

318302

8

29j

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



NACIONAL  
IA DE  
ICO

EL LIDERAZGO FORMAL E INFORMAL, MECANISMO QUE DETERMINA EL INCREMENTO O DECREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL SUBORDINADO DE LA EMPRESA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

SALVADOR VALE ESPEJEL

1992.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



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

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

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

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

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

La presente investigación toma como nombre: El liderazgo formal e informal, mecanismo que determina el incremento o decremento de la productividad en los subordinados dentro de la empresa, teniendo como inquietud el conocer en qué medida un líder dentro de una organización formal puede incrementar el desempeño de aquellas personas a las cuales dirige.

En esta investigación se estableció un marco de referencia para que la persona que ocupe un puesto, en el cual debe de manejar un grupo, conozca las diferentes variables que afectan al desenvolvimiento del propio grupo. Además, auxiliará a cualquier persona que dirija un grupo en el conocimiento y manejo de las relaciones interpersonales y productivas del mismo.

Es por lo anterior que estudié diferentes teorías referentes al liderazgo, adecuándolas a la era contemporánea, en su praxis organizacional. De esto se desprendieron las hipótesis que manejé, las cuales fueron las siguientes:

#### HIPOTESIS ALTERNAS

1.- Si el líder adopta un tipo especial de liderazgo, ya sea éste democrático, autoritario, formal, informal, laissez-faire, paternalista u otros, por lo tanto, la productividad en el personal subordinado se incrementará.

Luego entonces, el líder deberá asumir un tipo de liderazgo determinado para aumentar la productividad en el personal subordinado.

2.- Si el líder adopta un liderazgo amorfo, esto es: un liderazgo de tipo determinado, por el conocimiento de la dinámica del grupo que maneja, por lo tanto, la productividad del personal subordinado se incrementará.

Luego entonces, el líder deberá asumir un tipo de liderazgo amorfo, para aumentar la productividad en el personal subordinado.

3.- Si el líder conoce los factores personales que determinan su liderazgo, por lo tanto, podrá incrementar la productividad del personal subordinado.

Luego entonces, el líder al conocer los factores personales que determinan su liderazgo, aumentará la productividad en el personal subordinado.

#### HIPOTESIS CENTRAL

Si el líder adopta un tipo de liderazgo metamórfico, esto es: democrático, autoritario, formal, informal, laissez-faire, paternalista u otros, dependiendo de los factores situacionales que afecten la dinámica del grupo que maneja y conoce los factores personales que determinan su liderazgo, y esto repercute

en el funcionamiento del grupo, por lo tanto, la productividad del personal subordinado se incrementará.

Luego entonces, el líder al asumir un tipo de liderazgo metamórfico y conocer la dinámica del grupo subordinado, así como los factores personales que determinan su liderazgo, podrá incrementar la productividad en el personal que se encuentra bajo su cargo.

#### HIPOTESIS NULA

Si el líder adopta un tipo de liderazgo metamórfico, esto es: democrático, autoritario, formal, informal, laissez-faire, paternalista u otros, dependiendo de los factores situacionales que afecten la dinámica del grupo que maneja y conoce los factores personales que determinan su liderazgo, y esto no repercute en el funcionamiento del grupo, por lo tanto, no se incrementará la productividad del personal subordinado.

Luego entonces, el líder al asumir un tipo de liderazgo metamórfico y conocer la dinámica del grupo subordinado, así como los factores personales que determinan su liderazgo, no incrementará la productividad en el personal subordinado.

Estas hipótesis me permitieron plantear los siguientes objetivos:

a) Objetivo general.- Establecer el tipo de liderazgo que deberán manejar todas aquellas personas que tengan un grupo de subordinados bajo su cargo.

b) Objetivo particular.- Proporcionar un parámetro de referencia al líder institucional para el conocimiento y manejo del liderazgo.

c) Objetivo específico.- Establecer técnicas de liderazgo dentro de las organizaciones formales para el incremento de la productividad en éstas.

De ésta manera, el objeto de estudio manejado fué el liderazgo tanto formal como informal, liderazgo que se estudió con los métodos siguientes: deductivo, analítico, sintético, inductivo, presentando un estudio sincrónico en la connotación del estudio del caso, o sea, la parte práctica de la investigación.

Las técnicas de recolección de datos fueron: bibliográficas, aplicación de cuestionarios, sociogramas y entrevistas.

La presente investigación se realizó en México, D.F. de septiembre de 1991 a febrero de 1992. Investigación que presentó como limitaciones: El recopilar datos de las diferentes teorías del liderazgo, aplicación de sociogramas para el estudio de grupos restringidos institucionales, aportándose técnicas del liderazgo

para el uso de ellas por parte de líderes institucionales.

Así, a lo largo de la investigación desarrollé temas como: Líder, Liderazgo, La Organización, Herramientas Sociométricas en el Proceso de Interrelación Grupal, presentando el siguiente orden:

## INDICE

Capítulo 1. Teoría del Liderazgo .....	1
1.1 Definición .....	2
1.2 Factores que lo Determinan .....	4
1.2.1 Grupal .....	4
1.2.1.1 Tipos de Grupos .....	6
1.2.2 Dinámica de los Grupos .....	8
1.2.3 Factores Personales .....	10
1.2.4 Factores Situacionales .....	12
Capítulo 2. Teoría del Líder .....	16
2.1 Características .....	19
2.2 Diferencias entre Jefe y Líder .....	22
2.3 El Poder .....	26
2.3.1 Formas de Ejercer el Poder .....	26
2.3.2 Influencia, Poder y Autoridad .....	28
2.4 La Autoridad .....	29
2.5 Liderazgo y su Clasificación .....	32
2.5.1 Formal .....	32
2.5.2 Informal .....	33
2.5.3 Autoritario .....	33
2.5.4 Democrático .....	34

2.5.5 Laissez-Faire .....	34
2.5.6 Paternalista .....	34
2.5.7 Otros .....	35
Capítulo 3. Teoría de la Organización .....	37
3.1 Antecedentes .....	38
3.2 Definición de Empresa .....	40
3.3 Tipos de Organización .....	41
3.3.1 Organización Formal e Informal .....	44
3.4 El Proceso Administrativo .....	47
3.5 La Autoridad en la Organización .....	49
3.5.1 Dirección y Autoridad .....	50
3.6 Las Organizaciones y el Liderazgo .....	52
3.7 Teoría de Sistemas .....	55
Capítulo 4. Las Herramientas Sociométricas en el Proceso de Interrelación Grupal .....	61
4.1 Teoría de la Psicología de las Masas .....	63
4.1.1 Formación de una Masa en el Sentido Psicológico .....	67
4.2 Teoría de los Grupos Restringidos .....	69
4.3 La Corriente Sociométrica .....	70

4.4 El Análisis de los Procesos de Interacción ..	77
4.5 La Dinámica del Grupo .....	81
4.5.1 Ascendiente y Liderazgo .....	83
4.5.2 Autonomía y Valores Personales .....	85
4.5.3 El Enfoque Clínico de los Roles .....	88
4.5.4 Técnicas que Generan o Modifican Actitudes Grupales .....	89
4.5.5 Las Relaciones del Grupo .....	93
4.5.6 Acciones Grupales .....	94
4.5.7 Niveles de Desarrollo de los Grupos .....	95
4.5.8 Formación y Desarrollo de Grupos .....	99
Capítulo 5. Caso Práctico .....	106
5.1 Instrumentos de Medición .....	109
5.1.1 Cuestionario .....	109
5.1.1.1 Cédula de Tabulación .....	119
5.1.1.2 Cuadros Descriptivos .....	123
5.1.1.3 Cuadros Interpretativos .....	129
5.1.2 Sociogramas y su Interpretación .....	135
5.1.2.1 Codificación .....	138
Conclusiones .....	161
Apéndices .....	176
Apéndice A - Citas Bibliográficas .....	176
Apéndice B - Anteproyecto de Tesis .....	185

<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>194</b>
---	------------

## Capitolo 1 Teoria del Liderazgo

Esta investigación toma como vehículo el fenómeno del liderazgo para determinar el incremento o decremento de la productividad en el personal subordinado de la empresa, por tanto hablaré primero del liderazgo y posteriormente de productividad. Así se observará en este capítulo lo que es el liderazgo, los diferentes factores que intervienen en él, como son:

los grupos, su dinámica, los factores personales del líder y los factores situacionales. Para así poder ver al liderazgo desde un punto de vista amplio y tener así un panorama global acerca de lo que es el liderazgo.

### 1.1 Definición.

Para introducirme al tema de liderazgo en relación a la productividad de grupos subordinados, determinaré lo que es liderazgo tomando en cuenta las siguientes definiciones:

Koont'z y O'Donnel lo definen como "La influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas con buena disposición y entusiasmo para el logro de las metas de grupo" (1).

Por su parte Keith Davis lo define como "La habilidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos" (2).

David R. Hampton afirma que "El liderazgo es el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajos prefijados" (3).

Así se considera al liderazgo como: la habilidad para persuadir a otras personas que busquen el logro de metas de grupo mediante una influencia interpersonal ejercida en determinadas situaciones sobre un conjunto de seguidores definidos.

La definición establecida me permite conocer los diferentes factores que intervienen en el proceso de liderazgo tales como son: a) grupos, b) su dinámica, c) factores personales del líder y d) factores situacionales. Factores que en este capítulo desarrollaré.

Ahora bien, todo liderazgo se desarrolla en un grupo, así se tiene que Gurr considera que el grupo es "Una unidad colectiva que encara una obra común, se expresa por actitudes y comportamientos comunes y tiende hacia un cierto equilibrio en que las fuerzas centripetas superan a las fuerzas centrifugas." (4). Así en todo grupo existen elementos interpersonales que mantienen a los integrantes del mismo unidos aún y cuando existan otros elementos que tiendan a desintegrar al grupo. De esta manera el papel del líder en un grupo es importante, ya que el

líder orienta, dirige, decide y mantiene unido al grupo. "El sello de los líderes es la facilidad para redirigir las acciones y metas de los seguidores. Se ha descubierto que dicha fuente de decisiones -nuevas- es primordial para la supervivencia de cualquier grupo humano. No existen grupos sin líderes en oposición a lo que alguien podría esperar o aseverar." (5) Por lo tanto desarrollaré a continuación los factores que participan en el liderazgo.

## 1.2 Factores que lo Determinan

Existen varios factores que determinan el liderazgo entre los cuales se puede encontrar al grupal, dinámico, personal y situacional.

### 1.2.1 Grupal

Retomando que un grupo "Es una unidad colectiva que encara una obra común, se expresa por actitudes y comportamientos comunes" (6) y tiende hacia un cierto equilibrio en que las fuerzas centripetas superan a las fuerzas centrifugas.

Es conveniente distinguir entre grupos restringidos (familias, pandillas, sectas...) y grupos extensos (clase, partido, agrupación profesional o cultural) y por último la sociedad global que comprende a los precedentes y que después de siglos ha tomado el nombre de nación.

Estas distinciones pueden contemplarse con lo que propone

D. Lagache, entre grupo psicológico y organizaciones sociales. el grupo psicológico designa un grupo de individuos en la que cada uno esta en relación directa y explicita con los demas; es pues un grupo restringido, de duración relativamente pasajera y de carácter concreto: por ejemplo: una familia particular, un equipo de trabajo.

Los organismos sociales son mas abstractos, mas durables, generalmente sometidos a un status jurídico.

Por otro lado Kimball Young define al grupo como dos o mas personas en estado de interacción social. Un grupo no es un mero agregado de individuos tal como los que se enumeran en un censo, sino que es una asociación de personas que mantienen entre si algun grado de relación de dar y tomar, es decir, de estimulación y respuestas reciprocas entre los miembros. En un sentido operacional, el grupo puede verse como una unidad social de personas interactuantes. También puede considerarse que desarrolla o posee características distintivas propias. Ello de ninguna manera implica alguna suposición absurda respecto de la existencia de un espíritu de grupo, conciencia social, conciencia colectiva u otra cualidad mística supraindividual.(7) De esta manera se observa que cada tipo de grupo es identificable por rasgos, tamaño, funciones, integrantes u otras características específicas de los mismos, por tanto es importante clasificar a los grupos para estudiarlos y entenderlos de una manera adecuada.

### 1.2.1.2 Tipos de Grupos

Se puede decir que los grupos se dividen en: 1. primarios y 2. secundarios y de acuerdo con criterios funcionales en 3. endogrupo y 4. exogrupo.

1. Grupo primario: se caracteriza por los contactos íntimos cara a cara, la interacción directa abarca una amplia gama de necesidades y gratificaciones, y tiene una ubicación que comparten sus miembros. Los estímulos sociales son de carácter íntimo y personal: guías visuales, voz, gestos faciales y de otra índole, tacto y olfato. Estos estímulos sociales se observan por ejemplo en la familia como grupo primario universal.

2. Grupo secundario: En contraste con los grupos primarios encontramos los agrupamientos secundarios, caracterizados por una elección más deliberada y consciente. Representan intereses o necesidades parciales y especializadas. A veces se les llama grupos de intereses especiales. Además no necesariamente dependen del contacto cara a cara. En realidad, las relaciones directas son comunes pero no absolutamente esenciales. De este modo una asociación científica internacional puede desempeñar sus actividades durante años sin que sus miembros realicen una sola función. Por el contrario la corporación representa un grupo secundario cuyas operaciones -por ejemplo, en un comercio o una fábrica- tienen muchas situaciones de grupo primario. Sin embargo, el conjunto de la asociación, la corporación, que es

considerada un grupo secundario.

De esta manera se ve que la familia, el grupo de juegos y del vecindario, el grupo de compañeros, el grupo de simpatía, las pandillas representan a los grupos primarios. Agrupamientos secundarios fácilmente reconocibles son la nación, el partido político, los sindicatos, las asociaciones de empleados y los grupos religiosos.

3. El endogrupo. Es una asociación humana respecto de la cuál los miembros tienen un sentimiento de lealtad, amistad, cooperación y solidaridad. El individuo expresa sus sentimientos mas profundos de amor y simpatía. El endogrupo puede ser de carácter primario o secundario. El endogrupo familiar es el mas íntimo de todos, en el nivel secundario el endogrupo de mayor importancia es la nación-estado hacia la cuál tenemos sentimientos de patriotismo, lealtad y disposición al sacrificio.

4. El exogrupo es una asociación de personas respecto de las cuales tenemos un sentimiento de evitación, disgusto, oposición, temor, agresión, e incluso odio. El exogrupo es lo opuesto del endogrupo, y hacia el primero no tenemos sentimientos de lealtad, cooperación, ayuda mutua ni simpatía. Ejemplos de exogrupo son el vecindario o la religión que se consideran inferiores.

La pauta de endogrupo versus exogrupo es, en todas partes, un aspecto generalizado de la organización social. (8) Organización que depende de la dinámica de los grupos.

### 1.2.2 Dinàmica de los Grupos

La dinàmica de los grupos tomada en su sentido amplio se interesa por el conjunto de los componentes y de los procesos que aparecen en la vida de los grupos, más en particular en los grupos frente a frente, es decir, aquellos cuyos miembros existen psicológicamente los unos para los otros y se encuentran en situación de interdependencia y de interacción potencial. Pero no es posible hablar de grupo solo a partir de los factores de proximidad, semejanza e interrelaciones; estos solo adquieren un sentido colectivo en el interior de una estructura -o-ra previa, o- emergente-, que rige el juego de las interacciones e implica en un plano mas o menos consciente, una meta, un marco de referencia y una vivencia comunes.

Así aparte de las dimensiones y para atenerme a los grupos frente a frente, se pueden considerar cuatro criterios fundamentales según la dinàmica de los grupos para la clasificación de los mismos: La relación con la organización social, con las normas admitidas, con las metas colectivas y con el propio proyecto científico.

1) Como lugar y foco de interacción, el grupo puede depender en forma directa de la organización social o provenir de la conjunción de una serie de proyectos particulares. En el primer caso se hablará de grupos institucionales; en el segundo, de grupos espontáneos.

2) Las reglas seguidas implícitas o expresamente por los miembros pueden ser preexistentes al grupo o surgir en forma progresiva de las interacciones. Según el caso, se hablará de grupo formal o de grupo informal.

3) El grupo puede ser considerado por sus miembros, mas bien como un fin, o ante todo como un medio. Cuando se trata en esencia de estar juntos, los miembros están centrados en el grupo, y predominan los factores afectivos; se puede hablar de un grupo de base. Cuando se trata de realizar una acción, una prueba, o de adoptar una decisión, los miembros están centrados en la tarea; predominan los factores operativos y se puede hablar de grupo de trabajo.

4) Por último, y es el caso mas corriente, la existencia del grupo puede muy bien ser independiente del proyecto científico o, por el contrario, los sujetos pueden estar reunidos en el marco y con el objetivo de una experiencia. Así, a los grupos naturales se oponen los grupos de laboratorio, a los cuales, sin embargo, es discutible caracterizar como puramente artificiales.

Por lo demás, conviene destacar que estas distinciones no pueden ser radicales y no implican contradicciones. Por ejemplo, un grupo institucional puede implicar importantes dimensiones afectivas y ser el foco de relaciones informales; un grupo espontáneo puede organizarse rápidamente, volverse rígido, cerrado, e incluso llegar a ser una especie de grupo de presa centrado en el poder o el éxito.

El estudio de los pequeños grupos, que en cierto modo se sitúa en el gozne de lo psicológico y lo sociológico, ofrece un doble recurso. Por una parte permite describir y analizar en vivo los procesos dinámicos de la interacción social. Por la otra, proporciona un conjunto de hipótesis y de interpretaciones de carácter más general, susceptibles de ser confrontadas luego en la escala de colectividades más amplias. (9)

Ahora bien, después de haber estudiado los factores grupales y la dinámica de los grupos se deberá de tomar en cuenta al líder dentro de un grupo pero de una manera aislada de acuerdo con los factores personales, los cuales lo caracterizan y lo hacen diferente de los demás miembros del grupo.

A estas características especiales las denominaré factores personales, mismos que a continuación mencionaré.

### 1.2.3 Factores Personales

Al describir y analizar la dominación social del líder o persona que ejerce el liderazgo deben considerarse dos variables básicas. Por un lado, están los factores que forman parte del mismo acto de dominación. Es decir, cuáles son los rasgos de la personalidad del líder o jefe?, por otra parte, se debe tener en cuenta factores situacionales o grupales. Factores que consideraré en el punto 1.2.4.

En cuanto a lo primero, se quiere saber cómo se organiza la personalidad de un individuo dominante, en especial respecto de

su rol y status. Ello supondría observar tanto los rasgos específicos como los generales del liderazgo.

Evidentemente se debe prestar atención a la naturaleza y a la gama de la influencia y el control que el líder ejerce sobre los demás. Además, se debe conocer el método tanto como el contenido de los circuitos de comunicación existentes entre el líder o jefe y los individuos que se hallan bajo su dominación. (10)

Al considerar los factores personales también debe atenderse a los roles funcionales dentro del grupo. En realidad, debería examinarse todo el tema del rol social en relación con los rasgos de la personalidad.

Si se considera el liderazgo en términos de roles, bien se puede preguntar qué relación existe entre los roles y la conformación más profunda de la personalidad. En primer lugar, se debe hacer una distinción entre la personalidad básica y el rol social. La primera supone los mecanismos o características derivadas sobre todo de los fundamentos constitucionales orgánicos y de las experiencias tempranas del individuo. Por otra parte, el tipo social o rol general se origina en los efectos que las fuerzas sociales y culturales ejercen sobre el individuo durante el proceso de socialización. Palabras tales como vendedor, burócrata y médico son ejemplos de roles sociales mayores.

El origen y el desarrollo de esos roles sociales dependerá del aprendizaje sociopersonal y cultural.

Se han realizado muchos intentos a fin de clasificar según categorías los roles sociales dominantes de los individuos en el campo del liderazgo. Uno de los intentos más antiguos fue el efectuado por O. I. Schwarz cuando desarrolló su dicotomía de hombre de acción. El primero es el funcionario ejecutivo, el tipo de persona que se ocupa de dirigir las actividades de los demás. El segundo es el individuo que realiza las meditaciones filosóficas, proyecta y ejecuta la investigación científica, o crea en el ámbito del arte o la literatura. El liderazgo del hombre de pensamiento consiste sobre todo en ampliar las fronteras del conocimiento. Las masas pocas veces comprenden a esas personas y sus aportes, si es que alguna vez llegan a comprenderlas. En consecuencia, el público de esos individuos es siempre reducido y especializado. (11)

#### 1.2.4 Factores Situacionales

En cuanto al grupo y los factores situacionales, ellos abarcan una amplia gama. Deben incluir el tamaño del grupo, la naturaleza y el grado de la estructura formal de la organización, las metas -primarias y derivadas- y la medida en que se les alcanza. También debe prestarse atención a los grupos informales y a la aparición del liderazgo en esas situaciones. Lo que se llama grupos informales aparecen en las organizaciones formales así como en las relaciones informales.

Se considera a los factores grupales-situacionales como un

aspecto de la matriz interactiva mas amplia en la que tienen lugar la dominación y la subordinación. Algunas personas, en especial las que trabajan en el campo llamado dinámica de grupo, consideran el liderazgo "no como un atributo de la personalidad, sino como una cualidad de un rol determinado dentro de un sistema particular, especificado o social" (12).

La posición de Gibb esta en lo esencial de acuerdo con la de Dorwin Cartwright, Alvin Zander y otros que creen que primero debemos identificar las diversas funciones grupales con las cuales esta asociado el liderazgo. Desde el punto de vista de Cartwright y Zander, "Todo miembro de un grupo puede ser el líder en el sentido que puede hacerse cargo de la acción que sirve a las funciones del grupo" (Cartwright y Zander, 1953) (13).

Estos estudiosos del comportamiento de grupo ven con escepticismo la posición anterior y mas corriente de que, dentro de los mismos actos de dominación o en la situación de liderazgo o jefatura hay determinados elementos psicológicos a los que debe acordarse particular importancia en la planificación, adopción de decisiones y coordinación de las actividades del grupo. Por mi parte, creo en la necesidad de tomar en cuenta los factores tanto de la personalidad como de la situación.

La estructura de la organización es un importante aspecto de la situación. Si se entiende por organización un grupo social en que existe diferenciación del rol y la responsabilidad respecto del propósito, tarea o meta del grupo. La finalidad de esta división

del trabajo o especialización es alcanzar efectivamente la meta, es decir, completar la tarea en la forma mas eficaz. En muchas organizaciones, las funciones del lider de dirigir a los demás de asumir responsabilidad se convierten en un importante elemento del funcionamiento total del grupo. Ralph C. Davis reconoció este hecho al escribir:

"El desarrollo de la estructura de la organización es en gran medida un problema de la división de la responsabilidad, y supone dos problemas de importancia: 1) El agrupamiento de funciones semejantes para formar los diversos elementos de la organización de un modo que promueva la cooperación efectiva, y 2) La determinación de las relaciones apropiadas entre los grupos funcionales y los elementos de la organización, con la finalidad de promover tanto la cooperación como la efectividad del liderazgo ejecutivo."(14)

En este capítulo he hablado del liderazgo y los factores que le determinan. Es importante para esta investigación el estudiar mas a fondo los factores situacionales y personales del lider, dado que, en el enfoque administrativo debiera de tomarse en cuenta tanto el tipo del lider como la organización en la cual éste actúa.

De esta manera se encuentra que el aspecto situacional básicamente se enfoca a la organización y roles que esta le imponga al lider.

Por otro lado se deberá conocer mas a fondo la personalidad y características de este. Es por esto que en el capítulo siguiente se estudiará al líder y tipos de personalidad de este para posteriormente en el capítulo tercero exponer el factor situacional que determina la actitud del líder y que es la organización.

## Capitulo 2 Teoria del Lider

Lo que al líder no le puede pasar es pecar de omisión, Lo pude hacer y no lo hice. Cuando quiere lograrlo tiene que arriesgar su propia existencia, una gente normal le echaría la culpa a las circunstancias.

Que triste el hombre que al pasar los años en una vida segura, piensa, esto lo pude haber hecho, se amargo al no arriesgar.

Arriesgarse es dar un salto, no se sabe como caeremos, si de cabeza o de pie.

Comprometerse a vivir, empezar a decidir y actuar por uno mismo, dar mayor valor a mi existencia, intentarlo.

Cuando el líder identifica el momento de actuar, debe actuar, hoy es el momento.

El líder esta seguro, una circunstancia lo obliga y dice !es el momento!, si espera a que se conjuguen todos los factores favorables nunca lo hará.

Es existencial, vivir plenamente, desafío y decisión, actuar!

El líder se provee de tanta energía porque constantemente se enfrenta al reto, al desafío, o busca reconocimiento. (15)

Todas las personas que alcanzan puestos de liderazgo sienten: lo logré. Pero en realidad, cualquiera que llegue a una posición de liderazgo no la ha logrado. Apenas comienza.

El ser un líder no le convierte en uno. Porque después de llegar a ser el líder de un grupo, tiene que hacer mucho para ganarse la aceptación de los miembros del grupo y tener la influencia sobre su comportamiento. Pero lo que es más importante, la adquisición de un título de liderazgo, supervisor, jefe de departamento, presidente, gerente, o sencillamente jefe, muy pronto produce decepciones inesperadas y problemas no buscados. Indudablemente observará evidencia de celos de parte de alguno de los miembros de su grupo. Otros estarán resentidos porque no obtuvieron el puesto; a sus ojos, usted no merecía el puesto, ellos lo merecían.

Asimismo es posible que observe algunos cambios sutiles (y algunos no tan sutiles) en las relaciones de los miembros del grupo con usted. Algunos que apenas hace algunas semanas eran sus amigos, ahora parecen evitarlo y lo excluyen de sus grupos de almuerzo; otros pueden comenzar a dar señales de que le temen; actúan a la defensiva, son más precavidos en sus conversaciones, menos francos para compartir sus problemas. Quizás hasta comience a descubrir una franca lambisconería de parte de determinados miembros o un comportamiento hipercrítico de parte de otros. Y no será raro encontrar negativismo, una resistencia poco usual, a sus nuevos planes o a sus sugerencias de ayuda.

Definiré líder como "Aquella persona que se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la terminación de tareas, vigor y perseverancia en la prosecución de metas,

aventurado y original en la solución de problemas, tiene un impulso para ejercer iniciativa en situaciones sociales, confianza en sí mismo y un sentimiento de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de sus disposiciones y acciones, disposición para mitigar tensiones interpersonales, disposición para tolerar frustración y retrasos, habilidad para influir sobre otras personas y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que se tiene a la vista." (16)

En esta definición se incluyen las características esenciales con que debe contar un líder, englobando todas las actitudes y personalidad necesarias según mi criterio.

### 2.1 Características.

El convertirse en líder de un grupo, casi inevitablemente produce cambios importantes en sus relaciones con los miembros del grupo. Algunas personas que anteriormente reaccionaban en plan de amigos o de iguales, de pronto cambian su actitud hacia usted. Usted está allá arriba y ellos debajo de usted; ellos dependen de usted; usted esta a cargo.

Las personas llegan naturalmente a estos patrones innatos de respuestas negativas; los aprendieron desde niños. El líder hereda el sentimiento innato del niño de cada uno de los miembros de su grupo. Porque cada uno de nosotros tiene el antecedente histórico de haber sido niño, involucrado intimamente con

múltiples relaciones con varios adultos: Padres, abuelos, profesores, entrenadores, directores de escuela y, por supuesto, el odioso prefecto. Todos estos adultos tenían poder y autoridad sobre nosotros y la mayoría de ellos la usaban con frecuencia cuando éramos adolescentes.

Todos los niños ensayan diversos comportamientos al enfrentarse a estas figuras autoritarias. Algunos de estos mecanismos resultan efectivos y otros no. Los que funcionan se usan una y otra vez y se convierten en respuestas habituales a todos los adultos que tratan de dominar y de controlarlos.

Estos mecanismos de defensa rara vez se descartan cuando los niños entran a la adolescencia o cuando pasan a ser adultos. Se conservan como parte integral de la personalidad adulta, y se recurre a ellos (o son disparados inconscientemente), cuando el o ella entabla una relación con alguien que tiene poder o autoridad. Así pues, todos los adultos, en un sentido real, conservan un niño interno del pasado que influye fuertemente en su manera de reaccionar hacia los líderes. El líder no provocó que estos mecanismos particulares de defensa estén presentes.

Sin embargo, ya que al principio los miembros del grupo ven a la mayoría de los líderes como probables controladores y dominadores, responden en dicha forma a sus actos, aunque el líder no tenga la intención de usar el poder y la autoridad.

Indudablemente usted reconocerá la mayoría de los mecanismos de defensa en la lista siguiente, y estará tentado a identificar

los que usted empleó con mas frecuencia cuando joven, así como los que continua usando como adulto:

1. Resistencia, desafío, rebeldía, negativismo.
2. Resentimiento, ira, hostilidad.
- 3 Agresión, represalia, dar golpe por golpe, ridiculizar la imàgen de la autoridad.
4. Mentira, ocultaciòn de sentimiento.
5. Culpar a otros, chismear, engañar.
6. Dominar, ensàrse o intimidar a los que tienen menos poder.
7. Necesidad de ganar, no querer perder, perfeccionismo.
8. Formacion de alianzas, organizarse contra la imagen de la autoridad.
9. Sumisiòn, obediencia, consentimiento, estar subyugado.
10. Adulaciòn, implorar el favor, elogiar la imàgen autoritaria.
11. Conformidad, temor de ensayar algo nuevo o creativo, necesidad de la confirmacion previa del exito, dependencia de la imagen autoritaria.
12. Retirarse, escapar, fantasear, regresión.
13. Enfermarse.
14. Llorar.

Està mas claro ahora que, cuando se convierte en llder, aún no lo ha logrado, aun antes de que tenga mucha oportunidad de ganarse el liderazgo de su grupo, a los ojos de los miembros del

mismo, usted tiene una nueva identidad, un controlador y dominador potencial. Y aún antes de que usted haga algún uso real de su autoridad o de su poder, los miembros del grupo ya estarán programados y listos para defenderse utilizando alguna combinación de los mecanismos de defensa que he mencionado.

Ser el líder no le convierte en uno, porque los líderes no se ganan automáticamente el respeto y la aceptación de los miembros de su grupo; así es que para ganarse el liderazgo del grupo y tener una influencia positiva sobre los miembros de su grupo, los líderes deben aprender algunas habilidades y métodos específicos. (17)

La autoridad estará en crisis, cuando el que manda se contente con ser un jefe, sin decidirse a dar el estirón de líder.

Lo que necesita una nación y cualquier grupo por pequeño que sea, es no tener al frente a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero.

### 2.2 Diferencias entre Jefe y Líder.

Entre un simple jefe con subordinados a sus órdenes, y un líder no con subordinados, sino con seguidores existen diferencias ennumerables y reconocible he aquí algunas de las más sobresalientes:

1. Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio.

2.El jefe existe por la autoridad; el líder por la buena voluntad. El jefe cree que es suficiente tener una investidura de mando conferida desde fuera para conformar a su gusto el pequeño planeta sobre el que impera. El líder no necesita estar exhibiendo ante los súbditos sus credenciales de legítima autoridad. Su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega, son las mejores cartas con que los súbditos se enteran de que tienen una autoridad que no necesita imponerse por argumentos externos sino por ejemplos entrañables. La autoridad del jefe impone, la autoridad del líder subyuga.

3. El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta; se le sonríe de frente, se le critica de espaldas; tal vez se le odia en secreto. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontánea simpatía. Si temes a tu superior es un jefe.

4.El jefe busca al culpable cuando hay un error. El que lo hace la paga; sanciona, castiga, reprende, en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción, pero ha cortado la rama torcida. El líder jamás apaga la llama que aun tiembla, jamás cerca el tallo que aun verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña, y sabe esperar. Por eso no busca las fallas por el placer masoquista de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.

5.El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer. El líder en cambio, da el ejemplo, trabaja con los demás y como los demás, su deber es el propio de todos, va al frente del ejército, marcando el paso.

6.El jefe hace del trabajo una carga; el líder, un privilegio, los que tienen la desgracia de tener un jefe, trabajan en ambiente de hastio, sin ilusión, ni coraje, simplemente porque tienen que trabajar y comer. Los que tienen un líder, pueden cansarse del trabajo, pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del líder abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir, de trabajar, de sufrir.

7.El jefe sabe como se hacen las cosas; el líder enseña como se deben hacer. Uno se guarda el secreto del éxito; el otro lo enseña, uno no se toma la molestia de señalar caminos; el otro se vive poniendo flechas de tránsito para el trabajo común.

8.El jefe maneja la gente; el líder la prepara. El jefe masifica a la persona, la convierte en número y en ficha, deshumaniza súbdito por súbdito hasta quedarse con un solo rebaño sin rostro ni iniciativas. El líder conoce a cada uno de sus súbditos, los trata como persona, no les usa como cosas, sabe que la comunidad no es una masa amorfa ni una colección de individuos en serie, respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo pone en órbita.

9.El jefe dice vaya, el líder dice vayamos. El líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo,

suscita una adhesión inteligente, reparte responsabilidades, forma a otros líderes; parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula un plan de trabajo con objetivos claros y concretos, supervisa la tarea de todos y difunde siempre; siempre una mística, un ideal profundo, una esperanza viva, una alegría contagiosa.

10. El jefe llega a tiempo, el líder llega adelantado. Este es el santo y seña del verdadero líder, un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los súbditos. El que ve más que los otros, ese es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con lo imposible. El que pone una estrella sobre el destino de un pueblo, de un hogar, de una fábrica, de una organización, de una universidad. "Una estrella al alcance de la mano". (18)

Un líder es aquella persona que tiene el poder de influir en las personas para que hagan lo que el crea conveniente, pero el líder utiliza ese poder inteligentemente, nunca cayendo en la soberbia, siendo humilde y a la vez enérgico.

### 2.3 El Poder.

El poder puede definirse como el efecto relativo que produce una persona en relación con el cambio, la alteración, la modificación, la facilitación o la inhibición de la función (rol y status) de otra persona o personas dentro de un grupo particular. Del mismo modo, el poder representa efectos semejantes en los contactos intergrupales. Por definición, un líder es el miembro de un grupo que posee y usa relativamente más poder que otro miembro. En asociaciones muy estructuradas y formales, la estructura de poder puede seguir una pauta jerárquica en la cual los roles y los correspondientes status estén definitivamente establecidos. (19)

#### 2.3.1 Formas de Ejercer el Poder

Existen varias formas de ejercer el poder y de utilizarlo, he aquí la siguiente clasificación:

1. El poder coercitivo. Este es el poder que se ejerce mediante la presión y la restricción. En el aspecto laboral se refleja en sanciones, castigos, despidos, etc.

En los Estados Unidos se ejerce este poder de manera sorprendente en el aspecto laboral en el cual se despide a la gente sin mayores complicaciones. Este sistema viene a representar la antítesis de la administración japonesa la cual ofrece empleo de por vida y ha logrado erradicarlo completamente de su sistema.

El poder coercitivo viene intrinsecamente en la historia del hombre y de los pueblos; culturas enteras en todo se edificaron en base a este poder, entre otros Estados Unidos se convirtió en imperio a base de esclavitud.

2.El poder de recompensa. Este se ejerce mediante la gratificación o atributo hacia otras personas. Este puede durar un poco más que el anterior pero termina en el momento en el que desaparece el poder de otorgarlo o la otra persona, quien lo recibe, ya no reacciona al mismo.

Este poder se aplica en un 95 por ciento en el medio empresarial mexicano.

3.Poder de especialización. Consiste en que la persona que lo ejerce posee los conocimientos especializados en una determinada rama de la ciencia o arte. Vr.gr. El piloto de un avión que sabe como aterrizarlo tiene el poder de que nadie le discute como hacerlo.

El poder durara mientras sea válida la especialidad y se le reconozca a la persona que la posee, en esto interviene mucho el efecto placebo.

4. Poder de referencia. Lo posee la persona a la cual se le relaciona con otra que posee el poder por el apellido, situación privilegiada, un puesto, una distinción, etc.

5. El poder legitimo. Este poder lo tiene la persona que lo ejerce en forma y bajo acciones genuinas, es poseedor de crédito, fe en el y una fuerza moral que le otorga autoridad. Tiene las

características de un líder: Satisface necesidades, resuelve problemas, asesora y la gente acude a él.

Es legítimo utilizar de alguna forma todos los poderes descritos dependiendo del como, para y por que. Lo ideal es enriquecer el poder legítimo, trascender en los demás, tener ascendencia, que crean en nosotros y en nuestro pensamiento. (20)

Esto es lo que un verdadero líder conseguirá sin proponerselo, esto es porque se sugiere un tipo de líder metamórfico, que sea admirado por sus seguidores por sus actitudes y conducta, enérgico sin caer en la soberbia y en el abuso del poder, y humilde en el sentido de que se sabe comportar en cualquier situación sin perder el control y la visión objetiva de la situación.

### 2.3.2 Influencia, Poder y Autoridad

Definiré la influencia como acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo. Por ejemplo, una persona que trabaja mucho puede con su ejemplo influir en otros para que aumenten su productividad. Esta definición también toma en cuenta las influencias que producen cambios menos tangibles. Por ejemplo, los gerentes pueden utilizar la influencia para mejorar el espíritu de trabajo. Esta influencia no cambiaría necesariamente el comportamiento; podría simplemente producir un cambio de actitud.

Definiré el poder como la capacidad de ejercer influencia. Tener poder es tener la capacidad de hacer cambiar de comportamiento o de actitud a otros individuos. En el ejemplo anterior, la persona muy trabajadora tendría el poder de influir en el grupo de trabajo si es popular, más que si no es simpática. (21)

El tener autoridad formal dentro de una empresa, automáticamente lo dota a uno de poder, pero en la forma en usar este poder es si nosotros vamos a ganar respeto y admiración, u odio y un ambiente de trabajo hostil y molesto, estresado.

#### 2.4 La Autoridad

La autoridad formal es un tipo de poder. Se basa en el reconocimiento de legitimidad. A los individuos o grupos que pretenden ejercer influencia, se les reconoce el derecho de ejercerla dentro de ciertos límites. Este derecho proviene de la posición formal que ocupen dentro de la organización:

Con qué derecho me manda usted lo que debo hacer?, esta pregunta, tan familiar, sugiere bruscamente que antes de cumplir una orden, tengo que estar convencido de que la persona que la imparte tiene derecho de darla. No haría semejante pregunta a un superior en una organización puesto que supongo que el superior tiene derecho de darme instrucciones. Pero, porque es esto así?, porque los gerentes tienen derecho para dirigir las actividades de los subalternos?

Hay dos teorías sobre el origen de la autoridad formal en las empresas: La clásica, y la de aceptación. La teoría clásica supone que la autoridad dimana de algún nivel muy alto en la sociedad y luego desciende legalmente de nivel a nivel. En la cima se encuentra Dios, o la burocracia (el rey, el dictador o un presidente elegido) o la voluntad colectiva del pueblo.

De acuerdo con la teoría clásica de la autoridad formal en las organizaciones, la administración tiene el derecho de impartir órdenes y los subalternos están obligados a obedecerlas. Esta obligación en realidad se la imponen ellos mismos, pues los miembros de nuestra sociedad, al convenir en respetar la constitución, aceptan el derecho de otros de tener propiedad privada y ser dueños de negocios y controlarlos. Al entrar y permanecer en una organización, los subalternos aceptan la autoridad de los propietarios o superiores y por consiguiente tienen el deber de obedecer las órdenes legítimas.

El segundo punto de vista sobre el origen de la autoridad formal, la teoría de aceptación, encuentra la base de la autoridad en la persona influida más bien que en la persona influyente. Esta teoría empieza con la observación de que no todas las leyes u órdenes legítimas se obedecen en todas las circunstancias, sino que algunas las acepta el que las recibe y otras no. La clave está en que el receptor es el que decide si debe cumplirlas o no. La verdad es que el personal acepta casi toda la autoridad formal en una empresa. Chester I. Barnard ha

definido las condiciones en las cuales una persona obedece a una autoridad superior:

Una persona acepta una comunicación como autorizada solo cuando se cumplen simultáneamente 4 condiciones: a) Que entienda la comunicación. b) Que en el momento de decidirse crea que no es contraria a los propósitos de la organización. c) Que en el momento de decidirse crea que es compatible con sus intereses personales. d) Que este en capacidad de cumplirla, mental y materialmente.

Además de estas condiciones, la cooperación para aceptar la autoridad se estimula por lo que Barnard llama la zona de indiferencia, esta se refiere a la disposición de los individuos para aceptar la mayoría de las órdenes que les dan los superiores, siempre que tales órdenes caigan dentro de lo normal. Así por ejemplo, todos aceptamos la necesidad de dar informes periódicos sobre el progreso de nuestro trabajo y no nos ponemos a pensar si debemos o no debemos cumplir una solicitud que nos haga un superior para rendir tales informes. (22)

Tomando en cuenta lo anterior, nos podemos percatar de que el líder definitivamente está dotado de autoridad, pero que aparte de ser esta autoridad formal, los seguidores se la atribuyen sin cuestionársela. Para ejercer el liderazgo se necesita tener astucia y saber identificar variables tanto saludables como patógenas, y acabar con ellas de manera inteligente, utilizando todas las armas que le da el ser líder. A continuación se da una

clasificación de liderazgo.

## 2.5 El Liderazgo y su Clasificación

El liderazgo tiene varias clasificaciones como son: Formal, informal, autoritario, democrático, laissez-faire, paternalista y otros.

### 2.5.1 Formal

Los líderes deben mostrar una capacidad superior, ya sea una habilidad técnica, o bien, organizativa. Además, se espera que los jefes sepan las reglas del juego, las normas, expectativas y valores del grupo para que lo supervisen. Saber las normas significa tener la facultad para comunicar. Puesto que conozco tu mundo, lo hare bien por ti. Así, las promociones internas y el empleo de capataces internos (supervisores de trabajo), evitan la oportunidad de que líderes nuevos violen las expectativas y se confirmen como una amenaza para todos los que estimamos.

En situaciones anormales, los líderes aprenden a captar a los lugartenientes (líderes informales), o sea les otorgan status y reconocimiento a aquellos que ya contaban con posiciones preexistentes, lo que les garantiza respeto y obediencia. Mediante la transmisión de algunas de sus órdenes (pero no todas), a través de los lugartenientes que saben como convertir o traducir la petición en términos compatibles con las normas de grupo y con la aceptación de los mismos lugartenientes (lo que

consigue también su obediencia), los líderes logran conseguir la aceptación de los dos niveles. El hecho de no amenazar sino de destacar la posición de los líderes informales asegura el apoyo de éstos para la posición de los líderes formales. Aún más el respaldo en la traducción de los lugartenientes garantiza conformidad. (23)

### 2.5.2 Informal

Los líderes informales son aquellos capataces internos, supervisores de trabajo o los denominados lugartenientes que ya contaban con posiciones preexistentes antes de que llegaran los líderes formales y su función es la de traducir o convertir en términos compatibles con las normas del grupo las peticiones de los líderes formales. (24)

### 2.5.3 Autoritario

Apunta a influir sobre los demás de modo directo y por presión externa. Por lo demás éste tipo contiene dos especies: el jefe autocrático, que se impone por intimidación o sanción, sin preocuparse de las reacciones de los demás. Y el jefe paternalista, con puntos de mira más complejos, pues quiere ser obedecido, respetado y aún amado, al mismo tiempo. (25)

#### 2.5.4 Democrático

Es un producto de nuestro sistema democrático, pero se mueve fuera de la estrecha maquinaria del partido. Su capital más importante es el compromiso, la tolerancia y otros aspectos de la acomodación. Aprecia las diferencias individuales y posee cualidades humanas de simpatía y comprensión. Cree firmemente en la ley y el orden, y no se entrega a la adulación de las masas. La adhesión del líder democrático a ciertos principios puede conducirlo al fracaso o a la imposibilidad de realizar algunos de sus planes. Como personalidad pública es, sin embargo, un poderoso símbolo de las cualidades esenciales de la vida democrática: tolera las diferencias, evita el empleo de la violencia como medio de hacer cumplir su voluntad y posee cierta fe constante en el sentido común del hombre corriente. (26)

#### 2.5.5 Laissez-Faire

Constituye una especie de abandono de la autoridad por un jefe provisto de una situación nominal y que se desinteresa de la actividad del grupo o se deja desbordar por él. (27)

#### 2.5.6 Paternalista

Son muchos los testimonios que muestran que el individuo dominador, ya se trate de un líder o de un jefe institucionalizado, simboliza la autoridad del padre o la imagen

del padre. En primer lugar, después de la unión afectiva básica con la madre, se produce una fuerte unión con el padre, como protector, amigo y fuente de poder. La identificación con los elementos de poder y amor se vuelca mas tarde en las personas que gozan de status dominante, sea este institucional o voluntario.

De este tipo de identificación resulta un cierto poder que el líder o el jefe puede emplear con vistas a los fines propuestos. Se trata, en realidad, de una pauta de conformismo que proporciona solidez al grupo. (28)

#### 2.5.7 Otros

El tipo corporativo, consiste en asociar a los demás, si no en las decisiones, por lo menos en su preparación y aplicaciones. Aquí la distancia entre el líder y los otros es, por lo tanto, menos grande. Así como el grado de coerción varia en el modo autoritario, el grado de permisividad puede variar en el modo cooperativo.

El tipo maniobrero, que consiste en influir sobre los demás de manera indirecta, y si es posible a sus espaldas. Esta actitud viene a menudo luego de los fracasos previos del estilo autoritario.

El tipo elucidador, que apunta a colocar al grupo en situación de decidir colectivamente, luego de una adquisición de conciencia de sus problemas y procesos. Esta actitud, hablando

con propiedad, no es un liderazgo, ejerce una especie de influencia catalítica, al facilitar la utilización de los recursos internos del grupo. Se vincula estrechamente con la actitud llamada no directiva preconizada en psicoterapia por C. Rogers. (29)

### Capitulo 3 Teoría de La Organización.

En este capítulo se observará cómo afecta el tipo de organización a la empresa, así como al proceso administrativo y su relación con el liderazgo

### 3.1 Antecedentes

En los albores de la humanidad la vida era mucho más sencilla que en la actualidad; cada familia vivía en su mundo propio y tenía que obtener sus alimentos; hacer su ropa y calzado; elaborar sus instrumentos de trabajo, construir su casa; en una palabra, tenía que ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades. Para ello tenía que trabajar una larga jornada.

Ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades, y así había quienes se dedicaban a la cacería, otros a la pesca, algunos a recolectar frutos, o al cultivo de la tierra, fabricación de diversos objetos, etc., ofreciendo así lo que les sobraba para satisfacer todas aquellas carencias. Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero, y poco después surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria; sin embargo la especialización en los procesos era algo necesario que aparecería con el tiempo.

Cuando surge la revolución industrial, el mundo cambió por completo, aparecieron inventos de todos tipos hasta llegar a: la producción, el consumo en masa, las grandes empresas industriales, comerciales y de servicio. Empresas que caracterizan al mundo moderno.

Ahora bien, retomando la división del trabajo, se puede decir que: la división es el primer principio de la organización del trabajo. Así Charles Babbage anunció por primera vez la idea de que la especialización del trabajo es mucho más fácil y eficiente que reclutar o adiestrar a los maestros artesanos. Específicamente, si el trabajo que debe hacerse puede subdividirse de tal modo que el proceso total se convierta en una acumulación de tareas simples, esta división hace posible grandes economías de tiempos y esfuerzos, debido a la especialización consecuente que permite esta división. Desde que Adam Smith describió la idea de la especialización de la industria de los alfileres este concepto se ha elaborado y refinado, de tal modo que no parece encontrarse a la vista un punto final.

De esta manera se tiene que para hacer coherentes las actividades individuales derivadas de la división del trabajo, en primer lugar se debe coordinar el trabajo de una manera mecánica y objetiva y posteriormente establecer la autoridad como el activador legítimo de las actividades de la organización. (30)

Es indiscutible que las empresas prosperan gracias a la aplicación de modernas técnicas de administración. Pero también

es muy claro que en la empresa el éxito del conocimiento, y aplicación de la administración, dependen de la iniciativa de su jefe, su capacidad de hacer frente a los problemas que plantea la dirección.

La empresa tiene un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada administración, la cual es imprescindible para una eficiente operación.

Es importante señalar que la empresa no puede estar ajena a los procesos externos que le afectan, sin embargo esta investigación se centra en los vínculos interpersonales dentro de la organización, y no en el medio ambiente en que se encuentra la empresa, no obstante los beneficios que resulten de este estudio repercutirán en términos de productividad y por ende, afectarán al propio medio ambiente de la empresa.

### 3.2 Definición de la Empresa.

La organización o empresa es la unidad básica de producción, ya sea de bienes o servicios. Los procesos de división del trabajo, especialización, los estudios de administración científica, y en sí todas aquellas investigaciones relacionadas con las organizaciones están orientadas a permitir a la empresa participar activamente en el proceso económico de la sociedad.

Se observarán otras definiciones de empresa:

"Es un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que le permiten participar activamente en el proceso de producción." (31)

Otra definición de empresa sugiere que "Es el conjunto de elementos humanos, técnicos, financieros y tecnológicos, que persiguen un objetivo determinado a través del proceso administrativo." (32)

" Es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio." (33)

Empresa es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, que se integra por recursos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

### 3.3 Tipos de Organización.

Desde el punto de vista político las empresas se dividen en públicas y privadas.

Las empresas públicas son todos aquellos organismos que realizan actividades prioritarias o estratégicas del estado, con un fin social y no lucrativo, llevando a cabo tareas para el mantenimiento, conservación y desarrollo de la nación.

Las empresas privadas son aquellas organizaciones que una o varias personas crean con capital propio, crédito, o ambos con el fin de obtener utilidades; proporcionando un bien o servicio

determinado. (34)

Las empresas existen de manera general en tres ramas principales: la industria, la comercial, y la de servicios. Cada una de estas ramas tiene características específicas que las identifican, pero tienen un papel esencial en nuestra economía.

La clasificación de empresas desde el punto de vista de bienes o servicios de consumo industrial (35) se dividen en:

Energía

- Eléctricas
- Petróleo y gas
- Carbón

Materias Primas Orgánicas

- Agricultura
- Ganadería
- Pesca
- Silvicultura

Materias Primas Inorgánicas

- Hierro y acero
- Minerales metálicos
- Minerales no metálicos

Materiales en Proceso de Transformación y Materiales Terminados

- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción

- Textiles
- Productos metálicos
- Maquinaria y sus refacciones
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Otros materiales

#### Servicios

- Comunicaciones y transportes
- Depósito y almacenes
- Bancos y otras instituciones
- Comercio
- Otros servicios

#### Productos

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Prendas de vestir y calzado
- Vivienda
- Muebles y accesorios
- Aparatos eléctricos
- Combustibles y energías
- Otros artículos

Existen relaciones de tipo formal e informal dentro de las empresas, siendo estas el reflejo de el tipo de organización y comunicación que existe entre sus miembros.

### 3.3.1 Organización Formal e Informal.

#### Organización Formal.

Barnard considera a una organización de tipo formal "Cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos"; afirma que: "La existencia de un propósito común consciente es la esencia de una organización formal y que esta existe cuando las personas 1.- Pueden comunicarse entre sí, 2.- Están dispuestas a actuar y 3.- Comparten un propósito común". (36)

Por su parte Wilfred Brawn menciona "Personalmente considero que mientras más formal sea una organización, con mayor claridad conocerá una persona los límites de su autoridad y por lo tanto el alcance de su responsabilidad, y sabrá así mismo, por medio de directrices generales en que aspectos tiene libertad de acción. Porque sin una definición clara al respecto, no hay libertad. Esta es una verdad tan antigua como la humanidad: sin leyes no hay verdadera libertad." (37)

Aún en la más formal de las organizaciones debe existir suficiente autonomía que permita aprovechar la iniciativa personal, y debe tenerse en cuenta la capacidad de inclinaciones de las personas.

A continuación mencionaré los principios de una organización efectiva siendo estos la base de cualquier organización formal:

a) Principio de unidad de objetivo. Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa.

En este principio es importante que los objetivos de la empresa sean claros, se conozcan y entiendan para que el patrón de organización permita alcanzar las metas deseadas.

b) Principio de eficiencia. Una estructura de organización es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados, con el costo mínimo. Aquí la expresión de costo tiene un alcance más amplio que el monetario que incluye aspectos como la satisfacción de los individuos o del grupo. Para un miembro cualquiera del grupo, una estructura de organización eficiente es aquella que realiza una labor provechosa, le ofrece satisfacción en su trabajo, tiene líneas claras de autoridad y asignaciones precisas de responsabilidad, le permite el desarrollo de su personalidad y le da un sentido de participación, seguridad, posición y remuneración adecuada.

#### Organización Informal.

Existen varios tipos de agrupaciones informales dentro de la empresa, dependiendo, en gran parte, de sus propósitos. Se pueden clasificar como grupos de amigos íntimos, camarillas y subcamarillas. Los primeros son personas entre las cuales existe

una gran compatibilidad y el propósito es la sociabilidad, tanto en el trabajo, como fuera de él.

Las camarillas se componen por personas muy relacionadas por razones de trabajo, como: Grupos de personal, grupos de ingeniería, o personas que representan una función en la cual tienen necesidad de cooperar. Aquí los miembros se asocian con propósitos de protección y es improbable que exista algún tipo de democracia.

Las subcamarillas incluyen a una o pocas personas identificadas con una camarilla. Otros miembros de la subcamarilla pueden estar empleados en otra empresa. A menudo, estos subgrupos pueden controlar el destino de una camarilla o inclusive de una asociación profesional o comercial por su insistencia de que los posibles miembros deben adherirse a sus costumbres o estándares. La subcamarilla puede controlar la camarilla, la que a su vez puede controlar un grupo formal. De esta manera, un gran número de personas dentro de un grupo organizado puede estar controlado por unos pocos individuos que no tienen autoridad formal.

Propósito de las organizaciones informales.

Las organizaciones informales satisfacen las necesidades humanas en una forma en que no lo hacen las organizaciones formales. Una necesidad que cubren estas organizaciones es perpetuar la cultura del grupo, por ejemplo, un grupo puede

unirse en su deseo de mantener cierto nivel de educación, disciplina o entrenamiento.

La necesidad de información es una segunda razón de la existencia de las organizaciones informales. En las empresas las noticias circulan con lentitud, se transmiten e inclusive las retienen y las organizaciones informales proporcionan los canales o medios para una rápida comunicación con sus miembros.

Las organizaciones informales pueden ayudar a los intereses de la empresa o interferir con ellos. El líder deberá dirigir las organizaciones informales hacia los propósitos de la organización formal (38), interviniendo estos los dos tipos de organización en el proceso administrativo.

#### 3.4 El Proceso Administrativo.

En cada momento los administradores, economistas y en general todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad, y por supuesto, mayores utilidades.

Es importante señalar el proceso administrativo el cual Koontz y O'Donnell lo dividen en: Planeación, organización, integración, dirección y control. (39)

1. La planeación precede a todas las demás funciones

administrativas, ya que determina la estructura de la organización, la cual ayuda a conocer qué tipo de personal se necesita y cuándo, lo que determina también el tipo de dirección y liderazgo para dirigir eficazmente al personal, asegurando el éxito de los planes y proporcionando estándares de control. Esto se logra a través de la determinación de planes y objetivos de la empresa y como alcanzarlos.

2. Organizar es agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa. Así, una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quién es el responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

3. La integración se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario. Es claro que la integración del personal debe estar

estrechamente relacionada con la organización, es decir, con la fijación de estructuras intencionales de papeles y puestos. Muchos autores comentan la integración como una parte de la organización.

4. La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización. Al analizar esta función se mostrará que es aquí donde las ciencias de la conducta hacen su principal contribución a la administración.

5. El control es la medición y corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se estén llevando a cabo en todos los niveles de mando de la organización, por ello es una función de todo administrador desde los niveles mas bajos, hasta el nivel superior. (40)

### 3.5 La Autoridad en la Organización.

Mooney y Reiley identificaron como la autoridad aquel principio que se encuentra en la raíz del proceso de organización; lo que ellos entendían como autoridad formal. Fayol repitió el mismo principio dos veces en su decimotercer deber administrativo -unidad de mando-. Es imposible concebir la existencia de la organización, a menos que una o varias personas estén en poder de exigir la actividad de otros. La fuente de esa autoridad no es significativa en el estudio de la organización;

puede ser la autoridad conferida por acuerdo de aquellos sobre los que se ejerce, como los estados democráticos; puede ser autoridad adquirida debida a que aquellos sobre quienes se ejerce han aceptado un contrato de empleo, como en todas las empresas lucrativas de las empresas capitalistas, o bien, autoridad derivada de la propiedad, como en la institución de la esclavitud.

La autoridad en la organización debe reposar en algún lugar y en alguna forma y es igualmente esencial para el concepto y la idea misma de la organización que haya un proceso de carácter formal, mediante el que pueda aplicarse esa autoridad desde la cumbre y a través de toda la estructura del cuerpo organizado o sea la dirección. (41)

### 3.5.1 La Dirección y la Autoridad.

La dirección en una organización representa autoridad y debe poseer toda la necesaria para el ejercicio de su dirección; sin embargo, esto no quiere decir que dirección y autoridad suprema sean lo mismo. Es cierto que hay y ha habido organizaciones en que la autoridad suprema ejerce su propia dirección. Esto es característico de los gobiernos totalitarios. No obstante el procedimiento habitual es el que la autoridad suprema designe o nombre de algún otro modo a sus dirigentes. Esa designación es por sí misma un proceso que da la clave para la definición real de la organización.

Dirección es la forma que asume la autoridad cuando entra a formar parte del proceso; como tal, es el principio determinante del proceso jerárquico que no solo existe en la fuente, sino que, además, se proyecta sobre toda la cadena jerárquica hasta que realiza la coordinación formal de toda la estructura.

La importancia de la dirección eficiente aumenta al crecer una organización. Ese crecimiento exige dirigentes que conozcan los principios de organización y cómo aplicarlos; pero las cualidades de dirección implican algo más que las habilidades del organizador; exigen las cualidades psíquicas características de los líderes. Esta fase de la dirección es tan vital como el espíritu mismo de la coordinación; de hecho constituye la fase operante de este proceso, puesto que es el dirigente el que debe coordinar no solo los empleos, sino que también a las personas que los ocupan.

Uno de los resúmenes más concisos de las cualidades esenciales para la dirección eficiente se encuentra en la siguiente declaración del general Charles P. Summerall, antiguo jefe del estado mayor del ejército de los E.U.A., el general dijo que: El líder debe ser todo lo que desea que lleguen a ser sus subordinados, por tanto, la responsabilidad de éste es también una responsabilidad para él, en la medida que "los hombres, añadió, piensan lo mismo que sus dirigentes y saben, sin equivocarse lo que sus dirigentes piensan." (42)

### 3.6 Las Organizaciones y el Liderazgo.

Puede efectuarse una distinción útil entre la idea del liderazgo como cualidad personal y como función de organización. La primera se refiere a una combinación especial de características personales, mientras que la segunda tiene relación con la distribución de poderes a través de una organización para la toma de decisiones. Lo primero nos lleva a observar las cualidades y las capacidades de los individuos; lo segundo a los esquemas de poder y autoridad, dentro de las organizaciones. Esas dos ideas o definiciones del liderazgo son útiles; pero resulta importante saber de cual de ellas estoy hablando y en qué condiciones deben tomarse ambas para comprender la situación específica de una organización.

Las primeras ideas sobre liderazgo se ocupaban de él casi completamente en términos de las características personales. El liderazgo se asociaba explícitamente a ciertos poderes especiales. A los líderes sobresalientes se les atribuían extensiones de las capacidades normales que poseían la mayoría de los hombres, así como también poderes extraordinarios.

En los últimos tiempos, las explicaciones totalmente sobrenaturales del líder han dado paso a otras más racionales. El liderazgo se considera todavía en general de acuerdo con las capacidades personales; sin embargo, en la actualidad, se supone que las capacidades en cuestión son las mismas que poseen todas

las personas normales: los individuos que llegan a ser líderes se supone simplemente que las poseen en mayor grado.

En diversas pruebas de la investigación moderna de los rasgos de los líderes, se ha descubierto que ciertas personas que lo son tienden a mostrarse brillantes, a tener un mejor ajuste psicológico y a dar muestras de un mejor juicio, y los estudios que se han concentrado en la conducta social de los líderes demuestran que interactúan más que los no líderes. Tienen tendencia a dar más datos, pedir más información y tomar la dirección para resumir o interpretar cualquier situación. Además uno de los comentarios más significativos sobre nuestra sociedad asiente que no parece haber ninguna correlación particular entre la moral y la ética de una persona y su poder para atraer seguidores.

Se han hecho objeciones en contra de la teoría de los rasgos ya que estos son enunciados de las características personales. La objeción a esto es que, el punto hasta el que un individuo da muestras de capacidad de liderazgo, depende no solo de sus características personales, sino también de las características de la situación en que se encuentra. De esta manera se tiene que cuando los esquemas de situación son diferentes de una organización a otra, no se puede decir cuales son los rasgos personales específicos que conducirán a un buen liderazgo reconocido.

Así es como en una organización sera conveniente definir

las funciones del liderazgo que deben realizarse en esas situaciones y considerar como liderazgo todos los actos que se realicen en ese sentido.

En esas condiciones, me acerco a la idea de dirección, como una función de la organización. Así también se debe de preguntar cuáles son las funciones de dirección y cómo están distribuidas. La distribución puede ser amplia o estrecha. Puede ser tan estrecha (tantas funciones de dirección pueden concentrarse en una sola persona) que el líder lo sea en el sentido popular. Es así que de entre las muchas funciones que se han propuesto de liderazgo destaca que la persona que pueda ayudar o facilitar las cosas al grupo para alcanzar un estado satisfactorio, es la que mayores posibilidades tendrá de que se le considere líder. Si examinamos de cerca lo que constituye impulso o facilitación en este sentido, resulta ser la toma de decisiones o el ayudar al grupo a que escoja entre diferentes opciones; por supuesto elecciones mejores. Así se observa que las decisiones rápidas, eficientes y audaces, (estas últimas el líder las toma bajo cierto grado de incertidumbre pero anticipándose con gran capacidad al futuro), tienen un gran valor en los momentos de crisis; es en situaciones de este tipo donde muchos de los rasgos populares que se atribuyen a los líderes encuentran su expresión espontánea o su justificación y estos son:

La rapidez para la toma de decisiones, el valor para afrontar

los riesgos, sangre fría bajo las tensiones, intuición e incluso suerte, así como otras características tales como extraversión, agresividad, inteligencia y capacidad para conversar. (43)

Por lo tanto, la organización debe comenzar por la especialización del trabajo buscando economía de tiempo y esfuerzo con la mayor excelencia posible en su productividad.

Esto permite a una empresa alcanzar sus objetivos buscando un propósito común en las relaciones internas, siempre concentrándose en el objetivo máximo, logrando así comprometer a los miembros a alcanzar las metas inmediatas de manera eficiente y continua teniendo una comunicación fluida en toda la empresa y en todos sentidos.

Esto se logra efectuando una distinción de grupos afines donde se permita desarrollar capacidades personales, y donde la conducta social sea más libre canalizando las características personales del líder hacia el mejor y más rápido logro de los objetivos de la empresa.

### 3.7 Teoría de Sistemas

La escuela moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas; es decir que la idea básica de un sistema es simplemente un conjunto de partes interrelacionadas.

Un enfoque general es observar a la compañía como si existiera por sí sola, y solamente los gerentes generales deben verla como un sistema e interesarse constantemente por el modo en

que las cosas se relacionan entre sí. Visto así, el trabajo gerencial se divide en cuatro tareas básicas:

- a) Definición de la compañía como sistema.
- b) Establecimiento de objetivos del sistema que puedan subdividirse en:
  - Identificación de sistemas más amplios.
  - Establecimiento de criterios de desempeño.
- c) Creación de subsistemas formales.
- d) Integración de sistemas.

#### Definición de una compañía.

Cuando se define una compañía desde el punto de vista de los sistemas, no hay ningún grupo único (clientes, accionistas o cualquier otro). Hay veces en que resulta tácticamente aconsejable incluir dentro de los límites de la compañía a personas que nunca se considerarían convencionalmente que forman parte de ella. La justificación de esto es simplemente que, puesto que su cooperación es esencial para el éxito de la empresa, deben incluirse explícitamente en cualquier modelo de la situación real que se cree; de otro modo, puede pasarse por alto su importancia.

Muchas organizaciones tienen un equipo de gerencia que incluye a individuos (auditores, abogados, banqueros, corredores y una gran variedad de especialistas) que nunca aparecen en el organigrama de la empresa. En algunos casos, se consulta a esos

expertos externos con tal regularidad, en realidad, forman parte del sistema gerencial; en efecto, la extensión del sistema de gerencia es con frecuencia un buen índice de la capacidad del gerente. (44)

#### Establecimiento de las metas del sistema:

Deben rechazarse criterios tales como el que establece las ganancias como mediciones del desempeño. Deben utilizarse conjuntos de criterios, cada uno de los cuales corresponde a un sistema más amplio del que la compañía forma parte. Una de las implicaciones de esto es que el gerente general debe interesarse tanto por la identificación de los sistemas pertinentes más amplios como por la evaluación de las obligaciones relativas que tiene la organización hacia cada uno de ellos.

#### Creación de Subsistemas.

En la actualidad, se sabe mucho más sobre como dividir las tareas que sobre como reunir las de modos nuevos y llenos de imaginación; así pues, esta tarea es una de las que debe realizar un eficiente ejecutivo en jefe, con base en sus propios juicios y sus intuiciones, más que como resultado de un conjunto de principios precisos. Los más grandes gerentes han realizado improvisaciones impresionantes y duraderas de este modo.

#### Intergración de Sistemas.

Lo que se entiende por integración de sistemas es un proceso

que incluye dos tipos distintos de actividades:

-La estructuración de la jerarquía en el sistema.

-La integración de los modelos de sistemas.(45)

El gerente general debe ser capaz de:

a) Traducir las abstracciones más amplias en los aspectos más detallados de las operaciones de la compañía.

b) Ver las implicaciones de las tendencias principales de la industria para el tipo de contratación de empleados que espera aplicar durante los dos años siguientes, los tipos de máquinas que piense adquirir, los materiales que se encuentran disponibles, etc.

c) Traducir las amplias tendencias que se transmiten a nuestra sociedad, en decisiones específicas relativas a nuevos productos, desarrollo de vendedores y muchas otras cuestiones detalladas.

d) Reconocer las implicaciones estratégicas de los eventos ostensiblemente molestos.

Lo que sucede en una organización puede explicarse con frecuencia mediante el uso de un modelo particular; por ejemplo, una compañía puede considerarse como:

1. Un sistema social, donde pueden utilizarse los numerosos y variados instrumentos de las ciencias sociales, para revelar las pautas y la importancia del modo en que se comportan los miembros.

2. Un sistema económico, donde los discernimientos

proporcionados por la economía clásica pueden utilizarse para explicar una amplia gama de ocurrencias.

3. Un sistema de procesamiento de datos, donde se requiere el conocimiento de la técnica de manejo de información para analizar las necesidades de comunicación.

Cada una de esas analogías es extremadamente útil para el gerente, puesto que, con frecuencia, constituyen la clave para una explicación válida de lo que tiene lugar al interior de la compañía; en consecuencia, cuanto más modelos pueda tomar un gerente para aplicarlos a problemas particulares, tanto más capaz será de comprender por qué ocurren hechos específicos y que debe hacer al respecto. A la inversa, un gerente puede dañar fácilmente a su organización, si se comporta habitualmente de acuerdo con un modelo inadecuado. Como ilustración frecuente de esto, se da el depender de los incentivos económicos para remediar deficiencias del sistema social.

Por supuesto, no hay ningún modelo o plan conceptual simple que abarque toda la amplitud y la complejidad de la realidad, aun cuando, todos y cada uno de ellos, a veces, pueden resultar útiles en casos particulares. Es por esto que la administración sigue siendo un arte, puesto que quien la practica debe ir más allá de los límites de los conocimientos teóricos para poder ser eficiente. En cuanto el gerente comience a pensar científicamente, estará haciendo ya una abstracción de la realidad; tal abstracción puede basarse en la economía, la

sociología, la psicología o la ingeniería, pero esto es solo una parte de la realidad. El verdadero reto para el gerente es que vea y comprenda la situación en todo su conjunto.

El gerente moderno necesita un nuevo método para abordar su trabajo, por tres razones distintas:

1. Debe tener un modo de pensar en la administración que le permita considerar la tremenda cantidad de nuevos conocimientos que están apareciendo.

2. Deberá manejar un marco de conocimientos que le permita relacionar una especialidad con otra en su trabajo.

3. Deberá elevar sus miras por encima del conglomerado de las operaciones actuales al interior de la compañía y comprender el modo en que su empresa se relaciona con su ambiente complejo (los otros grandes sistemas de que forma parte).

Una vez habiendo estudiado la organización y la relación de esta con el liderazgo, me doy cuenta que de dentro de toda empresa es de suma importancia la interrelación grupal, la cual retomaré en el siguiente capítulo.

Capítulo 4 Las Herramientas Sociométricas en el Proceso de Interrelación Grupal.

Una vez estudiada la organización es posible observar que los individuos que se desarrollan dentro de ésta, forman un conjunto de interrelaciones (o sistema) entre ellos, donde se observan procesos personales, situacionales e individuales, los cuales bajo las normas que rigen a la organización, toman un matiz específico en cada tipo de organización.

Es por esto que en el presente capítulo se estudian los procesos que presentan los individuos en grandes masas y más específicamente: Los procesos de interrelación en los grupos restringidos. Esto esclarecerá cómo se estructuran las redes de relaciones interpersonales, junto con las fuerzas del medio, aunado a ciertos comportamientos específicos por parte de los integrantes de un grupo y de ésta manera, se conocerá qué papel juegan los líderes dentro de los mismo grupos, esto es: los roles que pueden presentar y las características más importantes que los hacen destacar, para de ésta manera dirigir al grupo en general.

Ahora bien, en éste capítulo se manejarán las palabras rol y status, en la primera me referiré a la definición de las funciones que cada miembro del grupo desempeñará y es conveniente señalar que existe un vínculo entre las funciones y los objetivos que se realizan y que en la medida en la que los roles están correctamente establecidos, menor será la probabilidad de que un

grupo tienda a desorganizarse o de que exista usurpación de papeles, al mismo tiempo que también permitirá que los individuos puedan reconocer la importancia de su labor dentro de las tareas grupales. El status lo definiré como el nivel jerárquico y funcional que ocupa un individuo dentro del grupo al que pertenece.

A continuación se presentarán estudios acerca de la teoría de las masas para posteriormente poder entrar al tema de las relaciones en los grupos restringidos.

#### 4.1 Teoría de la Psicología de las Masas.

El hombre siempre aparecerá integrado a su entorno social, las relaciones de una persona con sus padres y hermanos, compañeros y demás personas allegadas a él deben ser consideradas como fenómenos sociales y solo aquellos procesos particulares que no tienen relación con su entorno social como los narcisistas están excluidos de la psicología social o colectiva.

De esta manera la psicología social considera al individuo como un miembro de un pueblo, clase social, institución o como elemento de una multitud humana, que en un momento dado y con un determinado fin se organizan en masa.

Es así como el hombre es un ser social, y de ninguna manera - a menos que sea patológica - escapa a las fuerzas del medio. Gustavo Le Bon dijo "El más singular de los fenómenos presentados por una masa psicológica es el siguiente: cualesquiera que sean los individuos que la componen y por diversos o semejantes que puedan ser su género de vida, sus ocupaciones, su carácter o su inteligencia, el sólo hecho de hallarse transformados en una multitud les dota de una especie de alma colectiva. Este alma les hace sentir, pensar y obrar de una manera por completo distinta de como sentiría, pensaría y obraría cada uno de ellos aisladamente". (46)

Una alma colectiva que parte de móviles inconscientes, así que la mayor parte de nuestros actos cotidianos son efecto de móviles inconscientes que escapan a nuestro conocimiento. Es por esto que para entender el proceso de liderazgo en grandes grupos debemos conocer como actúan y qué características presentan los individuos que componen una masa.

Así, se observa que:

a) En una multitud de individuos las adquisiciones individuales se borran, desapareciendo así la personalidad de cada uno de los individuos, surgiendo el inconsciente social y uniéndose todos en una sola voz.

Los individuos integrados en una multitud adquieren por el sólo hecho del número, un sentimiento de potencia invencible, de

pertenencia venciendo instintos tales como los de miedo o supervivencia que de una manera aislada los hubieran frenado. Además en una multitud anónima muchas veces desaparecerá el sentimiento de la responsabilidad que es el freno constante de los impulsos individuales.

b) Otro aspecto importante es el contagio mental. Dentro de una multitud, todo sentimiento y todo acto son contagiosos hasta el punto en que el individuo sacrifica muy fácilmente su interés personal a interés colectivo.

Los individuos integrados en una masa desarrollan caracteres muy opuestos a los propios, perdiendo su personalidad consciente y obedeciendo a todas las sugerencias de aquellos que les guían.

Un individuo integrado ya en una multitud no tiene ya consciencia de sus actos. Desaparece su personalidad consciente y predomina la inconsciente y tendían a transformar inmediatamente en acto las ideas sugeridas. Bajo la influencia de la sugestión las masas son capaces de sacrificarse por un ideal y hay una moralización del individuo por la masa, además una multitud es muy accesible al poder de las palabras, las cuales son susceptibles de provocar las más violentas tempestades, como de apaciguar y de volverla a la calma. Las palabras aceptadas por las multitudes nunca podrán contra argumentos lógicos, ni la razón.

Una multitud es un dócil rebaño incapáz de vivir sin amo. Tiene sed de obedecer y se somete a aquel que se erige jefe. Estos jefes deberán de tener determinadas características como:

- 1.- Una intensa fe en una idea (para hacer surgir la fe en una multitud).
- 2.- Una voluntad potente e imperiosa, susceptible de animar a la multitud, carente por si misma de voluntad.

Le Bon atribuye a los líderes un poder misterioso e irresistible al que da nombre de prestigio y lo define como una especie de fascinación que un individuo, una obra o una idea ejercen sobre nuestro espíritu. Esta fascinación paraliza todas nuestras facultades críticas y llena nuestra alma de asombro y de respeto. Los sentimientos entonces provocados son explicables, como todos los sentimientos, pero probablemente del mismo orden que la sugestión experimentada por un sujeto magnetizador.

Existe un prestigio artificial y un prestigio personal. El primero se les da a las personas por su nombre u honorabilidad.

El prestigio personal muy pocos lo tienen pero éstos pocos se imponen por el mismo hecho de poseerlo como si tuvieran un talismán mágico, tal es el caso de los líderes natos, este prestigio depende del éxito y desaparece ante el fracaso.

#### 4.1.1 Formación de una Masa en el Sentido Psicológico.

Mac Dougall menciona que para que los miembros de un grupo humano lleguen a formar una masa en el sentido psicológico de la palabra, es necesario que entre los individuos exista algo en común, que un mismo interés los enlace a un mismo objeto, que experimenten los mismos sentimientos en presencia de una situación dada y Freud añade que posean, en cierta medida la facultad de influir unos sobre otros.

Mac Dougall hace un juicio sobre las multitudes desorganizadas en el cual dice que una masa así es excitable, impulsiva, apasionada, versátil, inconsecuente, indecisa y al mismo tiempo inclinada a llegar en su acción a los mayores extremos, accesibles a pasiones violentas, superficial en sus reflexiones y violentos en sus juicios, portándose pues como un niño mal educado.

Mac Dougall, por otro lado cita la tesis de una organización superior y enumera cinco factores capitales para elevar el nivel de la vida psíquica de la multitud:

1.- La primera condición -y la esencial-, consiste en cierta medida de continuidad en la composición de la masa y esta puede ser material o formal. La primera cuando las mismas personas forman parte de la masa por un tiempo prolongado.

2.- La segunda, cuando dentro de la masa hay situaciones que son ocupadas sucesivamente por personas distintas y cada uno de los individuos conozca la naturaleza, función, actividad y metas de la masa.

3.- La tercera condición es preciso que la masa se halle en relación con otras formaciones colectivas análogas, pero diferentes, sin embargo en diversos aspectos, e incluso que rivalicen con ella.

4.- La cuarta condición es que la masa posea tradiciones, usos e instituciones propios.

5.- Por último la multitud debe poseer una organización que se manifieste en la especialización y diferenciación de cada uno de sus miembros.

Ahora bien una vez habiendo mencionado las relaciones y la psicología de las masas, se deberá estudiar las interrelaciones en los grupos restringidos, ya que éste tipo de grupos "cara a

cara", son los que se presentan prácticamente en su totalidad bajo un líder en las organizaciones, siendo difícil que un sólo Jefe de departamento, Gerente, Director, Supervisor o Capatáz, tenga a su cargo a más de un par de docenas de individuos (No se destaca aquí a los líderes sindicales ya que el sindicato no es una parte formal de las organizaciones).

#### 4.2 Teoría de los Grupos Restringidos.

Una vez más, estudiando grupos reducidos -cara a cara- o sea, los grupos restringidos, nos damos cuenta que nuestra vida cotidiana está sumergida en un marco colectivo, que se articula según ciertas estructuras, ciertos marcos preestablecidos, en cuyo interior los vínculos grupales constituyen una suerte de argamasa psíquico; que, corrientemente, estamos dominados por una mentalidad común que resulta de esa copresencia, y cuya expresión manifiesta es la opinión pública. La psicología colectiva está lejos de agotar toda la gama de los intercambios sociales. El explicar la mentalidad y la estructura íntima de un grupo numeroso sería prácticamente imposible mientras no se aprendan las redes individuales que en él se entrecruzan.

Uno de los motivos que han orientado las investigaciones hacia los pequeños grupos es el de orden práctico:

En este terreno es posible asistir al desarrollo y estructuración de las relaciones, observar la espontaneidad, los tipos de intercambio y de comunicación, las formas de liderazgo, las atracciones, las tensiones colectivas e interpersonales.

A continuación trataré tres corrientes de investigación:

- 1.- La corriente sociométrica
- 2.- El análisis de las interacciones
- 3.- La dinámica de grupo.

#### 4.3 La Corriente Sociométrica.

Es básicamente desarrollada por el Dr. J. L. Moreno quien se ocupa por la cualidad (la manera y la intensidad con que son vividas por el hombre) y su cantidad (su aptitud numérica). El trata de aplicar la medida al ser social y tiende a estudiar con la ayuda de las matemáticas los caracteres psicológicos de las poblaciones. Lo que importa es aprender las atracciones y los rechazos espontáneos -y a menudo cambiantes- que existen entre los sujetos de los grupos, es decir la afinidad entre ellos.

Habrà que penetrar en el interior mismo de esas relaciones y de esta manera comprender esta fórmula paradójica: "los métodos de investigación psicosocial deben sufrir una crisis de subjetivación para adquirir mayor objetividad." (47)

Esto es, las afinidades y los conflictos que surgen desde el momento en que dos o más individuos están juntos, permitirá al sociometrista orientarse en el mundo del contacto humano.

A continuación se presentarán cuatro elementos importantes de la propia corriente sociométrica los cuales son:

- a) Átomos y Tramas.- Red de relaciones interindividuales dentro de cada sujeto en un grupo.
- b) Status Sociométrico.- Elecciones, repulsiones, aislamientos de cada miembro de un grupo así como el lugar que ocupan dentro del mismo.
- c) Configuraciones Típicas.- Las estructuras que se encuentran generalmente en grupos y sus representaciones gráficas.
- d) Psicogrupos y Sociogrupos.- Diferenciación y definición de éstos.

#### A.- ATOMOS Y TRAMAS.

El Dr. Moreno desarrolló con el término átomo social no al individuo, sino a la red de relaciones interindividuales dentro de cada sujeto. Estas relaciones deben, por otra parte, ser encaradas desde los dos puntos de vista siguientes:

- 1.- Desde el punto de vista de las iniciativas del individuo considerando, que elige o rechaza, o aún permanece indiferente frente a éste o aquel "otro".

2.- Desde el punto de vista de las elecciones o las repulsiones (o indiferencia) de los otros hacia el individuo considerado.

#### B.- STATUS SOCIOMETRICO.

La observación de cualquier grupo revela que el coeficiente de elecciones o repulsiones es muy desigual según los individuos. Algunos se imponen la parte del león al punto de no estar en posibilidad de responder a las condiciones múltiples que los designan. Se les llamará, según las situaciones, los preferidos o los líderes, dos status que es importante no confundir, ya que la experiencia muestra que raramente corresponden a los mismos sujetos, y nunca a los mismos roles. La mayoría de los sujetos se reparten en número medio de elecciones y rechazos; por último, cierto número de sujetos quedan separados; entre ellos se pueden distinguir los aislados y los rechazados.

Los líderes estarán beneficiados por una situación de prestigio que va mucho más allá de los sujetos con los cuales están en contacto directo. Ejercen sobre un gran número de contemporáneos suyos una atracción o un ascendiente considerables, porque encarnan, por lo menos aparentemente un ideal o a un mito.

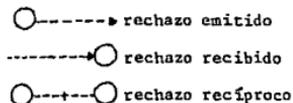
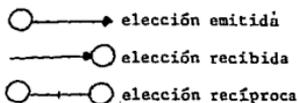
Finalmente se puede trasladar sobre un mismo gráfico o sociograma los átomos sociales de diversos miembros de un grupo indicando las relaciones mutuas, ya sean positivas o negativas.

#### C.- CONFIGURACIONES TIPICAS.

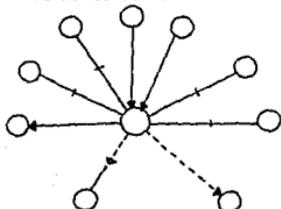
Una vez estudiado cualquier grupo restringido, se pueden realizar representaciones gráficas sociométricas. A continuación mencionaré los 2 tipos de estructuras fundamentales de grupos, debiendo tomar en cuenta que las configuraciones grupales pueden llegar a ser infinitas. Estas configuraciones típicas son:

- La asociación en núcleo: Grupo cerrado en donde los individuos se eligen mutuamente.
- Relaciones en cadena: Que designan una serie de elecciones que se transmiten progresivamente, entre individuos que presentan ciertas afinidades tales como círculos literarios.
- Cuando el sociograma del grupo revela dos estructuras principales centradas alrededor de los líderes se está en presencia de dos grupos rivales.

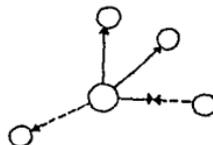
REPRESENTACIONES GRAFICAS CORRIENTES EN SOCIOMETRIA



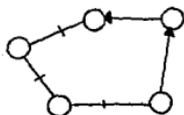
átomo social de un líder



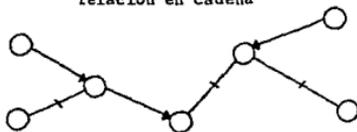
átomo social de un aislado



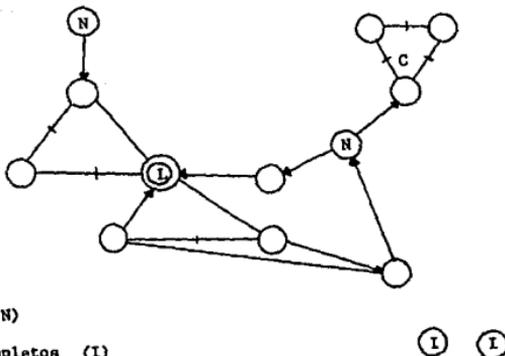
relación en núcleo



relación en cadena



SOCIOGRAMA de elecciones en un grupo de 14 miembros (método de Moreno)



OBSERVACIONES:

1 Líder (L)

2 Olvidados (N)

2 Aislados completos (I)

1 Pandilla (C)

#### D.- PSICOGRUPOS Y SOCIOGRUPOS.

Es importante distinguir los psicogrupos, donde relación y elección reposan especialmente sobre afinidades sentimentales, y los sociogrupos, en los que domina la preocupación por la actividad en equipo y el rendimiento funcional, ya que para ésta investigación si bien me interesan las relaciones interpersonales grupales, más que preocuparme sobre afinidades sentimentales, deberé de centrar la atención en los sociogrupos, ya que dentro de una organización, el rendimiento funcional es primordial para elevar la productividad la cual depende en gran medida del trabajo en equipo y la asignación de funciones.

TESTS SOCIOMETRICOS. Moreno y sus colaboradores prepararon un cierto número de tests en los cuales ponían a los sujetos en situación de relacionarse espontáneamente unos con otros. Estos resultan propiamente de las comprobaciones y las nociones anteriormente expuestas. El ejemplo más simple consiste en invitar a niños de una escuela a elegir libremente al compañero de clase que quisieran que se sentara junto a ellos. Los coeficientes de atracción varían evidentemente según la situación o tarea encargada. Los tres criterios de elección más generalmente empleados por niños y adultos se refieren a: la cohabitación o vecindad, el trabajo en común, los juegos y ocios a compartir.

Moreno también realizó procedimientos dramáticos tales como el rol playing, en el cuál se pone a los sujetos a actuar un rol o un fragmento de un rol (ej. un padre y un hijo).

Otro procedimiento que desarrolló es el psicodrama el cuál tiene lugar en presencia de un público y éste sirve como un agente resonador del mismo drama.

Sociodrama.- Similar al psicodrama, pero, en éste el público es el que se transforma en paciente identificándose con los símbolos que se le presentan.

Los tests sociométricos proporcionan datos indispensables sobre las estructuras asociativas de los grupos restringidos y también sobre sus vías de comunicación, pero no pueden resolver por sí solos el problema de la cohesión grupal en la cuál intervienen factores internos tanto afectivos como funcionales, el rol y las relaciones intergrupales adoptadas por el grupo en su propio medio circundante y los marcos y las estructuras de la sociedad global en las cuales se desarrolla el grupo.

Los resultados sociométricos deberán de ser relacionados con factores mentales o sociales tales como nivel de inteligencia, edad, sexo, raza, nivel socioeconómico y la percepción social del status.

Una vez habiendo establecido los diferentes elementos que componen la corriente sociométrica, estudiaré los procesos de interrelación según Bales.

#### 4.4 El Análisis de los Procesos de Interacción.

R. F. Bales ha logrado restringir a 12 categorías que ordenan las relaciones humanas. La dinámica de las relaciones provoca un paseje incesante, variado pero orientado de una categoría a otra; por ello prefiere el término de análisis del proceso a análisis de contenido. De ésta manera explica ciertas normas del proceso casi constante distinguiendo diversos ritmos y estilos de interacción que corresponden a diversos tipos de situaciones y de poblaciones grupales. Las 12 categorías que conservó:

Area socioafectiva  
positiva

- 1: Muestra solidaridad
- 2: Se muestra relajado
- 3: Aprueba

Area de las tareas

- 4: Da una dirección, una  
sugestión
- 5: Da una opinión
- 6: Da una orientación,  
una información
- 7: Pide una orientación
- 8: Pide una opinión
- 9: Pide una dirección

Area socioafectiva  
negativa

- 10: Desaprueba
- 11: Manifiesta una  
tensión
- 12: Manifiesta  
antagonismo

Las anteriores categorías se corresponden de dos a dos a partir del centro en función de seis problemas: orientación (6,7) evaluación (5,8), control (4,9), decisión (3,10), tensión (2,11), e integración (1,12).

La hipótesis general es que todo grupo que busca solucionar

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

un problema tiende a pasar sucesivamente por esas fases, y existen normas procesales.

Bales estudia esos procesos, sobre todo en el curso de discusiones colectivas que se refieren a un problema o a una tarea a resolver.

Para efectuar el análisis observa detrás de un espejo de visión unilateral a un grupo de personas que tienen que resolver un problema colectivo y que notan la presencia del investigador. Las conversaciones son anotadas, grabadas y registradas.

Bales estima que: "En ciertas condiciones asignables, todo problema de grupo tiende hacia un proceso de resolución. Y por sus desviaciones de ese proceso medio se puede diagnosticar la naturaleza y el estilo de interacción de tal o cual grupo en particular" (48). Además se pueden descubrir roles entre sujetos y en sus actitudes sociales; teniendo en cuenta la masa de intervenciones de las que cada uno es agente se podrá, en efecto, clasificarlos según el número de frases que dirigen al grupo entero, según los que dirigen a algunos miembros específicos del grupo y reciprocamente según las intervenciones colectivas o singulares al respecto.

De esta manera Bales plantea un esquema general que

corresponde a los problemas funcionales particulares que aparecen en todos los grupos. En esta perspectiva el ritmo funcional de interacción se ejerce, si no independientemente, por lo menos a través de todas las estructuras grupales. A partir de las normas funcionales se revelarán ciertas variaciones significativas correspondientes a géneros de grupos distintos sobre los que se podrá establecer ulteriormente una tipología.

En esta tipología habrá que tomar en cuenta el tamaño de los grupos, su pertenencia cultural, y el nivel de significación colectiva de los problemas a resolver. Por ejemplo, habrá conducta diferente en un grupo acabado de formar que en uno ya estructurado y homogéneo.

Por otra parte Bales establece matrices de interacción entre las cuales cada sujeto aparece como emisor y receptor, teniendo en cuenta las observaciones dirigidas al grupo en su conjunto. Pero el examen atento a dichas matrices revela los siguientes puntos:

- Una diferenciación muy clara de actitudes entre los sujetos
- El sujeto que ha efectuado el mayor número de intervenciones hacia los individuos es también el que se dirige con más frecuencia al grupo en general
- El sujeto que más emite es también el que más recibe
- En lo que respecta a todos los sujetos (salvo el más

influyente), las emisiones se dirigen ante todo hacia los miembros más activos y luego hacia el grupo en general.

Un punto importante es que las nociones del rol y del estilo del rol sólo aparecen con claridad en el sujeto central a quien se puede clasificar de líder y en este sentido Bales descubrió la existencia de una complementariedad significativa entre el rol del líder y el de los otros miembros del grupo, pareciendo que si el líder interviene mucho en la orientación de las tareas el propio grupo produce relativamente poco; y a la inversa, el grupo se encuentra más productivo y comprometido cuando el líder interviene solo o sobre todo en el plano de la información y de la explicación y manifiesta una actitud de comprensión.

A continuación se retomará el tema de dinámica grupal, dado que es importante el estudio de esta corriente psicológica, para entender los diferentes factores que logran que exista cohesión dentro de los grupos restringidos.

#### 4.5 La Dinámica del Grupo.

Esta corriente psicológica explora los determinantes y los efectos de la cohesión de los grupos. La fuente de esta cohesión es llamada presión hacia la uniformidad la cual tiene tres centros principales.

1.- El primero se refiere a la personalidad del sujeto en particular, quien adopta en el curso de su socialización un sistema más o menos coherente y rígido de creencias y valores.

2.- Las instituciones (leyes, costumbres, controles) que se ejercen a una cierta cultura.

3.- Por último, algunas presiones son propias de tales o cuales grupos y que ejercen ciertas normas específicas.

La formación de grupos restringidos está en gran parte determinada por variables sociológicas, tales como la edad, sexo, residencia, nivel cultural y económico, etc. Y en función de éstas variables se trata de encontrar: por qué y cómo se forman tales grupos, cómo influye un grupo sobre sus miembros y cómo los miembros resisten eventualmente a las influencias del mismo grupo.

Los principales factores que logran que un grupo restringido exista son:

- Ecológicos: Aquellos que se refieren a la proximidad de domicilio o encuentro en algunas asociaciones o comunidades, también llamados factores ambientales.

- Normas grupales: Es decir, cierta uniformidad en opiniones y conductas lo que los liga a la densidad de comunicaciones. Cuando se crean redes numerosas y vivientes de contactos simpáticos, de intercambios, de servicios y de opiniones, la

cohesión se produce; así se está en condiciones de hablar de un grupo. El grupo adquiere una especie de poder interno, que controla las actividades de sus miembros, caracterizándose por ciertos modelos de actitudes e ideologías comunes cuyo mantenimiento es importante para realizar los fines a que apunta el grupo.

- Los sujetos que se desvían se definen por una resistencia a esas normas.

Se han mencionado tres corrientes psicológicas importantes, que manejan y estudian las variables que existen en grupos restringidos, nuevamente en estas corrientes se hace mención de una manera clara, del papel que juega el líder dentro de los grupos, tema que a continuación será retomado para ampliar la visión de lo que considero es un líder.

#### 4.5.1 Ascendente y Liderazgo.

Diferencia entre autoridad y prestigio: El prestigio no se confunde con la autoridad, que es una noción más general; ésta puede, durante algún tiempo prescindir de aquel, mientras que el prestigio puede conferir lo que se llama autoridad moral.

El prestigio consiste en una especie de fascinación mental, de brillo que emana de un grupo, o de un hombre que simboliza

ciertos valores colectivos. Además el efecto del prestigio hace solidarios al que lo ejerce y al que lo recibe, ya que si uno de los dos desaparece toda la situación se ve comprometida. El prestigio es el alma del poder, por ello sus fundamentos han sido analizados por todos los autores preocupados por la psicología política. Así Maquiavelo menciona a "La popularidad como fuente indispensable de la autoridad" (49). Le Bon subraya la importancia del éxito y el General De Gaulle comenta que "El prestigio es eminentemente personal, una aptitud natural, una actitud misteriosa" (50).

**Prestigio y ascendiente:** Una segunda distinción terminológica es aquella que menciona que el prestigio significa ilusiones mágicas, designa un poder fascinante, irracional, a menudo ilusorio. El ascendiente corresponderá al efecto de cualidades positivas. Por tanto el ascendiente será definido como todas aquellas virtudes y cualidades que logran otorgar al líder un grado de mayor jerarquía y que se encuentra por encima de las demás personas a las cuales dirige.

Un jefe no es una persona que pueda ubicarse sobre un pedestal o rodearse de un halo misterioso. Se trata más bien de una exigencia latente de mentalidad colectiva; por ella el jefe no es exactamente un miembro del grupo, sino su imagen, su símbolo, su proyección, el depositario de sus aspiraciones. Los jefes intuyen esta exigencia y esta misión, pero paradójicamente,

es una cierta sumisión al grupo la que condiciona su ascendiente sobre él. Muchas veces existe en el grupo una mezcla de admiración y temor hacia el líder o el jefe, pero esto es solamente un efecto secundario y a veces artificial.

Los líderes ven mucho más allá del círculo estrecho de sus necesidades personales, expresan las preocupaciones de sus compañeros y no manejan medios autocráticos, ayudan a los miembros de su grupo a tomar una consciencia más clara de sus capacidades. Los grandes jefes combinan con su autoridad la atracción afectiva (simpatía, aura) y el ascendiente funcional, asentado en su competencia técnica (aquel nivel jerárquico que le otorgan sus conocimientos y que se encuentra por encima de sus compañeros de grupo).

#### 4.5.2 Autonomía y Valores Personales.

Es importante señalar, que algunos sujetos adoptan seriamente tanto los valores como los prejuicios de su grupo, prueba de que está profundamente integrado en él y ésta identificación va desde el fanatismo, el conformista trivial y la adopción consentida con un vago remordimiento. En caso contrario tendríamos al que reprueba los valores del grupo y se aleja de éste medio.

La autonomía. Un factor importante es aquel de toma de conciencia individual y de la opción. Escalas de valores diversas y a menudo opuestas, crean incertidumbre crítica y conducen al sujeto a elegir, esta vez, en función de sus preferencias profundas. La aparición del individualismo sólo es posible allí donde el movimiento social (especialmente el de clases) permite al sujeto tomarse como centro de referencia entre los variados ambientes por los que pasa.

Cuando el individuo se da a sí mismo leyes, reglas, jerarquías de valores que crea o hace suyas se constituye en persona y alcanza una relativa autonomía.

Así encuentro que no se puede clasificar las personalidades sino en función de los genotipos, es decir, de las actitudes profundas, del sistema de valores elegido, en suma, de su filosofía de la vida. Entonces se tiene que Spranger da seis genotipos de personalidades correspondientes a valores cardinales (51):

- el tipo teórico (valor, verdad)
- económico (utilidad)
- estético (belleza)
- social (sentido de lo humano)
- político (ambición)
- combinaciones diversas de ellos

Aquí es importante señalar que hay una evolución posible de un genotipo a otro, ejemplo: Un estudiante teórico que después de casarse se transforma en económico.

Debe de entenderse que una personalidad implica ciertas estructuras y se expresa por ciertas actitudes fundamentales, y es necesario interpretarlas en función de toda su historia, por tanto se deben de tener en cuenta simultáneamente los determinantes objetivos, tanto biológicos (sexo, edad, salud), como sociológicos (cultura, nivel económico, habitat, campo y status social propio y el estilo de adaptación psicosocial). Conociendo éstos aspectos podré no solamente diferenciar al individuo de sus semejantes, sino también comprenderlo en su singularidad, sus reacciones, sus preferencias, sus proyectos frente a las situaciones y los valores, actitudes fundamentales que todo líder debe conocer por el bien de cada individuo y del grupo en el cual se desarrolla. Esto me permite hablar del conocimiento que un líder debe tener sobre los roles que desempeña y/o desempeñan los subordinados del grupo que dirige, así como los roles tanto colectivos como individuales, roles que a continuación explicaré.

#### 4.5.3 El Enfoque Clínico de los Roles.

Benne y Sheats distinguen tres categorías de roles en el seno del grupo (52):

- a) Los roles relativos a la tarea, es decir, los que apuntan a coordinar y facilitar el esfuerzo de grupo en cuanto a sus objetivos y medios para alcanzarlos. Así se puede distinguir a la persona que crea las ideas, al coordinador, al crítico, al informador, al investigador, al secretario.
- b) Los roles relativos al mantenimiento de la vida colectiva; aquellos que se preocupan por lazos socioafectivos y mantienen la moral del grupo, reducen los conflictos interpersonales y aseguran la expresión y la seguridad de cada uno, existiendo así el estimulador, el mediador, el protector.
- c) Los roles individuales. Esta categoría se refiere a las satisfacciones de necesidades individuales propias. Esta satisfacción se efectúa en detrimento de la productividad o del clima colectivos, pero a menudo ocupan un lugar importante en las conductas de ciertos sujetos.

Se distinguen cuatro casos principales:

- El dominador, que trata de imponer, de demostrar sus superioridad, con independencia de las exigencias de la situación.
- El dependiente, que constantemente trata de provocar simpatía y apoyo para sentirse seguro.

- El amante del prestigio, quien apunta a hacerse valer y atraer la atención por todos los medios, y que a menudo es susceptible ante la crítica.

- El hombre que se relata aprovechando la situación colectiva para expresar sus sentimientos, sus ideas, su historia personal, sin relación con los problemas reales del grupo.

Se distinguen dos casos más: aquel que habla de algún estereotipo con el cual se identifica y por otro lado el negligente y cínico que exhibe una perfecta indiferencia hacia las preocupaciones de los demás.

Los roles anteriormente citados son necesarios para el conocimiento de las situaciones grupales.

#### 4.5.4 Técnicas que Generan o Modifican Actitudes Grupales.

Dentro de los grupos existen elementos importantes que influyen de manera significativa en éstos. Algunos grupos crecen y en cierto sentido se actualizan; otros progresan lentamente o no logran desarrollarse en dimensiones importantes. Así por ejemplo los grupos de estudiantes pueden ofrecer ambientes, donde el crecimiento y el aprendizaje resulten fáciles y los equipos de trabajo pueden ofrecer una atmósfera creadora donde innovar y

producir. De manera negativa podemos encontrar grupos que preparen el terreno para la delincuencia juvenil dentro y fuera de la escuela y equipos de trabajo con tendencia a la mediocridad y baja productividad.

Es así como se ve que la comprensión de principios idóneos del desarrollo de grupos provee al líder de grupo con orientación para intervenciones específicas. El líder puede decidir si acelera el proceso, desacelera, congela o lo enfoca a que un grupo no evada o ignore las oportunidades de aprendizaje. La teoría de desarrollo de un grupo es una guía particularmente útil para que el líder pueda entender en qué fase atraviesa el grupo en cierto momento y tomar las medidas necesarias para modificar y orientar actividades tanto grupales como individuales.

Antes de explicar la teoría de desarrollo grupal, deberá situar a un grupo humano de una manera funcional, es decir, tomar en cuenta que todo grupo deberá reunir ciertas características específicas tales como: organización, funciones, metas comunes y cohesión grupal.

La organización de un grupo depende básicamente de la realización común de tareas concretas, un sistema de participación, un sistema de dirección o animación, un conjunto

de reglas y procedimientos y sobre todo un objetivo o meta.

Otro punto importante de tomar en cuenta es que todos los grupos humanos existen y continuamente están cambiando, como si el grupo tuviera una vida propia y su característica fundamental es el movimiento. Así vemos que unos grupos crecen se presentan saludables y progresan pasando el tiempo, por otro lado otros grupos se estancan, resultan poco saludables y tienden a extinguirse.

Toda relación grupal implica interacciones entre los elementos del grupo con un fin o meta, estas interacciones producen bienes materiales y psicosociales que los miembros del grupo requieren para sus vidas. El grupo forma parte de la organización de la personalidad desde el punto de vista psicológico y por esto se puede decir que la importancia de los grupos reside en la producción de satisfactores para el desarrollo de sus miembros, y así se tiene que un grupo es atractivo para sus miembros cuando:

- se les comprende
- se les acepta
- se les ayuda a comprenderse más a sí mismos
- se les da seguridad y confianza
- se les da libertad
- se comparten decisiones, responsabilidades, actividades y beneficios

Para que un grupo reúna las condiciones de atracción para sus miembros deberá encontrarse un esquema estructural donde participen los miembros del grupo, los recursos del propio grupo y las metas de éste (53).

a) Los miembros del grupo.- Factor básico de todo grupo y son las personas que lo integran, constituyen la razón de ser del grupo y sobre ellas se revierten los beneficios generados.

b) Los recursos del grupo.- Son los conocimientos de los miembros y los elementos e instrumentos que se utilizan para que el grupo logre sus metas. Son una medida de desarrollo de los miembros del grupo.

c) Las metas del grupo.- Son el nexo que une a las personas, son las necesidades o metas comunes. Es la meta común de grupo y no la suma de las metas individuales.

Las metas del grupo implican una situación cooperativa, esto es que un miembro solo puede lograr la meta o parte de ella en la medida en que todos los demás miembros también puedan lograrla.

Se deberá también entender que todo grupo, entre más saludable sea establecerá nexos con otros grupos y en la medida en que un grupo esté correctamente estructurado tenderá a absorber miembros de otros grupos con una estructura no tan eficaz y eficiente.

#### 4.5.5 Las Relaciones del Grupo.

1.- Relaciones de liderazgo. Se pueden distinguir dos fases del liderazgo en general:

- a) El liderazgo que aglutina a las personas en torno al líder y,
- b) Cuando el grupo se ha desarrollado al óptimo y el conjunto de las funciones son desempeñadas por todos los miembros.

El liderazgo efectivo es aquel que organiza al grupo para el logro de sus metas, esta organización es evolutiva, delega autoridad y responsabilidades y coordina todo el grupo.

2.- Relaciones de tiempo libre. Estas son relaciones informales donde las personas se conocen mejor y tienen intereses comunes ajenos a los del trabajo y se crea un nexo de simpatía y solidaridad, y refuerzan al grupo porque:

- Calman las situaciones tensas
- Hacen amables las relaciones interpersonales
- Estimulan a la actividad que se refieren a las metas de grupo.

3.- Relaciones con otros grupos. Todo grupo se verá relacionado con otros grupos de manera positiva o negativa, muchas veces cuando existe presión de otros grupos sobre uno en particular producen el efecto de cohesión, que tiende a unificar más al grupo para defenderse, y muchas veces en el caso contrario de grupos que compartan ideología y valores similares llega a

sucedir que aquel grupo que sea más fuerte, como ya se mencionó, absorva a aquel que todavía no esté bien estructurado. Las relaciones con otros grupos pueden ocurrir indirectamente, a través de sus miembros quienes participan en otros grupos y, directamente, de grupo a grupo como cuando se unen o confrontan a otros (54).

#### 4.5.6 Acciones Grupales.

Se pueden distinguir tres amplias categorías de acciones grupales:

- a) Acciones para la tarea de grupo.- Su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común, con la solución de éste problema.
- b) Acciones individualistas.- Referente a los roles individuales de los miembros.
- c) Acciones de constitución y mantenimiento del grupo.- Se orientan hacia el funcionamiento del grupo como tal. Tienen por objetivo, alterar o mantener la forma de trabajo del grupo; al mismo tiempo lo fortalecen, regulan y pretenden perpetuarlo como tal.

En lo relativo al último punto es importante hacer notar que conforme evoluciona un grupo se necesitan más actividades coordinadoras y críticas ya que si existen demasiadas críticas en

un grupo que se inicia es probable que en éste cunda el pánico y se desintegre. Un grupo desarrollado requiere de una regulación más sofisticada que un grupo que se inicia.

También debe de considerarse que demasiadas innovaciones en el sentido de nuevas ideas, así como el no dejar que el grupo se exprese libremente presentando y solucionando conflictos y generando presión o apresurando a la realización de las tareas pueden frustrar la cohesión de un grupo y sobre todo si éste empieza a establecerse(55).

#### 4.5.7 Niveles de Desarrollo de los Grupos.

Una vez habiendo descrito la estructura de los grupos y señalando que éstos grupos son dinámicos y se generan cambios dentro de los mismos conforme se desarrollan, describiré el proceso interno de los grupos y el cambio correspondiente en sus relaciones, mencionando las características de cada uno de los niveles de desarrollo en grupos.

1.- Primer nivel: Grupo Aglutinado.- El grupo tiene pocos miembros, pocos recursos, un líder y metas que solo el líder tiene claras.

- Las metas son planteadas por el líder

- Se tiende a la autocracia

- Los recursos son escasos
- Los miembros carecen de importancia
- Las relaciones estan centradas en el lider y en un solo sentido, del lider a sus miembros
- Relaciones de tiempo libre escasas y en función del lider
- Las interacciones se caracterizan por abundancia de roles seguidores, aduladores
- La ideologia està en función del lider, no hay ideologia grupal
- La amistad autèntica no existe
- Existe baja productividad.

2.- Segundo nivel: Grupo Posesivo.- Ya hay más participación de los miembros y el liderazgo tiende a irse descentralizando, se empiezan a diferenciar funciones. El liderazgo disminuye y puede llegar al extremo de que cada miembro trate de imprimir su propia dirección, la autoridad del lider puede tornarse pasiva y cunde la indisciplina, además las relaciones se tornan egoistas, agresivas. Estos son peligros latentes si el grupo se deforma y pueden llegar a surgir tantas metas como miembros.

- La relación de liderazgo permanece como una función formalizada y el lider pierde gran poder
- La relación con otros grupos se amplia ya que cada miembro entra en contacto directo con personas fuera del grupo
- Aumenta la crítica
- La ideología tiende a una concepción de grupo igualitario

- La pertenencia al grupo se acrecienta con el sentimiento de seguridad

3.- Tercer nivel: Grupo Cohesivo.- Aquí se tiende a mantener la seguridad adquirida, los miembros sienten que han luchado por algo que han logrado, un grupo o equipo, y se esfuerzan por conservarlo.

- Existe aceptación mutua
- Se acepta al líder de una manera formal
- Los miembros se unen en estrecha interdependencia

Los peligros en esta fase son:

- Convertirse en un grupo cerrado e inmutable
- Establecer estructuras rígidas
- Mezclar funciones del grupo con deberes morales
- Tendencia a inmovilizarse en la producción
- El ingreso de otros miembros se dificulta
- Si se deforma esa etapa las interacciones se vuelven unidireccionales como en el grupo aglutinado, aumentando el conformismo.

Si el grupo evoluciona correctamente las metas se encontrarán bien estructuradas existirá responsabilidad de interdependencia, las relaciones de tiempo libre se incrementan y las relaciones con otros grupos se hacen más definidas.

Otras características importantes son:

- Crece el número de participantes
- Surge un sentimiento de pertenencia al grupo
- La amistad se torna más íntima y generalizada
- Las normas se refieren a conservar la estabilidad y el equilibrio
- Al llegar a esta fase se puede decir que el grupo realmente se ha establecido

4.- Cuarto nivel: Grupo Independiente.- El grupo está en posibilidad de plantearse nuevas y más metas. Los miembros actúan con gran responsabilidad.

- Las relaciones implican un sistema de coordinación de actividades
- Las metas son comunes a todos los miembros
- Las relaciones de tiempo libre cobran una importancia particular
- Se incrementan notablemente las innovaciones
- El status grupal asciende
- Existe una alta productividad

5.- Quinto nivel: Grupo Socializado.- Es a lo que más un grupo puede aspirar, las metas estarían obligadas a ser universales ya que hay convergencia con las metas de la institución, país y humanidad. La ideología sería la concepción sistemática de un

todo social y el liderazgo se transformaría en un autogobierno (56).

#### 4.5.8 Formación y Desarrollo de Grupos.

Una vez habiendo retomado y descrito qué son los grupos, por qué son importantes, cómo están constituidos y cuáles son los diferentes niveles de desarrollo que pueden tener, corresponde analizar cómo es que se va realizando el proceso de desarrollo.

La interacción dinámica de todos los grupos supone la existencia de un ciclo de fases o áreas problemáticas que se presentan en el hacer continuo de un grupo, y cuando es resuelta cada fase problemática se crea un mejoramiento en el funcionamiento interno del grupo y por consiguiente se incrementa la efectividad y productividad del mismo. Las fases comprendidas en el ciclo del grupo son:

- 1.- Formación previa del grupo y movimientos iniciales
- 2.- Confrontación de un problema difícil
- 3.- Solución del problema a través de la acción cooperativa del grupo
- 4.- Reorganización de la estructura y funcionamiento del grupo.

## 1 FASE DE FORMACION DE UN GRUPO

Varios factores inciden en la formación de un grupo. Antes de involucrarse en y con un grupo, cada miembro potencial se asegura de la importancia de las metas del grupo y sus requisitos. Cuando se reúnen las personas por primera vez no se puede hablar de un grupo, ya que este comenzará cuando se señalan los estándares para la participación, se establece confianza entre los miembros, se da respeto y lugar a cada persona y en general se empiezan a establecer relaciones que caracterizan a los grupos psicológicos. Para que exista un grupo psicológico es necesario que se den esfuerzos deliberados y conscientes por parte del líder y de los miembros del grupo para vencer las barreras que se vayan presentando.

La mayoría de las personas se integran a una situación nueva en grupo, con confusión, tensión y angustia (estas dos últimas frecuentemente negadas y no reconocidas). Para disminuir estos sentimientos se debe aclarar la situación y sobre todo darle significado, además los miembros necesitan aceptación y reconocimiento.

Para que cualquier individuo se sienta a gusto al líder le deberá de dar confianza y libertad para contribuir y participar sin temor a ser rechazado.

## 2 FASE DE CONFRONTACION DE UN PROBLEMA DIFICIL

La situación más destructiva que puede ocurrir después de que un grupo ha logrado confianza entre los miembros y está funcionando efectivamente, es el de lograr tal armonía que ningún problema difícil o desacuerdo confronte al grupo. Si esto ocurre, la meta del grupo se convertirá en mantener la paz y la armonía a costa de la productividad y el crecimiento.

La mayor parte de los grupos eventualmente llegan a una barrera o problema difícil que requiere una decisión importante, un reajuste de estructura y una percepción diferente de la tarea o el reajuste de las interrelaciones. Tal vez la barrera parezca invencible. El hecho de que el grupo se presente a una aparente situación sin solución se interpreta como un fracaso y produce culpa lo que implica que se puede llegar a culpar tanto al líder como a los miembros. A nivel laboral cambia la percepción común de la tarea, hay desacuerdos y se cuestionan métodos adoptados por todos, además de que existe manipulación. Por otro lado a nivel socioemocional reaparece la competencia por el poder, disminuye la pertenencia emocional de grupo y la moral de equipo es baja.

### 3 FASE DE SOLUCIONAR EL PROBLEMA A TRAVES DE LA ACCION COOPERATIVA DE GRUPO

Tal vez el golpe que da la aparición de un problema es tan grande que los miembros de grupo niegan éste problema y hacen suponer que no hay dificultades. Este punto no debe minimizarse, ya que es un peligro que representa la posibilidad de que el grupo se extinga. Si no se da un esfuerzo efectivo para levantar la moral y se involucra a todos los miembros la productividad decaerá y problemas futuros antes percibidos sin consecuencia ahora parecerán invencibles.

Aquí se debe reforzar al grupo y fomentar su desarrollo, los miembros deben comprender que en su formación temprana no fueron aclaradas algunas tareas y problemas del grupo.

A nivel socioemocional el decaimiento en el grupo requiere de esfuerzos orientados a corroborar, verificar, distinguir y diferenciar las reacciones sentimentales y/o emocionales expresadas o encubiertas, para resolver los problemas surgidos y estar en posibilidad de crear una nueva estructura de grupo y procedimientos adecuados.

El líder deberá comenzar a inducir a la reactivación del grupo, sugiriendo a los miembros un proceso de retroalimentación

relativo a lo sucedido, una revisión de experiencias anteriores proporciona una visión clara de las fuerzas y habilidades del grupo.

Se deberá hacer incapie en que se ha exagerado al dejarse llevar por pasiones más que por raciocinio. Un análisis objetivo que haga ver a los miembros que al reformar a su propio grupo están encontrando el camino del crecimiento y desarrollo grupal e individual será requisito ineludible para enfrentar la crisis.

#### 4 FASE DE REORGANIZACION DEL GRUPO

Una vez que el grupo ha recuperado su compostura, seguridad y confianza en todos y cada uno de los miembros, es importante dejar la deliberación teórica y avocarse a la acción. Es necesario concretar las discusiones llevándolas al terreno de los hechos, empezando la reorganización en los niveles de tarea y socioemocionales a través de las siguientes acciones:

##### a) Nivel de tarea

- Aclarar con todo detalle el problema que se quiere solucionar
- Obtener información relevante sobre el problema
- Evaluar esta información
- Alentar la participación de los miembros aceptando contribuciones individuales
- Sugerir que tal vez no todas las contribuciones serán correctas

b) Nivel socioemocional

- Evitar el juzgar a otros
- Minimizar la angustia acerca del status y aceptación
- Buscar soluciones en lugar de polarizar conflictos
- Aumentar la tolerancia hacia desacuerdos
- Detectar necesidades de grupo y de cada persona
- Minimizar las reacciones emocionales explosivas.

Estas cuatro fases generalmente se repiten en diferentes formas y bajo distintas condiciones en todos los grupos. Si no queremos que nuestro grupo se desintegre, deberemos apoyarnos en la comprensión del ciclo de crecimiento teniendo en cuenta que el aprendizaje aumenta a través del proceso de retroalimentación que el ciclo mismo conlleva.

En este capítulo se ha destacado la importancia de las fuerzas del medio tanto en grandes masas como en grupos pequeños, haciendo referencia a las diferentes corrientes psicológicas (sociométricas, análisis de las interacciones y dinámica grupal), que han estudiado a los grupos restringidos (centro de esta investigación).

Se han enumerado los diferentes roles tanto del grupo, como de los individuos haciendo notorio que todo proceso de liderazgo depende tanto de las características individuales por parte del líder como de los procesos de interrelación grupal en el cual se

desenvuelve éste mismo, lo cual es posible estudiar mediante la aplicación de campo de las diversas técnicas de estudio grupal aquí citadas. La aplicación de éstas técnicas, su estudio, interpretación y resultados, serán tratadas en el siguiente capítulo.

Además se han abordado y retomado: el concepto de grupo, su estructura, la actitud del líder hacia el grupo junto con las características de los diferentes niveles de desarrollo de los grupos así como orientación hacia el líder para intervenciones específicas. El líder equipado con estos conocimientos podrá planear o diseñar intervenciones para orientar las metas grupales y solucionar conflictos.

**Capítulo 5 Caso Práctico.**

En el capítulo dos, se mencionó la clasificación de los líderes, pero creo importante señalar a continuación los dos tipos más característicos y opuestos de líderes, para hacer resaltar las actitudes que éstos presentan al interactuar dentro del grupo al que pertenecen.

Lippitt realizó un estudio acerca de los modos de dirección y estableció(57):

#### MODD AUTORITARIO

- 1.- Todas las directivas generales son establecidas por el líder.
- 2.- Los procedimientos y las etapas de realización son prescritos por el líder, cada uno a su tiempo, de forma tal que la dirección futura de la actividad queda siempre más o menos incierta.
- 3.- El líder impone, de ordinario, la tarea particular y los compañeros de trabajo de cada miembro.
- 4.- El líder distribuye halagos y críticas, en forma personal, sin dar razones objetivas. Se abstiene de toda participación efectiva en la actividad del grupo, salvo a título de demostración.

#### MODO DEMOCRATICO

- 1.- Todas las directivas generales son objeto de una previa deliberación del grupo, suscitada y animada por el líder.
- 2.- La perspectiva general de la actividad está dada en una exposición de las grandes etapas del proceso en el curso de la discusión que es el objeto de la primera reunión. Cuando hay necesidad de consejos técnicos se recurre al líder, que se esfuerza por presentar dos o tres formas diferentes, entre las cuales se elige libremente.
- 3.- Los miembros son libres de trabajar con quien les place, y la división de las tareas se deja a la iniciativa del grupo.
- 4.- El líder se mantiene objetivo en sus apreciaciones y sus críticas, fundadas sobre los hechos, se esfuerza por comportarse como un miembro regular del grupo, sin participar demasiado en el trabajo efectivo.

Los resultados pueden resumirse así:

El liderazgo autoritario suscita en el grupo diversas reacciones de agresividad y apatía, especialmente durante las ausencias del líder; la agresividad se localiza sobre chivos emisarios.

En un clima cooperativo, el espíritu de comunidad, el nosotros está claramente más desarrollado, el rendimiento es

más regular y ligeramente superior. Por otra parte las relaciones entre el líder y los miembros del grupo son más cordiales mientras que con un líder autoritario éstas toman la forma de esfuerzos personales para atraer la atención y ser bien visto. Parece que la sola actitud del líder basta para determinar en grupos análogos efectos muy diferentes.

Es importante destacar lo anterior debido a que éstos dos tipos de liderazgo son antagónicos y se puede decir que todos los tipos de liderazgo se desenvuelven por lo menos en alguna medida, en éste rango de acción, y por tanto tomaré éste parámetro para estudiar a los diferentes grupos que observaré en la fase práctica de la presente investigación.

### 5.1 Instrumentos de Medición

A continuación se presentan los dos instrumentos de medición práctica usados en ésta investigación.

#### 5.1.1 Cuestionario

Se diseñó un cuestionario que tuviese la finalidad de registrar cuantitativamente los conocimientos y actitudes de los líderes en cuanto al manejo de los grupos, destacando preguntas en donde se pretende medir si la práctica del liderazgo es:

- a) Empírica
- b) Conocida pero no practicada
- c) Conocida y practicada

En primera instancia se desarrolló una matriz de variables, la cuál mide la variable independiente, la variable dependiente, la hipótesis central, la hipótesis nula y preguntas diagnóstico.

Se debe recordar que ésta investigación maneja como variable independiente el liderazgo formal e informal, y como variable dependiente el incremento o decremento de la productividad en el personal subordinado de la empresa. La hipótesis central apoya el concepto del manejo del liderazgo metamórfico como el óptimo mientras que la hipótesis nula lo niega.

La matriz de variables es la siguiente:

PREGUNTA:	MIDE:
#1 .....	Pregunta filtro
#2 .....	Variable independiente
#3 .....	Variable dependiente
#4 .....	Variable independiente
#5 .....	Pregunta filtro

- #6 ..... Variable dependiente
- #7 ..... Variable dependiente
- #8 ..... Variable independiente
- #9 ..... Variable dependiente
- #10 ..... Hipótesis central .
- #11 ..... Hipótesis nula
- #12 ..... Variable independiente
- #13 ..... Variable dependiente
- #14 ..... Pregunta diagnóstico
- #15 ..... Variable dependiente
- #16 ..... Variable independiente
- #17 ..... Pregunta diagnóstico.

A continuación se presenta el formato del cuestionario aplicado.

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

EL LIDERAZGO FORMAL E INFORMAL, MECANISMO QUE DETERMINA EL INCREMENTO O DECREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL SUBORDINADO DE LA EMPRESA.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de preguntas, las respuestas que usted proporcione a las mismas, se consideran confidenciales y permiten el desarrollo de esta investigación. De antemano agradezco su tiempo y disposición para contestar el presente cuestionario marcando con una "x" la respuesta que usted seleccione.

1.- En las actividades que usted realiza, su cargo le permite establecer decisiones que afecten a otros.

a) Si

b) No

2.- Considera que la gente se acerca a usted para tomar un consejo en la medida que Ud. es:

- a) La persona encargada.
- b) Un miembro del grupo.
- c) Una persona que tiene conocimientos sobre el problema a tratar.
- d) Un amigo.

3.- Cuando se encuentra al frente de un grupo de colaboradores, usted considera que sus actitudes:

- a) Mantienen el funcionamiento del grupo.
- b) Decrementan el funcionamiento del grupo.
- c) Incrementan el funcionamiento del grupo.
- d) Son indiferentes.

4.- Usted considera que la eficacia y la eficiencia de la productividad en una empresa/escuela dependen de:

- a) Las normas institucionales.
- b) El trato a los trabajadores/estudiantes.
- c) Las ideas en cuanto al tipo de jefe/profesor que tienen los subordinados.
- d) La forma en que se acerca el jefe/profesor a los trabajadores/estudiantes.

5.- Usted considera que una empresa/escuela triunfa principalmente porque los trabajadores/estudiantes:

- a) Se preocupan por el bienestar propio.
- b) Se frecuentan fuera de la institución.
- c) Presentan una relación afectuosa entre ellos.
- d) Consideran que a su jefe le importa más el tipo de relación personal que de relación laboral.

6.- Cuando usted tiene que hacerse obedecer generalmente:

- a) Lo hace en voz alta.
- b) Lo pide por favor.
- c) Lo comunica por medio de un escrito.
- d) Lo comunica en una reunión informal.

7.- Cuando algunos de sus colaboradores manifiestan su descontento sobre una decisión que usted tomo, Ud.:

- a) Los escucha pacientemente.
- b) Los ignora.
- c) Se echa la culpa.
- d) Escucha sin darles ninguna opinión.
- e) Toma en cuenta las observaciones planteadas.
- f) Toma en cuenta las observaciones planteadas y las lleva a cabo.

8.- Cuando algunos de sus colaboradores manifiestan su descontento por alguna decisión acertada que usted tomò, Ud.:

- a) Los escucha pacientemente.
- b) Los ignora.
- c) Toma la responsabilidad.
- d) Escucha sabiendo que su decisión es inmodificable.
- e) Toma en cuenta las observaciones planteadas.

9.- Usted considera que sus colaboradores lo perciben como:

- a) Una persona que difícilmente cambia sus decisiones.
- b) Una persona accesible pero que no cambia sus decisiones.
- c) Una persona que protege pero que no cambia sus decisiones.
- d) Una persona que da tanta libertad que no cambia sus decisiones.
- e) Una persona que gusta mucho de mantener sus decisiones.

10.- Usted considera que la mejor forma de cambiar actitudes en un grupo es:

- a) Tomar en cuenta la situación en la que se encuentra el grupo para determinar la forma de sus intervenciones.
- b) Mantener su forma de ser.
- c) Establecer comunicación en el grupo, sin que el líder cambie su forma de ser.
- d) Mantener hasta el final la forma de ser del líder.
- e) Establecer una línea de pensamiento para que los demás la acaten.

11.- Usted generalmente es:

- a) Una persona que no cambia de actitud en su trabajo en relación a sus colaboradores.
- b) Una persona que suele cambiar de actitud en su trabajo en relación a sus colaboradores.

12.- Usted al realizar un trabajo importante prefiere:

- a) Establecer lazos de amistad para realizar mejor las funciones que le son asignadas.
- b) Hacer a un lado los lazos sentimentales para realizar objetivamente su trabajo.
- c) Le es indiferente este punto siempre y cuando se cumpla la tarea asignada.

13.- Si necesitara elevar la productividad de su grupo de trabajo, Ud.:

- a) Tomaría una línea recta para que sus colaboradores la siguieran.
- b) Preguntaría a sus colaboradores cómo estructurar su trabajo.
- c) Les haría notar que usted está a cargo del trabajo y se necesita elevar la productividad.
- d) Empezaría a trabajar con ellos sin hacerles ninguna aclaración.



Este cuestionario fuè aplicado de la siguiente manera:

11 grupos en total, 6 de ellos fueron aplicados a lideres formales institucionales, detectàndo en un grupo a un lider informal y aplicàndosele a èste el mismo cuestionario; 3 cuestionarios màs fueron aplicados a jefes de grupos escolares y los 2 ùltimos cuestionarios fueron aplicados a dos padres de familia, tomando a èsta como una instituciòn formal e informal a la vez.

Las respuestas a èstos cuestionarios se presentan en la cèdula de tabulaciòn, formàndo cuadros descriptivos y posteriormente interpretativos, los cuales a continuaciòn se presentan.

En la cèdula de tabulaciòn, se muestran de izquierda a derecha y numerados del 1 al 12 los cuestionarios que fueron aplicados, y en forma vertical del nùmero 1 al 17, las preguntas realizadas en el cuestionario y debajo del nùmero de cada pregunta las posibilidades de respuesta que se proporcionaban. Se marca con una "X" la opciòn escogida en cada pregunta y en caso de que el cuestionado haya dado otra respuesta no contemplada dentro del formato del cuestionario, aparece la palabra "otra".

5.1.1.1 Cédula de Tabulación

PREGUNTA

* #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
B							X					X
-----												
2												
A												
B			X			X						
C	X	X		X	X		X	X		X		
D							X		X		X	X
-----												
3												
A	X			X	X							
B		X	X			X	X	X	X	X	X	
C												X
D												
-----												
4												
A		X		X	X	X				X		
B				X							X	
C												
D	X		X				X	X				X
OTRA									X			
-----												
5												
A		X		X	X				X	X		
B			X									
C	X					X	X		X		X	
D							X	X				X
-----												
6												
A							X					
B	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
C				X	X							
D												

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7												
A				X	X		X					
B							X					
C												
D		X										
E					X					X	X	
F	X	X	X	X	X	X		X	X			X

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8												
A				X			X					X
B												
C				X	X	X						
D		X	X				X	X	X	X		
E	X				X						X	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9												
A					X							
B			X				X				X	
C												X
D				X		X						
E							X	X		X		

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10												
A	X	X	X	X				X	X			
B											X	
C						X	X			X		X
D												
E					X							

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11												
A			X	X		X		X	X			
B	X	X			X		X			X	X	X

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12												
A		X	X	X	X		X	X	X			X
B						X				X	X	
C												

OTRA X

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13												
A					X		X					
B								X	X	X		X
C		X	X	X		X					X	
D												

OTRA X

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
14												
A					X	X	X	X	X	X	X	X
B	X	X	X	X								

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15												
A			X						X	X		X
B	X	X		X	X	X	X	X			X	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
16												
A												
B	X	X				X						
C			X				X				X	
D								X				X
E												
F		X		X	X	X			X	X		
G				X								

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
17												
A	X	X		X		X	X	X		X	X	
B			X				X		X			X
C												
D												

En los cuadros descriptivos aparecen cada una de las preguntas, y las diferentes opciones correspondientes a éstas, señalándose como frecuencia absoluta el número de individuos que escogieron una opción en particular y como frecuencia relativa el porcentaje que representan en relación al total de cuestionados.

5.1.1.2 Cuadros Descriptivos

1	INDICADOR	FREC. REL.	PREGUNTA 1	FREC.ABSOLUTA
	CATEGORIA			
	A	83.33%		10
	B	8.33%		1
	A,B	8.33%		1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

2	INDICADOR	FREC. REL.	PREGUNTA 2	FREC.ABSOLUTA
	CATEGORIA			
	A	0.0%		0
	B	16.66%		2
	C	50.0%		6
	D	25.0%		3
	C,D	8.33%		1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

3	INDICADOR	FREC. REL.	PREGUNTA 3	FREC.ABSOLUTA
	CATEGORIA			
	A	25.0%		3
	B	0.0%		0
	C	66.66%		8
	D	8.33%		1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

4	INDICADOR	FREC. REL.	PREGUNTA 4	FREC.ABSOLUTA
	CATEGORIA			
	A	33.33%		4
	B	8.33%		1
	C	0.0%		0
	D	41.66%		5
	A,B	8.33%		1
	OTRA	8.33%		1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

5 INDICADOR	FREC. REL.	PREGUNTA 5	FREC.ABSOLUTA
CATEGORIA			
A	33.33%		4
B	8.33%		1
C	25.00%		3
D	16.66%		2
A,C	8.33%		1
C,D	8.33%		1
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

6 INDICADOR	FREC. REL.	PREGUNTA 6	FREC.ABSOLUTA
CATEGORIA			
A	0.0%		0
B	75.00%		9
C	0.0%		0
D	0.0%		0
A,B	8.33%		1
B,C	16.66%		2
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

7 INDICADOR	FREC. REL.	PREGUNTA 7	FREC.ABSOLUTA
CATEGORIA			
A	0.0%		0
B	0.0%		0
C	0.0%		0
D	8.33%		1
E	16.66%		2
F	50.00%		6
A,F	8.33%		1
A,B	8.33%		1
A,E,F	8.33%		1
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

8	<u>INDICADOR</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>FREC. ABSOLUTA</u>
	<u>CATEGORIA</u>	PREGUNTA 8	
	A	8.33%	1
	B	0.0%	0
	C	16.66%	2
	D	41.66%	5
	E	8.33%	1
	A,C	8.33%	1
	A,D	8.33%	1
	C,E	8.33%	1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>	<u>12</u>

9	<u>INDICADOR</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>FREC. ABSOLUTA</u>
	<u>CATEGORIA</u>	PREGUNTA 9	
	A	8.33%	1
	B	16.66%	2
	C	8.33%	1
	D	16.66%	2
	E	16.66%	2
	B,E	8.33%	1
	OTRA	8.33%	1
	ABSTENCION	16.66%	2
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>	<u>12</u>

10	<u>INDICADOR</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>FREC. ABSOLUTA</u>
	<u>CATEGORIA</u>	PREGUNTA 10	
	A	50.00%	6
	B	8.33%	1
	C	33.33%	4
	D	0.0%	0
	E	8.33%	1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>	<u>12</u>

11	<u>INDICADOR</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>FREC. ABSOLUTA</u>
	<u>CATEGORIA</u>	PREGUNTA 11	
	A	41.66%	5
	B	58.33%	7
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>	<u>12</u>

12	<u>INDICADOR</u> <u>CATEGORIA</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>PREGUNTA 12</u>	<u>FREC.ABSOLUTA</u>
	A	66.66%		8
	B	25.00%		3
	C	0.0%		0
	OTRA	8.33%		1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

13	<u>INDICADOR</u> <u>CATEGORIA</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>PREGUNTA 13</u>	<u>FREC.ABSOLUTA</u>
	A	16.66%		2
	B	33.33%		4
	C	41.66%		5
	D	0.0%		0
	OTRA	8.33%		1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

14	<u>INDICADOR</u> <u>CATEGORIA</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>PREGUNTA 14</u>	<u>FREC.ABSOLUTA</u>
	A	66.66%		8
	B	33.33%		4
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

15	<u>INDICADOR</u> <u>CATEGORIA</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>PREGUNTA 15</u>	<u>FREC.ABSOLUTA</u>
	A	33.33%		4
	B	66.66%		8
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>		<u>12</u>

16	<u>INDICADOR</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>FREC. ABSOLUTA</u>
	<u>CATEGORIA</u>	PREGUNTA 16	
	A	0.0%	0
	B	8.33%	1
	C	16.66%	2
	D	16.66%	2
	E	0.0%	0
	F	33.33%	4
	G	0.0%	0
	B,F	16.66%	2
	F,G	8.33%	1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>	<u>12</u>

17	<u>INDICADOR</u>	<u>FREC. REL.</u>	<u>FREC. ABSOLUTA</u>
	<u>CATEGORIA</u>	PREGUNTA 17	
	A	58.33%	7
	B	25.00%	3
	A,B	8.33%	1
	ABSTENCIONES	8.33%	1
	<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>	<u>12</u>

En los cuadros interpretativos las "X", señalan las diferentes opciones de respuesta a cada pregunta y qué tienden a corroborar éstas opciones: la hipótesis central o la hipótesis nula manejadas en ésta investigación. También se muestran las abstenciones.

### 5.1.1.3 Cuadros Interpretativos

INDICADOR: VARIABLE INDEPENDIENTE				
<u>PREG.2</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	0.0%			
B	16.66%	X		
C	50.00%		X	
D	25.00%	X		
C,D	8.33%			
<b>TOTAL</b>	<b>99.99%</b>			

- Un 41.66% apoya la hipótesis central.
- Un 50.00% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE DEPENDIENTE				
<u>PREG.3</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	25.00%			
B	0.0%		X	
C	66.66%	X		
D	8.33%			
<b>TOTAL</b>	<b>99.99%</b>			

- Un 66.66% apoya la hipótesis central.
- Un 0.0% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE INDEPENDIENTE				
<u>PREG.4</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	33.33%			
B	8.33%	X		
C	0.0%		X	
D	41.66%	X		
A,B	8.33%	X		
OTRAS	8.33%		X	
<b>TOTAL</b>	<b>99.99%</b>			

- Un 58.32% apoya la hipótesis central.
- Un 8.33% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE DEPENDIENTE				
<u>PREG. 6</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP. NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	0.0%	X		
B	75.00%	X		
C	0.0%		X	
D	0.0%		X	
A, B	8.33%		X	
B, C	8.33%	X		
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 83.33% apoya la hipótesis central.
- Un 8.33% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE DEPENDIENTE				
<u>PREG. 7</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP. NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	0.0%	X		
B	0.0%		X	
C	0.0%			
D	8.33%	X		
E	16.66%	X		
F	50.00%		X	
A, F	8.33%	X		
A, B	8.33%		X	
A, E, F	8.33%	X		
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 41.65% apoya la hipótesis central.
- Un 58.33% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE INDEPENDIENTE				
<u>PREG. 8</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP. NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	8.33%	X		
B	0.0%		X	
C	16.66%	X		
D	41.66%	X		
E	8.33%	X		
A, C	8.33%	X		
A, D	8.33%	X		
C, E	8.33%	X		
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 99.99% apoya la hipótesis central.
- Un 0.0% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE DEPENDIENTE				
<u>PREG.9</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	8.33%		X	
B	16.66%	X		
C	8.33%	X		
D	16.66%		X	
E	16.66%		X	
B,E	8.33%			
OTRAS	8.33%			
ABSTENCION	16.66%			X
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 24.99% apoya la hipótesis central.
- Un 41.65% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: HIPOTESIS CENTRAL				
<u>PREG.10</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	50.00%	X		
B	8.33%		X	
C	33.33%	X		
D	0.0%		X	
E	8.33%		X	
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 83.33% apoya la hipótesis central.
- Un 16.66% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: HIPOTESIS NULA				
<u>PREG.11</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	41.66%		X	
B	58.33%	X		
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 58.33% apoya la hipótesis central.
- Un 41.66% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE INDEPENDIENTE				
<u>PREG.12</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	66.66%	X		
B	25.00%		X	
C	0.0%		X	
OTRA	8.33%			
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 66.66% apoya la hipótesis central.
- Un 25.00% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE DEPENDIENTE				
<u>PREG.13</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	16.66%		X	
B	33.33%		X	
C	41.66%	X		
D	0.0%	X		
OTRA	8.33%			
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 41.66% apoya la hipótesis central.
- Un 49.99% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: PREGUNTA DIAGNOSTICO				
<u>PREG.14</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	66.66%	X		
B	33.33%		X	
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 66.66% apoya la hipótesis central.
- Un 33.33% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE DEPENDIENTE				
<u>PREG.15</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	33.33%	X		
B	66.66%		X	
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 33.33% apoya la hipótesis central.
- Un 66.66% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: VARIABLE INDEPENDIENTE				
<u>PREG.16</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	0.0%		X	
B	8.33%	X		
C	16.66%	X		
D	16.66%	X		
E	0.0%		X	
F	33.33%		X	
G	0.0%		X	
B,F	16.66%	X		
F,G	8.33%		X	
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 58.31% apoya la hipótesis central.
- Un 41.66% apoya la hipótesis nula.

INDICADOR: PREGUNTA DIAGNOSTICO				
<u>PREG.17</u>	<u>FREC.REL.</u>	<u>HIP. CENTRAL</u>	<u>HIP.NULA</u>	<u>ABST.</u>
A	58.33%		X	
B	25.00%	X		
A,B	8.33%			
ABSTENCION	8.33%			X
<u>TOTAL</u>	<u>99.99%</u>			

- Un 25.00% apoya la hipótesis central.
- Un 58.33% apoya la hipótesis nula.

La aplicación del cuestionario me permitió el conocer que prácticamente la totalidad de las personas entrevistadas tenían solamente conocimientos vagos del propio concepto de Líder y del liderazgo en sí. Por otro lado, aquellos líderes reales, no conocían el tipo de liderazgo que manejaban y aquellos que ostentaron conocer el tema de una manera profunda, además de tener la capacidad para dirigir a un grupo, no fueron líderes en lo absoluto.

Otro aspecto importante que mostró el cuestionario fue aquél de que aquellos líderes efectivos, se inclinaron más hacia los aspectos personales y de relaciones intergrupales así como de amistad.

### 5.1.2 Sociogramas y su Interpretación

Como antes ya mencioné, estudié 11 grupos, a cada grupo estudiado se le aplicó un sociograma, esto es, en los grupos institucionales estudié las formas de desenvolverse en el trabajo cada uno de los integrantes de éstos, anotando en una hoja de registro el tipo de relaciones de cada uno de los miembros del grupo, el número de participaciones, características del líder formal e informal, esto es, los aspectos y actitudes más sobresalientes de éstos líderes, la actividad que se realizaba en el momento (De trabajo, dinámica grupal u otra), el tipo de grupo estudiado (Institucional, familiar o escolar señalando además si éste era formal o informal), y el número de integrantes del grupo, así como la clave de la institución. Las relaciones de grupo fueron anotadas en tres momentos denominados en momentos "A", "B" y "C", los cuáles muestran las relaciones dentro de los 0 a 5 min., 6 a 10 min. y 11 a 15 min. respectivamente.

El formato de registro fue el siguiente:

CLAVE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
NUMERO DE INTEGRANTES DEL GRUPO CARA A CARA: \_\_\_\_\_  
TIPO DE GRUPO: \_\_\_\_\_  
CARACTERISTICAS DEL LIDER FORMAL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS DEL LIDER INFORMAL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ACTITUD A REALIZAR \_\_\_\_\_

### HOJA DE REGISTRO

PERSONA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A										
B										
C										
D										
E										
F										
G										
H										
I										
J										

CONFIGURACIONES

NOTAS

MOMENTO A

MOMENTO B

MOMENTO C

NOMBRE DEL OBSERVADOR : \_\_\_\_\_

HORA DE INICIO: \_\_\_\_\_

HORA DE TERMINO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

### 5.1.2.1 Codificación.

La codificación utilizada en los diagramas es la siguiente:

Hombre 

Mujer 

Lider  

Rechazo emitido ----->

Rechazo mutuo ----+----

Elección emitida ----->

Elección reciproca -----+-----

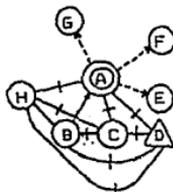
A continuación se proporcionará la interpretación de los sociogramas aplicados, explicando en principio los puntos más importantes observados al momento de aplicar el mismo sociograma y posteriormente se señalarán las características relevantes de cada uno de los tres momentos. El orden de los sociogramas es presentado de acuerdo a su aplicación cronológica.

## SCCIOGRAMA #1

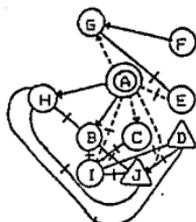
Este se aplicó en un grupo administrativo de una institución educativa. El líder formal es representado por la "A" con doble círculo quien tiene bajo su cargo a "G", "E" y "D". "F" y "H", tienen un cargo similar que no interfiere con el de "A".

"B" y "C" se encuentran bajo la autoridad de "H".

MOMENTO A: El líder formal emite rechazo hacia "E", "F" y "G", pero no lo manifiesta directamente, además escoge a "B" y sostiene una buena relación recíproca con "C", "D" y "H", "H", "B", "C" y "D" establecen relaciones en las que se eligen mutuamente.

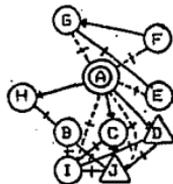


MOMENTO B: Aparecen dos personas ajenas al grupo, que son "I" y "J", las cuales establecen buena relación con "D", "H", "B" y "C" lo cual hace que parezca que "A" pierda seguridad por perder a su grupo de seguidores y empiece a manifestar conflictos con "E", "I", emita rechazo hacia "C" y "J" lo que hace que las alianzas entre "I", "J" y "C" se refuerzen, así como las alianzas entre "I", "J" y "D" entre "I", "J" y "H" y entre "I", "J" y "B" también se refuerzen, por último "A" busca aceptación por parte de "H" y "B".



MOMENTO C: Las relaciones entre "B", "C", "I", "J" y "D" se mantienen estables, mientras que "A" manifiestan ya conflictos con "F" y los acentúa con "G", "A" ahora busca a "C" en vez de rechazarle y también busca a "D", "H" se aísla y sólo mantiene una relación recíproca con "B".

El rechazo entre "A" e "I" antes silencioso, ahora es manifiesto.



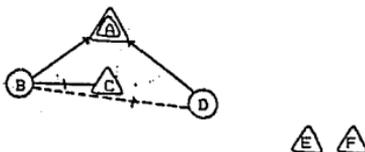
Aquí se ve que "A" (líder formal) al momento de sentir inseguridad cuando llegan dos personas ajenas a su grupo y el hecho de ser aceptadas por éste, empieza a tener una serie de conflictos con diversas gentes del grupo y se observa que finalmente elige a "C" y a "D", siendo éste último el único que mantuvo las diversas relaciones en los tres momentos con los elementos del grupo dejando ver así que él es el líder informal.

SOCIOGRAMA #2.

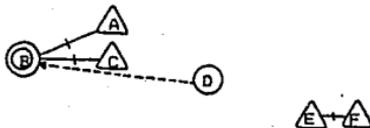
Este es aplicado a un líder formal "A" el cual maneja a cuatro personas.

Este sociograma fue aplicado en una institución importante en el ramo de la construcción.

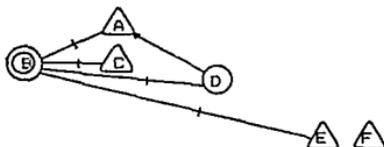
MOMENTO A: Al principio "A" es buscado por "B", "C" y "D", habiendo un rechazo mutuo entre "B" y "D" y una buena relación entre "B" y "C", mientras que "E" y "F" se aíslan.



MOMENTO B: "B" y "C" mantienen la buena relación, "B" y "A" están de acuerdo y "A" busca a "C". "D" se aísla, pero sigue emitiendo un rechazo hacia "B". "E" y "F" están de acuerdo en este momento, pero siguen aislados del resto del grupo.



MOMENTO C: En este momento "A", "C", "D" y "F" están de acuerdo con "B", "C" y "D" buscan a "A", mientras que "F" sigue aislado.

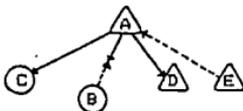


En este sociograma se observa que "A" comienza dirigiendo y asumiendo su papel de líder formal, pero conforme avanza el tiempo "B" empieza a establecer pautas para la toma de decisiones, a indicar los tiempos para llevar un orden en la discusión y finalmente todos quedan de acuerdo con "B", siendo ésta el líder informal.

### SOCIOGRAMA #3

Este sociograma se aplicò en un departamento similar al anterior.

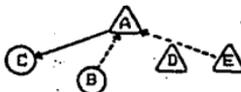
MOMENTO A: "A" es el líder formal. En un principio "A" busca a "B", pero ésta le rechaza. "A" busca a "C" y "D", mientras que "E" se aísla, pero emite rechazo hacia "A".



MOMENTO B: En este momento "B" y "C" mantienen una relación mutua de acercamiento, "B" sigue rechazando a "A". "A" busca a "C" y a "D". "D" mantiene una buena relación con "E" y éste último sigue rechazando a "A".



MOMENTO C: "A" busca a "C". "B" rechaza a "A", "D" se aísla y "E" sigue rechazando a "A".



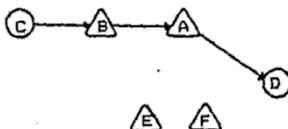
Aquí se ve que "A" no tiene mayor autoridad que la otorgada por la institución y sólo lo puede ejercer a través de "C" que es su secretaria, ya que las demás gentes lo rechazan o se aíslan.

• No existe líder informal aquí.

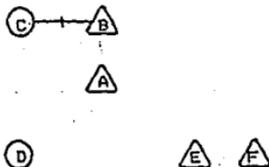
#### SOCIOGRAMA #4

Este sociograma se aplicó en otro departamento de la misma institución que el anterior.

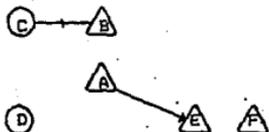
MOMENTO A: En éste se da una relación lineal, "C" busca a "B", quien a su vez busca a "A" y éste busca a "D". Mientras que "E" y "F" se aíslan.



MOMENTO B: Se da una buena relación entre "C" y "B". Mientras que "A", "D", "E" y "F" se aislaron.



MOMENTO C: La relación entre "C" y "B" sigue igual. "A" busca a "E", mientras que "D" y "F" siguen aislados.

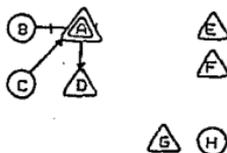


En éste sociograma se puede apreciar que realmente no existe un grupo, además de no existir un líder informal. "A" es sólo un líder formal y sólo tiene la autoridad otorgada institucionalmente.

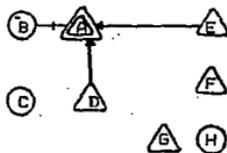
SOCIÓGRAMA #5

Este sociograma fue aplicado a un jefe de área, esta área dentro de la institución, al parecer es eficiente y eficaz.

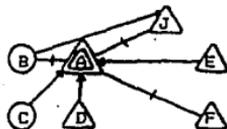
MOMENTO A: "B" lleva una buena relación con "A", quien es el líder formal. "A" busca a "D", y "C" busca a "A", mientras que "E", "F", "G" y "H" están aislados.



MOMENTO B: La relación entre "B" y "A" permanece, "D" y "E" buscan a "A", mientras que "C", "F", "G" y "H" siguen aislados.



MOMENTO C: "B" y "A" mantienen su relación; "B" busca a "J"; "A" está de acuerdo con "J" y con "F", mientras que "C", "D" y "E" buscan a "A".

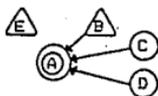


"A" es el líder formal, y él realmente incrementa la productividad del grupo de trabajo, dirige y toma decisiones, sus subordinados se dirigen a él cuando necesitan tomar una decisión.

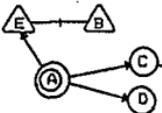
## SOCIOGRAMA #6

Este sociograma se realizó con un grupo formal de alumnos en una escuela y "A" representa al jefe de grupo.

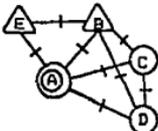
MOMENTO A: "A" es el líder formal e informal con sus amigas. "B", "C" y "D" buscan a "A". "E" se aísla.



MOMENTO B: "A" se dirige a "D", "C", "B" y "E". "E" y "B" están de acuerdo en éste momento.



MOMENTO C: "A" queda de acuerdo con "E", "B", "C" y "D". "E" y "B", "B" y "C", "C" y "D" y "B" y "D" quedan todos de acuerdo con la decisión tomada por "A".

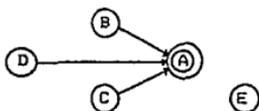


En este sociograma "A" se distingue tanto como líder formal, como líder informal, formando parte del grupo y solamente denotándose su liderazgo en el momento que todo el grupo se dirige a ella y le obedecen al momento de ella dar una sugerencia.

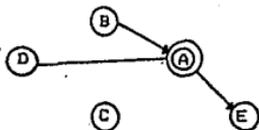
SOCIOGRAMA #7

Este sociograma fué aplicado a otro grupo formal de la escuela y "A" representa a otro jefe de grupo.

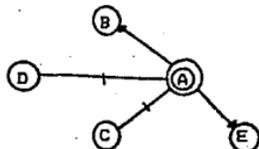
MOMENTO A: "B", "C" y "D" se dirigen a "A", mientras que "E" se aísla.



MOMENTO B: Se forma una alianza entre "D" y "A", "B" se dirige a "A" y "A" se dirige a "E" y "C" se aísla.



MOMENTO C: La alianza entre "D" y "A" permanece, se forma una alianza entre "C" y "A", y "A" se dirige a "B" y a "E".

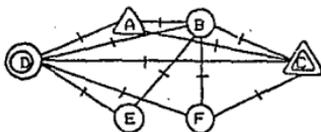


En este grupo se puede observar que "A" es el líder tanto formal como informal y se ve que los demás integrantes del grupo están de acuerdo con la decisión tomada por "A".

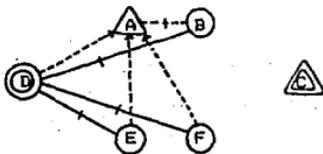
## SOCIOGRAMA #8

Este sociograma representa a una familia, donde "C" es el padre, "D" es la madre, "B" es la hija mayor, "E", "F" son las hijas menores y "A" es un amigo de la hija mayor.

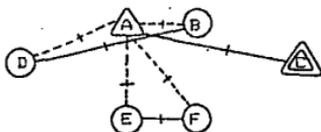
MOMENTO A: "A" realiza alianzas con "B", "C" y "D"; "E" tiene una buena relación con "D", "E", "F" y "C". "D" lleva una buena relación con "C", "E" y "F" y "C" lleva buena relación con "E" y "F".



MOMENTO B: Hay una alianza entre "B", "D", "E" y "F", "A" recibe un rechazo por parte de "D", "E" y "F" y hay un rechazo mutuo entre "A" y "B". "C" se aísla.



MOMENTO C: Hay un rechazo mutuo por parte de "A" hacia "B", "D", "E" y "F". Hay una alianza entre "B" y "D", entre "E" y "F" y entre "C" y "A".

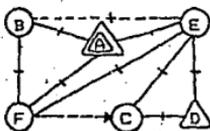


Aquí se observa que el líder formal que es el padre, cede el poder a la madre mientras las relaciones interpersonales en la familia se desenvuelven normalmente, en el momento que existe un conflicto que la madre no puede solucionar, el padre toma el mando y es el único que mantiene las relaciones con los demás miembros del grupo.

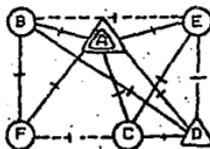
## SOCIOGRAMA #9

Este sociograma representa otra familia donde "A" es el padre, "B" es la madre, "F" es la hija mayor, "C" es la hija menor, "E" es la madre del padre (A) y "D" es muy allegado a "C".

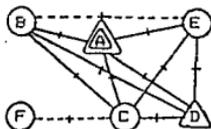
MOMENTO A: "A" lleva buena relación con "B", "E" y "F", entre "B" y "F" hay una alianza y entre "B" y "E" hay un rechazo mutuo. "E" lleva buena relación con "F", "C" y "D", entre "C" y "D" hay una alianza, "F" emite un rechazo hacia "C".



MOMENTO B: El rechazo entre "B" y "E" sigue siendo mutuo. "A" lleva buena relación con "B", "E", "C" y "D". Entre "C", "D" y "E" hay una alianza, "B" lleva una buena relación con "C", "D" y "F". Entre "F" y "C" el rechazo ya es mutuo.



MOMENTO C: El rechazo entre "B" y "E" sigue igual, "A" tiene una buena relación con "B", "E", "C" y "D". "B" lleva una buena relación con "C" y "D". La alianza entre "E", "C" y "D", sigue igual. "F" se aísla.

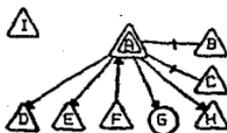


En esta familia se puede observar que "F" se aísla cuando "C" y "D" son aceptados por los demás y logran tener una buena relación con ellos y también se observa que "A" siendo el líder formal mantiene las relaciones del grupo y la cohesión de la familia.

SOCIOGRAMA #10

Este sociograma se realizó en un negocio pequeño, siendo "A" el dueño y encargado de manejar el negocio junto con "I". "B" es su empleado de confianza. "C" es un familiar allegado, "D", "E" y "F" son otros empleados, "G" y "H" son amigos de "A" y de "I".

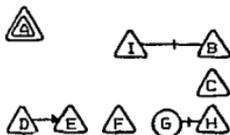
MOMENTO A: "I" está aislado. "A" tiene buena relación con "B" y con "C". "A" se dirige a "D", "E", "G" y "H", mientras que "F" busca a "A".



MOMENTO B: "A" lleva buena relación con "I", "B" y "C". "A" busca a "E". "D" y "F" buscan a "A" y "G" y "H" se aíslan.



MOMENTO D: "A" se aísla. "I" y lleva buena relación con "B".  
"C" y "F" se aíslan. "D" busca a "E". Entre "G" y "H" hay una  
alianza.

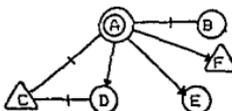


Se observa que "A" es el líder formal, mantiene la cohesión  
grupal y cuando él mismo se aísla, el grupo se desintegra,  
denotando así que también es el líder informal.

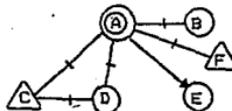
SOCIOGRAMA #11

Este sociograma se realizó con un grupo de trabajo de estudiantes universitarios, en donde "A" es el líder formal.

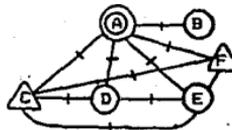
MOMENTO A: Hay una alianza entre "A" y "B", "A" busca a "D", "E" y "F". Entre "C" y "A" y entre "C" y "D" hay una buena relación.



MOMENTO B: "A" lleva una buena relación con "B", "C", "D" y "F", "A" busca a "E" y entre "C" y "D" hay una alianza.



MOMENTO C: Hay una buena relación entre "A", "C", "D", "E" y "F", mientras que "B" sólo se lleva bien con "A".



Este sociograma muestra como al comienzo de la tarea, "A" escoge y se dirige a todas las gentes de su grupo, posteriormente se va integrando como parte del grupo hasta quedar todos de acuerdo. esto refleja que "A" es el lider tanto formal, como informal.

## CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación he establecido que el liderazgo es aquella habilidad la cuál logra persuadir a personas para que busquen el logro de metas de grupo, mediante una influencia interpersonal del líder y ésta influencia es determinada por factores como la dinámica del grupo, factores personales del líder y factores situacionales.

De ésta manera se tiene que un grupo es un conjunto de personas que persiguen una meta en común y que se expresan por actitudes y comportamientos comunes. Los grupos pueden dividirse de acuerdo a los contactos íntimos que presentan en: grupos primarios y grupos secundarios, éstos últimos no necesariamente dependen del contacto cara a cara, un ejemplo se encuentra en las organizaciones en donde las relaciones directas entre las personas son comunes, pero no esenciales; por otro lado se tiene a los grupos primarios los cuales sí se caracterizan por contactos íntimos cara a cara. Estos grupos existen en gran cantidad dentro de las organizaciones y como ejemplo cito a grupos de trabajo que pertenecen al mismo o a diferentes departamentos, conjuntos de amigos que no realizan ninguna función común dentro de la empresa, grupos de personas que realizan tareas comunes dentro de la empresa y no mantienen lazos de amistad entre ellos y grupos de amigos que desempeñan tareas

comunes dentro de la empresa. Es aquí, en los grupos primarios formales, donde se centra esta investigación.

Anteriormente establecí que todo grupo institucional debe ser considerado más que como un fin, ante todo como un medio, ya que se debe de señalar que el fin de todo grupo institucional es el de realizar una tarea de una manera eficiente y eficaz por medio de la división del trabajo, especialización, y el establecimiento jerárquico de funciones básicamente. Todo grupo debe ser guiado por alguien, en el caso de una organización deberá ser por un líder formal con ciertas características y con un tipo de liderazgo eficiente y eficaz, pero aquí surgió la pregunta de qué características debe poseer un líder y qué liderazgo es el idóneo dentro de una organización y qué técnicas se deben de utilizar para manejar éste liderazgo. Lo que me llevó a plantear la hipótesis que señala que todo líder deberá adoptar un liderazgo metamórfico, esto es, adoptar diferentes tipos de liderazgo (democrático, autoritario, paternalista, etc), dependiendo de los factores situacionales que afecten la dinámica del grupo que maneja, esto, aunado al conocimiento de los factores personales que determinan su liderazgo, incrementará la productividad del grupo al cuál dirige.

Así al estudiar los tipos de liderazgo que se manejan se encuentran como los más sobresalientes: Autoritario.- Cuando se

influye sobre los demás de modo directo y por medio de presión; Democrático.- Cuando se toman cursos de acción en base a la decisión de todos los miembros del grupo; Formal.- Cuando se otorgan estatus y autoridad por medio de una estructura ya establecida; Informal.- Cuando se adquiere éste estatus y autoridad por características propias del líder sin necesariamente existir una estructura formal que se las otorgue; Paternalista.- Cuando se mira a la autoridad como la figura paterna.

Cualquier tipo de liderazgo que se ejerza posee en diferentes grados, poder, autoridad y estatus. El poder es la capacidad de lograr que otras personas actúen de una manera determinada. La autoridad es aquel reconocimiento de legitimidad del poder y éste tiene el derecho de ejercerse sobre ciertos límites. Por último, el estatus es aquella característica que hace que una persona o un grupo de personas se sitúen por encima de otras.

Estos últimos conceptos se presentan continuamente dentro de las empresas. Toda organización formal mantiene una estructura, la cuál otorga poder, autoridad y estatus a todo líder formal.

El establecimiento de una estructura administrativa dentro de una organización tiene como fin el obtener los mejores

resultados de operación en las empresas, por medio de técnicas administrativas que conduzcan a la eficiencia, la eficacia, rendimiento, calidad, y por ende, mayores utilidades con menores costos. Lo anterior se logra a través de la sofisticación y mejoramiento de la herramienta básica de todo administrador: El Proceso Administrativo.

Todo proceso administrativo básicamente consta de cuatro etapas estrechamente relacionadas entre ellas y que son: Planeación.- Donde se determinan los planes y objetivos de la empresa y cómo alcanzarlos; Organización.- Es agrupar actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y cuando se organiza correctamente se diferencia perfectamente qué tarea debe de realizarse y quién es el responsable de hacerlo, esto es, se fijan estructuras de papeles y puestos así como se delimitan funciones y éstas son asignadas al personal que trabaja en la empresa; Dirección.- Es el proceso de influir sobre las personas para que realicen con entusiasmo el logro de las metas de la organización; Control.- Es la medición y corrección del desempeño en las actividades de los subordinados que verifica el que todos los objetivos y planes diseñados para la empresa sean alcanzados.

De lo anteriormente expuesto se desprende que la dirección en una organización, representa autoridad y esta debe ser manejada por el líder formal. En este momento, es importante el distinguir entre la idea del liderazgo como cualidad personal y

como función organizacional ya que la primera distinción se refiere a una combinación de características personales, éstas características serán mencionadas al exponer los resultados de la aplicación e interpretación práctica de la presente investigación. Ahora bien, en cuanto a las funciones del liderazgo como una función de la organización, las características de toda persona que maneje un grupo cara a cara dentro de una organización formal destaca que el líder ayude a facilitar las tareas del grupo para alcanzar un estado satisfactorio, en éste sentido la toma de decisiones o el ayudar a que el grupo escoja entre diferentes opciones la adecuada será una de las características primordiales del líder formal.

Otra característica importante que debe poseer todo líder formal es la de conocer la tarea que debe desarrollar el grupo al cuál dirige, el objetivo que persigue la organización, los caminos de acción que puede tomar el grupo y los problemas y ventajas de cada uno de éstos caminos de acción. De ésta manera podrá tomar decisiones rápidas, eficientes y audaces, anticiparse al futuro y tener mayor seguridad y valor en los momentos de crisis.

Así encuentro que una organización logrará elevar su productividad efectuando una distinción y selección de grupos y líderes afines donde se permita desarrollar capacidades

interpersonales y donde la conducta social sea más libre canalizando las características personales del líder hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas una compañía está compuesta por un grupo de subsistemas tanto formales como informales y ésta, a su vez es, un subsistema de la sociedad con la que interactúa y en éste sentido el trabajo de dirección sería:

- Identificación de sistemas y subsistemas (Con quién interactúa y quienes componen la empresa).
- Creación de subsistemas formales para dividir el trabajo y asignar funciones.
- Integración de sistemas y subsistemas; y creo importante establecer la siguiente condición:
- Creación de subsistemas operativos informales. Con esto quiero decir que las organizaciones deben de aprender a reunir las tareas institucionales, con aquellos subsistemas informales (Grupos cara a cara), que se desenvuelven dentro de la organización, pero no necesariamente bajo la normatividad organizacional, esto, con el fin de aprovechar las relaciones informales de grupos para realizar las metas de la organización, por ejemplo, el colocar gentes afines o que tengan una relación amistosa dentro de un mismo departamento para incrementar su desempeño.

Hasta el momento he señalado qué funciones debe desempeñar un líder formal dentro de la organización en general, pero me falta señalar las actividades del líder con respecto al grupo que maneja.

Independientemente de los roles individuales que puedan presentar los líderes tales como dominador, dependiente, manipulador, amante del prestigio u otros, debo hacer énfasis que todo líder deberá de adoptar aquellos roles que apunten a coordinar y facilitar el esfuerzo del grupo en cuanto a sus objetivos y medios para alcanzarlo. Así se distingue cuando un líder da ideas, pide opiniones, critica el trabajo del grupo, informa sobre la tarea a realizarse, investiga antes de tomar una decisión y ordena al designar funciones y tareas a sus colaboradores lo que nuevamente nos habla de un cambio de actitudes que implican un liderazgo metamórfico.

En esta investigación he mencionado que todo líder debe de entender que un grupo es atractivo para sus miembros cuando se les comprende, acepta, da seguridad y confianza, ayuda a comprenderse más a sí mismos, da libertad y se comparten decisiones, responsabilidades y beneficios. El liderazgo efectivo es aquél que organiza al grupo para el logro de sus metas y esta organización grupal que éste liderazgo logra, es evolutiva, delega autoridad y responsabilidades, también coordina a todo el grupo, además de fomentar relaciones informales de

tiempo libre, las cuales calman situaciones tensas, hacen amables las situaciones interpersonales y estimulan a la actividad en lo que se refiere a las metas de grupo.

Todo líder deberá distinguir tres categorías de acciones grupales:

- a) Acciones para realizar la tarea de grupo. Las cuales facilitan y coordinan los esfuerzos de un grupo en relación a la solución de un problema.
- b) Acciones de constitución y mantenimiento de un grupo. Estas se orientan hacia el funcionamiento del grupo como tal y alteran o mantienen la forma de trabajo de grupo, lo fortalecen, regulan y pretenden perpetuarlo como tal.
- c) Acciones individualistas. Todas aquellas referentes a los roles individuales de los miembros.

Toda aquella persona que esté a cargo de un grupo deberá de conocer en qué nivel de desarrollo se encuentra éste grupo, tal y como se habló en el capítulo cuatro, identificando si es un grupo aglutinado, posesivo, cohesivo, independiente o socializado, o si el grupo se encuentra en algún punto intermedio de éstos.

Una vez habiendo detectado en qué nivel de desarrollo se encuentra ese grupo, se deberá ahora detectar en qué fase del ciclo de los grupos se encuentra éste. Es importante que no se confunda el nivel de desarrollo grupal, con el ciclo de fases

grupales. En el primer concepto me refiero a un nivel evolutivo dentro de la sociedad en la que se desenvuelve el grupo, y en el segundo punto señalo un ciclo continuo que presentan todos los grupos a lo largo de su existencia y que se presenta en todos los niveles de desarrollo grupal como un continuo.

Las fases del ciclo por las que atraviesan los grupos son:

- 1.- Formación de un grupo. Aquí el líder deberá de comprender los estándares de participación de las personas que formarán el grupo, dará confianza, respeto y orientará hacia la acción del grupo, disminuirá la confusión, tensión y angustia que las personas integran al afrontar una situación nueva. Además el líder dará reconocimiento, confianza y libertad a los miembros del grupo.

- 2.- Confrontación de un problema. Cuando ya un grupo ha logrado funcionar efectivamente por medio de la confianza, y se presenta un problema aparentemente sin solución, y se pueden perder las relaciones interpersonales y desintegrar el grupo.

- 3.- Solución de un problema. Aquí es donde se puede aplicar un esfuerzo efectivo para levantar la moral, reforzando al grupo y fomentando su desarrollo. Se debe de distinguir las reacciones sentimentales y/o emocionales. El líder comenzará a inducir a la reactivación del grupo dando una visión objetiva de lo sucedido y

tomar en cuenta la posibilidad de crear una nueva estructura grupal.

4.- Reorganización del grupo. Cuando el grupo recupera compostura, seguridad y confianza en todos y cada uno de sus miembros, es importante dejar la deliberación teórica y avocarse a la acción reorganizando y dejando claro los niveles de tarea y los socioemocionales.

En cuanto al tipo de liderazgo idóneo que se debe de manejar, este dependerá de los factores situacionales que afecten en determinado momento al grupo, por lo cual, el líder deberá de estar estrechamente relacionado con el grupo de personas que dirige, las tareas que éstas desempeñan y el objetivo que persigue el grupo.

Una vez habiendo ya expuesto los puntos más importantes que la investigación bibliográfica me permitió elaborar, a continuación presento los resultados de la aplicación práctica de esta investigación, la cual me permite el corroborar la hipótesis central manejada en la presente tesis.

Durante la aplicación del caso práctico de esta tesis se presentaron actitudes significativas dentro del desenvolvimiento de los grupos, las cuales por su importancia señalaré a continuación.

Del 100% de los líderes entrevistados, el 58.33% logró incrementar la productividad de el grupo al que pertenecían. El 33.33% no tuvieron capacidad real para dirigir al grupo bajo su cargo y el 8.33% representa a aquél líder que escasamente mantuvo el desempeño de los subordinados.

El 58.33% correspondiente a aquellos que si lograron incrementar la productividad del grupo se dividió de la siguiente manera: El 25% corresponde a jefes de grupo escolares, un 16.66% representa a líderes institucionales formales, un 8.33% señala a aquél líder que no teniendo autoridad formal, manejaba al grupo al que pertenecía e incluso a sus jefes formales y el último 8.33% se refiere a un padre de familia.

En lo referente a los líderes entrevistados, aquellos que lograron mantener una coherencia grupal, estableciendo la tarea a realizar, e incluso, hasta lograr el que el grupo realizara correctamente las funciones o tareas asignadas con disposición y entusiasmo, fueron aquellos líderes que presentaban una relación de amistad con la mayor parte o todos los miembros del grupo. Incluso afirmaban ser tan solo un amigo más y no una persona que dirigiera. Un aspecto curioso es el de que ellos afirmaban que les importaban mas las relaciones de amistad que la labor que desempeñan, pero estas mismas personas, cuidan en demasia que se realicen los trabajos asignados correctamente.

Al parecer ellos no conocen el tipo de liderazgo que aplican; saben que se tiene que establecer una relación armónica

con todos los miembros del grupo, o por lo menos, encontrarse lo más lejos posible de los conflictos interpersonales.

Hasta este momento es claro que estas características son necesarias para mantenerse dentro de un grupo, cualquiera que este sea, pero esto no implica una posición de liderazgo necesariamente.

Por lo anteriormente dicho, se tiene entonces, que esas características que otorgan esa posición de liderazgo son muy sutiles y solamente son visibles al estudiar detalladamente el comportamiento tanto del grupo como del líder.

Además de tener relaciones interpersonales saludables (y esto implica prácticamente no tener conflictos con los miembros del grupo), los líderes que realmente lograron incrementar el desempeño del grupo de una manera eficaz y eficiente, generalmente, tuvieron el mayor número de participaciones en el grupo y el menor número de rechazos, además de buscar el mayor grado de información posible acerca de la tarea y objetivo a realizar, lo que les permitió el tomar la iniciativa en algunos casos desde el principio, en otros, la iniciativa fue tomada una vez ya establecidas las diferentes funciones de cada miembro del grupo. Otro punto importante a señalar es el que estos líderes marcaron el inicio, término y objetivo de la tarea cada vez que fue necesario.

Tal parece que el líder, al tener conocimiento de las tareas, objetivos, relaciones interpersonales y tener conciencia de la pertenencia a un grupo con el cual se identifique plenamente, tiene un panorama general de las posibilidades de acción y de las consecuencias de adoptar cualquiera de estas posibilidades, lo que le permite una toma de decisiones no tan aventurada, como podría parecer a los demás miembros del grupo, que no tengan completo este panorama.

Muestro además que según la escala de Bales, donde establece doce categorías que ordenan las relaciones humanas, los líderes que modificaron positivamente las actitudes del grupo, se desarrollaron dentro del área socioafectiva positiva y el área de las tareas, básicamente hasta el nivel seis, pero llegaron en algunas ocasiones a los niveles siete y ocho. Hay que recordar en qué consisten éstos niveles:

Area socioafectiva positiva: 1 Muestra solidaridad; 2 Se muestra relajado; 3 Aprueba.

Area de las tareas: 4 Da una dirección, una sugerencia; 5 Da una opinión; 6 Da una orientación, una información; 7 Pide una orientación; 8 Pide una opinión; 9 Pide una dirección.

Area socioafectiva negativa: 10 Desaprueba; 11 Manifiesta atención; 12 Manifiesta antagonismo.

En cuanto a los subordinados se movieron en un rango de acción no definido, esto es, se movieron en los doce números de la escala.

Un punto bastante claro fué que a la gente no le gusta darse cuenta de que alguien se encuentre por encima de ésta y le mande. Los subordinados necesitan y exigen respeto. Simpatizan con el líder cuando éste se pone en el lugar de los colaboradores y se logra una identificación recíproca.

Cuando no existió líder efectivo en un grupo fuese éste líder formal o informal no existió grupo.

Aquellos líderes que lograron incrementar la productividad en su grupo respecto a la tarea que tenían que realizar, mantuvieron una forma de ser estable en cuanto a su tipo de personalidad, pero al momento de manejar al grupo, ordenaron, pidieron opiniones, dieron opiniones, tuvieron el mayor número de participaciones y dejaron participar, lo que habla del manejo de un liderazgo metamórfico, planteado como hipótesis central al principio de la presente investigación.

Se que el conocimiento de los diferentes factores que intervienen en el liderazgo aquí expuestos ayudarán de manera importante a todo administrador que necesite manejar un grupo de personas dentro de una empresa. Así considero importante destacar que:

El uso de las herramientas sociométricas permite establecer una guía para todo administrador y cuya finalidad es: Conocer y manejar los fenómenos grupales y la relación con la productividad de una manera tanto socio-operativa como socio-afectiva. Destacaré que un administrador tiene la necesidad de establecer un conocimiento del fenómeno del liderazgo y por tanto de los fenómenos grupales, ya que 'las buenas intenciones' para dirigir, aprender y resolver un proceso de grupo, no son suficientes para lograrlo, esto es: Se necesita un proceso de formación constante y permanente que posibilite dicho manejo. Por esto se puede señalar que el manejo del sociograma, el conocimiento de las categorías establecidas por Bales, el conocimiento del nivel de desarrollo de grupo y el momento por el que éste atraviese, además de la comprensión hacia cada persona, y el conocimiento de las metas que persigue el grupo al que maneja aunado a un proceso afectivo-operativo proporcionarán a todo administrador que tenga bajo su cargo grupos cara a cara las bases necesarias para que éste establezca un liderazgo efectivo.

**APENDICE A  
CITAS BIBLIOGRAFICAS**

## CAPITULO 1

- 1) KOONTZ, Harold Y Cyril O'Donell

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Ed. McGraw Hill.

México, D.F. 1988. Pg. 561

- 2) DAVIS, Keith

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.

Ed. McGraw Hill.

México, D.F. 1983. Pg. 155

- 3) R. HAMPTON, David

ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.

Ed. McGraw Hill.

México, D.F. 1987. Pg. 373

- 4) MAISONNEUVE, Jean

PSICOLOGIA SOCIAL.

Ed. Paidós

México, D.F. 1985. pg. 90.

- 5) R. SAYLES, Leonard

TECNICAS Y TACTICAS. CUALES SON Y COMO UTILIZARLAS PARA  
OBTENER EL EXITO.

Ed. McGraw Hill

México, D.F. 1982. pg. 56.

- 6) MAISONNEUVE, Jean  
PSICOLOGIA SOCIAL.  
Ed. Paidós  
México, D.F. 1985. Pg. 76
- 7) YOUNG, Kimball  
PSICOLOGIA SOCIAL DEL GRUPO, DEL LIDER Y DE LOS SEGUIDORES.  
Ed. Paidós.  
Buenos Aires, Argentina, 1969. Pg. 7-15
- 8) IDEM pps. 7-15
- 9) MAISONNEUVE, Jean  
LA DINAMICA DE LOS GRUPOS.  
ED. Nueva Visión.  
México, 1985. pps. 23 - 25.
- 10) YOUNG, Kimball.  
PSICOLOGIA SOCIAL DEL GRUPO, DEL LIDER Y LOS SEGUIDORES.  
Ed. Paidós.  
Buenos Aires, Argentina, 1969. Pg. 75-76
- 11) IDEM Pg. 99-100,101,108
- 12) IDEM Pg.79
- 13) IDEM Pg.79
- 14) IDEM Pg.76,78-79,82-83

## CAPITULO 2

- 15) APUNTES COLEGIO DE GRADUADOS EN ALTA DIRECCION.
- 16) R. HAMPTON, David  
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.  
Ed. McGraw Hill  
México, D.F. 1987. Pg 375, 376.
- 17) APUNTES COLEGIO DE GRADUADOS EN ALTA DIRECCION.
- 18) IDEM
- 19) YOUNG, Kimball  
PSICOLOGIA SOCIAL DEL GRUPO. DEL LIDER Y LOS SEGUIDORES.  
Ed. Paidós.  
Buenos Aires, Argentina, 1969. Pg.21
- 20) APUNTES COLEGIO DE GRADUADOS EN ALTA DIRECCION.
- 21) IDEM
- 22) IDEM
- 23) R. SAYLES, Leonard  
LIDERAZGO. TECNICAS Y TACTICAS. CUALES SON Y COMO  
APLICARLAS PARA ALCANZAR EL EXITO.  
Ed. McGraw Hill  
México, D.F. 1982. Pg.37-38

- 24) R. SAYLES, Leonard  
LIDERAZGO. TECNICAS Y TACTICAS. CUALES SON Y COMO  
APLICARLAS PARA ALCANZAR EL EXITO.  
Ed. McGraw Hill  
Mèxico, D.F. 1982. Pg.37
- 25) MAISONNEUVE, Jean  
LA DINAMICA DE LOS GRUPOS.  
Ed. Nueva Visión.  
Mèxico, D.F. 1985. pg. 70
- 26) YOUNG, Kimball  
PSICOLOGIA SOCIAL DEL GRUPO. DEL LIDER Y LOS SEGUIDORES.  
Ed. Paidós.  
Buenos Aires, Argentina, 1969. Pg.104
- 27) MAISONNEUVE, Jean  
DINAMICA DE LOS GRUPOS.  
Ed. Nueva Visión.  
Mèxico, D.F. 1985. pg. 71
- 28) YOUNG, Kimball  
PSICOLOGIA SOCIAL DEL GRUPO. DEL LIDER Y LOS SEGUIDORES.  
Ed. Paidós.  
Buenos Aires, Argentina, 1969. Pg.126-127
- 29) MAISONNEUVE, Jean  
LA DINAMICA DE LOS GRUPOS.  
Ed. Nueva Visión.  
Mèxico, D.F. 1985. pg. 70-71

CAPITULO 3

- 30) P. SEXTON, William  
TEORIAS DE LA ORGANIZACION.  
Ed. Trillas,  
México, D.F. 1982. pps. 30-34.
- 31) MENDEZ M., Joaquín Silvestre  
ECONOMIA Y LA EMPRESA.  
Ed. McGraw Hill,  
México, D.F. 1988. pg. 50
- 32) NERI C., Joaquín  
ORGANIZACION.  
Ed. Origen,  
Barcelona, España, 1980. pg. 108.
- 33) RODRIGUEZ, Valencia  
COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.  
Ed. ECASA.  
México, D.F. 1989. pg. 41
- 34) RODRIGUEZ, Valencia  
COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.  
Ed. ECASA.  
México, D.F. 1989. pg. 41 42.

- 35) RAMIREZ DE ARELLANO, Alicia  
TESIS "LA FUNCION EJECUTIVA DEL CONTADOR PUBLICO EN LA  
ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS."  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION.  
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.  
Mèxico, D.F. 1985. pps. 1-16.
- 36) HARVARD BUSINESS REVIEW  
WHAT IS WORK?  
VOL. 40 #5 PG. 127.  
SEPT.- OCT. 62
- 37) IDEM pg.130.
- 38) KOONTZ, Harold Y Cyril O'Donnel  
ADMINISTRACION  
Ed. Mc Graw Hill,  
Mèxico, D.F. 1988. pps. 100-105.
- 39) IDEM, pg. 543 .
- 40) IDEM, pg. 545
- 41) P. SEXTON, William  
TEORIAS DE LA ORGANIZACION.  
Ed. Trillas,  
Mèxico, D.F. 1982. pps. 36-38.
- 42) IDEM, pps. 45-48.
- 43) IDEM, pps. 55-65.

44) P. SEXTON, William  
TEORIAS DE LA ORGANIZACION  
Ed. Trillas  
Mèxico, D.F. 1982. pps. 40-53

45) IDEM pps. 55-57

CAPITULO 4

46) FREUD, S.  
PSICOLOGIA DE LAS MASAS Y ANALISIS DEL YO,  
Obras Completas,  
Tomo I,  
Ed. Biblioteca Nueva  
Madrid, 1948. pps. 1119-1152.

47) MAISONNEUVE, Jean  
PSICOLOGIA SOCIAL.  
Ed. Paidós  
Mèxico, D.F. 1985. pps. 88-97.

48) IDEM, pps. 98-103.

49) IDEM, pps. 104-107.

50) IDEM, pps. 116-119.

51) IDEM, pps. 120-123.

52) IDEM, pg. 117.

53) CARNET, LIDERAZGO EFECTIVO

Curso de Capacitación y Desarrollo

Dirección de Recursos Humanos

México, D.F. Octubre de 1990. pps. 4-17.

54) IDEM pps. 18-33

55) IDEM pps. 34-39

56) IDEM pps. 40-45

CAPITULO 5

57) MAISONNEUVE, Jean

PSICOLOGIA SOCIAL

Ed. Paidós

México, D.F. 1985. pg. 120

**APENDICE B  
ANTEPROYECTO DE TESIS**

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ANTEPROYECTO DE TESIS

EL LIDERAZGO FORMAL E INFORMAL, MECANISMO QUE DETERMINA EL  
INCREMENTO O DECREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL  
SUBORDINADO DE LA EMPRESA.

RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL ALUMNO:

Vale Espejel Salvador

De septiembre de 1991 a febrero de 1992

El Liderazgo Formal e Informal, Mecanismo que Determina el Incremento o Decremento de la Productividad en los Subordinados Dentro de la Empresa.

VARIABLE INDEPENDIENTE: El liderazgo formal e informal.

VARIABLE DEPENDIENTE: Mecanismo que determina el incremento o decremento de la productividad en los subordinados dentro de la empresa.

TEMAS DE CONOCIMIENTO: Organización, liderazgo, motivación, manipulación, poder, dirección y subordinados.

IMPORTANCIA SOCIAL: Establecimiento de un marco teórico para toda persona que ocupe un puesto directivo en cualquier organización privada, el cual le auxilie en el desenvolvimiento y el manejo de las relaciones interpersonales y productivas de sus subordinados.

IMPORTANCIA TEORICA: Corroborar las principales teorías del liderazgo, adecuándolas a la era contemporánea, en su praxis organizacional.

HIPOTESIS ALTERNAS:

1.- Si el líder adopta un tipo especial de liderazgo, ya sea éste democrático, autoritario, formal, informal, laissez-faire, paternalista u otros, por lo tanto, la productividad en el personal subordinado se incrementará.

Luego entonces, el líder deberá asumir un tipo de liderazgo determinado para aumentar la productividad en el personal subordinado.

2.- Si el líder adopta un liderazgo amorfo, esto es: un liderazgo de tipo determinado, por el conocimiento de la dinámica del grupo que maneja, por lo tanto, la productividad del personal subordinado se incrementará.

Luego entonces, el líder deberá asumir un tipo de liderazgo amorfo, para aumentar la productividad en el personal subordinado.

3.- Si el líder conoce los factores personales que determinan su liderazgo, por lo tanto, podrá incrementar la productividad del personal subordinado.

Luego entonces, el líder al conocer los factores personales que determinan su liderazgo, aumentará la productividad en el personal subordinado.

#### HIPOTESIS CENTRAL:

Si el líder adopta un tipo de liderazgo metamórfico, esto es: democrático, autoritario, formal, informal, laissez-faire, paternalista u otros, dependiendo de los factores situacionales que afecten la dinámica del grupo que maneja y conoce los factores personales que determinan su liderazgo, y esto repercute

en el funcionamiento del grupo, por lo tanto, la productividad del personal subordinado se incrementará.

Luego entonces, el líder al asumir un tipo de liderazgo metamórfico y conocer la dinámica del grupo subordinado, así como los factores personales que determinan su liderazgo, podrá incrementar la productividad en el personal que se encuentra bajo su cargo.

#### HIPOTESIS NULA:

Si el líder adopta un tipo de liderazgo metamórfico, esto es: democrático, autoritario, formal, informal, laissez-faire, paternalista u otros, dependiendo de los factores situacionales que afecten la dinámica del grupo que maneja y conoce los factores personales que determinan su liderazgo, y esto no repercute en el funcionamiento del grupo, por lo tanto, no se incrementará la productividad del personal subordinado.

Luego entonces, el líder al asumir un tipo de liderazgo metamórfico y conocer la dinámica del grupo subordinado, así como los factores personales que determinan su liderazgo, no incrementará la productividad en el personal subordinado.

**OBJETIVOS:** General: Establecer el tipo de liderazgo necesario que deberán manejar los directivos de las empresas.

Particular: Proporcionar un parámetro de referencia al líder para el uso del liderazgo en las organizaciones.

Específico: Obviar las técnicas básicas del liderazgo en las organizaciones para incrementar la productividad en ellas.

**OBJETO DE ESTUDIO:** El liderazgo formal e informal.

**APLICACION DE TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS:** Bibliográfico,  
Entrevistas,  
Sociogramas.

**METODOS:** Deductivo, Analítico, Sintético, Inductivo.

**ESTUDIO:** Sincrónico.

**UBICACION TEMPORAL, ESPACIAL:** México, D.F., del 2 semestre de 1991 al término del 1 semestre de 1992.

**LIMITACIONES:** Se recopilarán datos de las diferentes teorías de liderazgo, se aportarán técnicas para el uso del líder y posteriormente se hará un sociograma para la comprobación de dichas técnicas.

**INDICE:**

**Capítulo 1. Teoría del Liderazgo.**

- 1.1 Definición**
- 1.2 Factores que lo Determinan**
  - 1.2.1 Grupal**
    - 1.2.1.1 Tipos de Grupos**
  - 1.2.2 Dinámica de los Grupos**
  - 1.2.3 Factores Personales**
  - 1.2.4 Factores Situacionales**

**Capítulo 2. Teoría del Líder.**

- 2.1 Características**
- 2.2 Diferencias entre Jefe y Líder**
- 2.3 El Poder**
  - 2.3.1 Formas de Ejercer el Poder**
  - 2.3.2 Influencia, Poder y Autoridad**
- 2.4 La Autoridad**
- 2.5 Liderazgo y su Clasificación**
  - 2.5.1 Formal**
  - 2.5.2 Informal**
  - 2.5.3 Autoritario**

- 2.5.4 Democrático
- 2.5.5 Laissez-Faire
- 2.5.6 Paternalista
- 2.5.7 Otros

Capítulo 3. Teoría de la Organización.

- 3.1 Antecedentes
- 3.2 Definición de Empresa
- 3.3 Tipos de Organización
  - 3.3.1 Organización Formal e Informal
- 3.4 El Proceso Administrativo
- 3.5 La Autoridad en la Organización
  - 3.5.1 Dirección y Autoridad
- 3.6 Las Organizaciones y el Liderazgo
- 3.7 Teoría de Sistemas

Capítulo 4. Las Herramientas Sociométricas en el Proceso de Interrelación Grupal.

- 4.1 La Corriente Sociométrica
- 4.2 Las Configuraciones en la Sociometría
- 4.3 El Status Sociométrico
- 4.4 Las Configuraciones Típicas
- 4.5 Psicogrupos y Sociogrupos

- 4.6 El Análisis de los Procesos de Interacción
- 4.7 La Dinámica del Grupo (Grupo Restringido)
  - 4.7.1 Ascendiente y Liderazgo
  - 4.7.2 Modo Autoritario y Democrático
  - 4.7.3 Autonomía y Valores Personales
- 4.8 El Enfoque Clínico de los Roles

## Capítulo 5. Caso Práctico.

- 5.1 Elaboración de Instrumentos de Medición
  - 5.1.1 El Sociograma - Características y simbología a utilizar
  - 5.1.2 Elaboración de Cuestionario Dirigido al Líder del Grupo a Evaluar
- 5.2 Características de los Grupos Seleccionados
  - 5.2.1 Escolar
  - 5.2.2 Administrativo
  - 5.2.3 Operativo
- 5.3 Evaluación Diagnóstica
- 5.4 Diagnóstico Pronóstico

## Conclusiones

### Apéndices

- Apéndice A - Citas Bibliográficas
- Apéndice B - Anteproyecto de Tesis
- Referencias Bibliográficas

## BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA:

- A. Jay

LA DIRECCION DE EMPRESAS Y MAQUIAVELO.

Ed. Destino

México, D.F. 1985

- APUNTES COLEGIO DE GRADUADOS EN ALTA DIRECCION.

- BENNIS Warren, Burt Nanus

LIDERES. EL ARTE DE MANDAR.

Ed. Merlin Libros

México, D.F. 1985

- CARNET. LIDERAZGO EFECTIVO

Curso de Capacitación y Desarrollo

Dirección de Recursos Humanos

México, D.F. Octubre de 1990.

- D. Garcia

EL TRABAJO EN EQUIPO. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Ed. Fondo Educativo Interamericano

México, D.F. 1983

- DAVIS, Keith  
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.  
Ed. McGRAW HILL  
MÉxico, D.F. 1983.
  
- DUBIN y otros  
SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD.  
Ed. Trillas  
MÉxico, D.F. 1975
  
- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.  
ANTOLOGIA SOBRE DIRECCION.  
U.N.A.M.  
MÉxico, D.F. 1987.
  
- FREUD, S.  
PSICOLOGIA DE LAS MASAS Y ANALISIS DEL YO,  
Obras Completas,  
Tomo I,  
Ed. Biblioteca Nueva  
MADRID, 1948.

- GARZON Arteaga, Fernando  
LIDERAZGO Y MOTIVACION.  
S.H.C.P.  
Instituto Nacional de Capacitación Fiscal  
México, D.F. 1990
  
- H. J. Spratt W.  
PSICOLOGIA Y SOCIOLOGIA DEL LIDER.  
Ed. Paidós  
Buenos Aires, Argentina. 1985
  
- HARVARD BUSINESS REVIEW  
WHAT IS WORK?  
VOL. 40 #5  
SEPT.- OCT. 62
  
- KIMBALL, Young  
PSICOLOGIA SOCIAL DEL GRUPO, DEL LIDER Y DE LOS SEGUIDORES.  
Ed. Paidós  
Buenos Aires, Argentina. 1969
  
- KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell  
ADMINISTRACION.  
Ed. McGraw Hill  
México, D.F. 1988

- MAISONNEUVE, Jean  
LA DINAMICA DE LOS GRUPOS.  
Ed. Nueva Visión.  
México, D.F. 1985
  
- MAISONNEUVE, Jean  
PSICOLOGIA SOCIAL.  
Ed. Paidós  
México, D.F. 1985
  
- MENDEZ M., Joaquín Silvestre,  
ECONOMÍA Y LA EMPRESA.  
Ed. McGraw Hill  
México, D.F. 1988
  
- MCGREGOR, Douglas  
LEADERSHIP AND MOTIVATION.  
Massachusetts Technological Institute  
Massachusetts. 1966
  
- NERI C., Joaquín,  
ORGANIZACION.  
Ed. Origen,  
Barcelona, España, 1980.

- P. Sexton, William  
TEORIAS DE LA ORGANIZACION.  
 Ed. Trillas  
 México, D.F. 1982
  
- R. HAMPTON, David.  
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.  
 Ed. McGraw Hill  
 México, D.F. 1987
  
- R. Sayles, Leonard  
LIDERAZGO. ESTILOS Y TECNICAS. CUALES SON Y COMO APLICARLOS  
PARA ALCANZAR EL EXITO.  
 Ed. McGraw Hill  
 México, D.F. 1982
  
- RAMIREZ DE ARELLANO, Alicia  
TESIS "LA FUNCION EJECUTIVA DEL CONTADOR PUBLICO EN LA  
ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS."  
 ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION.  
 INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.  
 México, D.F. 1985

- RODRIGUEZ, Valencia.

COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Ed. ECASA.

México, D.F. 1989

- SIKULA, A.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Ed. Trillas

México, D.F. 1988