meta de análisis efectivo y discusión. Los miembros de grupos en competencia, sin embargo, eran movidos a mirar a cada quien por sí mismo, porque la calificación del curso dependía de su habilidad

como individuos.

Estas sutiles diferencias en las instrucciones dadas constituían una notable diferencia para la actuación correspondiente. Dichos grupos cooperativos no produjeron más ideas por unidad de tiempo, sino que la calidad de aquellas resultó superior. Los miembros resultaron más capacitados para comunicarse unos con otros, demostraron mayor integración de ideas de unos y otros. Fueron más amigables y se manifestaron también mucho más satisfechos con la actuación del grupo de lo que fueron los miembros de grupos organizados de manera competitiva. Distintos papeles fueron desarrollándose en los grupos distintamente organizados. Por ejemplo, mayor número de miembros se hizo cargo de las tareas de regular e integrar las discusiones en el caso cooperativo que en el de competencia, que señaló por tentativas el dominar y buscar el reconocimiento personal.

El experimento de Deutsch muestra que los individuos tienen habilidad para cambiar todo su estilo de conducta, de una preocupación egoísta hacia el interés por los demás, cuando la recompensa se hace depender de tal cambio. Y una vez que se difunde un espíritu de cooperación o de competencia, la actuación de todo el grupo se ve afectada de manera marcada.

Los ejemplos de variación de estructura que acabamos de presentar hacen evidente que otros factores, además de las características de personalidad de los miembros de los grupos mismos, también desempeñan un papel esencial en su influencia sobre la conducta de dichos miembros en los escenarios de grupo. La conducta, en grupos, se ve claramente afectada por la atmósfera social creada por la organización del grupo, las estructuras de grupo que elevan al máximo el sentimiento de cada miembro de ser el centro de las cosas, que favorecen la libre comunicación, que son organizadas de manera óptima y no sólo regular, o que motivan un clima social democrático o cooperativo, dan a todos sus miembros la oportunidad de desempeñar papeles distintos y cómodos en la consecución de intereses y metas comunes. Esto es, la naturaleza de la estructura de grupo, puede proporcionar el escenario para el desarrollo de un grupo psicológico en el

cual las diferencias individuales en cuanto a reacciones puedan entrar en juego.

#### 4.- LIDERAZGO

- A) Diversos enfoques sobre lo que es liderazgo.
- B) Las características que lo determinan.
- C) Cómo se ejerce el liderazgo.
- D) Liderazgo y Sociometría

A) Diversos enfoques sobre lo que es liderazgo:

En las investigaciones anteriormente expuestas se ha dejado entre ver que en la interacción de los miembros de un grupo hay personas que sobresalen, personas que influyen de una manera notable en la dirección de las actividades del grupo. A estas personas se les ha llamado líderes, pero nos preguntamos ¿qué se entiende por liderazgo?

Al comenzar el estudio de cualquier concepto nuevo se ha intentado una descripción del mismo, el liderazgo no ha sido una excepción y la persistencia en tal aspecto de algunos autores nos demuestra que no se tiene aún claro el concepto y los límites del liderazgo.

Los estudios sobre liderazgo han sido enfocados desde diversos puntos de vista: Cohn y Browne (1958) dicen: "La literatura de liderazgo es una masa de contenido sin coagular las substancias hasta integrarlas o producir una coordinación".(24-A)

Mc Grant (1962) haciendo un punto de vista semejante, adscribe esta situación a la tendencia de los investigadores a seleccionar diferentes variables y a trabajar con medidas y definiciones ideosincráticas del liderazgo. (24-I)

Hemphill (25) define al líder como "el sujeto que dirige a un grupo, entendiéndolo por dirigir, participar en un acto que inicia una estructura en la interacción de otros como parte del proceso de resolver un problema mutuo". Esto disuelve al líder en sus actos de liderazgo y sirve para recordarnos que en muchas situaciones el rol de liderazgo salta de una persona a otra y que pueden existir, en realidad, muchos líderes en el mismo grupo, si uno sigue su curso de interacción momento tras momento. (postura que ha sido adoptada en la presente investigación)



Sprott (59) afirma que es cuando existe algo específico que hacer cuando casi siempre emerge espontáneamente un líder. Además dice: el líder es el que mejor conoce las reglas del grupo, es el que mejor se adecua a ellas.

Si tomáramos un grupo ya constituido e incluyéramos en él a un sujeto que tuviera características propias de mando, no taríamos aún, que éste tendría que adaptarse a la forma de ser del grupo. Sólo así podría más tarde tener la influencia deseable y constituirse líder del mismo, siempre siguiendo las pautas ya establecidas de la "buena conducta" que dependen de los propósitos del grupo. Por ejemplo: si el grupo se haya concentrado en una tarea específica, la distinción le será dada a aquellos que sean productivos y presten ayuda. Si lo que le preocupa es el compañerismo, distinguirá a quienes son buenos compañeros, si lo que le interesan son las actitudes, los que demuestren las que el grupo aprueba serán colocados en el rango más alto.

Puede suceder que diferentes personas tengan rangos elevados en los diferentes esquemas, pero a menudo ocurre que una persona con rango alto según un criterio tendrá también rango alto según otro criterio, como lo demuestra la investigación hecha por Jennings en un grupo de muchachas que elegían a las mismas tanto para trabajar como para vivir juntas.

El Dr. Harris habla del liderazgo de la siguiente manera:

"El liderazgo es una función colectiva, en el sentido de que es una expresión sinergizada integral de los esfuerzos de un grupo: sólo puede surgir en relación con un problema de propósito colectivo. No es la suma de las dominaciones o contribuciones individuales, sino su relación. (10)

Radabaugh (1963) se refiere al liderazgo diciendo "un líder es un individuo en cualquier situación social en la cual sus ideas influyan en el pensamiento de los demás", pero "el líder no es muy superior a su grupo". Esta es una de las razones por la cual la democracia se mueve lentamente. (7)

Johannot (1961 p.44) afirma "el líder es uno de los miem

bros del grupo al que pertenece, es decir, que es influido por éste tanto como ejerce influencia sobre él". (34)

La definición de liderazgo sugerida por Pigor dice: "el liderazgo es el proceso de estimulación mútua que, por medio de la interacción de las diferencias individuales, controla la energía humana en el logro de una causa común. Cualquier persona puede ser líder en tanto que su deseo, sentimiento e insight dirija y controle a otros en el logro de una causa que representa. (7)

Además de lo anteriormente expuesto, se han hecho intentos de clasificación del liderazgo, y que a nuestra manera de ver son las siguientes las de mayor importancia y dentro de las cuales cabría todo tipo de liderazgo que hasta ahora conocemos:

Líderes formales y líderes informales.

Llamamos líderes formales a aquellos que lo son de un modo establecido y puede ser elegido por nombramiento o sucesión. Líderes formales son los dirigentes del gobierno, el presidente de un comité, el maestro de un salón de clases, etc.

Los líderes informales, en cambio son aquellos que surgen de una situación fortuita, como alguien que por casualidad conce el camino o un niño que indica a otros cómo deben jugar.

Los líderes informales surgen de manera espontánea y debido al tipo de interacción y propósitos de los miembros del grupo y son precisamente éstos (los miembros del grupo) los que conceden la distinción y rango superior.

Para Kimball Young (35) hay tres tipos de dominación, que son:

- a.- la dominación aceptada (que correspondería al liderazgo
- b.- la que se debe a ordenamientos institucionales y jefatura -que es transmitida culturalmente.
- c.- la dominación de status o sea la que resulta del sistema de clases.

A este último tipo de dominación se debe dar, para el a

tor, la importancia debida ya que se manifiesta constantemente, al realizar investigaciones sugiere que se elimine o controle tomando a participantes que se encuentren en una situación semejante.

Respecto al liderazgo y en el tipo de investigaciones de grupos como del que se trata el presente estudio Kimbal Young dice: "el liderazgo es la representación de un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo o en conocimientos pertinentes en una situación dada. Es de naturaleza esencialmente informal y su relación con las necesidades del grupo se restringe a un tiempo o a un lugar particular. (10)

Moreno y Jennings (1938) (24-L) además afirman que en un grupo donde los miembros son puestos en interacción sobre la base del sentir o sea "tele" es cuando el fenómeno de liderazgo "sucede" .

Con esto tratan de decir que son los fenómenos de agrado entre las personas o de desagrado, que en un grupo se establece el liderazgo.

Freud refiriéndose a esto mismo afirma: "un líder surge en un grupo cuando los demás encuentran en él un objeto de afecto".

En la presente investigación, se estudió el liderazgo surgido espontáneamente, (con lo cual queremos decir que no había anteriormente ninguna clase de jerarquía establecida formalmente entre los miembros del grupo), tomando como punto de partida las manifestaciones individuales de las relaciones interpersonales de los miembros del grupo. Siendo que tomaremos así como líder aquel que fue elegido mayor número de veces por sus compañeros y por lo tanto tiene más relaciones sociales con ellos, éstos sienten una atracción amistosa por él, siendo así que suponemos sean los que tengan una mayor influencia en el grupo. Como se expondrá más adelante, hay quienes sostienen que aquello que nos es más familiar será lo que más nos atraiga socialmente.

A través de la expresión de los distintos autores, notamos pues que unos de ellos dan importancia a las relaciones interpersonales de agrado o desagrado entre los miembros del grupo, otros dan importancia a las características propias de la persona que es el líder, otros a las características del grupo y otros más a la adecuación de las características del líder al grupo que dirige. Es debido a este problema que en el siguiente inciso del presente capítulo haremos referencia a las características que determinan el liderazgo.

## B. Características que Determinan el Liderazgo

### 1.- La persona del líder

¿Qué es lo que hace que algunas gentes se conviertan en líderes mientras que otras quedan en la mediocridad? Parte de la respuesta a esta pregunta la encontramos en la energía vital que poseen todos los seres humanos, aunque algunas gentes la tengan en mayor grado que otras y esta energía vital los impulsa a la acción. (Cooley 1956 pag. 319)

Se describe al líder como el máximo representante de las normas, de las metas del grupo, el individuo siempre activo, inquieto e interésado en lo que le rodea, o bien, el que no representa directamente lo que el grupo pretende alcanzar, logra forjar en los demás lo que en realidad es su propio interés, a base del dominio que se puede ejercer en muy diversas formas.

Se ha dicho además que un líder es "una persona que tiene cualidades de liderazgo" o es "una persona que asume el rol especializado en un grupo cuyos miembros comparten un conjunto de normas".(49)

Si se adopta el primer punto de vista se querrá saber qué cualidades caracterizan a todos los líderes. Pero si se asume el segundo, se querrá saber en qué forma se distingue el rol de líder de otros roles en el mismo grupo". Newcomb 1964

Respecto a los aspectos de liderazgo, se revisó así pues algunos autores que hicieron estudios sobre el dominio ejercido

por los líderes en los grupos, otros buscaban las cualidades específicas que caracterizan a los líderes y otros que los consideran como los máximos representantes de los valores y metas del grupo en general.

Empezaremos, como hasta ahora lo hemos hecho, a un nivel infrahumano como lo es el de los animales.

Respecto a las características físicas del liderazgo en los animales Schjelderup - Ebbe (1935) nos dice que en muchas especies de aves (pavos, pollos, etc.) los machos son los que se disputan el liderazgo, aunque en pocas (algunos gorriones) las hembras son dominantes. En otras especies el dominio por sexo pasa de uno a otro según las diferentes etapas del ciclo vital. Se ha pensado también que el tamaño de cada uno de los sexos es determinante en el dominio y que en algunas especies de aves la edad es importante. (11)

Por otra parte se ha observado que el color es influyente. Hediger (1955) sugiere por ejemplo que el oso Grizzly tiene predominio sobre el negro y el café, y estos dos dominan a su vez al Cheetah.

En leones y tigres por ejemplo, son la fuerza y la ferocidad los elementos críticos. Un punto de vista generalizado es que más importante que peso, edad, etc. es la conducta de "alardeo" en la cual el animal aparenta, da muestras de conducta dominante, apoderándose de la comida de los demás, emitiendo sonidos alarmantes y miradas feroces, con lo cual consigue que los demás se sometan pasivamente. El victorioso deposita así pues una demostración de su capacidad de guerra, alzan plumas, crestas, realizan movimientos de cuello, etc. Algunos pueden pelear, pero muy rara vez utilizan sus últimos recursos, porque generalmente con el "alardeo" basta. (Wynne- Edwards 1962) (49)

Enfocando las investigaciones realizadas al hombre, que es nuestro principal interés, Gowin en 1915 encontró que ciertos funcionarios ejecutivos eran más altos y pesados en promedio que los miembros de los grupos que ellos controlaban. El peso, dice el autor, depende tanto de la dieta y la edad, que

la diferencia puede no ser significativa. La diferencia de esta tura puede en cambio sí tener un sentido. Descubrió también que individuos que ocupaban posiciones ejecutivas, individuos activos, eran más altos y pesados que los que podían clasificarse como pensadores (21), que los sacerdotes de pequeñas ciudades pesaban un término medio de 17 lb menos que los obispos y eran 18/10 pulgadas más bajos". (Sprott 1964 p. 117) (60)

Desde otro punto de vista Patridge encontró en un estudio sobre liderazgo entre boy scouts una correlación de 0.87 con inteligencia, de 0.62 con habilidades atléticas, de 0.87 con seguridad en sí mismo, de 0.54 con el tono agradable de la voz y de 0.87 con la apariencia. Esto último fue también encontrado por Page quien concluye que la apariencia y las maneras se relacionan en forma positiva con la clasificación de liderazgo. (50)

Charles Bird (1940) hizo una revisión de veinte estudios de rasgos propios de los líderes publicados antes de 1936 la cual incluía una lista de setenta y nueve rasgos que aparecían en uno o más de los estudios. Aún cuando la mayoría de estos estudios se había llevado a cabo en grupos de estudiantes de secundaria y de universidad de un solo país (los Estados Unidos), se encontró entre ellos una coincidencia sorprendentemente escasa. Solo un rasgo, la inteligencia estaba incluido en diez de las veinte listas. Solo veintiocho de los setenta y nueve rasgos (o sea el 35%) aparecía en más de una lista a pesar de que ciertos rasgos -por ejemplo "decidido" y "rapidez de decisión" (incluido cada uno de ellos en solo una lista) deberían quizá ser considerados sinónimos. Rasgos como los siguientes no aparecían ni siquiera en forma de sinónimos en más de una lista:

Perfección en el trabajo	Maduro
Culto	Habilidad Motora
Sano	Pulcro
Individualidad	Resuelto
Diligente	Estable
Vivaz	Versátil

No sólo existía poco acuerdo entre esas listas de rasgos, en realidad había bastante contradicción. Los rasgos incluidos en la primera columna de abajo suelen ser tenidos por opuestos a los que aparecen en la segunda columna. También se indica el número de listas en que cada uno de ellos estaba incluido. (8)

Agresividad (2)	Adaptable (1)
Dominador (2)	Diplomático (1)
Decidido (3) incluyendo sinónimos	Marcada Sugestionabilidad (2) Posee tacto (3)

A pesar de todo esto, los rasgos citados con mayor frecuencia eran la iniciativa, la extroversión, el sentido del humor, el entusiasmo, la honradez, la simpatía, la confianza en sí mismo y principalmente -como ya se dijo- la inteligencia. (49)

Respecto a este último factor -la inteligencia- Hollingworth. (1926) observó que los niños con una inteligencia superior no siempre llegaban a ser líderes de su grupo. Esto no se debe a que exista una "inteligencia social" diferente a la "inteligencia" que miden los test comunes de inteligencia, sino que obedece a otras razones (27), según este autor, pero Hall y Galdert en 1960 estudian una muestra de 96 estudiantes universitarios y por medio de las correlaciones proponen que un componente de la inteligencia podría ser social. (22)

Pero se puede llegar a la deducción que la inteligencia del líder no debe ser muy superior que la del grupo que éste guía. (26)

Una investigación realizada por Keith Sward en la que se compararon los puntajes en inteligencia de 114 líderes universitarios con los 114 estudiantes no-líderes se encontró que el 70% de los primeros alcanzaban o excedían el puntaje promedio de los segundos. (61)

En el intento de clasificación de las características de personalidad de líderes mediante el enfoque tipológico, varios investigadores han encontrado que de acuerdo con la clasi-

ficación de Carl G. Young en introvertidos y extrovertidos, se encuentra mucho más frecuentemente líderes en los tipos extrovertidos.

Fleming llevó a cabo un estudio de 71 muchachos líderes y concluyó que los rasgos más correlacionados eran los de honestidad, originalidad, actividad y voz agradable, además de inteligencia, amplitud de intereses, capacidad para divertir, rasgos atléticos y poca modestia. (15)

Tredgoid observa, justamente, en su obra "Human Relations in Modern Industry" que "algunas de estas cualidades no existen en ciertos líderes cuyo éxito más o menos permanente es relatado por la historia "y que" mientras más larga y comprensiva sea la lista de cualidades, más obvio será que su poseedor tendrá bien poco que hacer como líder (informal) pues inevitablemente se solicitará en cualquier otra parte como primer magistrado, o tal vez como arcángel" Agrega que cuando consideramos individuos como Hitler, Napoleón, los Wesley, John Knox y Oliver Cromwell, o mujeres como Mary Baker Eddy, la reina Isabel I y la Sra. Pankhurst, apreciamos cuán absurdo es decir que un líder debe estar bien equilibrado y poseer sentido del humor o de la justicia; algunos de los máximos líderes de la Historia fueron neuróticos, insanos, epilépticos, malhumorados, de criterio estrecho, injustos y autoritarios. Ha habido líderes religiosos con un sentido patológico de culpa, líderes políticos con delirios de omnipotencia y dictadores militares que sufrían de manía persecutoria. (10)

A todo esto podemos también exponer la investigación de Bales (1947) de su análisis de interacción social -(citado anteriormente en el que distinguió 12 categorías de tipo y dirección de actos expresivos de los participantes de un grupo que es observado a través de una ventana en una sola dirección, de tal manera que los participantes no saben que son observados) en el que los estudios convergen en la conclusión de que hay tres dimensiones principales en las que las conductas individuales difieren , y éstas son: a) actividad general b) habilidad para la



tarea c) atracción personal.

Estas tres dimensiones de variación individual están en alguna forma relacionadas con el concepto popular de liderazgo.

Después de la primera sesión de un grupo, frecuentemente sucede que la posición de los miembros en una de las dimensiones está íntimamente relacionada con su posición en las otras dos dimensiones.

De acuerdo con estas tres dimensiones principales, Bales establece una "tipología de liderazgo" distinguiendo: "el especialista en la tarea", "el especialista social" y el "especialista en mantenimiento", estableciendo también que los principales problemas a los que se enfrenta un grupo son:

- a) la conducta que tiende a alcanzar la meta del grupo.
- b) el otorgar satisfacciones personales suficientes a los miembros individuales para mantenerlos juntos, manteniendo así su interdependencia.

Los sujetos que se presentan con altos rangos en los tres tipos de dimensión son llamados por Bales "los Grandes Hombres" reúnen por lo tanto características de actividad general, de capacidad de gustar a los demás y de actividad hacia la tarea; por lo que el autor los considera escasos. (5)

Borgatta, Couch y Bales (9) identificaron once hombres en sus respectivos grupos que obtuvieron altos puntajes en las tres dimensiones. Estos hombres fueron entonces colocados en grupos nuevos tres veces y siete de ellos se situaron en la posición más alta de todos los grupos en que participaron.

Esto nos muestra que el extremo liderazgo en una discusión de grupo, es más bien general, incluye características de personalidad específicas, sin que esto pueda generalizarse.

Bass revisó muchos de los estudios de este tipo y su relación con situaciones de la vida cotidiana. Las correlaciones entre la emergencia de liderazgo en los grupos de discusión y su funcionamiento en la vida fueron positivas. (6)

La Dra. May Smith se preocupa por la personalidad del líder tomado como individuo, más o menos aislado. A lo que sugiere que el líder debe tener inteligencia, buen juicio, penetración e imaginación, capacidad para aceptar responsabilidades, sentido del humor, personalidad bien equilibrada y sentido de justicia.

Por su parte, Puckey es autor de una lista que tiene la ventaja de tomar en cuenta la relación existente entre el líder y los que son dirigidos por él. Incluye cualidades como la capacidad de coordinación, la capacidad de expresar los deseos comunes, la imparcialidad, la capacidad de delegar y reflejar el progreso del grupo, etc. (10)

Maurois (1947) dice: Los líderes tenderán a ser los más poderosos, los que hagan decisiones. El líder tiene que ser de primera magnitud, nadie lo aceptaría de segunda categoría, debe tener las cualidades en grado superior y, como es idealizado, debe de mantener cierta distancia con sus seguidores. "Debe mostrarse reservado e incluso rodearse de misterio. No es malo que tenga su leyenda!" (44)

Todas las clasificaciones tienen la desventaja de confundir características individuales del líder con los sistemas de elección, dependiendo estos sistemas de la estructura política de las organizaciones de que se trate. (Sprott 1964 - (60))

R. Mann en 1959 revisó todos los estudios de 1950-56 sobre liderazgo pretendiendo descubrir las características de la personalidad que son más frecuentemente relacionadas en el liderazgo. Encontró ciertas tendencias en los líderes a ser dominantes, masculinos y mejor adaptados que la generalidad de las personas. Sin embargo, la característica de la personalidad que se mostró más consistentemente asociada al liderazgo fue la inteligencia superior. (42)

De todas estas investigaciones podríamos resumir que la inteligencia influye en cierta forma sobre las elecciones del grupo; que esta inteligencia superior no debe ser diferente en

exceso de la presentada por el grupo general, que se elige más comunmente a sujetos con ciertas características y habilidad específicas de la personalidad y también las características físicas influyen en la determinación del liderazgo. El sujeto como líder debe de mantener una cierta distancia con los demás para que su rol sea visto con respeto y algo de misterio. Esto es bueno para mantener su posición.

## 2.- Relación Líder-Miembros

Hall - Jennings nos dicen que el "porqué" del liderazgo parece sin embargo no ser explicable por características o cualidades de la personalidad, sino más bien que el individuo es capaz en una situación dada de dejar salir una contribución interpersonal con el grupo. En forma semejante el aislamiento parece ser el extremo opuesto de este continuo de sensibilidad interpersonal entre la membrecía y el individuo. En el grupo, tanto los líderes como los aislados como personas son diferentes. (24)

Podemos decir que los líderes tienen cada uno su estilo de liderazgo y que la capacidad superior que un individuo puede tener para reconocer y responder a las necesidades de otros, no se muestra (esta habilidad) ella misma como una capacidad generalizada que lo pudiera relacionar con todos los otros individuos, parece una sensibilidad superior entre el individuo y otras personas específicas, resultando así interacción entre ellas.

El nivel de elección de individuo parece directamente atribuirse a las capacidades que muestra en interacción con colegas para aminorar o aumentar las satisfacciones de la vida en común del grupo. En este sentido, las elecciones se han encontrado ser evocadas hacia él o ser sentidas por él más o menos en relación a como desempeñe su rol en función del rol de los otros miembros.

Se encuentra también en este estudio lo que se llamó "equilibrio fluyente" con lo que se quiere decir que la interacción de los sujetos de un grupo no es estática, pero que los movimientos que se suceden son compensatorios y no afectan a la

estructura total del grupo. (Hall-Jennings) (24)

El líder de un grupo saludable debe ser razonablemente inteligente y bien equilibrado y no exhibir una personalidad rígida y egocéntrica que lo haga insensible a los sentimientos del grupo. En otras palabras, no sólo debe ser capaz de dar órdenes e instrucciones, sino también de recibir impresiones del ambiente que influyan sobre sus órdenes e instrucciones. (10)

Puckey ha comprendido el problema como anteriormente citamos. Su lista de cualidades de liderato no pertenecen propiamente al líder sino a su actitud total como miembro del grupo. Su liderato es efectivo cuando además el clima emocional del grupo coincide con sus propias peculiaridades.

Su poder es regulado por los mensajes que le llegan, los cuales le proporcionan información sobre los climas emocionales cambiantes de su grupo. Esto no implica que su función sea puramente pasiva o que sea un camaleón que modifica su opinión cada vez que se altera el clima emocional. Por el contrario, como es sensible a tales cambios se esforzará por actuar como termostato humano y mantener constante el ambiente en un nivel saludable. Tampoco hay que suponerlo en condiciones de manejar todas las situaciones posibles, no es un super hombre, pero ciertamente será capaz de encontrar mayor variedad de situaciones que el individuo con prejuicios e ideas fijas. (10)

En la relación de los líderes con sus seguidores influye el prestigio que se atribuye a los líderes. Este prestigio se extiende del campo de la especialidad propia de cada personalidad, eminentemente a temas de actualidad, temas en los cuales el público también acepta las opiniones de sus líderes.

El líder es visto como un ideal por sus seguidores, además en los líderes se proyectan las necesidades y expectativas del público. El líder puede identificarse a tal grado con las cualidades que le son atribuidas que empieza a actuar en determinada forma, lo cual hace aumentar aún más la admiración que siente el público por él y éste se siente muy pagado de sí mismo.

Así se establece el círculo cerrado entre el líder y los seguidores. El líder simboliza un ideal y es poco a poco investido por el rito social de la veneración.

Klineberg (1963) dice: "ya no se concede tanta importancia a descubrir las características del líder como a comprender la relación existente entre éste y sus seguidores". (36)

En el "Miedo a la Libertad" Fromm (1966) habla del período de la reforma que se instauró en los países anglo-sajones gracias a que la psicología del líder y de sus adeptos están estrechamente relacionados. El carácter del líder exhibe, en una forma extrema, la estructura del carácter de sus seguidores. Debido a su situación respectiva dentro del grupo por su especial situación social, sus experiencias personales o su educación, en él se cristalizan las ideas para las cuales sus seguidores ya han sido preparados.

### 3.- El Líder y su Adecuación al Grupo:

El líder es más fuerte que el individuo, pero más débil que el grupo como un todo. La violación de las normas del grupo traería como consecuencia el rechazo por parte del grupo. El líder también se encuentra obligado a conformarse de acuerdo a las normas del grupo en su peculiar situación de "representante" del mismo frente a los grupos externos.

Krech, Crutchfield y Bahachey en 1962 concluyen que el líder es quien acepta los valores centrales del grupo y los percibe y realiza mejor que ninguno de los miembros. (37)

Riecken y Homans hacen un sumario sobre diversas investigaciones en relación al liderazgo y establecen que el líder de un grupo es el miembro que vive más completamente las normas del mismo. (53)

Homans (1950) afirma que mientras más alto sea el rango de una persona dentro del grupo, mayormente sus actividades deberán conformarse a las normas del grupo y concluye diciendo que

el líder de un grupo no es el más libre del mismo sino el que menos libertad tiene.

Cita a Whyte en su estudio acerca de una pandilla de la calle Norton en Corneville que fue publicado en "Street Corner Society". Al final de su libro Whyte formula algunas observaciones generales acerca del líder de una pandilla en Corneville. "El líder es el hombre que en términos generales actúa más de acuerdo con el patrón de conducta valorado por el grupo" "cuando da su palabra a uno de los muchachos la cumple" "si pide algo prestado es más fácil que lo pida a alguno de sus lugartenientes o, mejor aún, a otra persona ajena al grupo": (29)

Merei en un jardín de infantes observó que algunos niños eran dominadores y otros más bien apagados, reunió a estos últimos en grupos y por supuesto desarrollaron una serie de instituciones relativas a donde sentarse, cómo jugar, rituales, etc. Luego introdujo a uno de los pequeños enérgicos en este microcosmos. El intruso fue derrotado por la presión del grupo, pero esto no quiere decir que su energía desapareciese. Lo que ocurrió fue que aceptó las reglas y dominó luego la situación en los términos de sus compañeros dando órdenes o como un "diplomático" que aceptaba las reglas generales pero modificaba sus detalles. (45)

En su obra el Dr. Harris advierte que la "autoridad última y verdadera sanción del liderato, en todos sus puntos, no reside en el individuo por dominante, eficaz o fuerte que sea, sino en la "situación vital" y en las exigencias de la situación. Es la situación y no el individuo la que crea el imperativo. El individuo está en condiciones de hacer a los demás concientes de este imperativo en la medida en que él mismo lo es, y de acuerdo con ello conseguirá que los otros sirvan voluntariamente al imperativo, en la extensión en que sea capaz de liberar capacidades colectivas y actitudes emocionales que puedan relacionarse fructíferamente con la solución de los problemas del grupo, en esa extensión ejercerá el liderato". (10)

Uno de los exámenes más amplios de la bibliografía sobre

liderato es el de W. Jenkins que resume las investigaciones efectuadas en treinta años. Llega a las siguientes conclusiones:

1- El liderato se relaciona específicamente con la situación particular investigada la personalidad del líder de un grupo entregado a determinada actividad, así como las características del liderato, incluyendo los criterios de valoración aplicados, dependen, en efecto, de la situación. En relación con esta conclusión se halla el hecho general de las profundas diferencias de carácter que se aprecian en las personas que se convierten en líderes en situaciones semejantes y la divergencia todavía mayor revelada en la conducta de los líderes en situaciones diferentes.

2- Prácticamente todos los estudios demostraron la superioridad de los líderes sobre los miembros del grupo, al menos en alguna capacidad, si bien estas capacidades eran muy variadas. El único factor común fue que los líderes en un campo determinado necesitan y suelen poseer, particular competencia o conocimientos técnicos superiores en ese campo. (32)

La Piere en su "Collective Behavior" llega a conclusiones similares en un estudio de diferentes tipos de grupos (rebelde, sosegado, motinesco, juerguista, etc.) demuestra claramente que las características de un buen liderato en una situación pueden en otras circunstancias tener un efecto contraproducente. (10)

En el liderazgo influye la posición que un individuo tenga dentro de la red de comunicaciones del grupo, también el status de una persona, si tiene un elevado nivel profesional, si es de sexo masculino y ocupa un puesto elevado. (Uerva 1961) (64)

El líder es el que ejerce más influencia en las relaciones interpersonales, es el más activo de su grupo y es aquel cuya meta es más parecida a las metas del grupo, tiene prestigio y es tratado con deferencia por los miembros del grupo.

Así los líderes están sujetos a expectativas de dos tipos: por un lado una necesidad de ser iguales al resto del grupo

y por otro la de diferenciarse en alguna forma.

### C.- Cómo se Ejerce el Liderazgo

Por lo que hemos visto anteriormente se sabe que "donde aparece el liderazgo" es frente a un grupo. No hay líder sin un grupo, así depende de éste (el líder) y del grupo la forma en que el liderazgo se ejerza.

Disponiendo de los datos concernientes a las personalidades tanto de los líderes, cuanto de los demás miembros del grupo, sería posible estudiar diferentes líderes en relación con sus sistemas de roles.

Algunos autores refieren el rol de líder en relación al dominio que es ejercido por éstos (los líderes) en los grupos.

John E. Anderson en 1928 en el Minnesota Institute of Child Welfare, dirigió una investigación de la cual establece que los hábitos dominantes y sumisos que aparecen en el hogar son internalizados en el niño a una edad temprana observando a catorce niños, siete varones y siete mujeres.

Eugenia Hanfmann en 1935 formó parejas con nueve niños de cinco años de edad descubriendo el desenvolvimiento de una jerarquía de dominación. "En esta jerarquía no menos de cinco niños eran dominados por los que se encontraban por encima de ellos, y éstos a su vez dominaban a los inferiores en una serie graduada de frecuencia de dominación". (23)

Otra investigación es la de M. B. Parton, en donde señala dos tipos de líderes, entre niños de una escuela guardería: "el matón" y "el diplomático". El primero es para el autor el que logra el control mediante coersión, el segundo mediante la persuasión y sugestión. (51)

Newcomb (1964) por su parte, nos dice: un líder es alguien cuyo rol está diferenciado de una manera especial. Las conductas precisas referidas por diferentes roles de líderes varían mucho; el factor común a todos ellos es que otros roles dependen



particularmente de ellos. Pero esto no significa necesariamente que la relación de rol sea de dominación y sumisión a la autoridad. Existen otros muchos tipos de dependencia. Quiere decir simplemente que el rol de líder es un rol particularmente indispensable. Un líder eficaz en consecuencia es aquel que asume su rol de tal manera que otros miembros se encuentran motivados con máxima intensidad a asumir sus roles. En el grado y la medida en que así ocurre, tenemos una cohesión elevada. (49)

Nosotros no consideramos el rol del líder como un asunto de todo o nada. Es decir que no supondremos que en todo grupo todas las funciones de liderazgo recaen en una persona que asume el rol "de líder". Puesto que el rol de líder está definido en términos de relaciones con otros miembros del grupo, cualquier persona está asumiendo un rol de líder en la medida en que mantiene las relaciones definidas con los demás. En la mayoría de los grupos muchas personas desempeñan algunas funciones de líder. Es un aspecto de observación diaria, así como de demostración científica que cuando una persona abandona el rol de líder, o no logra asumirlo es probable que otra persona lo asuma, de modo que el líder no lo consideramos una persona aparte del resto de los miembros, consideramos mejor las características distintivas del rol de líder; un rol que puede ser asumido en diverso grado y de diversa manera por una persona o por varias personas en un grupo. De acuerdo con algunas características del rol de líder (descritas anteriormente) supondremos que la persona (o personas) que asumen un rol con esas características es un líder en la medida en que asume ese rol y mientras así lo haga. (49)

Newcomb (1964) dice que el líder exitoso debe suponerse está motivado a hacer que los otros dependan de él, mientras asume roles que ellos a su vez están motivados a asumir. Debemos esperar que la naturaleza de la motivación de un líder varíe junto con el tipo de rol que asume y con el tipo de dependencia que su rol implica para los demás.

"En quienes o en quien" recae el liderazgo está estrecha-

mente ligado pues, con la motivación que tienen tanto los líderes como los seguidores para un tipo de liderazgo determinado.

La motivación que impulsa a tomar el liderazgo puede ser de dos tipos: el éxito que uno cree tener en el logro de las metas del grupo y por otra parte motivaciones personales como pueden ser un sentimiento de inadecuación que impulse al individuo a tomar el poder. Esto como se puede deducir influirá claramente en la forma de ejercer su liderazgo. (20)

Algunos roles de líder son ideales para la persona motivada hacia metas de dominación y poder sobre otra gente. Otros son más adecuados para personas que desean publicidad y prestigio. Otros roles de líder satisfacen motivos por los que se desea ser requerido en función de una habilidad especial. Algunas personas gravitan hasta llegar a posiciones de liderazgo en las que pueden servir como conciliadores o mediadores y otros encuentran sus mayores satisfacciones, como líderes, simplemente con ver que se cumplan tareas que requieren los esfuerzos de varias personas. Los roles de líderes varían y los motivos de los individuos varían también.

En general cada rol de líder tiende a atraer a los tipos de personas que pueden hallar satisfacción en él. Al mismo tiempo -especialmente en grupos menos formales- las personas que asumen roles de líderes tienden a modificarlos a fin de que les permitan el máximo de satisfacción. Pero los tipos de motivos que diferentes personas satisfacen al asumir roles de líder son tan variables como las personalidades humanas. Diferentes personas encuentran diferentes tipos de satisfacción de motivos aún al asumir el mismo rol de líder en el mismo grupo. Y los tipos de satisfacción varían todavía más, claro está, entre diferentes tipos de roles de líder. (49)

Newcomb afirma además que lo antedicho no significa de ningún modo que diferentes roles de líder no tengan nada en común. Si no hubiera ningún factor común en los diferentes roles de líder, el término no tendría ningún sentido. Por cierto,

existen factores comunes, pero ha de hallárselos en el rol de liderazgo, no en las personas que asumen esos roles. Y un rol no es asunto de una sola persona, sino de la interacción entre quien asume el rol y otras personas en relación con las cuales está definido el rol de áquel. (49)

Hall-Jennings en un análisis sobre sus formas de conducirse muestran el liderazgo definible como "una manera de interacción con otros", una forma que conduce a otros a situaciones aparentemente deseadas, aunque estuvieran haciendo muy poco de ellos mismos para conseguir estas direcciones. Es como que estos individuos reconocieran y pensarán en las necesidades de otros que lo que los otros piensan en las suyas, los individuos líder frecuentemente toman parte en acciones en favor de otros a los cuales no escogen y quienes no conocen el efecto que esto tiene sobre ellos.

En una investigación (1937-38) encontraron que la conducta del líder exitosa implica más responsabilidades que los demás miembros del grupo, muestran iniciativa, luchan por sus ideas, guía a los demás y confía en ellos, muestra habilidad para establecer rápidamente rapport con otras personalidades y ganarse confianza en diferentes circunstancias, insiste en una justicia impersonal y tiene éxito en ganarse el respeto a este nivel de interacción entre miembros no ajustados influenciando a otros individuos para auxiliarlos.

Hall-Jennings (citados también en el inciso anterior de este capítulo) dicen que los líderes tienen cada uno su estilo de liderazgo y que la capacidad superior que un individuo puede tener para reconocer y responder a las necesidades de otros no se muestra en ella misma como una capacidad generalizada, que lo pudiera relacionar con todos los otros individuos. Parece una sensibilidad superior entre el individuo y otras personas específicas, resultando así interacción entre ellas.

Para que el liderazgo resulte, hay que relacionarlo con las capacidades que el líder muestra en interacción con colegas

para aminorar o aumentar las satisfacciones de la vida en común del grupo, esto aclara -en su posición- como desempeña su rol en relación el rol de los otros miembros. Recordemos también la explicación de lo que se llamó "equilibrio fluyente" que es que la interacción de los sujetos no es estática, pero que los movimientos que se suceden son compensatorios y no afectan a la estructura total del grupo. (24)

No sólo deben los miembros percibir a los líderes de cierta manera; también es necesario que los líderes, para ser eficaces perciban a los miembros, de cierta manera.

Para que un líder proporcione algunas de las características ya anotadas, o todas ellas, debe tener cierta familiaridad con las normas del grupo y con el grado en que son compartidas por los miembros. En realidad es una hipótesis muy probable la de que los líderes espontáneamente elegidos serán mejores jueces del grado en que las normas son compartidas que la mayoría de los demás miembros del grupo. Este hecho apareció en el estudio de la comunidad de Benington College.

La familiaridad superior al promedio que poseen los líderes en relación con las normas del grupo contribuye en algo a la "dependencia compartida" con respecto a ellos. (49)

El ejercicio del liderazgo tiene dos necesidades: conformidad a las normas del grupo y al propio tiempo de innovación. (64)

El líder puede pues redefinir las normas, dado que le es permitida una mayor independencia del grupo, ya que son proyectadas en él (el líder) las expectativas del grupo.

A este propósito, Maurois (1947) afirma, "la inteligencia del jefe en fin, ha de tener en cuenta la tradición y la costumbre.... Entre todos los elementos de los que el jefe se ha de servir para construir el porvenir, algunos de los más sólidos le son proporcionados por el pasado, deberá volver a labrarlos y transformarlos, pero se guardará de rechazarlos (44 pag. 150)"

..."ocurre que los hombres en tiempos de revolución parece que triunfan cuando rompen la armadura tradicional de un país, pero para juzgarlos bien hay que esperar al fin de la experiencia" (44 p. 151)

El psicólogo social Brown (1936) dice que los líderes están caracterizados por dos tipos de relaciones con los miembros del grupo. En primer lugar debe tener "carácter de miembro", es decir, que debe pertenecer al grupo, ser él también miembro de éste, suscribir sus normas y comprender los significados comunes que rigen en él. En segundo lugar debe "sobresalir" en lo que respecta a una o más características. Es decir, que debe ser considerado más fuerte que el término medio de los miembros del grupo, o más brillante o mejor organizado, o considerarse que habla mejor o que posee más tacto, más de eso o más de aquello; en realidad, más de cualquier cosa, particularmente que guarde relación con las condiciones de un grupo particular. Si el liderazgo se estudia desde este punto de vista no esperamos encontrar ningún tipo de atributos específicos que caractericen a todos los líderes. (49)

El líder es alguien que vive de acuerdo con el código (o en términos de Whyte "el sistema de obligaciones mutuas") y que vigila que los otros lo hagan también.

Whyte observa que esas obligaciones son mucho más imperiosas con respecto al líder que con respecto a los miembros cuyo prestigio es bajo. Estos últimos tienen poco que perder si violan el código y no sacrifican necesariamente su pertenencia al grupo por ello. Pero los líderes y otros miembros de prestigio elevado se cuidan mucho, y, si dan un traspié, pueden perder sus posiciones. (49)

Ejercer el liderazgo implica una actuación especial dentro del grupo, como lo señala Whyte en la investigación que realizó, que se estudia la estructura de una pandilla de muchachos (una sociedad de la esquina de una calle -citada con anterioridad-) la cual surgió de las interacciones de éstos y la interacción a la vez surgió de las obligaciones mutuas. En este as-

pecto se notó que no todos los miembros del grupo llevan a cabo sus obligaciones igualmente bien, sino que los sujetos de status bajo (en la estructura del grupo) pueden no cumplir éstas sin que ello afecte mucho, no siendo así en el sujeto líder, en éste, una falla implica un descontrol de todo el grupo y pone en peligro su posición.

El líder es el foco para la organización de su grupo, en su ausencia los miembros de la pandilla se dividen en números pequeños de grupos, no hay actividad o tema de conversación general.

Además, el líder es el que actúa cuando la situación lo requiere, tiene más recursos que sus seguidores, es el más independiente en juicio, es al que buscan para pedir consejo o valor y cuando da su palabra a alguno de sus seguidores la mantiene. El líder es respetado por su rectitud y por su imparcialidad, es también el más conocido y respetado fuera del grupo.

El líder moviliza al grupo porque conoce a su vez a los miembros que debe convencer primordialmente para que todos actúen de la forma sugerida por él.

La acción del grupo la podemos conocer cuando el líder está ausente, es entonces cuando los miembros del grupo que lo siguen en status, movilizan a éste. Es por esta situación que es posible determinar las posiciones de los hombres que no son ni líderes ni tenientes. Cada miembro de la pandilla tiene su propia posición en la estructura de ésta, pero esto no es en forma estática, ya que tener una posición significa que el individuo tiene una forma usual de interactuar con otros miembros del grupo. Cuando las pautas de interacción cambian, las posiciones cambian también. Así el liderazgo es cambiado no a través de arrancar la cabeza del grupo, sino por la desviación de las relaciones entre los hombres que están en la cumbre de la estructura. (24)

Este estudio nos da a conocer la actuación del líder dentro de su grupo y además se comprueba como en la investigación de Hall. Jennings (1937-38) que la estructura y organización de un

grupo dado, depende de las interrelaciones existentes entre los miembros de dicho grupo.

Un estudio diseñado especialmente para ver los diferentes tipos de conductas que un líder puede exhibir frente a un grupo es el de Lippitt y White (1939-40) "un estudio experimental de liderazgo y la vida de grupo" y en donde se ve también que diferentes atmósferas cambian la conducta de los miembros de un mismo grupo. Así se tiene pues la conducta del líder y la reacción de los miembros en tres situaciones diferentes.

En este estudio se ve como fueron creadas las situaciones experimentales deseadas por medio de los sujetos líderes; intenta en forma exploratoria descubrir el grado en que varios aspectos de conducta de liderazgo y la vida total de un grupo podían ser estudiados fructíferamente por procedimientos experimentales de combinaciones controladas y la variación planeada de condiciones. El estudio tiene los siguientes objetivos:

1.- Estudiar los efectos sobre la conducta individual y de grupo de tres formas de liderazgo en adultos, en cuatro clubs de niños de once años. Estos tres tipos pueden ser gruesamente llamados "democrático", "autoritario" y "laissez-faire".

2.- Estudiar las reacciones de grupo e individuales a los cambios de un tipo de conducta de liderazgo a otro, dentro de un mismo grupo.

3.- Buscar las relaciones entre la naturaleza y contenido de otras membrecías al grupo, particularmente el salón de clases y la familia y las reacciones a los climas sociales experimentales.

4.- Explorar los problemas metodológicos en la formación de "grupos de situación de pruebas", comparativos para desarrollar técnicas adecuadas de recabación de procesos de grupo y para descubrir el grado en que las condiciones experimentales podrían ser controladas y manipuladas dentro del rango de acepta-

ción por parte de los miembros del grupo.

Las hipótesis estuvieron en relación a:

1.- La secuencia de climas sociales. Estas hipótesis están enfocadas sobre el efecto de un tipo particular de historia de grupo, determinando las reacciones de un grupo a la pauta presente de liderazgo y se indica la variedad de secuencia histórica del grupo que fue seleccionado para el estudio exploratorio.

2.- "El rol del líder" y "la personalidad del líder". Cuáles características básicas de la personalidad del líder adulto serían determinantes en las pautas de conducta individuales y de grupo que resultaron.

Para estudiar esta variable, cuatro adultos con muy diferentes pautas de personalidad fueron seleccionados como líderes y todos ellos después de un adiestramiento adecuado tomaron dos o tres roles diferentes de liderazgo con grupos diferentes durante el curso del experimento. Esto hizo posible descubrir si algunos de los líderes inducían pautas de reacción comunes que podían estar ligadas a su personalidad o a su rol de liderazgo.

La actuación del líder en los tres climas experimentalmente creados fue la siguiente:

1.- Autoritario. Se emitían órdenes concretas, todas las actividades a realizar las imponía el líder; no participaba en estas actividades a excepción de demostraciones.

2.- Democrático: las actividades las decidía el grupo, el líder daba apoyo y asistencia, consejo técnico, sugería alternativas a seguir. El grupo es libre de trabajar con quien ellos deseen, la responsabilidad es dejada al grupo; el líder no hace mucho del trabajo, premia y critica individualmente y en grupo y estimula la independencia.

3.- Laissez-Faire: el líder juega un rol pasivo en la participación social y deja absoluta libertad de decisiones en



la actividad. Ayuda cuando se le pide, da el mínimo de sugerencias, no premia ni castiga.

Estas tres situaciones fueron efectivas ya que al hacer los grupos una comparación entre sus líderes no hubo evidencia de referencia a la personalidad del individuo, sino que se hacía referencia únicamente a los atributos de sus roles de liderazgo que fueron medidos.

Las reacciones de los grupos a estas atmósferas de liderazgo creadas fueron todas positivas a la situación democrática, excepto un sujeto (hijo de un oficial del ejército) que prefirió su líder autoritario.

Las reacciones de los miembros de los grupos a las distintas atmósferas fueron las siguientes: en la autoridad se presentaron: falta de iniciativa, sentimientos de descontento, rebeldía para con el líder, etc. En el democrático hubo buenas relaciones líder-miembros, organización, participación en ideas, independencia en el trabajo, etc. Y en la atmósfera de *laissez-faire* hubo una total falta de relación líder-miembros, desorganización, poca cohesividad de grupo e indiferencia para con el líder.

Se introdujeron varias complicaciones en el experimento. Los líderes abandonaron los grupos por un período de tiempo y se notó que aquellos que recibían un tratamiento democrático si guieron trabajando, mientras que aquellos que gozaban de una liberación temporaria del autoritario, no hicieron la tarea correspondiente. *Laissez-faire* siguió igual. También otra variación fue que a la vista de un extraño que criticaba su trabajo tuvo un efecto diferente en cada clima.

Otra indicación indirecta de que las características individuales de la personalidad no tenían un grado significativo de influencia sobre la vida del grupo puede inferirse del descubrimiento de que las pautas totales de reacción de los grupos de diferentes clubs a la misma atmósfera tendieron a ser notablemente homogéneos en relación a las diferencias de liderazgo adulto.

Su forma de reacción de las diferentes atmósferas que correlacionaba con la conducta que cada miembro observaba en su hogar, esto se llevó a cabo por medio de entrevistas con los padres. Se pretendió tener la historia de cada uno de los miembros del club.

Esta investigación intentó mostrar algunas interdependencias del rol de liderazgo, la composición del grupo y la estructura de personalidad de los miembros de este estudio de clubs experimentales de muchachos pre-adolescentes. La atmósfera social inducida de liderazgo de un grupo junto con la historia del grupo (las atmósferas precedentes en el club) establecieron una jerarquía de canales de expresión como respuesta a la frustración.

Se conoció que la restrictividad del adulto del rol autoritario y el no estructurado ambiente de laissez-faire mostraron ambos inhibir en gran parte la genuina "libertad psicológica" en contraste con la "libertad objetiva".

El rol del líder adulto pareció ser en determinante muy importante de la pauta de interacción social y desarrollo emocional del grupo. Fue claro que la historia previa del grupo (climas sociales precedentes) tenía un efecto importante sobre la percepción social de la conducta del líder y la reacción a ella por los miembros del club. Un club que había aceptado previamente a un líder autoritario en el principio de la historia del club, por ejemplo, estaba mucho más frustrado y resistente a un segundo líder autoritario, después de haber experimentado a un líder democrático, que un club que no tuviera esa historia.

Fue encontrado en un estudio exploratorio que los procesos de vida de pequeños grupos pueden ser experimentalmente manipulados en forma científica satisfactoria y que pueden ser registrados adecuadamente para hacer análisis cuantitativos significativos.

Emergieron una variedad de conjuntos significativos de

correlaciones entre la historia del miembro, la percepción social del miembro, la situación de grupo, la conducta del miembro, la del grupo y la del líder que fue ésta muy importante debido a haber sido la base de la creación de diferentes situaciones por su tipo especial de liderazgo ejercido, ya que los mismos muchachos se conducían de modo muy diferente en cada situación social. (24)

Hay investigación sobre el ejercicio del liderazgo que gravita hacia dos presumibles conjuntos cruciales de actitudes y conductas de liderazgo. Estos son los tipos de liderazgo de crítica directiva, autocrática, dirigida hacia la tarea, contra el ejercicio del liderazgo tipo democrático, permisivo, considerado, orientado hacia la persona. Mientras esta categorización es admitida, sobresimplificada, la mayor controversia en esta área ha sido entre el punto de vista más ortodoxo reflejado en el entrenamiento tradicional de supervisión y adoctrinamiento militar en el que el líder debería ser decidido y fuerte, que debería realizar el planeamiento y pensamiento por el grupo y que debería coordinar, dirigir y evaluar las acciones de sus hombres. Y el otro punto de vista reflejado en el nuevo entrenamiento orientado hacia las relaciones humanas y en la filosofía detrás de las técnicas no directivas, lo cual ha conducido a la necesidad de técnicas de liderazgo democrático permisivo.

Ambas escuelas de pensamiento tienen fuertes seguidores y hay evidencias que sostienen ambos puntos de vista. (Gibb 1954 Hare 1962) (24-F)

Fiedler (24) hizo un estudio para saber el porqué de la actuación del líder autoritario y democrático. Tomó al líder de un grupo y le dijo que diera el nombre de su más preferido compañero y el de su menos preferido compañero y vió que cuando se percibe a su menos preferido compañero en una manera relativamente favorable de aceptación, tiende a ser más permisivo, tolerante, considerado y orientado hacia la persona, en sus relaciones con los miembros del grupo. La persona que percibe a su más y a su menos preferido compañero como totalmente diferentes y quienes ven a su menos preferido compañero en una

manera muy desfavorable, rechazante, tiende a ser directivo, controlador, orientado hacia la tarea y gobernador en sus interreacciones.

El liderazgo es esencialmente un problema de ejercer influencia y poder. Cuando decimos que diferentes tipos de grupos requieren diferentes tipos de líder, implicamos que requieren diferentes relaciones a través de las cuales el líder ejerce poder e influencia.

Debido a que es más difícil ejercer poder en unos grupos que en otros, podríamos empezar por preguntar en que condiciones en la situación de la tarea el grupo facilitará o inhibirá el ejercicio de poder de un líder. Podemos citar

- 1.- Relación líder-miembro
- 2.- La estructura de la tarea
- 3.- Posición en el poder

1.- El miembro del grupo y quien es respetado por su grupo disfruta de considerable poder. (French 1956) (24-D). De hecho si tiene confianza y lealtad de sus hombres necesita menos del grado oficial.

Estas dimensiones pueden ser generalmente medidas por los índices sociométricos medios o por las escalas de atmósfera de grupo (Fiedler 1962) (24-B), las cuales indican el grado en el que el líder experimenta al grupo como placentero y bien dispuesto hacia él.

2.- En la estructura de la tarea, cuando una tarea está bien estructurada, el líder puede depender de la organización de sus inferiores. Pero si tiene una tarea no-estructurada, el líder debe sostenerse sobre sus propios recursos para inspirar y motivar a sus hombres. La tarea no-estructurada por lo tanto provee al líder mucho menos poder efectivo del que le provee una tarea altamente estructurada.

3.- La tercera dimensión está definida por el poder inherente de la posición del líder, independientemente de las rela-

ciones personales de los ocupantes con sus miembros.

Con lo anterior podemos decir que un líder en quien se confía y con una tarea altamente estructurada, es posición mucho más favorable de lo que es la de un líder no gustado y falto de poder con una tarea ambigua.

Las hipótesis de las investigaciones de Fiedler sugieren que el líder directivo, controlador y orientado hacia la tarea con nivel bajo respecto al criterio de su menos preferido compañero, será más exitoso en situaciones de tarea de grupo que son muy favorables o muy desfavorables para el líder. El líder permisivo, considerado, orientado hacia las relaciones humanas, con alto nivel respecto del criterio de su menos preferido compañero se comportará mejor bajo condiciones intermedias de favorabilidad.

Un reanálisis de los estudios anteriores, junto con un estudio sobre la tripulación del bombardero B-29 (Fiedler 1953) (24-C) en donde se veía la relación comandante-miembro; un estudio sobre las tripulaciones de artillería antiaérea (Hutchins y Fiedler 1966) (24-H) en donde la base era la relación líder-tripulación y un estudio sobre compañías cooperativas de consumo (Godfrey, Fiedler y Hall 1959) (24-E), en las que el criterio de conducta consistió en un porcentaje de ingreso neto de la compañía a través de un período de tres años y las relaciones entre colaboradores en el mando y asistentes de su equipo, soportaron las hipótesis de la investigación.

Un estudio de Meuwese (1964) mostró que las correlaciones entre el puntaje del menos preferido compañero del líder, así como entre la inteligencia del líder y el comportamiento del grupo, tienden a verse atenuadas bajo condiciones relativas de stress. (24-J)

Siendo así que la habilidad del líder para influir y controlar el grupo disminuye hasta cierto punto bajo situaciones difíciles de tarea de grupo y stress.

Este estudio nos ayuda a dar un nuevo paso hacia la mejor comprensión de los procesos de liderazgo requeridos en diferentes situaciones y vemos el tipo de liderazgo que requieren diferentes situaciones de tarea de grupo.

La investigación sugiere que se puede utilizar una gama muy amplia de individuos para posiciones de liderazgo. El problema fue de colocación y entrenamiento, más que en selección, ya que ambos líderes, los permisivos democráticos, orientados hacia las relaciones humanas y los administrativos, autocráticos y orientados hacia la tarea, pueden ser utilizados en forma efectiva.

Los líderes pueden ser orientados para reconocer su propio tipo de liderazgo, así como las condiciones que son más compartidas con su estilo. De la investigación resulta también una variedad de estrategias administrativas y de supervisión que la organización puede adoptar para su situación de tarea de grupo y a las necesidades del líder.

La investigación muestra que la situación se vuelve más fácil para el líder cuando el grupo se traslada de la novedad a la situación de tarea de grupo ya conocida. Los líderes excelentes bajo relativa novedad y por lo tanto bajo condiciones de mayor dificultad, no son necesariamente aquellos que tendrán éxito, grupos más rutinarios o más conocidos y por lo tanto más favorables. De tal manera encontramos que diferentes tipos de estructura de la tarea sugiere diferentes tipos de conducta del líder. Las habilidades intelectuales y en relación a la tarea, del líder y las motivaciones y habilidades de los miembros, todos juegan un papel y afectan el comportamiento del grupo.

En resumen, entonces, cualquier rol es un rol de líder en la medida en que logra influir en la conducta de los otros miembros de su grupo, pero a la vez se le considera como un rol de miembro y en la medida en que existe una dependencia compartida de él pertinente a los fines del grupo, pero influyendo también en el ejercicio del rol las características de personalidad, motivaciones propias tanto como las motivaciones de los participantes en el grupo.

Bass (1960) así nos habla de tres tipos de liderazgo: el intentado, el efectivo y el exitoso. El liderazgo intentado existe cuando un sujeto intenta ejercer su influencia sobre de un grupo, o sobre de un individuo, lo logre o no. El liderazgo efectivo es cuando un sujeto "A" logra modificar efectivamente la conducta de "B". El liderazgo exitoso ocurre cuando no sólo la conducta de "B" es modificada por "A", sino que "B" obtiene algún beneficio por este cambio. (6)

#### D.- Liderazgo y Sociometría

El liderazgo es el aspecto principal en nuestro estudio sobre grupos, así pues lo determinamos por medio de la técnica sociométrica de Moreno (1934), por ser ésta una de las más precisas, sencilla y objetiva.

#### Sociometría - Moreno (46)

Las piedras angulares del sistema sociométrico son los conceptos universales de espontaneidad y creatividad; estos principios se encuentran en el origen de la sociometría, no tanto en cuanto a abstracciones, sino según funcionan los seres humanos reales, en sus relaciones afectivas. Si se aplica este principio a los fenómenos sociales, se advierte con claridad que los seres humanos no se conducen como muñecos, sino que están más o menos dotados de iniciativa y espontaneidad.

La sociometría tiene por objeto el estudio matemático de las propiedades psicológicas de las poblaciones, a este efecto pone en acción una técnica experimental fundada sobre métodos cuantitativos y expone los resultados obtenidos mediante su aplicación. De esta manera, desarrolla una investigación metódica acerca de la evolución y organización de los grupos y sobre la posición de los individuos en los grupos. Una de sus principales preocupaciones es medir la intensidad y la expansión de las corrientes psicológicas que se infiltran en el seno de las poblaciones.

Nunca se había abordado seriamente la medición de las relaciones interpersonales, ni la producción experimental de las mismas. Pero para hablar más claramente, los individuos y sus interacciones deben de ser tratados como estructura nuclear de cada situación social.

La sociometría tiene tres puntos de referencia: socius - el compañero, metrum -la medida, drama -la acción. De ahí resultaron tres campos de investigación: investigaciones sobre los grupos, sobre la medición, sobre la acción. La sociometría auténtica es siempre una ciencia de la acción, se interesa en la dinámica del grupo y en la acción del grupo por una parte y en la medición y evaluación por otra.

La sociometría ha demostrado que el grupo posee una unidad estructural dinámica.

Al considerarse la estructura completa del grupo en su conjunto se tiene la posibilidad de estudiarlo en su detalle. Sólo entonces se puede describir los hechos sociométricos (sociometría descriptiva) y observar la función de las estructuras específicas, del efecto de ciertas partes sobre otras (sociometría dinámica).

#### Concepto "tele"

Este concepto es la base de la aplicación sociométrica. El proceso tele (el sentir) de atracción o repulsión debe ser considerado dependiendo de dos individuos en relación (a pesar de que la corriente de sentimientos por parte de un individuo hacia otro, puede ser desconocida por el segundo) ya que su dirección no se da al azar, sino que depende de la segunda persona. El tele por lo tanto no es visto meramente como el producto independiente y subjetivo de una sola persona.

Tele es una empatía de doble dirección. Tenemos la costumbre de pensar que los sentimientos emergen del fuero interno del individuo y se fijan más fuerte o más débilmente sobre personas o cosas del ambiente inmediato.

Pero las estructuras se pueden concebir con doble sentido



o con sentidos múltiples. Los sentimientos proyectados o de dirección única no tienen sentido para la sociometría. Esta requiere sentimientos complementarios o recíprocos, sentimientos retroyectados. Un aspecto de estos sentimientos no puede existir sin el otro, constituyen un continuum. En la experiencia vivida de un hombre existen procesos muy reales experimentados por él, que responden a procesos igualmente reales en la experiencia vivida de otra persona y que existen numerosos grados - positivos, negativos o neutros - de esas sensibilidades interpersonales.

### EL TEST SOCIOMETRICO

La sociedad humana es una fuerza real, regida por leyes y por un orden que le son propios, por ello se hizo necesario inventar métodos, llamados sociométricos que permiten explorar y describir el dominio social.

El test sociométrico es un instrumento que sirve para medir la importancia de la organización que aparece en los grupos sociales.

Consiste expresamente en pedir al sujeto que elija -en el grupo al que pertenece- los individuos a quienes querría tener como compañeros para tal o cual actividad. Se le pide que exprese sus elecciones sin reticencias. El test sociométrico estudia las estructuras sociales a la luz de las atracciones y los rechazos manifestados en el seno de un grupo.

El test ha sido construido para el estudio de los grupos familiares, de trabajo y grupos escolares. Este test permite determinar la situación de cada individuo en uno de los grupos que ejerce un rol. (44)

Se ha descubierto también que la existencia de agrupamientos espontáneos difiere considerablemente de los grupos oficiales impuestos y que esto constituye en el trabajo una fuente de conflicto.

Con ello se quiere expresar que la organización de un gru

po sólo puede ser completamente estudiada si se toman en consideración los grupos o individuos que están en relación con dicho grupo, y que las relaciones de los individuos y de sus grupos, están entrelazadas a la colectividad a que pertenecen, lo cual constituye un problema a la investigación. Otro problema delicado lo constituye la aplicación del test sociométrico, ya que es necesario que los sujetos que en él participan se encuentren en buena disposición de hacerlo y sin temor de las consecuencias que puede traerles el que se conozcan sus preferencias (atracciones) y rechazos hacia sus compañeros, por lo cual deben ser debidamente preparados antes de la aplicación del test, debe ser aplicado a todos los miembros de un grupo para que los resultados sean válidos y puede haber un número determinado de elecciones por persona o no.

Los criterios sociométricos.- Lo que suministra la fuerza propia a cada grupo definido sociométricamente es su "criterio" es decir el motivo del móvil común que eleva a los individuos en el mismo impulso espontáneo hacia cierto fin. Este criterio puede ser un interés vital, el amor, la necesidad de un compañero o la elección del mejor amigo. Existen millones y millones de criterios que operan sin tregua y contribuyen a constituir agrupaciones, las cuales dan la sociedad.

El criterio de elección debe ser explícitamente significativo y atractivo para el sujeto para que se ofrezca la posibilidad de respuesta y tener la información para la reconstrucción o retención de las situaciones en las que él está.

El test sociométrico corre el riesgo de inducir a error si se descuida el suministro de adecuadas instrucciones al sujeto. En tal caso, puede no vivir auténticamente las situaciones que debe percibir o apreciar. El sujeto puede no percibir el criterio de la situación en la que tiene que elegir tal o cual forma de interacción entre él y su compañero.

#### El Sociograma

El Sociograma es la forma de representar los datos logra

dos por el test sociométrico, pero no es simplemente un método de presentación de hechos, es ante todo, un método de exploración; permite la exploración de los hechos sociométricos.

Hay varios tipos de sociogramas de acuerdo con los criterios que se le pide al sujeto para que escoja a otra persona.

Las ventajas que aporta el sociograma son que permite representar la configuración de una estructura social tomada en su conjunto y señala la posición que cada individuo ocupa en esta configuración, como todas las interrelaciones entre los diversos individuos.

De los sociogramas se esclarecen los sub-grupos existentes que son conjuntos de sujetos que forman una constelación que resulta tanto por haber sido elegido el sujeto por otros, como por haber seleccionado él a compañeros que a su vez se encuentran ligados a otros; es pues el sub-grupo un conjunto de personas en el que intervienen más de dos sujetos en relación. La forma en que se calcula el status sociométrico en estos sub-grupos -o en los grupos en total- es sumando el número de elecciones que cada miembro recibe, en esto se nota a la vez la existencia de cadenas de interacción, parejas, entendiendo por esto sujetos que se eligen mutuamente; estrellas o líderes del grupo (sujetos con el mayor número de elecciones) y aislados (sujetos no elegidos por nadie). En resumen tenemos por esto, el status sociométrico o el grado de inclusión de un sujeto a su grupo.

Esta estructura de preferencias se puede representar gráficamente en forma de diagrama mediante líneas (flechas) que unen a quien elige con la persona de su elección. Y también se puede anotar líneas distinguibles de las otras, que unen a las personas que sienten hostilidad con los objetos de su animosidad.

Para hacer notar el valor cuantitativo del método sociométrico Moreno dice:

"Si se quiere calcular el número de posibilidades que tiene un sujeto de ser elegido por otro, se puede utilizar como

base de referencia el número suministrado por el simple azar me plantee tres problemas. 1.- ¿Cuántos niños designados de una manera puramente fortuita por sus camaradas, serían probablemente elegidos una vez, dos veces, tres veces o no serían elegidos ninguna vez? 2.- ¿Cuál habría de ser el número probable de parejas recíprocas? 3.- ¿Cuál habría de ser el número de elecciones si solo entrara en juego el azar? Es posible responder a estas cuestiones mediante la fórmula binomial (PQ).

El número medio de pares recíprocos en las experiencias reguladas por el número azar, que permitiendo tres elecciones a una población de veintiseis individuos será de 4, 3.

En las mismas condiciones (tres elecciones por sujeto) los resultados rectificadas suministrarán 4, 6, 8 pares recíprocos.

El número de estructuras no recíprocas en el caso del azar será de 6, 9, 4. En las mismas condiciones los resultados reales darán 6-8, 6-4. En la muestra estudiada la posibilidad de estructuras recíprocas es de 213% más elevado en las configuraciones calculadas según las leyes del azar, y el número de estructuras no recíprocas que podría suministrar el mero azar es de 35% más elevado que el que se encontró de hecho".

Si se quiere seguir la realación del grupo, se pueden hacer aplicaciones periódicas por medio de las cuales los cambios de estructura que se susciten pueden ser seguidos y evaluados.

El test sociométrico ha demostrado tener una confiabilidad promedio de .95 basada en test de cuatro semanas sucesivas, con cinco elecciones permitidas sobre el criterio de "compañeros de casa de campaña en campos de verano". (Newstetter, Feldstein y Newcomb 1938) (24-N)

En el nivel universitario utilizando también cinco elecciones y un criterio (membrecía en una discusión de grupo) se reportan coeficientes de confiabilidad de .93 a .95 en test realizados en días sucesivos (Zeleni 1938) (24-N̄). Estos coeficientes son basados en relación a que el sujeto es elegido por

otros en veinte más ocasiones y se refiere a las elecciones que los individuos reciben de otros.

Además diremos que el individuo no reacciona con elecciones o rechazos al azar, sino que estas elecciones o rechazos representan el repertorio emocional que es un rango característico para reaccionar, esto demuestra que la situación interpersonal, individual, en relación a la elección y el rechazo forman parte de la organización intrapsíquica individual, la cual no está sujeta a variaciones al azar, a los cambios en las organizaciones interpersonales.

La elección no está atribuida por casualidad sino a través de un análisis se ha encontrado que la constelación de relaciones es centrada y que de un cierto individuo se muestran modelos en un tiempo dado y un tiempo después en la misma comunidad parece relativamente constante en la estructura de atracciones y rechazos que la caracterizan y reflejan el hecho de que el proceso de elecciones opera en direcciones particulares, lo que da como resultado el grado de inclusión de un sujeto a su grupo (número de veces que el sujeto es elegido).

Esto último es un factor importante porque es sabido que dentro de las determinantes de la persona está la necesidad que siente de la aprobación de los demás, nadie está satisfecho de sí mismo para poder prescindir de la aprobación de -por lo menos- otra persona. Es por ello que se pertenece a un grupo y/o a varios grupos de muy distintos tipos, según el tipo de apoyo que se obtenga en cada uno de ellos.

La técnica sociométrica es usada con diferentes objetos; Moreno la utilizó como método terapéutico en la New York State Training School for Girls, en donde estas casas dirigidas por religiosas, no todas (las casas) se encontraban en armonía. Aplicada la técnica se pudo distribuir a las niñas de acuerdo con sus preferencias mutuas evitando así los sentimientos de frustración debidos a encontrarse entre gente que las rechazaba.

M. Sherif (59-J) (1951) que deseaba estudiar grupos in status nascendi en un campamento de muchachos, aplicó el test sociométrico descubriendo entonces quien era amigo de quien. Dividió entonces en dos el grupo separando a los amigos. A cada nuevo grupo se le dió la tarea de construir una guardilla para esa pandilla, la tarea fue entusiastamente aceptada. Después se les enfrentó a los grupos con juegos en los que se intensificó la competencia y hostilidad. Posteriormente se aplicó de nuevo un test sociométrico y se descubrió que se elegían entre los miembros del nuevo grupo que entre sus anteriores amigos.

Thibaut utilizó la técnica sociométrica como medida de cohesión de grupos entre los tripulantes de la fuerza aérea estadounidense.

Atkinson (1949) la utilizó para conocer quienes eran los sujetos sobresalientes en un grupo y estudió a 34 sujetos que cursaban el cuarto y quinto año. Les aplicó tres sociogramas durante un período de 19 meses. Se observó una tendencia a escoger niños de nivel socioeconómico superior y a niños que tenían más tiempo en la escuela en comparación con los nuevos. No se observaron diferencias religiosas. Los escogidos disminuyeron conforme avanzó el tiempo. (3)

Hall-Jennings aplicaron el test sociométrico en dos ocasiones a 133 sujetos con diferencia de ocho meses, con el objeto de notar la relación entre la conducta como se muestra en la interacción con otros y el status de elecciones sociométricas de cada individuo. Concluyó que el alto status de elección está íntimamente relacionado con el liderazgo en esta comunidad, los sujetos con alto status de elección presentan las características de personalidad mayor que los demás miembros del grupo, iniciativa, luchadores de sus ideas, guidores de los demás; habilidad para establecer rápidamente rapport con otras personalidades y ganadores de confianza en diferentes circunstancias. Presentan una justicia interpersonal y tienen éxito en ganarse el

respeto a este nivel de interacción entre miembros.

Estas tendencias de conductas fueron confirmadas con los reportes de la "madre" de cada casa (donde estuvieron alojados los 133 sujetos del experimento) para recomendar o quejarse de la conducta de los individuos y al ser examinados se vió la relación que existía con el status de elección de los individuos.

El liderazgo y el aislamiento aparecen en este estudio como fenómenos que surgen de las diferencias individuales en las capacidades interpersonales para la participación en grupos y son también fenómenos indígenas para el específico, porque individuos que emergen como líderes en un grupo pueden o no emerger con el mismo rol en otro, e individuos que son clasificados como aislados en la elección de acuerdo con sus asociados en un grupo pueden o no cambiar su status de elección en otro grupo.

Parece razonable la hipótesis de que cuando ciertas cualidades se han vuelto pronunciadas e integradas en la expresión individual de la personalidad (como el preocuparse de los demás más que de él mismo) parecen persistir, ya que reflejan un nivel de madurez emocional y por lo tanto permiten esperar acciones favorables en futuras relaciones con personas en otros grupos; también parece en forma semejante que ciertas cualidades (orientar sus actos hacia una situación y personas que la comprenden) podría continuar actuando desfavorablemente sobre las futuras relaciones del individuo. (24-M)

##### 5.- LIDERAZGO EN LAS SITUACIONES DE COOPERACION Y COMPETENCIA

Habiendo explicado en todo lo anteriormente dicho lo que es un grupo y en lo que como tal acontece, nos referiremos en este inciso a lo que los modelos de consistencia-equilibrio, en las relaciones interpersonales, postulan, en especial, a lo que uno de ellos plantea.(balance)

Los modelos de consistencia-equilibrio presentan los fenómenos de:

- 1) Formación y cambio de actitudes
- 2) Dinámica de grupo
  - a) Surgimiento del liderazgo
  - b) Atracción interpersonal
  - c) Creación de normas
- 3) Modelos de persuasión y comunicación

Estos modelos están orientados a tres ramas cognocitivas

- 1.- Disonancia cognocitiva  
(León Festinger)
- 2.- Modelo de Balance  
(T. Newcomb)
- 3.- Teoría de la congruencia  
(Charles Osgood)

Es el segundo de ellos al que dedicaremos nuestra atención para exponer las causas o motivos de atracción de un sujeto para con otro y en las situaciones específicas de cooperación y competencia, y las formas de interacción en dichas situaciones creadas experimentalmente.

El modelo de balance postula: en una situación dada en la que intervengan dos o más personas y un elemento que interese a ambas, los sujetos que presentan una atracción mútua, que se agradan, tienden y buscan estar de acuerdo y tener opiniones semejantes. Además se perciben de tal manera (semejantes) recíprocamente.

Newcomb en 1953 en su relato sobre el tratamiento de la relación de dos sujetos y una situación común, refiere una demostración del principio del balance en la siguiente forma: En 1951, habiendo en Estados Unidos una gran disputa sobre la actuación del presidente Truman al haber despedido al Gral. Mc Arthur, se pidió a unos estudiantes universitarios responder si creían que sus íntimos amigos (los más cercanos) serían pro-Truman o



pro-Mc Arthur.

A esta pregunta respondieron la mayoría de los estudiantes con predicciones sobre sus amigos como si fuesen ellos mismos, o sea, sobre la base de Balance. En las dos excepciones, se piensa que al surgir el desbalance, tiende a restablecerse espontáneamente por medio de la comunicación, donde lo más probable es que se encuentran valores aceptados por ambos, estableciéndose que "la presión para coincidir entre dos personas en un grupo está en función de la fuerza de atracción interpersonal." (47)

Roger Brown en su libro "Social Psychology" hace un análisis detallado de la situación de conformidad en un grupo de la siguiente manera:

Los elementos esenciales en una situación de conformidad o divergencia son: dos personas (A y B) y un juicio, opinión u objeto que concierne a ambos (X). Además de los elementos, hay una relación entre esos elementos. Estas relaciones pueden ser positivas (+), negativas (-) o neutras (nulas). Las relaciones positivas, incluyen dos tipos de aspectos: un sentimiento favorable de agrado, aprobación, admiración, etc. y la formación común de una relación de identificación, de permanecer juntos, de propiedad o de apoyo. Las relaciones negativas, correspondientemente, envuelven sentimientos de desagrado, alejamiento, desapego. La relación nula es simple ausencia de cualquier relación.

El concepto general de Balance en tales situaciones es que personas que se agradan una a otra o que forman una unidad, esperan estar de acuerdo o tener opiniones similares y lo desean así, y viceversa, personas que se desagradan mutuamente esperan y desean tener opiniones diferentes y no estar de acuerdo.

De ahí que personas que tienen una relación positiva, se suponga que tendrán valores, intereses, convicciones políticas y gustos similares. (11)

Los Psicólogos Sociales han tratado de formular regulari

dades más gruesas de la conducta social, incluyendo usualmente una de estas correlaciones.

Heider en su libro "The Psychology of Interpersonal Relations" (1958) por ejemplo, dice:

Cuando P es semejante a O hay una tendencia a que P guste de O. Heider también dice que cuando P gusta de O, tiende a estar en contacto con él y que este contacto produce proximidad e interacción, así P que gusta de O tiende a beneficiar a O.

Heider, por lo tanto, cree que la causa y efecto pueden funcionar de cualquiera de las dos formas en estas correlaciones, así: gustar conduce a la semejanza, el contacto conduce al agrado y el beneficio conduce al agrado. En su libro cita gran cantidad de demostraciones que soportan sus proposiciones. (24-bis)

Del libro "Grupos Humanos" de Homans (1950) surge la siguiente hipótesis "si la frecuencia de interacción en dos o más personas aumenta, el grado del agrado de uno hacia otro, umentará y viceversa" (pag. 112) y también la hipótesis de que "entre más frecuentemente interactúen unas personas con otras, más se parecerán, tanto en sus actividades como en sus sentimientos. (pag. 120) (29)

Este postulado de que aquellos que nos gustan estarán de acuerdo con nosotros y aquellos que nos disgustan no, es también ilustrado por un experimento llevado a cabo por Horowitz y sus colegas (59-C). Estudiaron la pauta de amistad de 20 sujetos y luego les presentaron tres afirmaciones que habían sido hechas durante una reunión de un grupo de discusión con los nombres de aquellos que las habían pronunciado. Luego pidieron a los miembros del grupo que escribieran su acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, y también señalaran sus opiniones en cuanto estarían de acuerdo o no sus amigos. El resultado fue que estaban de acuerdo con las afirmaciones hechas por sus amigos y en desacuerdo con aquellas hechas por personas de las que gustaban menos; y esperaban que sus amigos procedieran del mismo modo al respecto. Si no se coincidía -desbalance- es por medio de la comunicación, como explicamos anteriormente que restablece

espontáneamente el acuerdo mútuo.

La comunicación es el medio por el cual se pueden llegar a comprender entre sí, ya que los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permite leer en ellos. Podemos descifrar un mensaje solamente en función de los signos que conocemos y los significados que en relación con ellos hemos aprendido. A esta colección de experiencias y significados les llamamos "marco de referencia" y decimos que una persona puede comunicarse solamente en función de su propio marco de referencia.

En base a esto, al recibir un mensaje el conocimiento de quien lo dijo es lo que nos ayuda a determinar si es de aceptar y si se actuará en consecuencia. (Este aspecto se extiende también a los grupos, así se establecen los "grupos de referencia". Si se da valor a un grupo de referencia tratará de comparar el mensaje con lo que el grupo cree y estima. Si está en desacuerdo con las normas del grupo será difícil que sea aceptado sin ningún cambio sustancial). (55)

Back en 1951 (4) encontró que sujetos que empezaron, en su estudio, con interpretaciones diferentes sobre el mismo material y que tuvieron la oportunidad de discutir el asunto, ejercieron influencia uno sobre otro en función de la atracción de ambos.

Marquis en 1962 (43) encontró que a pesar de que la tarea impuesta a los sujetos no requería alcanzar una discusión de grupo, éstos intentaron persuadirse uno a otro, en cuanto se les permitió la libre discusión y expresión sobre el tema.

Sherif en 1947 (56) se interesó por la convergencia de opiniones en grupo, así después de haber colocado a los sujetos en una situación individual al emitir sus juicios en grupo, llegaron a una determinación unánime, generalmente alrededor de la tendencia central del grupo, aunque dice el autor: "a veces puede ser dirigida a los juicios máximos o mínimos del mismo". Este experimento se llevó a cabo en función del efecto autocrítico

descubierto por los astrónomos en relación al movimiento percibido en un punto de luz fija, por la falta de punto de referencia. Los sujetos evaluaron "la distancia recorrida" por el haz de luz primero en forma individual y después en grupo.

Allport en 1924 hace dos investigaciones, en este aspecto, una en la cual los sujetos deben distinguir olores y calcular el peso de diferentes objetos. Obtiene resultados que sugieren la existencia del deseo de concordar, de establecer una norma entre los participantes. Los sujetos emitieron juicios menos extremos (o sea, los extremos de la escala) en grupos que en forma individual, de tal manera que se alejaban menos de lo que "suponían sería la tendencia general del grupo".(2)

En otra investigación (1) en donde era importante la velocidad y cantidad del desarrollo de problemas de aritmética etc., se encontró un mayor rendimiento en grupo, a lo que Allport llamó "facilitación social" y finalmente agrega en 1962 que tanto la facilitación social como el eludir los juicios extremos en situación de grupo manifiestan el deseo de "pertenencia" y de no "fallar frente a los demás".

Jeness (33) llevó a cabo un experimento en el que los sujetos tenían que estimar el número de abejas en un tarro. Realizaban separadamente sus estimaciones en primer lugar y después en grupos de tres o cuatro. Enunciaban sus juicios y los discutían. Cuando los grupos estaban formados por miembros que diferían y tomaban conciencia de sus diferencias de opinión, las estimaciones finales eran más exactas. Cuando por otra parte, los grupos estaban formados por miembros cuyas opiniones coincidían sean sobreestimando o subestimando los datos, la discusión hacia que convergieran y se apoyaran mutuamente.

Otro tipo de investigaciones que se han hecho respecto a la conformidad de grupo y el surgimiento de amistad, son las basadas en la proximidad de factores físicos.

León Festinger, Stanley Schachter y Kurt Back (1950) es-

tudian la influencia de la proximidad de viviendas en las relaciones sociales de los participantes en dos vecindades locales, Westgate y Westgate West, donde se alojaban veteranos de la guerra y sus familias, que asistían al Massachusetts Institute of Technology.

En la forma en que las casas estaban dispuestas era posible que se encontraran las personas cara a cara al salir de ellas, en las escaleras o en los patios comunes.

La hipótesis de la investigación era la de que las amistades se desarrollarían según una base de "contactos pasivos" realizados al entrar y salir de la casa.

El criterio sociométrico fue "que tres personas en Westgate o Westgate West ve usted más a menudo socialmente".

Los resultados mostraron que las elecciones amistosas declinaban con la distancia, la hipótesis fue comprobada siendo la proximidad de los factores físicos la influencia determinante, en este caso, para la formación de amistades y grupos sociales. (14)

La misma influencia de la localización espacial fue encontrada por Merton en su estudio sobre "The Social Psychology of Housing in Dennis Wayne".1943 (59-E)

Leo Kuper investigó un proyecto urbano de las cercanías de Covertry. Las circunstancias eran parecidas que en el caso de Westgate, y "las relaciones sociales activas son mantenidas primariamente dentro de la subunidad" y dentro de las subunidades el área mayor de actividades sociales, en la inmediatamente próxima, pero por medio de análisis posteriores se encontró una división en la comunidad porque algunas personas se referían a sus vecinos como "sucios e ignorantes", mientras que sus vecinos se referían a ellas como "vanidosos y pretenciosos", así "esta importancia mayor de la proximidad se expresa en dos maneras enteramente opuestas, por una parte favorece la aceptación mutua y la formación de amistades y por otra ocasiona tensiones y distanciamientos. (59-D)

Se puede explicar entonces que la simple yuxtaposición de personas con diferentes atributos individuales produce a menudo conflicto social. Y que la vida comunitaria puede entonces sólo lograrse apelando a los intereses seccionales.

Otra investigación que nos arroja luz sobre el hecho de que debido a los intereses mutuos la gente se reúne, es un estudio que se refiere a un proyecto de afincamiento en que se mezclaron tres grupos de colonos, dos de los cuales mantenían una violenta hostilidad mutua. Cuando los tres tuvieron una fuerte disputa con el gobierno se unieron con un mismo propósito y las hostilidades iniciales desaparecieron, esto fue demostrado por un análisis sociométrico posterior. (59)

Loomis, C.P. y Beegle, J.A. al estudiar seiscientas familias de una colonia rural, al ingresar en la misma y dos años después encontraron que en los primeros tiempos las camarillas estaban formadas sobre una base de proximidad, pero a medida que el tiempo avanzó "los intereses mutuos y preferencias personales dieron origen a una pauta diferente y la importancia de vivir en la proximidad disminuyó mucho". (40)

Roger Brown ha propuesto de todo lo anteriormente dicho: la similaridad entre personas con muchos tipos de relaciones simétricas, símbolos de solidaridad, interacción frecuente, sentimientos amistosos y proximidad debido a que encontró en un estudio realizado en la Universidad de Michigan 1954-55 sobre procesos amistosos en grupo de estudiantes residentes de la citada Universidad, en donde asignó arbitrariamente cuartos, de tal manera, fue capaz de conocer la influencia de la proximidad en la amistad. En sus datos, la proximidad parece haber favorecido la amistad, pero la influencia de la variable espacio fue ligera, la casa era pequeña y así aún los miembros más alejados espacialmente tenían una amplia oportunidad de reunirse. La importancia de la proximidad y lejanía como determinantes de la solidaridad dependerá como es natural de las distancias involucradas.

Por otro lado, obtuvo una gran cantidad de datos sobre

las actitudes e intereses individuales de dos grupos de jóvenes, antes de que éstos se conocieran. Estos hombres después vivieron juntos en una casa de huéspedes de subgraduados, 17 en 1954 y 17 en 1955 y las amistades y parejas que se desarrollaron cuando éstos se conocieron eran predecibles de acuerdo a sus semejanzas. Un grupo por ejemplo, se hizo de cinco hombres que estaban inscritos en taller libre de arte de la Universidad y los cuales eran políticamente "liberales" con un fuerte interés intelectual y estético. Otro grupo se hizo de tres hombres los cuales eran veteranos y estaban inscritos en la Universidad en Ingeniería, estos hombres eran políticamente "conservadores" y sus intereses eran más prácticos que teóricos.

Es pues un hecho que la semejanza conduce a sentimientos amistosos y conducta cooperativa o altruísta. (48)

En uno de los grupos estudiados por Homans se hizo un análisis dentro de dos dimensiones conocidas: familiaridad y status.

La proximidad en espacio y la semejanza en ocupación, género, interacción, agrado y por lo tanto mayor semejanza, todas estas relaciones simétricas constituyen la solidaridad. Además los miembros de este grupo eran evaluados en categorías, ingresos, etc.

Había diferencias entre los hombres con estas características, pero los estándares compartidos les permitió estar de acuerdo. En el orden de status A era diferente a B y también mejor que B, así que mantuvieron relaciones asimétricas entre ambos.

Thibaut y Kelley (38) expresan en otros términos los fenómenos intercurrentes en relación al agrado o desagrado en las relaciones interpersonales.

Encontraron que si ambos participantes son aptos para

ser útiles o amistosos y quieren serlo, o si expresan actitudes similares, la relación promete seguir, ya que ambos reciben re-fuerzos por esta interacción, en cambio si alguno de los dos participantes aumenta la ansiedad del otro o muestra hostilidad hacia éste (por ejemplo negándose a ayudarlo) la relación difícilmente resultará viable debido a los "costos" sociales que re-presentaría esta asociación. La interacción continuará enton-ces si las recompensas que ambos participantes reciben de tal relación justifican el costo que implica. Las asociaciones en-tre amigos íntimos proporcionan muchas recompensas recíprocas a muy bajo precio; esto es, las asociaciones duraderas proporci-onan buena cantidad de comodidad mútua. Así afirman que los re-fuerzos sociales cuentan tanto para la continuidad como para la interrupción de la interacción social.

Expresado esto en términos de Wright, Paul H. y Bidon, Carol S. (1966) quienes analizan el resultado sociométrico prác-ticado en 37 mujeres, sostienen el punto de vista de que la atracción interpersonal, las semejanzas de personalidad, son re-lativamente poco importantes y que el interés social, expresado en las relaciones interpersonales, sí es de importancia. (65)

Son diferentes los resultados obtenidos cuando Jellison, Jeralt M. y Mills Judson en 1967 (31) investigaron en qué forma afecta el éxito o no éxito en el aprecio por personas similares al que responde. Se estudió en mujeres universitarias y se encon-tró que al evaluar cuestionarios con respuestas similares a las propias, eran más aceptadas bajo el antecedente de haberles di-cho que la persona que respondió así siguió el curso normal de su vida; en comparación a la aceptación de cuestionarios que se había dicho "obtuvieron un viaje pagado a París".

También en 1967 Byrne, Donn; William Griffitt y Daniel Stefaniak establecieron la hipótesis de que la atracción por otro individuo sigue una función lineal con la proporción de sus pro-pias características individuales similares a las del sujeto, la cual se prueba en dos experimentos. El primero consiste en que



151 sujetos examinaron las respuestas de un extraño a escala de represión - sensitivación (R-S). El extraño respondió como el sujeto en 20, 50 u 80% de los items. El análisis de varianza indicó que la atracción fue afectada por la proporción de respuestas similares (P(.001) y por la represión - sensitivación (P(.01).

En el segundo experimento con 14 sujetos, las semejanzas de actitudes influyó a la atracción (P.01) pero la R-S no influyó. Las semejanzas de personalidad y atracción y su relación es consistente con los descubrimientos de estudios de actitudes. (12)

De Grada E. Ercolani, A.P. y Terreri L. S. (1967) investigaron a 29 estudiantes de sexo femenino de la Universidad, que vivían en una pensión de la escuela. Separaron a los sujetos como parejas "amistosas y no amistosas" de acuerdo a las medidas sociométricas obtenidas.

Se encontró que las parejas "amistosas" son más similares, se perciben como similares y esta percepción es más fuerte que la real semejanza. El grado de semejanza en rasgos de personalidad, sin embargo, no es tan elevado. (13)

La generalidad de las investigaciones anteriormente citadas, prueban -en una u otra forma- el principio de balanceo, pero surge a la vez la pregunta de que si la similaridad y la proximidad conducen al agrado e interacción y al mismo tiempo éstas producen más semejanza y proximidad y esto a su vez más interacción y agrado. ¿Porqué las relaciones humanas no son un terrón de azúcar?

Debe haber algo que rompa el círculo.

Quizás sean muchas cosas lo que lo hagan. Pero en el presente estudio y de acuerdo a investigaciones a las que posteriormente haremos referencia, podemos afirmar que la semejanza no siempre conduce al agrado, confianza y cooperación. No lo hace cuando existe un conflicto de intereses. La similaridad de ocu

pación entre dos hombres que puede convertirlos en buenos amigos también puede ponerlos a uno frente a otro si hay una severa escasez de trabajos. La similaridad o semejanza conduce a la solidaridad en excepción a situaciones en que crea condiciones tales como que A gana en el grado en que B pierde.

Personas solidarias, amigos, tienden a sentir empatía unos por otros y la expresan abiertamente. En una situación en la que sentimos tristeza por la disminución de status de cualquiera de nuestros amigos, se produce un conflicto. Nuestro propio valor social está siempre relacionado con el suyo y así, la tristeza por su fracaso se acompaña por un cierto confort, ya que su fracaso aumenta en alguna forma nuestra propia posición. Su éxito por lo tanto debe inspirar a ambos felicidad y envidia.

Lerner, Melvin, J.; Dillehay, Ronald C. y Sherer, William, C. estudian la semejanza y la atracción en contextos sociales. Así 24 muchachos no graduados, evaluaron cooperación y competencia, en relación a un compañero. En comparación con 20 controles, los sujetos en condiciones experimentales interpretaron las características de los "sujetos estímulo" para ajustar una pauta consistente.

Como resultado se establece que la persona que anticipa competencia desea cierto grado de desemejanza con su competidor, el conocimiento del atractivo de la otra persona parece no tener importancia y que en cierto grado la atracción por la otra persona conduce a la anticipación de cooperación, y el conocimiento de semejanza no se altera.

El conocimiento de semejanza y la atracción en este contexto social no está claramente explicado por el balanceo, pero nosotros hacemos referencia a él por ser claramente representativo del mismo.

Gojman J. Sonia en 1968 realiza un estudio en el que se investiga la atraktividad social y el liderazgo en la manifestación de intereses en dos grupos de adolescentes de segundo de

secundaria. Uno de "alto rendimiento" y otro de "rendimiento bajo" y secundariamente la relación entre la manifestación de interés general y el grado de inclusión al grupo. Se encontró una semejanza en la manifestación de intereses en grupos menores de cinco sujetos, no siendo así para los grupos mayores. De la misma forma se encontró una relación positiva entre los intereses de los líderes y de los demás sujetos en el grupo con "rendimiento bajo", siendo esta relación opuesta en el grupo con "rendimiento alto". Se supone que esta diferencia entre ambos grupos se deba a la conformación específica de cada uno. (17)

El grupo de "bajo rendimiento" manifestó cooperación y el grupo de "alto rendimiento" manifestó competencia -aclarando que no fueron controladas ni medidas estas variables-.

Por último se encontró que no hubo una relación significativa entre el interés general y el grado de inclusión al grupo (ambas correlaciones fueron significativas R:11, R:15) (18).

Esta investigación se basó en los postulados del principio del BALANCE, los cuales quedan una vez más confirmados.

#### RESUMEN GENERAL

Pudiéramos resumir las posturas anteriormente expuestas así como las evidencias arrojadas por la mayor parte de investigación actual sobre los grupos y en lo que como tal sucede (relaciones interpersonales y fenómenos de liderazgo) diciendo que: para que un grupo pueda ser considerado como tal es necesario que los participantes establezcan una interacción directa a través de toda clase de comunicaciones, lo que trae como resultado el establecimiento de normas específicas que presionan a los miembros tanto hacia la uniformidad en ciertos aspectos como a adoptar roles específicos para cada uno, estableciéndose así una organización o estructura que le permite actuar como una unidad y a los participantes como interdependientes en el alcance de su meta particular.

Un grupo con tales características presenta el fenómeno de liderazgo, debido a la situación de interacción con otros y al proceso de solución de un problema o consecución de una meta. El líder (o líderes) que surja en dicha situación depende del grupo al que pertenece, conoce mejor las normas del grupo y es el que mayormente debe seguirlas y representarlas, conoce mejor la tarea y provee una mayor cantidad de satisfacciones personales.

Su rol es más importante que el rol de cualquier otro de los miembros ya que cualquier traspasé en su actuación puede llevarlo a la destitución o puede llevar al grupo a la desorganización total.

Las características de su personalidad particular y motivos por los cuales asume el rol pueden afectar de manera directa al grupo que dirige, por lo que debe estar siempre preocupado en recordar la relación íntima que guarda con sus seguidores ya que el será el que aminore o aumente las satisfacciones de la vida en común, por lo cual debe ser capaz no sólo de dar órdenes, sino de recibir impresiones del ambiente que influyan sobre sus órdenes o instrucciones, porque es bien sabido que el líder es más fuerte que el individuo, pero más débil que el grupo como un todo. El líder por lo tanto debe adecuarse a su grupo, ya que la violación de las normas del mismo traería como consecuencia el rechazo y la hostilidad por parte de los miembros.

El líder pues puede ser más o menos efectivo en la medida en que sea adecuado a las características del grupo al que pertenece, de tal manera que grupos en la situación máxima de favorabilidad o desfavorabilidad requieren de un líder directivo, controlador y orientado hacia la tarea. Y por el contrario, grupos intermedios, ya sea por no estar bien organizados o no tener una tarea bien estructurada, funcionarán mejor con un líder permisivo, considerado y orientado hacia las relaciones humanas.

Al hablar de liderazgo en un grupo, tenemos que hacer

referencia a los medios por los cuales se detecta éste y uno de ellos es la técnica sociométrica (Moreno 1934), la cual se basa en la atracción o rechazo de dos o más personas en relación y consiste en aplicar un test (test sociométrico) en el que se pide a los sujetos que elijan a las personas de su grupo con las cuales les gustaría realizar alguna actividad o motivo que eleva a los individuos en el mismo impulso espontáneo hacia cierto fin (criterios sociométricos). Por medio del sociograma se representan los datos obtenidos de lo que resulta la configuración de una estructura social tomada en su conjunto y señala la posición que cada individuo ocupa en esta configuración, como todas las interacciones entre los diversos individuos.

Basado en las relaciones de agrado y desagrado está también la teoría del balanceo en las relaciones sociales y es por lo tanto aplicable al liderazgo considerando a éste como la mayor atractividad social. De tal manera, que en grupos que se caractericen por la cooperación entre sus miembros para el logro de sus fines se tenderá a elegir a personas con características semejantes a las de la persona que elige y que en grupos que se caractericen por una situación de competencia, el conflicto de elegir a una persona semejante y correr el riesgo de que ésta ocupe la posición deseada por el que elige, se resuelve eligiendo a personas que presenten características desemejantes.

SEGUNDA PARTE  
=====

CAPITULO II - PROCEDIMIENTO

---

- 1.- Objeto del Estudio
- 2.- Hipótesis de la Investigación
- 3.- Método
- 4.- Material
- 5.- Sujetos
- 6.- Tratamiento de los Datos

## CAPITULO II - PROCEDIMIENTO

### 1.- OBJETO DEL ESTUDIO

Este estudio pretende principalmente conocer la semejanza o desemejanza en la manifestación de intereses vocacionales entre los sujetos que funcionan en un grupo como líderes y el resto de los miembros del mismo. Esta semejanza o desemejanza fue estudiada en dos situaciones creadas experimentalmente, que por encontrarse tan frecuentemente en los grupos en forma natural de tipo escolar, industrial, etc. llamaron especialmente nuestra atención. Estas dos situaciones son la de cooperación y la de competencia, que como hemos hecho notar a través de las investigaciones revisadas en el capítulo próximo pasado, tienden a producir tanto dinámicas de grupo muy específicas, afectando aún las relaciones o atracción líder-miembros, cuanto la capacidad de resistencia al cambio (cohesión) producido por un estímulo externo como lo es la situación experimental en sí.

### 2.- HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Debido a investigaciones recientes de liderazgo, intereses e interacción del grupo en general, fue de donde se planteó la posibilidad de un estudio dirigido a comprobar si la conformación de un grupo de cooperación hacía que los intereses del resultante líder fueran semejantes a los intereses de los restantes miembros del mismo y la conformación de un grupo de competencia hacía que los intereses del líder resultante fueran desemejantes a los intereses de los miembros integrantes de éste; realizándose así este estudio experimental en donde se intentó diferenciar claramente estas dos situaciones que se pueden encontrar frecuentemente en la actuación de otros grupos en forma natural.

En base a la literatura existente ya mencionada y a las investigaciones realizadas en relación al Principio de Balanceo que establece que personas semejantes buscan estar de acuerdo y agradarse mutuamente y por lo tanto presentan intereses semejantes, razón por la cual se hace posible una relación caracterizada por la ayuda recíproca y la elección del sujeto en base al

criterio de amistad mostrándose en esta forma una relación de so lidaridad, y que deja de existir en el momento en que el progre so o confort de la otra persona signifique un perjuicio para los alcances propios, lo cual sucede claramente en un grupo de com petencia en el que como solución se plantea la posibilidad de e legir y ofrecer solidaridad a aquel que presenta característi-  
cas totalmente diferentes a las propias y que podrían más bien resultar complementarias desapareciendo así el peligro de ser sustituido por alguien que es muy semejante a uno.

Específicamente la hipótesis de esta investigación es que en una situación de cooperación creada experimentalmente no habrá diferencias significativas entre la manifestación de inter eses del líder y los intereses de los miembros del grupo al que pertenece; y que, en una situación de competencia creada experi-  
mentalmente habrá diferencias significativas entre la manifesta ción de intereses del líder y los de los miembros del grupo al que pertenece.

La validez o rechazo de la presente hipótesis estará en relación a los resultados que arroje el presente estudio.

Para hacer comprensibles los términos enunciados anterior-  
mente, explicaremos que: por el grado de inclusión al grupo fue como se detectó el liderazgo, siendo empleado el test socio-  
métrico de Moreno. Por grado de inclusión al grupo entendemos la suma de veces que una persona es elegida en relación al cr ite rio específico de amistad, sacándose así la di námica y estructu ra del grupo, en donde se ve tanto las elecciones dadas como las recibidas. Los resultados son descubrimiento de estrel las o lí deres (sujetos más elegidos), cadenas de interacción, parejas (sujetos que se eligen mutuamente), así como a los sujetos aislados.

Se consideró como líder a todo sujeto situado por encima de la cuartila 3 (Q3) en el grado de inclusión para amistad (el 25% máximo de la población) y los no-líderes son el resto del grupo que se encuentran por debajo de la cuartila 3 (Q3) en



el grado de inclusión al grupo para amistad (o sea el 75% de la población).

Por intereses entendemos los expresados por los sujetos en la prueba de Manifestación de Intereses de Thurstone, obteniéndose así los puntajes en las diferentes áreas de la prueba.

Finalmente apuntaremos que se tomó también en cuenta la relación entre el grado de inclusión al grupo para amistad y el interés general. Por interés general entendemos el puntaje total de la escala de manifestación de intereses de Thurstone (sin ser dividida por áreas).

### 3. METODO

Con la finalidad de probar las hipótesis antes enunciadas la investigación se diseñó de la siguiente forma. Se planeó la investigación en tres sesiones semanales (cincuenta minutos de duración cada una), se tomaría un grupo de tercer grado de Secundaria y se dividiría en dos subgrupos los cuales serían estudiados mediante el análisis sociométrico y la prueba de Manifestación de Intereses de Thurstone y en donde las variables serían de la manera siguiente:

- Variable Dependiente: Representada por las pruebas sociométricas
- Variable a Manipular: Representada por las dos situaciones creadas experimentalmente, cooperación-competencia
- Variable Independiente: Representada por la Prueba de Manifestación de Intereses de Thurstone
- Variables de Control: Representadas por la posición socioeconómica, la edad, el grado académico y el sexo.

El desarrollo de las sesiones fue el siguiente:

PRIMERA SESION.- Se tomó el grupo de tercero de Secundaria B de una escuela particular, de sexo femenino, en donde había cincuenta y dos alumnas. El grupo se dividió en dos partes, to-

mándose como base la lista de asistencia del grupo; se separaron entonces los sujetos que enlistados alfabéticamente tenían números pares de los que les correspondían números nones. Así el grupo quedó constituido en dos subgrupos de veintiseis alumnas cada uno.

El subgrupo de números nones se le llamó Grupo "A" y al subgrupo de números pares se le llamó Grupo "B".

Por no haber estado completos los datos de seis sujetos (por haber faltado a alguna de las tres sesiones) tuvieron que ser eliminados quedando finalmente constituido el grupo "A" por veinticinco miembros y el Grupo "B" por veintiuno.

Se decidió que en el Grupo "A" sería creada la situación de cooperación y en el Grupo "B" sería creada la situación de competencia.

Una vez que el grupo quedó dividido se les separó físicamente llevando al Grupo "A" al patio de la escuela en donde por medio de un juego de volleyball se crearía la situación de cooperación; y el Grupo "B" permaneció en el salón de clases en donde por medio de un juego de laberinto se crearía la situación de competencia.

Separados así los grupos se les aplicó a ambos la prueba sociométrica en base al criterio de amistad, después de la cual cada grupo por separado efectuó el juego correspondiente. En el juego de volleyball se invitó a los sujetos a que se ayudaran unas con otras para lograr una buena puntuación para el grupo (grupo "A" cooperación). En la situación de competencia (Grupo "B") por el contrario se invitó a que por medio del juego de laberinto logaran un triunfo individual en su puntuación.

Fue así como se crearon las situaciones de cooperación en el Grupo "A" y de competencia en el Grupo "B".

SEGUNDA SESION.- En esta sesión se aplicó la prueba de Manifestación de Intereses de Thurstone a ambos grupos y para lo cual se les dió un tiempo de veinte minutos (cada grupo por separado).

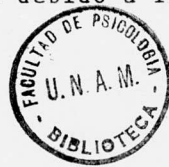
En este caso, el Grupo "A" (cooperación) permaneció en el salón con el juego de laberinto y sabiendo que su puntuación en éste era válida solamente en relación al grupo en su totalidad. El Grupo "B" (competencia) estuvo en el patio escolar jugando Volleyball y tratando de lograr una puntuación alta individualmente.

TERCERA SESION.- En la tercera sesión los dos grupos jugaron con laberintos, conservando el Grupo "A" la situación de cooperación y el Grupo "B" la situación de competencia. Minutos antes de terminado el tiempo de duración de la sesión se les aplicó una segunda prueba sociométrica basada en el criterio de amistad.

Durante todas las sesiones de la investigación una persona estaba encargada de cada uno de los grupos.

A un nivel de observación simplemente se pudo apreciar que realmente se crearon las dos situaciones deseadas, ya que se notó un aunado entusiasmo de todos los sujetos integrantes del Grupo "A" (cooperación) para que el grupo en su totalidad saliera victorioso; en cambio, en el Grupo "B" (competencia) los gritos de emoción de los sujetos eran debido a los logros y fallas de cada uno de ellos.

#### 4.- MATERIAL



En la presente investigación se utilizó la prueba sociométrica de Moreno: Es un instrumento que sirve para medir la organización y estructura de grupos sociales y conocer la dinámica que presentan a la luz de las atracciones y rechazos manifestados en el seno del grupo.

Esta prueba pretende determinar la situación de cada individuo en uno de los grupos en que ejerce un rol; y que por estar en relación íntima las interacciones de los individuos a la colectividad a la que pertenecen, la organización de un grupo sólo puede ser completamente estudiada si se toman en considera

ción los grupos o individuos que están en relación con dicho grupo.

Así pues, por medio de esta prueba se detecta el grado de inclusión de un sujeto a su grupo (número de veces que un sujeto es elegido). Los resultados son estrellas de grupo o líderes (sujetos con el mayor número de elecciones recibidas), cadenas de interacción, parejas (sujetos que se eligen mutuamente) y sujetos aislados (personas que no reciben ninguna elección).

Para los resultados óptimos de la prueba sociométrica es necesario que los sujetos que en ella participen se encuentren en buena disposición de hacerlo y sin temor de las consecuencias que puede traerles el que se conozcan sus preferencias (atracciones) y rechazos hacia sus compañeros. Siendo así esto un problema delicado de la aplicación de la prueba, pero que se puede resolver con la preparación adecuada de los sujetos participantes.

Como explicamos en el capítulo pasado, existen diversos criterios de elección entre los sujetos y es de gran importancia que el criterio que se elija sea de acuerdo con los intereses del grupo en donde se aplique la prueba sociométrica, dando así la oportunidad de que éste signifique algo para el sujeto que responde.

Resumiendo, al señalarse en la prueba sociométrica la posición que cada individuo ocupa dentro de la totalidad de su grupo y las interrelaciones con los demás sujetos miembros, de acuerdo al criterio de elección que se use, es por lo que permite representar la configuración de una estructura social tomada en su conjunto, siendo éste el más importante aporte de la prueba, y las ventajas de la misma.

En la presente investigación el criterio de elección de un compañero fue el de amistad, sobre la base de señalar "El Mejor Amigo" en ambos grupos. Se permitió a cada sujeto tres elecciones dadas como máximo y se les dijo que estas elecciones

tenían como propósito formar posteriormente grupos de discusión.

Realizada así la Prueba Sociométrica se clarificó la existencia de subgrupos, como era de esperarse, que se formaron en base a las atracciones ejercidas entre los sujetos: considerándose como subgrupos a todo aquel conjunto de personas en el que intervinieron más de dos sujetos en interacción, resultando también parejas, sujetos aislados y líderes.

Prueba de Manifestación de Intereses de Thurstone.- Es una prueba por la cual se detectan los intereses vocacionales de una persona. Las ocupaciones que se toman en cuenta son las siguientes:

- A) Física (F) (Ej. Físico Químico, Diseñador de aviones, Ingeniero, etc.)
- B) Biología (B) (Ej. Botánico, Fisiólogo, Bacteriólogo, Zólogo, etc.)
- C) Contabilidad (C) (Ej. Estadígrafo, Contador, Auditor, Agente de Compras, etc.)
- D) Negocios (N) (Ej. Industrial, Vendedor de Automóviles, Gerente de Hotel, Corredor Público, etc.)
- E) Ejecutivos (E) (Ej. Gerente de Promoción de Ventas, Presidente Municipal, Capitán de Barco, etc.)
- F) Política (P) (Ej. Abogado criminalista, Orador Público, Político, Escritor de Editoriales, etc.)
- G) Literatura (L) (Ej. Autor, Conferenciante, Profesor Universitario, Historiador, etc.)
- H) Humanística (H) (Ej. Eclesiástico, Consultor Vocacional, Servicio Social, Voluntario de la Cruz Roja, etc.)
- I) Arte (A) (Ej. Arquitecto, Escultor, Crítico de Arte, Pintor, Diseñador de Modas, etc.)
- J) Música (M) (Ej. Organista, Compositor de Música, Cantante, Violinista, etc.)

Los sujetos expresan sus preferencias con respecto a estas diferentes ocupaciones que se les presentan opuestas por pares; y los sujetos deben señalar en cien ocasiones cuál de las dos preferiría ejercer, aún cuando puedan también expresar si ambas les gustarían o ninguna de ellas. Se les ~~exp~~lica el procedimiento y se les aclara:

"Es muy importante que al comparar una ocupación con otra, no tomen ustedes en cuenta posibles diferencias en cuanto a ganancias económicas o de prestigio, piensen únicamente en si la ocupación misma les gustaría o no y señálenlo".

Al expresar sus preferencias en cien ocasiones con respecto a dos posibilidades, resultan respondiendo con aprobación (I) o desaprobación (O), en doscientas ocasiones y que al dividirse en diez tipos de actividades, el puntaje máximo es veinte para cada tipo de actividad.

En esta forma se obtiene el puntaje de intereses, ya que cada punto representa una aprobación. Haciendo una suma total, tendremos el puntaje de intereses general y haciendo la suma por áreas se obtiene el puntaje de cada una de ellas, en donde cada área representa un tipo de ocupación.

Haremos notar que como la prueba lo señala, se refiere únicamente a la manifestación de intereses de los sujetos por diferentes ocupaciones, así, estos puntajes y resultados solo se refieren al agrado expresado por estas actividades y en ningún momento a lo que es capaz, o a lo que realizará el sujeto.

Es requisito necesario para los buenos resultados de la prueba, que se cuente con la absoluta sinceridad y disposición de los sujetos al realizarla, de otra manera se presentarían problemas que afectarían al estudio.

Se podrían también conocer los intereses de los sujetos, dando la posibilidad de manifestar sus agrados a las diferentes ocupaciones, en forma espontánea, pero esto acarrearía un problema mayor como es el que se presenta en las preguntas abiertas sobre todo en el sentido de la comparación de lo respondido de

unos con otros. Planteándose así, un estímulo común a todos ellos, ante el cual se pudiera responder en diferente forma, con aprobación o desaprobación del mismo (Prueba de Manifestación de Intereses de Thurstone).

Forma de crear las situaciones existentes. Como anteriormente expusimos, se tenían que crear dos situaciones experimentales, la de cooperación y la de competencia y para lo cual se usaron dos instrumentos de juego:

- 1.- Volleyball
- 2.- Laberinto

Volleyball.- En el juego volleyball el grupo de cooperación formó un círculo pasándose la pelota una persona a otra, tratando de que no se cayera porque en tal caso contaría un punto malo al equipo.

En el caso de la creación de la situación de competencia, se jugó en forma de reto entre dos personas, la ganadora competía con la siguiente compañera de la lista de este grupo.

Laberinto.- El laberinto era de la siguiente forma: Una caja de madera que tenía dos controles en las partes laterales de la misma dando dos movimientos, vertical y horizontal, a la superficie de la caja. La superficie tenía un camino a seguir y una meta a alcanzar, el camino tenía que ser recorrido por una canica, pero se obstaculizaba por el hecho de poder caer hacia el fondo de la caja durante todo el trayecto, de no ser controlada debidamente.

En la situación de cooperación se usó el laberinto en forma de relevos, así, en el número de obstáculo en donde se caía la canica, continuaba la próxima compañera, logrando una puntuación total para el grupo en general.

En el caso de la situación de competencia, el puntaje se tomaba individualmente, o sea que el número del obstáculo en donde la canica caía, era tomado como el puntaje logrado del su

jeto que estuviera jugando y la siguiente compañera colocaba la canica al inicio del laberinto para lograr un puntaje individual.

Fue así, por medio de estos dos instrumentos y de los sistemas de juego usados para cada uno de los grupos, que fueron creadas las situaciones de cooperación (en el Grupo "A") y competencia (en el Grupo "B") y que se mantuvieron constantes a través de toda la investigación.

## 5.- SUJETOS

El grupo escogido para la investigación fue el siguiente: un grupo de estudiantes del 3er año de Secundaria, de un colegio particular, el cual se dividió en dos subgrupos en base a la lista alfabéticamente ordenada, de donde se separaron los sujetos con número de lista non y los sujetos con número de lista par, quedando constituido el grupo "A" (que sería el de cooperación) por los números nones y el Grupo "B" (que sería el de competencia) por los números pares.

La edad de los sujetos varía entre los 13 y los 17 años de edad. En el grupo "A" la edad media de los sujetos fue de 14.72 y en el grupo "B" de 15.23. Todos los sujetos (que participaron en la investigación) eran del sexo femenino.

El grupo era del turno matutino de la escuela; tienen aproximadamente la misma situación socioeconómica, siendo la variable que los diferencia la situación creada experimentalmente (cooperación - competencia).

El Grupo "A" estaba formado en la primera sesión por 5 subgrupos (dos personas aisladas y ocho líderes, como se observaba en la estructura del primer sociograma aplicado bajo el criterio de amistad) - Apéndice I, Fig. No. I.

La estructura de este mismo grupo en la segunda aplicación



del test sociométrico - Apéndice 2, fig. II - fue de tres subgrupos, una pareja, un sujeto aislado y 7 líderes.

El Grupo "B" estaba formado en la primera sesión por dos subgrupos, tres parejas, un sujeto aislado y 4 líderes, como se observa en la estructura del sociograma basado en el criterio de amistad (Apéndice 7, Fig. No. III).

La estructura del Grupo "B" en la segunda aplicación del test sociométrico (Apéndice 8, Fig. No. IV) fue de cuatro subgrupos, tres parejas, un sujeto aislado y cuatro líderes.

#### 6.- TRATAMIENTO DE LOS DATOS

El análisis de los datos está hecho mediante un proceso estadístico en el cual se utilizaron:

La correlación de Spearman (57) 
$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}}$$

La prueba T (30) 
$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S^2}{N_1} + \frac{S^2}{N_2}}}$$

La fórmula cuya nomenclatura es de Fred N. Kerlinger (28) para detectar cohesividad de grupo 
$$C_0 = \frac{\sum (\leftarrow \rightarrow)}{d N/2}$$

La correlación de Spearman detecta el grado en que dos series de datos aumentan y decrecen equitativamente o en grado proporcional, uno con respecto al otro. Si la correlación da como resultado la unidad, esto quiere decir que los datos en relación presentan una dependencia lineal absoluta. En el grado en que la correlación se aleje de la unidad se alejará también la relación equitativa entre los datos y más aún, en la medida en que se acerque al cero, serán independientes los datos o experimentos en relación.

La forma en que se empleó la correlación de Spearman en

la presente investigación fue en verdad poco usual, ya que sabiendo que por medio de ella podríamos buscar la dependencia entre la primera aplicación del test sociométrico (antes de introducir nuestras variables experimentales cooperación - competencia) y la segunda aplicación del mismo (después de introducir las), quisimos saber si había una correlación entre ambas, pero, esperando que los resultados se alejaran unos de los otros, con lo cual mediríamos el grado en que la estructura del grupo había cambiado y si existiera una relación alta entre una y otra aplicación, estaríamos encontrando que esa estructura no se había modificado.

Si los grupos en la primera sociometría no cambian con respecto a la segunda sociometría, la correlación resultante es la unidad. En la medida en que no sea la unidad, en esa misma medida habrá cambiado el grupo, por consiguiente  $1-R = D$  ( $D =$  diferencia).  $D$  es la diferencia, que es la que buscaremos si es significativa o no, dentro del azar, para saber si hubo cambio o no en los grupos debido a la introducción de nuestras variables cooperación - competencia.

Buscaremos pues en las tablas la significación de  $D$ . Si es significativa nos dirá que ha cambiado el grupo, si no lo es, es que no hubo ningún cambio significativo (Apéndice Nos. 3 y 9).

#### PRUEBA T

En una situación dada los miembros de un grupo escogen como líderes a los sujetos que representan las normas del mismo (en este caso sería la manifestación de intereses), por lo que al crear una situación diferente a la existente dentro de un grupo, cambiarán también las normas.

La prueba T es una fórmula por medio de la cual se miden diferencias entre las normas de un grupo con respecto a otro porque como elementos que la constituyen presenta la media aritmética ( $\bar{x}$ ) y la desviación standard ( $\sigma$ ).

El grupo de líderes de la primera sociometría manifestaron

cierto tipo de intereses - de normas. Si el grupo no cambia de intereses (normas) por el experimento, esas normas se van a respetar (que son las normas que los líderes representan), pero si el grupo cambia por el experimento será por medio de la prueba T como distinguiremos ese cambio si sucede y en qué medida sucede.

Por lo anteriormente dicho fue que utilizamos la prueba T para medir el grado de diferencia o no existente entre la manifestación de intereses de los sujetos líderes con respecto a los no-líderes en ambos grupos, en relación tanto a la primera sociometría (antes de crear las situaciones experimentales deseadas) como en relación a la segunda sociometría (después de crear las situaciones experimentales deseadas).

Se tomaron en cuenta tanto las diferentes áreas de la prueba de manifestación de intereses de Thurstone como el puntaje total de la misma, siendo este último el que nos da el peso total de intereses - nos da por lo tanto la norma de cada grupo (Apéndice Nos. 4, 5, 6; 10, 11, 12).

#### COHESION

El término cohesión significa literalmente "que se mantiene unido" y lo utilizaremos en este sentido. Más exactamente le daremos el significado de "comportarse en forma conjunta" refiriéndonos a los miembros de un grupo.

Un grupo cohesivo es aquel en el cual la conducta de los miembros está determinada por entendimientos compartidos con respecto al rol propio y a los de los demás y cuyos miembros están motivados a asumir sus roles en forma generalmente entendida. Cuanto más cohesivo es un grupo, mayor es la eficacia con que sus normas influyen en la conducta de sus miembros. (Newcomb 1966)

La medida de cohesión de un grupo es su poder para influir sobre sus miembros. (Festinger, Schachter y Back - 1950)

Es por esto que se utilizó una fórmula de cohesión para

conocer que tan resistente era cada uno de los grupos ("A" y "B") al cambio. O sea, en qué grado serían afectados éstos ante el impacto de un estímulo externo como lo es el experimento en sí. (Apéndice No. 13)

CAPITULO III  
=====

RESULTADOS :

- 1.- TABLAS DE RESULTADOS
- 2.- ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSION

TABLAS DE RESULTADOS

(1) Grupo "A" Cooperación  
 Test Sociométrico : Primera Aplicación  
 (el número entre paréntesis es el número del sujeto en el diagrama)

Sujetos Líderes	No. de Elecciones	Sujetos No-Líderes	No. de Elecciones
( 2 ) 1	3	( 1 ) 1	0
( 3 ) 2	3	( 5 ) 2	2
( 4 ) 3	3	( 6 ) 3	0
(10) 4	4	( 7 ) 4	2
(13) 5	3	( 8 ) 5	1
(14) 6	3	( 9 ) 6	0
(22) 7	3	(11) 7	2
(24) 8	4	(12) 8	1
		(15) 9	2
		(16) 10	2
		(18) 11	2
		(19) 12	1
		(20) 13	0
		(21) 14	2
		(23) 15	2
		(25) 16	0
		(26) 17	0

(2) Grupo "B" Competencia  
 Test Sociométrico : Primera Aplicación  
 (el número entre paréntesis es el número del sujeto en el diagrama)

Sujetos Líderes	No. de Elecciones	Sujetos No-Líderes	No. de Elecciones
( 5 ) 1	3	( 1 ) 1	2
(12) 2	3	( 2 ) 2	1
(15) 3	3	( 3 ) 3	1
(23) 4	3	( 4 ) 4	2
		( 6 ) 5	1
		( 7 ) 6	1
		( 9 ) 7	0
		(11) 8	2
		(13) 9	1
		(14) 10	0
		(16) 11	2
		(17) 12	1
		(18) 13	1
		(19) 14	1
		(21) 15	1
		(24) 16	1
		(26) 17	1

(3) Grupo "A" Cooperación  
 Test Sociométrico : Segunda Aplicación

(el número entre paréntesis es el número del sujeto en el diagrama)

Sujetos Líderes	No. de Elecciones	Sujetos No-Líderes	No. de Elecciones
( 4) 1	4	( 1) 1	1
( 7) 2	3	( 2) 2	1
(10) 3	4	( 3) 3	2
(11) 4	3	( 5) 4	2
(16) 5	3	( 6) 5	0
(21) 6	3	( 8) 6	1
(24) 7	4	( 9) 7	2
		(12) 8	1
		(13) 9	1
		(14) 10	1
		(15) 11	2
		(18) 12	2
		(19) 13	1
		(20) 14	0
		(22) 15	2
		(23) 16	2
		(25) 17	2
		(26) 18	0

(4) Grupo "B" Competencia  
 Test Sociométrico : Segunda Aplicación

(el número entre paréntesis es el número del sujeto en el diagrama)

Sujetos Líderes	No. de Elecciones	Sujetos No-Líderes	No. de Elecciones
( 1) 1	2	( 2) 1	1
(11) 2	2	( 3) 2	1
(12) 3	2	( 4) 3	1
(15) 4	3	( 5) 4	1
		( 6) 5	1
		( 7) 6	1
		( 9) 7	1
		(13) 8	1
		(14) 9	0
		(16) 10	1
		(17) 11	0
		(18) 12	0
		(19) 13	0
		(21) 14	1
		(23) 15	0
		(24) 16	1
		(26) 17	1

(5) CORRELACION DE SPEARMAN

	Correlación	Dif.	Significativa
Grupo "A"	.71	.29	al 1%
Grupo "B"	.69	.31	al 1%

PRUEBA T

(6) Grupo "A" Cooperación

Intereses de los sujetos líderes contra los no-líderes en la primera aplicación del test sociométrico (antes de la situación creada experimentalmente)

Intereses Areas	Prueba T	No-Sig.	Sig.
PF	.18	-	
PB	.54	-	
PC	1.42	-	
PN	1.59	-	
PE	2.12		5%
PP	.75	-	
PL	.84	-	
PH	.32	-	
PA	.82	-	
PM	1.05	-	
TOTAL	.10	-	

PRUEBA T

(7) Grupo "B" Competencia

Intereses de los sujetos líderes contra los no-líderes en la primera aplicación del test sociométrico (antes de la situación creada experimentalmente)

Intereses Areas	Prueba T	No-Sig.	Sig.
PF	.94	-	
PB	.24	-	
PC	.57	-	
PN	.46	-	
PE	2.02		5%
PP	.40	-	
PL	.63	-	
PH	1.40	-	
PA	2.16	-	
PM	.71	-	
TOTAL	.09	-	



PRUEBA T

(8)

Grupo "A" Cooperación

Intereses de los sujetos líderes contra los no-líderes en la segunda aplicación del test sociométrico (después de la situación creada experimentalmente)

Intereses Areas	Prueba T	No-Sig.	Sig.
PF	.18	-	
PB	1.00	-	
PC	1.74	-	
PN	.98	-	
PE	.20	-	
PP	1.86	-	
PL	1.98	-	
PH	.92	-	
PA	.41	-	
PM	1.07	-	
TOTAL	.16	-	

PRUEBA T

(9)

Grupo "B" Competencia

Intereses de los sujetos líderes contra los no-líderes en la segunda aplicación del test sociométrico (después de la situación creada experimentalmente)

Intereses Areas	Prueba T	No-Sig.	Sig.
PF	1.49	-	
PB	.48	-	
PC	2.10		5%
PN	2.42		1%
PE	2.51		1%
PP	1.31	-	
PL	1.44	-	
PH	.08	-	
PA	3.28		.01%
PM	1.75	-	
TOTAL	2.33		5%

COHESIVIDAD

	Primera Aplicación	Segunda Aplicación
Grupo "A"	.40	.42
Grupo "B"	.37	.22

A través de todas las operaciones realizadas y habiendo explicado detalladamente la forma en que fueron obtenidos los datos intentaremos hacer una explicación de los resultados a dos niveles:

A.- Uno puramente descriptivo de las relaciones de cada grupo (estructura social) antes y después de crear las situaciones experimentales cooperación - competencia.

B.- Una interpretación de las operaciones estadísticas llevadas a cabo, en relación a los resultados que cada una de ellas arrojó.

#### DESCRIPCION DEL GRUPO "A"

El Grupo "A" estaba formado en la primera sesión, antes de crear la situación experimental (como se observa en la estructura del primer sociograma aplicado, tomando el criterio específico de amistad (Apéndice I fig. No. I) por cinco subgrupos y dos personas aisladas, (sujetos números 17 y 25) y los líderes fueron los sujetos números 3; 3; 4; 10; 13; 14; 11; 24.

#### CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES DE LOS SUBGRUPOS

En el subgrupo I hubo seis relaciones recíprocas (15-16; 16-22; 22-14; 14-10; 10-3; 14-3) y un sujeto que dió dos elecciones pero no recibió ninguna (9).

El subgrupo II estaba formado por cuatro relaciones recíprocas (4-24; 24-21; 21-4; 24-23) y un miembro que emitió una elección sin recibir ninguna (1).

En el subgrupo III hubo dos relaciones recíprocas (2-13; 19-8).

En el subgrupo IV hubo dos relaciones recíprocas (5-7; 5-11) y dos sujetos que dieron una elección sin recibir ninguna (20;6).

El subgrupo V estaba formado por una relación recíproca (18-12) y un miembro que dió una elección sin recibir ninguna (26).

La estructura del grupo "A" en la segunda aplicación después de crear la situación experimental fue la siguiente (como lo demuestra el sociograma Apeñndice 2 Fig. No. II).

Se formaron tres subgrupos, una pareja (2-13), un sujeto aislado (17) y los líderes que resultaron ser los sujetos Nos. 4; 7; 10; 11; 16; 21; 24.

#### CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES DE LOS SUBGRUPOS

Subgrupo I: hubo cinco relaciones recíprocas (22-16; 3-16; 10-9; 8-19; 16-15), un miembro que dió una elección y no recibió ninguna otra (26) y otro miembro que recibió una elección sin dar ninguna (14).

En el subgrupo II hubo seis relaciones recíprocas (23-21; 21-4; 4-1; 23-24; 24-4; 24-21).

En el subgrupo III hubo cuatro relaciones recíprocas (18-12; 7-5; 7-11; 5-11), un miembro que dió una elección sin recibir ninguna (6) y otro que dió dos elecciones sin recibir ninguna (20).

#### DESCRIPCION DEL GRUPO "B"

El grupo "B" estaba formado en la primera sesión antes de crear la situación experimental (como se observa en la estructura del primer sociograma aplicado, tomando el criterio específico de amistad) por dos subgrupos, tres parejas (21-24; 6-3; 26-13) y un miembro aislado (14) (Apéndice 7, Fig. III) y los líderes fueron los sujetos números 5; 12; 15; 23.

#### CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES DE LOS SUBGRUPOS

Subgrupo I.- Hubo seis relaciones recíprocas (18-12; 4-7; 4-17; 5-15; 5-23; 23-15) y un sujeto que dió una elección y no recibió ninguna (9).

Subgrupo II está constituido por tres miembros, los cuales guardan ambas relaciones recíprocas (1-11; 1-16; 16-11).

La estructura del grupo "B" en la segunda aplicación, después de crear la situación experimental, fue la siguiente (como lo demuestra el sociograma - Apéndice 8, Fig. No. IV). Se formaron cuatro subgrupos, tres parejas (21-24; 13-26; 3-6), un sujeto aislado (14) y los líderes que resultaron ser los sujetos Nos. 1; 11; 12; 15.

#### CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES DE LOS SUBGRUPOS

Subgrupo I: Hubo una relación recíproca (2-15), un miembro que dió una elección sin recibir ninguna (19), un miembro que dió dos elecciones sin recibir ninguna (23) y un miembro que recibió una elección sin dar ninguna (5).

Subgrupo II hubo dos relaciones recíprocas (1-16; 1-11).

Subgrupo III un sujeto dió y recibió una elección (4), otro sujeto dió una elección sin recibir ninguna otra (17) y otro miembro recibió una elección sin dar ninguna otra (7).

Subgrupo IV. Hubo una relación recíproca (9-12) y un sujeto que dió una elección sin recibir ninguna otra (18).

#### DISCUSION-SOCIOMETRIA

En ambos grupos podemos afirmar que hubo cambios de estructura de la primera sociometría a la segunda.

En el grupo A en la primera aplicación sociométrica hubo 8 líderes y en la segunda 7, siendo que sólo tres de ellos permanecieron en dicha posición en ambas sociometrías, dándonos esto la posibilidad de plantear a groso modo que el cambio de líderes de la segunda sociometría fue debido a la creación experimental de una situación de cooperación que requería características especiales que la situación natural del grupo no presentaba.

En el grupo "B", tanto en la primera aplicación sociométrica como en la segunda hubo 4 líderes en el grupo, pero siendo sólo dos los que permanecieron en esta posición en ambas sociometrías. Por tales resultados podemos argumentar que no e-

ran en extremo opuestas las características existentes en el grupo en forma natural a las necesarias por la creación de la situación experimental de competencia.

Interpretación de las operaciones estadísticas llevadas a cabo, en relación a los resultados que cada una de ellas arrojó:

#### CORRELACION DE SPEARMAN

Como mencionamos anteriormente, para buscar hasta donde hubo un cambio en las elecciones o estructura de los grupos entre la primera sociometría (antes de crear las situaciones experimentales) y la segunda aplicación de la misma (después de crear las situaciones experimentales), utilizamos la correlación de Spearman, tomándose en cuenta tanto las elecciones dadas como las recibidas de cada uno de los sujetos.

El resultado de la correlación en el Grupo "A" (cooperación) fue de .79 (tabla 5) que restado de la unidad nos da la medida de diferencia existente entre las dos series de datos, la cual es .29 que es significativa al uno por ciento; por lo tanto sí hubo diferencia y siendo así, hubo cambio en la estructura del grupo "A" debido a la situación de cooperación creada experimentalmente.

La correlación resultante en el grupo "B" (competencia) fue de .69 (Tabla 5) la cual, restada de la unidad nos da la diferencia existente entre la primera y la segunda sociometría, la cual es de .31 que es significativa al uno por ciento, por lo tanto sí hubo diferencia y siendo así, hubo cambio en la estructura del Grupo "B" debido a la situación de competencia creada experimentalmente.

Siendo la diferencia en el Grupo "A" de .29 y en el "B" de .31, podemos decir que se alteró más la estructura en la situación de competencia "B" que en la de cooperación "A" (Apéndice Nos. 3 y 9)

PRUEBA T

Teniendo un índice de cambio a partir de las situaciones experimentalmente creadas se buscó la diferencia existente significativa o no entre los intereses de los líderes (normas) y los no-líderes, tanto de la primera sociometría como de la segunda, en ambos grupos, por medio de la prueba T. (Tablas 6 - 7 - 8 - 9) Apéndice No 4-5-6; 10-11-12)

En la tabla No. 6 podemos notar que la única diferencia significativa entre los intereses de los líderes y los no-líderes en el grupo de cooperación en la primera aplicación del test sociométrico (antes de crear la situación experimental) es el área de manifestación de intereses ejecutivos, que resultó significativa al 5%. Queremos hacer notar que el puntaje total de la prueba no es significativo.

En la segunda aplicación del test sociométrico (después de crear la situación experimental deseada) - Tabla 8 - en el mismo grupo, no hubo ninguna diferencia significativa, en las áreas, como tampoco en el puntaje total de la prueba de manifestación de intereses (Thurstone), lo cual nos indica que la manifestación de intereses de los sujetos líderes y no-líderes mejoraron en cuanto a semejanza y por la situación de cooperación porque ya no hubo diferencia alguna al crear ésta, por lo tanto, fundamentamos nuestra primera hipótesis relacionada con el principio de balanceo... que establece que en una situación dada en la que intervengan dos o más personas y un elemento común (meta) a ambas, los sujetos que presentan una atracción mútua, que se agradan o que forman una unidad, tienden a estar de acuerdo y tener opiniones similares, o sea, establecen lo que para R. Brown sería una relación positiva, por lo que se supone tendrán intereses, valores y gustos similares.

Como anteriormente citamos, Newcomb en 1953 en su relato sobre el tratamiento de una relación de dos sujetos y una situación común, refiere una demostración del principio del balance, siendo que un grupo de estudiantes respondió respecto a sus amigos íntimos como si fueran ellos mismos ante una situación dada.

Aorowitz y sus colegas en una investigación de un grupo de discusión llegaron a la conclusión de que los participantes de éste estaban de acuerdo con las afirmaciones hechas por sus amigos y en desacuerdo con las hechas por personas de las que gustaban menos y esperaban que sus amigos procedieran del mismo modo al respecto.

En 1967, Byrne, Donn; Griffitt, William y Stefaniak, Daniel establecieron la hipótesis de que la atracción por otro individuo sigue una función lineal con la proporción de sus propias características individuales, similares a las del sujeto, lo cual prueba en dos experimentos que fueron citados anteriormente.

En la Tabla No. 7 podemos notar que las diferencias significativas que se presentaron entre los sujetos líderes y no líderes del grupo de competencia en la primera sociometría (antes de crear la situación experimental) fueron en dos de las 10 áreas de la prueba de manifestación de intereses, las cuales pertenecen a intereses ejecutivos y artísticos que resultaron significativas al 5%, siendo que el puntaje total en la misma prueba resultó no significativo.

En la segunda sociometría (después de crear la situación experimental de competencia)-Tabla 9- en el mismo grupo, analizando por áreas la prueba de manifestación de intereses, encontramos que fueron 6 las que no presentaron diferencia significativa (intereses físicos, biológicos, políticos, humanísticos, literarios y musicales) y 4 las que resultaron significativamente diferentes (intereses comerciales, de negocios, económicos y artísticos), por lo tanto se incrementaron las diferencias y más aún, el puntaje total de la prueba resultó ser de una diferencia significativa, al 5%. Esto nos da la posibilidad de fundamentar nuestra segunda hipótesis, ya que en el puntaje total que es el peso total en manifestación de intereses presentó diferencia significativa y por medio de la situación de competencia creada experimentalmente (que fue nuestra variable introducida).

Los resultados obtenidos están de acuerdo con las investigaciones anteriormente realizadas (Lerner, Melvin J., Dillehay, Ronald C. y Sherer, William, C.), en las que se estudió la semejanza y la atracción en los contextos sociales en donde los participantes evaluaron cooperación y competencia respecto a un compañero y en donde como resultado se establece que la persona que anticipe competencia desea cierto grado de desemejanza con su competidor, el conocimiento del atractivo de la otra persona parece no tener importancia y que, cierto grado de atracción por la otra persona conduce a la anticipación de cooperación y el conocimiento de semejanza no se altera.

Así comprobamos una vez más que la semejanza no siempre conduce al agrado, confianza y cooperación. No lo hace cuando existe un conflicto, el cual hace que la similaridad entre dos hombres que puede convertirlos en buenos amigos también puede ponerlo a uno frente al otro en la medida que la situación exija que cuando "A" gana, "B" pierde. Debido a ello es que en una situación de competencia se eligen a personas diferentes para salvaguardar la posibilidad del derrocamiento de posición por una persona semejante a uno mismo.

Analizando detalladamente los resultados del presente estudio, vemos que la elección de "mejor amigo" de los sujetos miembros de ambos grupos antes y después de las situaciones creadas experimentalmente es diferente.

A través de la discusión de los resultados, el área de manifestación de intereses ejecutivos solamente dejó de ser significativamente diferente entre los líderes y los no-líderes cuando se introdujo la variable de cooperación. La consistencia, pues, de esta variable (manifestación de intereses ejecutivos) nos ha llamado especialmente la atención haciéndonos pensar que quizás para tener un alto grado de interés por esta área se requiere de un cierto grado de disponibilidad hacia la competencia que seguramente se encontraba en forma natural en ambos grupos (antes de la situación creada experimentalmente) y solo a través de provocar una situación de cooperación, ésta (tendencia



al desempeño de actividades ejecutivas) desaparecía, conservándose en la situación de competencia creada. Esperamos que este aspecto pueda algún día llevarse al campo de la experimentación, en donde se puedan enfocar específicamente, ya que es asombrosamente interesante el tener como determinante el agrado por los intereses ejecutivos, lo que representa quizás una predisposición natural al dominio.

Otra de las áreas que resultó ser diferente (antes y después de la situación experimental creada) en la situación de competencia entre los líderes y los no-líderes fue la de manifestación de intereses artísticos. Esto se puede deber a las inclinaciones personales de los sujetos por esta área, por lo que hubiera sido sumamente interesante el situar a cada uno de los sujetos dentro de un contexto social más amplio, pero que desafortunadamente en esta ocasión no fue posible realizar. Sugiriendo así nosotros que se abarque mayor número de posibles relaciones dentro de una sociedad.

De la primera (antes de crear la situación experimental) a la segunda aplicación del test sociométrico (después de crear la situación experimental) en el grupo de competencia, aumentaron -tal como lo esperábamos- las áreas de manifestación de intereses significativamente diferentes entre los líderes y los no-líderes, siendo éstas las de negocios e interés comercial, que como habíamos planteado en nuestra segunda hipótesis, serían diferentes, sobre todo por la exigencia en estos campos de sobresalir y también por la competencia tan real que se presenta en el mundo de nuestros días.

Las áreas correspondientes a manifestación de intereses físicos, biológicos, políticos, literarios, humanísticos y musicales que resultaron no significativamente diferentes después de crear la situación experimental de competencia, puede deberse a que en estos aspectos los sujetos no consideran como muy importante el ser distinto, ya que no constituyen ellos una competencia fuerte en el mundo actual o más limitadamente en la posible destitución de posición de un sujeto semejante a otro.

Por todo esto nuestras hipótesis

1.- En situación de cooperación los intereses de los sujetos líderes y no-líderes son semejantes.

2.- En situación de competencia los intereses de los sujetos líderes y no-líderes son diferentes. Quedan una (la No. 1) totalmente fundamentada y por lo tanto aceptada y la otra (la No. 2) fundamentada principalmente por el puntaje general, por lo tanto la podemos también aceptar (con sus debidas reservas).

Finalmente se calculó la cohesividad por medio de la fórmula señalada anteriormente. Los resultados que arrojó dicha operación son los siguientes (Tabla 10, Apéndice 13): El Grupo "A" presentó una cohesividad en la primera aplicación del test sociométrico (antes de crear la situación experimental deseada) de .40 lo cual significa que el grupo presentaba una baja cohesividad compartida que hace al grupo muy susceptible al cambio. En la segunda sociometría (después de crear la situación experimental de cooperación) la cohesividad resultó de .42 lo cual nos indica que el grupo se mantuvo con la cohesión que presentó antes y aún subió en una proporción que no es significativa.

En el Grupo "B" el resultado en cohesividad de la primera aplicación fue de .37 lo que significa que el grupo presentaba una muy baja cohesividad. En la segunda aplicación sociométrica la cohesividad resultó de .22 lo cual nos indica que por la situación de competencia el grupo llegó a descender en su cohesividad a un nivel peligroso que apunta a la desintegración.

Como anteriormente expusimos el término cohesión significa literalmente "que se mantiene unido" y lo hemos utilizado en este sentido. Más exactamente le dimos el significado de "comportarse en forma conjunta" refiriéndonos a los miembros del grupo.

La medida de cohesión de un grupo según Festinger, Schachter y Back (anteriormente citados) en su poder para influir sobre sus miembros. Dado, por supuesto, que el término cohesividad

se refiere a fenómenos que ocurren solamente y si el grupo existe.

Por la forma en que la presente investigación fue planeada, estudiamos el problema del agrado y desagrado dentro de un grupo, utilizaremos el supuesto de que la relación entre agrado personal y la cohesión es circular. Es decir, cuanto más agradable resultan los miembros de un grupo a los otros miembros, más cohesivo será el grupo y mientras más cohesivo se hace un grupo (como resultado de factores distintos del agrado personal), mayor se hace el agrado que une a sus miembros. (Newcomb 1964). La homogeneidad de actitudes con respecto a cuestiones de importancia para el grupo, lo que a la vez nos deja ver la semejanza en intereses de los participantes del mismo, puede considerarse como índice de cohesión. El supuesto es el de que la comunicación entre los miembros de un grupo tiene más probabilidades de conducirse a actitudes similares respecto a cuestiones de importancia para ellos si el grupo es relativamente cohesivo.

Todos estos elementos, a nuestro saber, se dieron en el grupo cooperativo de nuestra investigación, lo que nos da la posibilidad de afirmar que aún presentando éste una cohesividad baja (sensibilidad al cambio), ésta se mantuvo y aún aumentó en un pequeño grado logrando ello precisamente por la situación de cooperación en la que existe la posibilidad de demostrar el intento de pertenencia y la cual es tierra fértil para el surgimiento de la amistad, ya que la asociación por el agrado de sus miembros es debida a la situación de intereses comunes, o sea, semejantes, lo que rotundamente no sucede en la situación competitiva, en la cual se piensa como no posible la asociación por semejanzas a causa del peligro de destitución que ésta representa. Debido a este aspecto es posible pensar que una situación competitiva no es adecuada para el surgimiento de la amistad, lo que nos lo demuestra a la vez la presente investigación, en la cual el grupo en el que se crearía la situación experimental de competencia presentó antes de la misma una cohesividad muy baja pero llegó casi al límite de la desintegración al crearse la situación experimental de competencia, se deterioró por lo tanto la amistad y el sentimiento de pertenencia que hubo (aunque a un nivel bajo) en la situación natural del grupo.

La cohesión por supuesto es cuestión de grados. Existen probablemente pocos grupos en los cuales ninguno de los miembros presentan características del sentimiento de pertenencia y agrado hacia el mismo. Presentará aunque solo sea por períodos breves de tiempo, ya que sin estas características, el grupo no tendría ninguna cohesión y no seguiría existiendo. En el otro extremo probablemente no exista un grupo en el cual todos los miembros presenten este sentimiento en un grado muy alto.

En general, entonces, un grupo se hace más cohesivo a meda que aumenta el sentimiento de pertenencia por parte de la mayoría de sus miembros individuales. Cuanto mayor es la proporción de los miembros cuyo sentimiento de pertenencia aumenta, más cohesivo se tornará el grupo.

Tal vez si el criterio utilizado hubiera sido otro, como por ejemplo "estudiar", los resultados, hubieran sido diferentes en el sentido de que unos hubieran elegido a otros en base a lo que de ellos podían obtener por presentar características diferentes a las propias, pero en tal caso no se estaría abordando el criterio de "amistad" al que nos hemos estado refiriendo en la presente discusión y que de hecho tiende a desaparecer en una situación de competencia y a aumentar en una de cooperación.

CAPITULO IV

=====

CONCLUSIONES

---

Conclusiones:

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación, hemos encontrado bases para sustentar nuestras hipótesis anteriormente enunciadas por lo siguiente:

1.- Hubo cambios en la estructura de ambos grupos (A y B) ante el impacto de la situación experimentalmente creada, tanto de cooperación como de competencia.

2.- No hubo diferencia significativa entre los intereses de los sujetos líderes y los intereses de los restantes miembros del grupo en una situación experimentalmente creada de cooperación.

3.- Hubo una diferencia significativa entre los intereses de los sujetos líderes y los no-líderes en el puntaje total de la prueba y aumentaron el número de áreas significativamente diferentes en el grupo en donde se creó experimentalmente la situación de competencia.

4.- Durante la duración de la investigación se conservó en el grupo "A" la situación de cooperación y en el grupo "B" la situación de competencia.

5.- La cohesividad de los grupos según la fórmula empleada resultó ser baja, lo que significó que los grupos podían ser impactados por un estímulo externo y alterar su estructura.

6.- En esta investigación se comparó una situación de competencia con una de cooperación y la prueba sociométrica se aplicó en base al criterio específico de "mejor amigo" por lo que sería a nuestro parecer interesante conocer aspectos de liderazgo referentes a la tarea y actividad general para llevar a comprobación las investigaciones de Bales sobre los líderes considerados como "Los Grandes Hombres" por ser especialistas en actividad social, en la tarea y en la actividad general de un grupo en relación a los intereses del mismo, por lo que sugerimos una investigación de este tipo.

7.- Sobre aspectos de liderazgo solamente podríamos suge

rir investigaciones como las realizadas por Schachter, en las cuales tratan de establecer una relación entre características de dominación y actitudes frente a situaciones desconocidas o de stress de un sujeto y el lugar que ocupa éste dentro de su familia (ejem. primer hijo, hijo único, último hijo, etc.).

Sugerimos pues una investigación referente a liderazgo y posición del sujeto en su familia, para conocer si la correlación es significativa o no.

CAPITULO V  
=====

SUMARIO



SUMARIO:

En este estudio se investiga la manifestación de intereses del líder en comparación con los intereses de los restantes miembros del grupo al que pertenecen, en dos situaciones creadas experimentalmente, cooperación y competencia - en un grupo de tercer año de secundaria el cual se dividió en dos subgrupos. Subgrupo "A" en el cual se creó la cooperación y el subgrupo "B" en el cual se creó la competencia.

Se encontró una semejanza en la manifestación de intereses en general de los sujetos líderes con los no-líderes (restantes miembros del grupo) - detectados ambos por medio del test sociométrico de Moreno - en la situación de cooperación. Esta afirmación es hecha en base a que la prueba T resultó no significativa tanto para cada una de las áreas de la prueba "Manifestación de Intereses de Thurstone" como el puntaje total de la misma. Todo esto debido a la creación experimental de una situación de cooperación.

Se encontró que la manifestación de intereses en general, de los sujetos líderes era diferente a la de los no-líderes (restantes miembros del grupo) en la situación de competencia ya que la prueba T resultó significativamente diferente en el puntaje total de la prueba de "Manifestación de Intereses de Thurstone" y precisamente por la creación experimental de una situación de competencia, aumentando aún el número de áreas significativamente diferentes.

Suponemos que esto se debe a lo estipulado en el modelo de Balance -probado una vez más- el cual postula que personas semejantes buscan estar de acuerdo y agradarse mutuamente y por lo tanto presentan intereses semejantes. Razón por la cual se hace posible una relación de solidaridad, y, que deja de existir en el momento en que el progreso o confort de la otra persona signifique un perjuicio para los alcances propios, lo cual sucede claramente en un grupo de competencia en el que como solución se plantea la posibilidad de elegir y ofrecer solidaridad a aquel que presenta características totalmente diferentes a las propias y que podrían más bien resultar complementarias, desapareciendo así el peligro de ser sustituido por alguien por ser muy semejante a uno.

Todo esto fue posible comprobarlo debido al logro alcanzado respecto a que hubo cambio en la estructura de ambos grupos (A y B) ante el impacto de la situación experimentalmente creada, tanto en la de cooperación como en la de competencia.

Pero debemos apuntar que de acuerdo con la formula de cohesividad empleada, resultó ésta ser baja para ambos grupos en forma natural, lo cual nos indica que estuvimos en presencia de un grupo sensible ante estímulos externos. Pero que debido a la creación de las situaciones experimentales, la cohesividad varió, presen-

tando en el grupo cooperativo un aumento de dos grados, lo cual nos hace pensar que dicha cohesividad se reforzó un poco debido al ambiente cooperativo creado. Siendo opuestos los resultados en el caso de la situación de competencia creada experimentalmente ya que en este grupo hubo un decremento en la cohesividad, llegando ésta casi al límite de desintegración

De lo dicho anteriormente podemos concluir que en una situación de competencia difícilmente se da una relación calurosa de amistad y que en una situación de cooperación, la amistad se desarrolla más plenamente.

CAPITULO VI

=====

BIBLIOGRAFIA

\_\_\_\_\_

BIBLIOGRAFIA:

- 1.- Allport, F. H. "A Structuronomic Conception of Behavior: Individual and Collective. A Structural Theory and the Master Problem of Social Psychology". J. Abnorm Soc. Psychol. 1962-64 Pags. 3-30
- 2.- Allport F. H. "Social Psychology". Boston: Houghton Mifflin. 1924.
- 3.- Atkinson, Gretchen. "The Sociogram as an Instrument in Social Studies, Teaching and Evaluation". Elementary School Journal 1949-50 Pags. 74-85
- 4.- Back, K. "The Exertion of Influence Through Social Communication". Journal of Abnormal Sociology and Psychology 1954 46 Pags. 9-23
- 5.- Bales, R. F. "Interaction Process Analysis; A Method for the Study of Small Groups". Cambridge: Addison-Wesley 1950.
- 6.- Bass, B. "Leadership and Organizational Behavior". New York: Harper & Brothers 1960
- 7.- Beal, Bohlen y Radabaugh. "Leadership and Dynamic Group Action" 2o Ed. Iowa: The Iowa State University Press 1963 Pags. 34-35
- 8.- Bird, C. "Social Psychology" 1940 Pags. 378-79
- 9.- Borgatta, E.F.; Couch, A.S. y Bales, R.F. "Some Findings Relevant to the Great Man. Theory of Leadership". American Social Review. 1954, 19 Pags. 755-759.
- 10.- Brown, L.A.C. "La Psicología Social en la Industria". Fondo de Cultura Económica . México-Buenos Aires 2o Ed. 1963 Pags 296-270
- 11.- Brown. Roger "Social Psychology". New York: The Free Press London Collier, Macmillan Limited 1965 Pag. 663
- 12.- Byrne, Donn; Griffitt, William y Stefaniak, Daniel (U. Texas) "Attraction and Similarity of Personality Characteristics". Journal of Pers. and Soc. Psychol. 1967-5 (2) Pags. 82-90.

- 13.- De Grada, E. : Ercolani, A.P. y Terreril, S. (U. Roma-Italia)  
"Interpersonal Attraction Similarity of Personality Traits  
and Mutual Perception". Psychol. Abstracts Vol. 41 (4) 1967  
Pag. 436
- 14.- Festinger, L.; Schachter, S. y Back, R. "Social Pressures  
in Informal Group Study of Human Factors in Housing". New  
York, Harper 1950.
- 15.- Fleming. "A Factor Analysis of the Personality of High School  
Leaders" J. A Applied Psychology. 1935, 19 Pags. 596-605.
- 16.- Freud, S. "Group Psychology and Analysis of the Ego". Londres  
Hogart Press 1922
- 17.- Gojman, J. Sonia. "Grado de Inclusión al Grupo con Relación  
al Exito Académico" Tesis de Licenciatura en Psicología,  
U.N.A.M., Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Psico  
logía 1967
- 18.- Gojman, J. Sonia. "La Atractividad Social y el Liderazgo en  
Función de la Manifestación de Intereses Ocupacionales"  
Tesis de Maestría en Psicología U.N.A.M., Facultad de Filo  
sofía y Letras, Colegio de Psicología 1968.
- 19.- Goodenough, F.G. y Leahy, A.M. "The Effect of Certain Family  
Relationship upon the Development of Personality" J. Genetic  
Psychology 1927-34 pags. 45-71
- 20.- Gorra, Cecchett, L.N. "Breve Ensayo Acerca del Liderazgo"  
Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Ibero Ameri  
cana 1968.
- 21.- Gowin, E.B. "Executive and his Control of Men" 1915
- 22.- Hall, William, E. and Galdert, Willard. "Social Skills and  
their Relationship to Scholastic Achievement". 1960, 96 Pags.  
269-273
- 23.- Hanfmann, E. "Social Structure of Group of Kindergarten  
Children" Amer J., of Orthopsychiatry 1935.5 Pags. 407-410
- 24.- Harol, Proshansky & Berward Seidewberg. "Basic Studies in  
Social Psychology" Brooklyn College of the City University

of New York. Published for the Society for the Psychological Study of Social Issues, Holt, Rinehart and Winston, New York; Chicago, San Francisco, Toronto, London 1966. El cual refiere a:

- A.- Browne, C.G. and Cohn, T.S. "The Study of Leadership" Danville, Ill.: Interstate Printers and Publisher 1958
- B.- Fiedler, F.E.A. "Leader Attitudes, Group Climate and Group Creativity" J. Abnonn Soc. Psychol. 1962-65 Pags. 308-318.
- C.- Fiedler, F.E.A. "The Influence of Leader-Reymen Relations on Combat Grow Effectiveness". J. Abnonn Soc. Psychol. 1955-51 Pags. 227-235
- D.- French, J.R.P. Jr. "A Formal Theory of Social Power" Psychol. Rev. 1956-63 Pags. 181-194.
- E.- Godfrey, Eleanor, P., Fiedler, F.E. and Hall, D.M. "Boards, Management and Company Success". Danville, Ill.: Interstate Printers and Publishers, 1959.
- F.- Gibb, C.A. "Leadership in G. Lindzey" (ed) Handbook of Social Psychology, Vol. 2 Reading Mass Addison-Wealey, 1951
- G.- Hare, H.P. "Handbook of Small Group Research" New York: The Free Press of Glencoe 1962
- H.- Hutchins, E.B. and Fiedler, F.E. "Jaskouented and Guasi-Therapeutic Role Functions of the Leader in Small Military Groups Sociometry" 1960, 23 293-406
- I.- Mc. Grath, J.E.A. "Summary of Small Group Research Studies". Artington, Va.: Human Sciences Research Inc. 1962 (Letho)
- J.- Meuwese, W.A.T. "The Effect of the Leader's Ability and Interpersonal Attitudes in Group Creativity Under Veoring Conditions of Stress" Unpublished Doctoral Dissertation, Univer. of Amsterdam 1964
- K.- Moreno, J.L. "Who Shall Survive? Anen Apprach to the Problem of Human Interrelations" Washington, D.C. Nervous and Mental Disease Monograph Series, 1934 No. 58
- L.- Moreno, J. L. and Jennings, H.H. "Statistics of Social Configurations. Sociometry" I # 42-370
- M.- Moreno, J.L. and Jennings, H.H. "Sociometric Control Studies of Grouping and regrouping. Sociometry Monogr." 1947. No. 7

- N.- Newstetter, W.I., Feldstein, M. and Newcomb, T.M. "Group Adjustment" Cleveland: Western Reserve University, 1938
- Ñ.- Zeleny, L.D. "Sociometry of Morale" Amer. Sociol. Rev. 1938  
4,799-808
- 24 bis Heider "The Psychology of Interpersonal Relations" 1958
- 25.- Hemphill, J.K. "Theory of Leadership-Staff Report" Inédito, Ohio State University 1952 Citado por: Gibb, C.A. "Linozey Gardner" ed. Handbook of Social Psychology Cambridge Mass. Addison Wesley 1954 Pags. 761
- 26.- Hollingworth, L.S. "Children Above 180 IQ Stanford Dinet, Originand Development" Yonkers on Hudson : World Book 1942
- 27.- Hollingworth, Leta. "Gifted Children their Nature and Nurture" New York: The Mac. Millan Company 1926
- 28.- Holt, Rinehart and Winston, (edit by) "Fundation of Behavior Research" Inc. New York 1966 Pag. 559
- 29.- Homans, G.C. "El Grupo Humano" Trad Mirey Reilly de F. edit: EUDEBA 1963 pags. 193-194
- 30.- Hubert, M. Blalock Jr. "Estadística Social" Fondo de Cultura Económica 1966 Pags. 195-96
- 31.- Jellison, Jeralt, M. y Mills, Judson (U. Missouri) "Effect of Similarity and Fortune of the Other on Attraction" J. of Pers. and Soc. Psychol. 1967, 5 Pags. 459-462
- 32.- Jenkins, W. "Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems" Psycho. Rev. 44, 1947
- 33.- Jenness, A. "The Role of Discussion in the Change of Opinion" Abu. Soc. Psycho. Vol. 27 1932 Pags. 279-96
- 34.- Johannot, H. "El Individuo y el Grupo" Trad. Maillo, A. Madrid: Agilar 1961
- 35.- Kimball, Young "Psicología Social" (trad. Verow. E.) Edit. 1963 Pags. 270-272
- 36.- Klineberg, O. "Psicología Social" (29 Ed.) Trad. Pérez V. México: Fondo de Cultura Económica 1965 Pag. 440

- 37.- Krech, D. Crutchfield, R.S. y Ballachey, E.L. "Individual in Society" New York Mc. Graw-Hill 1962
- 38.- Lambert-Lambert "Psicología Social" Edit. Uteha 1964 Cita A:  
 A.- Deutsch, M. "Theory of Cooperation and Competition" and "An Experimental Study of the Effects of Cooperation and Competition on Group Process" Hum. Relat. 1949, 2, 129-152 y 199-232.  
 B.- Skinner, B.F. "Science and Human Behavior" Cap. 19
- 39.- Lerner, Melvin, J. Dillehay, Ronald C. y Sherer, William C. (U. Kentucky) "Similarity and Attraction in Social Contexts". Journal of Pers. and Soc. Psychology 1967 5(4) Pags. 480-486
- 40.- Loomis, C.P. y Beegle, J.A. "Rural Social Systems" New York Prentice Hall 1951
- 41.- Malcolm y Hulda Knowles "Introducción a la Dinámica de Grupo" Edit. Elsa 1965
- 42.- Mann, R. D. "A Review of the Relationship Between Personality and Performance in Small Groups" Psychol. Bull. 1959-1956 Pags. 241-270
- 43.- Marquis, P. G. "Individual Responsibility and Group Decisions in Volvin Risk" Industr. Management Review 1962-3 Pags. 8-23
- 44.- Maurois A. "Un Arte de Vivir" México Ed. Hispanoamericana 1947 Pags. 142, 150, 151.
- 45.- Merei, F. "Group Leadership and Institutionalization" Homan Relat. 1949, 2 Pags. 23-39
- 46.- Moreno, J.L. "Who Shall Survive? (ed. Revisada, Beacon, New York Beacon House 1953 Versión Cast. "Los Fundamentos de la Sociometría" Buenos Aires Paidós 1962 Pags. 83-90
- 47.- Newcomb, T.M. "An Approach to the Study of Communicative Acts". Psychol. Rev. 1953.60 Pags. 393-404
- 48.- Newcomb, T. "Manuel de Psicología Social" Tomo I Ed. Eudeba 1964 Pag. 56



- 49.- Newcomb T. "Manual de Psicología Social" Tomo II ed. Eudeba  
1964 Pags. 571-574-575-750-564
- 50.- Page, D.F. "Measurement and Prediction of Leadership" Amer.  
J. of Sociology 1935 41 Pags. 31-43
- 51.- Parton, M.B. "Leadership Among Preschool Children" J. Abnorm  
and Soc. Psychology 1933, 217 Pags. 420 -440
- 52.- Patridge, E.D. "Leadership Among Adolescent Boys" Teachers  
College Contributions to Education 1934 608
- 53.- Riecken, N.W. y Homans, G.C. "Psychological Aspects of Social  
Structure" G. Lindzey Handbook of Social Psychology Vol. II  
Cambridge Addison Wesley 1954
- 54.- Schramm, Wilbur "La Ciencia de la Comunicación Humana" Copy  
1966 en español edit. Roble Pag. 27
- 55.- Schramm Wilbur "Mass Communication" Urbana Ill.: University  
of Illinois Press 1960 (2o ed)
- 56.- Sherif, M. "Group Influences upon the Formation of Norms and  
Attitudes in Social Psychology" Roger Brown 1965
- 57.- Sidney, Siegel "Nonparametric Statistics for the Behavioral  
Sciences" International Student Edition 1956 pag. 203 Formula  
9.4
- 58.- Soobs, Nahume "Sociometry in Classroom" Sociometry, 1947, 10  
Pags. 154, 164
- 59.- Sprott, W.J.H. "Grupos Humanos" Edit. Paidós: Buenos Aires  
1962 Cita A:
- A.- Bamarad I Chester "The Functions of the Executive". Cambridge  
Mass. Harvard University Press 1951
- B.- Heincke, D. y Bales, R. F. y Beacon, N. Y. "Development Trends  
in the Structure of Small Groups" Sociometry. 1953 Vol. 16  
Pags. 7-39
- C.- Horowitz, M.W. Lyons, J. y Permuter, H.V. "Introduction of  
Forces in Discussion Group" Hum. Rel. Vol. 4 1951 Pag. 57-76
- D.- Kuperl "Blueprint for Living Together" en Living in Town up  
Supracit 2B pag. 59

- E.- Merton, R.K. "The Social Psychology of Housing in Dennis is Wayne" Ed. Present Trends in Social Psychology University of Pittsburgh 1943
- F.- Mintz, A. "Nonadaptive Group Behavior" Jahn Soc. Psychol. Vol. 46 1951 Pags. 150-9 Reasling Pag. 190
- G.- Morton, Deutsch CyZ Pag. 330
- H.- Scheidlinger, S. CyZ Pag. 56
- I.- Smith, M. "Social Situation, Social Behavior Social Group" Psychol. Rev. Vol. 52 1945 Pags. 224-9 CyZ pags. 48
- J.- Sherif, M. "Social Psychology at the Cross-Roads" N. York Harper 1951
- K.- "Social Organization" New York, Scribner 1909 Pag. 23
- 60.- Sprott, W. J. H. "Introducción a la Psicología" (trad. Siroli, J.) Buenos Aires Ed. Paidos 1964
- 61.- Sward, K. "An Experimental Study of Leadership" Tesis de Doctorada Universidad de Minesotta 1929
- 62.- Tannenbaum, Arnold, S. "Attitud, Uniformity and Rol in a Voluntary Organization" Human Relations, 1966, 19 (43) Pags. 309-322
- 63.- Timasheff, Nicholas, S. "Teoría Sociológica" Fondo de Cultura Económica 1968 Pag. 144
- 64.- Uerva, S. "Leadership and Political Behavior" Princeton N.J.S. Princeton University Press 1961
- 65.- Wright, Paulh y Bidon, Carol, S. "Social Interest and Interpersonal Attraction Further Evidence" Journal of Individual Psychology 1966, 22 (I) Pags. 196 200

A P E N D I C E

GRUPO "A"  
COOPERACION

GRADO DE INCLUSION AL GRUPO  
1er. APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO

A P E N D I C E 1

GRADO DE INCLUSION

GRUPO "A"

MEJOR AMIGO

1a.APLIC.

	X	F	FX	FA
los	0	No. 6	0	6
de	1	Suj. 3	3	9
Elec	2	8	16	17
	3	6	18	23
	4	<u>2</u>	<u>8</u>	25
		25	45	

$$Q_1 = li + \left( \frac{\frac{n}{4} - fa}{f} \right)$$

$$\frac{n}{4} = \text{Total de Fa} \div 4$$

$$25 \div 4 = 6.25$$

$$1 + \left( \frac{6.25 - 6}{3} \right)$$

$$1 + \left( \frac{.25}{3} \right)$$

$$Q_1 = 1.08$$

$$Q_3 = li + \left( \frac{3\frac{n}{4} - ba}{f} \right) =$$

$$3\frac{n}{4} = 6.25 \times 3 = 18.75$$

$$3 + \left( \frac{18.75 - 17}{6} \right)$$

$$\frac{1.75}{6}$$

$$Q_3 = 3.29$$

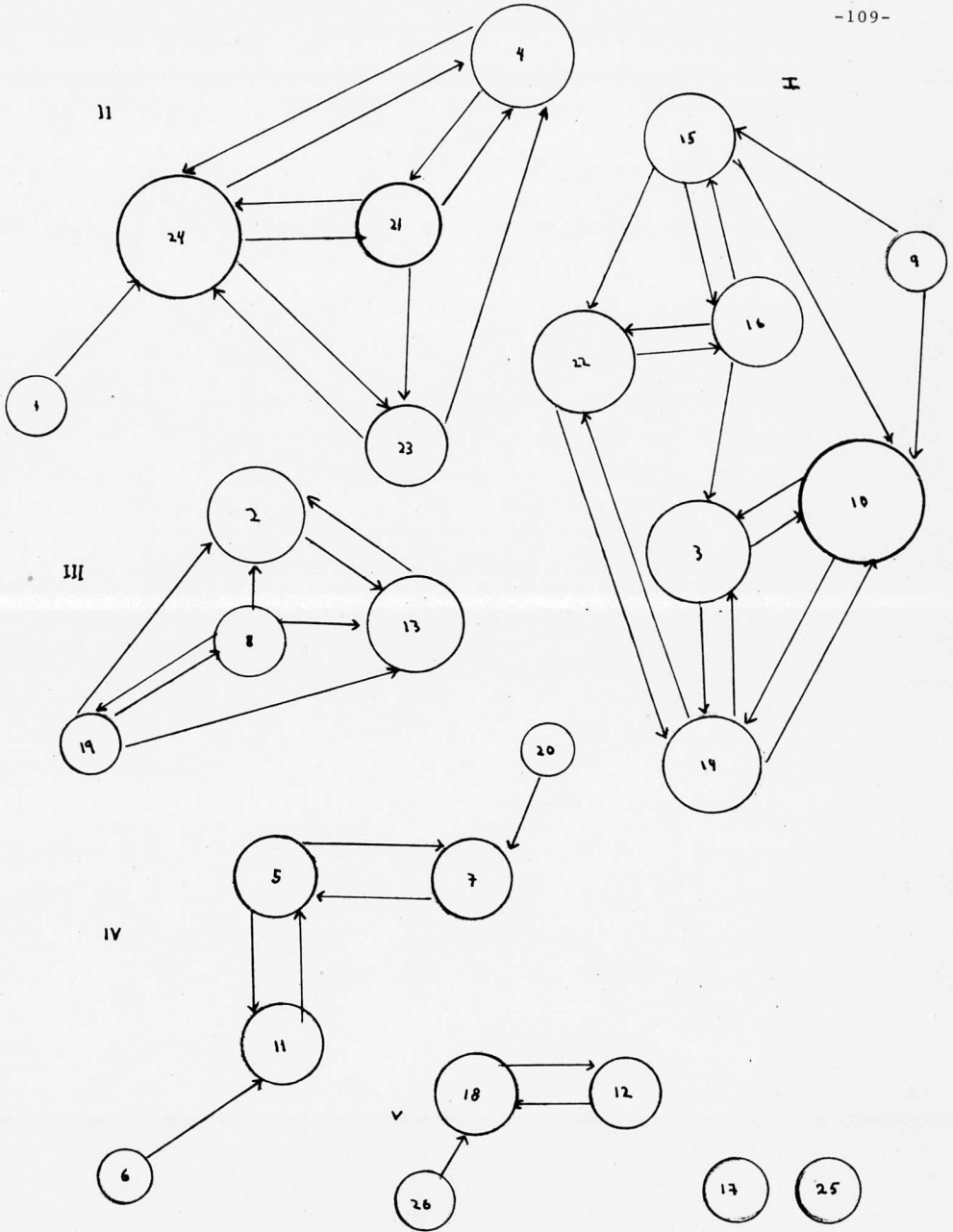
$$M = \frac{S(fx)}{n} = \frac{45}{25} = 1.80$$

$$\text{Mediana} = li + \left( \frac{2\frac{n}{4} - fa}{f} \right)$$

$$2\frac{n}{4} = 6.25 \times 2 = 12.50$$

$$1 + \left( \frac{12.50 - 9}{3} \right) \frac{3.50}{3} = 1.16$$

$$\text{Mediana} = 2.16$$



GRUPO "A"  
COOPERACION

GRADO DE INCLUSION AL GRUPO

2a. APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO

A P E N D I C E 2

GRADO DE INCLUSION

GRUPO "A"

PARA EL MEJOR AMIGO

2a. APLICACION.

	X	F	FX	Fa
Posib	0	No. 3	0	3
de	1	de 7	7	10
Elec	2	Suj 8	16	18
	3	4	12	22
	4	<u>3</u>	<u>12</u>	25
	5	25	47	
	6			
	7			

$$Q_1 = li + \left( \frac{\frac{n}{4} - fa}{f} \right)$$

$$1 + \left( \frac{6.25 - 3}{7} \right)$$

$$1 + \frac{3.25}{7} = .46$$

$$\underline{Q_1 = 1.46}$$

$$Q_3 = li + \left( \frac{3\frac{n}{4} - fa}{f} \right)$$

$$2 + \left( \frac{18.75 - 18}{8} \right)$$

$$2 + \frac{.75}{8} = .93$$

$$\underline{Q_3 = 2.93}$$

$$M = S \left( \frac{fx}{n} \right) = \frac{47}{25} = \underline{1.88}$$

$$M = li + \left( \frac{2\frac{n}{4} - fa}{f} \right) = \underline{2.31}$$

$$2 + \left( \frac{12.50 - 10}{8} \right) = 2.31$$

$$\frac{n}{4} = n = \text{Total de fa} \div 4$$

$$\text{Total de fa } 25 \div 4 = \underline{6.25}$$

la fa q<sub>1</sub> se le resta a  $\frac{n}{4}$

El límite inferior es (a X q<sub>1</sub>) corresponde a la fa que contiene a  $\frac{n}{4}$

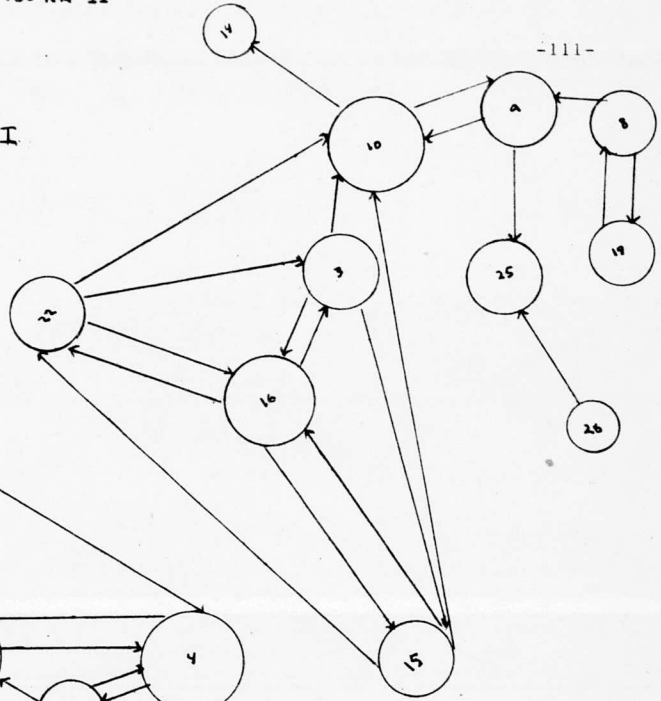
la f que se divide es la f que corresponde a la fa q' contiene a  $\frac{n}{4}$

$$\frac{3n}{4} = 6.25 \times 3 = \underline{18.75}$$

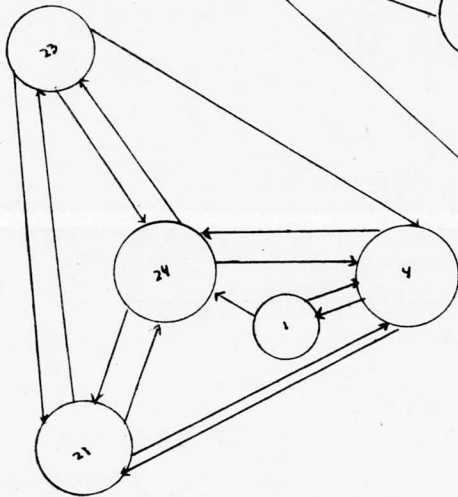
$$\frac{2n}{4} = 6.25 \times 2 = \underline{12.50}$$



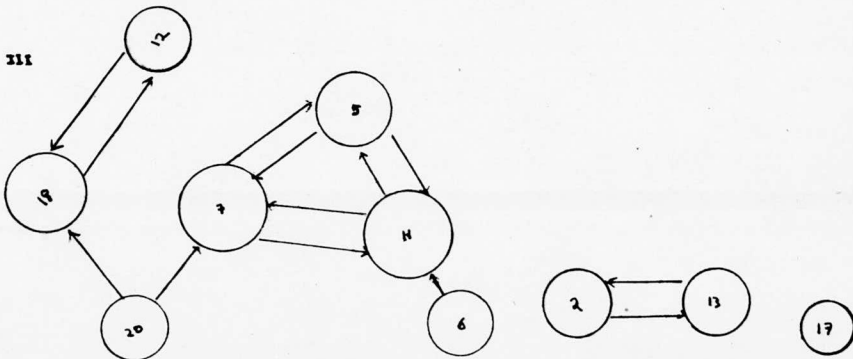
I



II



III



GRUPO "A"

CORRELACION DE SPEARMAN

A P E N D I C E 3





X

GRUPO "A"

4 Li - 1  
Ls - 24  
4 = 24

$$24 + 1 = 25 \quad 25 \div 2 = 12.5$$

3 Li 25  
Ls 38  
3 = 14

$$25 + 38 = 63 \div 2 = 31.5$$

2 Li 39  
Ls 45  
2 = 7

$$39 + 45 = 84 \div 2 = 42$$

1 Li 46  
Ls 625  
1 = 580

$$46 + 625 = 671 \div 2 = 335.5$$

Y

GRUPO "A"

4     $Li = 1$                      $23 + 1 = 24 \div 2 = 12$   
       $Ls = 23$   
       $4 = 23$

3     $Li = 24$                      $24 + 39 = 63 \div 2 = 31.5$   
       $Ls = 39$   
       $3 = 16$

2     $Li = 40$                      $40 + 47 = 87 \div 2 = 43.5$   
       $Ls = 47$   
       $2 = 8$

1     $Li = 48$                      $48 + 625 = 673 \div 2 = 336.5$   
       $Ls = 625$   
       $1 = 578$

GRUPO "A"

$$EX^2 = \frac{N^3 - N}{12} - ETx$$

$$Tx = \frac{T^3 - T}{12}$$

$$Tx = \frac{24^3 - 24}{12} + \frac{14^3 - 14}{12} - \frac{7^3 - 7}{12} + \frac{580^3 - 580}{12}$$

$$1150 + 811 + 28 + 16355951 = 16357940$$

$$EX^2 = \frac{625^3 - 625}{12} - 16357940$$

$$EX^2 = 20345000 - 16357940 = 3987060$$

$$EX^2 = 3987060$$

$$EY^2 = \frac{N^3 - N}{12} - Etx$$

$$Tx = \frac{T^3 - T}{12}$$

$$Ty = \frac{23^3 - 23}{12} + \frac{16^3 - 16}{12} + \frac{8^3 - 8}{12} + \frac{578^3 - 578}{12}$$

$$1012 + 340 + 42 + 16091664 = 16093058$$

$$EY^2 = \frac{625^3 - 625}{12} - 16093058$$

$$EY^2 = 20345000 - 16093058 = 4251942$$

$$EY^2 = 4251942$$

GRUPO "A"

$$r_s^2 = \frac{EX^2 + EY^2 - Ed^2}{2\sqrt{EX^2 EY^2}}$$

$$EX^2 = \frac{N^3 - N}{12} - ETx$$

$$Tx = \frac{T^3 - T}{12}$$

$$EY^2 = \frac{N^3 - N}{12} - Etx$$

$$Tx = \frac{T^3 - T}{12}$$

T es el No. de rangos iguales.

$$r^2 = \frac{3987060 + 4251942 - 2328556.75}{2\sqrt{3987060 \times 4251942}}$$

$$r^2 = \frac{5910445.25}{8234742}$$

$$r^2 = .71 \quad d = 1 - r$$

$$\begin{array}{r} 1.00 \\ \underline{.71} \\ .29 \end{array}$$

dif. = .29 sig. 1%



GRUPO "A"

COOPERACION

CONCENTRACION DE DATOS SOBRE:

- a).- NUMERO DE LOS SUJETOS.
- b).- PRIMERA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO.
- c).- PORCENTAJES OBTENIDOS POR LOS SUJETOS EN LAS DISTINTAS AREAS DE LA PRUEBA DE MANIFESTACION DE INTERESES DE -- THURSTONE Y PUNTAJE TOTAL.
- d).- SEGUNDA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO.
- e).- EDAD DE CADA UNO DE LOS SUJETOS.

A P E N D I C E 4

COOPERACION

GRUPO "A"

1a.APLIC.

2a. APLIC.

1a.APLIC.		COOPERACION												2a. APLIC.	
NO.	IA	PF	PB	PC	PN	PE	PP	PL	PH	PA	PM	TOTAL	IA	EDAD	
1	0	3	2	4	3	5	7	18	10	9	2	63	1	15	
2	3	3	1	8	7	6	1	3	5	6	3	43	1	15	
3	3	7	2	6	5	7	9	7	0	4	1	48	2	14	
4	3	17	11	2	6	11	7	8	16	17	5	100	4	17	
5	2	0	0	0	0	0	0	3	3	1	0	7	2	14	
6	0	5	4	6	4	7	2	4	12	10	2	56	0	14	
7	2	0	7	0	0	1	1	1	15	7	1	33	3	16	
8	1	6	0	0	0	0	0	0	3	4	17	30	1	16	
9	0	5	20	0	3	1	1	1	7	11	0	49	2	14	
10	4	2	1	6	7	2	1	0	2	0	2	23	4	14	
11	2	6	12	2	3	0	1	10	11	12	14	71	3	14	
12	1	4	0	0	0	0	6	8	1	1	0	20	1	14	
13	3	0	0	2	0	5	8	8	6	4	3	36	1	14	
14	3	3	3	11	12	8	13	12	10	5	3	80	1	15	
15	2	4	0	0	3	1	1	6	0	8	0	23	2	14	
16	2	4	8	1	0	4	7	6	4	16	10	60	3	15	
18	2	0	0	1	0	0	2	7	2	3	0	15	2	15	
19	1	6	12	0	0	3	8	12	5	6	0	52	1	15	
20	0	4	0	10	15	5	8	16	4	19	4	85	0	16	
21	2	5	2	0	0	0	0	0	0	1	2	10	3	14	
22	3	7	3	0	2	1	1	4	4	9	1	32	2	16	
23	2	15	2	2	2	1	4	10	1	12	1	50	2	15	
24	4	0	0	0	0	3	0	4	1	6	2	16	4	15	
25	0	20	15	2	0	0	5	15	0	7	5	69	2	14	
26	0	4	6	8	4	12	9	10	4	12	9	88	0	13	

PRUEBA T:

GRUPO "A" COOPERACION

INTERESES DE LOS SUJETOS LIDERES CONTRA LOS NO  
LIDERES

PRIMERA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO

A P E N D I C E 5

UN EJEMPLO DE LA PRUEBA T Y LA 1a. APLICACION DEL  
TEST SOCIOMETRICO

---

$Q_3$  = Quartila 3

PF = Puntaje en intereses físicos.

Los datos que se encuentran en el lado izquierdo de la hoja son los de los Lideres.

Los datos que se encuentran en el lado derecho de la -- hoja son los de los no Lideres (restantes miembros del- Grupo).

EL MEJOR AMIGO  
1A.APLICACION

GRUPO "A"

$Q_3 = 3.29$

	PF		d	d <sup>2</sup>
2	1	3	-1.87	3.49
3	2	7	2.13	4.53
4	3	17	12.13	147.13
10	4	2	-2.87	8.33
13	5	0	-4.87	23.91
14	6	3	-1.87	3.49
22	7	7	2.13	4.53
24	8	0	-4.87	23.91
		<u>39</u>		<u>219.32</u>

	PF		d	d <sup>2</sup>
1	1	3	- 2.29	5.24
5	2	0	- 5.29	27.98
6	3	5	- .29	.08
7	4	0	- 5.29	27.98
8	5	6	.71	.50
9	6	5	- .29	.08
11	7	6	.71	.50
12	8	4	- 1.29	1.66
15	9	4	- 1.29	1.66
16	10	4	- 1.29	1.66
18	11	0	5.29	27.98
19	12	6	.71	.50
20	13	4	- 1.29	1.66
21	14	5	- .29	.08
23	15	15	9.71	94.28
25	16	20	14.71	216.38
26	17	<u>4</u>	- 1.29	<u>1.66</u>
		<u>90</u>		<u>409.88</u>

$\bar{X}_1 = \frac{EX}{N}$

$\frac{39}{8} = 4.87$

$\sigma = \sqrt{\frac{E(X-\bar{X})^2}{N-1}}$

$\frac{219.32}{8-1} = \frac{219.32}{7} = \sqrt{31.33}$

$\sigma = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}}}$

$\frac{4.87 - 5.29}{\sqrt{\frac{31.33}{8} + \frac{25.51}{17}}}$

$\frac{-.42}{\sqrt{3.91 + 1.50}}$   
 $\frac{-.42}{\sqrt{5.41}}$

$\frac{-.42}{2.32} = T = .18$

$\bar{X}_2 = \frac{EX}{N}$

$\frac{90}{17} = 5.29$

$\sigma = \sqrt{\frac{E(X-\bar{X})^2}{N-1}}$

$\frac{409.88}{17-1} = \frac{409.88}{16} = \sqrt{25.61}$

PRUEBA T:

GRUPO "A" COOPERACION

INTERESES DE LOS SUJETOS LIDERES CONTRA LOS NO  
LIDERES

SEGUNDA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO

A P E N D I C E 6

UN EJEMPLO DE LA PRUEBA T Y LA 2a. APLICACION DEL  
TEST SOCIOMETRICO

---

Q<sub>3</sub> = Quartilla 3

PF = Puntaje en intereses físicos.

Los datos que se encuentran en el lado izquierdo de la hoja son los de los lideres.

Los datos que se encuentran en el lado derecho de la hoja son los de los No-Lideres (restantes miembros - del Grupo)

EL MEJOR AMIGO  
2a.APLICACION

GRUPO "A"

Q<sub>3</sub> = 2.93  
Suj.Arriba

	PF	X- $\bar{X}$ d	d <sup>2</sup>
4	1	17	12.15
7	2	0	- 4.85
10	3	2	- 2.85
11	4	6	1.15
16	5	4	- .85
21	6	5	.15
24	7	0	- 4.85
		<u>34</u>	<u>23.42</u>
			<u>204.65</u>

	PF	X- $\bar{X}$ d	d <sup>2</sup>
1	1	3	- 2.33
2	2	3	- 2.33
3	3	7	1.67
5	4	0	- 5.33
6	5	5	- .33
8	6	6	.67
9	7	5	- .33
12	8	4	- 1.33
13	9	0	- 5.33
14	10	3	- 2.33
15	11	4	- 1.33
18	12	0	- 5.33
19	13	6	.67
20	14	4	1.33
22	15	7	1.67
23	16	15	9.67
25	17	20	14.67
26	18	4	1.33
		<u>96</u>	<u>523.83</u>

$$\bar{X}_1 = \frac{EX}{N} = \frac{34}{7} = 4.85$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{E(X-\bar{X})^2}{N-1}}$$

$$\frac{204.65}{7-1} = \frac{204.65}{6} = 34.10$$

$$\sigma = \sqrt{34.10} = S$$

$$S^2 = \sigma \text{ Sin la raíz} = 34.10$$

$$\bar{X}_2 = \frac{EX}{N} = \frac{96}{18} = 5.33$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{E(X-\bar{X})^2}{N-1}}$$

$$\sigma = \sqrt{30.81} = S$$

$$S^2 = \sigma \text{ Sin la raíz} = 30.81$$

$$T = \bar{X}_1 - \bar{X}_2$$

$$\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}$$

$$\sqrt{\frac{4.85 - 5.33}{7} + \frac{34.10 + 30.81}{18}}$$

$$\frac{.48}{\sqrt{4.87 + 1.71}}$$

$$\frac{.48}{\sqrt{6.58}}$$

$$\frac{.48}{2.56} = T = .18$$



GRUPO "B"

COMPETENCIA

GRADO DE INCLUSION AL GRUPO

1a. APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO

A P E N D I C E 7

GRADO DE INCLUSION

GRUPO "B"

AMISTAD  
1a.APLICACION

	X	F	FX	Fa
Posib.	0	No. 2	0	2
de	1	Suj. 11	11	13
	2	4	8	17
Elec.	3	$\frac{4}{31}$	$\frac{12}{31}$	21

$$Q_1 = li + \frac{(N - fa)}{4f}$$

$$\frac{N}{4} = \text{Total de Fa} \div 4$$

$$1 + \frac{(5.25 - 2)}{4}$$

$$21 \div 4 = 5.25$$

$$\frac{3.25}{11} = .29$$

$$Q_2 = 1.29$$

$$Q_3 = li + \frac{(3\frac{N}{4} - fa)}{f}$$

$$3\frac{N}{4} = 5.25 \times 3 = 15.75$$

$$2 + \frac{(15.75 - 13)}{4}$$

$$\frac{2.75}{4} = .68$$

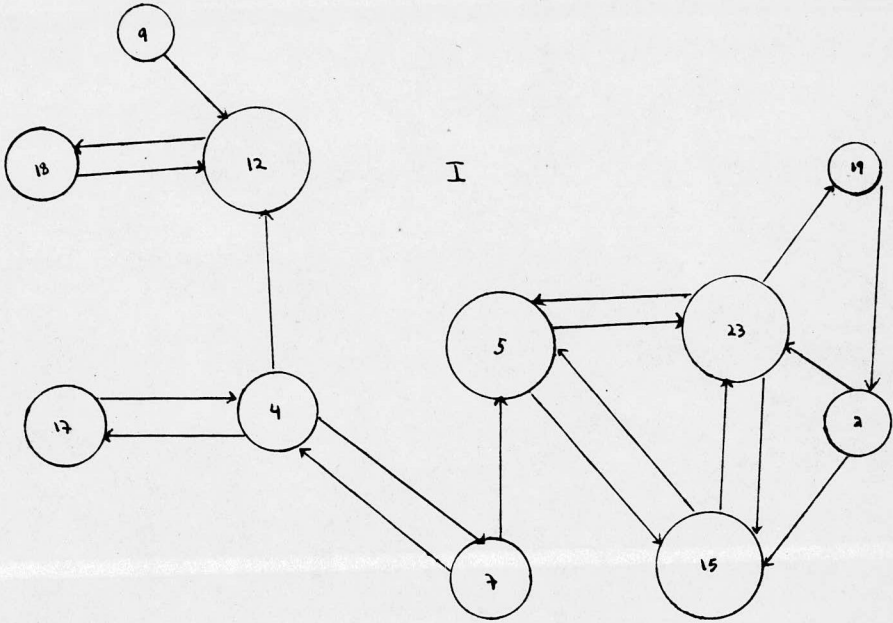
$$Q_3 = 2.68$$

$$\text{Mediana} = li + \frac{(2\frac{N}{4} - fa)}{f}$$

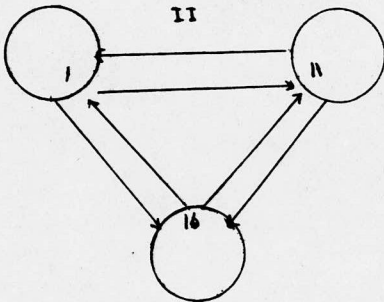
$$2\frac{N}{4} = 5.25 \times 2 = 10.50$$

$$1 + \frac{(10.50 - 2)}{11} = \frac{8.50}{11} = .77 = 1.77$$

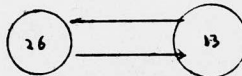
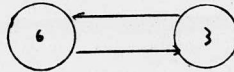
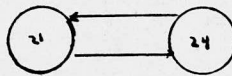
$$M = S\left(\frac{fx}{N}\right) = \frac{31}{21} = 1.47$$



I



II



GRUPO "A"

COMPETENCIA

GRADO DE INCLUSION AL GRUPO

2a. APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO

A P E N D I C E 8

GRADO DE INCLUSION

GRUPO "B"

DEL MEJOR AMIGO

2a. APLICACION

	X	F	FX	Fa
Posib.	0	No. 5	0	5
de	1	de 12	12	17
Elec	2	Suj. 3	6	20
	3	$\frac{1}{21}$	$\frac{3}{21}$	21

$$Q_1 = li + \left( \frac{\frac{N}{4} - fa}{f} \right)$$

$$\frac{N}{4} = \text{Total de fa} \div 4$$

$$\text{Total} = 21 \div 4 = 5.25$$

$$1 + \frac{(5.25 - 5)}{12}$$

$$1 + \left( \frac{.25}{12} \right)$$

$$1 + .02 = Q_1 = 1.02$$

$$Q_3 = li + \left( \frac{3\frac{N}{4} - fa}{f} \right)$$

$$3\frac{N}{4} = 5.25 \times 3 = 15.75$$

$$1 + \frac{(15.75 - 5)}{12}$$

$$+ + \frac{(10.75)}{12}$$

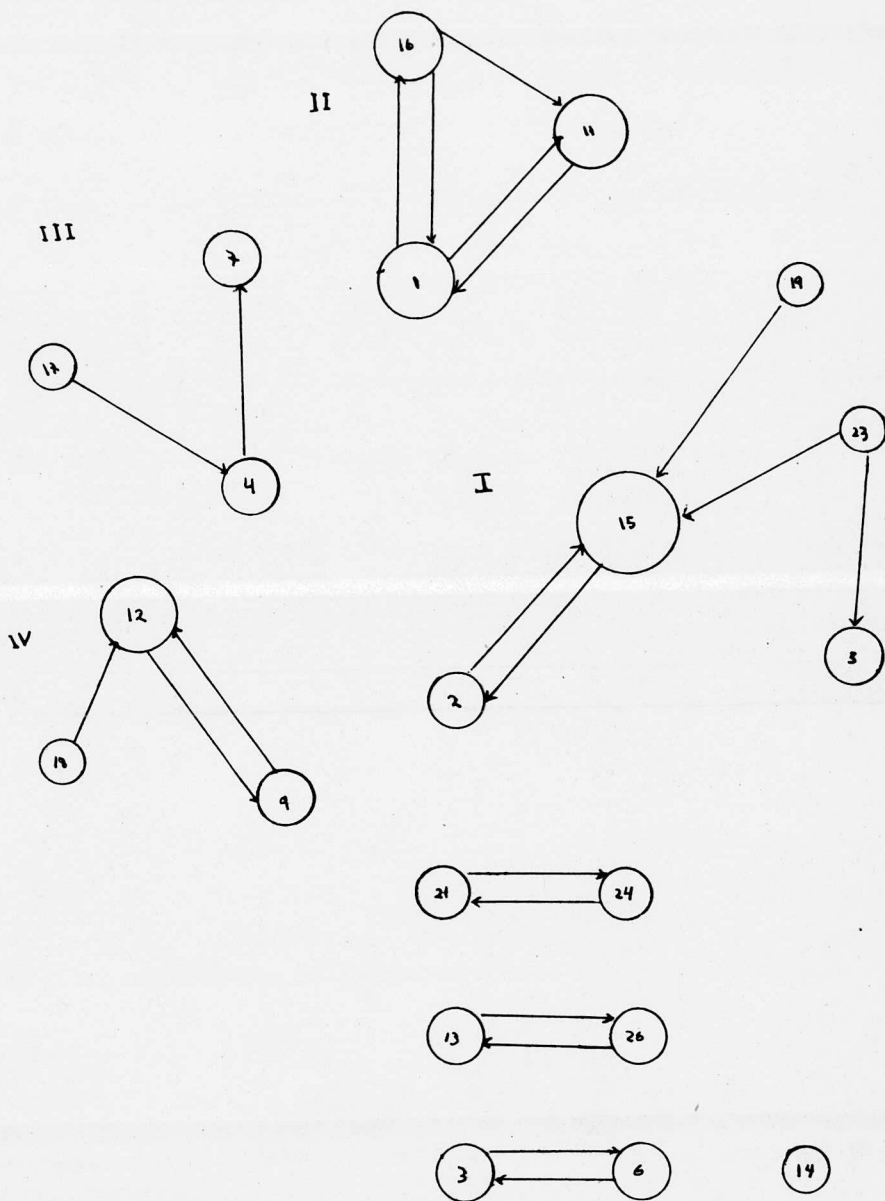
$$Q_3 = 1.89$$

$$M = S \left( \frac{fx}{N} = \frac{21}{21} \right) = 1$$

$$\text{Mediana} = li + \left( \frac{\frac{EN}{4} - fa}{f} \right)$$

$$2\frac{N}{4} = 5.25 \times 2 = 10.50$$

$$1 + \frac{(10.50 - 5)}{12} = 1.45$$



GRUPO "B"

CORRELACION DE SPEARMAN

A P E N D I C E 9







X

GRUPO "B"

4

Li 1  
Ls 20

$$20 + 1 = 21 \div 2 = 10.5$$

4 = 20

3

Li 21  
Ls 29

$$21 + 29 = 50 \div 2 = 25$$

3 = 9

Li 30  
Ls 31

$$30 + 31 = 61 \div 2 = 30.5$$

2 = 2

Li 32  
Ls 441

$$32 + 441 = 473 \div 2 = 236.5$$

1 = 410

Y

GRUPO "B"

4    Li = 1  
      Ls = 18  
      4 = 18

$$1 + 18 = 19 \div 2 = 9.5$$

3    Li = 19  
      Ls = 21  
      3 = 3

$$19 + 21 = 40 \div 2 = 20$$

2 No hay

1    Li = 22  
      Ls = 441  
      1 = 420

$$= 22 + 441 = 463 \div 2 = 231.5$$

GRUPO "B"

$$EX^2 = \frac{N^3 - N}{12} - ETx$$

$$Tx = \frac{T^3 - T}{12}$$

$$Tx = \frac{20^3 - 20}{12} + \frac{9^3 - 9}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{410^3 - 410}{12}$$

$$665 + 60 + .5 + 5743382 = 5744107.5$$

$$EX^2 = \frac{441^3 - 441}{12} - 5744107.5$$

$$EX^2 = 7147140 - 5744107.5$$

$$EX^2 = 1403032.5$$

$$Ey^2 = \frac{N^3 - N}{12} - ETx$$

$$Tx = \frac{T^3 - T}{12}$$

$$Tx = \frac{18^3 - 18}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{420^3 - 420}{12}$$

$$484 + 2 + 6173965 = 6174451$$

$$Ey^2 = \frac{441^3 - 441}{12} - 6174451$$

$$Ey^2 = 7147140 - 6174451$$

$$Ey^2 = 972689$$

GRUPO "B"

$$r^2 = \frac{EX^2 + Ey^2 - Ed^2}{2\sqrt{EX^2 Ey^2}}$$

$$EX^2 = \frac{N^3 - N}{12} - ETx$$

$$Tx = \frac{T^3 - T}{12}$$

$$Ey^2 = \frac{N^3 - N}{12} - ETx$$

$$Tx = \frac{T^3 - T}{12}$$

T = al No. de rangos iguales

$$r^2 = \frac{1403032.5 + 972689 - 746146.50}{2\sqrt{1403032.5 \times 972689}}$$

$$r^2 = \frac{1629575}{2334261.4}$$

$$r^2 = .69$$

dif

1.00

69

d=0 .31 sig. 1%

GRUPO "B"  
COMPETENCIA

CONCENTRACION DE DATOS SOBRE:

- a).- NUMERO DE LOS SUJETOS.
- b).- PRIMERA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO.
- c).- PUNTAJES OBTENIDOS POR LOS SUJETOS EN LAS DIFERENTES  
AREAS DE LA PRUEBA DE MANIFESTACION DE INTERESES DE  
THURSTONE Y PUNTAJE TOTAL.
- d).- SEGUNDA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO.
- e).- EDAD DE C/U DE LOS SUJETOS.

## COMPETENCIA

## GRUPO "B"

1a. APLIC.

2a. APLIC.

No.	IA	PF	PB	PC	PN	PE	PP	PL	PH	PA	PM	TOTAL	IA	EDAD
1	2	2	0	2	1	1	0	2	3	2	1	14	2	15
2	1	7	13	14	17	16	16	17	14	20	2	136	1	15
3	1	9	2	2	3	8	8	7	5	14	5	63	1	16
4	2	3	0	0	3	2	15	5	5	13	5	48	1	15
5	3	8	8	2	3	1	0	4	5	5	5	39	1	16
6	1	14	5	0	2	9	5	10	4	14	3	66	1	17
7	1	4	9	1	0	3	2	9	12	3	3	46	1	16
9	0	8	14	2	2	1	4	14	9	4	0	58	1	14
11	2	5	4	0	0	4	2	4	15	2	12	48	2	14
12	3	8	18	0	0	1	2	1	5	7	9	51	2	15
13	1	1	8	0	0	1	2	7	9	9	2	39	1	15
14	0	10	12	7	5	10	1	5	10	12	9	81	0	16
15	3	2	0	0	0	1	7	15	5	4	3	37	3	16
16	2	2	0	0	0	0	6	9	3	8	0	28	1	14
17	1	8	11	4	3	10	10	19	4	11	0	80	0	16
18	1	7	12	0	0	3	9	19	8	11	4	73	0	16
19	1	1	2	4	4	5	7	12	11	13	3	62	0	14
21	1	4	6	1	0	4	4	6	8	2	0	35	1	16
23	3	20	6	16	14	5	7	11	9	8	2	98	0	14
24	1	11	12	1	0	1	1	4	7	10	0	47	1	15
26	1	3	10	0	5	6	3	10	7	11	3	58	1	16

PRUEBA T

GRUPO "B"

INTERESES DE LOS SUJETOS LIDERES CONTRA LOS NO  
LIDERES

PRIMERA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO

A P E N D I C E 11



UN EJEMPLO DE LA PRUEBA T Y LA 1a. APLICACION DEL TEST  
SOCIOMETRICO

---

$Q_3$  = Quartila 3

PF = Puntaje en intereses físicos.

Los datos que se encuentran en el lado izquierdo de la -  
hoja son los de los Líderes.

Los datos que se encuentran en el lado derecho de la hoja  
son los de los No-Líderes (restantes miembros del grupo)

EL MEJOR AMIGO  
1a. APLICACION.

GRUPO "B"

Q<sub>3</sub> 2.68

	PF	d	d <sup>2</sup>
5	1	8	-1.50
12	2	8	2.25
15	3	2	-7.50
23	4	20	56.25
		<u>38</u>	<u>111.25</u>
			<u>172.00</u>

	PF	d	d <sup>2</sup>
1	1	2	-3.82
2	2	7	1.18
3	3	9	3.18
4	4	3	-2.82
6	5	14	8.18
7	6	4	1.82
9	7	8	2.18
11	8	5	-.82
13	9	1	-4.82
14	10	10	4.18
16	11	2	-3.82
17	12	8	2.68
18	13	7	1.18
19	14	1	-4.82
21	15	4	-1.82
24	16	11	5.18
26	17	3	-2.28
		<u>99</u>	<u>7.95</u>
			<u>232.43</u>

$$\bar{X}_1 = \frac{EX}{N}$$

$$\frac{38}{4} = 9.50$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{E(X-\bar{X})^2}{N-1}}$$

$$\frac{172.00}{3} = \sqrt{57.33}$$

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}}}$$

$$\sqrt{\frac{57.33}{4} + \frac{14.52}{17}}$$

$$\frac{9.50 - 5.82}{\sqrt{14.33 + .85}}$$

$$\frac{3.68}{\sqrt{15.18}}$$

$$\frac{3.68}{3.89} = T .94$$

$$\frac{3.68}{3.89}$$

$$\sqrt{15.18}$$

$$= T .94$$

$$= T .94$$

$$\bar{X}_2 = \frac{EX}{N}$$

$$\frac{99}{17} = 5.82$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{E(X-\bar{X})^2}{N-1}}$$

$$\frac{232.43}{16} = \sqrt{14.52}$$

PRUEBA T

GRUPO "B"

COMPETENCIA

INTERESES DE LOS SUJETOS LIDERES CONTRA LOS NO LIDERES

SEGUNDA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO

A P E N D I C E 12

UN EJEMPLO DE LA PRUEBA T Y LA 2a.APLICACION DEL TEST  
SOCIOMETRICO

---

$Q_3$  = Quartila 3

PF = Puntaje en intereses físicos.

Los datos que se encuentran en el lado izquierdo de la hoja son los de los Líderes.

Los datos que se encuentran en el lado derecho de la hoja - son los de los No-Líderes (restantes miembros del Grupo)

EL MEJOR AMIGO

GRUPO "B"

2a. APLICACION

$Q_3 = 1.89$

	PF	$X - \bar{X}$ d	$d^2$
1	1	2 - 2.25	5.06
11	2	.75	.56
12	3	3.75	14.06
15	4	2 - 2.25	5.06
	<u>17</u>		<u>24.74</u>

	PF	d	$d^2$
2	1	7 - .05	.00
3	2	9 - 1.95	3.80
4	3	3 - 4.05	16.40
5	4	8 - .95	.90
6	5	14 - 6.95	48.30
7	6	4 - 3.05	9.30
9	7	8 - .95	.90
13	8	1 - 6.05	36.60
14	9	10 - 2.95	8.70
16	10	2 - 5.05	25.50
17	11	8 - .95	.90
18	12	7 - .05	.00
19	13	1 - 6.05	36.60
21	14	4 - 3.05	9.30
23	15	20 - 12.95	167.70
24	16	11 - 3.95	15.60
26	17	3 - 4.05	16.40
		<u>120</u>	<u>296.90</u>

$\bar{X}_1 = \frac{EX}{N} = \frac{17}{4} = 4.25$

$\sigma = \sqrt{\frac{E(X - \bar{X})^2}{N-1}}$   
 $\frac{24.74}{4-1} = \frac{24.74}{3} = \sqrt{8.24}$

$\sigma = \sqrt{8.24} = s$

$s^2 = \sigma$  sin la raíz = 8.24

$T = \bar{X}_1 - \bar{X}_2$

$\sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}}$

$\frac{4.25 - 7.05}{4}$

$\sqrt{\frac{8.24}{4} + \frac{24.80}{17}}$

2.80

$\sqrt{2.06 + 1.45}$

2.80

$\sqrt{3.51}$

$\frac{2.80}{1.87}$

$T = 1.49$

$\bar{X}_2 = \frac{EX}{N}$

$\frac{120}{17} = 7.05$

$\sigma = \sqrt{\frac{E(X - \bar{X})^2}{N-1}}$

$\sigma = \sqrt{24.80} = s$

$s^2 = \sigma$  sin la raíz = 24.80

desde 0.09 al 5  
2.86 al 1%

GRUPO A Y B

COHESIVIDAD

A P E N D I C E 13

$$CO = \frac{E(i \leftrightarrow j)}{dN/2}$$

En donde

$i \leftrightarrow j$  = Elecciones recíprocas.

$d$  =  $N^2$  de elecciones permitidas.

$N$  = No. de sujetos.

GRUPO "A"

1a. APLICACION.

$$i \leftrightarrow j = 15$$

$$dN/2 = 25 \times 3/2 = 37.5$$

$$\frac{15}{37.5} = \underline{.40}$$

GRUPO "A"

2a. APLICACION

$$i \leftrightarrow j = 16$$

$$d N/2 = 25 \times 3/2 = 37.5$$

$$\frac{16}{37.5} = \underline{.42}$$

GRUPO "B"  
1a.APLICACION

$$i \longleftrightarrow j = 11 = 12$$

$$d N/2 = 21 \times 3/2 = 31.5$$

$$\frac{12}{31.5} = \underline{0.37}$$

GRUPO "B"  
2a.APLICACION

$$i \longleftrightarrow J = 7$$

$$d N/2 = 21 \times 3/2 = 31.5$$

$$\frac{7}{31.5} = \underline{0.22}$$



# EDITORIAL QUETZALCOATL S. A.



PASEO DE LAS FACULTADES 37  
FRENTE A LA FAC. DE MEDICINA DE C. U.  
TELS. 48 58 56 48 61 80

MEXICO 20 D. F.