

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA



UN ESTUDIO SOBRE INFLUENCIA Y LIDERAZGO
EN GRUPOS PEQUEÑOS

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

IRIS BELLO IJIMA
ARTURO OROZCO GOMEZ

México, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

25053.08

UNAM. 61

1991

4-2

M-34280

lps. 750a

El hombre

*tomó los datos
organizó las fechas
unió los nombres
dividió la noche y el día
separó las palabras por colores
escombró los verbos del silencio
y cuando se despejaron las nubes
apareció en el cielo
la idea
que enterró
para que la tierra la multiplicara.*

2479

Verano / 81

A G R A D E C I M I E N T O S

Antes de empezar la tesis, esta hoja estuvo en nuestras mentes de muchas formas, incluíamos nombres y cambiábamos los adjetivos varias veces al día; no queríamos dejar a nadie sin su respectiva mención. Fue lo más fácil y lo primero que tuvimos; a estas alturas se ha convertido en una empresa difícil, los adjetivos ya no dicen nada para nosotros y los nombres se han multiplicado, así que decidimos incluir dentro de una palabra, a cada uno, para que finalmente fueran "todos" a los que damos las gracias -- por esto, y por otras cosas más.

Gracias.

Dra. Graciela Sánchez Bedolla (muy especialmente)

Dra. Susan Pick

Lic. María Eugenia Velazco

Lic. Carlos Peniche

Lic. Haroldo Elorza

Mtro. Rafael Medina de la Serna

A mis padres especialmente
con cariño por su guía y
enseñanzas

A mis hermanos con amor

Tony

Carlos

Néive

Hugo

A Lulú y Arturo

por haber logrado más que esto

A mis amigos de siempre

Carlo

Pilar

Mary

A mi padre

primeramente;

con admiración y

cariño infinito

a mis hermanos favoritos

Pillo (gracias)

Irma

Lizzy

Claudio y

Kikis por su constante apoyo

a mis abuelitas, con ternura

a Sonia con recuerdos de infancia

a Jorge Orozco -sin palabras-

con especial agradecimiento

a mis tíos (mis hermanos mayores)

a Toño y Roberto Wilson por todo lo que nos une

a Jorge Salvatella (mi hermano adoptivo)

a Patricia con amor y

todo...

Arturo

"UN ESTUDIO SOBRE INFLUENCIA Y LIDERAZGO
EN GRUPOS PEQUEÑOS"

IRIS BELLO IJIMA
ARTURO OROZCO GOMEZ

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I	GRUPO	
	1.1 Generalidades	1
	1.2 La Tesis Individualista	2
	1.3 Tesis de Mentalidad de Grupo	4
→	1.4 Concepto de Grupo	8
	1.5 Muchedumbre	11
	1.6 Banda	13
	1.7 Agrupamiento	14
→	1.8 Grupo Primario o Pequeño	16
	1.9 Grupo Secundario	18
CAPITULO II	LIDERAZGO	
	2.1 El Método de los Rasgos	21
	2.2 El Enfoque Tipológico	23
→	2.3 Estímulos Proporcionados por el Líder	26
→	2.4 Distribución de las Funciones entre los Miembros	30

→ 2.5	Concepto de Liderazgo	32
→ 2.6	Estilos de Liderazgo	39
→ 2.7	Liderazgo Autocrático	40
→ 2.8	Liderazgo Democrático	40
→ 2.9	Conclusiones	44

CAPITULO III

INFLUENCIA

3.1	Investigación de Sherif sobre el Prestigio	47
3.2	Trabajos de Asch	50
3.3	Funciones de la Influencia	55
3.4	Formación de Normas	55
3.5	Socialización del Individuo	56
3.6	Control Social	56
3.7	Instrumento de Cambio	56

CAPITULO IV

METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTO EXPERIMENTAL

4.1	Planteamiento del Problema	63
4.2	Planteamiento de la Hipótesis	65
4.2.1	Hipótesis Conceptual	65
4.2.2	Hipótesis de Trabajo	65
4.2.3	Hipótesis Alterna	66
4.2.4	Hipótesis Nula	66

4.3	Población	66
4.4	Obtención de la Muestra	67
4.5	Tamaño de la Muestra	68
4.6	Formación de Grupos	69
4.7	Definición de Variables	72
4.7.1	Variable Independiente	72
4.7.2	Variable Dependiente	73
4.8	Detección del Líder	75
4.9	Situación Individual - Solución de Problemas	75
4.1.1	Situación Grupal - Solución de Problemas	76

CAPITULO V

ANÁLISIS DE DATOS

5.1	Fundamento y Método	87
5.2	Sociometría	100
5.3	Interacción	102
5.4	Duración	103
5.5	Seguridad de Respuestas	104

CONCLUSIONES

107

APENDICE

117

BIBLIOGRAFIA

131

INTRODUCCION

Difícilmente el presente trabajo es gozo de nuestra entera satisfacción y más por tratarse de un trabajo de investigación. Plantear interrogantes significa ya un logro del conocimiento; la duda caracteriza las raíces del progreso.

Si somos estrictos, las mismas preguntas que se planteaban los estudiosos de la antigüedad siguen en pie.

Autores contemporáneos como Chomsky afirman que existe un abismo entre lo que es el conocimiento y lo que se conoce sobre él. Este aspecto, sin embargo, no limita la actividad sino por el contrario, engendra propósitos que la acción concluye.

Cada intento por dar respuestas a interrogantes concretos, abre posibilidades de reducir ese abismo del que habla Chomsky, o como sucede en muchos otros casos hacerlo, todavía más profundo.

Concretamente el propósito fundamental de esta investigación nació del problema siguiente:

¿Puede un sujeto ser llevado a cambiar las respuestas a que llega en una situación individual por las que trata de imponer un líder en una situación grupal, ante los mismos problemas?

El procedimiento experimental a grandes rasgos fue el siguiente:

Se formaron cinco grupos de ocho miembros, cada uno difería entre sí en dos aspectos: el tipo de liderazgo o características operacionales que debería manipular el líder en el grupo (autocrático o democrático) y el segundo aspecto; - el tipo de respuesta a que debería llevar al grupo (correcta o incorrecta según el caso).

Estas condiciones se establecieron con el fin de comprobar que el cambio en las respuestas se debía al comportamiento del líder en la situación grupal.

Se formaba el grupo y se le pedía que discutieran un tema. A raíz de esto se elegía al líder por mayoría y se adiestra al mismo (sin que los demás miembros lo notaran) sobre el estilo de dirección que debería adoptar en el grupo, así como el tipo de respuesta a que debería llevarlos. Después - se les pedía que respondieran individualmente unos problemas lógico - matemáticos; se recogían las respuestas y se integra ba a los miembros a una situación grupal para que discutie-- ran los mismos problemas.

Por último se les indicaba que respondieran de nuevo a los problemas planteados.

Para el análisis de los resultados se utilizó la prueba de Mc Nemar que comprueba la significación de los cambios -- antes - después.

Los resultados obtenidos por el análisis demostraron -- que las diferencias fueron significativas. Para todos los -- grupos se aceptó H_1 , rechazándose H_0 ; por lo que se puede --- afirmar que los cambios se deben al comportamiento del líder.

Finalmente se relacionaron los resultados empíricos con el marco teórico citado, planteando de paso las limitaciones y problemas metodológicos encontrados así como las sugerencias para futuras investigaciones.

Alfonso Reyes dijo alguna vez que cada obra contiene su propia vara de medir, está entonces, de aquí en adelante la obra sin autor, con las palabras contadas para defenderse so la.

CAPITULO I

GRUPO

- Generalidades -

Cada vez es mayor el interés que surge por estudiar a los grupos pequeños; éstos representan un eslabón indispensable entre los individuos y las condiciones sociales. Contienen en esencia los elementos de un sistema social, pudiendo encontrar dentro de ellos procesos tales como: cooperación, toma de decisiones, división del trabajo, influencia, liderazgo y dependencia, así como fuentes de tensión, conflicto, etc.

En las ciencias sociales existen numerosas definiciones del concepto de grupo, así como de la relación individuo-grupo difiriendo entre sí en los criterios metodológicos que utilizan y en el marco teórico en que apoyan sus investigaciones y resultados. Encontramos por ejemplo dos doctrinas que describen las propiedades de los grupos y sus relaciones con los individuos de manera ampliamente diferente.

La Tesis Individualista

Su planteamiento se inicia argumentando que los individuos constituyen la única realidad de los grupos.

"Nada existe en el grupo que no haya existido previamente en el individuo".

En resumen, la argumentación de los que sostienen esta tesis es la siguiente:

"Los procesos psicológicos ocurren tan sólo en los individuos que constituyen las únicas unidades accesibles a la observación. Sólo los individuos pueden percibir, pensar, -- discutir; sólo ellos deciden y actúan." (1)

Las doctrinas conductistas introducen una explicación más detallada de las acciones individuales:

"Los individuos son criaturas necesitadas que se empeñan en tenaces actividades para satisfacer sus necesidades. Den-

(1). Asch, S.E. *Psicología Social*. México, pag. 246

tro de este contexto llegan a establecer contacto con los objetos, aprenden a manipularlos, a aproximarse a ellos y a -- evitarlos. La significación psicológica de la acción dirigida a las personas es precisamente la de la acción hacia otros estímulos físicos. Se dirige hacia una satisfacción de las - necesidades que cada uno persigue y utiliza a los demás como medios para lograrlo." (2)

A partir de estas consideraciones hay quienes extraje-- ron una conclusión básica acerca de los grupos y su acción.

"Si los individuos son los únicos actores reales, el -- término grupo constituye una ficiticia abstracción cuando -- pretende algo más que referirse a la suma de las reacciones - recíprocas de los individuos. Estrictamente hablando no existen los grupos; "GRUPO" es un término colectivo que se refiere a la multiplicidad de procesos individuales. La noción de grupo se convierte en superflua en cuanto describimos las acciones de los individuos (y sus consecuencias)." (3)

(2) IBID, pág. 246 - 247.

(3) IBID, pág. 247 - 248

Esta posición insiste en que para comprender los fenómenos sociales debemos rastrearlos hasta llegar a las propiedades de los individuos. Al ser estos los únicos autores, en--tonces todos los fenómenos de la existencia del grupo se ri--gen por los principios de la psicología individual. Por tan--to, las derivaciones de estas posturas enfatizan que las instituciones económicas son solamente la expresión de las necesidades de posesión del individuo, las de matrimonio como --consecuencia de los impulsos sexuales y las acciones políti--cas se originan en el esfuerzo del individuo por conseguir -poder y así sucesivamente hasta reducir todo a la EXPLICACION de la acción individual.

Tesis de Mentalidad de Grupo

Esta tesis plantea que cuando los hombres viven y actúan en grupo, surgen fuerzas y fenómenos que siguen sus propias leyes y que no pueden ser descritos en términos de las pro--piedades de los individuos que las componen, afirma que el -lenguaje, las relaciones de parentesco, la cultura, etc., no son producto individual sino procesos que se hallan por encima de los que se encuentran en los individuos; poseen leyes propias diferentes de las características individuales e irreductibles a ellas.

Entre los autores que se refieren al grupo como una entidad mental, encontramos a Durkheim que dice:

"Las mentalidades individuales al formar grupos originan un ser que constituye una individualidad psíquica de nueva índole". (4)

Los que de alguna otra forma han adoptado esta postura sostienen que el grupo es una entidad distinta de la suma de los individuos o de las relaciones concretas existentes en ellos. Este es el punto de vista conocido como *Determinación Social*, cuyo argumento principal consiste en la existencia de direcciones o leyes de los sistemas sociales impuestos a los individuos y los moldean a menudo contrariamente a la voluntad de quienes se convierten en sus agentes.

Afirma también que las instituciones de una sociedad no son el producto de las voluntades y deseos individuales, sino más bien tendencias autónomas del grupo. Sostiene además, que existen en la sociedad fuerzas mayores que las de los individuos y éstas van coaccionadas por ella.

(4) Durkheim, E. *Las Reglas del Método Sociológico*. México.

Las condiciones sociales poseen un poder y una realidad muy superior a aquellas que los individuos pueden dominar. No se pueden deducir los procesos sociales de los hechos de la Psicología, ellos tienen sus propias leyes.

White nos dice:

"La entidad real es la sociedad y sus procesos; el individuo constituye meramente una célula del cuerpo social que se transforma en su portador y expresión.

La psicología de los individuos no atañe a los hechos de la sociedad y estos últimos pueden y deben ser estudiados sin referencia alguna a los individuos o a sus características mentales y orgánicas. Los seres humanos constituyen simplemente los instrumentos por medio de los cuales operan las fuerzas culturales.

En lugar de explicar la cultura en base a términos psicológicos, interpretamos la conducta humana en términos de cultura. Distinguimos y contraponemos de esta manera las interpretaciones culturoológicas y psicológicas de la conducta humana. Si comenzamos con los individuos no podemos comprender la sociedad, si partimos de la sociedad puede no ser necesario comprender a los individuos." (5)

Esta posición muestra claramente la inversión de la tesis individualista que niega la realidad de las fuerzas del grupo y deduce todos los hechos sociales de una base estrechamente limitada de procesos individuales.

Ante el problema de conceptualizar la relación individuo grupo, las dos posiciones antes expuestas llegan a negar lo que la otra afirma. Sus formulaciones son tan distantes como estériles, ya que cada una se alimenta de los excesos y limitaciones de la otra.

El punto de partida de una teoría de grupo debe basarse en el hecho de que los procesos psicológicos ocurren en los individuos, además de no reducirlos a simples objetos de las fuerzas grupales; las cuales surgen de las acciones que ellos u otros individuos generan. Vemos por tanto, que una teoría que desea salvar las limitaciones mencionadas debe considerar que los fenómenos de los grupos son la condición y el -- producto de las acciones individuales, además de advertir la importancia de la relación individuo - grupo y su inseparabilidad.

Concepto de Grupo

El concepto de grupo es tan general como ambiguo, pudiendo referirse a relaciones entre cosas como acontecimientos.

En las Ciencias Sociales por ejemplo, "grupo social" designa categorías socioeconómicas o clases sociales. Es necesario por tanto, distinguir y limitar la significación del concepto.

El presente estudio se centrará en los grupos humanos - también llamados primarios, pequeños o reducidos; definidos como el número de personas en relación cara a cara.

Kurt Lewin define al grupo por las interdependencias entre sus miembros; Catell por la satisfacción que procura las necesidades de sus miembros; Moreno por las afinidades entre ellos; Homans y Bales por la intercomunicación del grupo y la interacción que de ello resulte entre sus integrantes.

De los trabajos realizados por Sprott sobre grupos humanos, tomamos una definición que sin ser compleja, revela la especificidad del término en la Psicología Social:

"Grupo en el sentido psicosociológico es una pluralidad de personas que interaccionan una con otra en un contexto dado." (6).

Anzieu se limita a decir:

"Sería conveniente reservar el uso científico del vocablo grupo para referirnos a conjuntos de personas reunidas." (7)

Ambas definiciones contemplan aspectos similares; uno - la copresencia, otro la pluralidad de individuos.

Un grupo puede adoptar diversas formas por tanto, ninguna clasificación que hagamos de ellos es enteramente satis-factoria, ya que el material a clasificar es demasiado com-plejo y heterogéneo. Sin embargo, podemos partir de la reali-zada por Anzieu en sus trabajos sobre grupos primarios.

Nos plantea cinco categorías en que se dividen los gru-pos. Esta clasificación es sistemática y persigue fines Heu-rísticos. Los parámetros que toma en cuenta para la distín-

(6) Spratt. Grupos Humanos pág. 7

(7) Anzieu, P. La dinámica de los Grupos Pequeños. Kapelusz. 1971

ción de estas categorías son: duración del grupo, cantidad de individuos que lo conforman, relaciones entre ellos, conciencia de las metas, acciones comunes, grado de organización interna, diferenciación de roles y, finalmente, efectos sobre creencias y normas. La unificación de estos criterios -- corresponderá a efectuar la observación y experimentación ne cesaria.

Cabe mencionar que otros autores -entre ellos Spratt- distinguen tres tipos de grupos pequeños:

- a) Aquellos referentes a diversos intereses y actividades;
- b) los dedicados solamente a un interés o tipo de actividad pero con cierto grado de permanencia, y;
- c) grupos cara a cara en una situación particular.

La clasificación de Anzieu nos parece destacada pues -- fundamentalmente la premisa de que los hechos grupales se distinguen de los psíquicos individuales porque se relacionan con una pluralidad o conglomerado de individuos, y por otra parte, que los hechos grupales se diferencian de los sociales -

porque la pluralidad de los individuos es, en el primer caso, pluralidad de individuos presentes conjuntamente.

Las cinco categorías establecidas por Anzieu son:

1. Muchedumbre.
2. Banda.
3. Agrupamiento.
4. Grupo primario.
5. Grupo secundario.

A continuación distinguiremos cada una de estas categorías.

Muchedumbre

Cuando los individuos se encuentran reunidos en gran número, en el mismo lugar sin haber tratado de hacerlo, nos encontramos con el fenómeno muchedumbre, categoría definida por la simultaneidad, además de tener en común la soledad de sus miembros. Cada uno trata de satisfacer al mismo tiempo una idéntica motivación individual.

La situación de muchedumbre desarrolla un estudio psico

lógico propio:

a) *pasividad de las personas reunidas hacia todo lo que no sea la satisfacción inmediata de su motivación individual.*

b) *Ausencia o bajo nivel de contacto social y relaciones interhumanas.*

c) *Contagio de las emociones y rápida propagación al -- conjunto de una agitación surgida en un punto.*

d) *Estímulo latente producido por la presencia de los - demás en dosis masiva, estímulo que puede estallar en forma de acciones colectivas pasajeras y paroxísticas, marcadas con el sello de la violencia o el entusiasmo o inversamente induciendo a una apatía colectiva impermeable a casi todas las - intervenciones.*

El número de individuos que forman la muchedumbre varía de centenares a varios millares; ejemplo de esta categoría - puede ser los sobrevivientes de una catástrofe, ciudadanos - en reunión electoral, vacacionistas en la misma playa, etc. Otros sinónimos con los que se designa a este fenómeno son: aglomeración, agolpamiento, concentración, concierto, concurso, horda, peregrinación o tumulto.

"Podría confundirse muchedumbre con masa, por lo que se ría conveniente emplear el término muchedumbre para toda reunión espontánea o convencional de un gran número de personas y reservar la expresión MASA para todos los fenómenos de psicología colectiva que se refieren a un número aún mayor de - personas que no están físicamente juntas, ni podrían estarlo, por ejemplo: quienes siguen la moda, la opinión pública, los rumores, las idolatrías, etc., constituyen esas masas." (8)

Banda

La banda tiene en común la similitud. Los individuos -- que la forman se reúnen voluntariamente por el placer de estar juntos, por la búsqueda de semejanzas. En los animales - este fenómeno se denomina INTERATRACCION.

Las actividades llevadas a cabo en común no son el objetivo esencial de la banda. "El objetivo es el de estar juntos porque se es semejante." (9)

La banda difiere de la muchedumbre por el número limitado de sus miembros (varía de unidades a decenas), por la ad-

(8) IBID, pág. 17

(9) IBID, pág. 25

hesión de ellos a su colectividad y por su mayor duración. -
No obstante ello, la banda es efímera, permanece en estado -
latente y se reconstituye mediante reuniones episódicas, o -
bien la evolución psicológica individual de sus integrantes
la disgrega, algunos se casan, emprenden otros estudios o --
trabajos y la armónica semejanza deja entonces de existir.

Los miembros de la banda tienden a multiplicar los sig-
nos exteriores de semejanza: postura (por ejemplo, desaliño),
vestuario, peinado, lenguaje, así como objetos que se osten-
tan y los diferencian de otras bandas similares.

La banda perdura si se transforma en un grupo primario,
pero entonces cambia de características. Afianza los valores
comunes (por ejemplo, antisociales), concede privilegios con
respecto a la solidaridad de sus miembros, distingue sus ro-
les, fija objetivos diferentes a la complacencia colectiva -
de sí misma. Una banda de jóvenes afeminados que se transfor
ma en una comunidad homosexual es ejemplo de esto.

Agrupamiento

El agrupamiento es conformado por decenas, centenas y -
raramente millares de individuos reunidos con una frecuencia

más o menos notable. Los objetivos del agrupamiento responden a un interés común de los miembros, que son parcialmente concientes de ello; sin embargo, en la mayoría no se realiza activamente este interés, remitiéndose a sus representantes, -dirigentes e incluso a los acontecimientos. Fuera de la realización de objetivos que surgen de este interés, los miembros no tienen relación ni contacto. Podría decirse que este interés les es común, pero sin tenerlo en común, por cuenta propia no se han apropiado de él.

Según el campo de actividades los agrupamientos adoptan nombres particulares:

Campo intelectual y artístico: academia, capilla, círculo, club, escuela, etc.

Campo religioso: capítulo, concilio, cónclave, cofradía, congregación, orden, sinagoga, parroquia, sínodo, etc.

Campo socio - político y corporativo: alianza, gremio, buró, bloque, cooperativa, sección, partido, senado, sindicato, unión, etc.

Según el caso, estos tipos de agrupamiento se relacionan con la muchedumbre o el grupo secundario; también pueden ser creados o animados por el grupo primario.

Grupo Primario o Pequeño

Esta categoría presenta las características siguientes:

1. Número restringido de miembros, de modo que cada uno de ellos pueda tener la percepción individualizada de cada uno de los otros y ser percibido de manera recíproca por estos, produciéndose una elevada comunicación interindividual.

2. Prosecución en común y de manera activa de los mismos objetivos -dotados de cierta permanencia- asumidos como objetivos del grupo que responden a diferentes intereses de los miembros y son valorizados por ellos.

3. Relaciones afectivas que pueden llegar a ser intensas entre los miembros (simpatías - apatías, etc.), pudiendo constituirse subgrupos de afinidades.

4. Firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad; unión moral de los integrantes del grupo fuera de reuniones y acciones en común.

5. Diferenciación de roles entre los miembros.

6. Constitución de normas, creencias, signos y ritos -- propios del grupo, (lenguaje y código grupal).

Todas estas características no están presentes de manera simultánea en el mismo grupo. Encontramos un gran número de términos que denotan esta división: brigada, comité, comuna, comisión, comunidad, núcleo, secta, tribunal, etc.

"En esta categoría se desarrollan conductas de mantenimiento que apuntan a la conservación del grupo como realidad física y como imagen ideal; y conductas de progresión que -- provocan la transformación: a) de las relaciones entre los miembros; b) de la organización interna; c) del sector de la realidad física o social en el que el grupo ha elegido sus objetivos." (9).

(9) IBID, pág. 25

Un número considerable de definiciones sobre grupos primarios o pequeños coinciden en los siguientes aspectos:

- a) los intercambios afectivos entre sus miembros;
- b) la relación cara a cara o frente a frente;
- c) una dimensión numérica que permite a cada uno de sus miembros percibir de igual manera a los otros, reaccionar -- frente a ellos y ser percibido por ellos.

La familia es el mejor ejemplo para mostrar las características de un grupo primario o pequeño.

Grupo Secundario

El grupo secundario u organización es un sistema social que funciona regido por instituciones jurídicas, económicas, políticas, etc., dentro de un segmento particular de la realidad social (investigación científica, deporte, etc.).

La organización es al mismo tiempo:

- a) conjunto de individuos que persiguen finés determina

dos, idénticos o complementarios;

b) conjunto de estructuras funcionales que rigen las -- interrelaciones de las partes componentes (servicios, comités, etc.) y que más o menos determinan los roles individuales.

En esta categoría las relaciones entre los individuos -- son más formales, frías e impersonales. La burocracia ejemplifica las características de estos grupos.

Los rasgos propios a cada categoría se presentan en el cuadro NO. 1, reproducido de los trabajos de Anzieu y Martin.

CAPITULO II

LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los temas más estudiados dentro de los procesos que se manifiestan en los grupos. Muchos estudios e investigaciones se han desarrollado para encontrar las causas en que se fundamenta, así como los factores y características que presenta en condiciones específicas.

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto que el líder poseía cualidades personales que le permitían lograr y mantener el poder. A medida que fueron avanzando las investigaciones y el control experimental se fue haciendo más riguroso, este supuesto se fue desechando, comenzando a darle importancia a las propiedades del grupo, a las relaciones que surgen de la interacción de sus miembros, a las funciones y papeles que desempeñan en la toma de decisiones, en la resistencia al cambio, etc.

Resumiremos a continuación ciertas conclusiones a las que han llegado algunos autores al realizar sus investigaciones. Algunas de estas posturas son aportaciones importantes

que han contribuido a que los avances sobre el liderazgo se hayan efectuado con cierta rapidez; otras han incitado y originado mejores trabajos según el caso, y otras más sólo han dado una idea de las múltiples limitaciones que presenta el campo de estudio o reafirman lo que las anteriores han planteado.

Nuestra exposición no se centrará en los procedimientos ni diseños experimentales utilizados; (ver apéndice). Sólo citaremos algunas posiciones o puntos de vista que a nuestro juicio muestran las distintas direcciones que ha adoptado el estudio de este proceso.

El Método de los Rasgos

El intento de ver al líder como una combinación de características, rasgos o notas específicas, deriva de la escuela psicológica denominada comúnmente como Analítica o Atomista.

Existen ciertos rasgos generales que señalan las características psicológicas que se consideran esenciales para el liderazgo. Charles Bird confeccionó una colección de sesenta

y nueve rasgos entre los que encontramos como representativos a los siguientes:

inteligencia;

entusiasmo;

simpatía;

iniciativa;

sentido del humor;

honestidad;

confianza en sí mismo, etc.

La mayoría de estos términos no son otra cosa que estereotipos.

"En el año de 1947 Jennings concluyó que los líderes, en situaciones parecidas, diferían considerablemente en estos - aspectos y que aquellos que se encontraban en circunstancias diferentes, se diferenciaban aún más en sus rasgos personales".

(1).

Stodgill, por su parte, en 1948, encontró que "los líderes sobresalían en una habilidad o característica personal,

la cual difiere enormemente según la situación y organización específicas."

No es sorprendente que no se hayan podido encontrar rasgos generales de personalidad del líder ni características personales. Jennings concluye lo siguiente:

"... el por qué del liderazgo parece no residir en ningún rasgo de personalidad considerado aisladamente, ni en una constelación de rasgos relacionados; sino en la contribución personal de la cual se vuelve capaz el individuo en un ambiente específico que evoca tales contribuciones de él." (2)

El Enfoque Tipológico

El intento por estudiar al fenómeno de liderazgo según tipos, ha surgido de la tendencia a considerar el problema general de la personalidad en términos tipológicos.

Hay que distinguir entre tipo de personalidad y tipo social. el primero comprende mecanismos dependientes de la estructura constitucional del individuo y de su condicionamiento temprano; el segundo es una generalización de roles y status.

(2) IBTD, pág. 163

Así como existen distintas clasificaciones de la personalidad o tipos psicológicos, de igual modo se ha intentado clasificar a los líderes según roles sociales un tanto generales.

El tipo de personalidad representa un conjunto de mecanismos o rasgos derivados principalmente de la constitución física y las primeras experiencias del individuo; el tipo social o rol general resulta de la acción de las fuerzas culturales sobre el individuo a medida que éste se socializa.

Los tipos que a continuación se mencionan son idealizaciones y pueden servir como marco de referencia para establecer alguna comparación, ya que se ha observado cierta relación entre los roles y las estructuras o tipos de personalidad. Sólo mencionaremos cinco de estos grupos (tipos).

1) El líder dominante es agresivo, emplea la coerción e impulsa a la acción vigorosa. Se vuelve dominante no porque refleje a la masa sino porque la obliga a creer en él.

2) El exponente, advierte los sentimientos e impulsos de las masas, cristaliza sus deseos y les orienta a la acción.

3) El líder persuasivo ejerce su dominio principalmente, mediante la palabra y otros símbolos de control.

4) El líder institucional señalado por Bartlett, está vinculado con la dominación de clase; su poder se encuentra más o menos formalizado en reglas.

5) El líder funcionario o burócrata se desarrolla a medida que el orden político se vuelve más complejo y el campo administrativo se expande.

Resulta evidente que ni el método de rasgos, ni la posición tipológica basten para explicar la génesis y funcionamiento de la dominación; son apenas aproximaciones que han permitido descartar ciertos aspectos y tomar en cuenta otros para investigaciones futuras. El líder no existe en el vacío, opera en una situación social que es modificada por las exigencias del momento, por el patrón de normas, por roles y status, por la tarea o la acción específica, por la energía --- orientada hacia el mantenimiento del grupo, etc.

Kimball manifiesta en sus trabajos la idea de que la --

historia es el factor determinante en la posición del poder; tanto la familia como el ambiente socializante dan la pauta para que un individuo adquiriera el rol, ya sea dominante o dominado: "La historia hace a los líderes y no a la inversa." (3)

En la interacción del líder con sus seguidores, surge una identificación personal que puede estar caracterizada por obediencia, simpatía, veneración o sentimientos aún más profundos. Kimball ha enumerado algunos estímulos que proporciona al líder y cómo afectan el comportamiento del grupo.

Estímulos Proporcionados Por El Líder

1) El líder proporciona un foco a la muchedumbre, es decir, facilita la polarización y por tanto la unificación.

2) Verbaliza las actitudes y sentimientos vagos de la gente, con lo cual le proporciona símbolos comunicables, los que repetidos y difundidos, sirven después como estímulos para la acción.

3) Emplea mitos, leyendas y recuerda acontecimientos recientes con el fin de despertar la emoción e incitar a la acción.



4) Señala la dirección que habrá de tomar la acción del grupo.

5) Dirige la acción.

Otro autor, Anzieu, señala que cada individuo acepta el derecho de influir en los demás miembros, que implica también un acuerdo de aceptar la influencia de los demás.

Los grupos que un individuo selecciona como sus grupos de referencia son los únicos que influirán en su conducta y cuya influencia aceptará.

"El atractivo de un grupo puede ser aumentado si un miembro está conciente de que puede satisfacer sus necesidades - perteneciendo a dicho grupo." (4)

Las siguientes son algunas de las propiedades que según este autor aumentan el atractivo de pertenencia al grupo:

1) Prestigio.- Cuanto más prestigio tenga una persona - dentro de un grupo o cuanto más parezca obtener poder, más atralda estará hacia ese grupo.

- 2) *El Medio.*- Una relación de cooperación es más atractiva que una de competencia. El grupo al trabajar --
aunadamente, y al ser evaluado con base en el esfuerzo
de equipo, mostrará un ambiente más cordial y amis
toso que el de uno en situación de competencia.

- 3) *Grado de Interacción entre los Miembros.*- La interacción
avivada entre los miembros puede incrementar el
atractivo del grupo.

- 4) *Tamaño.*- El tamaño del grupo influye enormemente en
la atracción que hacia él sentimos. Los grupos más -
pequeños son más atractivos que los grandes.

Algunos otros autores, entre los que encontramos a Ca--
tell, han planteado que cualquier miembro del grupo puede --
ejercer liderazgo sobre éste, hasta el grado de afirmar que
sola inclusión de un miembro modifica las propiedades del --
grupo. Según este punto de vista, todos los actos de los ---
miembros que ayuden al logro de objetivos son funciones de -
liderazgo. Considera al liderazgo y a las ejecuciones en grupo
como relacionadas entre sí necesariamente.

Holloman por su parte, destaca que al plantear una definición del concepto de liderazgo, es necesario distinguir al del proceso; al respecto dice lo siguiente:

"... el líder puede ser una persona que se encuentre -- ocupando una posición de autoridad; se le concede el derecho de tomar decisiones que afectan a los demás. Podría decirse que quienquiera que influya en el grupo (ocupe o no la posición de liderazgo), exhibe una conducta de liderazgo. Esta se distingue de la posición de líder; la conducta de liderazgo tiene que ver con la influencia sobre el grupo, independientemente de la posición." (5)

La idea de que el líder ejecuta determinadas funciones, llevó a varios autores a orientar sus investigaciones en esta dirección. Krech y Crutchfield, por ejemplo, han numerado catorce funciones que puede ejecutar un líder: ejecutivo, planeador, creador de una política, proveedor de recompensas, símbolo de grupo, ideólogo, etc.

La importancia de este enfoque es que se empieza a dar valor a los factores tanto internos como externos del grupo

(5) Napier, Grupos: Teoría y Experiencia Cap. V.

y cómo influyen estos en la ejecución de las funciones del líder. Un acto de liderazgo consiste entonces, en contribuir en alguna función del grupo.

El concepto de función de grupo o liderazgo contiene, según Cartwright y Zander, dos ideas importantes:

- 1) "Cualquier miembro puede ser líder."
- 2) "Conductas diversas pueden servir a una función determinante."

Distribución de las Funciones entre los Miembros

Para que un miembro tome la iniciativa es necesario que cumpla los siguientes puntos:

- a) Debe tener conciencia de que necesita una función determinada.
- b) Debe sentirse capaz de ejecutarla, tener la habilidad suficiente para ejecutarla, o poder llevarla a cabo sin causar problemas.

Estos autores han observado que cuando el líder escogido no ejecuta funciones de liderazgo, que se supone debe realizar, otros miembros intervienen para efectuarlas en su lugar.

"El liderazgo es considerado, según ellos, como la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados. A tales actos los denominan, como ya vimos, funciones de grupo." (6)

Quizás una de sus aportaciones más relevantes en este aspecto es el destacar que la conducta de los miembros del grupo está considerablemente determinada por exigencias dictadas por la situación y la tarea, conclusión ya estudiada antes por Lewin en lo que se refiere a la orientación de la energía en los grupos.

A continuación daremos algunas definiciones de liderazgo que nos permitan introducir conceptos indispensables para entender el proceso en una forma más dinámica.

(6) Cartwright y Zander. *Dinámica de Grupos*. pág. 334 - 347

Concepto de Liderazgo

Sherif -un estudioso de este fenómeno nos dice-:

"Un líder es el miembro con el status más alto (la posición del poder) en una jerarquía organizacional. La medida operacional de status es el grado de iniciativa efectiva a lo largo del tiempo." (7)

El liderazgo incluye relaciones de rol entre el líder y los otros miembros e instrumentos para coordinar la interacción.

Un líder es una parte de la estructura de un sistema social, y no puede entenderse fuera de los roles y status de los otros miembros.

Se considera como status, al prestigio que goza un miembro de un grupo. Dicho prestigio puede ser tal y como el individuo lo percibe (status subjetivo), o bien, el resultado del consenso del grupo acerca de ese individuo (status social),

(7) Sherif. Op. Cit. pág. 164

No siempre corresponde el status subjetivo al social, en --
otras palabras, el status es la posición (rango) en una jerarquía
de relaciones de poder en una unidad social (grupo o --
sistema), tal y como se mide por la efectividad relativa de
la iniciativa, ya sea:

a) para controlar la interacción, la toma de decisiones
y las actividades, y/o

b) para aplicar sanciones en caso de no participación y
no sumisión.

Se dice que existe un sistema de status en el grupo --
cuando los miembros de este están de acuerdo con lo que res-
pecta a status de cada uno de los miembros del grupo. Esto --
da origen a un funcionamiento más adecuado, dinámico y efi-
ciente del grupo en cuestión.

Otros autores han llamado proceso de estabilización a --
los cambios que sufra el grupo, con respecto a los roles y --
status, hasta que estos se han diferenciado.

Ahora bien, el rol del líder está sujeto a regulación --
por otras propiedades del grupo (valores o normas).

El rol es un término relacional; los roles se refieren a aspectos de interacción entre los individuos y no a atributos individuales.

A nivel de grupo, las normas son las ideas organizadas y ampliamente compartidas sobre lo que los miembros deben hacer sin sentir; funcionan para regular la ejecución de un grupo como unidad organizada y son para mantenerlo en el curso de sus objetivos. Las normas de grupo son mecanismos de conservación; tienden a mantener el status quo. El grupo establece las normas como procedimientos o enunciados, de expectativas percibidas como las adecuadas dentro de dicho grupo.

Un grupo coherente es aquél en el que sus miembros satisfacen sus necesidades o en el que desean permanecer por alguna razón.

Las metas son guías para el grupo. Lo llevan hacia el objetivo o la ubicación deseada; también pueden sacarlo de una dificultad o situación no deseada. Una meta puede concebirse como la ubicación en donde le gustaría estar al grupo. Las metas del grupo lo guían a una ubicación dada y el pro-

greso hacia tal ubicación influye poderosamente en las actividades y relaciones del grupo.

Para que un líder pueda cambiar algunas normas del grupo, debe introducirse en él, respetarlas todas; con esto obtiene status, alcanzando una mayor amplitud y aceptación. Después de esto es cuando puede hacer sugerencias para el cambio de las normas o finalmente cambiarlas.

Sherif dice que la potencialidad para cambiar el curso de un grupo es mayor cuando:

- "a) las normas en cuestión no tienen importancia primordial para el grupo;
- b) la estructura normativa ya se ha debilitado;
- c) los miembros se enfrentan a nuevos problemas o situaciones críticas para los cuales son inadecuadas las líneas de comportamiento existentes." (8)

Otra definición que aporta elementos útiles para los fines de la presente investigación es la de Hollander; su argumentación es la siguiente:

(8) IBID, pág. 168

"... el proceso de liderazgo puede concebirse como una relación de influencia manifiesta entre miembros de un grupo mutuamente dependientes."

Más adelante enfatiza:

"... es el proceso en virtud del cual se influye sobre las actividades de un grupo organizado con respecto a la fijación y consecución de metas."

Para finalmente concluir:

"... el líder puede considerarse como un individuo cuyo rol constituye un recurso grupal fundamental, en la medida - en que su influencia se encamina a facilitar el logro de metas comunes." (9)

El liderazgo parece entonces basarse en una relación de trabajo entre los miembros de un grupo en el cual, el líder adquiere su status a través de la participación activa y la demostración de su capacidad para llevar a cabo determinadas tareas.

Una teoría situacional afirma, que el liderazgo está en función de la situación inmediata, antes que en función de la persona o de lo que ésta realiza. Aquí el tipo de líder necesario depende principalmente del trabajo; esa teoría recalca el ambiente y desestima al individuo y lo que este hace.

Tal vez la aportación más relevante de esta teoría sea la de argumentos, aunque sea ligeramente, que el papel del líder se define esencialmente en función del poder o la capacidad de influir en los demás.

El liderazgo implica adhesión. Una persona ejerce influencia o poder social y otros son influidos; el líder puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros del grupo.

El primer paso de este proceso implica un intento de dirección; pero el paso decisivo consiste en si el grupo acepta o no el intento de influencia.

Al hablar de liderazgo, se tiene que analizar qué es el poder. En un esquema conceptual propuesto por Napier, se distinguen cinco clases diferentes de poder.

a) Poder Referente.- Es la clase de influencia en la que ni siquiera pensamos (limitar el atuendo o la moda que alguien impone). Unas personas ejercen poder referente sobre nosotros: nos identificamos con ellas en ciertas áreas que influyen en nosotros sin que podamos sentirnos manipulados. Podemos ser influidos por los de status superior. La persona poderosa lo es porque aceptamos su influencia de manera voluntaria. Este poder sólo existe mientras esa persona es un referente para nosotros.

b) Poder Legítimo.- Lo constituye la relación de autoridad que una persona -por su posición- recibe el derecho de -tomar decisiones que afectan a otras. Los receptores de la influencia consideran legítimo que el individuo poderoso tenga el derecho de tomar decisiones por ellos.

c) Poder del Experto.- Puede existir independientemente de la posición. Se basa en el conocimiento, información o habilidades especializadas de la persona.

d) Poder de Recompensa.- En esta situación, la persona con el poder, refuerza a quienes lo ameritan. Este es relativo a la situación, está también determinado por la posición. La recompensa significa obediencia, aceptar las reglas. Pue-

de ser ejercido cuando el receptor está privado de las mismas.

e) Poder Coercitivo.- Además de recurrir a la coerción, impide escapar de lo que el poderoso desea.

"Según Napier, para que los actos de liderazgo sean eficaces, deben cifrarse en alguna clase de poder." (10)

Estilos de Liderazgo

Si realizamos un estudio con el fin de comprobar hacia dónde se han dirigido en los últimos años las investigaciones sobre liderazgo, encontramos que un gran porcentaje de ellas se han orientado hacia algún aspecto particular de los estilos de liderazgo.

Las grandes aportaciones hechas por Lewin entre los años 1938 a 1952 se refieren en gran parte al estudio de grupos - de niños de 10 a 12 años que frecuentaban un club de "actividades dirigidas" por un monitor adulto.

La hipótesis que debía probarse era que el comportamiento de los niños en situaciones específicas dependía de la actitud del monitor.

Se establecieron tres climas sociales:

- a) Autocrático;
- b) Democrático;
- c) Laissez - faire.

Liderazgo Autocrático.- El líder determina los movimientos y las tareas, el grupo no decide; el líder formula elogios y críticas personales pero se mantiene alejado del grupo.

Liderazgo Democrático.- Toda actividad del grupo es la misma que desempeña el líder, los miembros trabajan con quienes deseen y el grupo determina la división de tareas; el líder formula críticas y elogios objetivos participando indiscriminadamente en actividades grupales.

Liderazgo Laissez - Faire.- Total libertad de decisión grupal o individual sin participación grupal; el líder proporciona materiales pero participa sólo cuando se le pide algo en ese sentido, realiza comentarios poco frecuentes sobre las actividades de los miembros y procura no interferir o participar en el curso de los acontecimientos.

Las definiciones operacionales de liderazgo elaboradas por White y Lippit en base a lo anterior son las siguientes;

Liderazgo Autocratico

1. El líder determina toda política;
2. la autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir;
3. por lo general el líder dicta a cada miembro su tarea o actividad;
4. el líder tiende a ser "personal al elaborar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación activa del grupo, excepto en las manifestaciones."

Liderazgo Democrático

1. Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animada y apoyada por el líder;
2. se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo y cuando se necesita consejo técni

co el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir;

3. los miembros pueden trabajar con quien deseen y se deja al grupo dividir las tareas;
4. al elogiar o criticar el líder trata de ser miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo. (Para observar el comportamiento dependiendo del estilo de liderazgo ver cuadro NO. 2).

Los principales fenómenos observados en la investigación desarrollada por Lewin se explicarán oponiendo al estilo autocrático el denominado democrático.

a) Interacción Social (medida mediante el test sociométrico de los grupos) "autocrático": el líder concentra el mayor número de elecciones y rechazos, hay más elecciones exteriores del grupo. En los grupos democráticos "hay más elecciones intercambiadas entre los miembros."

b) Estructura y Coerción de los Grupos.

En "estrella" (en los grupos autocráticos), todo reposa en el líder.

En "red" (en los grupos democráticos), las afinidades entre los miembros son considerables.

c) *Conversaciones y Actitudes.* - En los grupos autocráticos en relación con los democráticos se comprobó:

-Un máximo de hostilidad frente al líder y un mínimo de sociabilidad entre los miembros.

-Un máximo de competición y agresividad entre los miembros.

-Un máximo de conciencia puesta en el cumplimiento de la tarea; el rendimiento disminuye en ausencia del líder.

-Un máximo de dificultad para reemplazar al líder en caso de alejamiento de éste.

El proceso de liderazgo determinado por factores situacionales, tanto en la autocracia como en la democracia, se refieren a sistemas de acción con sus propias características. En cambio *laissez - faire* no es un sistema, es un conjunto de principios o líneas dispersas de acción que pueden manifestarse en cualquier circunstancia.

Conclusiones

Desde las primeras teorías que hablaban de aspectos de personalidad en los que se creía se basaba el poder, hasta teorías donde se menciona una ^urelación de influencia producida por el nivel de status; el estilo de liderazgo; el rol de desempañado en la interacción dentro de un grupo que tiene valores, normas y metas que regulan su comportamiento, podemos darnos cuenta cómo el proceso de liderazgo abarca cada vez más elementos en los cuales parece recaer su explicación. ¹⁾

, En la medida que exista la posibilidad de emprender investigaciones que nos permitan analizar las condiciones del grupo sin que los fenómenos que se dan en él se superpongan, se llegará a distinciones más claras y a conceptualizaciones más definitivas de cada proceso, con lo que el conocimiento de los grupos se hará más dinámico y funcional.

CAPITULO III

INFLUENCIA

Hemos visto en el capítulo anterior cómo para definir el proceso de liderazgo se utiliza de una forma u otra la palabra in -- fluencia; este concepto denota la alteración que un grupo logra sobre las acciones, juicios u opiniones de otro u otros individuos.

"La gente que se encuentra en el mismo campo altera recíprocamente las ideas, sentimientos, propósitos y acciones. No se puede permanecer en un campo social y quedar exento de sus efectos. Las acciones de los demás ejercen sobre nosotros claros efectos intelectuales; nos hacen adoptar ideas correctas y erróneas. Las condiciones sociales también determinan la formación de intereses y propósitos. En condiciones sociales dadas los individuos hacen lo que no haríamos en ausencia de ellas y los efectos son a menudo asombrosamente fuertes." (1).

Un primer concepto en el cual empezó a recaer toda la explicación de la influencia fue el de sugestión; lo que más impre

sionaba a los teóricos que se iniciaban en sus observaciones de este fenómeno, era que una persona pudiera inducir efectos en otra sin introducir cambios correspondientes en el medio.

Al respecto Asch nos dice:

"...estábamos en presencia de un efecto producido por medios puramente psicológicos, que ponía en cortocircuito las funciones de las condiciones reales y no poseía fundamentos en los hechos - o en la razón. Por lo mismo, los efectos obtenidos mostraban una aceptación ciega y acrítica de las elecciones y creencias. Esto - se convirtió en la característica definitoria de la sugestión..."

Concretizando más adelante "...la sugestión es la aceptación de una proposición con prescindencia de fundamentos lógicamente - adecuados" (2).

A medida que fue avanzando el estudio de este fenómeno se -- llegó a la conclusión de que la sugestión era una forma de control social de la acción y la experiencia. Se intentó entonces estudiar experimentalmente los efectos de las presiones de grupo sobre la

(2) IBID P.P. 401

formación y cambio de opiniones y juicios.

A continuación mencionaremos algunas investigaciones representativas, con el fin de introducir algunos conocimientos sobre el tema.

En general estas teorías siguieron un procedimiento sencillo y directo. El primer paso establece cómo un individuo valora un asunto dado. El segundo consiste en informarle acerca de la evaluación que sobre el mismo asunto emitieron otros. Si encontramos que el individuo altera su posición en la dirección sugerida hemos obtenido un efecto social definido, resultado de una reacción a la valoración de otros. En resumen, se determinan las opiniones de individuos antes y después de someterlos a los puntos de vista de otros; el último es el factor experimental que se somete a mediciones y análisis.

INVESTIGACIÓN DE SHERIFF SOBRE EL PRESTIGIO

Intentó demostrar que el factor prestigio puede alterar la valoración de materiales literarios. Algunos grupos de estudiantes universitarios leían un conjunto de los pasajes breves en prosa, cada uno de los cuales consistía en dos o tres oraciones; se acompañaba cada pasaje con el nombre de un autor muy conocido. La

tarea consistía en clasificar los párrafos en orden de mérito. En una fase anterior el mismo grupo había clasificado a los 16 autores según su mérito. Todos los pasajes se extrajeron de los escritos de un mismo autor, los párrafos se seleccionaron de modo que difirían en calidad. No existía relación entre los párrafos y los supuestos autores.

La interpretación de Sheriff deducía que los autores altamente calificados tendían a elevar la valorización de los párrafos atribuidos a ellos y a la inversa los autores poco apreciados tendían a disminuir la estimación de los trozos que se les atribuía. De acuerdo con esta interpretación el "prestigio" de un autor se transfería automáticamente al trozo literario y alteraba su nivel.

Otra investigación importante es la de Thorndike; intentó -- tratar los procesos de evaluación directamente en términos de --- principios de aprendizaje.

Su experimento se centró en el intento de modificar ciertas valorizaciones por medio de recompensas y castigos. En resumen su procedimiento consistía en determinar cómo una persona evadía --- ciertos detalles estéticos al comienzo de una situación experimenta

tal; introducir factores de recompensa y castigo, esto con el propósito de alterar las valorizaciones y probar el alcance de los cambios resultantes. Como materiales de juicio utilizó tarjetas de navidad y papeles pintados.

Al principio cada sujeto declaraba cuánto le gustaba una serie de detalles que calificaba en una escala de 5 puntos; esto -- constituía la prueba de pre-entrenamiento. Venía a continuación -- un periodo de adiestramiento durante el cual se informaba a los -- sujetos, después de ciertas respuestas de cómo otros, competentes en materia de "gusto artístico" habían juzgado los mismos detalles. Se calificaba de nuevo libremente el primer conjunto de materiales, esto constituía la prueba post-adiestramiento. El cambio entre -- las pruebas pre y post constituía la medida del cambio en la valorización producida por la recompensa de ver que la reacción propia era también la de otras personas competentes.

El hallazgo general consistió en que los puntos favorecidos por los comentarios autorizados (o la recompensa de ver concordar su propia respuesta y otras) llegaron a ser valorados altamente y los desacreditados perdieron puntajes. Los cambios en las calificaciones se producían en la dirección de los comentarios y en conjunto eran estadísticamente significativos. En palabras de Thorn-

dike:

"...los resultados de nuestras experiencias apoyan la conclusión de que se puede enseñar a una persona nuevas actitudes y gustos con tanta seguridad, aunque no tan fácilmente como se le puede enseñar acciones o conocimientos trágicos. Los principios básicos del aprendizaje por medio de la repetición y la recompensa -- parecen actuar con los deseos, intereses y actitudes como lo hacen con las ideas y movimientos..." (3).

TRABAJOS DE ASCH.

La investigación de este autor es clásica dentro del tipo de trabajos de influencia. Utiliza un material simple, un conjunto - de tarjetas, cada una de las cuales presenta una línea cuya longitud servirá de patrón de comparación; por otra parte se presentan también otro conjunto de tarjetas con tres líneas, de las cuales una es de la misma longitud que la línea patrón y las otras dos - se diferencian con facilidad en relación con esa longitud. Aquí - el estímulo no tiene el carácter ambiguo que reconocíamos en el - dispositivo experimental de Sheriff.

El procedimiento se resume a continuación:

Se forman grupos de siete a nueve miembros y se les pedía que uno por uno emitiera su respuesta sobre la igualdad de las líneas, en otras palabras, decir cuál de las tres líneas era igual al modelo o patrón. Se repetían hasta 12 series de estímulos.

Las condiciones experimentales se variaron para fines de la teoría:

La primera condición estaba formada por una minoría de un solo miembro contra una mayoría unánime.

Un sólo sujeto (la minoría) contestaba honestamente, los demás estaban instruidos y respondían conforme a las disposiciones experimentales, o sea, respondían erróneamente, pero con mucha seguridad en sus juicios en cada serie de estímulos.

La segunda condición estaba formada por una reducción de la mayoría. Se redujo la oposición a una sola persona, los demás miembros permanecían siguiendo las disposiciones dadas en la fase de instrucción individual.

La tercera condición estaba formada por una mayoría desprevenida. En los experimentos precedentes una minoría desprevenida se oponía a una mayoría preparada. En esta situación se invirtió. -- Ahora la mayoría estaba desprevenida y se instruyó a la minoría para que opinara de la forma ya descrita.

Los resultados obtenidos en el experimento son resumidos por el propio autor.

Nos dice "...las distorsiones que hemos encontrado en la acción, el juicio y hasta cierto grado, la percepción, resultaron consecuencia de las presiones de la esfera social, no de tendencias que tienen su origen en el individuo mismo. Quienes sucumbieron a la mayoría habían actuado de una manera totalmente sensata si se les hubiera evitado la influencia desviadora del grupo. Los efectos observados tuvieron origen en una contaminación previa -- del campo social, evidencia de la profunda diferencia, desde el punto de vista del individuo, entre hallarse dentro de un grupo que posee una opinión adecuada y dentro de otro cuyo punto de vista se encuentra distorsionado..." (4)

Los estudios antes descritos se han referido a un problema y han señalado un efecto de vital importancia. Partiendo de la obser

vación de que somos sensibles a las opiniones de otros que demostraron de diferentes maneras y que en ciertas condiciones se manifiesta en movimiento hacia la conformidad.

Pasemos ahora a ver los referentes teóricos de los trabajos de Moscovici, antropólogo francés que ha orientado la naturaleza del proceso de influencia a otro ámbito.

Este autor parte de que el juicio o la percepción del individuo se "sitúan en la copresencia o en relación con otras personas cuya conducta, el ego y el repertorio de respuestas interfieren con los suyos". (5)

Concibe que la conducta y la respuesta de cada uno se encuentran modificadas, traduciendo así una afinidad anterior o estableciendo un lazo comunitario, esos lazos por débiles que sean producen un impacto en el comportamiento del individuo.

Por otra parte, el juicio, la percepción y el repertorio de respuestas tienen en cuenta acciones que pueden ser asociadas al objeto (por ejemplo: testimonio, informe, valorización de lo que habrá de hacerse).

Para este autor la naturaleza de la respuesta a los estímulos, al objeto está determinada por la finalidad del juicio y por el contexto en el cual se sitúa: el individuo según él, a sus respuestas anteriores en cuanto al mismo objeto o en cuanto a otros estímulos, es decir, a los papeles o personajes cuya totalidad a través del espacio y del tiempo constituye su ego. Así argumenta, "...es la relación interna la que está en juego y la que desvía la respuesta al estímulo. Y se trata en este caso de influencia, puesto que cada "yo" corresponde a una interacción diferente, hecha de seres y acontecimientos escondidos en los pliegues del pasado..."

La presencia de relaciones continúa diciendo, y de interferencias interpersonales o sociales relega al segundo plano los mecanismos psicológicos y sus leyes. Si un individuo advierte la desigualdad de dos líneas cuando está aislado y su igualdad cuando no lo está, es lógico atribuir el fenómeno a las propiedades de la interacción antes que a las de los mecanismos perceptuales o intelectuales. - Se ha comprobado que cuando los miembros de un grupo juzgan un estímulo, tienden a hacer converger sus estimaciones en un punto nodal y medio, esta convergencia está directamente relacionada con la naturaleza de las relaciones que se elaboran en el interior de un grupo informal. De ese modo, no solamente las leyes psicológicas llamadas generales se modifican, expresando sus mecanismos los

caracteres propios del proceso de influencia sino que además, con respecto a este, los mecanismos y las funciones psicológicas dejan de diferenciarse; se producen los mismos efectos, los mismos fenómenos, ya se trate de percibir, juzgar, acordarse, etc., todas -- las facultades aparecen como formas particulares de la influencia". (6).

El estudio de los procesos implica, por una parte que se pasa de una psicología de dos términos a una psicología de tres términos, es decir, el paso de una psicología bipolar (ego - objeto) a una psicología tripolar (ego - alter - objeto).

FUNCIONES DE LA INFLUENCIA

Va que son los grupo sociales los que modulan el fenómeno, - la influencia cumple funciones en la sociedad.

FORMACION DE LAS NORMAS:

Los individuos colocados en una situación social en que tienen que juzgar un estímulo, tienden a constituir una norma común y que el juicio del individuo colocado luego en una situación aislada reproduce en gran parte la norma común.

SOCIALIZACION DEL INDIVIDUO

Constituye la segunda función reconocida a la influencia. Se trata en este caso de las razones o de las circunstancias que permiten al individuo investigar la presencia del prójimo o que le obligan a hacerlo.

CONTROL SOCIAL

Esta función resume en cierto sentido todos los demás. Se estima que un grupo para mantener su identidad, debe poder canalizar, prever y concertar el comportamiento de sus miembros.

Por locual, por medio de ciertas convenciones, reglas o sanciones el grupo fija los límites a la acción de cada cual y los vigila. En cierto sentido, y más directamente, la influencia es un proceso que asegura el equilibrio del conjunto social. La influencia garantiza aún el equilibrio del individuo a quien no satisface el aislamiento o la falta de poder sobre el entorno, le conducen a desear su integración a la comunidad humana.

INSTRUMENTO DE CAMBIO

Una última función de la influencia sería la de constituir un instrumento de cambio. El individuo, en su relación con el pró

jimo trata de congraciarse con éste.

Algunos individuos y algunos subgrupos tienen necesidad de ser aprobados socialmente. Un medio de obtener la aprobación del prójimo, de mantener su atención, o de caer en su agrado consiste en dejarse influir por él, en adherirse a sus opiniones. La participación en el proceso de influencia respondería pues a la necesidad afectiva de encontrarse en un contexto emocional con aquellos que valoramos o con aquellos cuyo favor deseamos.

Tendríamos ahora que plantearnos dos preguntas:

¿Cómo y por qué un grupo trata de imponer sus opiniones a un individuo o a un sub-grupo?

¿Cómo y por qué un individuo (o un sub-grupo) adopta las opiniones de sus iguales (o de su grupo)?

Los individuos o sub-grupos que ejercen la influencia son siempre considerados como pertenecientes a una mayoría, representando a una autoridad o poseyendo una competencia superior a la media, por su parte la minoría, el individuo, no son considerados mas --

que como blanco de tiro o receptor de la influencia. El primer término del cambio se entiende como activo mientras que el segundo es reducido, en su explicación en una pasividad total. Limitado el individuo (o el sub-grupo) minoritario no parece tener otra alternativa que la aceptación o el rechazo de lo que le es sugerido o impuesto por la mayoría; en caso de rechazo, las únicas posiciones que es libre de ocupar en la relación social son la desviación o la independencia, adecuadas a las sanciones de aislamiento por parte del grupo o de sus iguales.

Los factores que determinan la tendencia general a ponerse de acuerdo con la opinión del grupo, son de tres órdenes: el objeto de juicio, el sujeto que formula el juicio y la situación. El sujeto estará más de acuerdo con la opinión grupal cuando el objeto sea ambiguo, cuando tenga que expresar súbitamente su opinión o deba enfrentarse con una fuerte mayoría de pareceres contrarios y cuando valorice en gran medida su propia pertenencia al grupo.

No obstante, puede prevalecer el punto de vista de una minoría cuando ella ocupa un status elevado en el grupo, cuando posee el poder o está constituida por elementos de elección popular.

En toda influencia de una persona sobre otra subyace una dependencia recíproca entre ambas.

En esta interacción de dos personas se revelan seis tipos posibles de influencia. Según Predvechni y Platonov. (7)

a) *Facilitación Recíproca.*- se caracteriza porque los individuos al ejecutar algunas acciones en presencia uno de otro lo hacen con más éxito que estando solos. Un caso típico es el de la estimulación mutua visual y auditiva de los actos simples relacionados en conjunto.

b) *Entorpecimiento Recíproco.*- esta situación se da por ejemplo, cuando los participantes deben resolver por separado, pero en presencia uno de otro, problemas complejos.

c) *Facilitación Unilateral.*- se da cuando la persona fuerte (experta, etc.) ayuda a la más débil. En este caso la segunda resulta dependiente de la primera. Si estas situaciones se repiten, la dependencia puede transformarse en un rasgo de la personalidad.

d) *Entorpecimiento Unilateral.*- (obstáculo), una persona a quien molesta la presencia de otra y lo exterioriza desvía la situación a un entorpecimiento o a una facilitación asimétrica.

e) Facilitación Asimétrica. - se produce en los casos en que una de las personas, por facilitar la situación de la otra, se coloca en una situación más engorrosa.

f) Independencia. - es el caso en que la acción de una persona no incide en absoluto en los buenos resultados de la otra. En la realidad se observa en raras ocasiones.

Por su parte Lambert nos dice que se tiende a considerar a la autoridad como una variable continua, en la que cada individuo tiene una influencia mayor o menor sobre la conducta del grupo. 7

"...La influencia de un individuo puede ejercerse de manera diferente sobre el rendimiento del grupo al cual pertenece". (8)

La influencia global de un individuo en un grupo es "la resultante de dos componentes:

a) la influencia directa, que depende del valor de la participación de ese individuo en la ejecución de la tarea y ;

b) la influencia indirecta, que depende de la acción que ejerce sobre los otros miembros del grupo para mantener la participa- }

(8) Lambert citado por Anzieu, Dinámica de los Grupos Pequeños ⊕

ción de ellos en determinado nivel y asegurar la coordinación con el mínimo de pérdida de la energía".

"...La influencia directa sería función de la aptitud individual para la tarea considerada y de la energía gastada por el individuo durante la ejecución de esa tarea...la influencia indirecta correspondería a un proceso de maximización con ponderación de cada una de las participaciones en función de las necesidades de la tarea y de las aptitudes individuales.

La influencia global es casi como una constante, igual al -- producto de los dos componentes". (9)

Con todo lo anterior podemos darnos cuenta que el fenómeno encierra, igual que muchos otros una serie de aspectos y variables que se superponen impidiendo así su clara definición y análisis.

Vemos además que las diversas modalidades adoptadas por la influencia (Conformidad, Minoría, Dependencia), encierran en sí un modelo de interpretación que pretende establecer los alcances y las limitaciones del fenómeno ya sea en base a conocimientos empíricos o a postulados teóricos limitados.

Creemos finalmente que mientras no reduzcamos la vida social a mera conformidad, adaptación o dependencia los avances en el estudio de este proceso estarán encaminados bajo una ideología más firme.

CAPITULO IV

METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTO EXPERIMENTAL

Planteamiento del Problema

El juicio o la percepción del individuo según Moscovici, se sitúan en la copresencia o en relación con otras personas cuya conducta, el ego y el repertorio de respuestas interfieren con las suyas. La naturaleza de la respuesta a los estímulos, al objeto, está determinada por la finalidad del juicio, por el contexto en el cual se sitúa. Por ejemplo, si un individuo advierte la desigualdad de dos líneas diferentes - cuando aún está aislado y su igualdad cuando no lo está, es lógico atribuir el fenómeno a las propiedades de la interacción social antes que a las de los mecanismos perceptuales o intelectuales. Se ha comprobado que cuando los miembros de un grupo juzgan un estímulo, tienden a hacer converger sus estimaciones en un punto medio.

"De ese modo no solamente las leyes psicológicas llamadas generales se modifican, expresando sus mecanismos y las funciones psicológicas dejan de diferenciarse: se producen los mismos efectos, los mismos fenómenos, ya se trate de percibir, juzgar, acordarse, etc.; todas las facultades aparecen como formas particulares de la influencia." (1).

Nuestro problema surgió sobre este punto de la influencia y el propósito fundamental de esta investigación fue observar qué ocurría cuando un individuo aislado se formaba -- ciertos juicios sobre un problema X, y al ser integrado a la dinámica de un grupo, éstos eran cambiados por otros juicios ante el mismo problema que eran los que el líder "imponía" - en el grupo.

El planteamiento de nuestro problema concretamente fue el siguiente:

¿Puede un sujeto ser influido a cambiar sus juicios o respuestas a que llega ante problemas lógico - matemáticos - en una situación individual, por los juicios o respuestas -- que impone un líder en una situación grupal, ante los mismos problemas?

(1) Moscovici. Op. Cit. pág. 180

Planteamiento de las Hipótesis

Como una solución tentativa al problema antes mencionado se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis Conceptual

Si los juicios o respuestas emitidas por sujetos en una situación individual son cambiados al someterlos a una situación grupal, es lógico atribuir estos cambios a la interacción social antes que a mecanismos perceptuales o intelectuales; pero si los juicios que imperan son los que el líder impone al grupo, entonces el cambio deberá atribuirse al fenómeno de liderazgo, entendiendo a este como el proceso en virtud del cual se influye sobre las actividades de un grupo organizado con respecto a la fijación y conservación de metas y -- donde el líder adquiere su "status" a través de la participación activa y la demostración de su capacidad para llevar a cabo determinadas tareas.

Hipótesis de Trabajo

Cuando un sujeto en una situación individual llega a -- ciertas respuestas ante la solución de problemas lógico - ma

temáticos, y al ser integrado en una situación grupal cambia dichas respuestas, entonces el cambio se debe a la influencia que el líder ejerce en la interacción social al imponer sus juicios (respuestas) sean correctos o no.

Hipótesis Alterna

Existen diferencias significativas en las respuestas individuales y grupales ante problemas lógico - matemáticos.

Hipótesis Nula

No existen diferencias significativas en las respuestas individuales y grupales ante problemas lógico - matemáticos.

Población

Debido a las necesidades de la investigación, la población seleccionada para estudio estuvo condicionada por los siguientes aspectos:

- los sujetos debían pertenecer a una estructura orgánica bien definida;

- diferenciarse los roles entre los miembros y tener la licenciatura como escolaridad promedio;
- tareas en común a desempeñar; y lo más importante, la relación entre los miembros debía ser cara a cara, de tal manera que cada miembro pudiese tener una percepción individualizada de los otros, ser percibido recíprocamente por estos, pudiendo producirse en ellos una elevada comunicación interindividual.

Por estas razones, además de disponibilidad y facilidad de acceso a la dependencia, la población seleccionada fue el personal que labora en la Coordinación General de Desarrollo Agroindustrial de la SARH.

Obtención de la Muestra

Una vez determinada la población se procedió a efectuar el muestreo. La estructura de la C. G. D. A. está conformada por dos Direcciones Generales, cada una de ellas con cuatro subdirecciones integradas por un promedio de 65 a 85 personas aproximadamente.

La selección de la muestra se efectuó al azar. Se numeraron del uno al ocho las subdirecciones; se introdujeron en una urna de la cual sólo se extrajo un papel que correspondía a la subdirección a someter a estudio.

La razón por la que sólo se seleccionó una subdirección fue por los aspectos mencionados anteriormente; la relación cara a cara de sus miembros, las tareas en común y la diferenciación de roles en una estructura bien definida.

La generalización que puede hacerse de los resultados - estará limitada entre otras cosas, por las características - de muestreo utilizadas en este estudio. Dicho de otra forma: no podemos afirmar que para todos los grupos pequeños ya sean de trabajo, familiar, religioso, de competencia, etc., el -- proceso de influencia del líder se dá en igual manera; las - afirmaciones que se hagan, estarán condicionadas a ubicarse en el contexto planteado en este estudio. Por desgracia no - se puede llegar más allá de donde acaba el camino.

Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra fue de $n = 40$, o sea, el total de los sujetos asignados en cada uno de los cinco grupos.

La tabla I muestra las variables que estuvieron equilibradas en cada uno de los grupos:

PROMEDIO EDAD	NIVEL ESCOLAR	PORCENTAJE SEXO	
		H	M
6.1 - 23.3	Licenciatura	50%.....50%	
6.2 - 23.7	Licenciatura	50%.....50%	
6.3 -23.1	Licenciatura	50%.....50%	
6.4 - 27	Licenciatura	50%.....50%	
6.5 - 24	Licenciatura	50%.....50%	

Formación de Grupos

Debido a las necesidades experimentales de la investigación se formaron cinco grupos. Una vez asignados los sujetos a los grupos, Estos tuvieron las siguientes condiciones:

Grupo Experimental 1

El líder llevará al grupo a la solución correcta de los problemas siendo democrático su estilo de liderazgo.

Características Operacionales del Líder Democrático

- 1.1 *Toda discusión y decisión de las respuestas tomadas por el grupo deberían ser apoyadas por el líder;*
- 1.2 *esbozaría los pasos generales hacia la solución del problema y apoyaría los procedimientos que se acercan a la solución correcta de los problemas;*
- 1.3 *el líder debería aceptar las opiniones, reforzar las correctas y rechazar las erróneas;*
- 1.4 *se le señalaba como consigna al líder, que mantuviera las características operacionales durante la sesión y que "convenciera al grupo a las respuestas a él asignadas."*

Grupo Experimental 2

El líder llevaría al grupo a la solución correcta de los problemas siendo autoritario su estilo de liderazgo.

Características Operacionales del Líder Autoritario

- 2.1 *El líder debería determinar toda respuesta;*

- 2.2 el líder debería decidir los pasos a seguir para la solución de los problemas;
- 2.3 el líder no debería aceptar respuestas alternativas de los demás miembros;
- 2.4 el líder impondría sus respuesta;
- 2.5 se le señalaba como consigna al líder, que se mantuvieran las características operacionales durante la sesión y "convenciera al grupo de las respuestas -- asignadas."

Grupo Experimental 3

El líder llevaría al grupo a una solución incorrecta de los problemas, adoptando un estilo democrático de liderazgo.

Las definiciones operacionales son las mismas que en el grupo experimental 1.

Grupo Experimental 4

El líder llevaría al grupo a una solución incorrecta de los problemas, adoptando un estilo autoritario de liderazgo.

Las definiciones operacionales son las mismas que en el grupo experimental 2.

Grupo Control

Al líder de este grupo no se le daría ninguna instrucción. Observando su participación en el grupo y cómo éste ejerce influencia para que el grupo llegara a la solución correcta o incorrecta.

Definición de Variables

En los capítulos teóricos (I - II - III) hemos visto de alguna manera cómo condiciones de grupo particulares alteran las acciones y juicios de los individuos. Esto fue una de las causas que nos llevó a variar las condiciones de los grupos en dos aspectos; uno el tipo de liderazgo y otro el tipo de respuesta al que debería llevar al grupo; de ahí que la definición de nuestras variables halla sido la siguiente:

Variable Independiente

Las instrucciones asignadas al líder en relación a las características operacionales de liderazgo y al tipo de respuesta a la que debería llevar al grupo.

Variable Dependiente

El cambio en las respuestas (dadas por el sujeto indivi
dualmente y en grupo.)

Descripción del Instrumento

El instrumento utilizado para medir los cambios en la -
variable dependiente eran problemas lógico - matemáticos, que
contenían "cierta incertidumbre" en su solución y que permi
tlan desplazar una acción de influencia. Los problemas utili
zados fueron los siguientes:

Problemas

- 1) Juan platicó: "Ayer mi reloj dió la hora 10 minutos an-
tes de disparar el primer fusil, no conté las campanadas
pero fue más de una y fue un número impar." Ayer, Juan
estuvo toda la mañana fuera de casa y su reloj se paró
esa misma tarde a las cinco menos cinco.
¿A qué hora fue disparado el primer fusil?
- 2) Dos obreros uno joven y otro viejo, viven en un mismo -

apartamento y trabajan en la misma fábrica. El joven va desde la casa a la fábrica en 20 minutos; el viejo en 30 minutos.

¿En cuántos minutos alcanzará el joven al viejo, si éste (el viejo) sale de la casa 5 minutos antes que el joven?

3) Si se corta un alambre de 20 cm. de largo, de modo que un pedazo sea $\frac{2}{3}$ del otro;

¿Cuántos centímetros será más corto en menor?

4) Si una ameba se reprodujera cada tres minutos podría llenar una jarra de un litro en una hora.

¿Cuánto tiempo se necesita para que dos amebas llenen una jarra de un litro?

A continuación se detalla el procedimiento experimental utilizado en la investigación.

La explicación del mismo se dividió en fases, cada una de ellas encierra actividades específicas; esto se hizo con el fin de facilitar su análisis y entendimiento.

Una vez formados ya los grupos y seleccionados de acuerdo al tratamiento que se le daría todos pasaron a la siguiente fase.

Fase 1

Detección del Líder

A un grupo de ocho personas se les planteaba un problema de interés general a discutir (por ejemplo, el papel del hombre en la sociedad), por un lapso de 30 minutos. Dos observadores obtendrían una tabla de frecuencia de las participaciones de cada uno de los integrantes con el fin de detectar al líder. Al finalizar la sesión se les pedía que eligieran a una de las personas que ellas consideraran que había -- fungido como líder en la discusión. Con los datos obtenidos -- se construyeron sociogramas por cada grupo. (Ver apéndice.)

Fase 2

Situación Individual - Solución de Problemas

Las instrucciones dadas al grupo en esta fase fueron:

"Cada uno trabajará individualmente en la solución de -

cada uno de los problemas siguientes. En el formulario escribábase las respuestas de cada problema, indíquese brevemente el razonamiento para la solución y el grado de la confianza que tiene a cada una de las soluciones." (Para el grado de confiabilidad ver apéndice, Tabla II.)

"Entreguen las respuestas tan pronto las terminen y no las discutan con los demás."

La duración de esta fase fue de 20 minutos.

Fase 3

Situación Grupal - Solución de Problemas

Después de haber terminado la Fase 2, se daba un receso de 5 minutos. La tercera fase se iniciaba dando las siguientes instrucciones:

"Los equipos de trabajo se reunirán con el propósito de convenir a una solución. Analicen sus resultados con los demás miembros del grupo y lleguen a una solución por común -- acuerdo después de haber discutido lo suficiente."

"No tienen límite de tiempo, marquen el grado de confianza que tienen en cada una de sus respuestas."

Instrucciones dadas al Líder

- a) Dependiendo del grupo experimental se le daba al líder las instrucciones para el tipo de respuesta y las características operacionales que debería manejar en el grupo.
- b) Las instrucciones se daban al líder al terminar la Fase NO. 1, (detección del líder.)
- c) Los demás miembros del grupo no se deberían dar cuenta de las instrucciones dadas a éste.
- d) Lo anterior se hizo por separado con cada uno de los grupos.

	R_1	R_2	R_3	R_4	CARACTERISTICAS OPERACIONALES
GRUPO 1	3.10 hrs	4 cms	10 min	57 min	Determinar e imponer su respuestas
GRUPO 2	3.10 hrs	4 cms	10 min	57 min	Aceptar opiniones y apoyar procedimientos.
GRUPO 3	4.45 hrs	13.33 cms	15 min	27 min	Determinar e imponer su respuestas
GRUPO 4	4.45 hrs	13.33 cms	15 min	27 min	Aceptar opiniones y apoyar procedimientos.
GRUPO 5	NO HAY	NO HAY	NO HAY	NO HAY	NO HAY

CAPITULO V

ANALISIS DE DATOS

Hemos llegado al punto donde debemos comprobar si los objetivos - de la investigación se han cumplido o no satisfactoriamente. Al iniciar el presente trabajo partimos de las hipótesis que finalmente tendríamos que aceptar o rechazar según el caso. Esto nos daría pautas para concluir resultados teóricos desprendidos del propio análisis, y confrontándolos con el marco teórico del cual se desprendió nuestro problema a investigar.

Para lograr tal objetivo tuvimos que escoger un diseño estadístico que nos permitiera adecuarlo al enfoque de nuestra investigación y no a la inversa, motivo que nos hubiera permitido salvar numerosos problemas metodológicos que surgieron al desarrollarse esta investigación y particularmente al confrontar los resultados.

Para el análisis de los datos hemos recurrido a ordenarlos de tal forma que su explicación mantenga una secuencia que permita ir de lo particular a lo general.

El orden establecido es el siguiente:

- a) Presentación de los datos tal y como fueron obtenidos, señalando las condiciones y las variables controladas.
- b) La conversión de estos datos a puntajes o calificaciones Z, es to con el fin de obtener valores tipificados.
- c) El análisis estadístico utilizando la prueba de Mc Nemar para observar los cambios en las respuestas entre situaciones antes después, de un mismo sujeto.
- d) Sociometría e Interacción.- analizar cómo se comportaron los - sujetos bajo las situaciones de detección del líder y la situación de resolución de problemas, y ver si el estilo de liderazgo influye en la interacción del sujeto.

Ver si el estilo de liderazgo es determinante en la duración de la sesión, fase III de los cinco grupos.

Comparar el índice de seguridad en las respuestas (individual - grupal) para ver cómo influye el estilo de liderazgo en las res- puestas.

a) A continuación presentamos los resultados tal y como fueron obtenidos al finalizar la fase experimental.

Se presentan las respuestas dadas por el sujeto en las dos situaciones ANTES - DESPUES así como la duración de cada una de ellas.

Además se muestra el tipo de respuesta y características operacionales que debía utilizar el líder, así como las variables que estuvieron balanceadas en cada uno de los grupos; (sexo, edad y escolaridad).

Finalmente se señala el sujeto que desempeñó el rol de liderazgo en el grupo.

GRUPO 1: RESPUESTA CORRECTA - LIDERAZGO DEMOCRATICO

SUJETO	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	SITUACION 1				SITUACION 2			
				R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₁	R ₂	R ₃	R ₄
1	21	M	Lic. Econ.	4.45hrs	6.66cms	2min	30min	3.10hrs	4cms	10min	57min
2	23	M	Lic. R. I.	4.45hrs	6.66cms	3min	30min	3.10hrs	4cms	10min	57min
3	26	F	comercio	4.50hrs	6.66cm	10min	90seg	3.10hrs	4cms	10min	57min
4	23	F	comercio	4.50hrs	6.66cm	3.33hr	90seg	3.10hrs	4cms	10min	57min
LIDER : 5	23	M	Lic. Econ.	3.10hrs	4cms	10min	57min	3.10hrs	4cms	10min	57min
6	21	F	Lic. Admon.	2.50hrs	13.2cm	3.33min	30min	3.10hrs	4cms	10min	57min
7	20	F	Lic. Admon.	2.50hrs	40cms	10min	30min	3.10hrs	4cms	10min	57min
8	28	M	Lic. Econ.	4.45hrs	15cms	3.33min	1min	3.10hrs	4cms	10min	57min

DURACION DE LA SESION = 20 minutos

DURACION DE LA SESION = 36 minutos

GRUPO 2 : RESPUESTA CORRECTA - LIDERAZGO AUTORITARIO

SUJETO	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	SITUACION 1				SITUACION 2				
				R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	
	1	26	M	Lic. Der.	5hrs	40cms	15min	1.30min	3.10hrs	4cms	10min	57min
	2	25	M	Lic. Admon.	3.10hrs	10.33cm	10min	30min	3.10hrs	4cms	10min	57min
	3	26	F	Comercio	5hrs	20cms	10min	15min	3.10hrs	4cms	10min	57min
	4	27	M	Lic. Econ.	3hrs	11cms	5min	1min	3.10hrs	4cms	10min	57min
	5	22	F	Lic. Econ.	3hrs	6.66cms	25min	1.30min	3.10hrs	4cms	10min	57min
	6	21	F	comercio	5hrs	4cms	2min	30min	3.10hrs	4cms	10min	57min
LIDER :	7	20	F	Lic. Econ.	3.10hrs	4cms	10min	57min	3.10hrs	6.66cm	10min	57min
	8	23	M	Lic. R. P.	7hrs	8cms	6min	30min	3.10hrs	4cms	10min	57min

DURACION DE LA SESION = 20 minutos

DURACION DE LA SESION = 22 minutos

GRUPO 3: RESPUESTA INCORRECTA - LIDERAZGO DEMOCRATICO

SUJETO	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	SITUACION 1				SITUACION 2			
				R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₁	R ₂	R ₃	R ₄
1	21	M	Lic. R. Ind	4.45hrs	4cms	10min	30min	4.45hrs	13.3cms	5min	27min
2	22	F	Lic. Admon	4.40hrs	6.66cms	3min	15min	4.45hrs	13.3cms	5min	27min
LIDER : 3	28	M	Lic. Admon.	4.45hrs	13.3cms	5min	27min	4.45hrs	13.3cms	5min	27min
4	32	M	Lic. Der.	4.50hrs	6.66cms	10min	33min	4.45hrs	13.3cms	5min	27min
5	20	F	Lic. Mercad.	3.10hrs	13.3cms	15min	56min	3.10hrs	13.3cms	5min	27min
6	20	F	Lic. Econ.	4.45hrs	4cms	5min	18min	4.45hrs	13.3cms	5min	27min
7	20	M	Lic. R. I.	3.10hrs	6.66cms	10min	6min	4.45hrs	13.3cms	10min	27min
8	22	F	Comercio	5hrs	13.3cms	30min	50min	4.45hrs	13.3cms	5min	27min

DURACION DE LA SESION = 20 minutos

DURACION DE LA SESION = 39 minutos

GRUPO 4: RESPUESTA INCORRECTA - LIDERAZGO AUTORITARIO

SUJETO	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	SITUACION 1				SITUACION 2			
				R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₁	R ₂	R ₃	R ₄
1	28	F	Comercio	3.20hrs	6.66cms	8min	33min	4.45hrs	6.66cms	5min	27min
2	26	M	Lic. Der.	4.45hrs	6.66cms	10min	30min	4.45hrs	6.66cms	5min	27min
3	26	F	Lic. Der.	3.10hrs	4cms	5min	57min	4.45hrs	6.66cms	5min	27min
4	25	F	Lic. Econ.	4.45hrs	40cms	10min	33min	4.45hrs	6.66cms	5min	27min
5	24	M	Lic. Com.	3.10hrs	10cms	20min	15min	4.45hrs	6.66cms	5min	27min
LIDER: 6	29	M	Lic. Merc.	4.45hrs	13.3cms	5min	27min	4.45hrs	6.66cms	5min	27min
7	31	F	Lic. C. C.	3.10hrs	16cms	10min	50min	4.45hrs	6.66cms	5min	27min
8	27	M	Lic. Econ.	4.35hrs	4cms	3min	6min	4.45hrs	6.66cms	5min	27min

DURACION DE LA SESION = 20 minutos

DURACION DE LA SESION = 21 minutos

GRUPO 5: CONTROL RESPUESTA LIBRE - LIDERAZGO LIBRE

SUJETO	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	SITUACION 1				SITUACION 2				
				R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	
LIDER:	1	26	F	Lic. C. C.	7hrs	6.66cms	5min	30min	4.45hrs	6.66cms	10min	30min
	2	25	F	Lic. C. Soc.	3hrs	13cms	2.10min	10min	4.45hrs	6.66cms	10min	30min
	3	21	M	Lic. Sociog.	3hrs	6.6cms	20min	30min	4.45hrs	6.66cms	10min	30min
	4	27	M	Lic. Der.	3.5hrs	6.66cms	10min	30min	4.45hrs	6.66cms	10min	30min
	5	23	F	Lic. Econ.	3hrs	4cms	8min	30min	4.45hrs	6.66cms	10min	30min
	6	26	F	Comercio	4:55hrs	2cms	5min	1.30seg	4.45hrs	6.66cms	10min	30min
	7	23	M	Lic. Sociog	3hrs	4cms	5min	30min	4.45hrs	6.66cms	10min	30min
	8	21	M	Lic. Com.	4.45hrs	1.2cms	15min	30min	4.45hrs	6.66cms	10min	30min

DURACION DE LA SESION = 20 minutos

DURACION DE LA SESION= 31 minutos

b) Si se observan los datos obtenidos podemos ver la gran fluctuación de ellos dentro de una misma respuesta. Existen valores sumamente bajos y otros muy altos, por este motivo recurrimos a tipificarlos, ya que este tipo de puntuaciones nos indican cuántas desviaciones típicas se desvían de la media las puntuaciones brutas.

Al conocer la puntuación tipificada se puede entonces tener una idea exacta del lugar que el individuo ocupa en una colectividad.

Para mostrar estos datos construimos una gráfica por cada grupo. (Ver apéndice).

c) Después de una larga búsqueda condicionada por los aspectos -- particulares de nuestro diseño que nos hicieron muchas veces descartar pruebas que por una u otra condición o fundamento no cumplían la función por nosotros contemplada; encontramos la prueba de Mc Nemar, cuya función es la de probar la significación de los cambios en un diseño -- antes - después.

A continuación haremos un breve resumen que justifica el por qué del uso de esta prueba para analizar nuestros resultados.

La prueba de Mc Nemar para la significación de los cambios es particularmente apropiada para los diseños de "antes y después" en los que cada persona es usada como su propio control y en la medida tiene la fuerza de una escala nominal y ordinal. Así podría usarse para probar la efectividad de un tratamiento particular, (por ejemplo, una reunión, el editorial de un periódico), estudio de situación similar al nuestro.

FUNDAMENTO Y METODO

Para probar la significación de cualquier cambio observado con este método, se debe elaborar una tabla de doble entrada de frecuencias que represente al primero y al segundo conjunto de respuestas de los mismos individuos. Los rasgos generales de la tabla se ilustran en la Tabla I, en la que se usan + y -; (nuestra connotación para + le corresponderá C y para - será \bar{C}), para simbolizar respuestas diferentes. Los casos que muestran cambios entre la primera y segunda respuesta aparecen en las celdillas A y D. Un individuo es clasificado en la celdilla A si cambió de + a -. Es clasificado en la celdilla D si cambió de - a +. Si no es observado ningún cambio, va a la celdilla B (respuestas de + antes y después) o a la celdilla C (respuestas de - antes y después).

Después

	-	+	
-	C	D	
Antes			
+	A	B	

Después

	-	+	
-	X_{11}	X_{12}	
Antes			
+	X_{21}	X_{22}	

En la tabla II se sustituyen las letras por valores numéricos 1 - significa el no cambio y el 2 es el cambio observado; conservándose la misma relación que guardaban los signos; es decir, para la celdilla C teníamos dos signos negativos (- -) ahora tenemos dos números 1. ($C=X_{11}$) la X puede ser cualquier variable que se someta a estudio.

Esta conversión de signos se ha llevado a cabo con fines estadísticos.

? Para poder manejar estadísticamente nuestras hipótesis tuvimos que conotarlas como sigue:

$$H_0: P_{21} = P_{12}$$

$$H_1: P_{21} \geq P_{12}$$

Donde el segundo lado de la igualdad muestra las respuestas dadas en la situación "antes" y en el primer lado de la igualdad o signo se muestran las respuestas dadas bajo la situación "después".

Sustituyendo tenemos que:

$$x_{21} \text{ es: } B(m, 1/2)$$

m a su vez equivale a $A + D$ o sea el número de ensayos o mediciones.

B = no tiene valor real

$1/2$ = es la probabilidad de que ocurra un evento determinado.

A continuación pasaremos a ver cómo se comportan cada uno de los grupos con respecto a los valores anteriores.

Como ya vimos los ocho miembros de cada grupo tenían que responder a cuatro preguntas en situación antes y a las mismas cuatro preguntas en la situación después. Intercalando entre ambas situaciones una condición o variable (tipo de respuesta y características operacionales) que según nosotros provocarían los cambios esperados.

Debido a esto analizaremos cada una de las cuatro respuestas obteniendo su probabilidad por separado y aceptaremos o rechazaremos nues-

tras hipótesis $H_1 - H_0$ por cada reactivo.

Este análisis nos permite observar los cambios del grupo, los cambios de cada sujeto y además seguir de cerca el comportamiento de estos en relación con cada reactivo en particular. Nos permite observar si - algún reactivo mostró resistencia o cedió con facilidad a la sugestión del líder.

Si tomamos las dos últimas celdillas denominadas Total y sumamos sus valores en forma horizontal tenemos un resultado igual a 16; Este valor es la suma de las respuestas de las dos situaciones.

Por otro lado, la suma vertical de los totales es de $9 + 7 = 16$; 9 son los no cambios (\bar{C}) en las dos situaciones y 7 equivalentes a los cambios en ambas situaciones.

Como ya vimos nuestras hipótesis son:

$$H_0: P_{21} = P_{12}$$

$$H_1: P_{21} > P_{12}$$

$$X_{21} \text{ es } B(m, 1/2)$$

$m = 15$ (suma de las celdillas A y D, $8 + 7$)

por lo que: $B (15, \frac{1}{2})$

entonces $X_{21} \geq 15 - 8$

finalmente $X_{21} = 7$

Sustituyendo los valores de la tabla II tenemos para el grupo I - reactivo I, lo siguiente:

$S_2 \backslash S_1$	\bar{c}	C	Total
\bar{c}	1 C	8 D	9
C	7 A	0 B	7
Total	8	8	16

S_1 es la situación "antes" (respuesta "situación individual").

Tenemos 8 no cambios (celdilla D) y 0 cambios (celdilla B) el total son las 8 respuestas dadas por los sujetos en esta situación.

S_2 es la situación "después" (respuesta "situación grupal").

Tenemos 1 no cambio (celdilla C) y 7 cambios (celdilla A) el total son las 8 respuestas dadas por los sujetos en esta situación.

Para un nivel de significación alfa al cinco por ciento:

$$\alpha = 5\% \quad \text{se obtiene} \quad \alpha = 3.$$

dicho valor se busca en las tablas correspondientes para esta prueba. (Ver apéndice.)

Entonces:

$$X_{21} = 7 \quad \text{y} \quad \alpha = 3$$

Por lo tanto $7 > 3$

por lo tanto H_0 se rechaza para este reactivo.

Este procedimiento se utilizó para cada uno de los reactivos, rechazándose en todos la hipótesis nula. A continuación se encontrará cómo se comportaron cada uno de los reactivos en los cinco grupos.

Una de las razones por las que se realizó el análisis intragrupo esto es, comparar los reactivos o respuestas de un mismo sujeto en una situación llamada "antes y otra después", fue para determinar la efectividad o no efectividad del tratamiento es decir, de la influencia ejercida por el líder.

De nada hubiera servido realizar una comparación inter-grupal de los reactivos ya que las condiciones, en cada uno de los grupos, fueron muy particulares, así como el clima es establecido por las relaciones entre sus miembros y la forma en que el proceso de influencia se dió, dependiendo del estilo del liderazgo y el tipo de respuesta pedida.

Pero la razón más importante que nos llevó a efectuar este tipo de análisis fue que cada reactivo posea valores diferentes. La respuesta de tres de ellos era en tiempo (minutos), el otro en medidas de longitud (centímetros). (Ver instrumento.) Los valores en la escala nominal (para el caso de los tres primeros reactivos) era tan grande que no permitía el uso de otra fórmula estadística; algunos valores fluctuaban entre 3 y 5 minutos y otros entre 57 y 60 minutos.

No obstante lo anterior, se efectuó un análisis inter-grupos para ver cómo se comportaron los sujetos bajo las condiciones: "detección del líder" y "resolución de problemas" y para observar si el estilo de liderazgo influyó en la interacción del sujeto y era determinante en la duración de la sesión fase III de los cinco grupos.

GRUPO I

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	1	8	9
C	7	0	7
Total	8	8	16

 R_1

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	1	8	9
C	7	0	7
Total	8	8	16

 R_2

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	3	8	11
C	5	0	5
Total	8	8	16

 R_3

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	1	8	9
C	7	0	7
Total	8	8	16

 R_4

$$H_0: P_{21} = P_{12}$$

$$H_1: P_{21} > P_{12}$$

$$m = 15 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(15, 1/2)$$

$$X_{21} \geq 15 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 7 \text{ para } \alpha(5\%) = 3 \therefore 7 > 3$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$$m = 15 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(15, 1/2)$$

$$X_{21} \geq 15 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 7 \text{ para } \alpha(5\%) = 3 \therefore 7 > 3$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$$m = 13 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(13, 1/2)$$

$$X_{21} \geq 15 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 7 \text{ para } \alpha(5\%) = 2 \therefore 5 > 2$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$$m = 15 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(15, 1/2)$$

$$X_{21} \geq 15 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 7 \text{ para } \alpha(5\%) = 3 \therefore 7 > 3$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

GRUPO II

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total	
\bar{C}	2	8	10	R_1
C	6	0	6	
Total	8	8	16	

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total	
\bar{C}	1	8	9	R_2
C	7	0	7	
Total	8	8	16	

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total	
\bar{C}	3	8	11	R_3
C	5	0	5	
Total	8	8	16	

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total	
\bar{C}	1	8	9	R_4
C	7	0	7	
Total	8	8	16	

$$H_0: P_{12} = P_{12}$$

$$H_I: P_{12} > P_{12}$$

$m = 14$ X_{21} es B ($m, 1/2$) $B(14, 1/2)$
 $X_{21} \geq 14 - 8$ X_{21} es 6 para $\alpha(5\%) = 2 \therefore 6 > 2$
 $\therefore H_0$ se rechaza

$m = 15$ X_{21} es B ($m, 1/2$) $B(15, 1/2)$
 $X_{21} \geq 15 - 8$ X_{21} es 7 para $\alpha(5\%) = 3 \therefore 7 > 3$
 $\therefore H_0$ se rechaza

$m = 13$ X_{21} es B ($m, 1/2$) $B(13, 1/2)$
 $X_{21} \geq 13 - 8$ X_{21} es 5 para $\alpha(5\%) = 2 \therefore 5 > 2$
 $\therefore H_0$ se rechaza

$m = 15$ X_{21} es B ($m, 1/2$) $B(15, 1/2)$
 $X_{21} \geq 15 - 8$ X_{21} es 7 para $\alpha(5\%) = 3 \therefore 7 > 3$
 $\therefore H_0$ se rechaza

GRUPO III

$S_1 \backslash S_0$	\bar{C}	C	Total	
\bar{C}	4	8	12	
C	4	0	4	R_1
Total	8	8	16	

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total	
\bar{C}	3	8	11	
C	5	0	5	R_2
Total	8	8	16	

$S_1 \backslash S_0$	\bar{C}	C	Total	
\bar{C}	3	8	11	
C	5	0	5	R_3
Total	8	8	16	

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total	
\bar{C}	1	8	9	
C	7	0	7	R_4
Total	8	8	16	

$$H_0: P_{21} = P_{12} \quad H_1: P_{21} > P_{12}$$

$$m = 12 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(12, 1/2)$$

$$X_{21} \geq 12 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 4 \text{ para } \alpha (5\%) \text{ es } 2 \therefore 4 > 2$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$$m = 13 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(13, 1/2)$$

$$X_{21} \geq 13 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 4 \text{ para } \alpha (5\%) \text{ es } 2 \therefore 5 > 2$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$$m = 13 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(13, 1/2)$$

$$X_{21} \geq 13 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 5 \text{ para } \alpha (5\%) \text{ es } 2 \therefore 5 > 2$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$$m = 15 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(15, 1/2)$$

$$X_{21} \geq 15 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 7 \text{ para } \alpha (5\%) \text{ es } 3 \therefore 7 > 3$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

GRUPO IV

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	3	8	11
C	5	0	5
Total	8	8	16

 R_1

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	2	8	10
C	6	0	6
Total	8	8	16

 R_2

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	2	8	10
C	6	0	6
Total	8	8	16

 R_3

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	1	8	9
C	7	0	7
Total	8	8	16

 R_4

$H_0: P_{21} = P_{12}$

$H_1: P_{21} > P_{12}$

$m = 13 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(13, 1/2)$

$$X_{21} \geq 13 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 5 \text{ para } \alpha (5\%) = 2 \therefore 5 > 2$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$m = 14 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(14, 1/2)$

$$X_{21} \geq 14 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 6 \text{ para } \alpha (5\%) = 2 \therefore 6 > 2$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$m = 14 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(14 - 1/2)$

$$X_{21} \geq 14 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 6 \text{ para } \alpha (5\%) = 2 \therefore 6 > 2$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

$m = 15 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(15 - 1/2)$

$$X_{21} \geq 15 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 7 \text{ para } \alpha (5\%) = 3 \therefore 7 > 3$$

$$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$$

GRUPO V

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	1	8	9
C	7	0	7
Total	8	8	16

R_1

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	2	8	10
C	6	0	6
Total	8	8	16

R_2

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	1	8	9
C	7	0	7
Total	8	8	16

R_3

$S_1 \backslash S_2$	\bar{C}	C	Total
\bar{C}	6	8	14
C	2	0	2
Total	8	8	16

R_4

$H_0: P_{21} = P_{12} \quad H_1: P_{21} > P_{12}$

$m = 15 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(15, 1/2)$

$X_{21} \underset{\geq}{\geq} 15 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 7 \text{ para } \alpha (5\%) = 3 \therefore 7 > 3$

$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$

$m = 14 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(14, 1/2)$

$X_{21} \underset{\geq}{\geq} 14 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 6 \text{ para } \alpha (5\%) = 2 \therefore 6 > 2$

$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$

$m = 15 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(15, 1/2)$

$X_{21} \underset{\geq}{\geq} 15 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 2 \text{ para } \alpha (5\%) = 3 \therefore 7 > 3$

$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$

$m = 10 \quad X_{21} \text{ es } B(m, 1/2) \quad B(10, 1/2)$

$X_{21} \underset{\geq}{\geq} 10 - 8 \quad X_{21} \text{ es } 2 \text{ para } \alpha (5\%) = 1 \therefore 2 > 1$

$\therefore H_0 \text{ se rechaza}$

d) En el procedimiento experimental se enunció que una fase estaba dirigida hacia la detección del líder, se les pedía a los sujetos - después de una discusión de 30 minutos eligieran al sujeto que según ellos había fungido como líder en la discusión; a la vez dos observadores registraban las interacciones de cada sujeto. Las interacciones estaban definidas como "cualquier manifestación de conducta verbal dirigida a algún miembro del grupo, (desde monosílabo en adelante)".

Después en la situación "discusión del grupo" se les volvió a tomar registro de interacciones y al terminar esta fase se les pidió volver a elegir a la persona que según ellos había efectuado la acción de liderazgo.

Los principales fenómenos observados se compararon en base a oponer los grupos autoritarios con los democráticos y control.

SOCIOMETRIA

En los grupos con estilo de dirección democrática (grupos 1 y 3), las elecciones del líder en el primer y segundo sociograma casi no sufren variaciones, para el líder del grupo 1 hay seis elecciones en el primero y cinco en el segundo; para el líder del grupo 3 existen cinco

elecciones en el primero y seis en el segundo.

En los grupos autoritarios los sociogramas muestran cambios notables. Las elecciones disminuyen en cuanto al líder y se distribuyen entre los miembros restantes. Por ejemplo, para el líder del grupo 2 la primera elección es de 7, mientras que en el segundo sólo es de 3.

Para el líder del grupo 4 el comportamiento de las elecciones es similar, mientras que en el primer sociograma obtiene cinco elecciones y en el segundo sólo obtiene 2.

El grupo control (liderazgo y respuesta libre), el líder obtiene cinco elecciones en la primera condición y 4 en la segunda

Todo esto nos lleva a argumentar que el estilo de liderazgo influye para que un sujeto elija a la persona que adquirió el rol del liderazgo.

En los grupos democráticos el clima participativo permitió la identificación de los miembros con el líder, se creó un ambiente cordial - de intercambio, centrado en la tarea. Existió atracción recíproca entre el líder y los miembros, se creó un sentido cooperativo y la necesidad de alcanzar el objetivo.

En los grupos autoritarios el clima es tenso y la moral del grupo es muy baja. No existe retroalimentación, la atracción antes percibida se convierte en manifestaciones de indiferencia y rechazo hacia el líder.

En el grupo control, que en su desarrollo se comportó como grupo democrático, la atracción entre los miembros es altamente compartida, encontrándose las características mencionadas bajo el estilo de dirección democrática.

INTERACCION

En los grupos democráticos las interacciones bajo la situación de resolución de problemas son mayores que en la situación de la detección del líder.

Para el grupo NO. 1, en la primera situación tenemos una media de interacción de $\bar{X} = 34.37$, mientras que en la segunda situación es de $\bar{X} = 38.37$

Para el grupo No. 3 la media de interacción en la primera situación es de $\bar{X} = 23.5$ y en la segunda de $\bar{X} = 29.12$

En los grupos autoritarios, en cambio la interacción se ve notablemente disminuida en la segunda situación.

Para el grupo No. 2 la media de interacción es de $\bar{X} = 27.87$ y $\bar{X} = 23$ respectivamente. Mientras que para el grupo No. 4 es de $\bar{X} = 24.37$ y de $\bar{X} = 21.62$ respectivamente.

El grupo control se comportó igual que los democráticos, siendo más alta la segunda calificación que la primera.

De lo anterior se puede desprender que el estilo de liderazgo, o dicho de otro modo que el clima creado por el estilo de dirección, influye en la participación de los miembros al realizar la tarea. La tarea cobra importancia en los grupos democráticos, mientras que en los grupos autoritarios el mantenimiento del grupo centra la energía del grupo.

DURACION

Otro aspecto que se puede comparar es el tiempo en que se realiza la tarea, en este caso la fase de fase de discusión del grupo.

En los grupos democráticos los tiempos son más altos que en los grupos autoritarios.

Para el grupo 1 y 3 los tiempos fueron de 36 minutos y 39 minutos respectivamente, mientras que para los grupos autocráticos 2 y 4 fueron de 22 y 21 minutos. El grupo control tuvo una duración de 31 minutos. Esto es congruente al observar las gráficas de interacción de los grupos. Mientras mayor interacción exista en un grupo, mayor será el tiempo en que alcancen el objetivo. Al no existir un clima participativo - en los grupos autoritarios es lógico que el objetivo se alcance con mayor rapidez.

SEGURIDAD DE RESPUESTAS

Otra de las características que se les pedía a los sujetos era -- que marcaran la seguridad que tenían al emitir sus respuestas. Tenían que seleccionar entre dos opciones:

- a) seguridad en las respuestas, y
- b) inseguridad en las respuestas.

En la situación de discusión grupal los grupos democráticos y el control respondieron el 100% el mismo inciso a. Los grupos autoritarios hubo una pequeña variación.

En el grupo No. 2 sólo el 62.5% estuvo seguro de sus respuestas ; mientras que el 27.5% restante mostró inseguridad entre sus respuestas ya dadas.

En el otro grupo, el No. 4 el 75% estuvo seguro mientras que el 25% restante, respondió el inciso b.

Esto nos lleva, igual que en los puntos anteriores a concluir que el estilo de liderazgo adoptado es el responsable de las variaciones obtenidas.

Ahora bien en base a todo lo anterior ¿podemos suponer que los sujetos en un momento dado estaban convencidos de que la alternativa a la que habían llegado era correcta y más tarde a reconocer que habían estado equivocados?

En este punto la investigación no satisface; no nos proporciona evidencia alguna acerca del sentido de las reacciones. No sabemos si las tareas afectaban alguna convicción o si el sujeto las tomaba en serio o de una manera improvisada.

Lo que si es inobjetable es que los juicios emitidos por un sujeto en una situación individual cambiaron. Todos nuestros argumentos han tratado de adjudicar estos cambios a la función que el líder ejerció en el grupo.

Nuestra hipótesis alterna ha quedado firme, la de nulidad rechazada. Todo parece indicar que el objetivo de la investigación ha sido --
cumplido, el juicio de valor que se le añade será siempre relativo, li
mitado por la misma investigación.

Conclusiones

A pesar de que fueron muchos los obstáculos que se presentaron a lo largo de esta investigación, principalmente de carácter metodológico, tenemos la certeza de haber cumplido con los objetivos propuestos en un principio.

El fin primordial de esta investigación estuvo dirigido a comprobar cómo las acciones del líder en un grupo alteran los juicios y las opiniones de los demás miembros. No importando si estos juicios finalmente son erróneos.

A nuestro parecer, las conclusiones más importantes a las que se llegó después de haber realizado esta investigación son las siguientes:

En los cinco grupos hubo diferencias significativas entre los juicios emitidos en la situación antes y después.

En todos los reactivos sin excepción se rechazó H_0 , aceptándose H_1 .

El tipo de respuesta al que el líder tenía que llevar al grupo se cumplió en un 100 % en los cuatro grupos experimentales.

En el grupo control por su parte, el líder (sin instrucciones) llevó al grupo a emitir las respuestas que según él eran las correctas.

Los climas de dirección establecidos por cada grupo fueron establecidos con éxito.

En los grupos democráticos hubo mayor interacción entre los miembros, la satisfacción del grupo fue más elevada; la duración de la sesión fue mayor que en los grupos autocráticos. La seguridad al emitir sus respuestas fue altamente confiable. La elección popular del líder (sociometría) fue estable en ambas situaciones. En general, el ambiente de estos grupos fue altamente cooperativo sin manifestaciones de agresividad o indiferencia: por lo que respecta a los grupos autocráticos comparados con los anteriores encontramos una menor interacción entre sus miembros. La satisfacción del grupo fue mucho menor que en los otros. La seguridad en las res

puestas disminuyó entre un 65 y 70 %; la elección popular - (sociometría) sufrió ajustes, el líder ya no era elegido por mayoría, las elecciones se dispersaban en otros miembros. Hubo muestras de hostilidad e indiferencia y la duración de la sesión fue notablemente menor que en los grupos democráticos.

Ahora bien, qué relación guardan nuestros resultados -- con nuestro contexto teórico citado.

Como ya vimos en los trabajos de Lewin - que ha sido -- nuestro marco de referencia más preciso- la hipótesis a probar que el comportamiento de los niños en situaciones específicas depende de la actitud del monitor.

En el presente estudio el cambio, o mejor dicho, la dirección del cambio en las respuestas depende del comporta--- miento del líder.

Analizando en paralelo los fenómenos observados en las dos investigaciones -la similitud de ambos trabajo lo permiten-, tenemos lo siguiente:

- En los grupos autocráticos en relación con los demo--

cráticos se comprobó: un máximo de hostilidad frente al líder y un mínimo de sociabilidad entre los miembros; un máximo de competencia y agresividad entre estos últimos.

- El líder con estilo democrático concentra el mayor número de elecciones.
- El líder autoritario pierde elecciones.
- Las decisiones del grupo (en los grupos autoritarios) reposan en el líder.
- En los grupos democráticos las afinidades entre los miembros son considerables.

Si concebimos al grupo como una realidad sui generis, - irreductible a los individuos que lo componen y a la similitud de sus objetivos o sus temperamentos. El grupo es un determinado sistema de interdependencias:

- a) entre los miembros del grupo;
- b) entre los elementos del campo (normas, finalidades, percepción del medio exterior, división de roles, status, influencia.).

El sistema de interdependencia propio de un grupo en de terminado momento -y esto se puede ver en nuestro análisis - de sociometría e interacción-, explica el funcionamiento del grupo y su conducta.

Es aquí en donde se comprueba la tesis a que se refiere Lewin acerca de que el grupo es un todo cuyas propiedades - son diferentes a la suma de sus partes; el grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico cuyos principales -- elementos: subgrupos, canales de comunicación, barreras, etc.; al ser modificados pueden cambiar la estructura de conjunto. Por ejemplo, un grupo al cual se le crea un clima autocrático cambia su estructura; su cohesión decrece, las interrelaciones de sus miembros disminuyen y el clima tiende hacia la hostilidad y la agresión; en pocas palabras, el equilibrio - desaparece y el grupo puede orientar su energía más hacia - el mantenimiento que a la tarea.

Por otro lado y a medida que fue desarrollándose la investigación, comprobamos los planteamientos de Catell, Zander y Cartwright acerca de que cualquier miembro del grupo puede ejercer funciones de liderazgo sobre éste.

Todos los líderes de nuestro grupo fueron resultado de una elección popular; esto les confiere el prestigio del que habla Anzieu, permitiéndole ejecutar las funciones del grupo con alto grado de eficacia para finalmente controlar la interacción, la toma de decisiones y las actividades. Observamos también que el líder para poder cambiar algunas normas del grupo debe demostrar constancia en sus juicios o respuestas a través de la participación activa, no sin dejar de tomar en cuenta las aportaciones de los demás miembros ya que con esto adquiere status al que se refiere Sherif, dando origen a un funcionamiento más adecuado, dinámico y eficiente del grupo lo que aumenta el atractivo a él; este aspecto no se presentó en los grupos con estilo autocrático. En estos grupos la relación de cooperación cambió a un clima de competencia en el que la "imposición" de juicios por el líder tal vez sea el factor que determine orientar la energía hacia el mantenimiento del grupo, es decir, el sujeto está de acuerdo en emitir ciertas respuestas para evitar que el grupo finalmente se desintegre.

Otro de los aspectos que observamos y que tienen su --
correlato o antecedente teórico directamente en Moscovici, -

es que algunos individuos ante la necesidad de ser aprobados socialmente o de mantener la atención del líder se dejan influir por él o se adhieren a sus opiniones. Los individuos que ejercen la influencia son considerados como pertenecientes a una mayoría relacionada casi siempre con la autoridad; la minoría por su parte, como el blanco o receptor de la influencia. La primera ocupa el plano activo, mientras que la segunda se ve reducida a la pasividad. La limitación a la -- que se somete la minoría es la de no tener otra alternativa que la aceptación o el rechazo de lo que le es sugerido o impuesto por la mayoría. Si su opción es el rechazo las únicas posiciones que es libre de ocupar son la desviación o la independencia, mismas que se verán sancionadas por el grupo; de ahí que muchas veces la única opción posible sea la de adherirse a la mayoría.

Como ya vimos, para Moscovici los factores que determinan la tendencia general a estar de acuerdo con la opinión del grupo son de tres órdenes: el objeto de juicio; el sujeto que formula el juicio y la situación. El sujeto estará -- más de acuerdo con la opinión grupal cuando el objeto sea ambiguo -de ahí que utilizáramos esta clase de problemas lógico - matemáticos- y las normas en cuestión no tengan importancia para el grupo; cuando los miembros tengan que expresar

sabemos si los sujetos
de sus respuestas.

Tendrían que salvar
afirmar que nuestras con
lo mínimo necesario para

A continuación men
drían ser útiles para l

- Diseñar mejores
der manipule al

- El objeto de inf
lógico - matemát
causar mayor inc
ción y secuencia
do por aproximac

- Deberán variarse
al tipo de respu
cuanto a la elec
no elegido por
miembro extraño

su opinión o deban enfrentarse con una fuerte mayoría de pa-
receres contrarios y cuando valoricen en gran medida su pro-
pia pertenencia al grupo.

En base a lo anterior, ¿debemos suponer seriamente que -
el líder " echó abajo " un conjunto de conocimientos lógicos
sólo por nuestra petición o consigna?

¿Podemos inferir en base a esto que descubrimos una téc
nica infalible con la cual influir a la gente, un medio ópti
mo de cambiar ideas y conocimientos fuertemente establecidos?

¿Debemos considerar a nuestros líderes como unos manipu
ladores grupales altamente calificados?

¿Correspondieron los cambios observados a cambio alguno
de convicción; quedaron convencidos nuestros sujetos de sus
juicios emitidos antes y después?

Como dijimos con anterioridad al analizar los resultados,
es en este punto donde la investigación no satisface; no pro
porciona evidencia acerca del sentido de las reacciones. No -

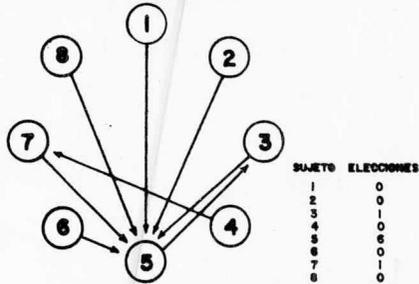
ilógicos, alterar la cohesión y entorpecer la comunicación, de tal forma que las interrelaciones no se -- den abiertamente. Todo esto permitirá analizar el cur so que sigue el proceso de influencia y cómo los indi viduos desempeñan ciertos roles para más tarde adoptar otros dentro de los polos del proceso (influenciado - influenciador).

No obstante lo anterior, creemos que nuestra investigación ha contribuido a reafirmar, de una u otra manera, los - postulados teóricos establecidos por Lewin, Moscovici y Anzieu respectivamente. Por otro lado, sabemos que no nos ha ayudado a plantear nuevas postulaciones teóricas ni aproximacio-- nes que expliquen mejor el fenómeno.

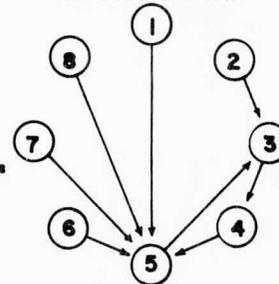
Pero si el éxito de alguna investigación está dado al - comprobar que las hipótesis que se plantearon al inicio, y - finalmente al engendrar en base a la relación empírico teóri ca, algún camino por el que se orienten nuevos trabajos, entonces nuestro objetivo se ha cumplido. A las interrogantes antes planteadas les corresponden otras huellas.

GRUPO No. 1 SOCIOMETRIA-INTERACCION

1er SOCIOGRAMA
FASE DETECCION DEL LIDER

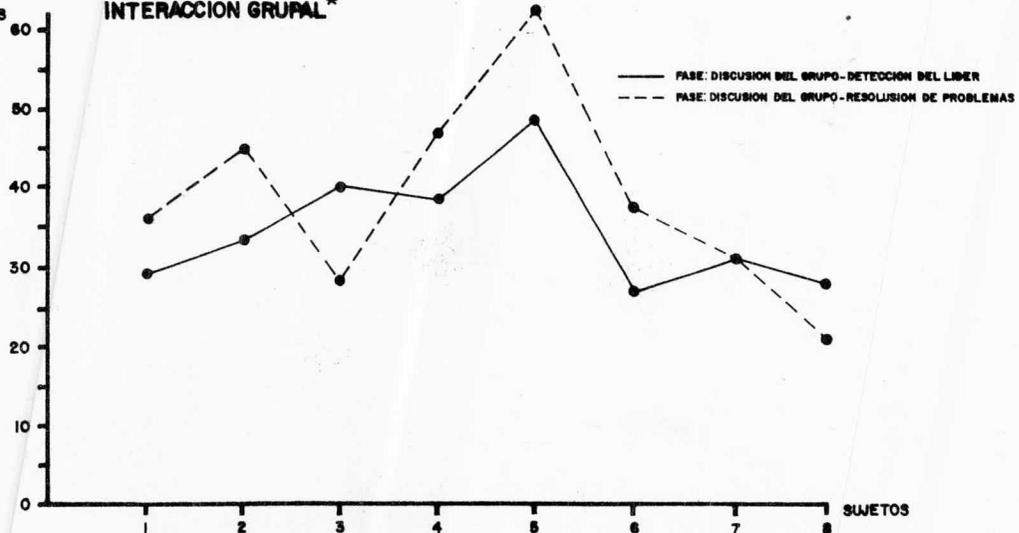


2o SOCIOGRAMA
FASE DISCUSION DE GRUPO



No. DE INTERVENCIONES

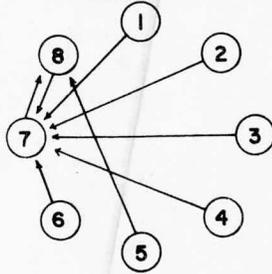
INTERACCION GRUPAL*



* DEFINIDA COMO CUALQUIER MANIFESTACION DE CONDUCTA VERBAL DIRIGIDA A ALGUN MIEMBRO DEL GRUPO (MONOSILABO EN ADELANTE)

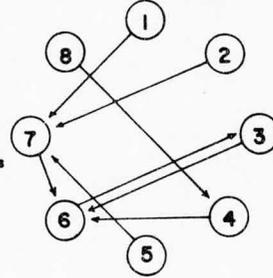
GRUPO No. 2 SOCIOMETRIA-INTERACCION

1er. SOCIOGRAMA
FASE DETECCION DEL LIDER



SUJETO	ELECCIONES
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	6
8	2

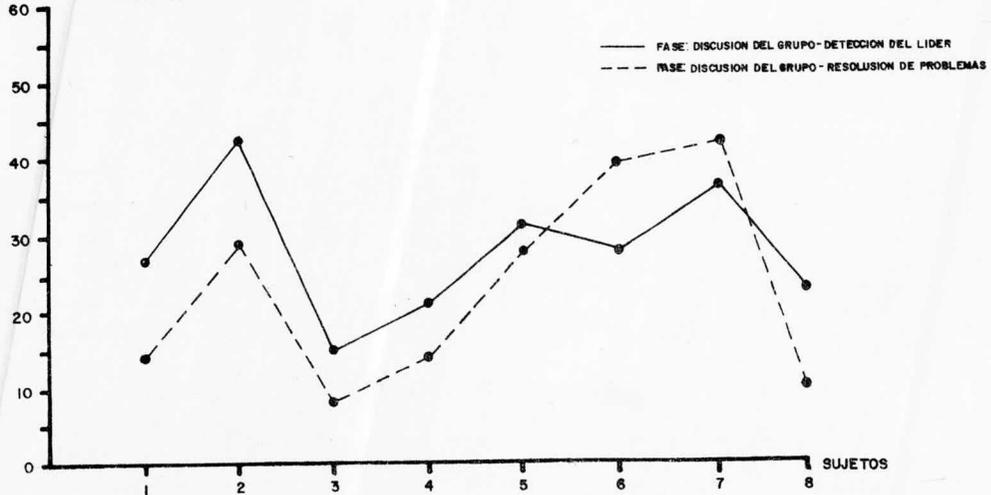
2o. SOCIOGRAMA
FASE DISCUSION DE GRUPO



SUJETO	ELECCIONES
1	0
2	0
3	1
4	1
5	0
6	3
7	5
8	0

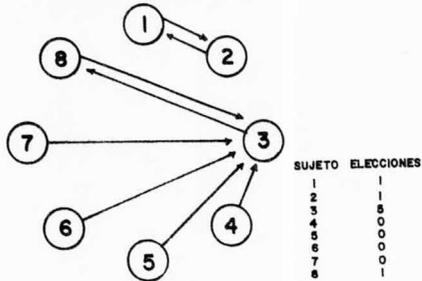
No. DE INTERVENCIONES

INTERACCION GRUPAL

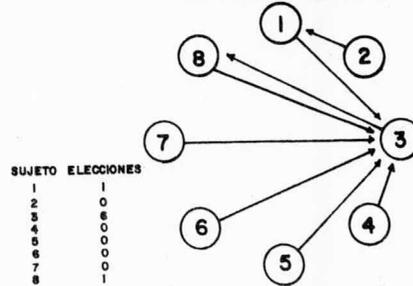


GRUPO No. 3 SOCIOMETRIA-INTERACCION

1er. SOCIOGRAMA
FASE DETECCION DEL LIDER

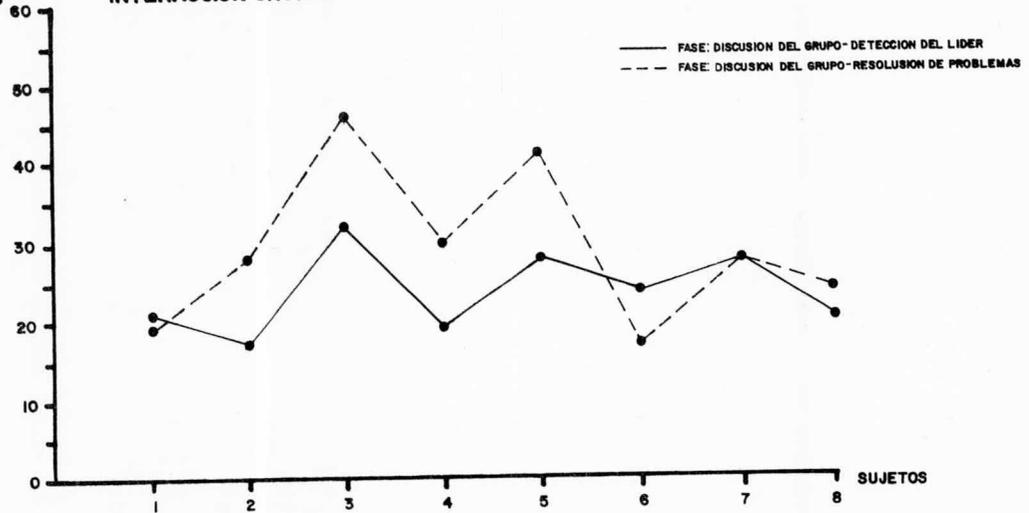


2o. SOCIOGRAMA
FASE DISCUSION DE GRUPO



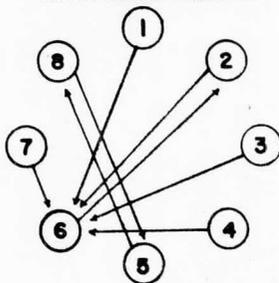
No. DE INTERVENCIONES

INTERACCION GRUPAL



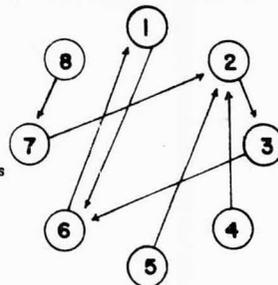
GRUPO No. 4 SOCIOMETRIA-INTERACCION

1er. SOCIOGRAMA
FASE DETECCION DEL LIDER



SUJETO	ELECCIONES
1	0
2	1
3	0
4	0
5	1
6	5
7	0
8	1

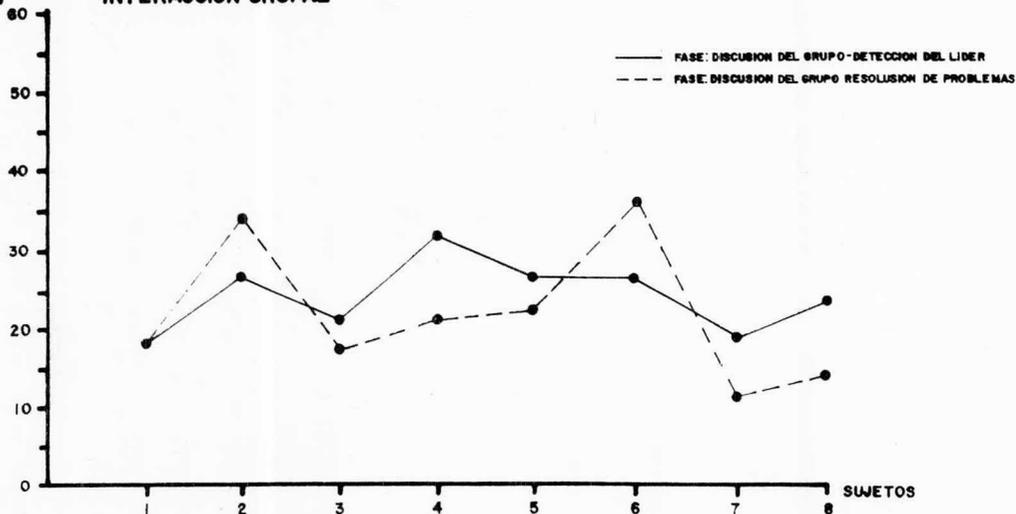
2o. SOCIOGRAMA
FASE DISCUSION DE GRUPO



SUJETO	ELECCIONES
1	3
2	1
3	0
4	0
5	0
6	2
7	1
8	0

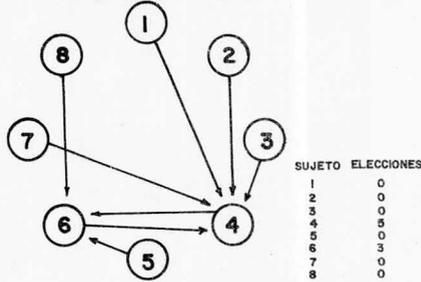
No. DE INTERVENCIONES

INTERACCION GRUPAL

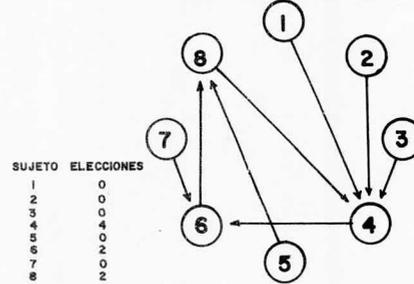


GRUPO No. 5 SOCIOMETRIA - INTERACCION

1er. SOCIOGRAMA
FASE DETECCION DEL LIDER



2o. SOCIOGRAMA
FASE DISCUSION DE GRUPO



No. DE INTERVENCIONES

INTERACCION GRUPAL

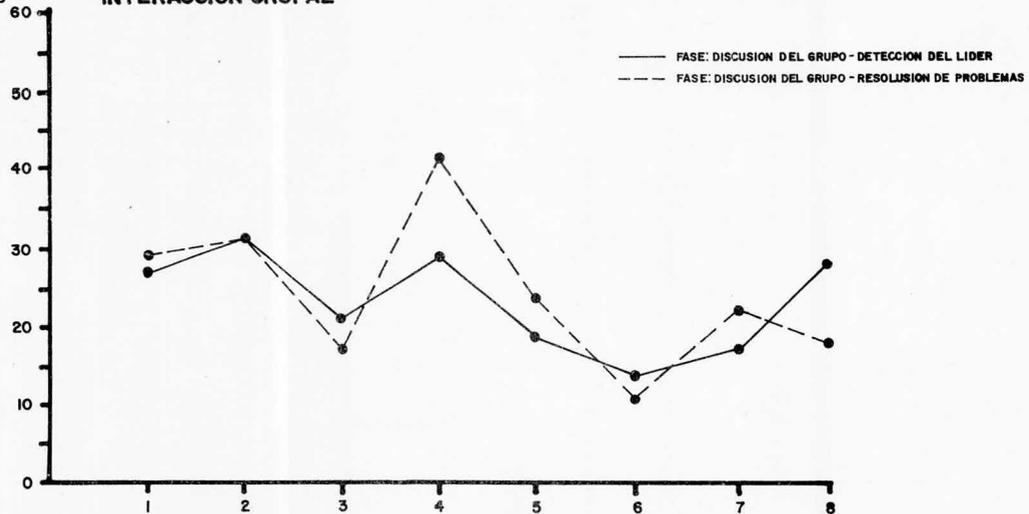


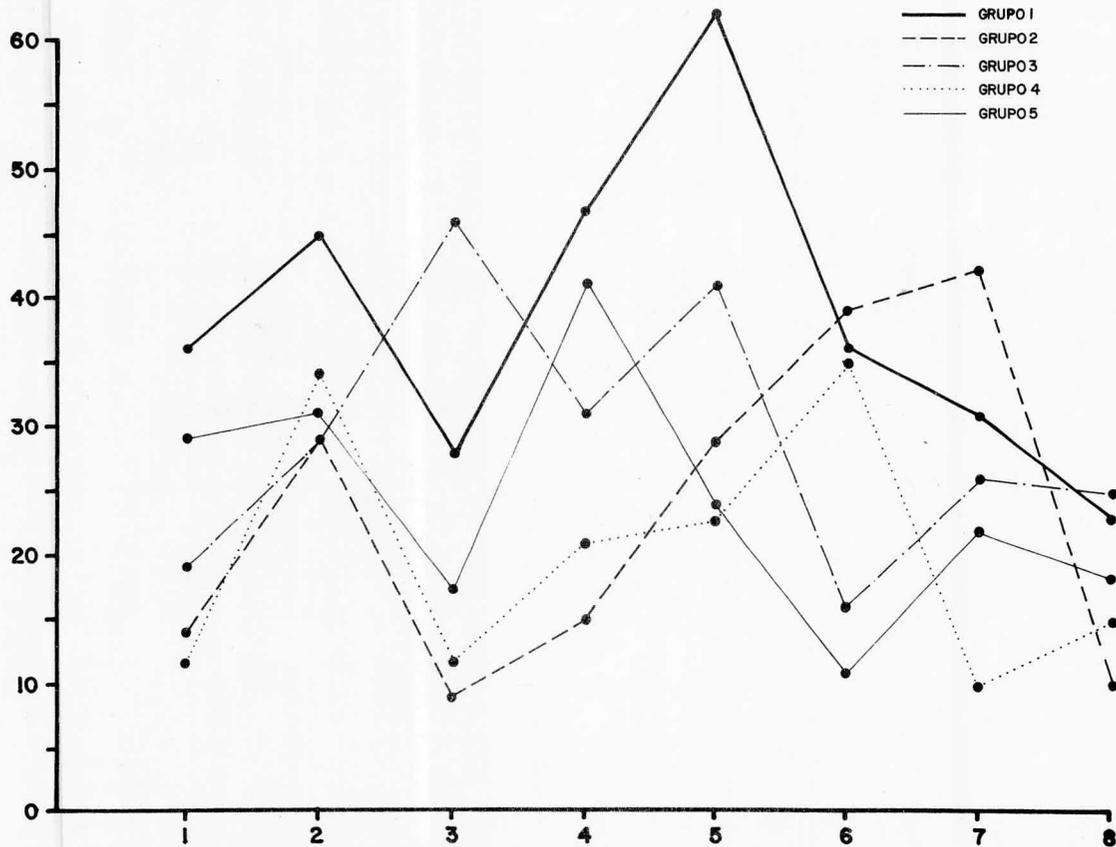
TABLE A-7. Critical values of X for the sign test(Two-tail percentage points are given for the binomial for $p = .5$)

N	1%	5%	10%	25%	N	1%	5%	10%	25%
1					51	15	18	19	20
2					52	16	18	19	21
3				0	53	16	18	20	21
4				0	54	17	19	20	22
5			0	0	55	17	19	20	22
6		0	0	1	56	17	20	21	23
7		0	0	1	57	18	20	21	23
8	0	0	1	1	58	18	21	22	24
9	0	1	1	2	59	19	21	22	24
10	0	1	1	2	60	19	21	23	25
11	0	1	2	3	61	20	22	23	25
12	1	2	2	3	62	20	22	24	25
13	1	2	3	3	63	20	23	24	26
14	1	2	3	4	64	21	23	24	26
15	2	3	3	4	65	21	24	25	27
16	2	3	4	5	66	22	24	25	27
17	2	4	4	5	67	22	25	26	28
18	3	4	5	6	68	22	25	26	28
19	3	4	5	6	69	23	25	27	29
20	3	5	5	6	70	23	26	27	29
21	4	5	6	7	71	24	26	28	30
22	4	5	6	7	72	24	27	28	30
23	4	6	7	8	73	25	27	28	31
24	5	6	7	8	74	25	28	29	31
25	5	7	7	9	75	25	28	29	32
26	6	7	8	9	76	26	28	30	32
27	6	7	8	10	77	26	29	30	32
28	6	8	9	10	78	27	29	31	33
29	7	8	9	10	79	27	30	31	33
30	7	9	10	11	80	28	30	32	34
31	7	9	10	11	81	28	31	32	34
32	8	9	10	12	82	28	31	33	35
33	8	10	11	12	83	29	32	33	35
34	9	10	11	13	84	29	32	33	36
35	9	11	12	13	85	30	32	34	36
36	9	11	12	14	86	30	33	34	37
37	10	12	13	14	87	31	33	35	37
38	10	12	13	14	88	31	34	35	38
39	11	12	13	15	89	31	34	36	38
40	11	13	14	15	90	32	35	36	39
41	11	13	14	16	91	32	35	37	39
42	12	14	15	16	92	33	36	37	39
43	12	14	15	17	93	33	36	38	40
44	13	15	16	17	94	34	37	38	40
45	13	15	16	18	95	34	37	38	41
46	13	15	16	18	96	34	37	39	41
47	14	16	17	19	97	35	38	39	42
48	14	16	17	19	98	35	38	40	42
49	15	17	18	19	99	36	39	40	43
50	15	17	18	20	100	36	39	41	43

For values of N larger than 100, approximate values of r may be found by taking the nearest integer less than $(N - 1)/2 - k\sqrt{N + 1}$, where k is 1.2879, 0.9800, 0.8224, 0.5752 for the 1, 5, 10, 25% values, respectively.

From *Introduction to Statistical Analysis* (3rd ed.), by W. J. Dixon and F. J. Massey, Jr. Copyright © 1969 by McGraw-Hill, Inc. Used with permission of McGraw-Hill Book Company

GRAFICA No.6
INTERACCION-FASE DISCUSION DE GRUPO



ESTA GRAFICA MUESTRA LAS INTERACCIONES DE LOS SUJETOS BAJO LA CONDICION DE DISCUSION EN LOS CINCO GRUPOS.

CUADRO No. 1
 CLASIFICACION DE LOS GRUPOS HUMANOS

	Estructuración (grade de orga- nización inter- na y diferencia- ción de los ro- les)	Duración	Cantidad de individuos	Relaciones entre los individuos	Efecto sobre las creencias y las nor- mas	Conciencia de las metas	Acciones comunes
Muchedumbre	Muy débil	De algunos minutos a algunos días	Grande	Contagio de las emociones	irrupción de creen- cias laten- tes	Escasa	Apatía o acciones paroxísticas
Banda	Débil	De algunas horas a algunos meses	Pequeña	Búsqueda del semejante	Refuerzo	Mediana	Espontáneas, pero poco importantes para el grupo
Agrupamiento	Mediana	De varias semanas a varios me- ses	Pequeña Mediana o Grande	Relaciones humanas superficia- les	Manteni- miento	Escasa o mediana	Resistencia pasiva o accio- nes limitadas
Grupo primario o pequeño	Elevada	De tres días a diez años	Pequeña	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes, espontáneas; incluso innovadoras
Grupo secundario u organización	Muy elevada	De varios meses a varios decenios	Mediana a grande	Relaciones funciona- les	Inducción por presiones	Escasa a elevada	Importantes, habituales y planificadas

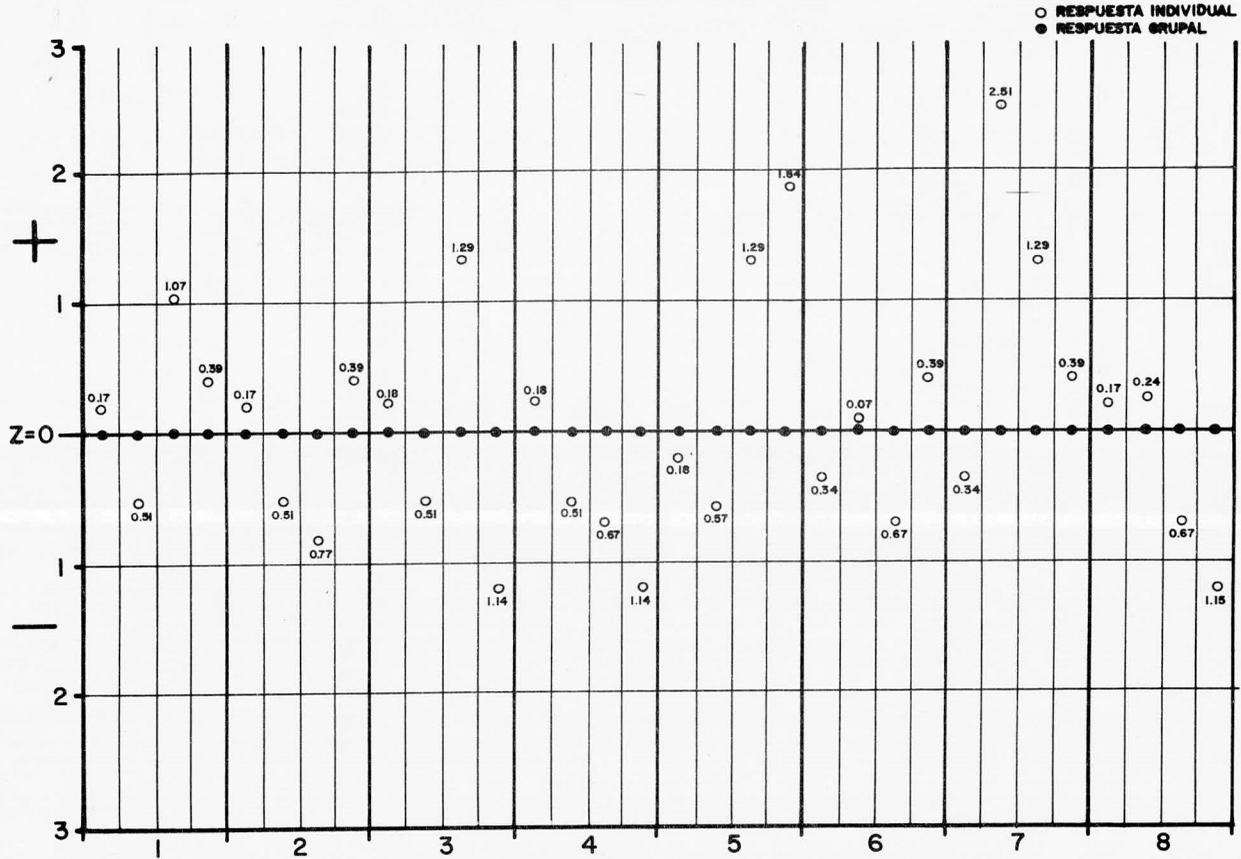
CUADRO No. 2

- ESTILOS DE LIDERAZGO -

COMPORTAMIENTO DEL MONITOR	CARACTERISTICA DE LOS GRUPOS		
	AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	LAISSER-FAIRE
Toma de decisión	Por el jefe únicamente	En común con el jefe (discusión)	Indeterminación débil participación del jefe
Determinación de las actividades y de las técnicas	Dadas por el jefe	Objetivos generales trazados por el jefe indicando las alternativas	Ninguna ayuda del jefe, quien proporciona a pedido material o informaciones
División de la tarea	Por el jefe	División espontánea del trabajo	Ninguna intervención del jefe
Composición de los grupos de trabajo	Por el jefe	Libre elección - de cada uno	Ninguna intervención
Apreciaciones	De tipo "personal" (aliento, crítica)	De tipo objetivo	Ninguna; no hay comentarios
Participación en las actividades	Ninguna participación	Participa	Ninguna participación

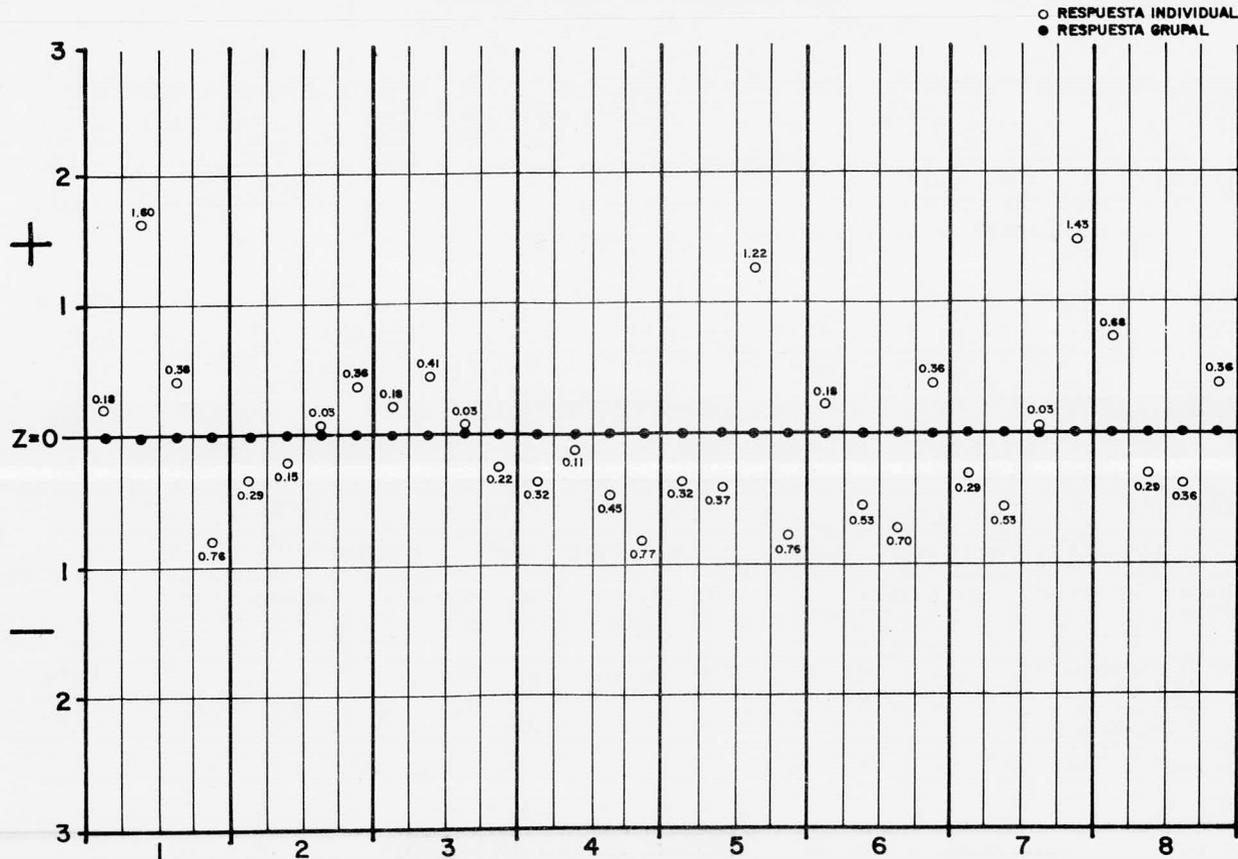
GRUPO No. 1

RESPUESTAS TIPIFICADAS

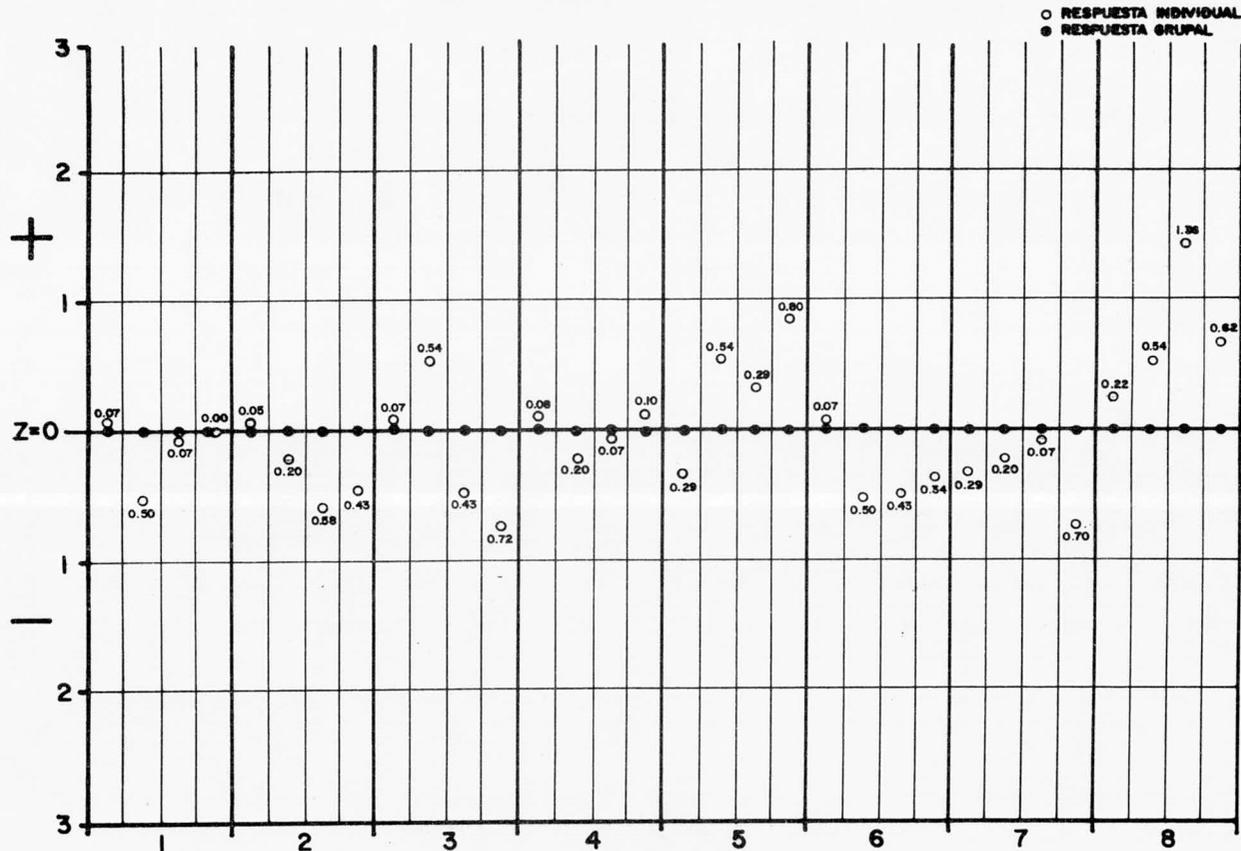


ESTA GRAFICA MUESTRA LA CONVERSION DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS A PUNTAJES TIPIFICADOS (CALIFICACIONES Z)

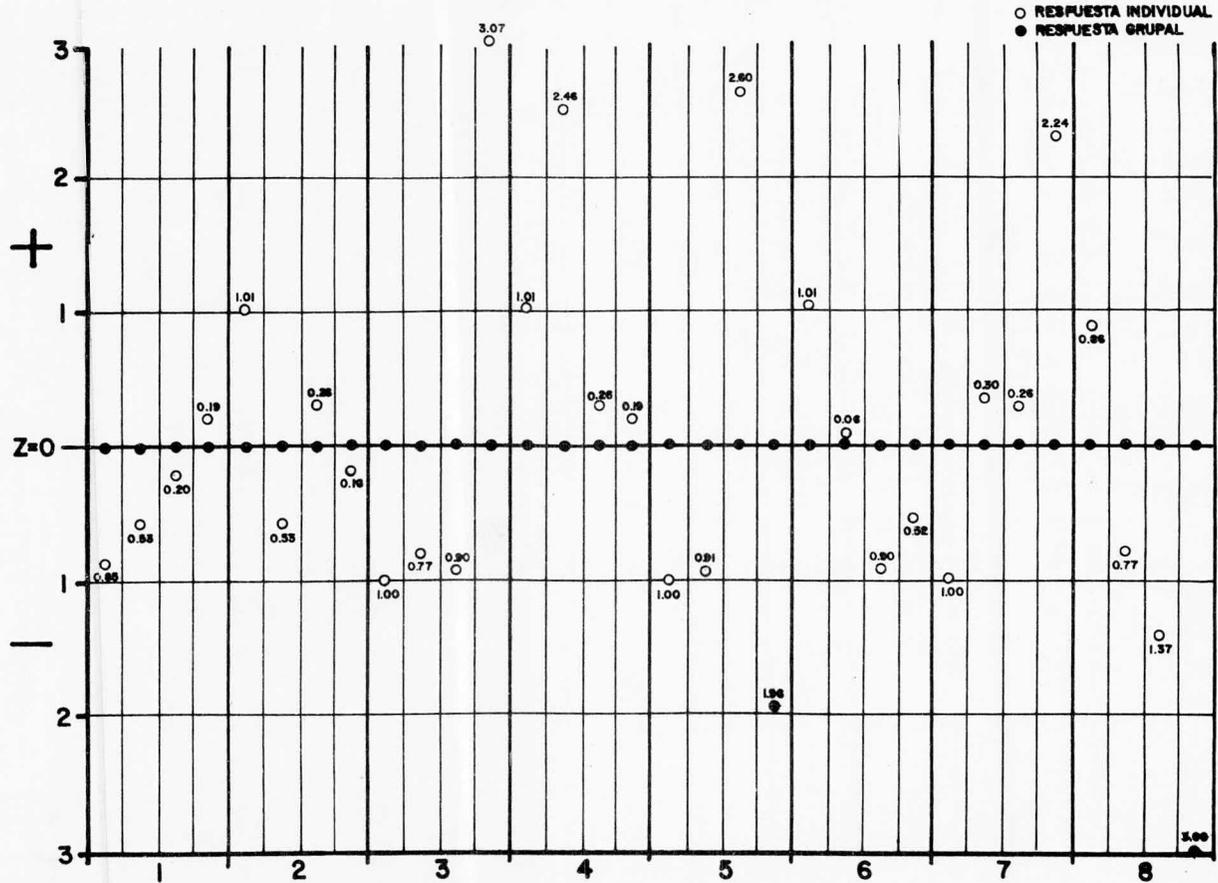
GRUPO No. 2 RESPUESTAS TIPIFICADAS



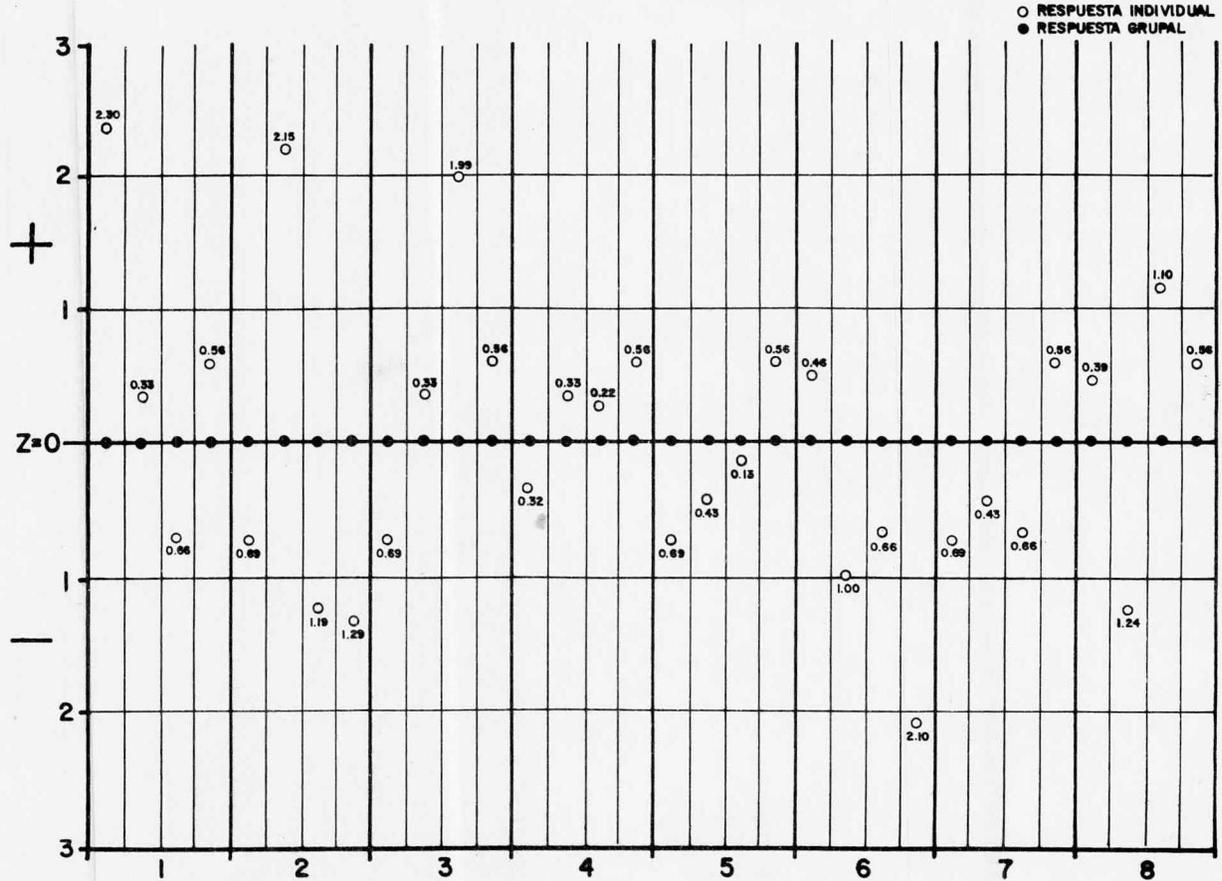
GRUPO No. 3 RESPUESTAS TIPIFICADAS



GRUPO No. 4 RESPUESTAS TIPIFICADAS



GRUPO No. 5 RESPUESTAS TIPIFICADAS



130

BIBLIOGRAFIA

- Asch, S. (1972), "Psicología Social", Editorial Universitaria, Buenos Aires.
- Anzieu, D. y Martin, J. (1971), "Dinámica de los Grupos Pequeños", Ed. Kapelusz. Buenos Aires.
- Cartwright y Zander. (1977), "Dinámica de Grupos", Ed. Trillas México.
- Cohen, A. (1964), "Attitude Change and Social Influence", Ed. Basic Book. New York.
- Deustch, M. y Krauss, R. (1976). "Teorías en Psicología Social" Ed. Paidós. Argentina.
- Goode, W. (1975), "Métodos de Investigación Social", Ed. Trillas México.
- Hollander, E. (1975), "Principios y Métodos de Psicología Social", Ed. Amorrortu. Argentina.
- Kerlinger, F. (1975), "Investigación del Comportamiento", Ed. Interamericana. México.
- Lewin, K. (1974), "Dinámica de la Personalidad", Ed. Aguilar México.
- Mc Guigan. (1971), "Psicología Experimental". Ed. Trillas . México.

- Maissonneuve, J. (1967), "Psicología Social". Ed. Paidós. B.A.
- Moscovici, (1975), "Introducción a la Psicología Social",
Ed. Planeta. Barcelona.
- Napier, R. (1979). "Grupos: Teoría y Experiencia", Ed. Trillas
México.
- Pardinas, F. (1969), "Metodología y Técnicas de Investigación
en las Ciencias Sociales", Ed. Siglo XXI. México.
- Pick y López, V. (1979), "Cómo Investigar en Ciencias Socia-
les". Ed. Trillas. México.
- Proshansky, H. (1970), "Environmental Psychology". Ed. Holt
New York
- Rodríguez, H. (1976), "Psicología Social". Ed. Trillas. Mex.
- Sherif y Sherif. (1975), "Psicología Social". Ed. Harla. Méx.
- Wolman, B. (1975), "Teorías y Sistemas Contemporáneos en Psi-
cología". Ed. Martínez / Roca; S. A. Madrid
- Young, K. (1974), "Psicología Social y Sociología". Ed. Paidós.
Buenos Aires.
- Zimbardo, P. (1969), "Influencing Attitudes and Changing --
Behavior". Ed. Addison - Wesley. Reading, Mass.

TESIS HERRERA
UNICO SISTEMA EN EL PAIS
TESIS FOR COMPUTADORA
PASO DE LAS FACULTADES
No. 12-C
548-62-29 548-32-17
CIUDAD UNIVERSTARIA