

CENTRO  
INTERAMERICANO  
DE  
DESARROLLO  
RURAL Y  
REFORMA  
AGRARIA

Mimeografiado 104  
EDICION ESPECIAL No.7



LA TOMA DE DECISIONES Y LOS PROCESOS  
DE GRUPO

Por:  
Fernando Monge S.



Bogotá, Febrero 1960

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas OEA  
Proyecto 206 del Programa de Cooperación Técnica

"El Proyecto 206. Capacitación y Estudios sobre Desarrollo Rural y Reforma Agraria, es una actividad de Programa de Cooperación Técnica de la OEA, que auspicia el Consejo Interamericano Económico y Social, el cual lo financia a través del Fondo Especial de Asistencia al Desarrollo. Es administrado por el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA (IICA), el cual ha establecido en Bogotá, Colombia, un Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (IICA-CIRA), con la colaboración del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA), y la Universidad Nacional de Colombia. A través de las Direcciones Regionales del IICA, el Proyecto adelanta programas de capacitación, estudios y asesoría al nivel nacional y regional". La correspondencia relacionada con esta publicación puede dirigirse al Apartado Aéreo No. 14592, Bogotá, Colombia.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA  
PROYECTO 206 DEL PROGRAMA DE COOPERACION TECNICA  
CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA  
IICA - CIRA



**LA TOMA DE DECISIONES Y LOS PROCESOS DE GRUPO**

Por:  
Fernando Monge S.

Bogotá, Febrero de 1968

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA  
PROYECTO 206 DEL PROGRAMA DE COOPERACION TECNICA  
CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA  
IICA - CIRA

LA TOMA DE DECISIONES Y LOS PROCESOS DE GRUPO

Fernando Monge S.\*

I.- INTRODUCCION

La forma en que tradicionalmente se visualiza la actuación de un grupo humano combina, en una u otra forma, tres elementos principales: el *grupo* en sí, las *metas y objetivos* y las *técnicas* que se emplean para alcanzarlos. Según esta concepción bastante simplificada del problema psico-social que representa la agrupación de seres humanos para la consecución de objetivos comunes, la suma del grupo más las técnicas es igual a los objetivos.

Cada uno de estos elementos, sin embargo, incluye muchas variables que deben ser estudiadas con detenimiento si se quiere llegar a una formulación científica de las fuerzas que operan en el proceso. Dentro del *grupo* existen características individuales (intereses, habilidades, destrezas, deseos y tendencias, complejos, etc), con los cuales las personas llegan, por decirlo así, en el momento de formar el grupo, y que constituyen las fuerzas operantes en lo que se ha denominado la *dinámica interna* del grupo. Existen, así mismo, fuerzas externas o presiones de la estructura social que componen la *dinámica externa*.

---

Comunicador Asociado IICA-CIRA

Apartandonos tal vez de la concepción tradicional de cómo operan los grupos humanos, pretendemos en esta sesión exponer nuestra concepción de un proceso fundamental en el comportamiento humano: la Toma de Decisiones, y cómo este proceso cuya característica más importante es la forma en que se formulan los objetivos o metas, puede extrapolarse a la actividad grupal.

En la segunda parte de esta exposición, trataremos de revisar algunas características que tienen influencia en el comportamiento de los grupos, haciendo énfasis en los factores sobre los cuales existe, por lo menos, alguna evidencia experimental.

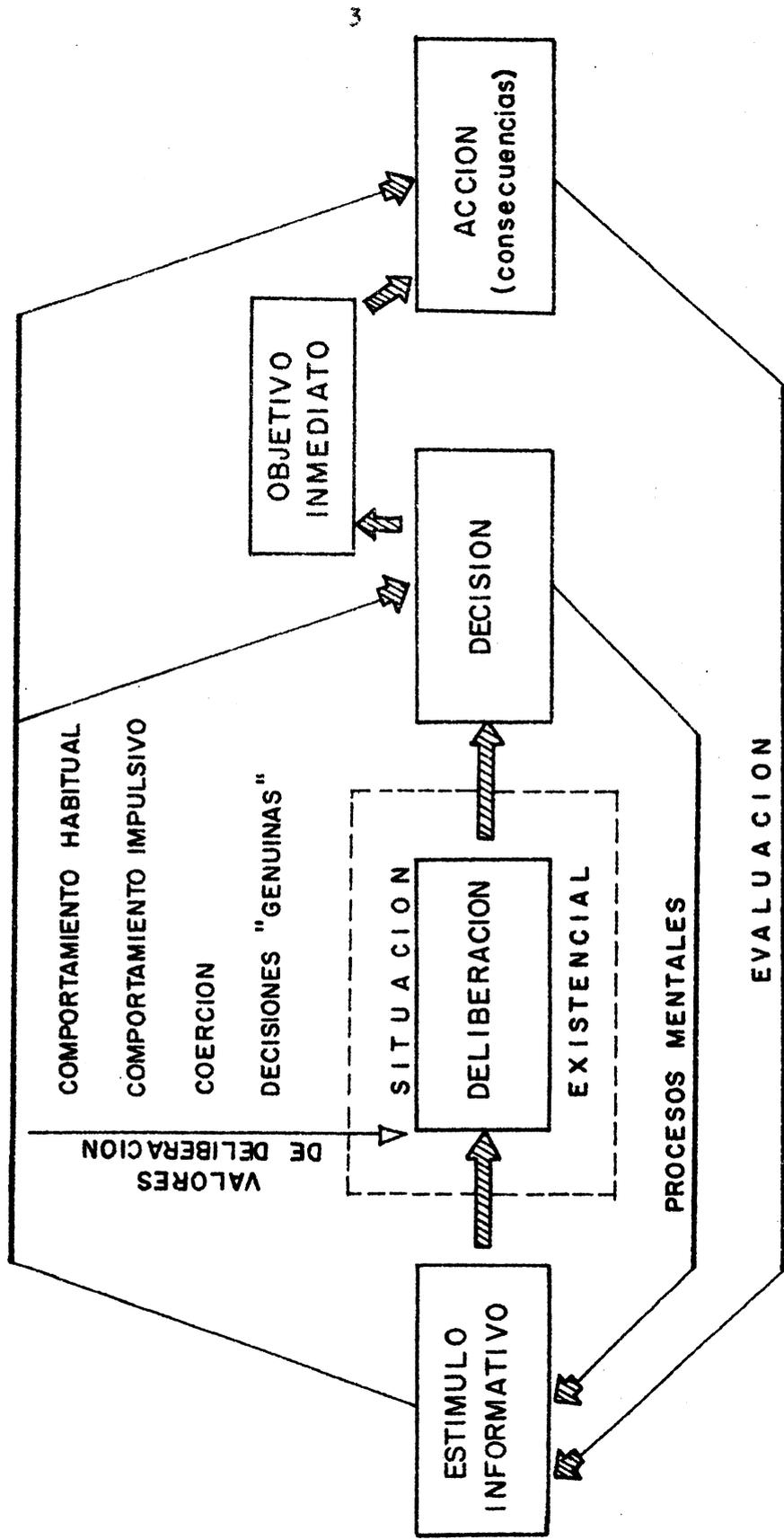
## II. LA TOMA DE DECISIONES

### A.- AL NIVEL INDIVIDUAL

Para mejor visualización del proceso de tomar decisiones al nivel individual hemos elaborado el modelo que se presenta en la Figura 1.

En el esquema delineado, la información ubica al individuo ante una situación problemática e inmediatamente se establecen procesos de deliberación en su mente. Esta deliberación se hace en términos de la situación existencial, que incluye no solamente las características objetivas, reales del problema, sino que también está influenciada por los valores del individuo que operan en su percepción peculiar de la situación. Pero además, la naturaleza específica del proceso deliberativo es la de que, al ser hecho en términos de la disponibilidad y posibilidad de utilización de los medios existentes para la solución del problema, produce la formulación de un objetivo inmediato que es, en realidad, un plan

FIGURA 1.-- Modelo del proceso de tomar decisiones.



de acción. Nótese la importancia de este último punto, ya que el plan de acción se formula solamente en términos de los medios disponibles y utilizables, dejando por fuera, en consecuencia, lo que podríamos llamar sueños o imaginaciones que nunca llegarán a la etapa de acción por el solo hecho de no encontrarse en la situación real, tal como existe. De aquí que pueda existir una incongruencia entre la percepción individual del problema y los resultados de la acción tomada. Esta última produce consecuencias que son utilizadas por el individuo para evaluar la corrección o propiedad de la acción tomada en función de haber o no haber alcanzado el objetivo en mente.

Por tanto, las consecuencias de la acción constituyen nuevas "entradas de información" que modifican la percepción de la situación existencial, y el proceso se inicia nuevamente sobre la base de la nueva situación modificada, cada vez que se inyecta, por decirlo así, nueva información adicional al proceso.

En este esquema, la decisión se define como al *resultado necesario de la deliberación* que es un proceso mental. En consecuencia, el proceso que hemos ilustrado en el modelo, no siempre es completo debido a la peculiar habilidad de los humanos de suspender la acción y buscar "nuevas entradas de información" que permitan llegar a la etapa de acción. El individuo entrará en esta etapa (acción) cuando el producto de la deliberación es la formulación de un objetivo inmediato, o sea, de un plan de acción.

Sin embargo, éste no es el único camino por el cual se llega a la acción. Si consideramos la deliberación como una variable, es decir, como una característica que puede tomar diversos valores, incluyendo el valor cero, el comportamiento habitual y el impulsivo, por ejemplo, se explicarían en términos de valores mínimos que tomaría la variable de deliberación. Posiblemente, la coerción o uso de la fuerza para obligar a tomar decisiones, tendría un papel similar en lo que se refiere a rebajar el número de alternativas para deliberación que entran en el proceso.

Finalmente, es importante recalcar que los objetivos inmediatos (o planes de acción), nacen del análisis de la situación existencial y, por tanto, no tienen un carácter absoluto como fines o metas fijas que existen separados de la situación de la cual, en realidad, nacieron. Son el producto de análisis y se diferencian de los objetivos generalizados que limitan el campo dentro del cual, por decirlo así, las situaciones ocurren. Este último tipo de objetivos o fines *NO SON*, por tanto, planes de acción sino más bien marcos de referencia o fronteras de las situciones.

#### B. AL NIVEL DE GRUPO

Caplow (5) anota: "Es inegable que el progreso científico ha sido obstaculizado por la Torre de Babel en la cual trabaja el sociólogo organizacional" y trata de "aclarar las distinciones entre *grupos, grupos organizados y organizaciones*," conceptos que, según este autor deben estu-

diarse a la luz del "problema perenne" de las diferencias de terminología. Si bien es difícil trazar las líneas divisorias entre estos tipos de agrupaciones humanas, si consideramos con Parsons & Shills (13) y otros autores (15), que el comportamiento humano está orientado por metas o propósitos, podemos distinguir ciertos elementos básicos que, en un sentido general, caracterizan a los grupos humanos.

En su forma más elemental, un grupo según Caplow (5) "esta compuesto por tres o más personas que tienen una característica común que las identifica y cada una de ellas interactúa con otra o con todas las demás". En esta definición, por tanto, hay tres elementos: el número, la identificación, y la interacción. El número, característica hasta cierto punto arbitraria, nos sirve para deslindar la interacción de dos personas o aún la de una persona con sus propios procesos mentales. La identificación es la característica que une a las personas en este conglomerado, y la interacción imprime el carácter dinámico. Uniendo estas características a nuestra consideración anterior de que el comportamiento humano no es un fenómeno al azar sino que está orientado por metas u objetivos, podemos mirar el origen de los agrupamientos humanos como la respuesta a problemas cuya solución es más difícil o imposible desde el plano individual.

Pero, como dijimos en la sección anterior, las metas u objetivos inmediatos en la toma de decisiones individual se formulan a través del análisis de la situación existencial de la manera como la percibe cada individuo y, por tanto, al trasladar la formulación de planes de acción

al plano social o de grupo, nos encontramos con un problema más, que entra a formar parte del proceso deliberativo del grupo. Se trata de un problema de co-deliberación o co-orientación en la percepción del problema que confronta al grupo, para que del análisis puedan surgir planes de acción basados en el consenso grupal.

Pongamos el caso de un grupo organizado que se forma ante la realización, por parte de sus miembros, de que confrontan un problema. Es típico que la primera medida tomada por el grupo sea establecer los fines que persigue. Pero es típico también que los fines así establecidos sean de un carácter muy general, ya que resulta muy difícil con seguir un conseso en materias muy específicas. Como consecuencia, es tos objetivos no tienen el carácter de planes de acción que anotamos anteriormente y el grupo comienza a operar guiado por fines "sombri-lla" que son interpretados de maneras muy diversas, dentro de los cu les cabe practicamente cualquier actividad. Escribe Perrow (14).

"Si obtener ganancias o servir a la clientela va a tomarse como suficiente descripción de las metas, entonces todos los medios para este fin pueden a parecer como basados en decisiones racionales por que el analista no está alerta al sin número de de cisiones de acción involucradas. Si se dá a las metas una conceptualización más elaborada, esto nos forzará a ver como problemáticas muchas otras cosas".

Este autor hace una distinción entre las *metas oficiales* de una organización (que sería las que se establecen en su carta de constitución) y las *metas operativas* que "designan los fines perseguidos a través

de la acción operativa real de la organización; éstos nos dicen qué es lo que en la realidad la organización está tratando de hacer, dejando de lado lo que las metas oficiales definen como objetivos".(14)

Cabe resaltar el paralelismo que se puede apreciar en cuanto a la formulación de objetivos, ya sea generalizados o específicos (planes de acción), al nivel individual y al nivel de grupo. Además es interesante que, en el plano social, los fines que realmente se traducen en acción son aquéllos formulados en términos de la situación existencial, o en palabras de Perrow, las "metas operativas", mientras que los fines absolutos o generalizados (que este autor llama "metas oficiales") cumplen apenas una función de marco de referencia.

En consecuencia, lo que orienta la acción del grupo no son esos fines pre-establecidos que clásicamente se han considerado como el primer paso en una actividad organizadora. Es el problema que el grupo percibe, de cuyo análisis salen los planes de acción que, por decirlo así, llevan en su propia naturaleza el factor acción. No se trata, por tanto, de una simple suma: grupo más técnicas igual objetivos. Más bien, *la manera como se formulan los objetivos determina el que estos sean atendibles o no*. La conceptualización tradicional, por tanto, deja por fuera el elemento más importante de la actividad grupal, i.e., la situación problemática, como la perciben los individuos.

Y es esta característica la que origina la diferencia esencial del modelo en los dos planes, individual y social o de grupo. Estructuralmente hablando, los elementos son los mismos: entrada de información, deliberación, decisión y acción. Pero el proceso deliberativo al nivel de grupo involucra el proceso de comunicación entre los miembros del mismo, y demanda una *co-orientación en cuanto a la percepción del problema para poder llegar a la formulación de un plan de acción basado en el consenso*. Sin embargo, a mayor especificidad de los objetivos, mayor será la dificultad para obtener ese consenso, y como consecuencias existen sistemas, como el de votación, para obviar esta dificultad.

Pero cómo actúa este sistema dentro del modelo descrito? En forma similar al comportamiento habitual, al impulsivo, al uso de la fuerza (descritos en el plano individual), el sistema de votación *elimina alternativas* para que el grupo pueda moverse a la etapa de acción. O qué pasa cuando existe un líder en el grupo? El resultado es el mismo. El líder tiene la habilidad innata (en el caso del llamado líder carismático especialmente) de conseguir esa co-orientación que produce la eliminación de alternativas de acción, en favor de la propugnada por él. Es como si dijéramos, una co-orientación obtenida unilateralmente por la adopción de los puntos de vista de una persona.

### III. ALGUNAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO GRUPAL\*

El modelo nos da una idea (que podría compararse a una fotografía) de cómo se realiza el proceso, Sin embargo, no proporciona información sobre el funcionamiento real de todas las variables que intervienen en el proceso ni suministra relaciones que nos permitan predecir los efectos en una determinada situación. Esto es lo que, en el desarrollo de una ciencia, se realiza por el paso de modelo a hipótesis y luego a teoría. Las hipótesis son relaciones postuladas entre dos o más variables que están, como si dijéramos, listas para comprobación experimental. La teoría, en cambio, es un grupo de leyes organizadas y relacionadas deductivamente, entendiéndose por ley aquella proposición científica que posee el mayor grado de confirmación, habiendo sobrevivido las pruebas del tiempo y las investigación empírica directa. (10)

---

\* Para información más detallada sobre lo que sigue a continuación, véase la excelente revisión de literatura y puntos de vista de Marvin E. Shaw (17)

En general, en las Ciencias Sociales, concordamos con Peter Blau, (4) quien afirma que la tarea de descubrir una ley en este campo está todavía por realizarse. Sin embargo, la afirmación de Merton (11) al respecto, ilustra apropiadamente el estado de desarrollo de estas ciencias al referirse específicamente a la Sociología:

"...la frase *teoría sociológica* se refiere a conceptos lógicamente interconectados y de alcance limitado y modesto más bien que amplios y grandiosos. Constantemente procuro enfocarla la atención sobre las que podrían llamarse *teorías de alcance intermedio*: teorías intermedias entre las estrechas hipótesis de trabajo que se producen abundantemente durante las diarias rutinas de la investigación, y las amplias especulaciones que abarcan un sistema conceptual dominante del cual se espera que se derive un número muy grande de uniformidades de conducta social empíricamente observadas".

En cuanto a la dinámica de grupos, es nuestro propósito en esta exposición, describir algunas características sobre las cuales existe, por lo menos, cierta evidencia experimental sobre la manera como influyen en la actividad grupal. En consecuencia, dejaremos por fuera todo el cúmulo de información que se basa solamente en las impresiones u opiniones de autores, para concentrar nuestros esfuerzos en algunos trabajos científicos que exhiben cierto grado de comprobación empírica.

#### A. INDEPENDENCIA Y SATURACION

La estructura física del grupo es un factor que se ha estudiado para determinar su influencia en la actividad grupal (definida como velocidad, eficiencia y satisfacción personal en la resolución de problemas). El grupo de Massachusetts Institute of Technology (MIT) inició esta línea de investigación con los estudios de Bavelas y Barrett (2),

Leavitt (9), y Christie et.al (6). La idea central en estas investigaciones es la de que el arreglo físico de los participantes en un grupo produce un efecto en cuanto a su actividad. Para obtener la situación experimental que permita probar esta hipótesis, Bavelas ideó un sistema de casetas para los sujetos experimentales, que pueden ser arregladas en distintas formas o "patrones" que se denominan "redes de comunicación". Como ejemplo, damos a continuación los patrones usados para grupos de cinco personas (Figura 2).

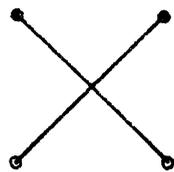
Un resumen de los resultados obtenidos en estos y otros experimentos se dan en la Tabla 1.

Esta Tabla muestra que las redes centralizadas requieren menos tiempo que las descentralizadas cuando se trata de problemas simples (14 de 18 comparaciones), mientras que, con problemas más complejos, las redes descentralizadas son más rápidas en la solución que la centralizadas (en todas las comparaciones).

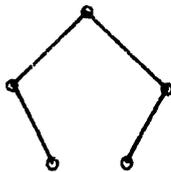
El patrón de los errores cometidos muestra también la misma tendencia, aunque menos pronunciada. Y en cuanto al envío de mensajes, o sea, a la actividad de los miembros, aquéllos en redes descentralizadas muestran mayor actividad, así como también mayor satisfacción, ya sea en problemas simples o complejos.

Para interpretar estos resultados se han desarrollado los conceptos de *independencia* y *saturación*, que como anota Shaw (17), se pueden utilizar en la interpretación de todos estos estudios, a pesar de -

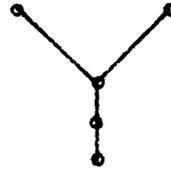
FIGURA N° 2. — Redes de Comunicación para grupos de cinco personas



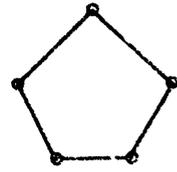
Rueda



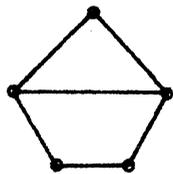
Cadena



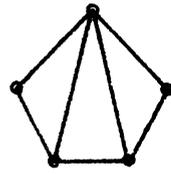
Y



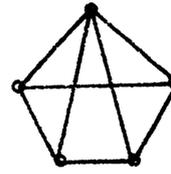
Circulo



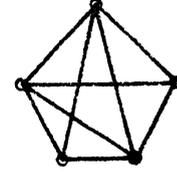
Circulo Barra



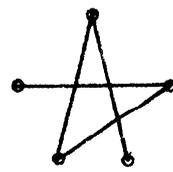
Circulo Doble Barra



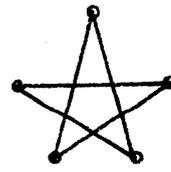
Circulo Triple Barra



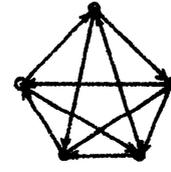
Comcon



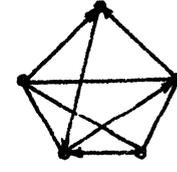
Cadena x



Circulo x



Roseta



Alfa

Las Redes que tienen flechas indican que la Comunicación se realiza solamente en una dirección.

**TABLA 1.\*** Número de Comparaciones que muestran las Diferencias entre Redes Centralizadas (Rueda, Cadena, Y) y Redes Decentralizadas (Círculos, Comcon) en función de la Complejidad del Problema.

	Problemas Simples (a)	Problemas Complejos (b)	Total
<b>Tiempo</b>			
Centralizada más rápido	14	0	14
Decentralizada más rápido	4	18	22
<b>Mensajes</b>			
Centralizada mandó más	0	1	1
Decentralizada mandó más	18	17	35
<b>Errores</b>			
Centralizada hizo más	0	6	6
Decentralizada hizo más	0	10	10
Sin diferencia	1	3	4
<b>Satisfacción</b>			
Centralizada mayor	1	1	2
Decentralizada mayor	7	10	17

(a) Problemas Simples: Identificación de símbolos, letras, números, y colores.

(b) Problemas Complejos: Problemas de aritmética, arreglo de palabras, construcción de oraciones y discusión.

\* Tabla tomada de: Shaw, Marvin E. "Communication Networks". (7)

existir diferencias en terminología.

*Independencia* se refiere a la percepción por parte de los diferentes miembros del grupo, de que existen diferencias de acuerdo al patrón estructural del mismo, en cuanto a la libertad de acción. Por ejemplo, el grupo centralizado, por su mismo patrón estructural, permite una mayor accesibilidad a la información por parte de la persona que se encuentra en el centro. Esto influye en la percepción de los roles individuales dentro del grupo, y por tanto, se relaciona con el desempeño y satisfacción de los miembros en la solución de problemas.

*La Saturación* es otro proceso que influye en la actividad del grupo. Fue descrito por Gilchrist, et al. (7) al observar que, cuando el número de mensajes requeridos por una posición determinada sobrepasaba cierto nivel óptimo, estos requisitos de comunicación empezaban a contrarrestar el efecto de la centralidad de posición. Sin embargo, este concepto de saturación es, como anota Shaw (17), muy limitado y en consecuencia resulta más útil incluir la saturación total de la posición, que estaría dada, no solamente por el número de canales de comunicación y el número de mensajes, sino también por todas las otras "demandas del problema", como por ejemplo, los procesos de manipulación de datos, etc.

En resumen, *independencia* se refiere al grado de libertad con el cual un individuo puede actuar en el grupo, y *saturación*, al total de requisitos (o demandas) que recaen sobre el individuo en una posición determinada de la red de comunicación.

En cuanto a la independencia, las personas en posiciones periféricas de las redes centralizadas tienen una libertad de acción limitada (y por tanto, baja independencia), mientras que las personas en posiciones centrales tendrían mayor libertad de acción (mayor independencia). Por el contrario, en las redes descentralizadas todas las posiciones tienen más o menos la misma libertad de acción, y en forma general, se puede decir que la independencia es mayor en las redes descentralizadas que en las centralizadas. La complejidad del problema, por otro lado, no tiene mayor relación con la independencia.

Sin embargo, la saturación está determinada en parte por la disponibilidad de canales de comunicación, y por tanto, la posición central de una red centralizada es más vulnerable a la saturación que cualquier otra posición descentralizada. El hecho de que esta saturación ocurra depende, naturalmente de la complejidad del problema, o en forma más general, de las demandas que impone la situación sobre los miembros. Si el problema es complejo las exigencias impuestas sobre la persona central en el grupo son mayores, no solamente por el mayor número de canales que la conectan con los demás miembros, sino también por el mayor número de operaciones requeridas por el problema. En consecuencia, la probabilidad de que la red de comunicaciones se sature es mayor cuando el problema es complejo, y mayor también en el caso de redes centralizadas.

Véamos ahora, cómo podemos explicar los resultados obtenidos en este campo experimental, basándonos en estas dos variables.

Resumiendo la explicación anterior, en las redes descentralizadas, la independencia es mayor que en las centralizadas, sin importar la complejidad del problema. La saturación, en cambio, es menor en las redes centralizadas cuando se trata de problemas simples, pero mayor cuando se trata de problemas complejos, que en las redes descentralizadas. Por tanto, la satisfacción de los miembros como individuos debería ser mayor en las posiciones más centrales, pero así mismo, la satisfacción general del grupo debería ser mayor en las redes descentralizadas. Con problemas simples, la red centralizada debería ser más eficiente, mientras que con problemas complejos, sucedería lo contrario.

*Esta hipótesis, por tanto, propone que los procesos de independencia y saturación determinan, en conjunto, el comportamiento del grupo, y las variables exógenas, tales como el tipo de red de comunicación o el tipo de problema, influyen en el desempeño y satisfacción del grupo a través de estos dos procesos básicos subyacentes.*

#### B. OTRAS VARIABLES

Una vez establecido este marco de referencia teórico, podemos considerar otras variables que tradicionalmente (y hasta como si dijéramos, por folklore) se han considerado como importantes en el comportamiento de los grupos. Nuestro propósito, como dijimos anteriormente, es exponer solamente aquellas variables sobre las cuales existe evidencia experimental, para tratar de fundamentar lo que en la práctica se

han considerado consejos y aún "reglas" establecidas para la conducción de grupos. Si existe evidencia experimental y explicación teórica, aunque sea tentativa, la deducción de aplicaciones prácticas estará cercana a la realidad y nos pondrá en un plano más objetivo en nuestra tarea de entender la actividad grupal para poderla controlar.

### 1.- Tamaño del Grupo

El tamaño del grupo debería disminuir la independencia de los miembros en particular, ya que la sola presencia de un mayor número de posiciones en el grupo limitaría, hasta cierto punto, la libertad de acción individual. Por otro lado, a medida que aumenta el tamaño del grupo, mayor será la saturación, ya que habrá mayor número de canales, más mensajes, y mayores demandas sobre los miembros.

Sin embargo, no parece justificado suponer que el tamaño del grupo afecte en forma diferente la independencia y la saturación de los distintos tipos de redes de comunicación. Por tanto, se esperaría (y la evidencia experimental así lo indica (8,18) que, a medida que el grupo aumenta de tamaño, dentro de una red de comunicación determinada, la satisfacción y la eficiencia (medida por tiempo de resolución y errores cometidos) disminuyan.

De acuerdo a las investigaciones existentes, por tanto, el tamaño del grupo afecta la satisfacción y eficiencia del mismo.

Esta influencia, sin embargo, aparentemente no está afectada por el tipo de red de comunicación (por lo menos en lo que se refiere a grupos de tres, cuatro y cinco personas, ya que no se conocen trabajos experimentales para grupos mayores).

El tamaño del grupo sirve como ilustración de una variable relacionada con el tipo de red de comunicación. Existen, sin embargo, variables que se relacionan con el tipo de estímulo informativo y con la composición misma del grupo, que son las que entraremos a ilustrar a continuación.

## 2.- Ruido

El concepto de ruido en la teoría de la información, se refiere a las interferencias que puedan existir en la transmisión de un mensaje. Algunos tipos comunes de ruido son: 1) Los que se refieren al *canal* de comunicación (la transmisión del mensaje en sí, sufre la interferencia); 2) Los que se refieren al proceso de *codificación* (los procesos de ciframiento y desciframiento son ambiguos); y 3) Los que se refieren a la naturaleza de la *información* (información que no se refiere al caso interpuesta con información relevante).

Sin tomar en cuenta el tipo de ruido, éste hace aumentar la saturación si se compara con una situación en la que no hay ruido, y por tanto, la eficiencia y, hasta cierto punto, la satisfacción deberían disminuir.

Las redes centralizadas estarían más afectadas que las decentralizadas porque el peso de adaptación al ruido recae mayormente en las posiciones centrales.

Los resultados experimentales con respecto a esta variable indican claramente que el ruido tiende a reducir la eficiencia de los grupos estructurados en redes centralizadas en mayor proporción que en las redes descentralizadas.

Pasemos ahora a ilustrar variables que se refieren a la composición misma del grupo, o sea, a algunas características de la personalidad de los componentes del grupo.

### 3. Ascendencia

Se puede definir la ascendencia como la tendencia a dominar que puede tener un individuo sobre otros. Las personas con una alta ascendencia por lo general tienden a producir actitudes negativas y una resistencia a cooperar por parte de los demás miembros del grupo, especialmente si carecen de autoridad legítima. Por tanto, se esperaba que estas personas hagan disminuir los efectos de la independencia y, al mismo tiempo, hagan aumentar los de saturación.

En un experimento realizado por Borkowitz (3) se pudo observar que los grupos con una persona de alta ascendencia en la posición central requirieron mayor tiempo y expresaron menor satisfacción que los grupos con una persona de baja ascendencia

en la posición central. Estos resultados concuerdan con la hipótesis de que la ascendencia hace disminuir la independencia y aumentar la saturación.

Si la persona con alta ascendencia se encuentra en la periferia del grupo, por otro lado, no está en capacidad de afectar al grupo en el mismo grado que si se encontrara en una posición central.

#### 4.- Autoritarismo

El autoritarismo es una característica psicológica similar a la ascendencia, Sin embargo, la persona autoritaria puede ser tan dominante como sumisa, de acuerdo a la situación en que se encuentre. Si está en una posición de liderazgo, sus acciones se reducen a órdenes y demandas, mientras que una persona de alta ascendencia demuestra de todas maneras, una frecuencia comunicativa alta, en general.

De aquí se infiere que una persona autoritaria en posición de líder y en el centro de una red de comunicación produzca una disminución tanto en independencia como en saturación. En una red descentralizada, por otro lado, se deberían observar los mismos efectos aunque en forma más atenuada porque la estructura no le permite al líder ejercer un control estricto sobre el grupo.

Después de revisar la evidencia experimental existente, concluye Shaw (17) que "los líderes autoritarios aparentemente disminuyen la saturación en las redes centralizadas, pero no en las descentralizadas, y estos efectos se reflejan en las medidas de desempeño. Los líderes autoritarios tienden también a reducir la independencia, pero este efecto se refleja solamente en las medidas de satisfacción de los seguidores no autoritarios".

#### 5.- Estilo de Liderazgo

Para los experimentos realizados en condiciones de laboratorio (es decir, no en condiciones de campo, en que no se ejerce control sobre los sujetos), el estudio de liderazgo puede considerarse como otra manera de estudiar autoritarismo. Por lo general se pide a los líderes experimentales que se comporten de manera autocrática o democrática, lo cual viene a ser lo mismo que autoritario o no autoritario. En consecuencia, el liderazgo autoritario debería disminuir la independencia de los seguidores (y por tanto su satisfacción), y disminuir también la saturación para todos los miembros del grupo (y en consecuencia, aumentar la eficiencia).

El liderazgo no autoritario, por el contrario, debería aumentar tanto la independencia como la saturación (aumentando, por tanto, la satisfacción y disminuyendo la eficiencia).

En estudio realizado por Shaw (16), este autor pudo observar que el liderazgo autocrático aumentó la eficiencia del grupo (medida por el tiempo empleado y el número de mensajes requerido para la solución del problema) en comparación con el liderazgo democrático. También encontró que los grupos bajo liderazgo democrático, no autoritario, mostraron mayor satisfacción.

#### 6.- Popularidad

La popularidad se refiere a la aceptación que tiene una persona en el grupo. El que goza de popularidad está en mejores circunstancias para crear el deseo de cooperación por parte de los demás, y esto debería reducir las presiones o demandas que recaen sobre el grupo. Por tanto, una persona popular en una posición central debe disminuir la saturación, en comparación con una persona que no es popular. La independencia, en cambio, debería aumentar ya que los miembros se dan cuenta de que pueden actuar de cualquier manera que ellos prefieran.

El estudio de Mahonna y Argyle (12) proporciona información al respecto, en lo referente a la saturación. Al comparar redes del tipo "rueda", unas con un sujeto popular en el centro y otras, con una persona impopular, se encontró que las "ruedas" de centro popular fueron más eficientes. Sin embargo, no existe evidencia en lo referente a independencia y satisfacción.

En resumen, las variables relacionadas con la composición del grupo (ascendencia, autoritarismo, estilo de liderazgo, y popularidad) nos muestran la importancia de considerar los factores internos de composición grupal en el desempeño, eficiencia y satisfacción de sus miembros. Ilustran, además, la plausibilidad de esta concepción teórica en la que se utilizan dos procesos básicos subyacentes (independencia y saturación) para explicar los fenómenos de la actividad grupal.

Además del valor informativo *Per Se* que pueda tener esta exposición en la aplicación de conceptos para tratar de controlar y predecir la actividad humana en los procesos de grupo, hemos querido ilustrar la ventaja de las interpretaciones de nivel más teórico que tratan de integrar resultados dispersos bajo relaciones unificadoras las cuales permiten, al mismo tiempo, la formulación de nuevas hipótesis de acuerdo a nuevas situaciones que se puedan presentar. Por estas razones, hemos preferido hacer este tipo de presentación y dejar la deducción de consejos prácticos para situaciones específicas a cargo de la audiencia que podrá unir su experiencia en este campo a las formulaciones de carácter psico-social que hemos expuesto.

/yrm.-



## BIBLIOGRAFIA CITADA

- 1.- BAVELAS, A. Applied Anthropology 7:16-30. 1948
- 2.- \_\_\_\_\_ & BARRETT, D. Personnel 27:366-371. 1951
- 3.- BERKOWITZ, L. Sociometry 19:210-22. 1956
- 4.- BLAU, P. Charla presentada en la Universidad de Wisconsin, Madison, Wisconsin. 1966
- 5.- CAPLON, T. Principles of Organization. New York, Harcourt, Brace & World, Inc., 1954. 383 pp.
- 6.- CHRISTIE, L. LUCE, E. & MACY, J.Jr. Communication and Learning in Task-oriented groups. Technical Report N<sup>o</sup> 321, Research Laboratory of Electronics, MIT. 1952
- 7.- GILCHRIST, J. SHAW, M. & WALKER, L. Journal of Abnormal Social Psychology 49:554-556. 1954.
- 8.- LAWSON, E.D. Reinforced and non-reinforced Four-Man Communication Nets. Paper read at the 1963 Eastern Psychological Association Convention. 1963.
- 9.- LEAVITT, H.T. Journal of Abnormal Social Psychology 46:38-50 1951.
- 10.- MARX, MELVIN. The General Nature of Theory Construction. In: Maex, Melvin (ed.) Theories in Contemporary Psychology, New York, Mac-Millan Co., p.464, 1963.
- 11.- MERTON, ROBERT. Teoria y Estructura Sociales. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1964 pp. 15-16.
- 12.- MOHANNA, A. & ARGYLE, M. Journal of Abnormal Social Psychology 60: 139-140. 1960.
- 13.- PARSONS, T. & SHILS, E. Toward a General Theory of Action, Cambridge, Mass. Harvard University Press. 1952.
- 14.- PERSONS, CHARLES. The Analysis of Goals in Complex Organizations. ASR 26 (6): 854-866, Dec., 1961.
- 15.- ROGERS, EVERETT M. Diffusion of Innovations. New York: The Free Press of Glencoe 367 p. 1962.
- 16.- SHAW, M.E. J. Abnorm. Soc. Psychol. 50:127-134. 1955
- 17.- \_\_\_\_\_. Communication Networks in Berkowitz L. (ed.) Advances in Experimental Social Psychology. Vol. I 111-145 p. 1954.
- 18.- WALKER, L.C. The Effects of Group Size and Group Structure on Problem Solving Behavior in Small Group. "Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin, Madison, Wisconsin. 1954.