

ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS SOCIALES DE UN GRUPO DE TRABAJO
DE UNA ENTIDAD PÚBLICA Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NÉSTOR FABIAN ZULUAGA BOLAÑOS
NÉSTOR LEONEL GÁLVEZ ARCE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA
2017

ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS SOCIALES DE UN GRUPO DE TRABAJO
DE UNA ENTIDAD PÚBLICA Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NÉSTOR FABIAN ZULUAGA BOLAÑOS

NÉSTOR LEONEL GÁLVEZ ARCE

Trabajo de grado para optar al título profesional de administración de empresas

Director: Ing. Gustavo Alfonso Ortiz Vela, Docente Académico

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA

2017

CONTENIDO

TÍTULO DEL TRABAJO.....	19
INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO I	21
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	27
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	27
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	28
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	28
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	29
CAPÍTULO II	30
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
4.1. MARCO ESPACIAL	30
4.2. MARCO TEÓRICO.....	39
4.2.1 Teoría sociométrica	40
4.2.1.1 Factor E/C (Espontaneidad Creatividad)	43
4.2.1.2 La teoría de los roles.....	46
4.2.1.3 Teoría del átomo social.....	47
4.2.1.4 Telé Principio.....	48
4.2.1.5 Telé y sistema sociométrico.....	49
4.2.2 Teoría de la atribución.....	50
4.2.3 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.....	51
4.3. MARCO CONCEPTUAL	54
4.3.1 Percepción	54
4.3.2 Definición y clasificación de los grupos	54
4.3.2.1 Propiedades del grupo.....	55

4.3.2.1.1. Roles	55
4.3.2.1.2. Normas.....	55
4.3.2.1.3. Estatus	56
4.3.2.1.4. Tamaño	56
4.3.2.1.5. Cohesión.....	56
4.3.2.2. Trabajo en Grupo.....	57
4.3.3. La comunicación	57
4.3.4. Sociometría	59
4.3.5. Generalidad y concepto de Clima organizacional.....	59
4.3.5.1 Característica del clima organizacional	60
4.3.6. Comportamiento organizacional	62
4.3.7 Estilo de dirección	62
4.3.8. Comunicación e integración	62
4.3.9. Trabajo en grupo	62
CAPITULO III	63
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	63
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	63
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
5.4 ESQUEMA METODOLÓGICO.....	66
CAPÍTULO IV.....	71
6. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	71
6.1 ASPECTOS PREVIOS GENERALES.....	71
6.1.1. Elección del grupo.....	71
6.2 CONSTRUCCIÓN, PREPARACIÓN Y APLICACIÓN DEL TEST SOCIOMÉTRICO.....	71
6.2.1. Objetivo del test sociométrico	71
6.2.2. Características del grupo a intervenir	72
6.2.3 El presentador del test.....	74
6.2.4 Criterios sociométricos	74
6.2.5. Cuestionario sociométrico	78
6.2.6. Aplicación del test sociométrico.....	81

6.2.6.1 La motivación	81
6.2.6.2. Identificación de los ausentes del grupo de trabajo	81
6.2.6.3. Actividad de relajación y liberación de espontaneidad	82
6.2.6.4. Observaciones generales.....	83
6.2.7. Tabulación e interpretación	84
6.3 ADAPTACIÓN, PREPARACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE ALGUNAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	86
6.3.1. Definición y objetivo del instrumento.....	86
6.3.2. Características del grupo a intervenir	86
6.3.3. El aplicador del instrumento	89
6.3.4. Variables del Clima Organizacional	89
6.3.5. Cuestionario Clima Organizacional	90
6.3.7. Aplicación del cuestionario clima organizacional	92
6.3.7. Tabulación e interpretación de los datos.....	93
6.4 DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE APLICACIÓN.....	93
7. CARACTERIZAR LAS ESTRUCTURAS DE ATRACCIÓN INTERPERSONAL MANIFESTADAS ENTRE LOS INDIVIDUOS DEL GRUPO.....	98
7.1 LA MATRIZ SOCIOMÉTRICA O SOCIOMATRIZ	99
7.1.1 Signos a utilizar en la sociomatriz	99
7.1.2 Valores sociométricos	100
7.1.3 Modo de colocación de los datos	101
7.2. SIGNIFICACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS VALORES SOCIOMÉTRICOS	109
7.2.1 SP= Status de elecciones.....	111
7.2.2. Ep= Expansividad de elecciones.....	113
7.2.3. Pp= Percepción de elecciones.....	113
7.2.4. Ip= Impresión de elecciones.....	114
7.2.5. Significación general de valores.....	115
7.3. ÍNDICES SOCIOMÉTRICOS.....	117
7.3.1 índices sociométricos grupales.....	119
7.4. TIPOS SOCIOMÉTRICOS.....	120
7.5. SOCIOGRAMAS	121
7.5.2 Sociograma Criterio 1, Liderazgo	122

7.5.3 Sociograma Criterio 2, Comunicación	123
7.5.4 Sociograma Criterio 3, Trabajo en grupo	124
7.5.5 Sociograma Criterio 4, Afectivo.....	125
7.6. ANÁLISIS INDIVIDUAL	126
7.6.1 Análisis individual de Ger.....	128
7.6.2 Análisis individual de Nes	136
7.6.3 Análisis individual de Car	144
7.6.4 Análisis individual de Mar	152
7.6.5 Análisis individual de Gis	160
7.6.6 Análisis individual de Zul.....	168
7.6.7 Análisis individual de Dar	176
7.6.8 Análisis individual de Mil	184
7.6.9 Análisis individual de Maf.....	192
7.6.10 Análisis individual de Vic.....	200
7.6.11 Análisis individual de Rob.....	208
7.6.12 Análisis individual de San	216
7.6.13 Análisis individual de Jul	224
7.6.14 Análisis individual de Joha	232
7.7 ÍNDICE DE STATUS SOCIOMÉTRICO.....	240
7.8 ANÁLISIS DE MOTIVACIONES.....	241
8. ELABORAR UN DIAGNÓSTICO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE ALGUNAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DEL GRUPO	245
8.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO	245
8.2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TABULACIÓN.....	246
8.3. RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO.....	249
8.4. RESULTADOS INDIVIDUALES DEL GRUPO CLIMA ORGANIZACIONAL	254
8.1.1 Análisis individual de Ger.....	254
8.4.2 Análisis individual de Nes	257
8.4.3 Análisis individual de Car	259
8.4.4. Análisis individual de Mar	261
8.4.5. Análisis individual de Gis	264
8.4.6. Análisis individual de Zul.....	266

8.4.7. Análisis individual de Dar	268
8.4.8. Análisis individual de Mil	272
8.4.9. Análisis individual de Maf.....	275
8.4.10. Análisis individual de Vic	275
8.4.11. Análisis individual de Rob.....	278
8.4.12. Análisis individual de San.....	280
8.4.13. Análisis individual de Jul	283
8.4.14. Valoración individual de Joha	285
9. REALIZAR UN COMPARATIVO ENTRE LA PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA SOCIAL DEL GRUPO	288
CAPÍTULO V	294
7. CONSIDERACIONES FINALES	294
7.1 CONCLUSIONES	294
7.2 RECOMENDACIONES.....	301
7.3 BIBLIOGRAFÍA.....	302
7.4 ANEXOS	304

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1 Integrantes del grupo	72
Tabla 2 Conceptos tabulación sociométrica.....	84
Tabla 3 Cuestionario Clima Organizacional	91
Tabla 4 Programación actividad aplicación	94
Tabla 5 Asistentes actividad práctica	95
Tabla 6 Ausentes ejercicio de aplicación	95
Tabla 7 Valores sociométricos	100
Tabla 8 Matriz sociométrica, Criterio 1 Liderazgo	102
Tabla 9 Matriz sociométrica, Criterio 2 Comunicación.....	104
Tabla 10 Matriz sociométrica, Criterio 3 Trabajo en grupo	106
Tabla 11 Matriz sociométrica, Criterio 4 Afectivo	108
Tabla 12 Tabla de Salvosa para la t.....	111
Tabla 13 Estadísticas liderazgo	112
Tabla 14 Estadísticas comunicación	112
Tabla 15 Estadísticas trabajo en grupo.....	112
Tabla 16 Estadísticas criterio afectivo.....	113
Tabla 17 Estadísticas Ep	113
Tabla 18 Estadísticas Pp Liderazgo.....	113
Tabla 19 Estadísticas Pp Comunicación	114
Tabla 20 Estadísticas Pp Trabajo en grupo	114
Tabla 21 Estadísticas Pp Afectivo.....	114
Tabla 22 Ip Liderazgo	114
Tabla 23 Ip Comunicación	115
Tabla 24 Ip trabajo en grupo	115
Tabla 25 Ip Afectivo	115
Tabla 26 Valores liderazgo	115
Tabla 27 Valores Comunicación	116
Tabla 28 Valores trabajo en grupo	116
Tabla 29 Valores afectivo	116
Tabla 30 Índices sociométricos.....	117
Tabla 31 Índices sociométricos grupales Liderazgo.....	119
Tabla 32 Índices sociométricos grupales Comunicación	119
Tabla 33 Índices sociométricos grupales, Trabajo en grupo.....	119
Tabla 34 índices sociométricos grupales, Afectivo	119
Tabla 35 Tipos sociométricos	120
Tabla 36 Tabla de símbolos.....	126
Tabla 37 DS Criterio Liderazgo, Ger	128
Tabla 38 índices Individuales Criterio Liderazgo, Ger	128
Tabla 39 DS Criterio Comunicación, Ger	130
Tabla 40 Índices individuales Criterio Comunicación, Ger	130

Tabla 41 DS Criterio Trabajo en grupo, Ger.....	132
Tabla 42 Índices Individuales, Ger, Trabajo en grupo	132
Tabla 43 DS Criterio Afectivo, Ger	134
Tabla 44 Índices individuales Criterio Afectivo, Ger	134
Tabla 45 DS Criterio Liderazgo, Nes.....	136
Tabla 46 Índices individuales Criterio Liderazgo, Nes	136
Tabla 47 DS Criterio Comunicación, Nes.....	138
Tabla 48 Índices Individuales Criterio Comunicación, Nes	138
Tabla 49 DS Criterio Trabajo en grupo, Nes	140
Tabla 50 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Nes	140
Tabla 51 DS Criterio Afectivo, Nes.....	142
Tabla 52 Índices Individuales Criterio Afectivo, Nes.....	142
Tabla 53 DS Criterio Liderazgo, Car	144
Tabla 54 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Car	144
Tabla 55 DS Criterio Comunicación, Car	146
Tabla 56 Índices Individuales Criterio Comunicación, Car	146
Tabla 57 DS Criterio Trabajo en grupo, Car	148
Tabla 58 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Car	148
Tabla 59 DS Criterio Afectivo, Car	150
Tabla 60 Índices Individuales Criterio Afectivo, Car	150
Tabla 61 DS Criterio Liderazgo, Mar	152
Tabla 62 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Mar	152
Tabla 63 DS Criterio Comunicación, Mar	154
Tabla 64 Índices Individuales Criterio Comunicación, Mar	154
Tabla 65 DS Criterio Trabajo en grupo, Mar	156
Tabla 66 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Mar.....	156
Tabla 67 DS Criterio Afectivo, Mar	158
Tabla 68 Índices Individuales Criterio Afectivo, Mar	158
Tabla 69 DS Criterio Liderazgo, Gis.....	160
Tabla 70 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Gis.....	160
Tabla 71 DS Criterio Comunicación, Gis.....	162
Tabla 72 Índices Individuales Criterio Comunicación, Gis.....	162
Tabla 74 DS Criterio Trabajo en grupo, Gis	164
Tabla 75 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Gis	164
Tabla 76 DS Criterio Afectivo, Gis.....	166
Tabla 77 Índices Individuales Criterio Afectivo, Gis.....	166
Tabla 78 DS Criterio Liderazgo, Zul	168
Tabla 79 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Zul	168
Tabla 80 DS Criterio Comunicación, Zul	170
Tabla 81 Índices Individuales Criterio Comunicación, Zul	170
Tabla 82 DS Criterio Trabajo en grupo, Zul.....	172
Tabla 83 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Zul.....	172

Tabla 84 DS Criterio Afectivo, Zul.....	174
Tabla 85 Índices Individuales Criterio Afectivo, Zul	174
Tabla 86 DS Criterio Liderazgo, Dar	176
Tabla 87 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Dar	176
Tabla 88 DS Criterio Comunicación, Dar	178
Tabla 89 Índices Individuales Criterio Comunicación, Dar	178
Tabla 90 DS Criterio Trabajo en grupo, Dar	180
Tabla 91 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Dar	180
Tabla 92 DS Criterio Afectivo, Dar	182
Tabla 93 Índices Individuales Criterio Afectivo, Dar	182
Tabla 94 DS Criterio Liderazgo, Mil	184
Tabla 95 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Mil.....	184
Tabla 96 DS Criterio Comunicación, Mil.....	186
Tabla 97 Índices Individuales Criterio Comunicación, Mil.....	186
Tabla 98 DS Criterio Trabajo en grupo, Mil	188
Tabla 99 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Mil	188
Tabla 100 DS Criterio Afectivo, Mil	190
Tabla 101 Índices Individuales Criterio Afectivo, Mil	190
Tabla 102 DS Criterio Liderazgo, Maf	192
Tabla 103 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Maf	192
Tabla 104 DS Criterio Comunicación, Maf	194
Tabla 105 Índices Individuales Criterio Comunicación, Maf	194
Tabla 106 DS Criterio Trabajo en grupo, Maf.....	196
Tabla 107 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Maf.....	196
Tabla 108 DS Criterio Afectivo, Maf	198
Tabla 109 Índices Individuales Criterio Afectivo, Maf	198
Tabla 111 DS Criterio Liderazgo, Vic	200
Tabla 112 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, Vic	200
Tabla 115 DS Criterio Comunicación, Vic	202
Tabla 116 Índices Individuales Criterio Comunicación, Vic	202
Tabla 119 DS Criterio Trabajo en grupo, Vic.....	204
Tabla 120 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Vic.....	204
Tabla 123 DS Criterio Afectivo, Vic.....	206
Tabla 124 Índices Individuales Criterio Afectivo, Vic	206
Tabla 126 DS Criterio Liderazgo, Rob	208
Tabla 127 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, Rob.....	208
Tabla 128 DS Criterio Comunicación, Rob.....	210
Tabla 129 Índices Individuales Criterio Comunicación, Rob.....	210
Tabla 130 DS Criterio Trabajo en grupo, Rob	212
Tabla 131 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Rob	212
Tabla 132 DS Criterio Afectivo, Rob	214
Tabla 133 Índices Individuales Criterio Afectivo, Rob.....	214

Tabla 134 DS Criterio Liderazgo, San.....	216
Tabla 135 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, San	216
Tabla 136 DS Criterio Comunicación, San.....	218
Tabla 137 Índices Individuales Criterio Comunicación, San	218
Tabla 138 DS Criterio Trabajo en grupo, San	220
Tabla 139 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, San	220
Tabla 140 DS Criterio Afectivo, San.....	222
Tabla 141 Índices Individuales Criterio Afectivo, San.....	222
Tabla 142 DS Criterio Liderazgo, Jul	224
Tabla 143 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, Jul.....	224
Tabla 144 DS Criterio Comunicación, Jul.....	226
Tabla 145 Índices Individuales Criterio Comunicación, Jul.....	226
Tabla 146 DS Criterio Trabajo en grupo, Jul	228
Tabla 147 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Jul	228
Tabla 148 DS Criterio Afectivo, Jul	230
Tabla 149 Índices Individuales Criterio Afectivo, Jul.....	230
Tabla 150 DS Criterio Liderazgo, Joha	232
Tabla 151 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, Joha.....	232
Tabla 152 DS Criterio Comunicación, Joha	234
Tabla 153 Índices Individuales Criterio Comunicación, Joha.....	234
Tabla 154 DS Criterio Trabajo en grupo, Joha.....	236
Tabla 155 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Joha	236
Tabla 156 DS Criterio Afectivo, Joha	238
Tabla 157 Índices Individuales Criterio Afectivo, Joha	238

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes y técnicas de recolección.....	64
Cuadro 2 Criterios sociométricos	76
Cuadro 3 Variables Clima Organizacional.....	89
Cuadro 4 Datos básicos cuestionario clima laboral	90
Cuadro 5 Análisis de Motivaciones	241
Cuadro 6 Variables a estudiar, Clima Organizacional	247
Cuadro 7 Formato 1 clima organizacional.....	247
Cuadro 8 Formato 2 Clima organizacional	248
Cuadro 9 Análisis comparativo de los resultados.....	288
Cuadro 10 Observación participante.....	304
Cuadro 11 Formato 1 modelo Función Pública	307
Cuadro 12 Formato 2, Modelo Función Pública, Tabulación de datos	312

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Árbol de problemas.....	25
Ilustración 2 Árbol de solución	26
Ilustración 3 Límites del municipio de Tuluá.....	32
Ilustración 4 Organigrama Alcaldía	35
Ilustración 5 Alcaldía Municipal de Tuluá	39
Ilustración 6 Esquema metodológico	66
Ilustración 7 Componente 1 esquema metodológico.....	67
Ilustración 8 Componente 2 esquema metodológico.....	68
Ilustración 9 Componente 3 esquema metodológico.....	69
Ilustración 10 Componente 4 esquema metodológico.....	70
Ilustración 11 Casa de la Cultura Tuluá	94
Ilustración 12 Momento dinámica grupal.....	96
Ilustración 13 Momento respuesta cuestionarios	96
Ilustración 14 Momento finalización actividad	97
Ilustración 15 Sociograma liderazgo	122
Ilustración 16 Sociograma comunicación	123
Ilustración 17 Sociograma trabajo en grupo.....	124
Ilustración 18 Sociograma afectivo	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Ger	128
Figura 2 Átomo social Criterio Liderazgo, Ger	129
Figura 3 Status sociométrico Criterio Comunicación, Ger	130
Figura 4 Átomo social Criterio Comunicación, Ger.....	131
Figura 5 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Ger.....	132
Figura 6 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Ger	133
Figura 7 Status sociométrico Ger, Afectivo	134
Figura 8 Átomo social Criterio Afectivo, Ger	135
Figura 9 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Nes.....	136
Figura 10 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Nes.....	137
Figura 11 Status sociométrico Criterio Comunicación, Nes.....	138
Figura 12 Átomo social Criterio Comunicación, Nes	139
Figura 13 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Nes	140
Figura 14 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Nes.....	141
Figura 15 Status sociométrico Criterio Afectivo, Nes.....	142
Figura 16 Átomo social Criterio Afectivo, Nes	143
Figura 17 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Car	144
Figura 18 Átomo social Criterio Liderazgo, Car.....	145
Figura 19 Status sociométrico Criterio Comunicación, Car	146
Figura 20 Átomo social Criterio Comunicación, Car.....	147
Figura 21 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Car.....	148
Figura 22 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Car	149
Figura 23 Status sociométrico Criterio Afectivo, Car	150
Figura 24 Átomo social Criterio Afectivo, Car.....	151
Figura 25 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Mar.....	152
Figura 26 Átomo social Criterio Liderazgo, Mar	153
Figura 27 Status sociométrico Criterio Comunicación, Mar	154
Figura 28 Átomo social Criterio Comunicación, Mar	155
Figura 29 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Mar	156
Figura 30 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Mar	157
Figura 31 Status sociométrico Criterio Afectivo, Mar.....	158
Figura 32 Átomo social Criterio Afectivo, Mar	159
Figura 33 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Gis.....	160
Figura 34 Átomo social Criterio Liderazgo, Gis	161
Figura 35 Status sociométrico Criterio Comunicación, Gis.....	162
Figura 36 Átomo social Criterio Comunicación, Gis	163
Figura 37 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Gis	164
Figura 38 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Gis.....	165
Figura 39 Status sociométrico Criterio Afectivo, Gis.....	166
Figura 40 Átomo social Criterio Afectivo, Gis	167

Figura 41 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Zul	168
Figura 42 Átomo social Criterio Liderazgo, Zul.....	169
Figura 43 Status sociométrico Criterio Comunicación, Zul	170
Figura 44 Átomo social Criterio Comunicación, Zul.....	171
Figura 45 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Zul.....	172
Figura 46 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Zul	173
Figura 47 Status sociométrico Criterio Afectivo, Zul.....	174
Figura 48 Átomo social Criterio Afectivo, Zul	175
Figura 49 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Dar	176
Figura 50 Átomo social Criterio Liderazgo, Dar.....	177
Figura 51 Status sociométrico Criterio Comunicación, Dar	178
Figura 52 Átomo social Criterio Comunicación, Dar	179
Figura 53 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Dar	180
Figura 54 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Dar	181
Figura 55 Status sociométrico Criterio Afectivo, Dar	182
Figura 56 Átomo social Criterio Afectivo, Dar.....	183
Figura 57 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Mil	184
Figura 58 Átomo social Criterio Liderazgo, Mil.....	185
Figura 59 Status sociométrico Criterio Comunicación, Mil.....	186
Figura 60 Átomo social Criterio Comunicación, Mil	187
Figura 61 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Mil	188
Figura 62 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Mil.....	189
Figura 63 Status sociométrico Criterio Afectivo, Mil	190
Figura 64 Átomo social Criterio Afectivo, Mil	191
Figura 65 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Maf	192
Figura 66 Átomo social Criterio Liderazgo, Maf.....	193
Figura 67 Status sociométrico Criterio Comunicación, Maf	194
Figura 68 Átomo social Criterio Comunicación, Maf.....	195
Figura 69 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Maf.....	196
Figura 70 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Maf	197
Figura 71 Status sociométrico Criterio Afectivo, Maf	198
Figura 72 Átomo social Criterio Afectivo, Maf	199
Figura 73 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Vic	200
Figura 74 Átomo social Criterio Liderazgo, Vic.....	201
Figura 75 Status sociométrico Criterio Comunicación, Vic	202
Figura 76 Átomo social Criterio Comunicación, Vic.....	203
Figura 77 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Vic.....	204
Figura 78 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Vic	205
Figura 79 Status sociométrico Criterio Afectivo, Vic	206
Figura 80 Átomo social Criterio Afectivo, Vic	207
Figura 81 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Rob	208
Figura 82 Átomo social Criterio Liderazgo, Vic.....	209

Figura 83 Status sociométrico Criterio Comunicación, Vic	210
Figura 84 Átomo social Criterio Comunicación, Rob	211
Figura 85 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Rob	212
Figura 86 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Rob.....	213
Figura 87 Status sociométrico Criterio Afectivo, Rob	214
Figura 88 Átomo social Criterio Afectivo, Rob	215
Figura 89 Status sociométrico Criterio Liderazgo, San.....	216
Figura 90 Átomo social Criterio Liderazgo, San	217
Figura 91 Status sociométrico Criterio Comunicación, San.....	218
Figura 92 Átomo social Criterio Comunicación, San	219
Figura 93 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, San	220
Figura 94 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, San.....	221
Figura 95 Status sociométrico Criterio Afectivo, San.....	222
Figura 96 Átomo social Criterio Afectivo, San	223
Figura 97 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Jul	224
Figura 98 Átomo social Criterio Liderazgo, Jul.....	225
Figura 99 Status sociométrico Criterio Comunicación, Jul.....	226
Figura 100 Átomo social Criterio Comunicación, Jul	227
Figura 101 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Jul	228
Figura 102 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Jul.....	229
Figura 103 Status sociométrico Criterio Afectivo, Jul	230
Figura 104 Átomo social Criterio Afectivo, Jul	231
Figura 105 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Joha	232
Figura 106 Átomo social Criterio Liderazgo, Joha.....	233
Figura 107 Status sociométrico Criterio Comunicación, Joha	234
Figura 108 Átomo social Criterio Comunicación, Joha	235
Figura 109 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Joha.....	236
Figura 110 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Joha	237
Figura 111 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Joha	238
Figura 112 Átomo social Criterio Afectivo, Joha.....	239

AGRADECIMIENTOS

A los docentes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Tuluá, gracias por todo su aporte en este proceso de formación; a los compañeros de trabajo de la Secretaría Privada, Alcaldía Municipal de Tuluá, por su disposición y colaboración en el desarrollo del presente trabajo de grado; y especialmente a nuestro Director de Trabajo de Grado Ing. Gustavo Alfonso Ortiz Vela, por su asesoría y orientación.

RESÚMEN

El presente trabajo contiene un análisis de las relaciones de atracción interpersonal presentadas entre los integrantes de la Secretaría Privada Alcaldía Municipal de Tuluá, y su percepción del clima organizacional en el año 2017, se desarrolla en un grupo de trabajo pequeño de una entidad pública, a partir de la situación problemática identificada sobre el desconocimiento de las relaciones de atracción interpersonal del grupo y la percepción de algunas variables del clima organizacional.

En consecuencia, se revisa un marco teórico y metodológico para la construcción, adaptación y aplicación de herramientas que permitan la recolección de la información necesaria para caracterizar las relaciones de atracción interpersonal y diagnosticar el clima organizacional al interior del grupo, obteniendo el test sociométrico y el cuestionario para la medición del clima organizacional de los servidores públicos, los cuales se aplican simultáneamente al grupo.

Finalmente, se exponen los resultados diagnósticos de cada herramienta y se realiza un análisis comparativo de las variables estudiadas.

PALABRAS CLAVE: estructura social del grupo, relaciones de atracción interpersonal, grupo de trabajo, clima organizacional, test sociométrico.

TÍTULO DEL TRABAJO

ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS SOCIALES DE UN GRUPO DE TRABAJO DE UNA ENTIDAD PÚBLICA Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Tuluá es una entidad territorial del Estado, a la cual corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes¹.

Para cumplir con las finalidades de la función pública y administrativa, los servidores públicos son organizados en diferentes grupos de trabajo pertenecientes a los procesos misionales, de apoyo y estratégicos dentro de la estructura organizacional de la entidad. La conformación de estos grupos es un ambiente propicio para la interacción interpersonal, en el desarrollo de los procesos de comunicación, liderazgo, trabajo en grupo, entre otros intervinientes en el comportamiento organizacional.

La presente investigación pretende abordar a los integrantes de la Secretaría Privada, Alcaldía Municipal de Tuluá, a partir del análisis de su estructura social, esto es, de las relaciones de atracción interpersonal presentadas entre los integrantes del grupo, y de su percepción sobre algunas las variables del clima organizacional como el estilo de dirección, la comunicación e integración y el trabajo en grupo. Para este ejercicio, se adaptaron y aplicaron herramientas como el test sociométrico propuesto por Jacobo Levy Moreno, y el instrumento para la medición del clima organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, basado en la metodología de Rensis Likert.

De esta manera, se diagnosticaron el estilo de dirección, la comunicación e integración y el trabajo en grupo, como algunas de las variables del clima organizacional de acuerdo al DAFP, y se caracterizaron las relaciones de atracción interpersonal presentadas en el interior del grupo. La aplicación de las herramientas y el análisis de los resultados se fundamentan en el cumplimiento de los objetivos a partir de las necesidades abordadas en el planteamiento del problema; de igual manera, el marco referencial comprende los aspectos teóricos y metodológicos de la investigación, permitiendo llegar a conclusiones más precisas y recomendaciones más acertadas.

¹ TULUÁ. ALCALDÍA MUNICIPAL. Decreto 280-018.0873 (30, noviembre, 2012) Por el cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal de Tuluá, se crean y modifican unas dependencias, se definen sus funciones y se dictan otras disposiciones. Tuluá, 2012. p. 7

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Alcaldía Municipal de Tuluá, como entidad fundamental de la división político administrativa del estado, es partícipe de los desafíos presentados en el desarrollo de la democracia, la participación ciudadana y el servicio público, tales como los cambios periódicos de gobierno, la implementación de programas, planes y políticas que se ajustan a las nuevas propuestas de los dirigentes de turno, las normas cambiantes, las disposiciones del gobierno nacional y requerimientos de los entes de control, entre otros factores externos e internos que inciden en el comportamiento organizacional.

En la Secretaría Privada de la Alcaldía Municipal de Tuluá, perteneciente proceso de comunicaciones y direccionamiento estratégico, el conocimiento sobre la percepción que tienen los servidores públicos acerca del clima organizacional es insuficiente. También se desconoce el grado de cohesión del grupo, manifestado en las relaciones de atracción interpersonal presentadas entre los integrantes del grupo de trabajo. Esta situación es reflejo de las deficiencias en la medición y seguimiento de las variables que afectan el comportamiento grupal y la productividad en la organización.

El grupo de trabajo en estudio, debe cumplir anualmente con el plan de acción que permita lograr las metas establecidas en el plan de desarrollo municipal de Tuluá “El Plan del Bicentenario”, tales como:

- realización de la jornada de rendición pública de cuentas que involucra la compilación del informe de gestión de todas las dependencias de la Alcaldía Municipal de Tuluá, y posteriormente la socialización a la ciudadanía;
- implementación del plan estratégico de comunicaciones que contiene las estrategias de comunicación interna y externa a través de los diferentes canales de comunicación, como radio, prensa, televisión, redes sociales, página web institucional, intranet, carteleras informativas, entre otros que den a conocer la gestión del gobierno local, e información que permita a la comunidad acceder a los programas sociales;
- realización de 14 jornadas anuales de promoción de la participación ciudadana en los denominados Consejos Comunitarios que son espacios de

interacción con la comunidad donde se trasladan los servicios de la Alcaldía Municipal de Tuluá hasta los barrios y/o corregimientos, y se facilita a la comunidad exponer las necesidades y propuestas de mejoramiento para atender las problemáticas más representativas;

- administración de la información de resoluciones y decretos municipales;
- atención y gestión de PQRS y
- medición y monitoreo de la satisfacción del cliente.

Para lograr mayor productividad el grupo debe estar cohesionado, lo que se logra con los esfuerzos y objetivos comunes para facilitar los logros y alcanzar altos niveles de desarrollo.

En la actualidad, la organización no cuenta con espacios, indicadores e instrumentos que permitan analizar el clima organizacional, ni su nivel de afectación en el rendimiento global de la organización. Tampoco cuenta con una herramienta que permita medir las relaciones de atracción interpersonal y por ende conocer el grado de asociación o cohesión grupal, importante para facilitar los logros y altos niveles de productividad.

Tal situación obedece a factores como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia que juega el aspecto social en las organizaciones, desinterés por la medición de aspectos conexos a las relaciones interpersonales como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en grupo, entre otros –lo que repercute en el desconocimiento de las estructuras de atracción interpersonal generadas al interior del grupo, ignorancia de la percepción, preferencias y motivaciones del grupo–, insuficiencia de personal preparado para la medición y seguimiento del clima organizacional y las relaciones de grupo, la tendencia a enfocarse principalmente en la conformación y desempeño de grupos formales y restar atención al comportamiento de grupos no formales –los cuales pueden impactar de manera significativa el comportamiento organizacional –.

También se presenta, que los grupos de apoyo para promover un excelente ambiente de convivencia laboral y fomentar relaciones sanas y positivas entre los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Tuluá, tales como el COPASST (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo), encargado de la promoción y vigilancia de las normas en temas de seguridad y salud en el trabajo dentro de la empresa, y el Comité de Convivencia Laboral, encargado de contribuir a proteger a los trabajadores contra riesgos psicosociales que puedan afectar su salud, como es el caso del estrés ocupacional y el acoso laboral; sólo se concentran en los

funcionarios adscritos a la planta global de cargos, con derechos de carrera administrativa, provisionalidad o de libre nombramiento y remoción, dejando por fuera al personal por contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, los cuales para el presente caso, corresponden al 64% de los integrantes de la Secretaría Privada.

Durante los últimos dos años (2016 – 2017), la Secretaría Privada ha presentado 5 cambios del cargo Profesional Universitario a cargo del proceso de planeación del área que obedecen a la rotación de personal (el primero por la terminación de la provisionalidad, el segundo por traslado de personal atendiendo disposición de la alta dirección, el tercero por terminación del encargo, el cuarto también por traslado de personal y el quinto continúa actualmente en el cargo), una renuncia de personal contratista encargado del área de protocolo y relaciones públicas debido a inconformidades relacionadas con la convivencia laboral, y una solicitud de transferencia aceptada, debido a inconformidades relacionadas también con las relaciones interpersonales en el grupo, lo que puede denotar, entre otros, la existencia de problemas de cohesión en el grupo de trabajo.

Considerando lo anterior, también se percibe una disminución de las relaciones informales del grupo, puesto que durante el año 2016 se realizaba semanalmente un desayuno de trabajo, celebraciones de cumpleaños y otras actividades de integración por fuera del espacio laboral, que paulatinamente han disminuido su frecuencia durante el presente año, limitándose sólo a las reuniones informales en espacios como fechas de cumpleaños al interior de la oficina. Esta situación ha favorecido la generación de una atmosfera de individualidad y un aislamiento social que quizá puede influir en la disposición, actitudes y conductas de los integrantes del grupo hacia la actividad que desempeñan.

De persistir este escenario, el grupo de trabajo puede llegar a una disminución de la productividad, debilidad en el ejercicio del liderazgo, desintegración de la comunicación y las relaciones interpersonales, desmotivación de los integrantes para formar parte y trabajar en grupo, y deterioro de la convivencia laboral. La empresa no tendrá un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse el proceso de seguimiento e intervención del clima organizacional y las relaciones interpersonales del grupo.

Por lo anterior, es preciso desarrollar los instrumentos y facilitar los espacios necesarios para diagnosticar el clima organizacional y caracterizar las relaciones de

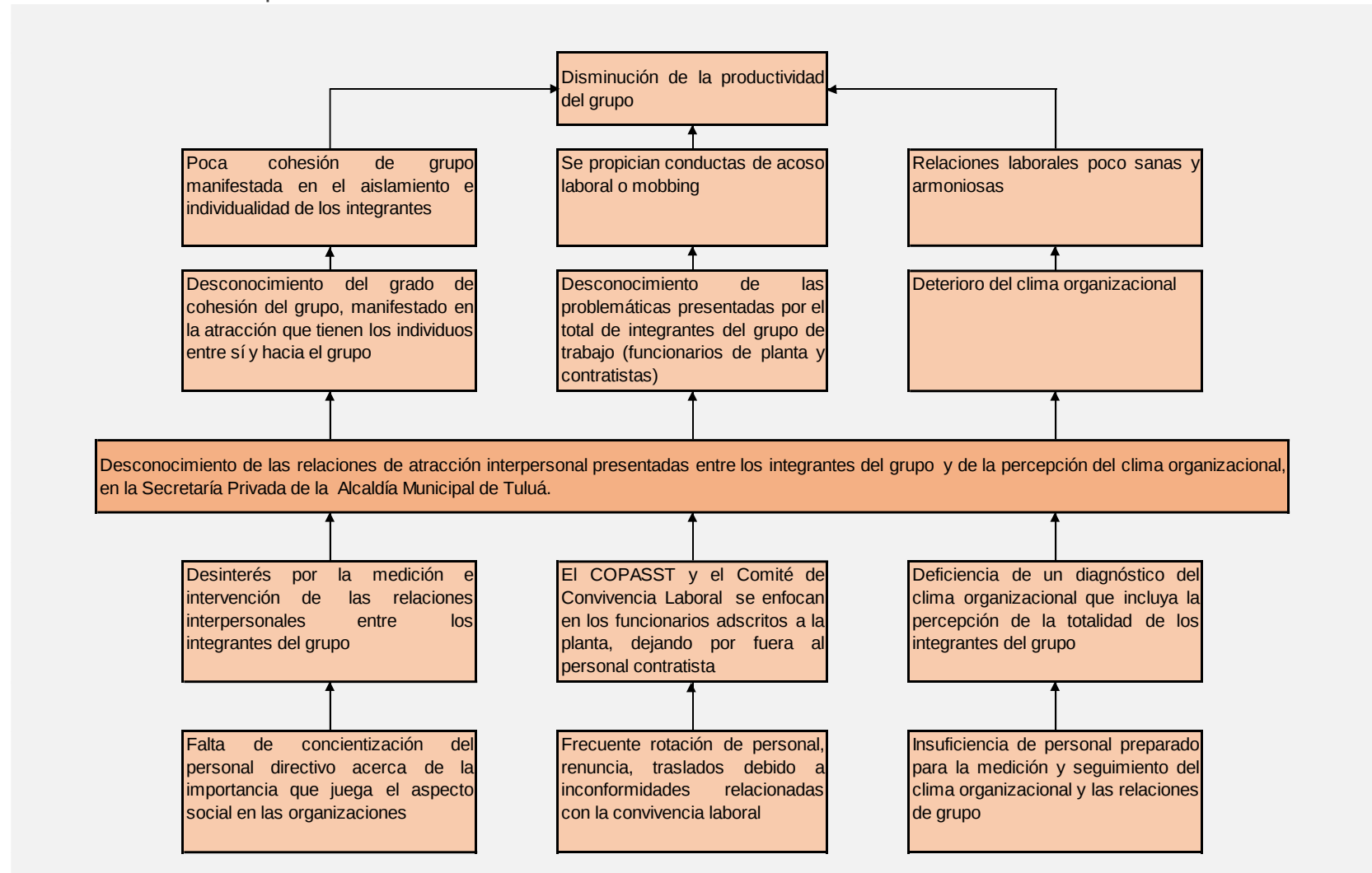
atracción interpersonal presentadas entre los integrantes de la Secretaría Privada Alcaldía Municipal de Tuluá.

El diagnóstico del clima laboral permitirá conocer la percepción favorable o desfavorable que tienen los integrantes del grupo sobre algunas de las variables que afectan el comportamiento organizacional. La caracterización de las relaciones de atracción interpersonal permitirá profundizar en la estructura social del grupo, enseñando el nivel de asociación o cohesión del grupo, manifestado en la atracción entre los miembros del grupo, la atracción hacia el grupo y la motivación de los integrantes para trabajar en grupo.

Finalmente, la comparación de los resultados obtenidos en ambas herramientas permitirá entender desde una perspectiva más profunda el comportamiento del grupo, para llegar a conclusiones y recomendaciones que sirvan de insumo a la organización para la intervención y seguimiento del clima laboral y las relaciones interpersonales del grupo de trabajo.

Consecuente a lo anterior, es preciso formular la siguiente pregunta: ¿Cómo las relaciones de atracción interpersonal presentadas entre los integrantes de la Secretaría Privada Alcaldía Municipal de Tuluá influyen en la percepción del clima organizacional?

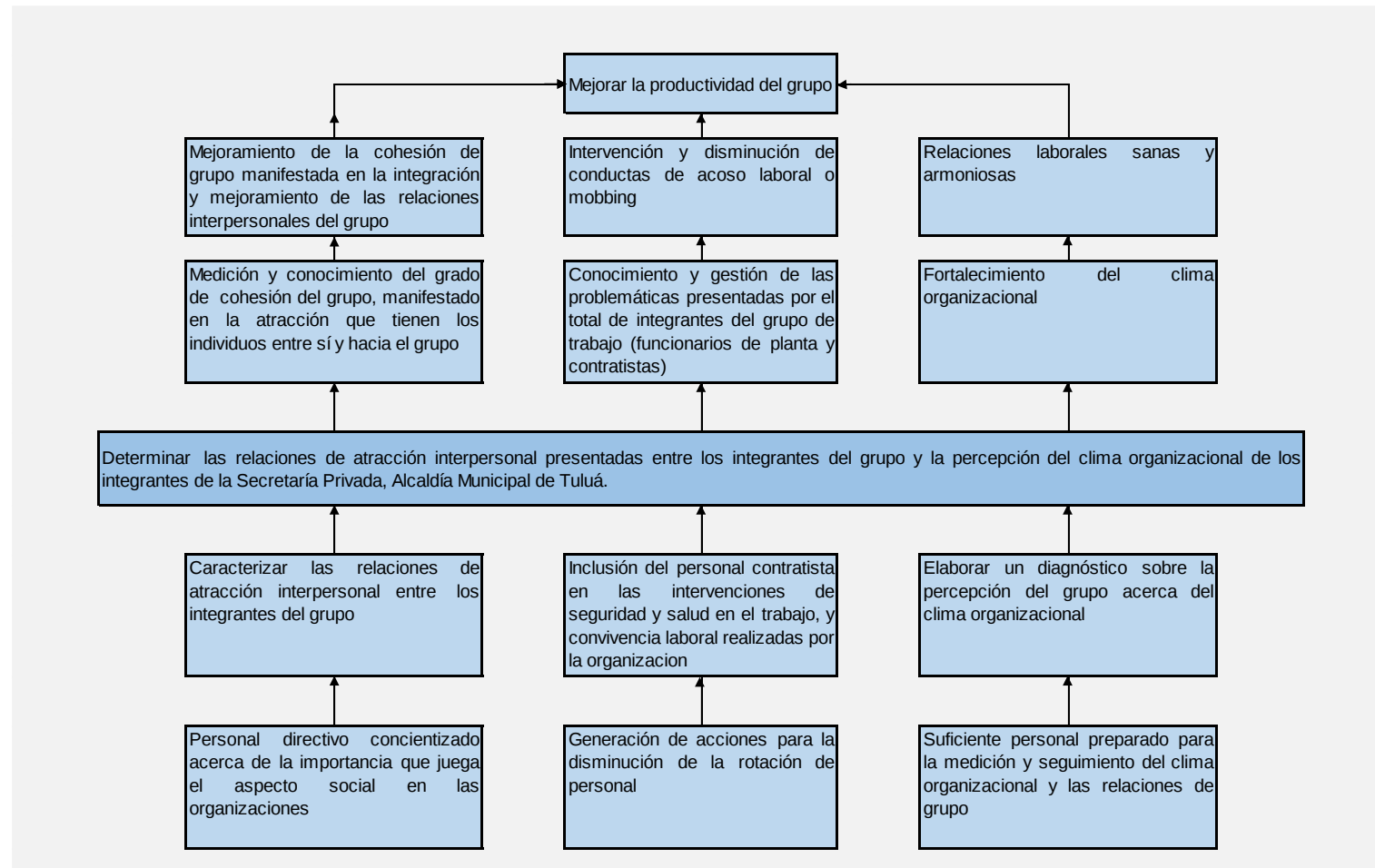
Ilustración 1 Árbol de problemas.



Fuente: el autor

De igual manera, se proponen soluciones a través del árbol de soluciones, especificando los medios, el objetivo central y los fines logrados con la intervención de la situación problemática, como se observa a continuación en la figura 2.

Ilustración 2 Árbol de solución



Fuente: Autor

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo las relaciones de atracción interpersonal presentadas entre los integrantes de la Secretaría Privada Alcaldía Municipal de Tuluá influyen en la percepción del clima organizacional?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los instrumentos que permiten analizar las relaciones de atracción interpersonal y el clima organizacional percibido por los integrantes del grupo?
- ¿Cómo son las relaciones de atracción interpersonal al interior del grupo?
- ¿Cuáles son las variables que afectan el clima organizacional?
- ¿Cuál es la percepción del clima organizacional?
- ¿Cuál es la relación existente entre la percepción del clima organizacional y las relaciones de atracción interpersonal al interior del grupo?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar cómo las relaciones de atracción interpersonal presentadas entre los integrantes de la Secretaría Privada Alcaldía Municipal de Tuluá influyen en la percepción del clima organizacional

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar y aplicar los instrumentos necesarios para conocer la estructura de atracción interpersonal y el clima organizacional percibido por los integrantes del grupo
- Caracterizar las relaciones de atracción interpersonal presentada al interior del grupo
- Identificar las variables que afectan el clima organizacional
- Diagnosticar la percepción del grupo sobre el clima organizacional
- Comparar los resultados obtenidos en la caracterización de las relaciones de atracción interpersonal con el diagnóstico de la percepción que tienen los integrantes del grupo sobre el clima organizacional

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La motivación para el presente trabajo se sustenta en el interés de profundizar en las relaciones de atracción interpersonal presentadas al interior de un grupo de trabajo, a partir de los postulados de la teoría sociométrica propuesta por Jacobo Levy Moreno, que permite identificar cómo se manifiestan y perciben los sentimientos de atracción, rechazo o indiferencia (tele) entre los integrantes de un grupo, conocer el grado cohesión o asociación grupal y el status sociométrico (posición social que ocupa un individuo al interior del grupo) de los integrantes de la Secretaría Privada Alcaldía Municipal de Tuluá.

A partir de la teoría de la atribución de Robbins, entender las motivaciones y percepción de las relaciones interpersonales del grupo.

De igual forma, el interés de conocer cómo perciben los integrantes del grupo algunas variables de comportamiento organizacional, como la comunicación, el estilo de dirección y el trabajo en grupo, basado en el modelo teórico de Rensis Likert (teoría del clima organizacional), que permitirá identificar el grado de favorabilidad o des favorabilidad con que cada uno de los integrantes del grupo percibe el clima laboral.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el objetivo de la investigación, se propone la implementación de técnicas de investigación como el instrumento para medir el clima organizacional de las entidades públicas, dispuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública, construido según la metodología de Rensis Likert.

La escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones².

2 La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública República de Colombia. Bogotá. D.C., Octubre de 2004. EQUIPO DE TRABAJO: Piedad Cecilia Chacón Castaño, Elsa Yanuba Quiñones Serrano, Angélica Vigoya Valencia. P. 24

El cuestionario, adaptado para la presente investigación, mide la percepción de 3 de las 7 variables de Clima Organizacional dispuestas por el DAFP, tales como: Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo y Capacidad Profesional.

Las variables a diagnosticar son: Estilo de Dirección, Comunicación e Integración y Trabajo en Grupo, fueron elegidas por los investigadores por fines prácticos para la aplicación y análisis simultaneo del test sociométrico propuesto por Jacobo Levi Moreno.

El test sociométrico tiene por objetivo caracterizar las relaciones de atracción interpersonal presentadas entre los integrantes de la Secretaría Privada. A partir de la significación estadística de los resultados, utilizando la probabilidad teórica del azar, se puede conocer los índices sociométricos grupales e individuales como: el índice de cohesión del grupo (cómo los individuos de un grupo se escogen entre sí), índice de coherencia (relación entre las elecciones recíprocas y las elecciones efectuadas) y el índice de asociación (busca la productividad o expansividad total del grupo).

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente trabajo permitirá conocer y comparar los resultados encontrados en la caracterización de las relaciones de atracción interpersonal al interior del grupo, y la percepción del clima organizacional que tienen sus integrantes. A partir de esto, la organización podrá intervenir en los resultados con un mayor conocimiento de la estructura social del grupo.

De manera individual se podrá identificar aquellas personas que el grupo identifica como líderes en los diferentes criterios evaluados, aquellos que se encuentran aislados y aquellos que se encuentran en posiciones no significativas; y comparar sus resultados grupales y/o individuales con la percepción que tienen del clima organizacional, para analizar desde una perspectiva más profunda, las relaciones sociales del grupo, cuáles son las motivaciones que tienen los trabajadores para elegir un líder, para elegir con quién comunicarse y con quién trabajar en grupo, a efectos de intervenirlas y propender por el mejoramiento de la convivencia laboral, el clima organizacional y la productividad del grupo de trabajo.

CAPÍTULO II

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. MARCO ESPACIAL

La Alcaldía Municipal de Tuluá, es una entidad territorial, perteneciente a la rama ejecutiva del poder público, dentro de la estructura general del Estado. Se encuentra ubicada en el sector central del Municipio de Tuluá, el cual tiene una población aproximada de 211.581 habitantes conforme al Anuario Estadístico 2014, proyección DANE 2015.

Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes³.

Historia y Geografía

Cuando se inició la conquista del territorio vallecaucano liderada por Sebastián de Belalcazar, en 1536, la región que hoy comprende el municipio de Tuluá hacia parte del “llano de Buga”, que comprendida desde el río de la paila, al norte; hasta el río Bolo, al sur; la cordillera central, al oriente; y el río Cauca al occidente. La zona montañosa de la jurisdicción de Tuluá estuvo habitada por los indios putimáes, pertenecientes a la familia Pijao, quienes coaligados con otros grupos aborígenes no permitieron la colonización en la cordillera central. Tuluá no tuvo acta de fundación. Inicialmente fue un “Pueblo de indios” que tuvo su origen en la convergencia de varios asentamientos humanos que se dieron en esta región entre 1600 y 1750, conformado por familias indígenas en el siglo XVII pero compartido después con familias de otros asentamientos y castas que empezaron a llegar en el siglo XVII.

El mencionado “pueblo de indios” de Tuluá a San Bartolomé de Tuluá, se gestó después que la corona, con posterioridad a la guerra contra los Pijaos, en 1603, otorgara el conquistador Diego de Bocanegra una encomienda por los servicios en esta campaña bélica. Bocanegra, por su parte, en agradecimiento entregó a sus

³ TULUÁ. ALCALDÍA MUNICIPAL. Decreto 280-018.0873 (30, noviembre, 2012) Por el cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal de Tuluá, se crean y modifican unas dependencias, se definen sus funciones y se dictan otras disposiciones. Tuluá, 2012

aliados en esa confrontación, un grupo de indios mamás, un pedazo del “llano” de Tuluá perteneciente a esa encomienda, quienes construyeron allí sus bohíos y una capilla pajiza doctrinera. Fue entonces cuando el pueblo de Tuluá empieza a conformarse espacialmente, siendo desde sus inicios una “reducción” o conglomerado de indios encomendados. Con el transcurso del tiempo, alrededor de esa capilla pajiza, Tuluá se fue poblando poco a poco de mestizos, mulatos, pardos, e incluso algunos españoles pobres y otros descendientes de ellos, hasta convertirse en el conglomerado que en 1759 reclamara a la real audiencia de Santafé, el cambio del nombre de Tuluá, por considerarlo de origen indígena, por el españolísimo de Aranjuez y que se le otorgara la condición de Villa para así lograr cierta autonomía de la ciudad de Guadalajara de Buga de la que dependía y hacia parte con el calificativo de “pueblo de indios”, solicitud que le fue negada.

El espíritu de autonomía que despertó la guerra de independencia hizo que, en 1813, Llano grande (hoy Palmira) y San Bartolomé de Tuluá, los dos poblados más importantes de la jurisdicción de Guadalajara de Buga, aspirasen emanciparse de su antigua cabecera, siguiendo el ejemplo de la colonia frente a la península.

No obstante, Tuluá debió esperar hasta la creación de la República, cuyo primer ordenamiento territorial reconoció a varias poblaciones el rango de Villa, que reclamaban, entre ellas Tuluá, que desde 1824 había ganado su autonomía. Esto le permitió que el día 30 de mayo de 1825 se instalara su primer cabildo, fecha estatuida en el año 200 como el DIA DE LA MUNICIPALIDAD.

De acuerdo a los Apuntes históricos del historiador - Omar Franco Duque, el 16 de septiembre de 1863, la legislatura del estado soberano del Cauca adoptó para sí nueva constitución política. Luego, la ley 131 de octubre 23 de 1863 dividió dicho estado en 16 grandes municipios, identificó el territorio de cada uno, fijó sus capitales y los dividió en distritos. Todo lo relacionado con los distritos lo delegó en las corporaciones Municipales. En el ordenamiento territorial Tuluá adquirió la categoría de municipio, siendo a la vez capital del respectivo distrito.

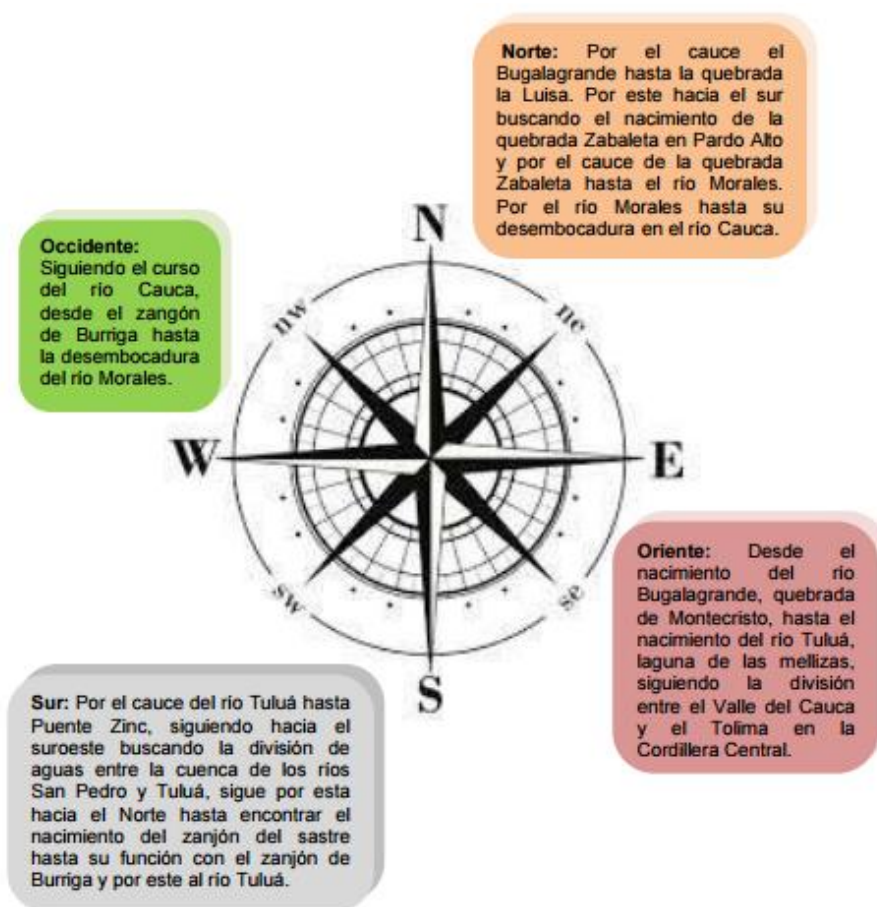
Localización y posición geográfica

El municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordilleras Central y el río Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16" de latitud norte y 76° 12' 03" de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: La zona Plana, el Pie de Monte de la cordillera Central, la Media y la Alta Montaña. La cabecera municipal está a 960 msnm, en la zona plana y 4.400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucía.

En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaleta y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes.

Límites del Municipio de Tuluá

Ilustración 3 Límites del municipio de Tuluá



La extensión total del Municipio en territorio es de 912,55397 Km², de los cuales 900 Km² corresponde a la zona Rural con el 98,67% de extensión en tierra y 12,160 Km² a la zona urbana lo que sería el 1,33%.

Estructura y organización de la administración pública municipal de Tuluá

Estructura y Organización. La Estructura de la Administración Municipal está organizada en los siguientes niveles:

Nivel Central. Al Nivel Central corresponde determinar las políticas, dirigir la acción administrativa, gestionar en el marco de su competencia el desarrollo económico y social, garantizar la prestación de servicios a cargo del Municipio; formular planes, programas y proyectos, y ejercer el control, evaluación y seguimiento a la gestión municipal. En este nivel la responsabilidad directa es del Alcalde con el apoyo de los secretarios de despacho y de los directores de departamentos administrativos, quienes configuran el Gobierno Municipal para cada asunto o negocio específico, o en forma general para los temas comunes.

Nivel Descentralizado por Servicios. El Nivel Descentralizado por Servicios está constituido por las entidades públicas municipales descentralizadas, cuyo objeto principal es el ejercicio de funciones administrativas, la prestación de servicios públicos o la ejecución de actividades industriales o comerciales, gozan de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Como entidades municipales, aun cuando gozan de autonomía administrativa, están sujetas al control político, administrativo y a la suprema dirección de la dependencia de la Administración Municipal, a la cual estén adscritas o vinculadas.

Nivel Territorial. El Nivel Territorial, en el cual ejerce su jurisdicción y competencia la Administración Municipal, estará organizado en el marco de la Constitución, la ley y los Acuerdos Municipales.

Nivel Central

Gobierno Municipal. La Alcaldía, las Secretarías de Despacho y los Departamentos Administrativos son los organismos y dependencias principales de la Administración Pública en el Municipio de Tuluá. Las entidades descentralizadas les estarán adscritas o vinculadas y cumplen sus funciones bajo su orientación, coordinación y control en los términos que señalan la Ley 489 de 1998 y los Acuerdos del Concejo Municipal.

El Alcalde es agente del Presidente de la República para el mantenimiento del orden público y para la ejecución de la política económica general en el territorio municipal, así como para aquellos asuntos que, mediante convenios, la Nación y el Departamento acuerden con el Municipio.

Estructura de la administración municipal de Tuluá

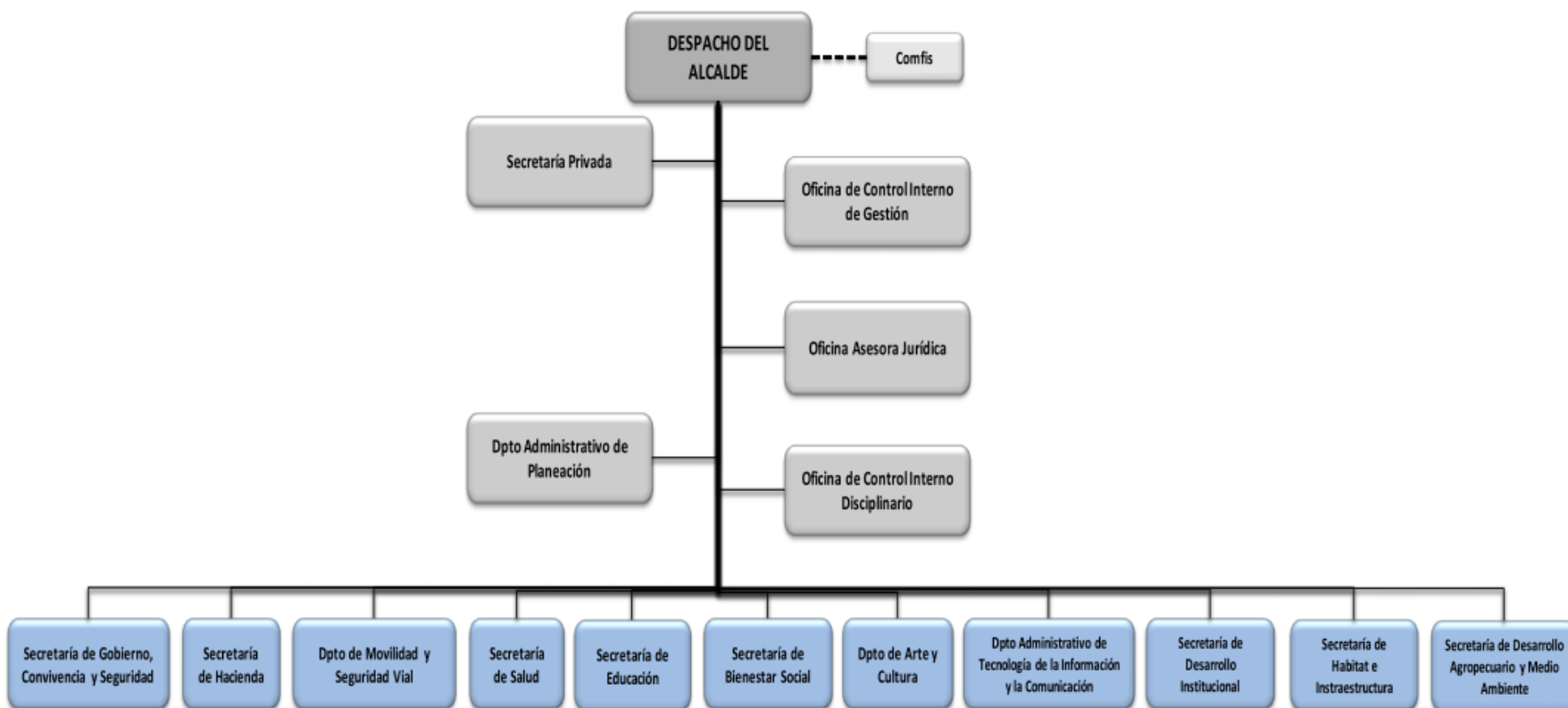
Órganos y organismos o dependencias del Nivel Central. El Nivel Central de la Administración Municipal de Tuluá estará integrado por los siguientes órganos, organismos o dependencias:

1. Despacho del Alcalde,
2. Consejo de Gobierno,
3. Consejos de la Administración Municipal,

4. Secretarías de Despacho,
5. Departamentos Administrativos.

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA DE TULUÁ. – El organigrama adoptado mediante Decreto 280-018.0873 del 30 de noviembre de 2012, es el siguiente:

Ilustración 4 Organigrama Alcaldía



Fuente: Municipio de Tulúa

Despacho del alcalde. El Despacho del alcalde es una dependencia del Nivel Central, integrada por el conjunto de servicios auxiliares que lo asisten y le prestan el apoyo administrativo en el ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales.

Secretarías de Despacho. Las Secretarías de Despacho son organismos o dependencias principales de la Administración Municipal que tendrán como objetivos primordiales formular, coordinar y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos.

Departamentos Administrativos. El Departamento Administrativo es un organismo principal y estratégico de la Administración Municipal que tiene como objetivo primordial soportar técnicamente la formulación de políticas, planes generales, programas y proyectos Municipales.

1. DESPACHO DEL ALCALDE

1.1. Despacho del Alcalde.

1.1.2. Secretaria Ejecutiva.

1.1.3. Grupo de Trabajo.

1.1.4. Oficina de Control Disciplinario Interno.

1.1.5. Oficina de Control Interno.

2. CONSEJO DE GOBIERNO

3. CONSEJOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

3.1 Consejo Superior Municipal de Política Fiscal – COMFIS

3.2 Consejo Territorial de Planeación.

3.3. Consejo de Seguridad.

4.- PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 Departamento Administrativo de Planeación

4.1.1. Grupo de desarrollo territorial

4.1.2. Grupo de desarrollo e inversión pública

4.1.3 Grupo de desarrollo socioeconómico

4.1.4 Grupo SIGI

5. PROCESO DE APOYO INSTITUCIONAL

5.1. Secretaría de Desarrollo Institucional

5.1.1 Grupo de Talento Humano

5.1. 2 Almacén y compras

5.1.3 Grupo Gestión documental

5.1.4 Servicios Generales

5.2. Oficina Asesora de Jurídica

5.2.1. Asesoría y apoyo a Procesos de Contratación

5.2.2. Proceso Asuntos Jurídicos.

5.3 Secretaría Privada

5.3.1 Participación comunitaria y atención al ciudadano.

5.3.2 Grupo de comunicaciones y prensa

5.3.3 Protocolo y relaciones públicas

5.3.4. Gestión y fomento turístico

DE LA HACIENDA PÚBLICA.

5. 4 Secretaría de Hacienda

5.4.1 Grupo de Presupuesto

5.4.2 Grupo de tesorería

5.4.3 Contabilidad

5.4.4. Grupo de rentas y ejecuciones fiscales.

5.5.- Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y la Comunicación

5.5.1 Grupo de infraestructura.

5.5.2. Grupo sistemas de información

5.5.3 Grupo proyectos especiales.

6. PROCESO ADMINISTRATIVOS MISIONALES

EDUCACIÓN

6.1.2. Secretaría de Educación,

6.1.1 Grupo de Planeación

6.1.2 Grupo de Calidad y pertinencia

6.1.3. Grupo de cobertura

6.1.4. Grupo de Inspección y Vigilancia

6.1.5 Grupo Jurídico

6.1.6. Grupo de Administración y finanzas

SALUD.

6.2. Secretaría de Salud.

6.2.1 Grupo de Salud Pública

6.2.2. Grupo de Aseguramiento

6.2.3. Grupo de Planeación, calidad y proyectos

GOBERNABILIDAD.

6.3. Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad

6.3.1. Grupo Gestión del Riesgo.

6.3.2. Grupo Comisarias de familia

6.3.3 Grupo Espacio público y Control físico.

6.3.4. Grupo convivencia y seguridad.

6.3.5 Grupo Rifas, juegos y espectáculos.

6.3.6 Grupo derechos Humanos.

HÁBITAT E INFRAESTRUCTURA

6.4. Secretaría de Hábitat e Infraestructura

6.4.1. Grupo Infraestructura y Valorización

6.4.2 Grupo de Vivienda

BIENESTAR SOCIAL

6.5. Secretaria de Bienestar Social.

6.5.1. Participación e Ingreso Social

6.5.2 Gestión y Fomento de Empleo

6.5.3 Desarrollo Social

MOVILIDAD Y SEGURIDAD

6.6 Departamento Administrativo de Movilidad y Seguridad Vial

6.6.1. Grupo de Planeación, Control Vial y de Transito

6.6.2. Apoyo Jurídico

6.6.3 Educación Vial

DESARROLLO AGROPECUARIO Y MEDIO AMBIENTE.

6.7. Secretaria de Desarrollo agropecuario y medio ambiente

6.7.1 Desarrollo Agropecuario

6.7.2 Medio Ambiente

ARTE Y CULTURA

6.8 Departamento Administrativo de Arte y Cultura.

6.8.1. Grupo Promoción de Lectura y la Escritura.

6.8.2. Grupo Capacitación Artística

6.8.3. Grupo Promoción Cultural.

La Alcaldía de Tuluá tiene un total de 210 servidores públicos en la planta global de cargos, vinculados mediante diferentes modalidades de carrera administrativa y

provisionalidad. Además de similar número de contratistas de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión.

La Alcaldía de Tuluá se encuentra integrada por un total de 16 Secretarías, Departamentos y Oficinas pertenecientes a los diferentes procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de Control, de acuerdo al Decreto de Estructura Administrativa⁴.

Ilustración 5 Alcaldía Municipal de Tuluá



Fuente: Facebook, Darío Hernández

4.2. MARCO TEÓRICO

El presente marco comprende tres principales enfoques teóricos en los que se sustenta el desarrollo del presente trabajo de grado:

Inicialmente, la Teoría Sociométrica propuesta por el psiquiatra, psicólogo y educador Jacobo Levy Moreno (1889 Rumanía – 1974 Estados Unidos), que se compone de 5 aspectos importantes el factor E/C Espontaneidad Creatividad, la teoría de los roles, teoría del átomo social, telé principio, y telé y sistema

4 TULUÁ. ALCALDÍA MUNICIPAL. Decreto 280-018.0873 (30, noviembre, 2012) Por el cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal de Tuluá, se crean y modifican unas dependencias, se definen sus funciones y se dictan otras disposiciones. Tuluá, 2012. p. 25

sociométrico; al considerar estos aspectos es posible medir y comprender las relaciones sociales del grupo, y el grado en que los sujetos son integrados en la estructura preferencial del grupo y las relaciones existentes entre individuos.

Posteriormente la Teoría de la Atribución, desarrollada por el psicólogo Fritz Heider (1896, Viena Austria – 1988 Estados Unidos) y expuesta por Stephen Robbins Doctor de la Universidad de Arizona, que trata de analizar cómo explicamos el comportamiento de las personas, atribuyendo la conducta de los demás a una de entre dos causas posibles: internas como los rasgos de personalidad, inteligencia, motivación, entre otros, o externas como la suerte, situación, acciones de terceras personas, entre otros. Esta teoría permite comprender mejor las elecciones realizadas por los integrantes del grupo de trabajo y sus motivaciones.

Finalmente, la Teoría del Clima Organizacional propuesta por el educador y psicólogo organizacional Rensis Likert (1903 – 1981) a partir de un cuestionario permite identificar el grupo de trabajo de la organización en de 4 sistemas gerenciales: 1. autoritario explotador, 2. autoritario benevolente, 3. consultivo y 4. democrático participativo, en los sistemas 1 y 2 se podrá percibir un clima organizacional menos favorable y en los sistemas 3 y 4 un clima más favorable. De acuerdo con Likert “cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras”⁵.

4.2.1 Teoría sociométrica

De acuerdo con Jacobo Levi Moreno (1954), fundador de la Sociometría, “En el curso de los últimos ciento cincuenta años las ciencias sociales progresaron siguiendo tres grandes corrientes: la sociología, el socialismo científico y la sociometría. Estas tres corrientes corresponden a regiones geográficas y ambientes culturales diferentes: la sociología que se desarrolló en Francia, el socialismo científico (*)⁶ en Alemania y en Rusia, y la sociometría en los Estados Unidos. Cada

⁵ Cruz Maldonado, Eva. Teoría del Clima Organizacional de Likert [En línea]. Disponible en: <http://administracion2transporte.blogspot.com.co/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html> [Citado el 15 de febrero de 2009]

⁶ (*) También denominado por Moreno socialismo revolucionario

una de estas tres disciplinas puede ser sumariamente caracterizada como sigue: la sociología, en su origen, se proponía en primer término, construir un cuadro bien delimitado, capaz de abarcar el conjunto de las ciencias sociales; la doctrina socialista trataba sobre todo de preparar y suscitar la revolución proletaria; el fin esencial de la sociometría consistía en definir y medir al hombre como ser social, el *socius*.⁷, para el autor “la sociometría aparece como la cristalización más avanzada y más ordenada de la tendencia a describir y a medir la dinámica de los grupos”⁸.

Otros autores, citados por Moreno⁹, como F. Stuart Chapin han definido la sociometría como “el estudio matemático de los caracteres psicológicos de conjuntos sociales, la técnica experimental de los métodos cuantitativos y el resultado que se obtiene en su aplicación.”, Tal es la definición que da de ella J. L. Moreno¹⁰, que es quién más ha contribuido a difundir el término sociometría en los medios en que se estudia el comportamiento humano. El autor se remite a la etimología de la palabra, que se presenta como la yuxtaposición del latín *socius* (y más ampliamente: social) y del latín *metrum* o del griego “metrón” (medida). De este modo la palabra significaría medición social¹¹

Read BAIN, por su parte, expresa que “La sociometría es, y verosímilmente seguirá siendo, un término genético adecuado para englobar todas las mediciones de datos sociales e interpersonales¹²

George A. Lundberg. “Sin ninguna duda, la opinión general ve en la palabra sociométrico un calificativo que se aplica a la medición de los fenómenos sociales”.¹³

Florian Znaniecky. La sociometría parece haber resuelto el viejo problema metodológico -introducir métodos cuantitativos en la ciencia social-, de una manera más satisfactoria que todas las otras tentativas hechas en este sentido; como dice tan enérgicamente Moreno, no sacrifica el *socius* al *metrum*, el contenido empírico a la técnica formal¹⁴

7 MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Traducido por J. García Boza y Saúl Karsz. Impreso en Argentina, Buenos Aires: EDITORIAL PAIDÓS. 1954. 11 p.

8 Ibid., p. 112

9 Ibid., p. 114

10 MORENO, J. L., Psychological organization of groups in the community, Proceedings of the 57 th, Annual Session of the American Association on mental deficiency, junio de 1923, Boston.

11 CHAPIN, F. Stuart, Sociometry, vol. III, 1940, p. 245

12 BAIN, Read, Sociometry, vol. VI, 1943, p. 212.

13 LUNDENBERG, George A., Sociometry, vol. VI, 1943, p. 219

14 ZNANIECKY, Florian, Sociometry, vol. VI, 1943, p. 227

Ernest W. Burgess. Expresa que la sociometría “se ocupa de todos los tipos de medida importantes para la comprensión del comportamiento humano”.¹⁵

George Gurvitch. Lo que constituye la originalidad de la sociometría es el hecho de que la medida (metrum) aparece solamente como un medio técnico bien delimitado para alcanzar mejor las relaciones cualitativas con el socius; estas relaciones están caracterizadas por su espontaneidad, su elemento creador, sus relaciones con el instante, su integración en configuraciones concretas y singulares.¹⁶

Dicho brevemente en palabras de Jennings, citada por Ander-Egg¹⁷, la sociometría es “un medio para presentar de modo sencillo y gráfico toda la estructura de relaciones que existen en un momento dado entre los componentes de un determinado grupo. Las principales líneas de comunicación, o la pauta de atracción o rechazo, se hacen fácilmente comprensibles de una sola ojeada, en toda su amplitud”¹⁸

En respuesta a la pregunta ¿Qué es, precisamente, la sociometría?¹⁹ Moreno explica que “una de las piedras angulares de la sociometría es la doctrina de la espontaneidad y de la creatividad”, afirma además que “una ciencia social llega a ser una sociometría en tanto confiere a los miembros de un grupo ese “*status de investigador*” y en tanto es capaz de medir sus actividades. Trabaja sobre grupos constituidos o grupos en formación y elabora técnicas utilizables en situaciones concretas. Se interesa por igual en la dinámica del grupo y en la acción del grupo, por una parte, y en la medición y evaluación, por otra”.

Al respecto de la teoría sociométrica, Moreno²⁰ se refiere a la estructura de relaciones, de la siguiente manera: “Si observamos la estructura detallada de una colectividad, advertimos la posición concreta que ocupa en ella cada individuo, vemos el núcleo de relaciones que se ha constituido alrededor de cada individuo: más rico alrededor de algunos, más pobre alrededor de otros. Este núcleo de relaciones constituye la más pequeña estructura social, es el átomo social”.

15 BURGESS, E. W., Sociometry, vol. VI, 1943, p. 223

16 GURVITCH, Georges, Sociometry in France and the United States, 1949, p. 2

17 ANDER-EGG, Ezequiel. Métodos y técnicas de investigación social IV, Técnicas para la recogida de datos e información. Grupo Editorial Lumen Humanitas, Buenos Aires – México. 2003. 217 p.

18 JENNINGS, Helen, “Sociometry in groups relations”, en American Council of Education, Washington, 1948

19 MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Op. Cit., p. 15

20 Ibid., p. 62

A partir del átomo social se forman las Redes sociométricas, al respecto Moreno menciona que “Mientras que ciertas partes de átomos sociales parecen limitarse a los individuos que participan en ellos, otras partes se relacionan con partes de otros átomos sociales, y estos últimos, a su vez, con otros: forman así cadenas complejas de interrelaciones que se designan, en sociometría descriptiva, bajo el nombre de redes sociométricas”²¹

De acuerdo a Moreno, el proceso de atracción o de rechazo que se ejercen entre tal o cual individuo, corrientes afectivas que, aparentemente, dan nacimiento al átomo social y a las redes, es designado mediante el termino tele, al respecto el autor menciona:

El tele entre dos individuos cualesquiera puede ser meramente virtual. Sólo puede volverse activo cuando los individuos se encuentran o cuando sus sentimientos y sus ideas se encuentran a distancia, merced a algún tipo de comunicación, como, por ejemplo, una red. Estos efectos a distancia, o efectos tele, constituyen una estructura sociométrica compleja producida por una larga cadena de individuos, cada uno de los cuales presenta un modo diferente de sensibilidad ante el mismo tele, variando desde la perfecta indiferencia hasta la respuesta más intensa²²

Finalmente, Moreno explica que “De este modo un átomo social está compuesto por un gran número de estructuras tele; a su vez, los átomos sociales forman parte de configuraciones más vastas -las redes sociométricas- que unen o separan grandes grupos de individuos según las relaciones de su tele. Las mismas redes sociométricas forman parte de una unidad más considerable: la geografía sociométrica de una colectividad. Por fin, la colectividad es parte integral de la configuración más amplia: la totalidad sociométrica de la sociedad humana”²³

4.2.1.1 Factor E/C (Espontaneidad Creatividad)

Uno de los pilares más importantes de la Teoría Sociométrica de Moreno²⁴, es el factor de la la espontaneidad y la creatividad, éstos son dos procesos que se hallan vinculados entre sí desde un punto de vista estratégico, cada uno está en función del otro, pero son dos conceptos completamente diferentes. Al respecto, Boria (2001), citado por Bezanilla, dice sobre la creatividad que “...se refiere exclusivamente al acto mismo, mientras que la espontaneidad se refiere a la

21 Ibid., p. 62

22 Ibid., p. 63

23 Ibid., p. 64

24 Ibid., p. 53

preparación para éste; lo que significa que la persona es espontánea mientras busca comportamientos nuevos y adecuados, y es creativa cuando los encuentra”²⁵

Moreno explica que “La espontaneidad puede despertarse en el individuo dotado de un poder creador e incitarlo a la acción”²⁶. Sin embargo, no necesariamente quien es creativo también es espontáneo, o viceversa, puede haber personas muy creativas desprovistas de toda espontaneidad, o personas espontáneas que no sean creativas; Para explicarlo, el autor utiliza entre otras, la siguiente representación:

Nació una multitud de Miguel Ángel, pero sólo uno pintó sus obras maestras; hubo muchos Beethoven pero sólo uno compuso sus sinfonías; hubo muchos Cristos, mientras que sólo uno llegó a ser Jesús de Nazareth. Lo que tenían en común era la creatividad de las ideas nuevas; lo que los distinguió fue la espontaneidad que, en los casos felices, hizo pasar a la acción las aptitudes virtuales; en los otros, la impotencia por realizarse los hizo perder todos sus tesoros: lo que les faltó fue la potencia de liberación de sus energías (warming up process). Sin la espontaneidad, la creatividad queda sin vida; su intensidad viviente crece y disminuye de acuerdo a su participación en la espontaneidad. A la inversa, la espontaneidad sin creatividad queda vacía y estéril.²⁷

Es así, que “La inspiración que lleva al hombre creador hacia la producción de una obra es espontánea”²⁸. De esta manera “la espontaneidad sólo aparece ocasionalmente: incita al individuo a sacar partido de una situación nueva o a reaccionar de una manera nueva frente a una situación antigua. Funcionalmente, está ligada a dos polos: al automatismo y a la actividad refleja, por una parte, a la productividad y a la creatividad, por la otra”²⁹.

En este sentido, “La espontaneidad incita al hombre a reaccionar de un modo más o menos satisfactorio frente a una situación más o menos inédita. El proceso de liberación (warming up) es la operación por la cual se expresa la espontaneidad. La espontaneidad y su liberación actúan en todos los planos de las relaciones humanas, se trate de comer, de pasearse, de dormir, de tener relaciones sexuales, relaciones

25 BEZANILLA, José Manuel. SOCIOMETRÍA: un método de investigación psicosocial. México D.F.: PEI EDITORIAL, 2011. p. 19

26 Ibid., p. 53

27 Ibid., p. 54

28 Ibid., p. 55

29 Ibid., p. 55

sociales; se manifiesta en la creación artística, en la vida religiosa y en el ascetismo”³⁰. De ahí la importancia de desarrollar técnicas y estrategias para procurar ser más espontáneos y menos ansiosos, puesto que “La ansiedad señala una “pérdida” de espontaneidad”³¹

En relación con la capacidad de desarrollar más o menos espontaneidad para lograr ser más creativos, Ander-Egg afirma que “Dentro de la teoría sociométrica, la espontaneidad está estrechamente relacionada con el concepto de energía, no la energía regida por el principio de la conservación, sino la que escapa a ese principio. Se puede medir, pero no puede ser conservada, desplazada o transformada”³², al respecto Moreno expresa que “La espontaneidad no funciona sino en el momento en que surge; se la puede comparar metafóricamente a la lámpara que se enciende y gracias a la cuál todo se hace distinto en la habitación. Cuando la luz se apaga, las cosas siguen ocupando el mismo lugar en la habitación, pero una cualidad esencial ha desaparecido”³³.

Podemos entender entonces la espontaneidad como el impulso e inspiración para ser creativos en un momento dado, de su interacción nace la verdadera creación; según Moreno, “El principio que se encuentra en el origen de la sociometría es el doble principio de espontaneidad y de creatividad, no tanto en cuanto a abstracciones sino según funcionan en los seres humanos reales, en sus relaciones afectivas. Si se aplica este principio a los fenómenos sociales, se advierte con toda claridad que los seres humanos no se conducen como muñecos, sino que están más o menos dotados de iniciativa y espontaneidad”³⁴.

De acuerdo con Ander-Egg³⁵, las técnicas sociométricas surgen como un método para la liberación de la espontaneidad, una forma de energía que se posee en mayor o menor medida, que no puede ser conservada, pero sí desarrollada. Al respecto Moreno expresó su preocupación al cuestionarse si la espontaneidad es tan importante para el mundo humano ¿porqué se ha desarrollado tan poco?, a lo que

30 Ibid., p. 56

31 Ibid., p. 56

32 ANDER-EGG. Op. Cit., p. 219

33 MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Op. Cit., p. 57

34 Ibid., p. 57

35 ANDER-EGG. Op. Cit., p. 221

él mismo responde: “El hombre tiene miedo de su espontaneidad, exactamente como su antepasado de la jungla tenía miedo del fuego: tuvo miedo hasta que aprendió a encenderlo. Del mismo modo, el hombre temerá a la espontaneidad hasta que aprenda a ejercitarla y a servirse de ella”³⁶.

4.2.1.2 La teoría de los roles

El estudio de los roles en el comportamiento de grupos es de gran importancia para comprender las razones por las cuales los integrantes actúan de una forma determinada. De acuerdo con Moreno, “Cada rol aparece como una fusión de elementos individuales y colectivos; resulta de dos clases de factores: sus denominadores colectivos y sus diferenciaciones individuales”, también afirma que “los roles y las relaciones entre los diversos roles constituyen la mejor revelación de una determinada forma cultural”³⁷

Según Moreno, “El rol aparece aún antes de que surja el yo. No son los roles quienes emergen del yo, sino el yo quien puede emerger de los roles.”³⁸

Es así que según Moreno, citado por Bezanilla, se puede decir que una persona siempre representará un rol en un momento determinado, el autor lo expresa de la siguiente manera:

El rol puede ser identificado como las formas reales y perceptibles que toma el Sí. Por lo tanto, definimos al rol como la forma operativa que el individuo asume en el momento específico en el que reacciona a una situación específica en la cual están involucradas otras personas u objetos. La representación simbólica de esta forma operativa, percibida por los individuos y los otros se llama rol. La forma es creada por las experiencias pasadas y por los modelos culturales de la sociedad en la que vive la persona, y es sostenida por las características específicas de las capacidades productivas de la persona misma. Cada rol contiene una fusión de elementos privados y colectivos. (Moreno, 1961)³⁹

En relación con la teoría de roles, el autor manifiesta lo siguiente:

Todos estos estudios concuerdan en atribuir un origen común al hecho de tomar un rol y al de desempeñar un rol. Aparece claramente, desde el principio, que uno deriva del otro, que el desempeño del rol y la toma del rol son dos fases del mismo proceso. En centenares de ensayos se ha comprobado que la toma del rol no es sólo un proceso cognitivo, y que,

36 MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Op. Cit., p. 60

37 Ibid., 69 p.

38 Ibid., p. 69

39 BEZANILLA. Op. Cit., p. 20

por otra parte, el desempeño del rol no es sólo una conducta, una acción pura y simple: conocimiento, percepción, conducta y acción se mezclan sutilmente y no pueden separarse. Hay roles que se pueden desempeñar y otros que no se pueden desempeñar; roles aceptables y roles inaceptables, roles que se desempeñan antes de ser capaces de aceptarlos; roles que se aceptan antes de poder desempeñarlos; hay roles correctos, deformados, parciales, en los que la percepción del rol se escapa; roles correctos, deformados, que se es incapaz de desempeñar convenientemente⁴⁰.

Al respecto, Bezanilla manifiesta que “En el campo de la investigación sociométrica, la comprensión de la teoría de los roles es fundamental, ya que, en el contexto de un grupo determinado, cada miembro de éste desempeña un papel (rol) específico y necesario para la supervivencia del colectivo. Lo que implica que dentro de cada grupo se teje una compleja red de roles que se relacionan e interactúan de forma dinámica entre sí”⁴¹.

4.2.1.3 Teoría del átomo social

El átomo es la red de interrelaciones de un individuo en relación con un criterio específico, Moreno lo sustenta de la siguiente manera:

Si consideramos una colectividad, sin preocuparnos por su estructura real, sin preguntarnos si es buena o mala, de inmediato advertimos formaciones sociales que se imponen ante una primera inspección: familias, grupos de trabajo, grupos raciales, grupos religiosos, etc. Estos agrupamientos no se han realizado al azar, sino que se han centrado alrededor de un criterio específico: vida en común, trabajo en común, etcétera. También advertimos que en el seno de estas colectividades el estatus de un individuo suele ser incompatible con sus propios deseos. Cuando el hombre no puede satisfacer uno de sus deseos sin acudir a otro o a varios individuos, resulta de ello una situación social, una relación social, una necesidad social: es el caso del deseo sexual, del deseo de abrigo, del deseo de comer en compañía. Se necesita más de una persona para formar un hogar o para construir un grupo de trabajo⁴²

De acuerdo con Moreno, “Se podría solucionar el problema si se establecieron relaciones recíprocas entre todas las personas interesadas. Pero están lejos de entenderse siempre. Tal persona querría vivir con tal otra, que se siente atraída por una tercera; tal individuo querría trabajar con tal otro, que lo rechaza, y así siempre.

40 MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Op. Cit., p. 71, 72

41 BEZANILLA. Op. Cit., p. 22

42 MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Op. Cit., p. 204

Los hombres no se atraen del mismo modo entre sí; no suscitan en los otros el mismo interés al respecto”⁴³. De ahí la importancia de medir las relaciones interpersonales de cada individuo al interior de un grupo.

Arruga⁴⁴ manifiesta que la red del átomo social se estudia desde un punto de vista centrífugo y otro centrípeto, el primero se refiere a los sentimientos de atracción o de rechazo que el sujeto siente hacia algunos miembros de su grupo, el otro se refiere a los mismos sentimientos dirigido por los demás miembros del grupo hacia el sujeto.

Es así, que Moreno precisa que “El test sociométrico develará un átomo social, cada vez diferente, en relación a los otros criterios: criterio sexual, criterio de trabajo, racial, etc. Estos átomos no son simples construcciones del espíritu: constituyen redes auténticas, dotadas de vida y energía reales, que circulan alrededor de cada individuo, se entrecruzan y adquieren miles de formas diferentes, en extensión y composición y duración”⁴⁵. Al respecto Bezanilla⁴⁶ menciona que el Átomo Social permite la articulación de elementos como la dinámica del grupo, los recursos espontáneos creativos, los roles de cada individuo al interior del grupo y la comprensión de la telé.

Para Arruga⁴⁷, la telé es la más pequeña unidad de sentimiento, sea de la clase que sea, transmitida de un individuo a otro; es una elección o un rechazo.

4.2.1.4 Telé Principio

De acuerdo con el autor de la Teoría Sociométrica, la Tele es el “factor al que se debe la crecida proporción de interacciones entre los miembros de un grupo, “pues el aumento del número de elecciones recíprocas excede el número que resultaría del simple azar”⁴⁸.

43 Ibid., p. 205

44 ARRUGA, Artur. Introducción al test sociométrico. Barcelona. Editorial Herder S.A., 1974. p. 22

45 Ibid., p. 207

46 BEZANILLA. Op. Cit., p. 30

47 ARRUGA, Artur. Introducción al test sociométrico. Barcelona. Editorial Herder S.A., 1974. p. 22

48 MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Op. Cit., p. 209

El término Tele nace, según Moreno, dada la necesidad de agrupar bajo un denominador común la innumerable variedad de atracciones y rechazos que se manifiestan entre los individuos. El autor expresa que “Una persona emite un sentimiento hacia otro: debe proyectarlo a distancia. Utilizamos los términos de teleperceptor, telecéfalo, teléfono, etc., para expresar una acción a distancia; del mismo modo, para expresarla más pequeña unidad de sentimiento, transmitida de un individuo a otro, utilizaremos el término tele”⁴⁹

Al respecto de la tele, Moreno explica que “cada hombre desempeña su rol individual en un sistema limitado por dos tipos de fronteras: expansividad afectiva de su propia personalidad y la presión psicológica que ejerce su contorno sobre él”⁵⁰.

4.2.1.5 Telé y sistema sociométrico

En el denominado por Moreno, “Test de percepción sociométrica”. El sujeto pasa por las siguientes etapas:

Primera etapa: “El sujeto esboza todas las situaciones en las que actualmente se encuentra comprendido y atribuye a cada individuo que participa en ella su rol característico”.

Segunda etapa: “Se esfuerza por clarificar, ante sus propios ojos, los sentimientos que experimenta a su respecto. Cree tomar parte en un test sociométrico y elige o rechaza a sus compañeros ordenando sus preferencias o sus rechazos y suministrando sus razones”

Tercera etapa: “Intenta adivinar qué experimenta cada uno de sus compañeros a su respecto y descubrir sus razones”.

Cuarta etapa: “Intenta imaginar los sentimientos que experimentan entre sí”.

Quinta etapa: “Cuando ha finalizado su propia autoestimación, puede solicitar a cualquiera que conozca bien su situación que proceda a una estimación a su respecto, pero independientemente de su propia estimación”.

Sexta etapa: “La validez y fidelidad de los datos del test de autoestimación sociométrica pueden determinarse mediante la administración de un test sociométrico clásico a un grupo de sujetos, aun después que hubieran realizado una autoestimación. De este modo se puede comparar la intuición del sujeto respecto

49 Ibid., 211

50 Ibid., 213

de su status sociométrico con su status sociométrico real, tal como resulta de los sentimientos que los otros experimentan hacia él”.⁵¹

4.2.2 Teoría de la atribución

De acuerdo con Robbins, “cuando observamos a los individuos tratamos de elaborar explicaciones o hallar el motivo de su comportamiento. Por tanto, la percepción y los juicios que nos formemos acerca de las acciones de alguien estarán muy influenciados por las suposiciones que hagamos sobre el estado interno de la persona⁵²”

La teoría de la atribución se propuso para desarrollar explicaciones acerca de la forma diferente en que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado. En esencia, la teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o externo. Sin embargo, dicha determinación depende mucho de tres factores: (1) lo distintivo, (2) el consenso y (3) la consistencia. En primer lugar, aclaremos las diferencias entre las causas internas y externas, para después analizar los tres factores determinantes.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se cree están bajo el control del individuo el comportamiento ocasionado externamente es lo que imaginamos sobre la situación que obligó a la persona a comportarse de cierto modo⁵³.

Existen algunas simplificaciones que pueden afectar la percepción de manera positiva o negativa, de acuerdo a Robbins, estas son las siguientes:

Percepción selectiva Una característica que haga destacar a una persona, objeto o evento aumentará la probabilidad de que ésta sea percibida. ¿Por qué? Porque es imposible para nosotros asimilar todo lo que vemos, sólo destacamos unos ciertos estímulos

Efecto de halo Cuando se traza una impresión general de un individuo con base en una sola característica, como la inteligencia, sociabilidad o apariencia, entra en operación el efecto de halo

51 MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Op. Cit., p. 217

52 ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., Comportamiento Organizacional Decimotercera edición. México, Pearson Prentice Hall., 2009. p. 141

53 Ibid., p. 141

Efectos de contraste Existe un antiguo adagio entre los comediantes que actúan en espectáculos de variedades: “nunca realices una actuación con niños o animales”. ¿Porqué? La creencia común que las audiencias aman tanto a los niños y los animales que, en comparación, el actor parecerá malo.

Estereotipar Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece⁵⁴

4.2.3 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

De acuerdo con Páramo Contreras⁵⁵, esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert (1974), el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Y la percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todos estos factores mencionados anteriormente influyen sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

⁵⁴ Ibid., p. 144

⁵⁵ PÁRAMO CONTRERAS, Piedad. Tres enfoques teóricos relacionados con el Clima Organizacional. Chía, Cundinamarca.: Universidad de la Sabana. Dirección de Postgrados.2004. 22 p.

Según (Likert, 1961) Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización. Las variables causales comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden ser modificada o transformadas por los miembros de la organización efecto), Es decir, si esta se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; siestas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermediarias son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Sistema I: Autoritarismo explotador. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza que tiene la dirección a sus empleados. Las decisiones y los objetivos son adoptados por la cima de la organización y desde allí se difunden siguiendo la línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los trabajadores se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en

la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista. En esta categoría organizacional, el tipo de clima es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, las decisiones son tomadas en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los empleados. Las interacciones entre los superiores y los trabajadores se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en el que la dirección evoluciona dentro de un clima participativo y tiene confianza en sus trabajadores. Se mantiene un esquema jerárquico, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los demás empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendiente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. El clima de esta organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza por que el proceso de la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los trabajadores. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

4.3.1 Percepción

De acuerdo con ROBBINS & JUDGE, “La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva”⁵⁶, se considera que es importante “porque el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo que es importante en términos de comportamiento es el mundo según es percibido”⁵⁷

4.3.2 Definición y clasificación de los grupos

De acuerdo con ROBBINS & JUDGE:

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de las organizaciones, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. ejemplo de grupo o formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando no son normales, afectan mucho su comportamiento y desempeño⁵⁸.

⁵⁶ Ibid., p. 139

⁵⁷ Ibid., p. 139

⁵⁸ Ibid., p. 284

4.3.2.1 Propiedades del grupo

De acuerdo con ROBBINS & JUDGE, existen 5 propiedades del grupo, las cuales son roles, normas, estatus, tamaño y cohesión.

4.3.2.1.1. Roles

Para comprender la primera propiedad, roles, los autores expresan que todos los miembros del grupo son actores y cada uno interpreta un rol, para comprenderlo es preciso comprender las siguientes definiciones:

Identidad del rol Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la identidad de rol. La gente tiene la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios.

Percepción de rol Nuestro punto de vista cómo se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Desarrollamos ciertos tipos de comportamiento con base en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos.

Expectativas de rol Se define como expectativas de rol a la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por el rol definido en el contexto en que se actúa.

Conflicto de roles Cuando un individuo es confrontado por expectativas divergentes de los roles, el resultado es el conflicto de roles. Existe cuando un individuo se da cuenta de que el cumplimiento de lo que requiere un rol hace más difícil cumplir con otro. En el extremo, incluye situaciones en las que dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias⁵⁹.

4.3.2.1.2. Normas

Todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas.

⁵⁹ Ibid., p. 291

4.3.2.1.3. Estatus

El estatus -es decir, una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno- existe en toda sociedad. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros

4.3.2.1.4. Tamaño

De acuerdo con ROBBINS & JUDGE, se puede plantear el siguiente interrogante:

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es sí, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grande sólo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente. Traducir estos resultados a número específicos es más difícil, pero hay algunos parámetros. Los grupos grandes -se conforman de doce o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia par aponerse en acción⁶⁰

4.3.2.1.5. Cohesión

Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir, el grado en que sus miembros se ven atraídos unos con otro y están motivados para permanecer en el grupo.

De acuerdo con (ROBBINS & JUDGE, 2009), “la cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad del grupo⁶¹” en este sentido, los autores expresan que:

Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño, establecidas por el grupo. Si éstas son altas (por ejemplo, mucha producción,

⁶⁰ Ibid., p. 300

⁶¹ Ibid., p. 301

calidad en el trabajo, cooperación con individuos fuera del grupo, etc.), un grupo cohesivo será más productivo que otro que lo sea menos. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño bajas, la productividad será poca. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta, pero menos que en la situación en que tanto la cohesión como las normas son altas. Cuando la cohesión y las normas para el desempeño son bajas en ambos casos, la productividad tenderá a disminuir en un rango de bajo a moderado⁶².

4.3.2.2. Trabajo en Grupo

Hay varias razones que contribuyen a explicar por qué es mayor la productividad de los equipos dotados de un orgullo profesional y de una lealtad hacia sus camaradas de grupo, más elevadas en conjunto, una de ellas es que los trabajadores en tal índole de grupos muestran más cooperación a fin de realizar el trabajo de cuanto cabe esperar en equipos de inferior lealtad, en los equipos de gran índice de lealtad, tiende a producirse un flujo y flujo de trabajo de una parte a otra, arriba y abajo entre los operarios, dependiendo del volumen de obra de que se encarguen según las normas, en los grupos de escasa lealtad de equipo es más corriente la consideración de que cada trabajador ha de preocuparse solo de sí, la idea de que del resultado de su labor solo él es responsable.⁶³

Los miembros de un grupo con alto grado de lealtad mutua suelen tener:

Mayor identificación con su grupo, y su sentimiento más acentuado en cuanto a su pertenencia al mismo.

Más amigos en el grupo – y en la empresa en general – de los que usualmente tienen en el mundo exterior a la compañía en que trabajan.

Manejan relaciones personales entre los miembros del equipo.

Una actitud más favorable con relación a sus propios puestos de trabajo y a la empresa en general

Más altos objetivos de producción y mayor producción real incluso, con menor sensación, al propio tiempo, de verse sometidos a una presión o dificultad cualquiera.⁶⁴

4.3.3. La comunicación

De acuerdo con Rensis Likert, sobre la comunicación es importante considerar lo siguiente:

La comunicación es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa. Se considera en muchos círculos profesionales como uno de los más importantes

⁶² Ibid., p. 301

⁶³ Ibid., p.61

⁶⁴ Ibid., p.64

detalles en el proceso de gestión. Y, sin embargo, es un hecho real que los sistemas de comunicación en uso en la mayoría de las compañías de todo tipo presentan defectos garrafales. Otro factor complicado en el proceso de la comunicación lo constituye la muy diversa naturaleza del material susceptible de ser transmitido. Hay⁶⁵:

Material cognoscitivo, como:

Información o hechos relativos a la situación en cursos, sus problemas, avances hacia los objetivos fijados, etc.;

Ideas, sugerencias, experiencias;

Conocimientos en la relación con objetivos, políticas administrativas y actividades.

Material emocional y motivador, tal como:

Clima o atmosfera emocionales;

Actitudes y reacciones;

Lealtades y hostilidades;

Sentimientos de apoyo, aprecio o rechazo

Al respecto, ROBBINS & JUDGE, expresan que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información, de la siguiente manera:

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio.

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de la interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección⁶⁶.

⁶⁵ RENSIS LIKERT, Un nuevo método de gestión y dirección En: comunicación, influencia y sus resultados en la organización, 1965, artes gráficas Grijelmo, S, A. Uribitarte, 4. Bilbao., p 77, p78

⁶⁶ ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A. Op. Cit., p. 351

4.3.4. Sociometría

Ciencia que trata de medir las relaciones preferenciales en una situación de elección⁶⁷.

Un test sociométrico es un examen de la estructura de un grupo científico, ocasionalmente destinado a guiar la reconstrucción de este grupo.

4.3.5. Generalidad y concepto de Clima organizacional

Dado que el tema de clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrece una visión global de la organización⁶⁸, esto nos permite identificar diferentes aspectos tanto físicos como psicológicos, que complementándose pueden genera dificultades en la organización.

El concepto de clima remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tiene lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones⁶⁹.

Las cuales son de gran importancia en el engranaje de todo organismo funcional, compiladores como Darío Rodríguez Mansilla define el clima organizacional, como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo"⁷⁰

Las variables consideradas en el concepto del clima son:

Variables del ambiente físico tales como espacio físico, condiciones del ruido, calor contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.

Variables estructurales, tales como tamaño la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

Variable del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

Variables personales, tales como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.

⁶⁷ ARRUGA, Artur. Introducción al test sociométrico. Barcelona. Editorial Herder S.A., 1974. 18 p.

⁶⁸ RODRIGUEZ MANSILLA, Dario. Diagnóstico del clima organizacional. En: Diagnostico Organizacional 6ta Edición. 2005 Alfaomega Grupo editor, S.A de C.V. p. 160

⁶⁹ *Ibíd.*, p.160

⁷⁰ *Ibíd.*, p.161

Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.⁷¹

4.3.5.1 Característica del clima organizacional

Rodríguez Mansilla, define al clima organizacional como:

Un autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente un autorreflexión de la organización como sistema autopoético de decisiones. Para lo que sea, es necesario que el clima sea tratado en el decir organizacional. En efecto, en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en este, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.”⁷²

Detectar las diferentes variables que pueden afectar a una organización desde el punto de vista humano como productivo abre la puerta a encontrar una solución oportuna, “El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de las tareas”⁷³, es muy importante entender que en una organización existen muchos factores que pueden afectar clima laboral inadecuado ya que este también “afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros,”⁷⁴ organizaciones de gran tamaño con muchos trabajadores existen en el mundo, pero muy pocas de estas organizaciones tiene a el 100% de sus miembros comprometida con ellas, y esto se debe a gran parte a su clima laboral, “en estrecha relación con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero. Es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración”⁷⁵

⁷¹ Ibíd., p.161

⁷² RODRIGUEZ MANSILLA, Dario. Diagnóstico del clima organizacional. En: Diagnostico Organizacional 6ta Edición. 2005 Alfaomega Grupo editor, S.A de C.V. p. 162

⁷³ Ibíd., p.162

⁷⁴ Ibíd., p.162

⁷⁵ Ibíd., p.163

En el libro Nuevas formas para la solución de conflictos de Rensis Likert nos muestra un cuadro donde están algunos de los reactivos utilizados para medir las variables causales humanas organizacionales describiendo cada una de las partes de esas variables, uno de esos reactivos es:

El clima organizacional

Flujo de la comunicación. Los subordinados saben que lo sucede; los superiores son respectivos; los subordinados reciben información para hacer bien los trabajos.

Prácticas de tomas de decisiones. los subordinados participan en el establecimiento de metas; Las decisiones se en niveles de participación precisa; las personas afectadas por las decisiones son consultadas para que expongan sus ideas; saber sobre la gente se usa en todos los niveles.

Interés por las personas. La organización se interesa en el bienestar del individuo; trata de mejorar las condiciones de trabajo; organiza cueradamente las actividades de trabajo.

Influencia sobre el departamento. Se ejerce a partir de los supervisores de nivel inferior y a partir de los empleados que no tienen subordinados.

Adecuación tecnológica. Se adoptan con rapidez mejores métodos; el equipo y los recursos están bien manejados.

Motivación. Se aceptan y se trabajan con diferencias y las decisiones; la gente que está en la organización trabaja tenazmente para ganar dinero, obtener promociones y satisfacción en el trabajo para cumplir con las altas expectativas que abrigan otros además se les estimula para que procedan en esta forma mediante políticas, condiciones de trabajo y gente⁷⁶

Todo esto aplica a encontrar un equilibrio en la organización y sus empleados, la revista dinero público el siguiente artículo. Trabajadores felices, hacen empresas más rentables y exitosas todo basado en el clima laboral.

Cerca de dos décadas de estudios científicos señalan que la cultura de la felicidad en el trabajo se está convirtiendo en una de las mayores ventajas competitivas de las economías. Cada vez es más creciente la presión que la globalización ejerce en el sector empresarial para que se adopten nuevos paradigmas que favorezcan el bienestar de los trabajadores como una manera de incrementar la productividad y la rentabilidad.

Más cuando en el trabajo la gente está reclamando por poder ser quien es, sin guardar apariencias, en otras palabras ser más auténticos y esto exige que el mundo laboral se ponga a tono con las nuevas tendencias que implican propiciar una cultura de felicidad “Los empleados felices que trabajan con pasión y propósito se desempeñan en niveles consistentemente altos, multiplicando su efectividad e

⁷⁶ RENSIS LIKERT, Nuevas formas para la solución de conflictos En: La efectividad del sistema 4T, 1986, Editorial Trillas, S, A. de C. V., p 80

incrementando los resultados del negocio”, así lo revela, la Coach de la felicidad en el trabajo, Sunny Grosso, quien estuvo de visita en Colombia invitada por la International Coach Federation Colombia para el X Encuentro Nacional de Coaching⁷⁷.

4.3.6. Comportamiento organizacional

De acuerdo con Robbins & Judge, el CO “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”⁷⁸.

4.3.7 Estilo de dirección

Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

4.3.8. Comunicación e integración

Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

4.3.9. Trabajo en grupo

Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

⁷⁷ FUENTES BARBOSA, Giovanna. Trabajadores felices, hacen empresas más rentables y exitosas. En: Dinero [en línea]. Disponible en: < <http://www.dinero.com/empresas/articulo/trabajadores-felices-hacen-empresas-mas-rentables-y-exitosas/239207>> [citado en 11/23/2016 7:57:00 AM]

⁷⁸ ROBBINS, Stephen P. & JUDGE, Timothy A. op. cit. p. 10

CAPITULO III

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de la presente investigación es de tipo exploratorio, puesto que se propone profundizar en las relaciones interpersonales al interior de un grupo de trabajo de una entidad pública, abordando la organización desde una perspectiva social, lo cual tiene pocos antecedentes en cuanto a su aplicación práctica.

De igual manera es una investigación descriptiva, porque busca identificar y caracterizar elementos y situaciones del problema de investigación como la percepción sobre diferentes variables del clima organizacional y su relación con las configuraciones sociales al interior del grupo.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación por el cual se adquiere conocimiento es el método deductivo y analítico, puesto que, inicialmente a partir de las teorías generales que soportan de la investigación, se explican los hechos o situaciones particulares, y posteriormente se identifican cada una de las partes en que se componen las variables a investigar estableciendo una relación causa – efecto entre ellas.

De este modo, a partir de la teoría sociométrica de Moreno, se espera describir las relaciones interpersonales al interior de un grupo de trabajo de la Alcaldía Municipal de Tuluá, y a partir de los postulados básicos que señalan las características del clima organizacional, se espera conocer la percepción de los integrantes del grupo de trabajo en relación con las variables estudiadas.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro 1 Fuentes y técnicas de recolección

Objetivos	Detalles de los instrumentos				
Objetivo Específico	Tipo de fuente	Técnica de recolección	Diseño del Instrumento	Aplicado A	Componente teórico
Elaborar y aplicar los instrumentos necesarios para conocer la estructura de atracción interpersonal y el clima organizacional percibido por los integrantes del grupo	Secundaria	Textos, documentos	No aplica	No aplica	Teoría Sociométrica, Jacobo Levy Moreno Técnicas expuestas por Ezequiel Ander-Egg Metodología expuesta por Arthur Arruga I Valeri Metodología de José Manuel Bezanilla Teoría del Clima Organizacional del Rensis Likert
Caracterizar las relaciones de atracción interpersonal presentada al interior del grupo	Primaria	Cuestionario	Test sociométrico Véase numeral ...6.2.5...	Integrantes grupo de trabajo, Secretaría Privada	Teoría Sociométrica, Jacobo Levy Moreno Técnicas expuestas por Ezequiel Ander-Egg
		Observación participante	Anexo A Observación	Integrantes grupo de trabajo, Secretaría Privada	Metodología expuesta por Arthur Arruga I Valeri Metodología de José Manuel Bezanilla

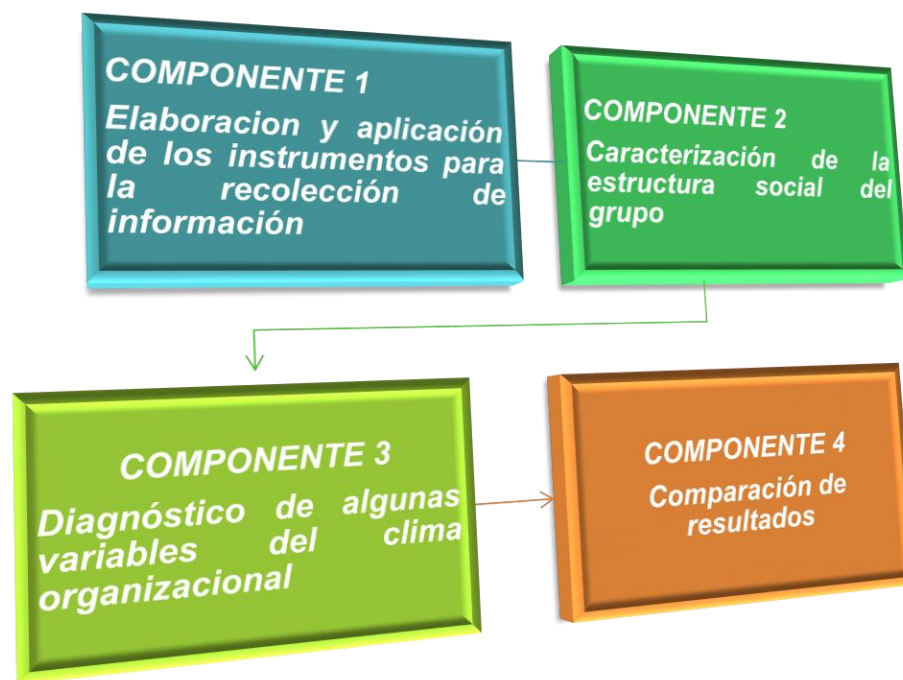
Objetivos	Detalles de los instrumentos				
Objetivo Específico	Tipo de fuente	Técnica de recolección	Diseño del Instrumento	Aplicado A	Componente teórico
Identificar las variables que afectan el clima organizacional	Secundaria	Textos, documentos	No aplica	No aplica	Teoría del Clima Organizacional del Rensis Likert
Diagnosticar la percepción del grupo sobre el clima organizacional	Primaria	Cuestionario	Cuestionario Clima organizacional Véase numeral ...6.3.5...	Integrantes grupo de trabajo, Secretaría Privada	Teoría del Clima Organizacional del Rensis Likert Teoría de la atribución expuesta por Robbins
Comparar los resultados obtenidos en la caracterización de las relaciones de atracción interpersonal con el diagnóstico de la percepción que tienen los integrantes del grupo sobre el clima organizacional	Secundaria	Textos, documentos	No aplica	No aplica	Todas las anteriores

Fuente: Autor

5.4 ESQUEMA METODOLÓGICO

El esquema metodológico de la investigación se sustenta en cuatro componentes fundamentales, que corresponden a los objetivos del trabajo: primero la elaboración y aplicación de los instrumentos para la recolección de información; segundo, caracterización de la estructura social del grupo, tercero, diagnóstico de algunas variables del clima organizacional y cuarto, comparación de resultados.

Ilustración 6 Esquema metodológico

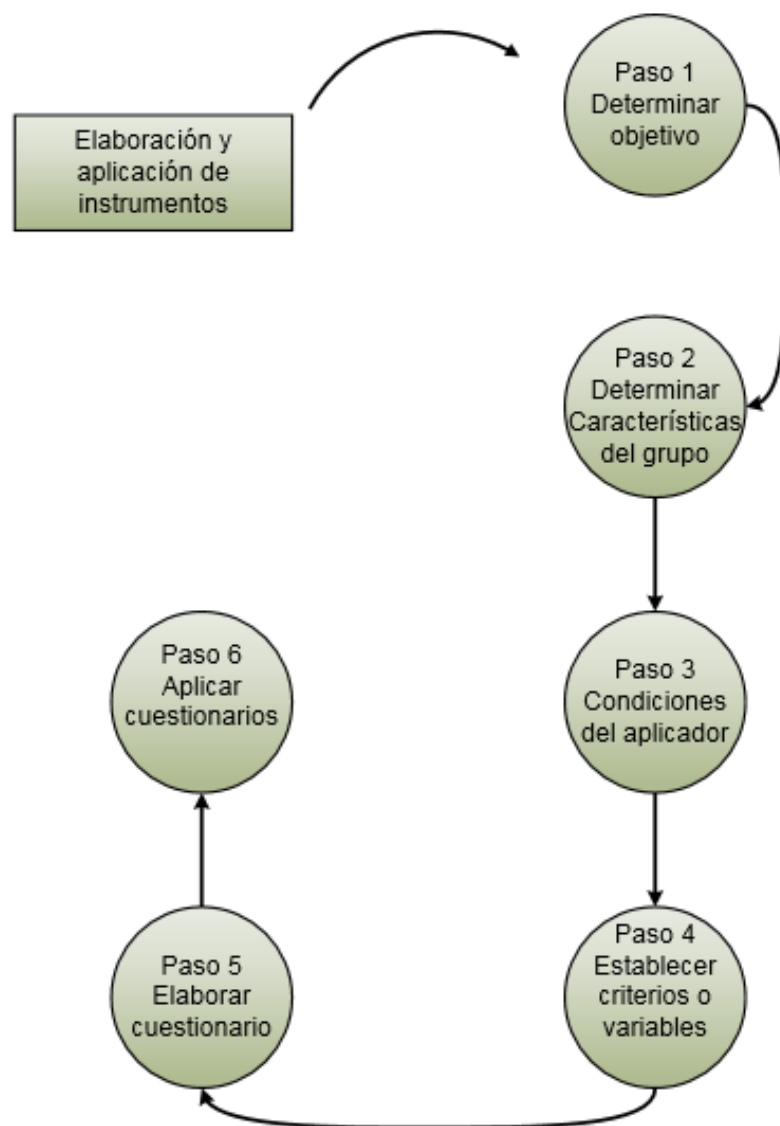


Fuente: Autor

Los componentes a su vez se integran en una serie de pasos o actividades que completan el desarrollo de los objetivos, como se representa a continuación:

El Componente 1 Elaboración y aplicación de los instrumentos para la recolección de información, se integra de una serie de pasos que permiten determinar el objetivo de los instrumentos a aplicar (test sociométrico y cuestionario para la medición del clima organizacional), determinar las características del grupo según el cuestionario, las condiciones del aplicador, los criterios o variables a evaluar, la construcción o adaptación del cuestionario y finalmente la aplicación y tabulación de los datos.

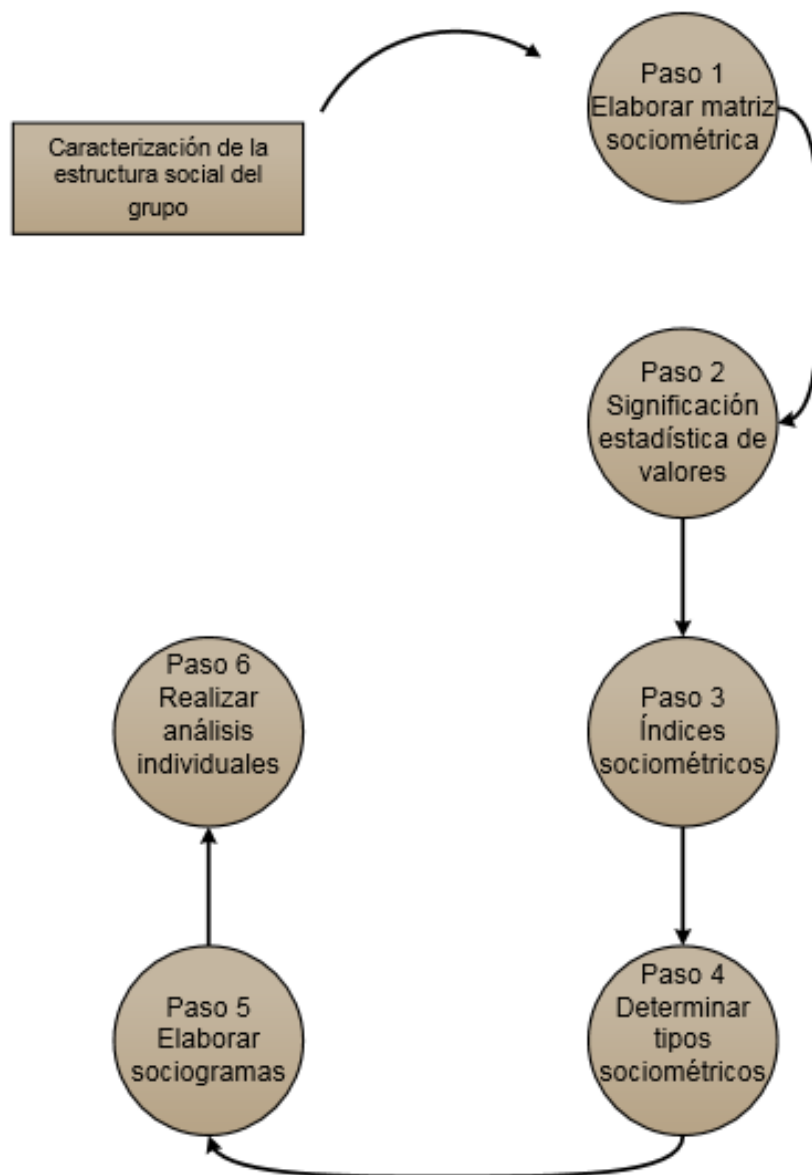
Ilustración 7 Componente 1 esquema metodológico



Fuente: Autor

El Componente 2, caracterización de la estructura social del grupo, se desarrolla a partir de la elaboración de la sociomatriz, la significación estadística de los valores generados a partir de la matriz sociométrica, el cálculo de los índices sociométricos grupales, la identificación de los tipos sociométricos, elaboración de los sociogramas por cada criterio y finalmente el análisis individual de los integrantes del grupo.

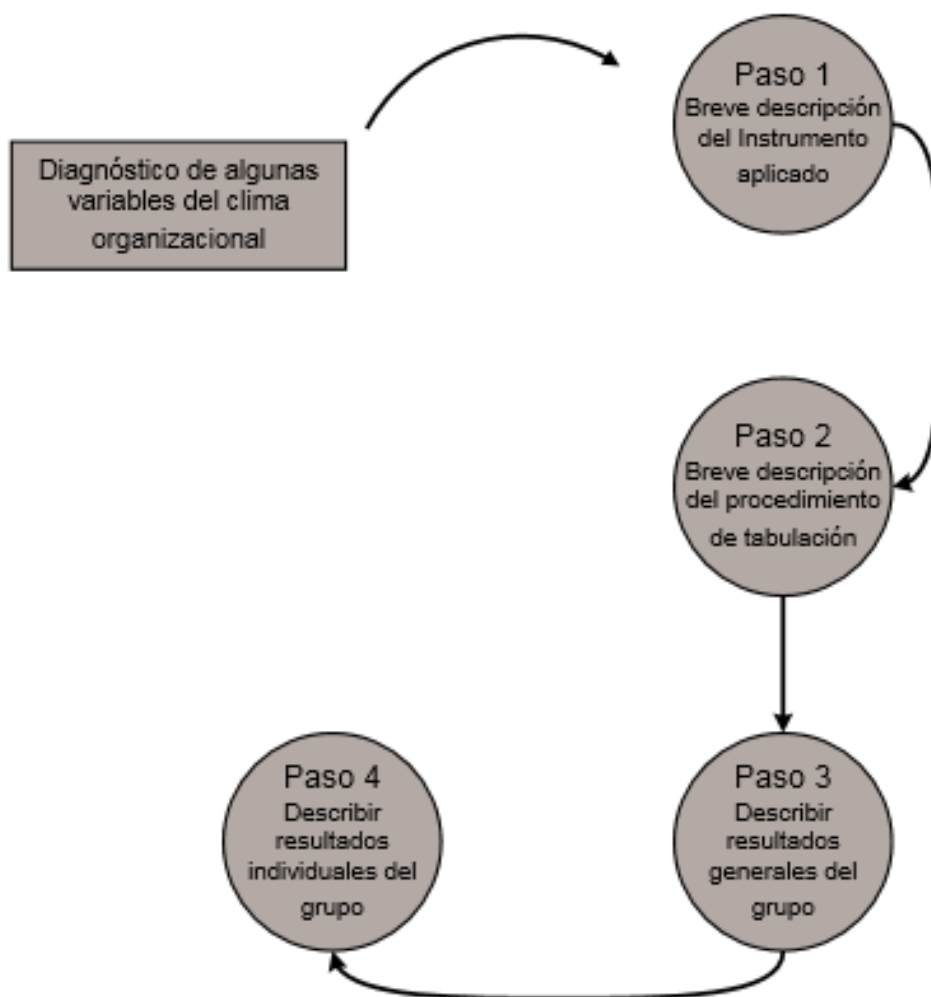
Ilustración 8 Componente 2 esquema metodológico



Fuente: Autor

El componente 3, Diagnóstico de algunas variables del clima organizacional, se integra con una serie de pasos que se dan a partir de la tabulación e interpretación de los datos, tales como una breve descripción del instrumento aplicado, del procedimiento de tabulación, descripción de los resultados generales de las variables analizadas y finalmente la descripción de los resultados individuales de los integrantes del grupo.

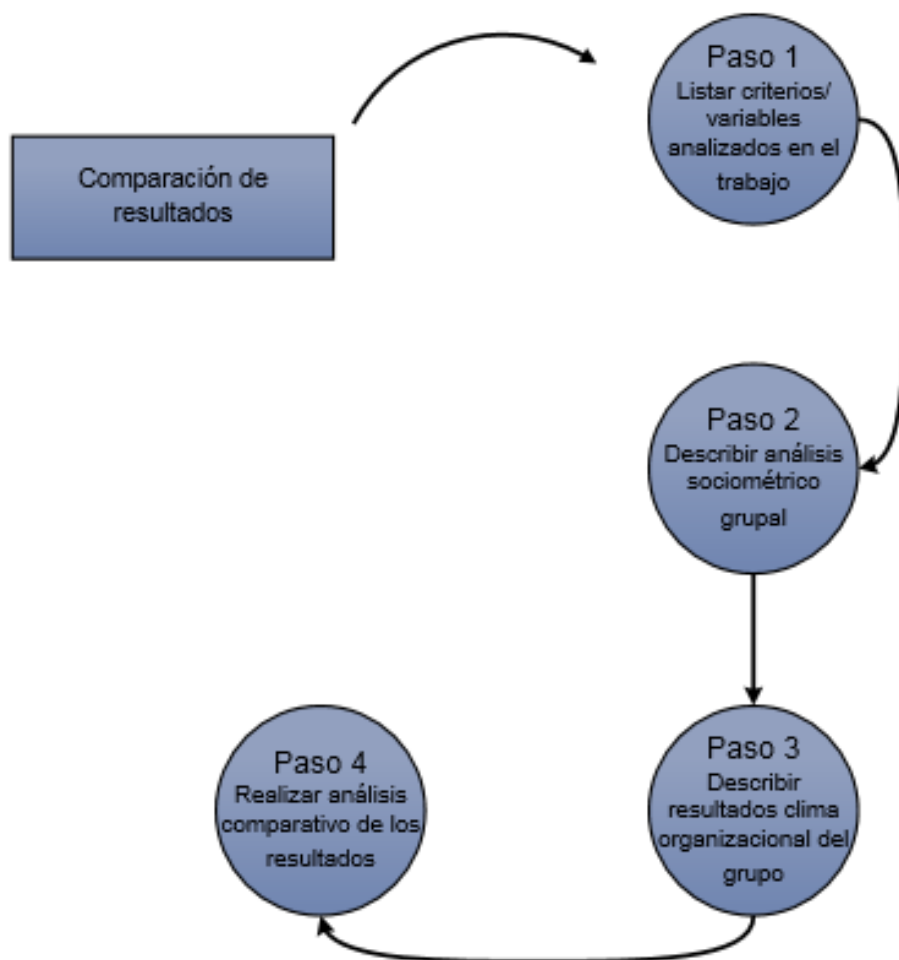
Ilustración 9 Componente 3 esquema metodológico



Fuente: Autor

El componente 4, comparación de resultados, finalmente describe el análisis comparativo de los resultados de los dos instrumentos aplicados al grupo de trabajo, en un cuadro que permite comparar los resultados por cada criterio/variable analizada (liderazgo o estilo de dirección, comunicación y trabajo en grupo).

Ilustración 10 Componente 4 esquema metodológico



Fuente: Autor

CAPÍTULO IV

6. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación, se desarrollarán los pasos expuestos en la ilustración 6 del numeral ...5.4... donde se enseñará inicialmente el objetivo de los instrumentos a aplicar (test sociométrico y cuestionario de medición del clima organizacional), determinar las características del grupo según el cuestionario, las condiciones del aplicador, los criterios o variables a evaluar, la construcción o adaptación del cuestionario y finalmente la aplicación y descripción breve del proceso de tabulación de los datos.

6.1 ASPECTOS PREVIOS GENERALES

6.1.1. Elección del grupo

La elección del grupo de trabajo para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de grado, se fundamenta en dos aspectos fundamentales: Inicialmente, puesto que es un grupo de trabajo de una entidad pública que cumple con las condiciones necesarias para su aplicación, características tales como el tamaño, objetivo común, tiempo de existencia y por supuesto, disposición de sus integrantes a participar en el proceso de recolección de información. Y segundo, dado la relación laboral de uno de los investigadores con el grupo de trabajo, también considerado una ventaja por la facilidad de relaciones con los integrantes e información del grupo necesaria para la investigación.

6.2 CONSTRUCCIÓN, PREPARACIÓN Y APLICACIÓN DEL TEST SOCIOMÉTRICO

6.2.1. Objetivo del test sociométrico

Para conocer la estructura social del grupo se determinó trabajar el test sociométrico, conforme al marco de la teoría sociométrica. El objetivo del test es caracterizar las configuraciones o estructuras sociales en relación con la atracción y percepción del liderazgo, la comunicación y el trabajo en grupo, presentadas al interior de la Secretaría Privada de la Alcaldía Municipal de Tuluá.

Se utilizó este instrumento, dado que es el utilizado para conocer la estructura básica interrelacional de un grupo a través de las respuestas de sus componentes sobre sus propias atracciones y rechazos. Es un instrumento que mide la organización de los grupos sociales⁷⁹.

6.2.2. Características del grupo a intervenir

De acuerdo con Arruga I Valeri, 1974, las siguientes son las características que deben tenerse en cuenta para la aplicación del test sociométrico: Tamaño o magnitud, objetivos, tiempo de existencia o formación, tiempo transcurrido desde la incorporación de los últimos miembros.

6.2.2.1. Tamaño: En relación con las características del grupo, se eligió una dependencia de la Alcaldía Municipal de Tuluá, Secretaría Privada, que forma parte del proceso de direccionamiento estratégico y se encuentra integrada a su vez por el grupo de comunicaciones y prensa. Es un grupo pequeño, conformado por 14 personas.

La población objetivo para la aplicación del test es la totalidad de las personas que comparten permanentemente el espacio laboral al interior de las instalaciones de la Secretaría Privada. Cabe mencionar, que Jul, auxiliar de servicios generales y Mil, contratista auxiliar de la oficina de Gestión del Riesgo, no pertenecen directamente a la Secretaría Privada, pero por razones de funciones y ubicación física, comparten permanentemente el espacio laboral, por lo que se integran en las diferentes actividades formales y no formales que se presentan en la oficina.

De esta manera, los integrantes del grupo objeto de investigación son los siguientes:

Tabla 1 Integrantes del grupo

Cargo	Código
Secretario de Despacho	Ger
Profesional Universitario	Maf
Auxiliar Administrativo, de Contratación	Nes
Auxiliar Administrativo, de Atención al ciudadano	Vic

⁷⁹ ARRUGA, Artur. Op. Cit., p. 21

Cargo	Código
Auxiliar Administrativo, de Atención a Juntas Comunes	Car
Pasante SENA, Auxiliar Juntas comunales	Mar
Contratista, Profesional Protocolo y Relaciones Públicas	Gis
Contratista, Asesor de Comunicaciones	Rob
Contratista Técnico Comunicaciones 1	San
Contratista Técnico Comunicaciones 2	Zul
Contratista Técnico Fotografía	Dar
Auxiliar, Servicios generales	Jul
Contratista Auxiliar Gestión del Riesgo	Mil
Contratista, Auxiliar Secretaría Privada	Joha

Fuente: Autor

6.2.2.2. Objetivos del grupo: Los objetivos del grupo puede identificarse con la misión y visión, conforme se expresa a continuación:

Misión. - Asistir técnica y administrativamente de manera oportuna y eficiente al alcalde en las funciones de dirección, coordinación y comunicación pública en la Administración Municipal, garantizando la transparencia y la participación ciudadana.

Visión. - La Secretaría Privada será la oficina gestora en procesos de articulación interinstitucional con las partes interesadas de la entidad, a través de procesos de comunicación efectivos.

6.2.2.3. Tiempo de existencia o formación: el tiempo de existencia o formación del grupo actual de trabajo de la Secretaría Privada, fue el día 1 de enero de 2016, debido a que en esa fecha tomó posesión el actual burgomaestre elegido por voto popular para el periodo 2016 – 2019

A partir de ahí, ingresó la mayoría de los integrantes del grupo y posteriormente fueron ingresando los demás. De esta manera el grupo se encuentra conformado hace un año y tres meses.

6.2.2.4. Tiempo transcurrido desde la incorporación de los últimos miembros: El último integrante incorporado al grupo tiene una duración de un mes.

6.2.3 El presentador del test

EL presentador del test “Conviene que sea éste una persona que goce la simpatía y confianza del grupo en cuestión. La actuación de una persona o de un equipo de sociómetras extraños al grupo provocan normalmente una actitud sino hostil, al menos de resistencia interna, que bloquean muchos datos que serían de gran interés”⁸⁰.

Por esta razón en la presente investigación, conviene resaltar que uno de los sociómetras es integrante activo de la Alcaldía Municipal de Tuluá, Secretaría Privada, además goza del reconocimiento y la confianza del grupo de trabajo a intervenir.

6.2.4 Criterios sociométricos

De acuerdo con Arruga, el criterio sociométrico es aquel motivo o móvil común que arrastra a los individuos en un mismo impulso espontáneo, hacia un cierto fin.

Objetivo: Los criterios sociométricos se determinaron con el objetivo de caracterizar las estructuras sociales en relación con la atracción y percepción del liderazgo, la comunicación y el trabajo en grupo, presentadas al interior de la Secretaría Privada de la Alcaldía Municipal de Tuluá.

Según Arruga, para poder encontrar este criterio adecuado a nuestros fines debemos tener muy presente los objetivos que persigue el grupo en cuestión y los objetivos que nos hemos propuesto en el test sociométrico que estamos preparando.

Considerando lo anterior, y que la finalidad de la investigación es determinar la influencia de las estructuras sociales de grupo en la percepción de variables que afectan al clima organizacional, en la Secretaría Privada de la Alcaldía Municipal de Tuluá, se determinó aplicar 4 criterios sociométricos de atracción y 4 criterios sociométricos de percepción.

Cantidad de criterios: De acuerdo con Bezanilla⁸¹, la cantidad de criterios a aplicar depende del tamaño del grupo, puesto que el manejo de la información es mucho

⁸⁰ Ibid., p. 55

⁸¹ BEZANILLA, José Manuel. Op. Cit. p. 50

más práctico en grupos pequeños, por esta razón se determinó la aplicación de 4 criterios sociométricos, dado que la Secretaría Privada se integra por un grupo menor a 15 personas.

Inclusión de criterios de rechazo: Para llevar a cabo el presente trabajo no se incluye criterios de rechazos por considerar que pueden inducir a intolerancia o falta de comprensión, y tienden a reforzar la discriminación entre <<aislados>> y <<excluidos>> disminuyendo las posibilidades de reestructuración terapéutica⁸².

Número de elecciones: Se determinó un número límite de 3 elecciones, puesto que el grupo a intervenir es un grupo pequeño, además, un número ilimitado de elecciones lleva consigo el inconveniente de hacer más complejo el análisis de la matriz, la ponderación estadística de los datos y la realización de los sociogramas. Además, los partidarios de limitar el número de elecciones a un número fijo (ordinariamente 3 ó 5) se fundan en los inconvenientes enunciados del sistema de libertad de elección y en que las correlaciones entre los resultados del test sociométrico con limitación a 3 elecciones y con limitación a 5 elecciones son de 0.94, entre 5 elecciones y elecciones ilimitadas son de 0.98, y entre 3 elecciones y elecciones ilimitadas son de 0.94. Correlaciones ciertamente satisfactorias⁸³.

Orden de preferencia: De igual manera, de acuerdo con Arruga⁸⁴, es importante hacer énfasis en el orden de preferencia indicando a los sujetos que coloquen ordenadamente sus elecciones y rechazos, empezando primero por aquellos que más prefieran o menos deseen y siguiendo con los demás. De esta forma al limitar la elección a 3, se acostumbra a valorar con 3 puntos la primera elección, 2 la segunda y 1 la tercera.

Criterios de percepción sociométrica:

Considerando que, no actuamos ante los demás tal y como somos, sino según el modo que creemos nos consideran los demás, o según la posición social que nos atribuimos dentro de un grupo. Se determinó incluir el criterio de percepción, este criterio de selección perceptiva es uno de los más claros exponentes de la <<empatía>>, ya que de la comparación de los datos obtenidos por los criterios de selección directa y por los de percepción se puede apreciar la congruencia subjetiva existente entre ambos. Las incongruencias serán también ricas fuentes de sugerencias al investigador, ya que allí el <<transfer>> ha ejercido profunda acción.

⁸² ARRUGA, Artur. Op. Cit., p. 37

⁸³ Ibid., p. 41

⁸⁴ Ibid., p. 44

Es posible y recomendada la complementación entre la sociometría objetiva y perceptual, haciendo comparaciones entre los sociogramas grupales e individuales de los miembros del grupo; si el grupo y sus miembros se encuentran mental y emocionalmente adaptados, se encontrarán pocas variaciones entre éstos; pero si las variaciones que se encuentran son muy significativas, podemos suponer que el grupo o la persona tienen una formación en la percepción de la realidad social y por lo tanto problemas de ajuste y relación psicoemocionales⁸⁵.

Elección de criterios: la elección de los criterios se realizó teniendo en cuenta las variables que afectan el comportamiento y el clima organizacional, tales como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en grupo. En este sentido se propuso los siguientes:

Cuadro 2 Criterios sociométricos

Nº	CRITERIO SOCIOMÉTRICO	VARIABLE A ANALIZAR / TIPO DE CRITERIO
1	Inicialmente se propuso el siguiente criterio: ¿A quiénes preferirías de tu actual grupo de trabajo, sin tener en cuenta el cargo, como el líder más eficaz, si debieras elegir el jefe para los próximos 4 años? Selecciona máximo tres personas indicando el orden de elección, nombres y apellidos. Sin embargo, la elección de este criterio podría sesgar los resultados, dado que es posible que las personas no elijan a sus compañeros como el líder más eficaz, por sus características sino por su afinidad o amistad. Considerando lo anterior se estructuró el siguiente criterio de atracción para la variable liderazgo: Elige a tres personas de tu actual grupo de trabajo a quienes consideras los líderes más eficaces Selecciona máximo tres personas	Liderazgo Criterio de autoridad, liderazgo. Se llama criterios de autoridad aquellos que buscan las relaciones que podríamos llamar <<verticales>> del grupo, esto es: los jefes o líderes, la designación de un delegado o responsable, etc.⁸⁶

⁸⁵ BEZANILLA, José Manuel. Op. Cit. p. 75

⁸⁶ ARRUGA, Artur. Op. Cit., p. 35

	indicando sus nombres y apellidos, es importante el orden de preferencia.	
1.1	Ahora intenta adivinar quiénes te elegirían a ti como el líder más eficaz	Criterio de percepción sociométrica en razón de la variable liderazgo
2	El planteamiento inicial para el criterio de atracción de comunicación fue el siguiente: ¿A quiénes elegirías de tu actual grupo de trabajo, para comunicar con plena confianza tus problemas en aspectos laborales, y hasta personales? Selecciona máximo tres personas indicando el orden de elección, nombres y apellidos Posteriormente se ajustó en la siguiente redacción, por considerar que comunicar en aspectos laborales puede distar mucho de la comunicación en aspectos personales. Finalmente, el criterio quedó así: ¿A quiénes elegirías de tu actual grupo de trabajo, para comunicar con plena confianza tus problemas en aspectos laborales? Selecciona máximo tres personas indicando el orden de preferencia, nombres y apellidos	Comunicación Criterio de afinidad. Se llama criterios de afinidad a aquellos que buscan las relaciones que podríamos llamar <<horizontales>> del grupo, esto es la fraternización, la reciprocidad de actitudes etc.⁸⁷
2.1	Ahora intenta adivinar quiénes te elegirían a ti, para comunicar con plena confianza sus problemas en aspectos laborales	Criterio de percepción sociométrica en razón de la variable comunicación
3	El planteamiento inicial para el criterio de atracción de trabajo en grupo fue el siguiente: El criterio Si tuvieras que enfrentar un plan de contingencia, y conformar un grupo de trabajo eficaz ¿A quiénes elegirías de tu actual grupo de trabajo?	Trabajo en Grupo Criterios de afinidad sociotética

⁸⁷ Ibid., p. 35

	Selecciona máximo tres personas indicado el orden de elección, nombres y apellidos. Finalmente se consideró adecuado para la el estudio de la variable	
3.1	Ahora intenta adivinar, en la misma situación quiénes te elegirían a ti para conformar un grupo de trabajo eficaz	Criterio de percepción sociométrica en razón de la variable trabajo en grupo
4	Si tuvieras la oportunidad de realizar un viaje de vacaciones, y pudieras elegir a tres de tus compañeros de oficina para que te acompañaran. ¿A quiénes preferirías? Importa el orden de respuesta	Atracción interpersonal afectiva Conviene, por tanto, ... colocar también muchas veces algún criterio suficientemente global y básico para destacar las profundas afinidades fundamentales existentes⁸⁸.
4.1	¿quién crees que te preferiría a ti?	Criterio de percepción sociométrica en razón de la variable trabajo en grupo

Fuente: Autor

6.2.5. Cuestionario sociométrico

Una vez analizados los criterios, se procedió a estructurar el siguiente test:

TEST SOCIOMÉTRICO

El siguiente test es de carácter confidencial, y tiene como finalidad conocer la estructura básica interrelacional del grupo a través de las respuestas de sus componentes sobre sus propias atracciones y percepción.

Para las siguientes situaciones es importante tener en cuenta el orden de preferencia, por lo cual se deberá colocar ordenadamente sus elecciones, empezando primero por aquellos que más prefieran y siguiendo con los demás.

1. Elige a tres personas de tu actual grupo de trabajo a quienes consideras los líderes más eficaces.

Selecciona máximo tres personas indicando sus nombres y apellidos, es importante el orden de preferencia.

⁸⁸

Ibid., p. 34

Nombre de la persona	Motivaciones
1. Elección	
2. Elección	
3. Elección	

Ahora intenta adivinar quiénes te elegirían a ti como el líder más eficaz

Nombre de la persona	Motivaciones
1. Elección	
2. Elección	
3. Elección	

2. ¿A quiénes elegirías de tu actual grupo de trabajo, para comunicar con plena confianza tus problemas en aspectos laborales? Selecciona máximo tres personas indicando el orden de preferencia, nombres y apellidos

Nombre de la persona	Motivaciones
1. Elección	
2. Elección	
3. Elección	

Ahora intenta adivinar quiénes te elegirían a ti, para comunicar con plena confianza sus problemas en aspectos laborales

Nombre de la persona	Motivaciones
1. Elección	
2. Elección	
3. Elección	

3. Si tuvieras que enfrentar un plan de contingencia, y conformar un grupo de trabajo eficaz ¿A quiénes elegirías de tu actual grupo de trabajo? Selecciona máximo tres personas indicando el orden de preferencia, nombres y apellidos

Nombre de la persona	Motivaciones
1. Elección	
2. Elección	
3. Elección	

Ahora intenta adivinar, en la misma situación quiénes te elegirían a ti para conformar un grupo de trabajo eficaz

Nombre de la persona	Motivaciones
1. Elección	
2. Elección	
3. Elección	

4. Si tuvieras la oportunidad de realizar un viaje de vacaciones, y pudieras elegir a tres de tus compañeros de oficina para que te acompañaran. ¿A quiénes preferirías? Indica el orden de preferencia, nombres y apellidos

Nombre de la persona	Motivaciones
1. Elección	
2. Elección	
3. Elección	

¿Quién consideras que te ha elegido a ti?

Nombre de la persona	Motivaciones
1. Elección	
2. Elección	
3. Elección	

6.2.6. Aplicación del test sociométrico

6.2.6.1 La motivación

Para la aplicación de las técnicas sociométricas hay que contar con la buena voluntad de las personas a las que se aplica el test. De ahí la importancia de preparar al grupo para disipar malentendidos y contar con su colaboración⁸⁹.

De esta manera, Ander-Egg expresa que “...para conseguir unos datos abundantes, precisos y válidos, y más teniendo en cuenta el carácter íntimo y personal de estos datos, es del todo punto imprescindible que los sujetos conozcan de alguna forma inteligible la finalidad que se persigue en la administración del test”.

Al respecto, Arruga afirma que “el criterio básico para saber si un grupo está motivado o no, está en el aprecio que hagan de la finalidad que se les propone en la realización del test”⁹⁰.

En consecuencia, el grupo de trabajo de la Alcaldía Municipal de Tuluá al que se realizó la intervención, fue partícipe de los objetivos de la investigación, esto es, de la necesidad de identificar la atracción en relación con las variables de liderazgo, comunicación y trabajo en grupo. Por lo tanto, los investigadores realizaron la sustentación de los objetivos y aclaración de las dudas referentes a los criterios del test. Puesto que Nunca podrán ser suficientemente válidos los datos obtenidos a través de contactos esporádicos, o sin una motivación realmente adecuada del grupo⁹¹.

6.2.6.2. Identificación de los ausentes del grupo de trabajo

En este punto, los participantes del test, conocieron que podrían elegir inclusive, a los compañeros ausentes en el momento de aplicar el test sociométrico. Para esto se pasó lista con el nombre y apellido de cada uno de los integrantes, principalmente con tres objetivos: 1) Recordar a todos los miembros del grupo con su nombre y apellido. 2) Dar cuenta de los ausentes. 3) Verificar confusiones si hay confusión en los nombres y apellidos de algunos sujetos.

En relación con los ausentes, de acuerdo con Arruga, es importante advertir a los que se disponen a efectuar el test sociométrico que deben tenerlos completamente en cuenta, igual que si estuvieran presentes. Luego, entrevistar a estos ausentes lo

⁸⁹ ANDER-EGG, Ezequiel. Op. Cit. p. 234

⁹⁰ ARRUGA, Arthur. Op. Cit. p. 56

⁹¹ Ibid., p. 57

más pronto posible, a fin de evitar que comentarios, sugerencias o insinuaciones les puedan inclinar a reformar sus respuestas⁹².

6.2.6.3. Actividad de relajación y liberación de espontaneidad

De acuerdo con este punto, Bezanilla, expresa que “En el contexto de las elecciones interpersonales y la sociometría, es de vital importancia que el investigador, propicie condiciones para que antes de recoger los datos, las personas se encuentren en un estado espontáneo, motivando y así la libre y acertada elección de los miembros del grupo en congruencia con el criterio sociométrico planteado”⁹³

En este sentido fue preciso realizar una actividad de relajación, con el apoyo de la profesional de psicología de la Alcaldía Municipal de Tuluá, con conocimientos de dinámica de grupos, con la finalidad de liberar el estrés y facilitar un estado de relajación de los integrantes que permita responder de manera espontánea el test.

De igual manera, Bezanilla explica que se “Debe preparar a los miembros del grupo para que emitan respuestas espontáneas y verdaderas, por lo que se recomienda la realización de ejercicios de relajación o juegos, que mitiguen la ansiedad que cualquiera pueda sentir”⁹⁴.

Para la realización de éstas actividades prácticas que faciliten la liberación de la espontaneidad, se realizó dos actividades dinámicas de interacción grupal con el acompañamiento del profesional en psicología, consistentes en lo siguiente:

6.2.6.3.1. Dinámica de presentación espontánea

Para este ejercicio, se solicitó a la totalidad de los participantes del test sociométrico en mesa redonda, en sillas dispuestas de igual manera, que se presentaran cada uno expresando al grupo el día más feliz de su vida y su más grande sueño.

En ese primer ejercicio se comenzó a liberar la espontaneidad y a eliminar la tensión del grupo, puesto que cada individuo se veía en la necesidad de desconectarse del aspecto laboral y pensar en sus motivaciones personales, además de manifestarlas a todos los demás.

⁹² Ibid., p. 58-60

⁹³ BEZANILLA. Op. cit. p. 18

⁹⁴ Ibid., p. 51

6.2.6.3.2. Ejercicio de reconocimiento de cualidades

Este ejercicio, con la orientación del psicólogo, se proponía que cada individuo debería tener una hoja en blanco y un lapicero, que posteriormente marcaría con su nombre y apellidos completos en el encabezado de la hoja.

Luego cada individuo pasaría la hoja a la persona que se encontraba a su izquierda, por lo tanto, recibía la hoja marcada del individuo que se encontraba a su derecha.

En ese momento, debería concentrarse en el nombre de su compañero marcado en la hoja, y escribir una opinión espontánea, cualidad o reconocimiento, algo bueno que resaltar del mismo. Después, al aviso del guía del ejercicio, deberían seguir pasando la hoja al compañero de la izquierda, repitiendo el procedimiento con cada compañero de trabajo, hasta llegar de nuevo a la hoja marcada con el nombre propio. Una vez cada individuo pueda observar su propio nombre marcado en la hoja con todas las observaciones escritas por sus compañeros de trabajo, procedería a leerlas y finalmente escribir con la mano contraria a la utilizada usualmente para escribir, una cualidad que propiamente se reconozca.

Al final del ejercicio, cada individuo tomará conciencia sobre los reconocimientos de sus compañeros, generando un ambiente de armonía, reconocimiento de las cualidades del otro y de las propias, y a la vez de preparación, para el desarrollo del ejercicio se atracción interpersonal a través del test sociométrico.

6.2.6.4. Observaciones generales

Como parte de las observaciones generales, Arruga recomienda los siguientes:

Presentar el test sociométrico como algo sencillo y natural, evitando todo tipo de solemnidad, que pudiera inducir a unas respuestas artificiales.

Procurar que los sujetos no se comuniquen entre sí, ni tan solo por gestos o miradas, ya que puede presentarse al falseamiento de los datos. Pero debemos tener en cuenta que a veces hay sujetos que se vuelven para poder recordar más exactamente a todo el grupo. Lo que puede solucionarse colocando el nombre y apellido de todos en una pizarra, o entregando una lista a cada sujeto.

Garantizar totalmente el silencio profesional sobre las respuestas y los resultados individuales, a no ser que expresamente el grupo esté de acuerdo con otro tratamiento de los datos de esta investigación.

Dar tiempo suficiente a todas las preguntas. No se trata de un test de habilidad o inteligencia.

Procurar que durante la administración del test haya las menos preguntas posibles. Si algunos sujetos interrogan, insistir en lo explicado anteriormente y a ser posible con las mismas palabras.⁹⁵

6.2.7. Tabulación e interpretación

Una vez obtenida la información del grupo, se procedió a realizar la tabulación en diferentes herramientas para el tratamiento de la información, de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla 2 Conceptos tabulación sociométrica

Matriz sociométrica o sociomatrix	Permite ingresar los datos recolectados en una tabla de doble entrada que contiene las elecciones e impresión de elecciones de cada uno de los integrantes
Valores sociométricos	Son los valores originados a partir de los datos de la matriz sociométrica, que corresponden a la cuantificación de las elecciones realizadas, elecciones recibidas, percepción de elecciones e impresión de elecciones de cada uno de los individuos. Los más representativos son los siguientes: Sp: Status de elecciones Sp Val: Status de elecciones valorizadas Pp: Percepción de elecciones P Ap: Percepción acertada de elecciones Ep: Expansividad Positiva Rp: Elecciones reciprocas Ip: Impresión de elecciones Fp: Falsa percepción
Significación estadística de los valores y clasificación de tipos sociométricos	Permite dar una significación a los valores obtenidos en la sociomatrix utilizando la probabilidad teórica del azar para encontrar los límites superior e inferior de los valores a identificar los componentes

⁹⁵ Ibid.

	significativamente altos, significativamente bajos y no significativos, al interior del grupo. Se clasificará el grupo en tipos sociométricos populares y olvidados, siendo los primeros los individuos más elegidos y los segundos los significativamente menos elegidos.
Índices sociométricos	La relación entre los valores sociométricos, entre los que se destaca: Índice de conexión afectiva $CA = R_p / S_p$ Índice de atención perceptiva $AP = P_p / S_p$ Índice de realismo perceptivo $RP = P_{Ap} / P_p$
Sociogramas	Son las representaciones graficas de la estructura del grupo en relación con los diferentes criterios. De esta manera, se utilizan diferentes símbolos para representar los individuos, sus elecciones, impresiones y las relaciones presentadas al interior del grupo.
Análisis individual	El análisis individual consiste en el cálculo individual de los índices sociométricos, la representación gráfica del status sociométrico y del átomo social a través del sociograma de distancia social de cada individuo. De esta manera se describirá en detalle la posición social de cada individuo en el grupo, en relación con los diferentes criterios.

Fuente: Autor

6.3 ADAPTACIÓN, PREPARACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE ALGUNAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

6.3.1. Definición y objetivo del instrumento

El instrumento para medir el clima laboral de los servidores públicos, es una herramienta dispuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública⁹⁶, construida según la metodología de Rensis Likert.

De acuerdo Chacón, Quiñonez & Vigoya, la escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. Para este caso los cuestionarios se presentaron a través de variables, las cuales comprenden cada una un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados manifestaron su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

- Total Desacuerdo (T.D)
- Desacuerdo (D)
- Acuerdo (A)
- Total Acuerdo (T.A)

El objetivo de la herramienta es conocer la percepción que tienen los trabajadores del grupo de trabajo de la entidad pública, sobre algunas variables del clima organizacional, como lo son, el estilo de dirección, la comunicación e integración y el trabajo en grupo.

6.3.2. Características del grupo a intervenir

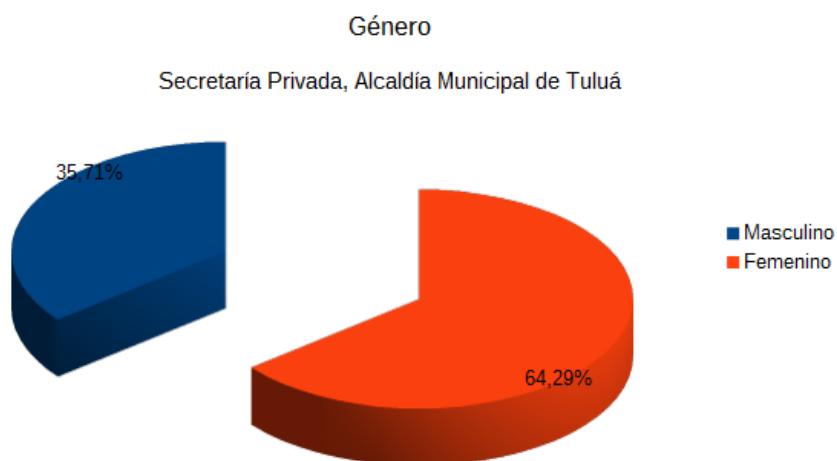
El grupo evaluado se encuentra integrado por 14 personas que comparten el mismo espacio físico en la Secretaría Privada de la Alcaldía Municipal de Tuluá.

El grupo se caracterizó por Género, Edad, Cargo y Tiempo de servicio, de la siguiente manera:

96 CHACÓN Castaño, Piedad Cecilia, QUIÑÓNEZ Serrano, Elsa Yanuba & VIGOYA Valencia, Angélica. La Calidad de Vida Laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá. 2004. p.

Género: El grupo se encuentra integrado por 5 personas del sexo masculino y 9 del sexo femenino, correspondientes al 35,71% y 64,29% de la población total estudiada.

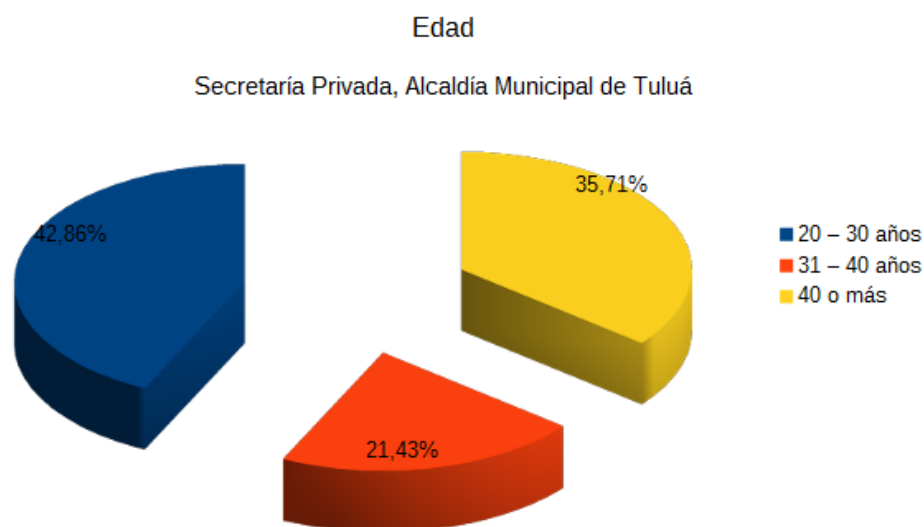
Gráfica 1 Género del grupo



Fuente: Autor

Edad: Las edades de los integrantes del grupo oscilan entre los 24 y los 59 años de edad, agrupados en intervalos de 20 a 30 años de edad, 6 personas; de 31 a 40 años de edad, 3 personas y de 40 o más años de edad, 5 personas.

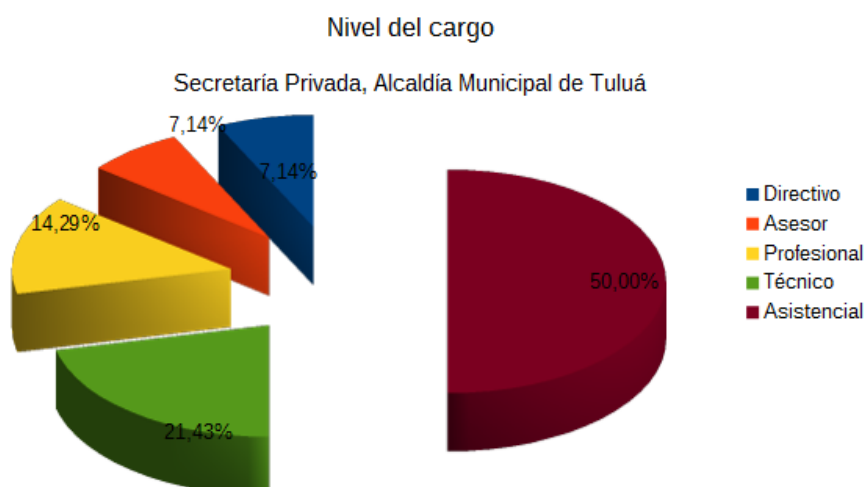
Gráfica 2 Grupo por edad



Fuente: Autor

Cargo: Los cargos fueron clasificados en Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial, encontrando 1 servidor del nivel directivo, 1 del nivel asesor, 2 del nivel profesional, 3 técnicos y 7 asistenciales.

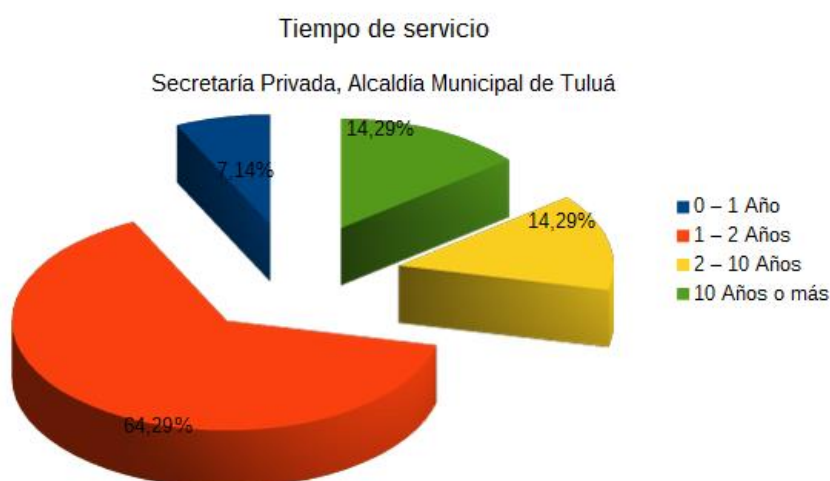
Gráfica 3 Grupo por nivel del cargo



Fuente: Autor

Tiempo de servicio: El tiempo de los integrantes del grupo, oscila entre 1 mes y los 24 años y 7 meses de servicio. Estos fueron agrupados en intervalos, de la siguiente manera: entre 0 y 1 año de servicio, 1 persona; entre 1 y 2 años de servicio, 9 personas; entre 2 y 10 años de servicio, 2 personas; y entre 10 y más años de servicio, 1 persona.

Gráfica 4 Grupo por tiempo de servicio



Fuente: Autor

6.3.3. El aplicador del instrumento

Es importante que el aplicador realice la sustentación cuestionario, explicando el objetivo del mismo y tener las condiciones de responsabilidad e imparcialidad, además deberá presentar el instrumento como un listado en el cuál no se discriminen los ítems por variables; ya que esto puede alterar las respuestas que den los servidores frente a la encuesta.

El aplicador deberá determinar con anticipación el sitio de aplicación del instrumento, visitar el lugar a efectos de verificar que se disponga de las condiciones optimas, como sillas, ventilación, iluminación y aislamiento del ruido que pueda causar interferencia para responder a los ítems.

6.3.4. Variables del Clima Organizacional

En este paso se determinaron las variables a evaluar, teniendo en cuenta los criterios analizados desde la sociometría, buscando profundizar en las atracciones interpersonales que se presentan al interior de la Secretaría Privada, en relación con el liderazgo, comunicación y trabajo en grupo.

De igual manera, dado que el instrumento dispuesto por la Función Pública para la medición del clima organizacional con base en la metodología de Rensis Likert, se compone de 7 variables, tales como orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico; como se evidencia a continuación:

Cuadro 3 Variables Clima Organizacional

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional.	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano.	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección.	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración.	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo.	32 a 36	5
6. Capacidad Profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7
TOTAL		51

Fuente: Función Pública

Se determinó trabajar con las variables de estilo de dirección, comunicación e integración y trabajo en grupo, a efectos de realizar la comparación y análisis de los resultados de la aplicación de las dos herramientas (test sociométrico y cuestionario clima organizacional) y dado que son variables que se ajustan de manera práctica a los criterios (liderazgo, comunicación y trabajo en grupo) analizados para determinar las atracciones interpersonales entre los integrantes de la Secretaría Privada.

6.3.5. Cuestionario Clima Organizacional

El siguiente, es el cuestionario adaptado, a partir de la herramienta dispuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública, para medir el clima organizacional de los servidores públicos:

INSTRUMENTO PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad (estilo de dirección, comunicación y trabajo en grupo) y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

Los resultados del cuestionario son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

Cuadro 4 Datos básicos cuestionario clima laboral

NOMBRES Y APELLIDOS:				EDAD:	
ÁREA DE TRABAJO:					
CARGO					
DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
Tiempo de servicio:			Género:	F	M

Fuente: Autor

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo
A: De Acuerdo
D: En Desacuerdo
TD: Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Es necesario que responda a la totalidad de los ítems

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

Tabla 3 Cuestionario Clima Organizacional

ITEM	TD	D	A	TA
Mi Jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				

ITEM	TD	D	A	TA
En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados				
Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				

Fuente: Función Pública

6.3.7. Aplicación del cuestionario clima organizacional

Para la aplicación del cuestionario se realizó una breve explicación sobre los objetivos del cuestionario, explicando a los encuestados la finalidad de la aplicación y realizando lectura de las condiciones para dar respuesta al mismo.

Fue preciso llevar un control durante la aplicación, a efectos de garantizar las respuestas de manera individual, evitando además observar de manera detallada a un individuo en particular para evitar sesgar sus respuestas.

6.3.7. Tabulación e interpretación de los datos

El procedimiento de tabulación, se realizó conforme al procedimiento del instrumento del Departamento Administrativo de la Función Pública, calculando la frecuencia y el porcentaje de respuesta de cada una de las alternativas de elección para cada afirmación (TA. A. D. TD.), este ejercicio se realizó para diagnosticar la percepción general sobre el clima organizacional de los servidores públicos, y también para cada una de las variables Estilo de dirección, comunicación e integración y trabajo en grupo.

De igual manera, se calculó la frecuencia y porcentaje en relación con cada uno de los ítems y variables, para cada individuo del grupo. A efectos de conocer la percepción particular y poder acceder con detalle a las fortalezas y debilidades del grupo, en relación con los componentes estudiados.

6.4 DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE APLICACIÓN

En este paso, una vez finalizada la construcción/adecuación y preparación de los instrumentos de investigación, se procedió a realizar la actividad práctica de aplicación, con el debido apego a los procedimientos anteriormente descritos para garantizar la correcta recolección de información.

Tanto la aplicación del test sociométrico como del cuestionario de clima organizacional, fueron aplicados el mismo día, garantizando las condiciones y recomendaciones establecidas en ambos procedimientos.

El desarrollo de la actividad se realizó el día viernes, 21 de abril en el auditorio de la Casa de La Cultura Enrique Uribe White, ubicado en la Carrera 26 No. 24-28 del Municipio de Tuluá; con un grupo de trabajo de la Secretaría Privada de la Alcaldía de Tuluá integrado por 9 personas asistentes, de los 14 integrantes en total.

Previamente se realizó convocatoria al grupo de trabajo, así como invitación al Director de Trabajo de Grado y la Coordinadora de Trabajos de Grado de la Universidad del Valle sede Tuluá, logrando su asistencia y participación de la actividad realizada.

La actividad se desarrolló con el acompañamiento de la profesional de psicología de la Alcaldía Municipal de Tuluá, quien apoyó la estructura y organización de las dinámicas dirigidas, previas a la aplicación del test, con el objetivo de mitigar la tensión generada y liberar la espontaneidad de los participantes.

Ilustración 11 Casa de la Cultura Tuluá



Fuente: Google maps

Las actividades tuvieron una duración de 2 horas y 30 minutos aproximadamente, a partir de las 2:00 p.m. siguiendo la programación relacionada a continuación:

Tabla 4 Programación actividad aplicación

Programación desarrollo actividad de aplicación	
Hora	Actividad
2:00 p.m.	Hora programada para el encuentro del grupo de trabajo
2:30 p.m.	Presentación de la Actividad a cargo de los investigadores
2:40 p.m.	Inicio ejercicio dinámico e integración de grupos, con el acompañamiento de la Psicóloga de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de Tuluá
3:20 p.m.	Finalización actividad dinámica y reflexión
3:25 p.m.	Lectura y sustentación del cuestionario de aplicación
3:30 p.m.	Inicio aplicación cuestionario de percepción y test sociométrico
3:50 p.m.	Finalización de la aplicación del test
4:00 p.m.	Compartir y reflexión

Fuente: Autor

De la totalidad de integrantes del grupo, sólo se presentaron 9 para el ejercicio de aplicación, puesto que los demás debían atender asuntos relacionados con las actividades laborales.

A continuación, se relacionan las personas participantes en la actividad:

Tabla 5 Asistentes actividad práctica

Cargo	Código
Secretario de Despacho	Ger
Auxiliar Administrativo, de Contratación	Nes
Auxiliar Administrativo, de Atención a Juntas Comunales	Car
Pasante SENA, Auxiliar Juntas comunales	Mar
Contratista, Profesional Protocolo y Relaciones Públicas	Gis
Contratista Técnico Comunicaciones 2	Zul
Contratista Técnico Fotografía	Dar
Contratista Auxiliar Gestión del Riesgo	Mil
Contratista, Auxiliar Secretaría Privada	Joha

Fuente: Autor

A continuación, se relacionan los faltantes:

Tabla 6 Ausentes ejercicio de aplicación

Cargo	Código
Profesional Universitario	Maf
Auxiliar Administrativo, de Atención al ciudadano	Vic
Contratista, Asesor de Comunicaciones	Rob
Contratista Técnico Comunicaciones 1	San
Auxiliar, Servicios generales	Jul

Fuente: Autor

Durante el desarrollo de las actividades de observación participante, se logró percibir la disposición paulatina que fue teniendo el grupo en la medida que se fueron llevando a cabo las actividades programadas.

El mayor nivel de tensión fue detectado durante el proceso de espera a los demás participantes, puesto que la actividad fue programada en la invitación a partir de las 2:00 p.m. y las personas participantes solo estuvieron en su totalidad hasta las 2:30 p.m. que se dio inicio a la actividad.

Una vez iniciada la presentación de la actividad se logró capturar la atención del grupo participante, el cual permitió llevar a cabo las actividades programadas conforme al procedimiento, como se puede observar en las siguientes imágenes:

Ilustración 12 Momento dinámica grupal



Fuente: Darío Hernández

Ilustración 13 Momento respuesta cuestionarios



Fuente: Autor

En la siguiente imagen se pueden observar los integrantes del grupo de trabajo, el Asesor del Trabajo de Grado y Coordinadora de Trabajos de Grado de la Universidad del Valle, sede Tuluá. Se representa el momento posterior a la finalización de la actividad programada, donde es posible apreciar el buen ambiente generado en el grupo una vez culminado el proceso de aplicación.

Ilustración 14 Momento finalización actividad



Fuente: Darío Hernández

Las 5 personas faltantes a la actividad de aplicación fueron encuestadas posteriormente de manera individual, siguiendo con el mayor apego posible a los procedimientos para la recolección de información y tratando de interferir en la menor medida con las actividades laborales.

7. CARACTERIZAR LAS ESTRUCTURAS DE ATRACCIÓN INTERPERSONAL MANIFESTADAS ENTRE LOS INDIVIDUOS DEL GRUPO

A continuación, se desarrollarán los pasos del componente 2 descrito en el numeral ...5.4...del presente trabajo en la ilustración 7, tales como la elaboración de la sociomatriz, la significación estadística de los valores generados a partir de la matriz sociométrica, el cálculo de los índices sociométricos grupales, la identificación de los tipos sociométricos, elaboración de los sociogramas por cada criterio y finalmente el análisis individual de los individuos del grupo.

A partir de los criterios determinados para la investigación y aplicación del test sociométrico, nace la sociomatriz, la cual es “la hoja-síntesis de los datos recogidos y la base de los índices sociométricos y de la significación estadística de cada uno de ellos”⁹⁷

En consecuencia, conforme al numeral ...6.1.1.3..., se utilizaron los siguientes criterios:

Criterio 1, Liderazgo

Elige a tres personas de tu actual grupo de trabajo a quienes consideras los líderes más eficaces Selecciona máximo tres personas indicando sus nombres y apellidos, es importante el orden de preferencia.

Ahora intenta adivinar quiénes te elegirían a ti como el líder más eficaz.

Criterio 2, Comunicación

¿A quiénes elegirías de tu actual grupo de trabajo, para comunicar con plena confianza tus problemas en aspectos laborales? Selecciona máximo tres personas indicando el orden de preferencia, nombres y apellidos

Ahora intenta adivinar quiénes te elegirían a ti, para comunicar con plena confianza sus problemas en aspectos laborales.

Criterio 3, Trabajo en grupo

Si tuvieras que enfrentar un plan de contingencia, y conformar un grupo de trabajo eficaz ¿A quiénes elegirías de tu actual grupo de trabajo?

Selecciona máximo tres personas indicado el orden de elección, nombres y apellidos.

Ahora intenta adivinar, en la misma situación quiénes te elegirían a ti para conformar un grupo de trabajo eficaz

Criterio 4, Afectivo

⁹⁷ ARRUGA, Arthur. Op. Cit. p. 70

Si tuvieras la oportunidad de realizar un viaje de vacaciones, y pudieras elegir a tres de tus compañeros de oficina para que te acompañaran. ¿A quiénes preferirías? Importa el orden de respuesta ¿quién crees que te preferiría a ti?

7.1 LA MATRIZ SOCIOMÉTRICA O SOCIOMATRIZ

De acuerdo con Arruga, “La matriz sociométrica es un cuadro de doble entrada, en el que en el eje superior y en el eje de ordenadas se colocan los nombres de los individuos⁹⁸”. Los nombres de los individuos fueron reemplazados por códigos, que corresponden a las 3 o 4 primeras letras del nombre de cada uno de los integrantes del grupo.

Atendiendo las sugerencias metodológicas de Arruga, se determinó los signos y valores sociométricos conforme a la siguiente descripción:

7.1.1 Signos a utilizar en la sociomatríz

Dado que para la realización de la sociomatríz es importante señalar el orden de preferencia se utilizó los números, por sus posibilidades aritméticas para el cálculo de los valores sociométricos. Es así que, teniendo en cuenta que en cada criterio es importante el orden de preferencia, se asignó al interior de la matriz un número para cada elección. Siendo 3 la valoración para el primer orden de preferencia, 2 para el segundo y 1 para el último.

La negrilla señalada en algunas elecciones, corresponde a indicar reciprocidades del individuo, esto es, que la persona que ha elegido, también lo ha elegido a él. Para a representación en la matriz, no se ha utilizado ponderación, dado el número límite de elecciones.

De igual manera se utilizaron colores para señalar diferentes criterios y resultados, como se muestra a continuación:



Amarillo: para señalar la elección que corresponde al criterio de percepción sociométrica, esto es, quien cree el individuo que le ha elegido.



Azul: señala los valores sociométricos Sp Status de elecciones e Ip Impresión de elecciones con niveles altos



Anaranjado: señala los niveles bajos de valores sociométricos Sp Status de elecciones e Ip Impresión de elecciones

⁹⁸ Ibid., p. 71

El color negro señalado en las columnas y filas donde se cruza una misma persona, indican que no habrá datos en el recuadro, puesto que el individuo no puede elegirse a sí mismo.

7.1.2 Valores sociométricos

Los valores sociométricos o cuantificación de los criterios sociométricos investigados en el presente trabajo son los siguientes:

Tabla 7 Valores sociométricos

Nombre	Símbolo	Significado	Ubicación en la sociomatríz
Status de elecciones	Sp	Conjunto de elecciones que recibe cada miembro del grupo	Debajo
Status de elecciones valorizadas	Sp val	Sp ponderando el rango de cada elección	Debajo
Expansividad positiva	Ep	Es el número de elecciones emitidas	Derecha
Elecciones recíprocas	Rp	Conjunto formado por dos teles del mismo sentido que se dirigen mutuamente dos sujetos	Derecha
Percepción de elecciones	Pp	Conjunto de individuos por los que el sujeto se cree elegido	Debajo
Percepción acertada de elecciones	P Ap	Sumatoria de las percepciones realmente acertadas	Debajo
Impresión de elecciones	Ip	Conjunto de miembros del grupo que esperan verse elegidos por el sujeto: es un signo de la reputación sobre la expansividad del sujeto. Se mide contando los signos positivos de percepción en línea.	Derecha
Falsa percepción	FP	Contraste existente entre el tele de un sujeto y la forma como es percibido por su destinatario	Debajo

Fuente: Autor

Es importante resaltar que en el presente trabajo no se utilizaron criterios de rechazo, por decisión de los investigadores, por considerar, como algunos investigadores según menciona Arruga, que “producen malos sentimientos o un cierto sentido de culpabilidad interna, induce a intolerancia o falta de comprensión, y tienden a reforzar la discriminación entre aislados o excluidos”⁹⁹.

⁹⁹ Íbid., p. 37

7.1.3 Modo de colocación de los datos

Una vez ordenadas las hojas de respuesta con la lista del sociograma, se procede a colocar en la línea de intersección de la fila del elector con la columna del elegido el número que corresponde a la elección.

De izquierda a derecha están las líneas de los electores mientras que en la parte superior están las columnas de los elegidos.

Sólo se exceptúa la percepción sociométrica, pues siendo lo más interesante de éste la adecuación o inadecuación de las impresiones subjetivas a la realidad objetiva, se invierte la colocación de los datos. Esto es, se resalta de color amarillo aquellos que el individuo cree que le van a elegir en las columnas, en lugar de las filas.

Es así, que en la sociomatrix queda señalado simultáneamente en las columnas quienes han elegido a un individuo, junto con quienes cree el individuo le van a elegir, mientras que en las filas queda indicado a quienes elige el individuo y quienes piensan ser elegidos por este.

Finalmente, se realizó una sociomatrix por cada criterio: Criterio 1 Liderazgo, Criterio 2 Comunicación, Criterio 3 Trabajo en grupo y Criterio 4 Afectivo.

Se podrá observar que algunos individuos realizaron elecciones extra grupo, sin embargo, si bien estas elecciones se representaron a efectos de medir la expansividad positiva E_p , los individuos extra grupo no fueron objeto de análisis en el presente estudio.

Criterio 1, Liderazgo

Elige a tres personas de tu actual grupo de trabajo a quienes consideras los líderes más eficaces Selecciona máximo tres personas indicando sus nombres y apellidos, es importante el orden de preferencia.

Ahora intenta adivinar quiénes te elegirían a ti como el líder más eficaz

Tabla 8 Matriz sociométrica, Criterio 1 Liderazgo

Nom	Ger	Nes	Car	Mar	Gis	Zul	Dar	Mil	Maf	Vic	Rob	San	Jul	Joha	Oct	Gus	Yus	Clau	Ep	Rp	Ip
Ger		3							1		2								3	2	1
Nes	3										2			1					3	3	4
Car	3	2		1															3	1	4
Mar	1		2												3				3	1	0
Gis	2											1				3			3	0	4
Zul		2			1							3							3	0	3
Dar	3	2												1					3	0	0
Mil		2			3												1		3	0	4
Maf	1	2									3								3	1	0
Vic	3										1							2	3	1	1
Rob		3								1		2							3	3	1
San		1									2					3			3	1	1
Jul		3									2	1							3	0	0
Joha	3	2			1														3	1	6
																				14	29
Sp Va	19	22	2	1	5	0	0	0	1	1	12	7	0	2							
Sp	8	10	1	1	3	0	0	0	1	1	6	4	0	2							
Pp	3	3	3	1	2	3	2	0	0	0	3	3	3	3							
P Ap	3	3	0	1	2	0	0	0	0	0	2	3	0	0							
FP	0	0	3	0	0	3	2	0	0	0	1	0	3	3							

Fuente: Autor

Podemos observar que en el criterio liderazgo Nes y Ger son los más elegidos por sus compañeros, siguiendo Rob y San. Nes, realiza una elección en primer lugar a Ger, lo que manifiesta una tele positiva, esto es, un sentimiento de atracción en relación con el criterio liderazgo. Se puede evidenciar en la sociomatriz ubicando el nombre de Nes en la Columna y a Ger en la fila, con el número 3, utilizado para indicar la ponderación asignada a la primera elección.

Por su parte Ger, escoge a Nes en primera elección, por lo que el número 3 está señalado con negrilla, indicando una reciprocidad de tele, de la cual ambos son conscientes, puesto que cada uno espera ser elegido por el otro, esto se puede ver en el color amarillo señalado en el recuadro de intersección de ambos individuos.

Nes, escoge también a Rob en segundo lugar, quien espera ser elegido por éste, además también Rob elige a Nes, por lo que se resalta una reciprocidad. En tercer lugar, Nes elige a Joha, quién también lo elige a él en segundo lugar, esta vez Joha no espera ser elegida por él, mientras que Nes si espera ser elegido por ella.

Ger por su parte, escoge en segundo lugar a Rob, quién no espera ser elegido por este ni corresponde a su elección. En tercer lugar, escoge a Maf, quien no espera ser elegida por él, pero corresponde a su elección, eligiéndolo también en tercer lugar.

Rob, realiza una elección en primer lugar a Nes, quien no espera ser elegido pero que corresponde su elección en segundo lugar. En segundo lugar, escoge a San, quien espera ser elegido por éste y además corresponde a su elección, también en segundo lugar, es importante resaltar que Rob también espera ser elegido por San, por lo que se evidencia una fuerte tele.

En tercer lugar, Rob escoge a Vic, quién no espera ser elegida, pero corresponde su elección también en tercer lugar. Cabe mencionar que Rob tampoco espera ser elegido por ella.

Es importante mencionar que Ger es el Jefe del área, ocupando el cargo de Directivo, Nes, es auxiliar administrativo. Rob, ocupa el cargo Asesor de Comunicaciones y es el líder del grupo de comunicaciones y prensa, integrado a su vez por San y Zul.

Zul, Dar, Mil y Jul no son elegidos por sus compañeros para éste criterio. La persona que tiene mayor impresión de elecciones IP es Joha, cabe resaltar que ella realiza labores de secretaria de Ger en la recepción de la oficina.

Criterio 2 Comunicación

¿A quienes elegirías de tu actual grupo de trabajo, para comunicar con plena confianza tus problemas en aspectos laborales? Selecciona máximo tres personas indicando el orden de preferencia, nombres y apellidos
Ahora intenta adivinar quiénes te elegirían a ti, para comunicar con plena confianza sus problemas en aspectos laborales

Tabla 9 Matriz sociométrica, Criterio 2 Comunicación

N.º	Nom	Ger	Nes	Car	Mar	Gis	Zul	Dar	Mil	Maf	Vic	Rob	San	Jul	Joha	Gus	Milt	Esp	Soc	Clau	Ep	Rp	Ip
1	Ger		3			1									2						3	3	3
2	Nes	3		2										1							3	2	4
3	Car		3												1						3	1	3
4	Mar			2	3																2	0	0
5	Gis	3								1					2						3	3	6
6	Zul					1							3		2						3	1	2
7	Dar	3	2														1				3	0	0
8	Mil					2												1	3		3	0	2
9	Maf		1			3									2						3	1	1
10	Vic	2														1				3	3	0	1
11	Rob						1						2			3					3	1	2
12	San					1	2					3									3	2	3
13	Jul	3									1				2						3	0	1
14	Joha	1	2			3															3	2	8

16 36

Sp V	18	12	5	0	11	3	0	0	1	1	3	5	1	11
Sp	7	6	2	0	6	2	0	0	1	1	3	2	1	6
Pp	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3
P Ap	3	3	1	0	3	1	0	0	1	1	3	2	0	2
FP	0	0	2	1	0	2	1	1	2	2	2	1	3	1

37

Fuente: Autor

Se puede observar que el mayor Status de elecciones para el criterio de Comunicación lo tiene Ger, quién recibe 7 elecciones, seguido por Nes, Gis y Joha, cada uno con 6 elecciones. Mar, Dar y Mil, no reciben ninguna elección de sus compañeros.

La mayor impresión de elecciones la tiene Joha, con 8 Ip, seguida por Gis con 6. Mar y Dar, no tienen impresión de elecciones. Esto es ningún compañero cree que ellos lo elegirían.

Ger, espera ser escogido y escoge en primer lugar a Nes, quien espera ser elegido por él, y además corresponde su elección también en primer lugar. Lo que demuestra una fuerte reciprocidad.

En segundo lugar, Ger, escoge a Joha, quién no espera ser elegida pero también corresponde en tercer lugar a su elección, y finalmente escoge a Gis, por quién espera ser elegido, sin embargo, ella no espera ser elegida, pero lo prefiere en primer lugar.

Nes escoge en segundo lugar a Car, por quien espera ser elegido. Ella, a su vez lo escoge y espera ser elegida por él. Ambos se eligen en segundo lugar. En tercer lugar, Nes escoge a Jul, quien no espera ser elegida por él y tampoco corresponde a su elección.

Gis, en segundo lugar, escoge a Joha, quien espera ser elegida por ella y además la elige en primer lugar, en tercer lugar, escoge a Maf, quien también la elige, en primer lugar, ambas esperan ser elegidas por la otra.

Gis, además, tiene una alta Impresión de elecciones Ip, puesto que 6 personas esperan ser elegidas por ella, Ger, Maf y Joha, que son elegidos por ella, y Mil, Rob y San, que no lo son.

Joha, tiene la más alta Ip del grupo, 8 personas esperan ser elegidos por ella, Gis, Nes y Ger, que son elegidos, y Car, Zul, Maf, Vic y Zul, que no lo son. Joha, escoge en segundo lugar a Nes, quien espera ser elegido por ella, pero no corresponde a su elección, ella tampoco espera que él la elija.

Mar y Dar, no tienen ninguna impresión de elecciones, Ip, por parte de sus compañeros.

Criterio 3, Trabajo en Grupo

3. Si tuvieras que enfrentar un plan de contingencia, y conformar un grupo de trabajo eficaz ¿A quiénes elegirías de tu actual grupo de trabajo? Selecciona máximo tres personas indicando el orden de preferencia, nombres y apellidos

Ahora intenta adivinar, en la misma situación quiénes te elegirían a ti para conformar un grupo de trabajo eficaz

Tabla 10 Matriz sociométrica, Criterio 3 Trabajo en grupo

N.º	Nom	Ger	Nes	Car	Mar	Gis	Zul	Dar	Mil	Maf	Vic	Rob	San	Jul	Joha	Edw	Ep	Rp	Ip
1	Ger		3	1								2					3	2	6
2	Nes	3								1					2		3	3	8
3	Car		2												1		3	1	1
4	Mar			3											2		2	0	0
5	Gis	1	3							2							3	0	4
6	Zul					1						3	2				3	2	1
7	Dar	3	2												1		3	0	0
8	Mil		1			2										3	3	0	1
9	Maf	2	3									1					3	1	0
10	Vic		3									2	1				3	0	1
11	Rob		2				1						3				3	2	3
12	San		2				1					3					3	2	4
13	Jul		3						1				2				3	0	0
14	Joha	3	2			1											3	1	6

14 35

Sp Val	15	26	4	0	4	2	0	1	3	0	11	8	0	6
Sp	6	11	2	0	3	2	0	1	2	0	5	4	0	4
Pp	3	3	3	1	3	3	0	3	2	2	3	3	3	3
P Ap	3	3	1	0	1	2	0	0	2	0	1	2	0	1
FP	0	0	2	1	2	1	3	0	1	2	1	1	3	2

40

Fuente: Autor

En el criterio de trabajo en grupo, Nes y Ger, concentran la mayor cantidad de elecciones por parte de sus compañeros. Así como la mayor cantidad de impresión de elecciones, al igual que Joha. Por su parte, Mar, Dar, Vic y Jul, no reciben elecciones por parte de sus compañeros. Mar, Dar, Maf y Jul, tampoco reciben impresión de elecciones.

Nes, elige en primer lugar a Ger, quien también le corresponde en primer lugar. Ambos esperan ser elegidos por el otro. En segundo lugar, Nes escoge a Joha, quien también le corresponde en segundo lugar, y ambos esperan ser elegidos por el otro.

En tercer lugar, Nes elige a Maf, quien le corresponde en primer lugar, ella espera ser elegida por él, mientras que Nes no espera ser elegido por ella.

Nes a su vez, tiene una alta impresión de elecciones, esto es que 8 de sus compañeros esperan ser elegido por él, Ger, Maf y Joha que son elegidos, y Car, Dar, Vic, Rob y Jul, que no lo son.

Es importante mencionar que “Este criterio de selección perceptiva es uno de los más claros exponentes de la empatía, ya que de la comparación de los datos obtenidos por los criterios de selección directa y por los de percepción se puede apreciar la congruencia subjetiva existente entre ambos”.¹⁰⁰

Ger, elige en segundo lugar a Rob, quién no espera ser elegido por él y tampoco corresponde a su elección. En tercer lugar, elige a Car, quien espera ser elegida por él, y le corresponde la elección en primer lugar, sin embargo él no espera ser elegido por ella. Ger atrae hacia sí, 6 impresiones perceptivas, de Nes y Car, que son elegidos, y de Gis, Dar, Maf y Joha, que no son elegidos por él en este criterio.

Joha, también resalta 6 impresiones de elecciones, 3 correspondidas a Ger, Nes y Gis, y 3 que no lo son, a Car, Zul y Dar. Sin embargo, para este criterio obtiene un Sp no significativo, solo atrae 4 elecciones hacia sí.

Es importante resaltar, que, para el criterio trabajo en grupo, sólo se realiza una elección extra grupo. De hecho, es el criterio que menos elecciones extra grupo genera. Por lo tanto, la mayoría de las elecciones se da al interior del grupo de trabajo. Sin embargo, es el criterio donde se registra una mayor Falsa percepción.

¹⁰⁰ Ibid., 40

Criterio 4, Afectivo

4. Si tuvieras la oportunidad de realizar un viaje de vacaciones, y pudieras elegir a tres de tus compañeros de oficina para que te acompañaran. ¿A quiénes preferirías? Indica el orden de preferencia, nombres y apellidos

¿Quién consideras que te ha elegido a ti?

Tabla 11 Matriz sociométrica, Criterio 4 Afectivo

N.º	Nom	Ger	Nes	Car	Mar	Gis	Zul	Dar	Mil	Maf	Vic	Rob	San	Jul	Joha	Jam	Gus	Mavi	Riv	Esp	Edw	Clau	Ep	Rp	Ip
1	Ger		3				1								2								3	1	4
2	Nes	2		1											3								3	3	7
3	Car	3	2												1								3	1	2
4	Mar			2											3	1							3	0	0
5	Gis	1											2		3								3	1	6
6	Zul					2							1		3								3	2	3
7	Dar	3																2	1				3	0	0
8	Mil					2														1	3		3	0	0
9	Maf		1			3									2								3	0	0
10	Vic		2											1								3	3	0	1
11	Rob						2						3				1						3	1	1
12	San						1					3					2						3	2	2
13	Jul		3				2								1								3	0	0
14	Joha		1			3	2																3	3	8

14 34

Sp Va	9	12	3	0	10	8	0	0	0	0	3	6	1	18
Sp	4	6	2	0	4	5	0	0	0	0	1	3	1	8
Pp	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	1	3	3	3
P Ap	2	3	1	0	1	2	0	0	0	0	1	3	0	3
FP	1	0	2	2	2	1	2	1	3	1	0	0	3	0

34

Fuente: Autor

Se resalta especialmente en el criterio afectivo, donde los individuos tienen la posibilidad de elegir 3 miembros de su grupo de trabajo para realizar un paseo de vacaciones, es donde mayor elecciones extra grupo se efectuaron. 8 elecciones en total. En su mayoría realizadas por los individuos que tienen un Sp e Ip más bajos, o no significativos, Mar, Dar, Mil, y Vic, Rob y San.

En este criterio el mayor Sp, status de elecciones, lo tiene Joha, atrayendo hacia sí 8 elecciones de sus compañeros de trabajo, así como la mayor Ip, impresión de elecciones, donde 8 personas de su grupo esperan ser elegidos por ella.

Joha elige en primer lugar a Gis, quien también la elige en primer lugar, además que ambas esperan ser elegidas por la otra. Esto es una reciprocidad perfecta. En segundo lugar, elige a Zul, quien la elige en primer lugar, igualmente, ambas esperaban ser elegidas entre ellas. En tercer lugar, Joha elige a Nes, quién no esperaba ser elegido por ella, pero la eligió en primer lugar. Cabe anotar que ella sí esperaba ser elegida por él.

Nes por su parte, elige en segundo lugar a Ger, quien lo elige en tercer lugar. Ambos esperan ser elegidos por el otro. Y elige a Car, en tercer lugar, quien lo elige en segundo, donde ambos esperaban ser elegidos entre ellos.

Es importante mencionar que, en este criterio, es donde menos Sp se realizan al interior del grupo.

7.2. SIGNIFICACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS VALORES SOCIOMÉTRICOS

De Acuerdo con Arruga¹⁰¹, si queremos saber el rango adecuado de Los resultados brutos de un test sociométrico, debemos encontrar un punto de referencia común que permanezca constante.

Según el grupo ALBOR-COHS, “Interesa poder caracterizar socialmente a los sujetos de un grupo, es decir conocer el significado exacto de los datos obtenidos a partir de la sociomatríz. Igualmente conviene poder comparar los resultados hallados en un grupo con los demás. Para lograr estos cálculos es necesario un criterio común de comparación entre los grupos”¹⁰².

¹⁰¹ ARRUGA, Arthur. Op. Cit. p. 92

¹⁰² GRUPO ALBOR-COHS (España). BULL-S Test de Evaluación Sociométrica de la Violencia entre Escolares. Manual de Referencia (Versión 2.2). Protocolo Magallanes, 2012. 33 p. ISBN: 978-84-95180-63-6

Para realizar la significación estadística de los valores sociométricos se utilizó la Probabilidad Teórica del Azar propuesta por Arruga¹⁰³, que nos permite conocer:

La probabilidad de que un elector S escoja otro individuo R en d elecciones

$p = \frac{d}{N-1}$	$d =$ Número de elecciones que S puede hacer
	$N =$ Total de miembros del grupo

Probabilidad de que S no escoja a R en las d elecciones

$q =$	Probabilidad de que S no escoja a R en las d elecciones
-------	---

$$q = \frac{N - 1 - d}{N - 1}$$

La función binomial de la probabilidad

La determinan tres parámetros: la Media (M), la desviación típica (σ) y la asimetría o grado de oblicuidad del sociométrico cuyo valor buscamos (a).

$$M = p (N-1)$$

$$\sigma = \sqrt{(N-1) p \cdot q}$$

$$a = \frac{q - p}{\sigma} = (q - p) \frac{1}{\sigma}$$

La puntuación estándar de la probabilidad (X), el valor sociométrico cuya significación se busca: $X = M \pm t$. a donde, t = índice correspondiente a la probabilidad de una simetría determinada.

El valor t es buscado en las tablas de Salvosa, de acuerdo con los umbrales de probabilidad que se quiere adoptar. Para este caso se adoptó el umbral P.05, que equivale a la significación de un valor con un margen de error del 5%, este es el más utilizado en el test sociométrico, según Arruga.

¹⁰³ ARRUGA, Arthur. Op. Cit. P, 93

Tabla 12 Tabla de Salvosa para la t

Grado de oblicuidad izquierda	P.05	P.01	P.001	Grado de oblicuidad derecha	P.05	P.01	P.001
0.0	-1.64	-2.33	-3.09	0.0	1.64	2.33	3.09
0.1	-1.62	-2.55	-2.95	0.1	1.67	2.54	3.21
0.2	-1.59	-2.18	-2.81	0.2	1.70	2.47	3.38
0.3	-1.56	-2.10	-2.67	0.3	1.73	2.54	3.52
0.4	-1.52	-2.03	-2.53	0.4	1.75	2.62	3.81
0.5	-1.49	-1.95	-2.40	0.5	1.77	2.69	3.87
0.6	-1.46	-1.88	-2.27	0.6	1.80	2.76	3.96
0.7	-1.42	-1.81	-2.14	0.7	1.82	2.86	4.10
0.8	-1.39	-1.73	-2.02	0.8	1.84	2.89	4.24
0.9	-1.35	-1.66	-1.90	0.9	1.86	2.96	4.39
1.0	-1.32	-1.59	-1.79	1.0	1.88	3.02	4.53
1.1	-1.28	-1.52	-1.68	1.1	1.89	3.09	4.67

104

Una vez realizadas las operaciones anteriores, encontramos dos resultados:

Uno superior: $X = M + t \cdot a$

Otro inferior: $X = M - t \cdot a$

Estos son los límites para los valores superior e inferior en cada ítem.

7.2.1 SP= Status de elecciones

Siendo:

$$p = d/N-1$$

$$p = 0,23$$

$$q = 1-p$$

$$q = 0,77$$

$$M = p (N-1)$$

$$M = 3,00$$

$$\sigma = \sqrt{(N-1) p \cdot q}$$

¹⁰⁴ Ibíd., p. 95

$$\sigma = 1,52$$

$$a = (q - p) / \sigma$$

$$a = 0,35$$

Obtenemos:

X Sup. 5,7

X Inf. 0,7

Eligiendo el nivel de confianza de P.05 en la tabla Salvosa, los:

Sp iguales o inferiores a 0,7 son significativamente bajos

Sp iguales o superiores a 5,7 son significativamente altos

Criterio 1, Liderazgo

Tabla 13 Estadísticas liderazgo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE SP EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Nes	Los demás	Zul
Ger		Dar
Rob		Mil
		Jul

Fuente: Autor

Criterio 2, Comunicación

Tabla 14 Estadísticas comunicación

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE SP EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Ger	Los demás	Mar
Nes		Dar
Gis		Mil
Joha		

Fuente: Autor

Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 15 Estadísticas trabajo en grupo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE SP EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Nes (11)	Los demás	Mar
Ger (6)		Dar
		Vic

		Jul
--	--	-----

Fuente: Autor

Criterio 4, Afectivo

Tabla 16 Estadísticas criterio afectivo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE SP EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Joha (8)	Los demás	Mar (0)
Nes (6)		Dar (0)
		Mil (0)
		Maf (0)
		Vic (0)

Fuente: Autor

7.2.2. Ep= Expansividad de elecciones

Como los parámetros de Ep son exactamente los mismos que los de Sp, sus límites inferiores y superiores serán idénticos.

Como la amplitud de la variable Ep es 3, dado el numero límite de elecciones, todos los individuos tienen una expansividad no significativa en los 4 criterios.

Tabla 17 Estadísticas Ep

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Ep EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
	Todo el grupo	

Fuente: Autor

7.2.3. Pp= Percepción de elecciones

Como los parámetros de Pp son exactamente los mismos que los de Sp, sus límites inferiores y superiores serán idénticos.

Criterio 1, Liderazgo

Tabla 18 Estadísticas Pp Liderazgo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Pp EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
	Los demás	Mil

		Maf
		Vic

Fuente: Autor

Criterio 2, Comunicación

Tabla 19 Estadísticas Pp Comunicación

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Pp EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
	Todo el grupo	

Fuente: Autor

Criterio 3, Trabajo en grupo

tabla 20 Estadísticas Pp Trabajo en grupo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Pp EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
	Todo el grupo	Mil

Fuente: Autor

Criterio 4, Afectivo

Tabla 21 Estadísticas Pp Afectivo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Pp EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
	Todo el grupo	

Fuente: Autor

7.2.4. Ip= Impresión de elecciones

Como los parámetros de Ip son exactamente los mismos que los de Sp, sus límites inferiores y superiores serán idénticos.

Criterio 1, Liderazgo

Tabla 22 Ip Liderazgo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Ip EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Joha (6)	Todos los demás	Mar
		Dar
		Maf
		Jul

Fuente: Autor

Criterio 2, Comunicación

Tabla 23 Ip Comunicación

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Ip EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Joha (8)	Todos los demás	Mar
Gis (6)		Dar

Fuente: Autor

Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 24 Ip trabajo en grupo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Ip EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Nes (8)	Todos los demás	Mar
Ger (6)		Dar
Joha (6)		Maf
		Jul

Fuente: Autor

Criterio 4, Afectivo

Tabla 25 Ip Afectivo

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE Ip EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Joha (8)	Todos los demás	Mar (0)
Nes (7)		Dar (0)
Gis (6)		Mil (0)
		Maf (0)
		Jul (0)

Fuente: Autor

7.2.5. Significación general de valores

Criterio 1, Liderazgo

Tabla 26 Valores liderazgo

SIGNIFICACIÓN DE VALORES EN P.05		
ALTOS 5,6	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7

Sp. Nes (10), Ger (8), Rob (6)	Todos los demás	Zul, Dar, Mil, Jul; 0
Ep.	Todo el grupo	
Pp.	Todos los demás	Mil, Maf Vic; 0
Ip. Joha (6)	Todos los demás	Mar, Dar, Maf, Jul; 0

Fuente: Autor

Criterio 2, Comunicación

Tabla 27 Valores Comunicación

SIGNIFICACIÓN DE VALORES EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Sp. Ger (7), Nes (6), Gis(6), Joha(6)	Todos los demás	Mar, Dar, Mil; 0
Ep.	Todo el grupo	
Pp.	Todo el grupo	
Ip. Joha(8), Gis(6)	Todos los demás	Mar, Dar; 0

Fuente: Autor

Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 28 Valores trabajo en grupo

SIGNIFICACIÓN DE VALORES EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Sp. Nes (11), Ger (6)	Todos los demás	Mar, Dar, Vic, Jul; 0
Ep.	Todo el grupo	
Pp.	Todos los demás	Mil; 0
Ip. Nes (8), Ger (6), Joha (6)	Todos los demás	Mar, Dar, Maf, Jul; 0

Fuente: Autor

Criterio 4, Afectivo

Tabla 29 Valores afectivo

SIGNIFICACIÓN DE VALORES EN P.05		
ALTOS 5,7	NO SIGNIFICATIVOS	BAJOS 0,7
Sp. Joha (8), Nes (6)	Todos los demás	Mar, Dar, Mil, Maf, Vic; 0
Ep.	Todo el grupo	
Pp.	Todo el grupo	

Ip. Joha (8), Nes (7) Gis (6)	Todos los demás	Mar, Dar, Mil, Maf, Jul; 0
----------------------------------	-----------------	-------------------------------

Fuente: Autor

7.3. ÍNDICES SOCIOMÉTRICOS

De acuerdo con Arruga¹⁰⁵, la relación existente entre dos valores sociométricos es llamada índice sociométrico. Estos pueden clasificarse en dos grupos, los individuales que hacen referencia a los individuos y los globales, que hacen referencia al grupo.

Individuales:

Tabla 30 Índices sociométricos

Nombre	Código	Significado	Formula
Conexión afectiva	CA	Mide la relación existente entre las elecciones recíprocas y las elecciones realizadas en total	$CA = R_p / S_p$
Atención Perceptiva	AP	Mide la relación existente entre la percepción de elecciones y el estatus de elecciones.	$AP = P_p / S_p$
Realismo perceptivo	RP	Relación entre la percepción acertada de elecciones y la percepción de elecciones.	$RP = P \cdot A_p / P_p$
Distancia sociométrica entre dos individuos	DS	Es la suma de los datos fundamentales del test sociométrico que relacional a estos dos miembros. Los resultados tendrán una amplitud de - 4 (máxima distancia) a + 4 (mínima distancia o máxima unión) siendo 0 el valor medio o de diferencia. Se tendrán en cuenta las ponderaciones de elección de 1 a 3, donde el valor de la	1) Relación sociométrica de A hacia B: + 1 si A elige a B 0 si A no elige ni rechaza B - 1 si A rechaza a B 2) Relación sociométrica de B hacia A: +1 si B elige a A 0 si B no elige ni rechaza a A -1 si B rechaza a A 3) Percepción sociométrica de A hacia B: +1 si A se considera elegido por B

¹⁰⁵ Ibid., p. 105

Nombre	Código	Significado	Formula
		distancia para 3 será 2, y el valor de la distancia sociométrica para 2 y 1, será 1.	0 si A no se considera elegido ni rechazado por B -1 si A se considera rechazado por B 4) Percepción sociométrica de B hacia A: +1 si B se considera elegido por A 0 si B no se considera elegido ni rechazado por A -1 si B se considera rechazado por A
Status sociométrico	SS	Conocido también como nivel sociométrico, o índice sociométrico, pretende determinar la posición de cada miembro dentro del grupo. En este índice el 0 es el valor medio, que no indica popularidad ni tampoco rechazo. Un índice positivo manifiesta popularidad. Un índice negativo manifiesta exclusión.	$SS = ((Sp + Pp) - (Sn + Pn)) / N - 1$
Indices grupales:			
Índice de asociación o Índice de cohesión	IA	Mide cómo los individuos de un grupo se escogen entre sí (La amplitud de este índice varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible)	$IA = R_p / dN$
Índice de coherencia	IC	Nos da la relación existente entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las elecciones efectuadas. (La amplitud de este índice va de 0 a 1, indicando 1 la coherencia total de las elecciones entre sí, y 0 que no existe ninguna coherencia entre las elecciones que se han efectuado.	$IC = \Sigma R_p / \Sigma S_p$
Índice de intensidad social	IS	Busca la productividad o expansividad total del grupo. Es la suma de la media	$IS = (\Sigma S_p + \Sigma S_n) / N - 1$

Nombre	Código	Significado	Formula
		aritmética de elecciones y rechazos.	

Fuente: Arruga

7.3.1 índices sociométricos grupales

Criterio 1, Liderazgo

Tabla 31 Índices sociométricos grupales Liderazgo

IA	índice de asociación o Índice de cohesión	$IA = R_p / dN$	0,33
IC	índice de coherencia	$IC = \sum R_p / \sum S_p$	0,38
IS	Índice de intensidad social	$IS = (\sum S_p + \sum S_n) / N - 1$	2,85

Fuente: Autor

Criterio 2, Comunicación

Tabla 32 Índices sociométricos grupales Comunicación

IA	índice de asociación o Índice de cohesión	$IA = R_p / dN$	0,38
IC	índice de coherencia	$IC = \sum R_p / \sum S_p$	0,43
IS	Índice de intensidad social	$IS = (\sum S_p + \sum S_n) / N - 1$	2,85

Fuente: Autor

Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 33 Índices sociométricos grupales, Trabajo en grupo

IA	índice de asociación o Índice de cohesión	$IA = R_p / dN$	0,33
IC	índice de coherencia	$IC = \sum R_p / \sum S_p$	0,35
IS	Índice de intensidad social	$IS = (\sum S_p + \sum S_n) / N - 1$	3,08

Fuente: Autor

Criterio 4, Afectivo

Tabla 34 índices sociométricos grupales, Afectivo

IA	índice de asociación o Índice de cohesión	$IA = R_p / dN$	0,33
IC	índice de coherencia	$IC = \sum R_p / \sum S_p$	0,41
IS	Índice de intensidad social	$IS = (\sum S_p + \sum S_n) / N - 1$	2,62

Fuente: Autor

Dado que la amplitud del IA varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible, encontramos que el grupo en general es poco asociado, el mayor índice de cohesión se encuentra en el criterio de comunicación 0.38, sin embargo, sigue siendo bajo, esto es, que los individuos se escogen poco entre sí.

Al igual que el IA, el IC también es bajo, puesto que su amplitud va de 0 a 1, indicando 1 la coherencia total de elecciones entre sí, y 0 que no existe coherencia entre las elecciones que se han efectuado. La comunicación, también alcanza el mayor índice obtenido, 0.43

El mayor índice de intensidad social se presenta en el criterio de trabajo en grupo, donde se muestra una mayor productividad o expansividad total del grupo, en este criterio la mayoría de las elecciones son intragrupo.

7.4. TIPOS SOCIOMÉTRICOS

En el presente trabajo se clasificaron dos tipos sociométricos que surgen en consonancia con los valores sociométricos hallados. Estos son:

Populares: aquellos que poseen un Sp significativamente alto.

Olvidados: los no rechazados, que poseen un Sp significativamente bajo. Según Arruga¹⁰⁶, dentro de este grupo puede distinguirse entre:

Desatendidos: que poseen un Ep significativamente alto.

Olvidados: propiamente dichos, que poseen un Ep no significativo.

Aislados: que poseen un Ep significativamente bajo.

Es así, que en el grupo estudiado se obtiene:

Tabla 35 Tipos sociométricos

Tipo Sociométrico	Criterio 1, Liderazgo	Criterio 2, Comunicación	Criterio 3, en Trabajo grupo	Criterio 4, Afectivo
Populares: Aquellos con Sp igual o superior a 5,7	Nes (10) Ger (8) Rob (6)	Ger (7) Nes (6) Joha (6) Gise (6)	Ger (6) Nes (11)	Joha (8) Nes (6)

¹⁰⁶ Ibíd., p. 119

Olvidados: Aquellos con Sp igual o inferior a 0,7	Zul (0) Dar (0) Mil (0) Jul (0)	Mar (0) Dar (0) Mil (0)	Mar (0) Dar (0) Jul (0) Vic (0)	Mar (0) Dar (0) Mil (0) Maf (0) Vic (0)

7.5. SOCIOGRAMAS

El sociograma es una técnica complementaria de la sociometría que permite observar en una representación gráfica, las teles de los individuos al interior del grupo. Siguiendo el orden propuesto por Arruga, se procedió a realizar inicialmente sociograma de elecciones recíprocas y posteriormente un sociograma de elecciones, que difiere del primero en que se colocan además las elecciones que no son compartidas, dejando evidenciadas finalmente un sociograma por criterio, en el que se representa las elecciones recíprocas, con la primera y segunda elección de cada individuo.

Para la elaboración de los Sociogramas, se utilizó el modelo de diagrama de Northway, mencionado por Arruga¹⁰⁷, donde se divide el espacio disponible en tres círculos concéntricos, colocando en el círculo central los sujetos significativamente altos, en el anillo intermedio los no significativos, y en el anillo exterior los significativamente bajos ,con lo que tenemos una posición precisa de cada individuo.

7.5.1 Símbolos y estructuras



Representación de un sujeto femenino



Representación de un sujeto masculino



Reciprocidad de elección



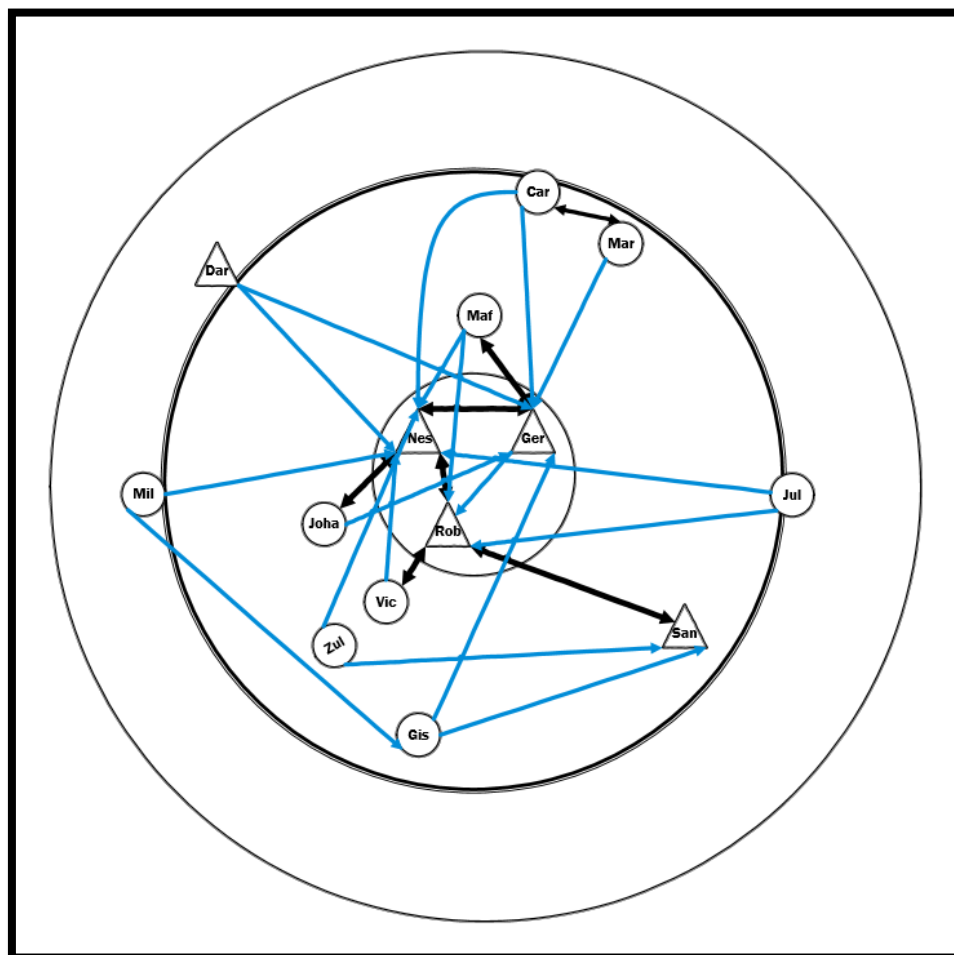
Elección

¹⁰⁷ Ibid., 122

Posteriormente se realizará el sociograma individual correspondiente a cada individuo en los diferentes criterios, donde se da la plasmación más adecuada de lo que Moreno llama el Átomo social, el fundamento de la existencia de un grupo. Se presentará en el modelo de Sociograma de Distancia Sociométrica, el más completo de todos los sociogramas individuales, de acuerdo a Arruga¹⁰⁸.

7.5.2 Sociograma Criterio 1, Liderazgo

Ilustración 15 Sociograma liderazgo



Fuente: Autor

Se pueden observar las estructuras generadas al interior del grupo, representadas con las elecciones recíprocas, en la colocación de los individuos se han tenido en cuenta la significación de los valores Sp de cada individuo. Nes, Ger y Rob, ocupan el círculo central, mientras que Jul, Mil y Dar ocupan el anillo exterior. Los demás

¹⁰⁸ Íbid., p. 143

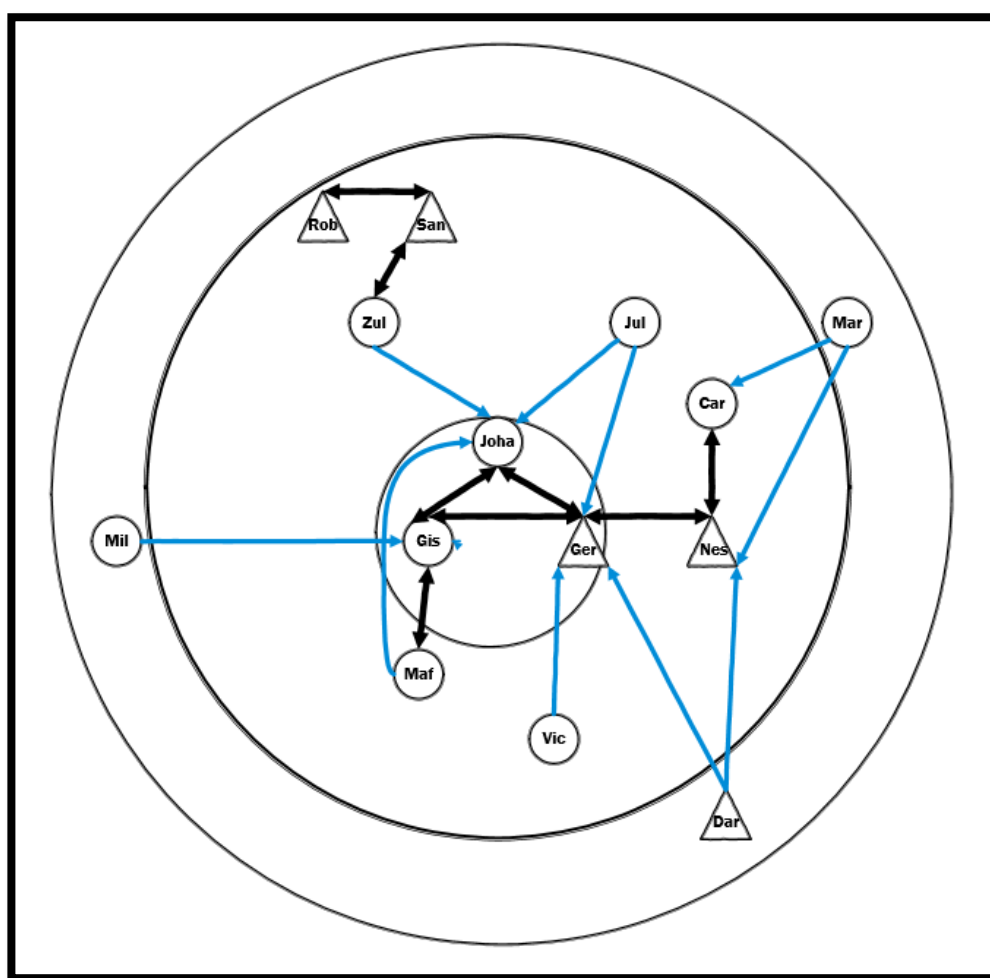
han ido al anillo intermedio. Se han trazado las reciprocidades señalando en color negro grueso, a las que podemos llamar fuertes y en azul fino a las simples.

Observamos una fuerte cohesión entre los individuos Rob, Nes y Ger, quienes sostienen el mayor número de elecciones recíprocas, formando una estructura de cadena de reciprocidades que conecta las demás elecciones al interior del grupo.

Car y Mar, establecen una diada entre ellas y no tienen elecciones recíprocas que las conecten con el interior del grupo, aunque establecen un triángulo de elecciones simples con Ger.

7.5.3 Sociograma Criterio 2, Comunicación

Ilustración 16 Sociograma comunicación



Fuente: Autor

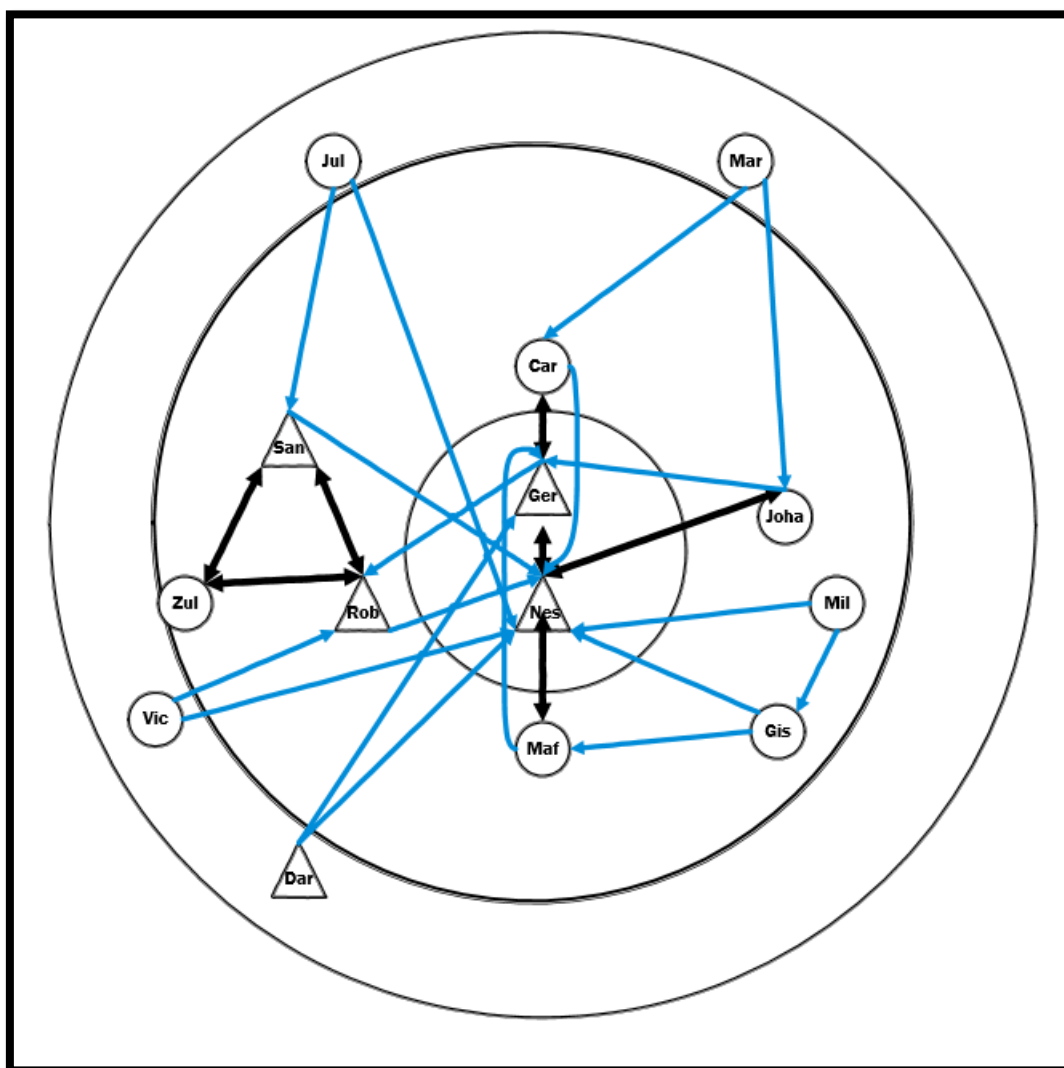
En el criterio de comunicación, se puede observar una triada de elecciones recíprocas entre Joha, Gis y Ger, estableciendo además una cadena de reciprocidades que los conecta con Nes, Car y Maf.

Se nota especialmente una cadena de elecciones recíprocas entre Rob, San y Zul, que finalmente Zul conecta con el resto del grupo.

Se observa como Mar, Mil y Dar se encuentran por fuera del segundo círculo de manera aislada. Mar conecta en un triángulo de elecciones con Nes y Car. Y Dar conecta en triángulo de elecciones simples con Nes y Ger.

7.5.4 Sociograma Criterio 3, Trabajo en grupo

Ilustración 17 Sociograma trabajo en grupo



7.5.4

Fuente: Autor

El sociograma del criterio trabajo en grupo manifiesta especialmente una triada perfecta generada entre los individuos San, Zul y Rob, esto es fácil de comprender

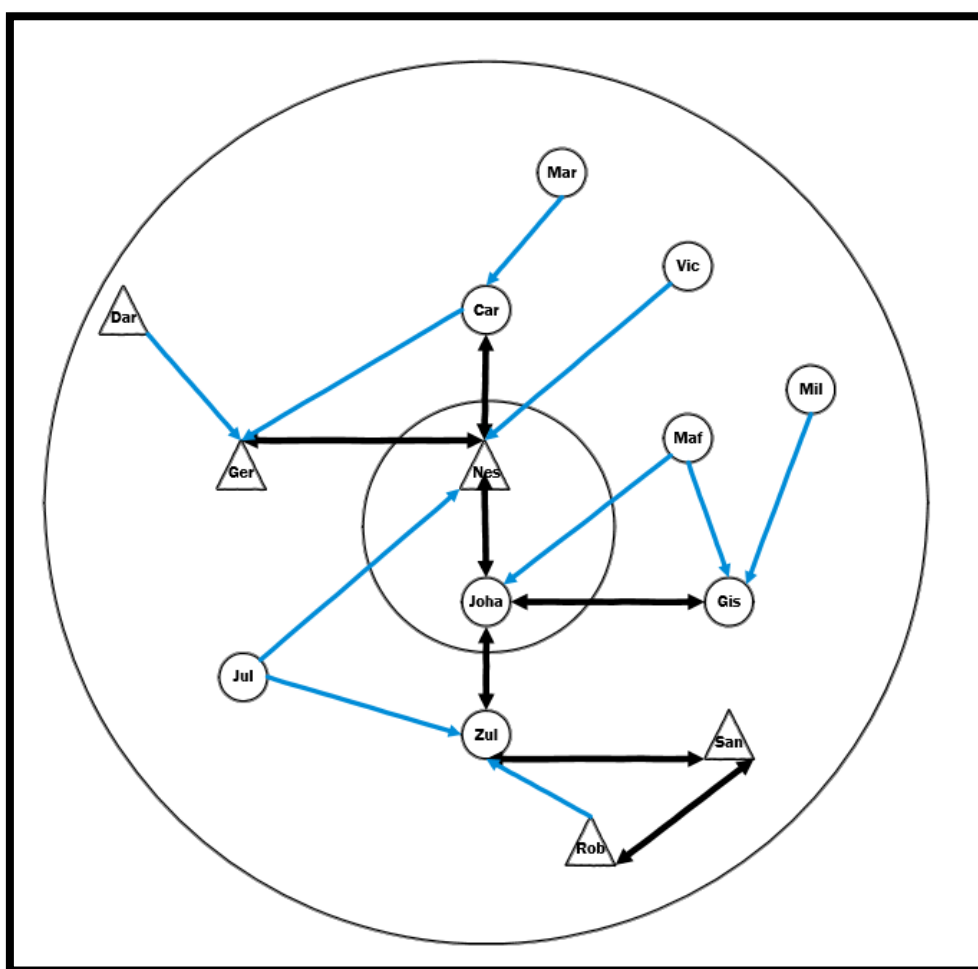
puesto que son los integrantes del área de comunicaciones al interior de la Secretaría Privada.

Se resalta como este grupo corresponde a sus elecciones mutuamente para el trabajo, reciben y realizan elecciones simples por fuera del subgrupo.

Por otro lado, Nes y Ger, quienes concentran la mayor parte de las elecciones del grupo, ubicados en el centro del primer círculo, establecen una cadena de elecciones recíprocas con Car, Maf y Joha.

7.5.5 Sociograma Criterio 4, Afectivo

Ilustración 18 Sociograma afectivo



Fuente: Autor

Este criterio particular, relacionado con las teles afectivas, enseña principalmente una estructura de cadena que se integra en reciprocidades fuertes y simples, la

cadena principal de elecciones recíprocas se organiza desde Ger hasta Rob, incluyendo a Car, Nes, Joha, Gis, Zul y San.

De estas elecciones recíprocas se desprenden triángulos como el formado entre Ger, Car y Nes.

Otro triángulo, se forma entre Zul, San y Rob. Esta vez Zul, rompe la reciprocidad perfecta realizando una elección por fuera del subgrupo, pero enlazando con la cadena de reciprocidades generada en el grupo principal.

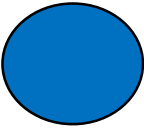
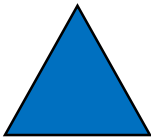
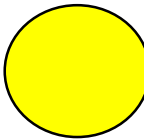
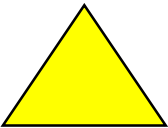
Una triada más simple se forma entre Maf, Joha y Gis.

7.6. ANÁLISIS INDIVIDUAL

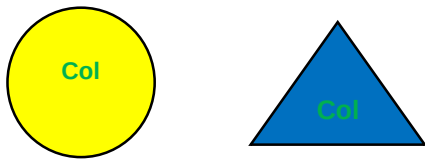
Considerando que, de acuerdo con Arruga, “no sería completo un test sociométrico aplicado si no se realiza un estudio individual de cada componente del grupo, en orden a conocer concretamente su status sociométrico y coadyuvar con una visión lo más completa posible a su educación social”¹⁰⁹.

Para ello, se realizó el siguiente procedimiento de sistematización de datos: Status sociométrico, cálculo de los índices individuales y sociograma individual, para este último se utilizaron los siguientes símbolos:

Tabla 36 Tabla de símbolos

Símbolo	Significado
	Individuo femenino: representado con un círculo de color azul que lleva las tres o cuatro letras que representan el nombre, generalmente en color negro.
	Individuo masculino: representado con un triángulo de color azul que lleva las tres o cuatro letras que representan el nombre del sujeto.
 	Percepción de elecciones: se resalta de color amarillo el círculo o el triángulo que representan los sujetos femenino o masculino

¹⁰⁹ Ibíd., p. 138

	Impresión de elecciones: se representa señalando con color verde las letras que representan el nombre de los sujetos femenino o masculino.
	Reciprocidades
	Elecciones

Fuente: Autor

Para representar el status sociométrico, conjunto de valores sociométricos obtenidos por un individuo en el test sociométrico, se mostrará estadísticamente, y gráficamente, esta última, colocando en su círculo adecuadamente dividido los valores sociométricos significativos, dividiendo diametralmente el círculo en los 4 valores sociométricos existentes.

En la mitad superior los valores de elección Ep, Sp, y en la mitad inferior los valores de percepción Ip, Pp, a la derecha lo que recibe o espera recibir el sujeto y a la izquierda lo que emite o se espera que emita el sujeto, coloreándose de color azul los valores significativamente altos y de color rojo los significativamente bajos, dejando en blanco los valores no significativos.

7.6.1 Análisis individual de Ger

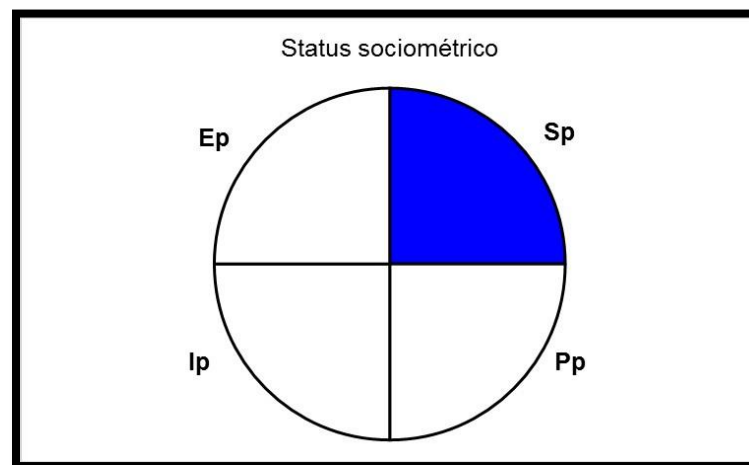
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 37 DS Criterio Liderazgo, Ger

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Nes	4	1	5
Car	2	2	4
Mar	1	0	1
Gis	1	0	1
Zul	0	0	0
Dar	2	0	2
Mil	0	0	0
Maf	2	0	2
Vic	2	0	2
Rob	1	0	1
San	0	0	0
Jul	0	0	0
Joha	2	1	3
			21

Fuente: Autor

Figura 1 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Ger



Fuente: Autor

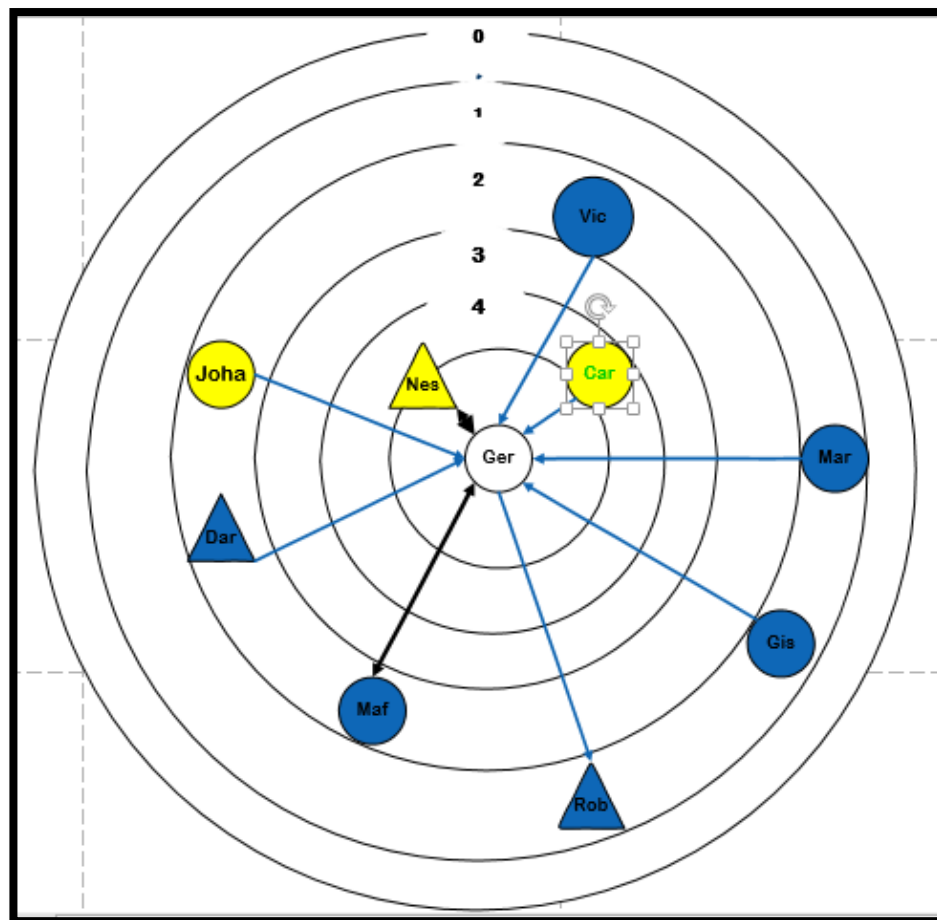
Tabla 38 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Ger

Índices Individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,25
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,38
RP	Realismo perceptivo	Pap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,85

Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico indica que Ger es un individuo cuya expansividad social no es notable, ni el grupo espera de él que lo sea. En cambio es muy elegido, sin esperar serlo. Es en consecuencia un sujeto muy popular que conoce bien su status sociométrico, sin que el grupo espere de él demasiado.

Figura 2 Átomo social Criterio Liderazgo, Ger



Fuente: Autor

El sociograma de Distancia Sociométrica, se realiza a partir del cálculo del índice de distancia sociométrica de todos los componentes del grupo relacionados con el sujeto. Luego se colocan en el anillo que les corresponda de un conjunto de círculos concéntricos alrededor del sujeto, con lo que la distancia sociométrica queda también representada gráficamente.

Enseña como Ger, solamente manifiesta una impresión de elecciones a Car, quien cree que va ser elegida, sin embargo, Ger no la elige. Ger espera ser elegido por Joha, Nes y Car, quienes finalmente lo eligen. Con Nes y Maf tiene elecciones recíprocas, aunque por esta última no esperaba ser elegido, ni ella elegida por él.

También eligen a Ger, Dar, Gis, Mar y Vic, sin recibir reciprocidad en sus elecciones. Ger elige a Rob, aunque no espera ser elegido por él, tampoco recibe reciprocidad en su elección.

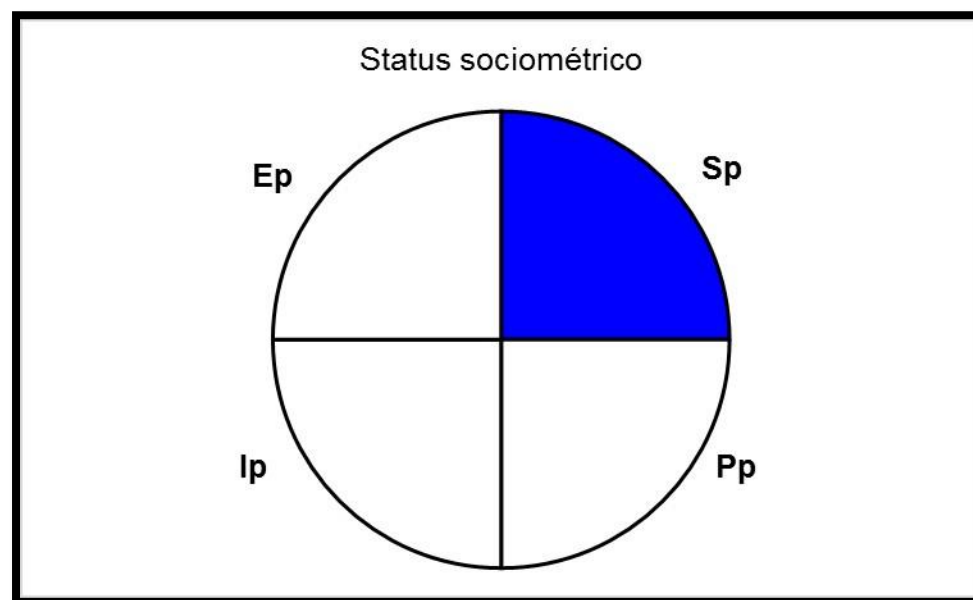
Criterio 2, Comunicación

Tabla 39 DS Criterio Comunicación, Ger

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Nes	4	2	6
Car	2	1	3
Mar			0
Gis	3	1	4
Zul			0
Dar	2	1	3
Mil			0
Maf			0
Vic	1		1
Rob			0
San			0
Jul	2		2
Joha	2	1	3
			22

Fuente: Autor

Figura 3 Status sociométrico Criterio Comunicación, Ger



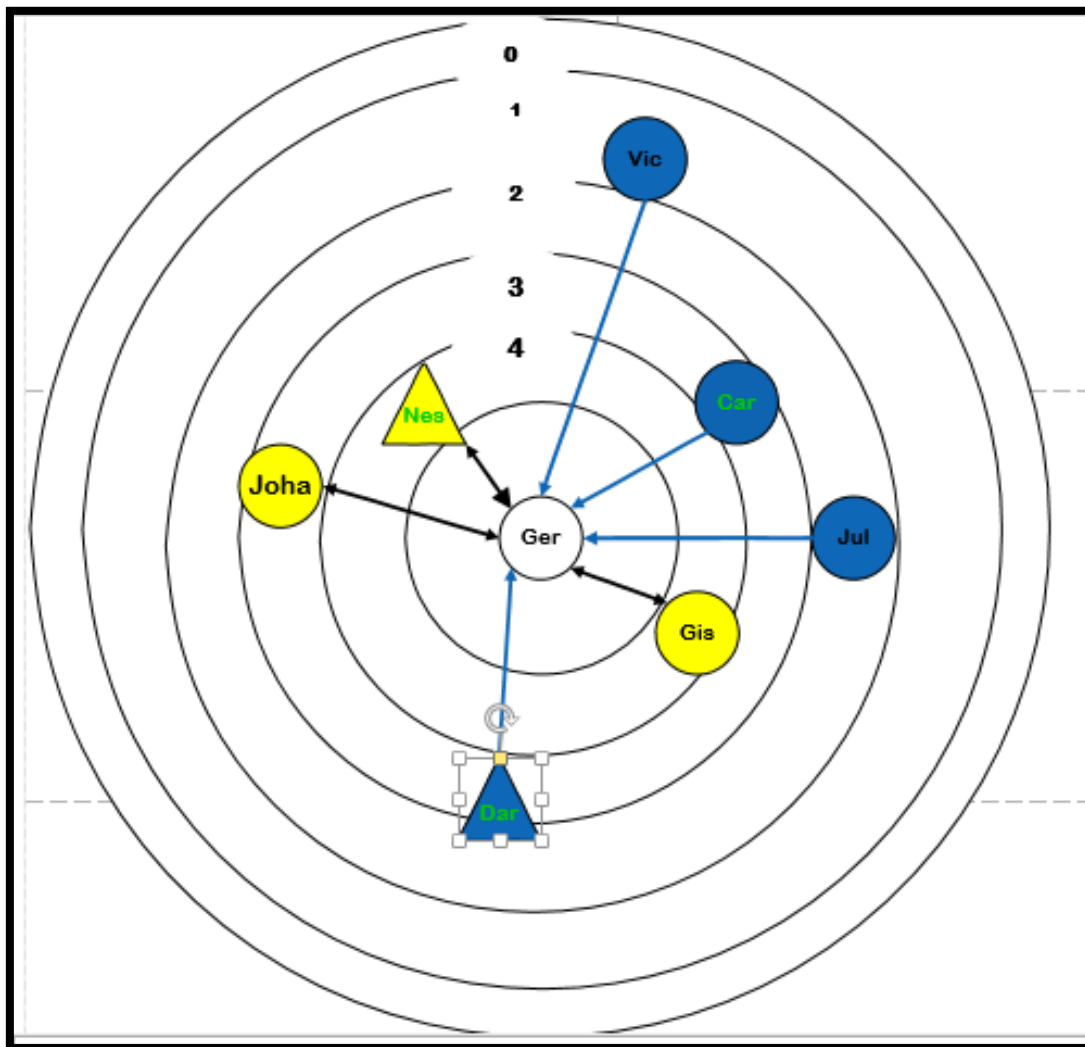
Fuente: Autor

Tabla 40 Índices individuales Criterio Comunicación, Ger

Índices Individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,43
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,43
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,69

Fuente: Autor

Figura 4 Átomo social Criterio Comunicación, Ger



Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico, indica igualmente que Ger es un individuo cuya expansividad social no es notable, ni el grupo espera de él que lo sea. En cambio es muy elegido, sin esperar serlo.

Es en consecuencia, es un sujeto muy popular que conoce bien su status sociométrico, sin que el grupo espere de él demasiado.

Ger, es un individuo claramente popular. Obtiene la mayor cantidad de elecciones ($Sp=7$), y sus percepciones de elecciones son totalmente correspondidas. Sin embargo, tiene una impresión de elecciones no significativa ($Ip=3$).

Tiene un índice de CA y AP en un nivel medio (0.43), el mayor índice de RP (1) y un Status Sociométrico no excesivo (1.69 sobre 6), etcétera.

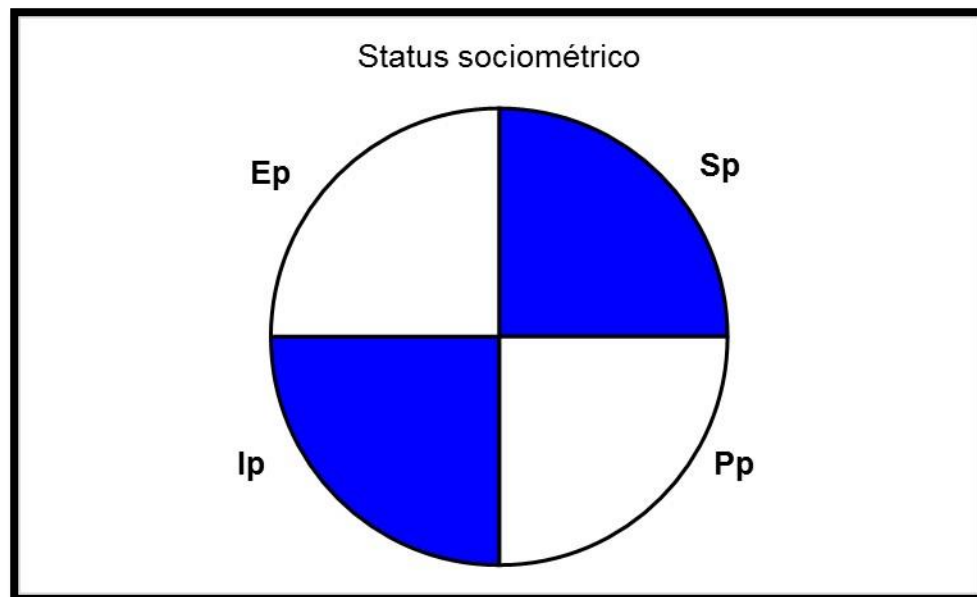
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 41 DS Criterio Trabajo en grupo, Ger

Sujetos	Sp	Pp	Total
Nes	4	2	6
Car	3	1	4
Mar			0
Gis	1	2	3
Zul			0
Dar	2	1	3
Mil			0
Maf	1	1	2
Vic			0
Rob	1		1
San			0
Jul			0
Joha	2	2	4
			23

Fuente: Autor

Figura 5 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Ger



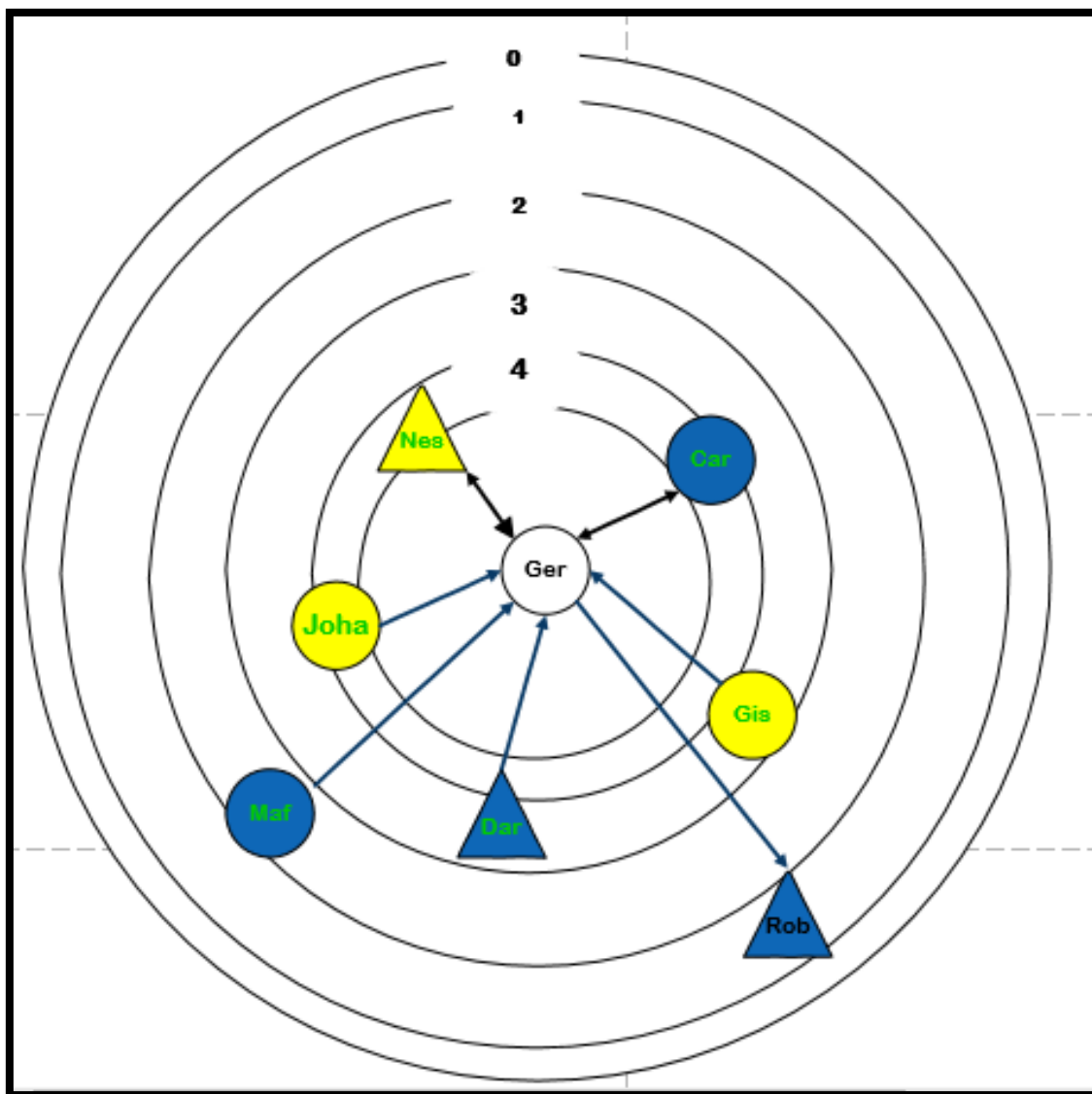
Fuente: Autor

Tabla 42 Índices Individuales, Ger, Trabajo en grupo

Índices Individuales			Valor
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,33
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,50
RP	Realismo perceptivo	Pap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,77

Fuente: Autor

Figura 6 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Ger



Fuente: Autor

Se observa en el gráfico de status sociométrico que en este criterio de trabajo en grupo Ger, tiene un alto valor de status de elecciones ($Sp=6$), al igual que su impresión de elecciones ($Ip=6$) también es elevada.

Lo eligen 6 personas, tres de las cuales él esperaba elección, Nes, Gis y Joha, quienes también esperaban su elección, sin embargo, Ger, solo elige a Nes. Ger, realiza nuevamente una elección a Rob, quien no espera que lo elija, ni le corresponde en su elección.

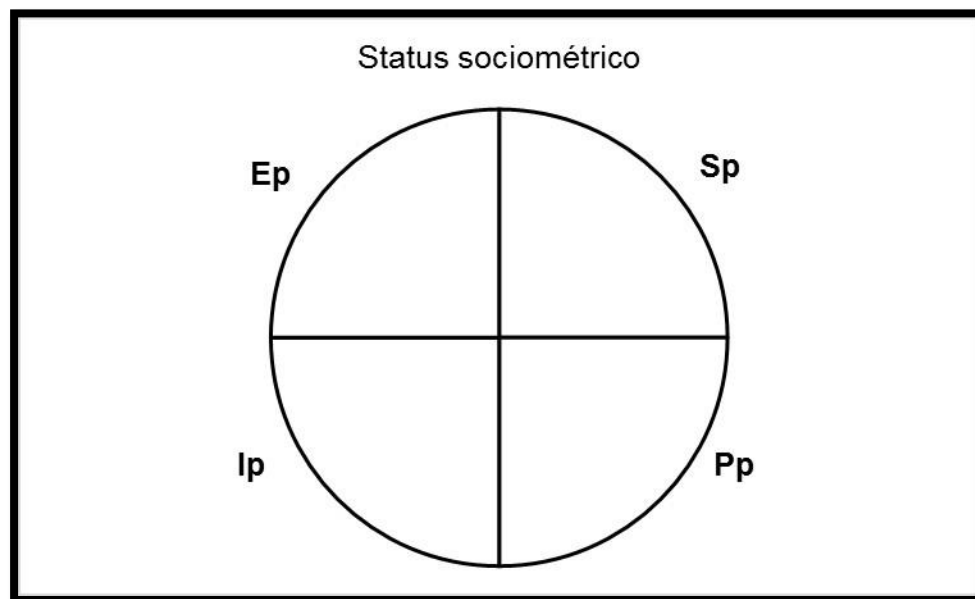
Criterio 4, Afectivo

Tabla 43 DS Criterio Afectivo, Ger

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Nes	2	2	4
Car	2	1	3
Mar			0
Gis	1	2	3
Zul	1		1
Dar	2	1	3
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1	1	2
			16

Fuente: Autor

Figura 7 Status sociométrico Ger, Afectivo



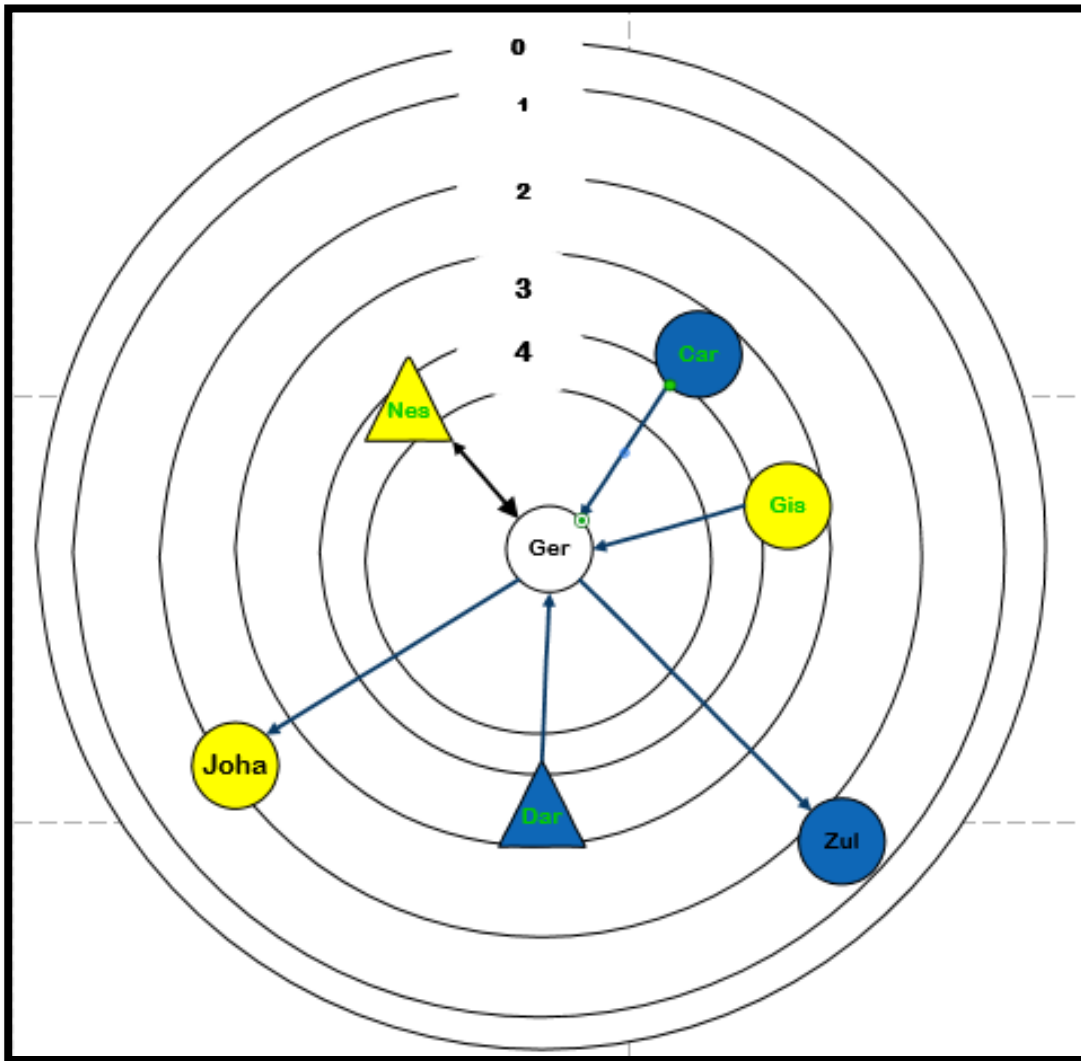
Fuente: Autor

Tabla 44 Índices individuales Criterio Afectivo, Ger

Índices Individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,25
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,75
RP	Realismo perceptivo	Pap/Pp	0,67
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,23

Fuente: Autor

Figura 8 Átomo social Criterio Afectivo, Ger



Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico, enseña que Ger tiene una significación de valores no significativa en este criterio afectivo, es elegido muy pocas veces por sus compañeros, y sólo es elegido por dos de las personas por las que espera ser elegido. Elige a Joha y a Zul, quienes no esperan ser elegidas por él y tampoco corresponden a su elección. Dar, Gis, Car y Nes integran el grupo de su impresión de elecciones Ip, sin embargo, de ellos, sólo elige a Nes. Su conexión afectiva CA en este criterio es significativamente baja, aunque su AP y RP, superan la media. Su status sociométrico tampoco es extenso.

Se puede observar claramente que, en los cuatro criterios analizados, Ger comparte elecciones recíprocas con Nes, y en las cuatro esperas ser elegido por él, lo que expone una tele significativamente fuerte.

7.6.2 Análisis individual de Nes

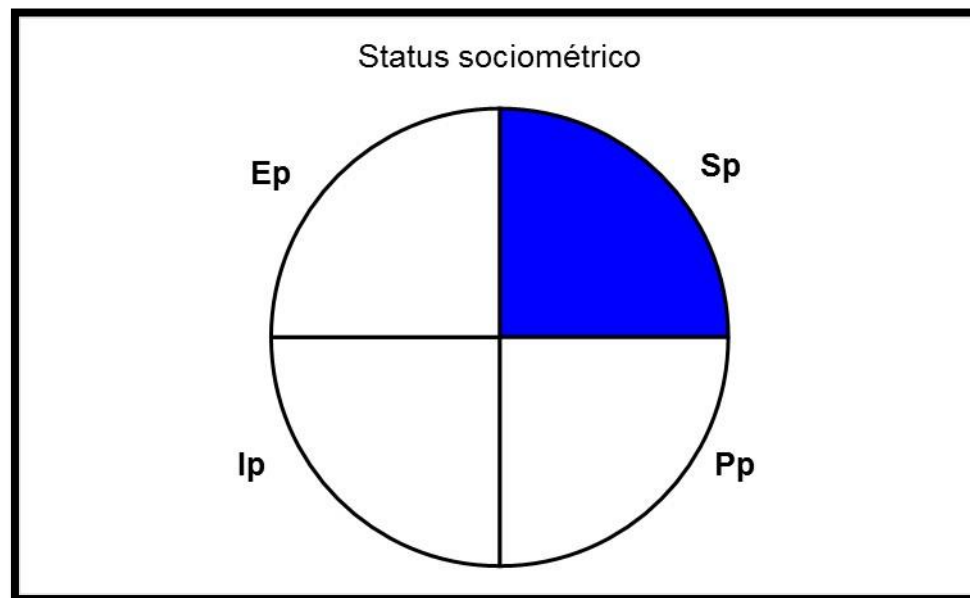
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 45 DS Criterio Liderazgo, Nes

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	4	2	6
Car	1	2	3
Mar	0	0	0
Gis	0	0	0
Zul	1	0	1
Dar	1	1	2
Mil	1	1	2
Maf	1	0	1
Vic	0	0	0
Rob	3	1	4
San	1	0	1
Jul	2	0	2
Joha	2	1	3
			25

Fuente: Autor

Figura 9 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Nes



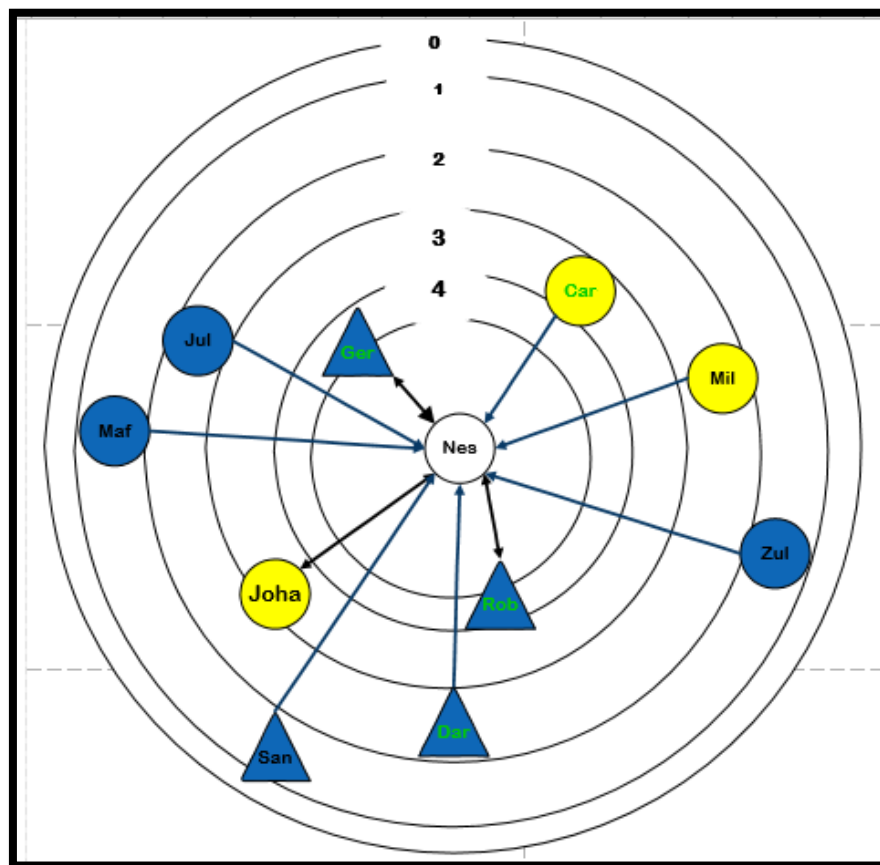
Fuente: Autor

Tabla 46 Índices individuales Criterio Liderazgo, Nes

Individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,30
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,30
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,92

Fuente: Autor

Figura 10 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Nes



Fuente: Autor

En el status sociométrico se puede observar cómo Nes tiene un status de elecciones, Sp , significativamente alto. Aunque su impresión de Elecciones es poco significativa, lo que demuestra que el grupo no espera mucho de él. De igual manera son poco significativas su expansividad positiva Ep , y percepción de Elecciones Pp .

El sociograma de distancia sociométrica, evidencia su alto status sociométrico en el criterio de liderazgo, sus compañeros lo reconocen como líder eficaz recibiendo un $Sp=10$, sin embargo, tiene una impresión de elecciones no significativa ($Ip=4$), esto es, pocos compañeros esperan ser elegidos por él.

De los 4 que esperan ser elegidos por él, Nes, elige a Ger y a Rob, aunque claramente no espera que lo elijan. Nes enfoca su elección en Ger, Rob y Joha, esta última no espera ser elegida por él.

Nes es claramente popular, aunque su atención perceptiva ($Ap=0.30$) y conexión afectiva ($CA=0.30$), son considerablemente bajas. Su realismo perceptivo es el más alto ($RP=1$), y su status sociométrico es 1.92, siendo el índice máximo superior igual a 6.

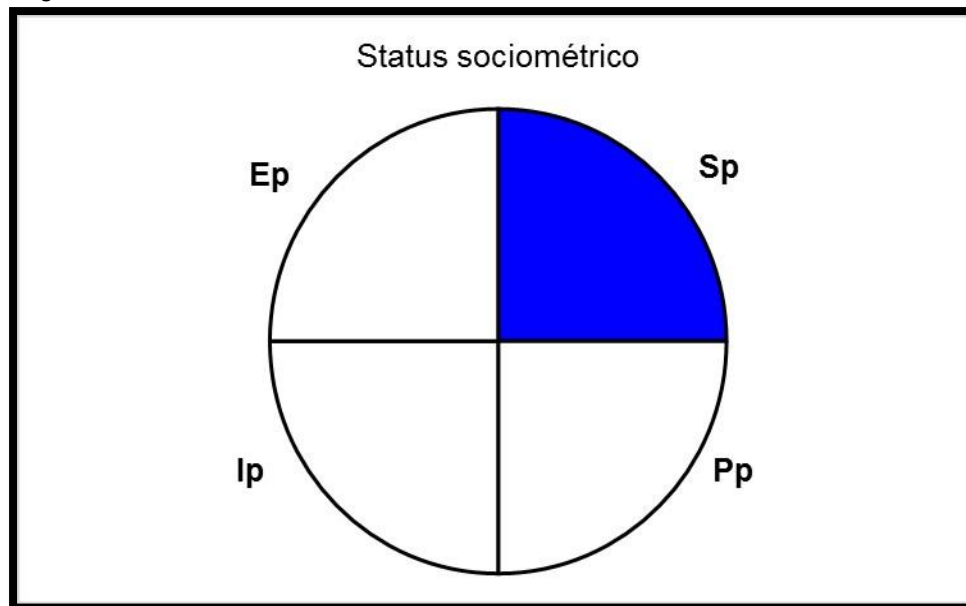
Criterio 2, Comunicación

Tabla 47 DS Criterio Comunicación, Nes

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	4	2	6
Car	2	2	4
Mar	1		1
Gis			0
Zul		1	1
Dar	1		1
Mil			0
Maf	1	1	2
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul	1		1
Joha	1	1	2
			18

Fuente: Autor

Figura 11 Status sociométrico Criterio Comunicación, Nes



Fuente: Autor

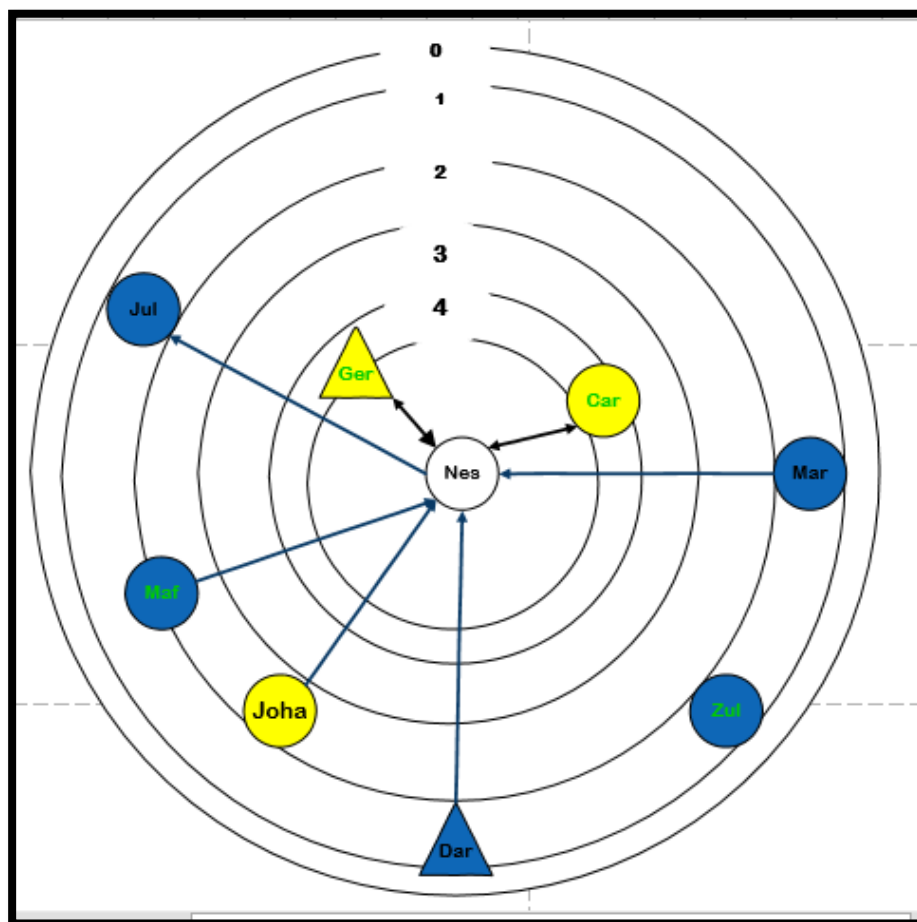
Tabla 48 Índices Individuales Criterio Comunicación, Nes

Individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,33
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,50
RP	Realismo perceptivo	Pap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,38

Fuente: Autor

La gráfica de status sociométrico, enseña que Nes tiene una persona altamente elegida por sus compañeros de trabajo en el criterio de comunicación, aunque sin una expansividad tan extensa. Sus compañeros no esperan mucho de él en ese aspecto, y su percepción de elecciones también es poco significativa.

Figura 12 Átomo social Criterio Comunicación, Nes



Fuente: Autor

En el sociograma de distancia sociométrica, se evidencia un $Sp=6$, por lo que Nes es elegido por 6 de sus compañeros. Sin embargo, su impresión de elecciones es poco significativa. Zul espera ser elegida por Nes, pero este no la elige. Nes espera ser elegido por Joha, quien lo elige, sin embargo, Nes no la elige a ella, prefiere realizar su elección a Jul, quien se encuentra en un nivel más alejado de distancia sociométrica.

Nes, sigue siendo en este criterio un individuo claramente popular, aunque su conexión afectiva es claramente baja ($CA=0.33$). Su atención perceptiva está en un nivel medio y su realismo perceptivo es alto. Su status sociométrico en general es poco extenso, 1.38, siendo 6 el valor posible para alcanzar.

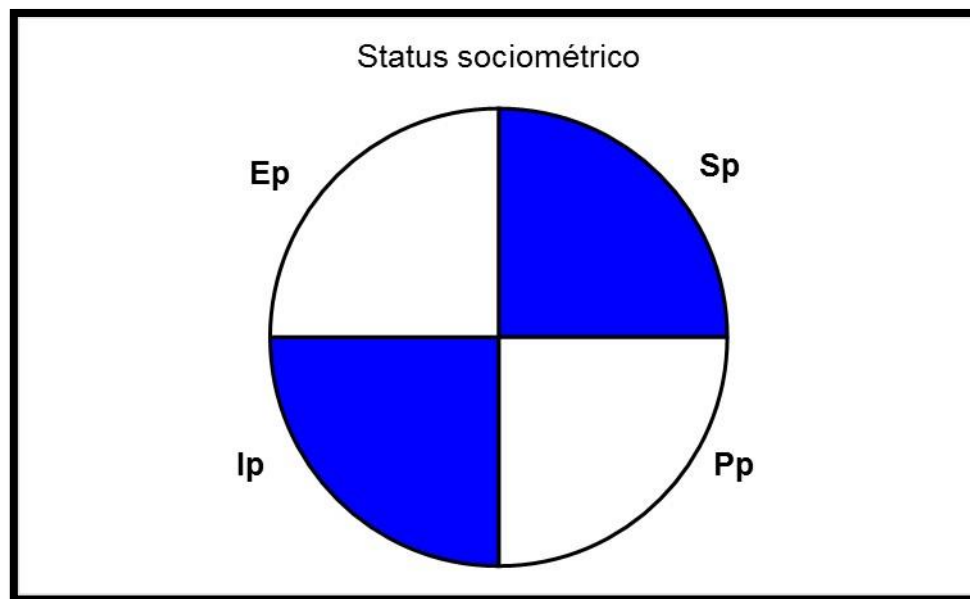
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 49 DS Criterio Trabajo en grupo, Nes

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	4	2	6
Car	1	1	2
Mar			0
Gis	2		2
Zul			0
Dar	1	1	2
Mil	1		1
Maf	3	1	4
Vic	2	2	4
Rob	1	1	2
San	1		1
Jul	2	1	3
Joha	2	2	4
			31

Fuente: Autor

Figura 13 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Nes



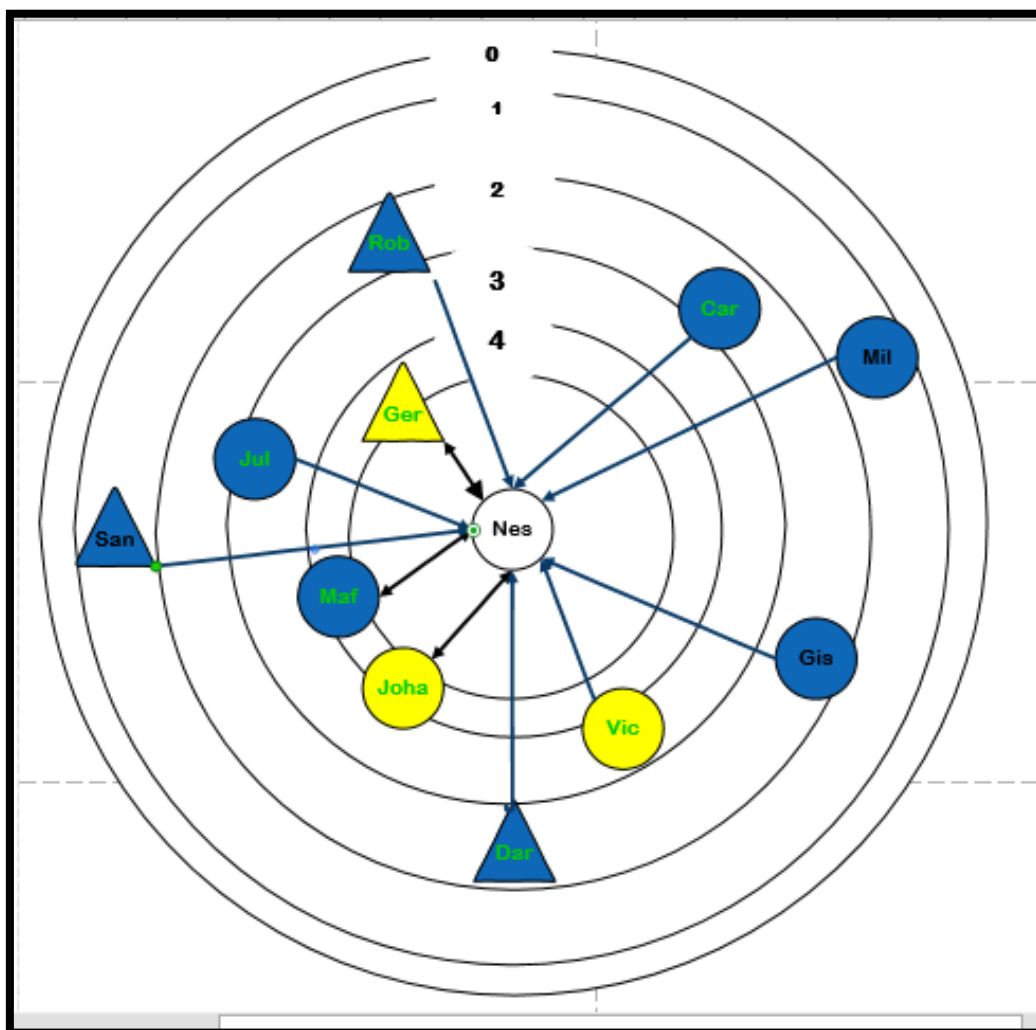
Fuente: Autor

Tabla 50 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Nes

Individuales			Valor
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,27
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,27
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp) /N-1	2,38

Fuente: Autor

Figura 14 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Nes



Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico demuestra como Nes tiene un alto status de elecciones, a la vez que sus compañeros también esperan mucho de él, obteniendo un valor alto en impresión de elecciones. Sin embargo, su expansividad positiva y su percepción de elecciones, es poco significativa.

El átomo social de Nes, para el criterio de trabajo en grupo evidencia su alto status de elecciones ($Sp=11$), a su vez, gran cantidad de sus compañeros esperan ser elegidos por él ($Ip=8$). Elige y espera ser elegido por Ger y Joha, mientras que ellos también esperan ser elegidos por él.

Nes, dado su status sociométrico continúa siendo popular en este criterio, sin embargo, su índice de conexión afectiva y atención perceptiva son sustancialmente bajos (CA y $AP = 0.27$). El índice de Rp es alto, y su status sociométrico a pesar de no ser extenso, 2.38, es el más alto obtenido de todos los criterios.

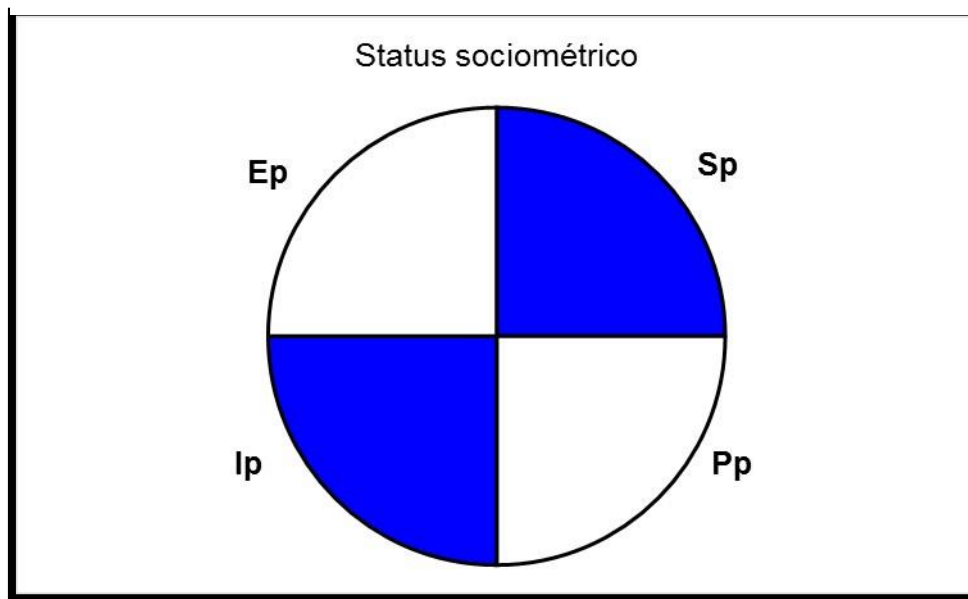
Criterio 4, Afectivo

Tabla 51 DS Criterio Afectivo, Nes

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	3	2	5
Car	2	2	4
Mar			0
Gis		1	1
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf	1	1	2
Vic	1	2	3
Rob			0
San			0
Jul	2	1	3
Joha	3	1	4
			22

Fuente: Autor

Figura 15 Status sociométrico Criterio Afectivo, Nes



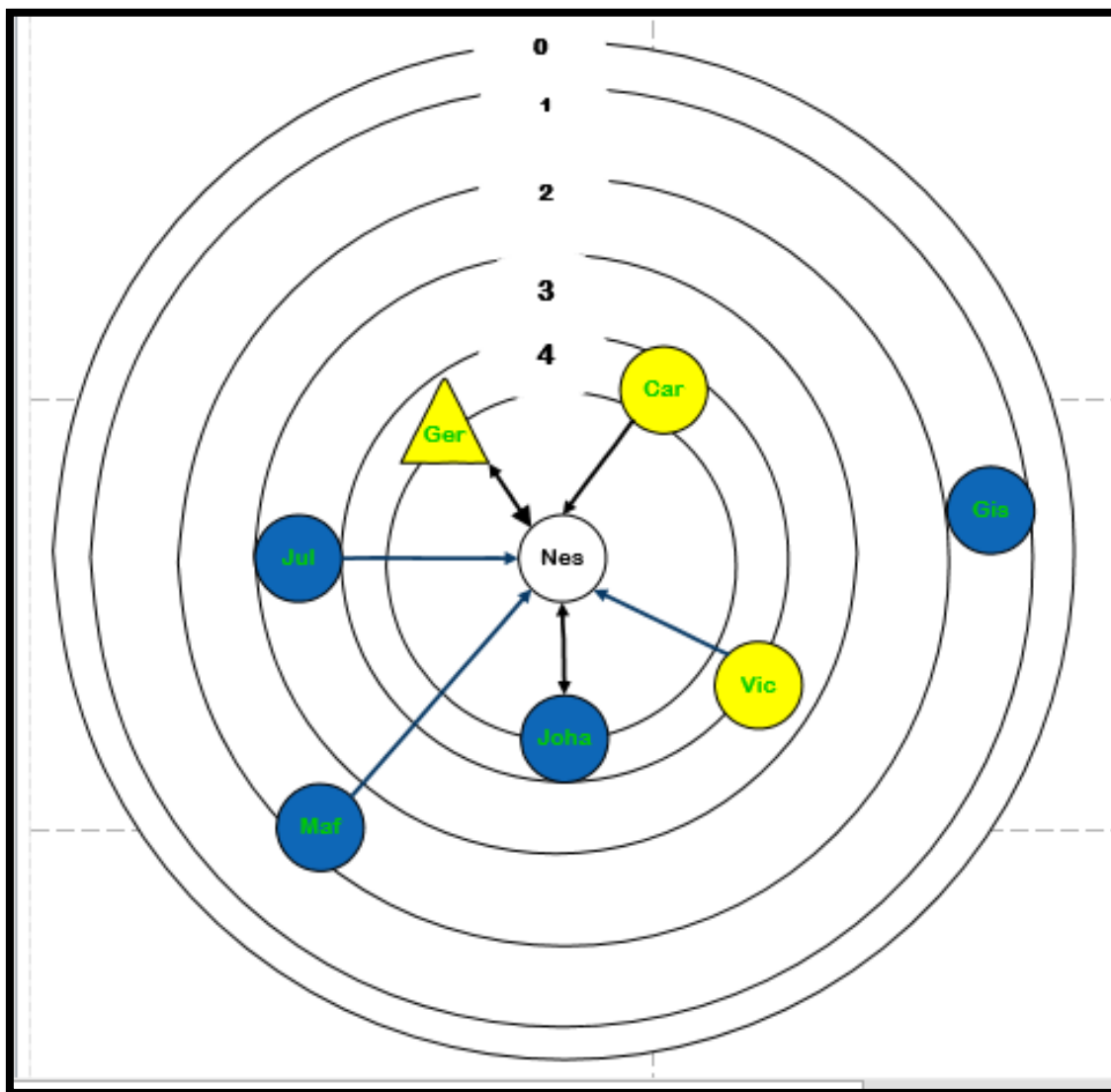
Fuente: Autor

Tabla 52 Índices Individuales Criterio Afectivo, Nes

Individuales			Valor
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,50
RP	Realismo perceptivo	Pap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,69

Fuente: Auto

Figura 16 Átomo social Criterio Afectivo, Nes



Fuente: Autor

En el criterio afectivo, el gráfico de status sociométrico muestra un alto status de elecciones e impresión de elecciones para Nes, esto es que es altamente elegido y sus compañeros esperan mucho de él. Tiene tres elecciones recíprocas con Ger, Joha y Car.

Se nota como Gis, espera ser elegida por él, sin embargo, no lo elige ni él la elige a ella. Sus índices de conexión afectiva y atención perceptiva son medios (CA y $AP = 0.5$), su realismo perceptivo es alto y su status sociométrico se encuentra en 1.69 de 6 puntos posibles, por lo tanto, no es significativo a pesar de ser uno de los tres más altos del grupo para este criterio.

7.6.3 Análisis individual de Car

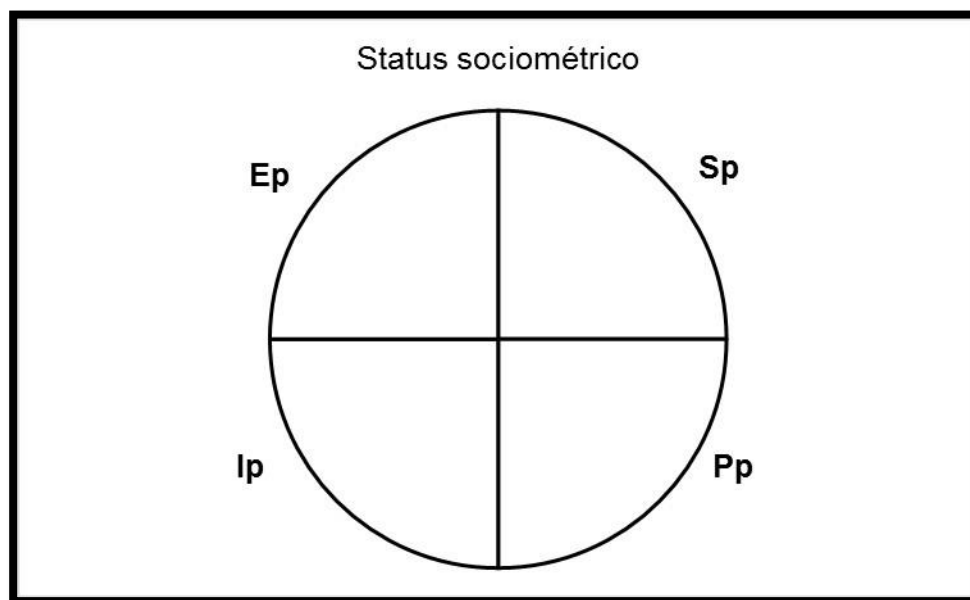
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 53 DS Criterio Liderazgo, Car

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2	2	4
Nes	1	2	3
Mar	2	1	3
Gis	0	0	0
Zul	0	1	1
Dar	0	0	0
Mil	0	0	0
Maf	0	0	0
Vic	0	0	0
Rob	0	0	0
San	0	0	0
Jul	0	0	0
Joha	0	1	1
			12

Fuente: Autor

Figura 17 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Car



Fuente: Autor

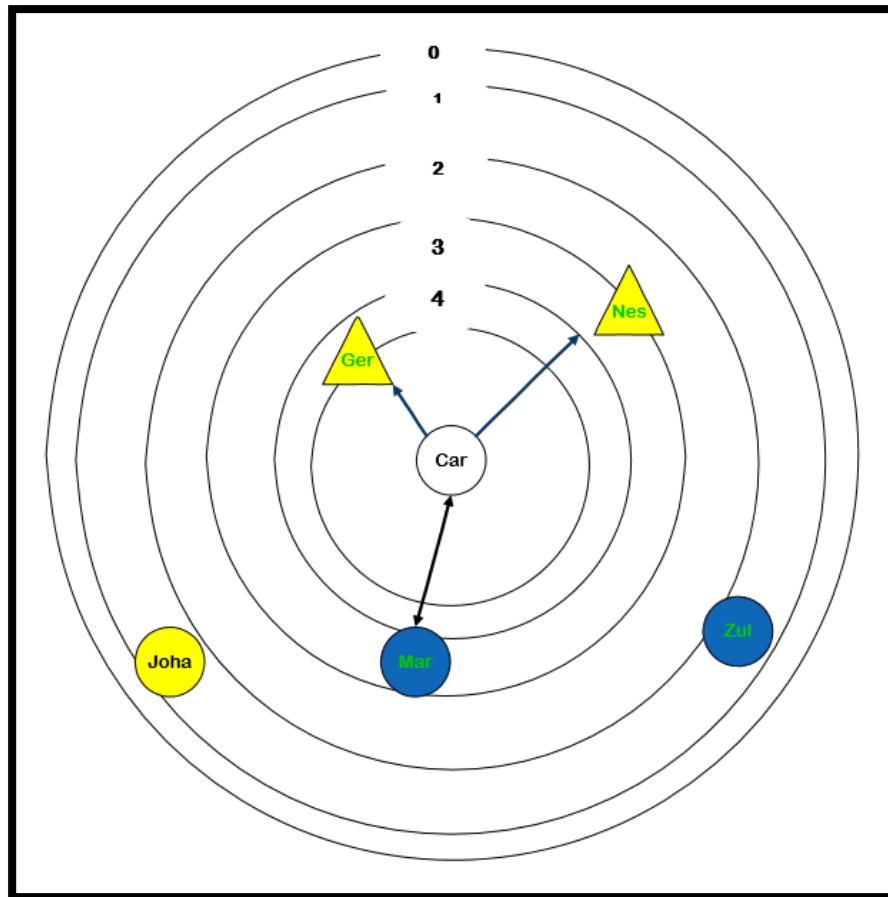
Tabla 54 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Car

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	1,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	3,00
RP	Realismo perceptivo	Pap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,92

Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico muestra que Car, no tiene un status significativo. No hay altas elecciones por sus compañeros y tampoco esperan mucho de ella.

Figura 18 Átomo social Criterio Liderazgo, Car



Fuente: Autor

El átomo social de Car, para el criterio de liderazgo, muestra cómo solo recibe una elección por parte de sus compañeros. Mar, por quien no espera ser elegida, pero a la que elige tal como ella lo espera. Espera ser elegida por Joha, quien no la elige. También espera ser elegida por Ger, y Nes, a quienes elige, pero no la eligen a ella. Finalmente observamos como 4 de sus compañeros esperan ser elegidos por ella, Ger y Nes, que aciertan en su impresión. Zul que no acierta, y Mar con quien tiene una elección recíproca.

Es importante mencionar que Car, es la persona de mayor antigüedad en el grupo de trabajo, sin embargo, su área de trabajo que requiere mayor atención al cliente, está ubicada por fuera del espacio que comparte la mayoría. Su índice de Conexión Afectiva es alto, (CA=1), puesto que es elegida por la persona que elige, Mar.

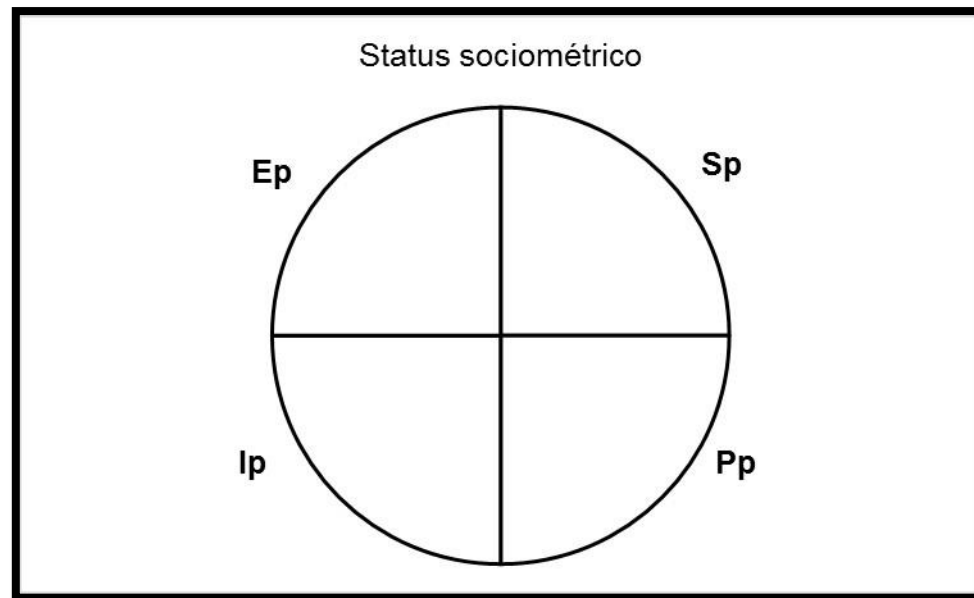
Criterio 2, Comunicación

Tabla 55 DS Criterio Comunicación, Car

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2	1	3
Nes	2	2	4
Mar	2	2	4
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1	2	3
			14

Fuente: Autor

Figura 19 Status sociométrico Criterio Comunicación, Car



Fuente: Autor

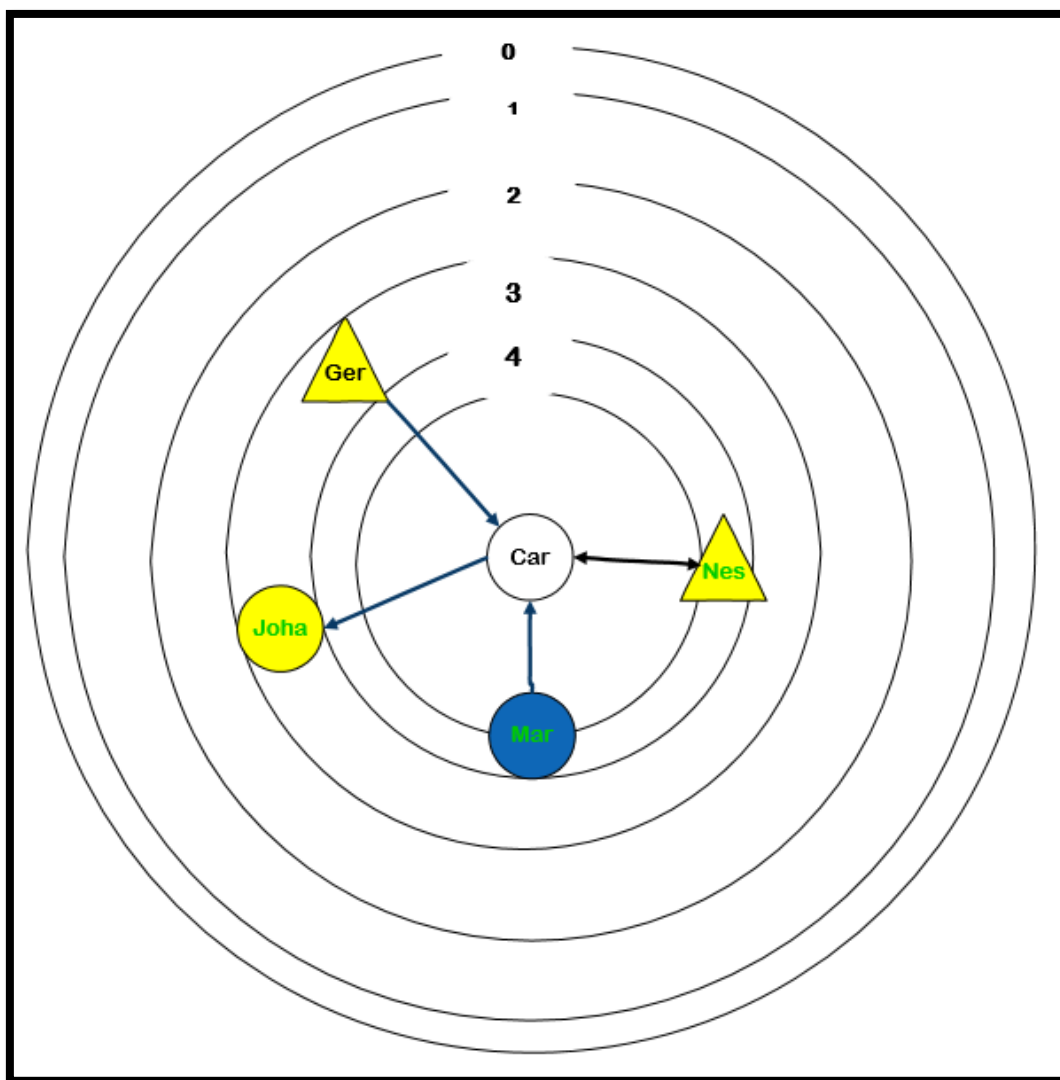
Tabla 56 Índices Individuales Criterio Comunicación, Car

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp) /N-1	1,08

Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico enseña un bajo status sociométrico de Car, también para este criterio, no tiene status de elecciones significativo, ni tampoco el grupo espera mucho de ella.

Figura 20 Átomo social Criterio Comunicación, Car



Fuente: Autor

Se puede observar que Car, es elegida sólo por dos de sus compañeros, Nes, por quién espera ser elegida y este a su vez espera ser elegido por ella; y Mar, por quién es elegida. Mar espera ser elegida por ella, pero Car, no la elige.

Sus índices de conexión afectiva son altos, puesto que solo recibe una elección y una reciprocidad. Su atención perceptiva 1.50, demuestra que es mayor su percepción de elección que su status de elecciones, el realismo perceptivo es significativamente bajo, y finalmente el status es 1.8, siendo 6 el puntaje mayor que se puede obtener en el grupo.

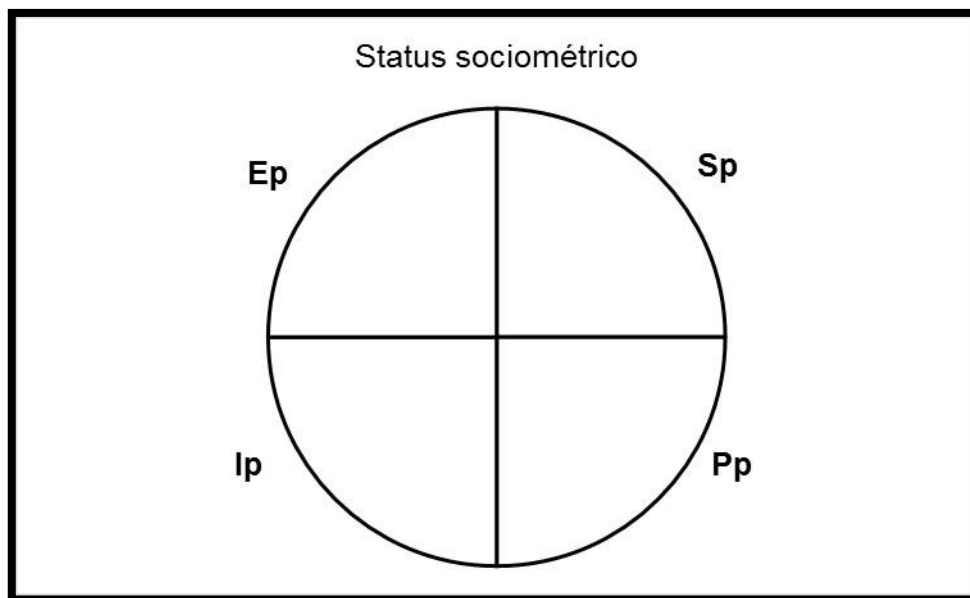
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 57 DS Criterio Trabajo en grupo, Car

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	3	1	4
Nes	1	1	2
Mar	2	1	3
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1	1	2
			11

Fuente: Autor

Figura 21 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Car



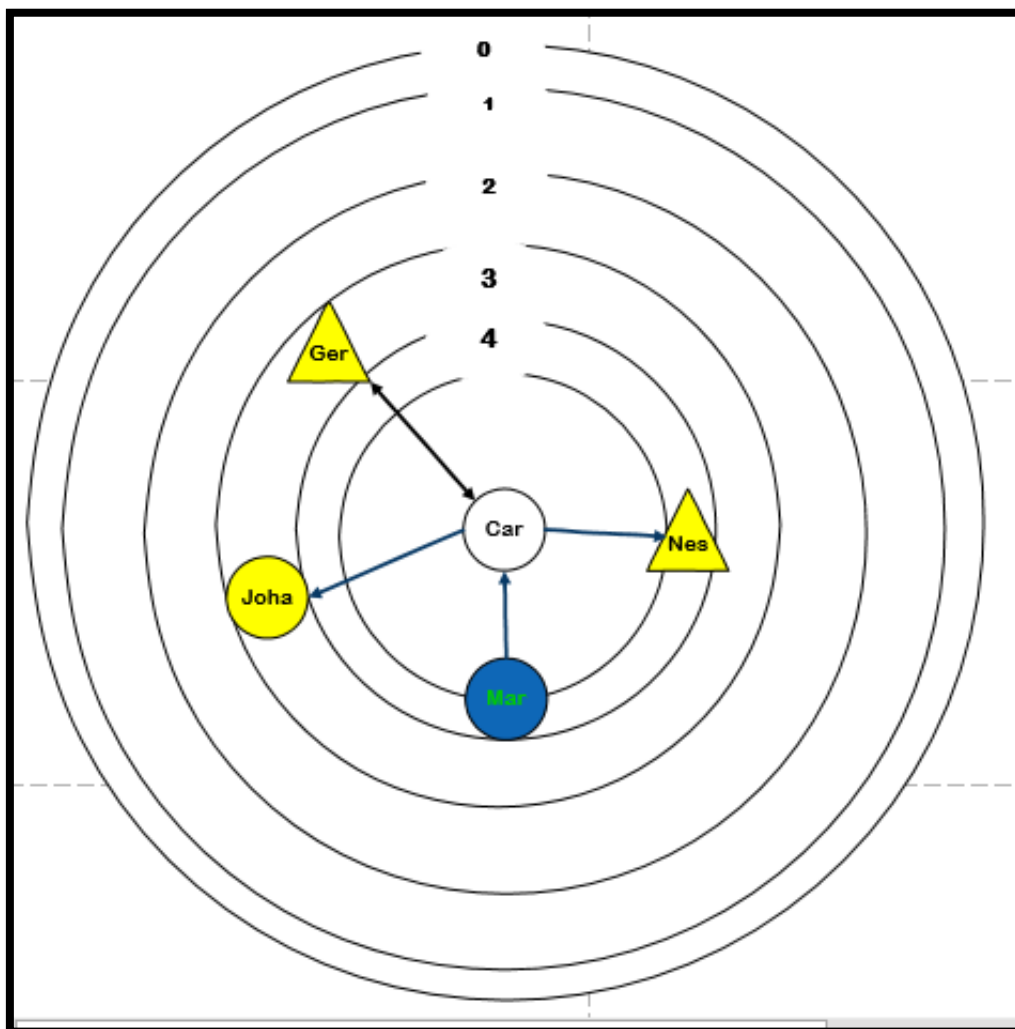
Fuente: Autor

Tabla 58 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Car

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp) /N-1	0,85

Fuente: Autor

Figura 22 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Car



Fuente: Autor

El status sociométrico de Car, para el criterio trabajo en grupo, es poco significativo. Se puede observar que Car, solo recibe una elección recíproca por parte de Ger, quien es su jefe inmediato, y por quién espera ser elegida. También espera ser elegida por Nes y por Joha a quienes elige, sin embargo, ellos no corresponden a su elección.

Car obtiene un índice intermedio de conexión afectiva ($CA=0.5$), una atención perceptiva de 1.5, donde su percepción de elecciones es mayor que su status de elecciones, y un realismo perceptivo significativamente bajo (0.33).

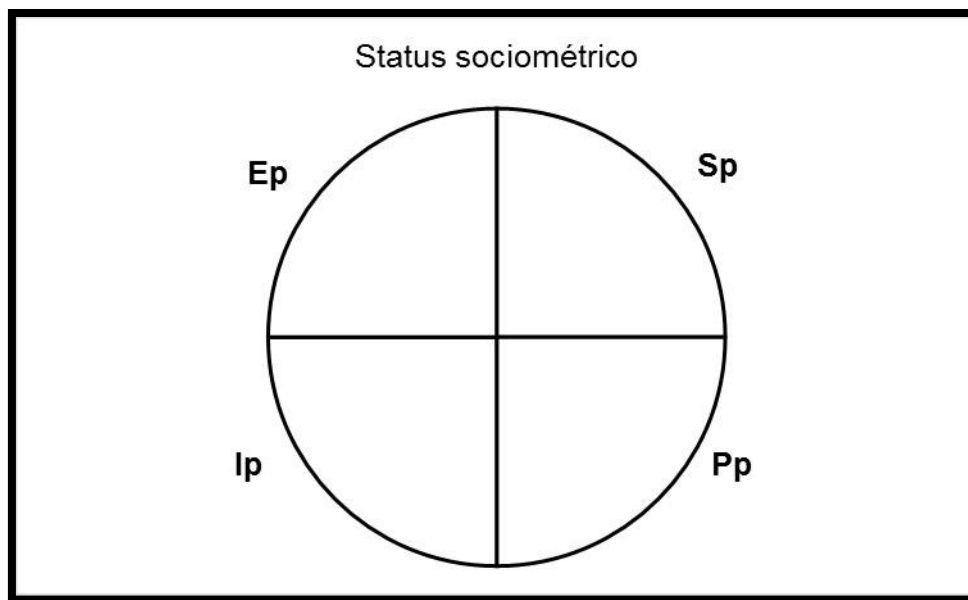
Criterio 4, Afectivo

Tabla 59 DS Criterio Afectivo, Car

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2	1	3
Nes	2	2	4
Mar	1	1	2
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1	1	2
			11

Fuente: Autor

Figura 23 Status sociométrico Criterio Afectivo, Car



Fuente: Autor

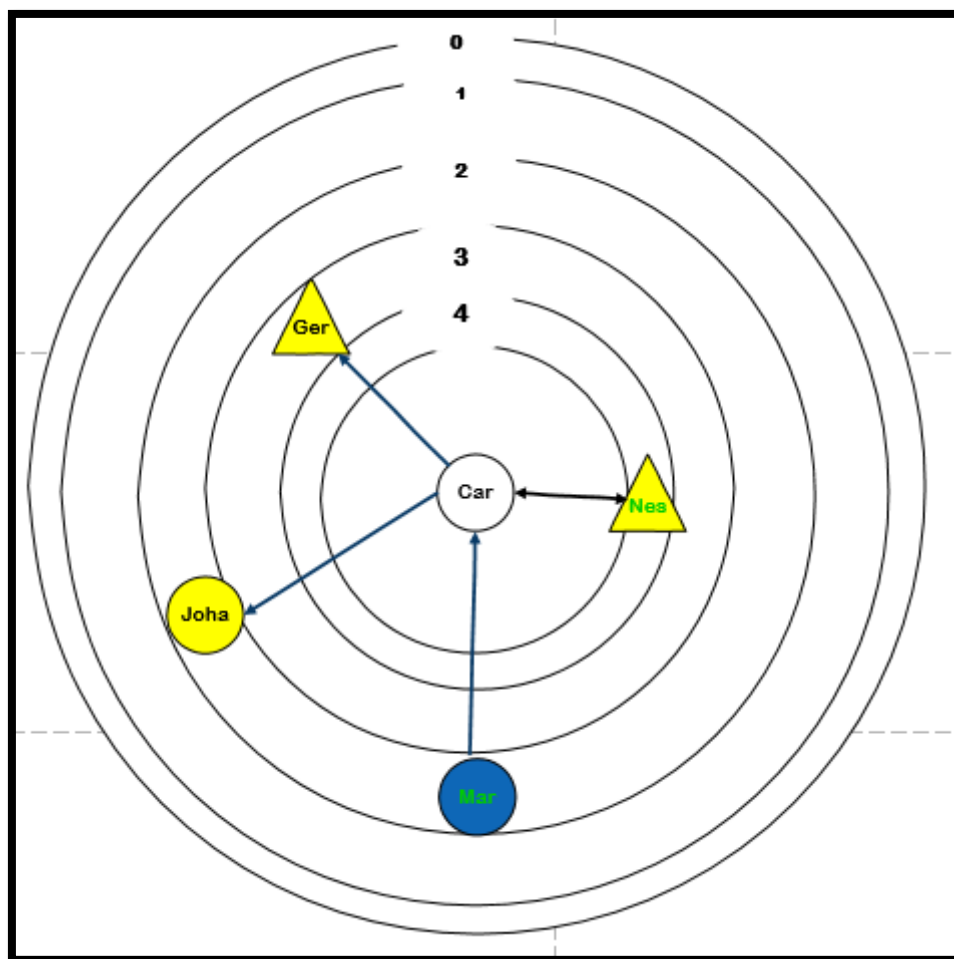
Tabla 60 Índices Individuales Criterio Afectivo, Car

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp) /N-1	0,85

Fuente: Autor

El status sociométrico de Car, para el criterio afectivo es sustancialmente bajo. No recibe elecciones de sus compañeros que puedan considerarse significativas, y tampoco espera el grupo mucho de ella.

Figura 24 Átomo social Criterio Afectivo, Car



Fuente: Autor

Se puede observar un Sp, significativamente bajo, pues Car, solo recibe dos elecciones; una reciprocidad de Nes, quien esperaba ser elegido por ella, y por quien ella esperaba ser elegida, y una elección de Mar, quien esperaba ser elegida por Car, pero no fue correspondida. Car agota sus tres elecciones, eligiendo además a Ger y a Joha, por quienes esperaba ser elegida, pero no hubo reciprocidad.

En relación con los índices individuales, su CA es intermedia, su atención perceptiva AP indica que su percepción de elecciones es superior a las elecciones recibidas, su RP es significativamente bajo, al igual que su status sociométrico en general 0.85/6.

7.6.4 Análisis individual de Mar

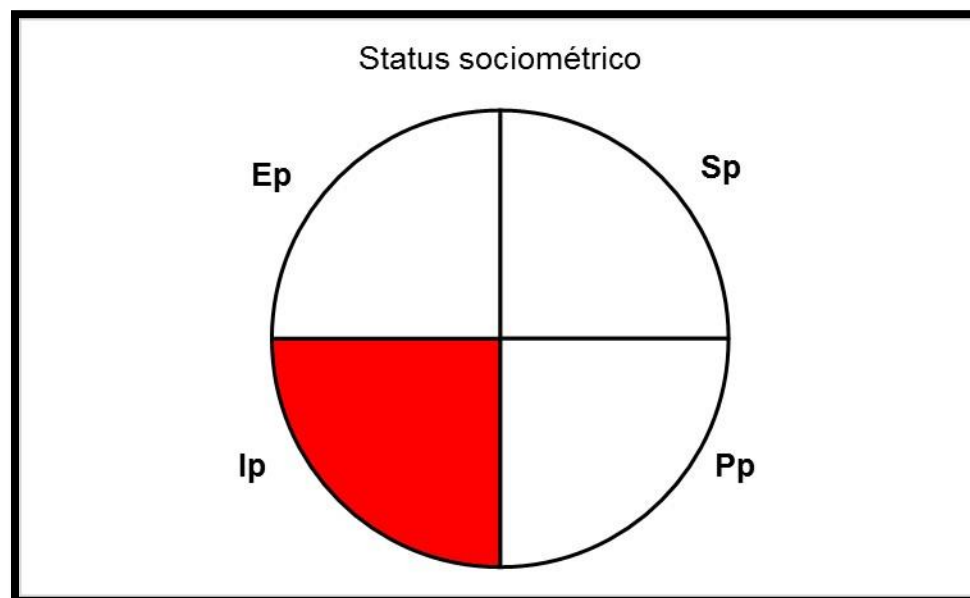
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 61 DS Criterio Liderazgo, Mar

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1	0	1
Nes	0	0	0
Car	1	2	3
Gis	0	0	0
Zul	0	0	0
Dar	0	0	0
Mil	0	0	0
Maf	0	0	0
Vic	0	0	0
Rob	0	0	0
San	0	0	0
Jul	0	0	0
Joha	0	0	0
			4

Fuente: Autor

Figura 25 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Mar



Fuente: Autor

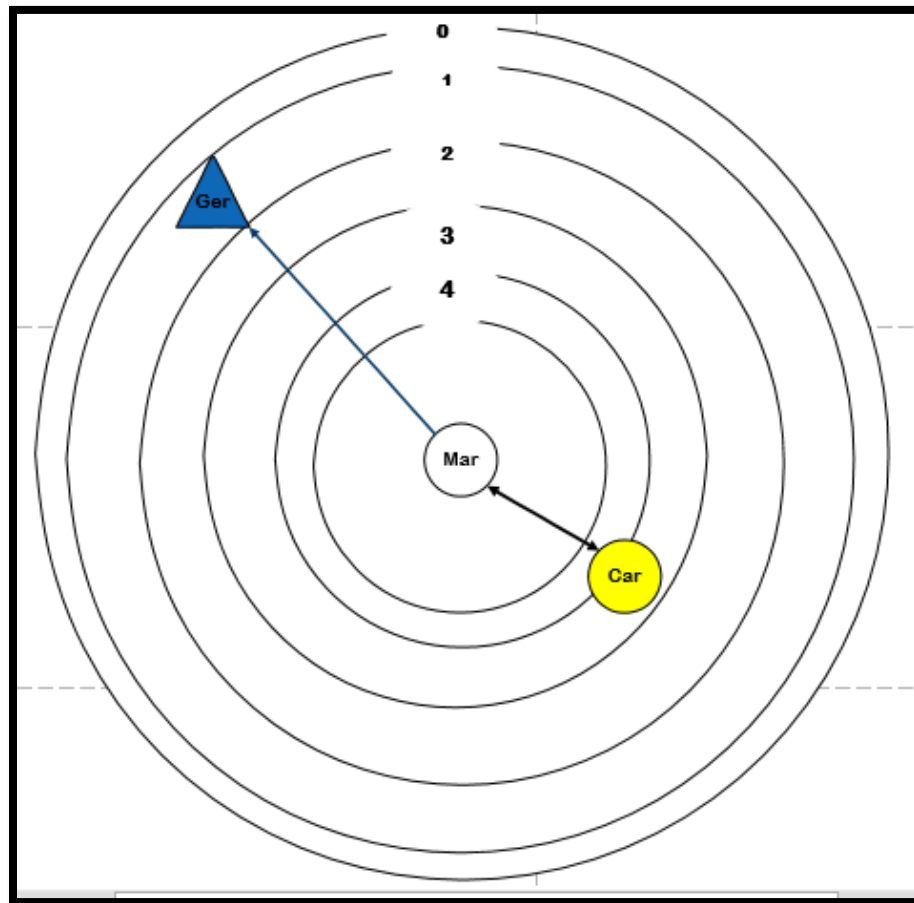
Tabla 62 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Mar

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	1,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp) /N-1	0,31

Fuente: Autor

En el gráfico de status sociométrico se observa que la impresión perceptiva de Mar, es significativamente baja, esto es, que prácticamente es inferior a cero lo que sus compañeros esperan de ella en relación con el criterio de liderazgo.

Figura 26 Átomo social Criterio Liderazgo, Mar



Fuente: Autor

En el sociograma de Distancia Sociométrica, es claramente visible la debil estructura de relaciones de Mar al interior del grupo. Su status sociométrico es significativamente bajo ($Sp=1$).

Realiza dos elecciones al interior del grupo, eligiendo a Ger, jefe del área y a Car, con quien comparte una reciprocidad, además que espera ser elegida por ella.

Es importante precisar, que Mar, es la persona más nueva del grupo, puesto que al momento de aplicación del test sociométrico sólo llevaba un mes de trabajo, por lo tanto es comprensible el bajo status sociométrico obtenido, siendo $SS=0.31$ de 6 puntos posibles de alcanzar al interior del grupo.

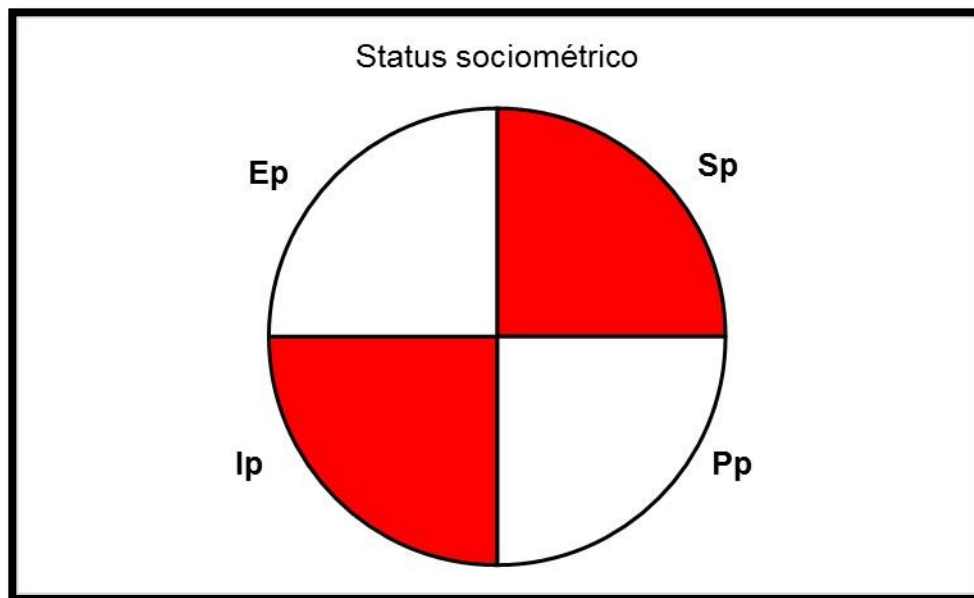
Criterio 2, Comunicación

Tabla 63 DS Criterio Comunicación, Mar

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1		1
Car	2	1	3
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha			0
			4

Fuente: Autor

Figura 27 Status sociométrico Criterio Comunicación, Mar



Fuente: Autor

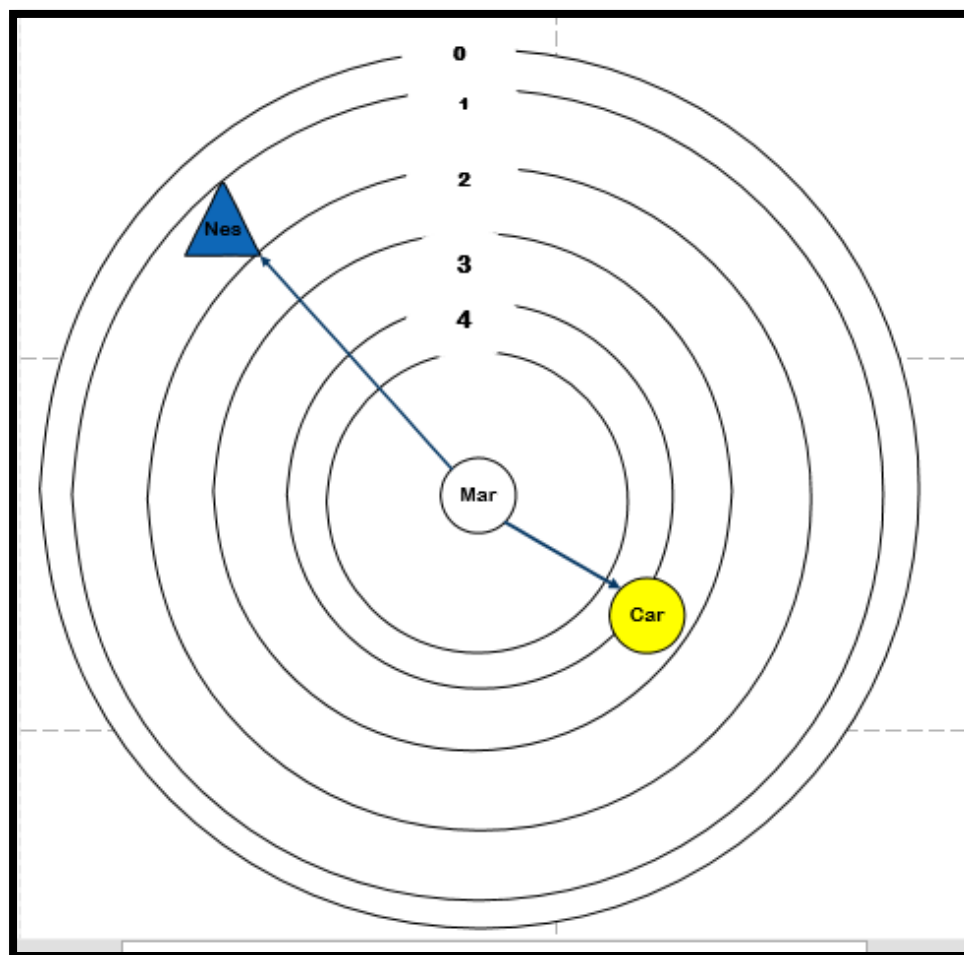
Tabla 64 Índices Individuales Criterio Comunicación, Mar

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,31

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 28 Átomo social Criterio Comunicación, Mar



Fuente: Autor

El sociograma de Distancia Sociométrica es bastante desalentador para Mar en el criterio de Comunicación, puesto que solo realiza dos elecciones al interior del grupo de las cuales ninguna es correspondida.

Se reitera la claridad del poco tiempo compartido con los compañeros de trabajo, sólo un mes al momento de la aplicación del test.

Nótese que Mar, espera ser elegida por Car, esto porque es la única persona con la que ha compartido el mayor parte del tiempo que lleva al interior del grupo. El área de trabajo que ambas deben compartir,

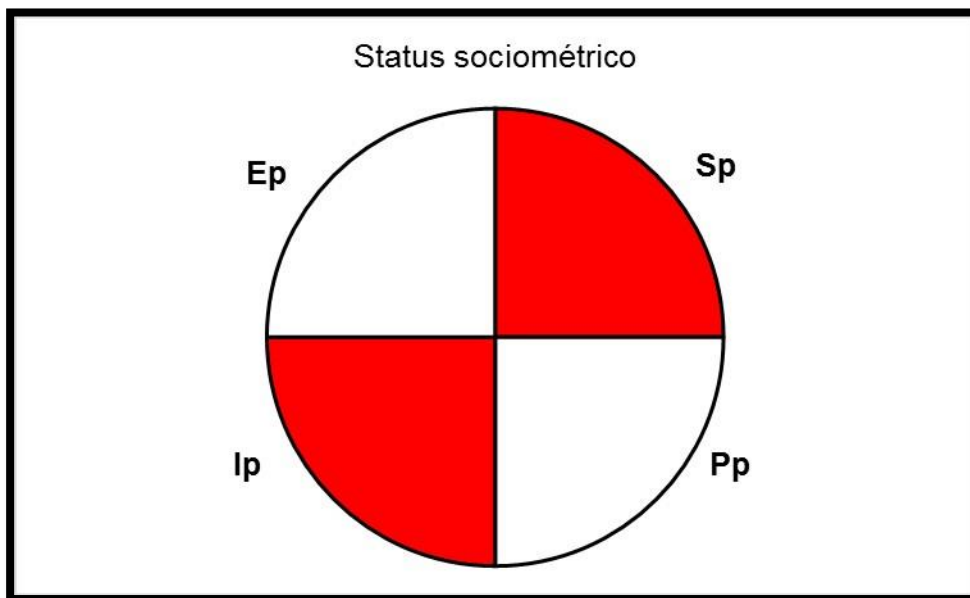
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 65 DS Criterio Trabajo en grupo, Mar

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car	2	1	3
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1		1
			4

Fuente: Autor

Figura 29 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Mar



Fuente: Autor

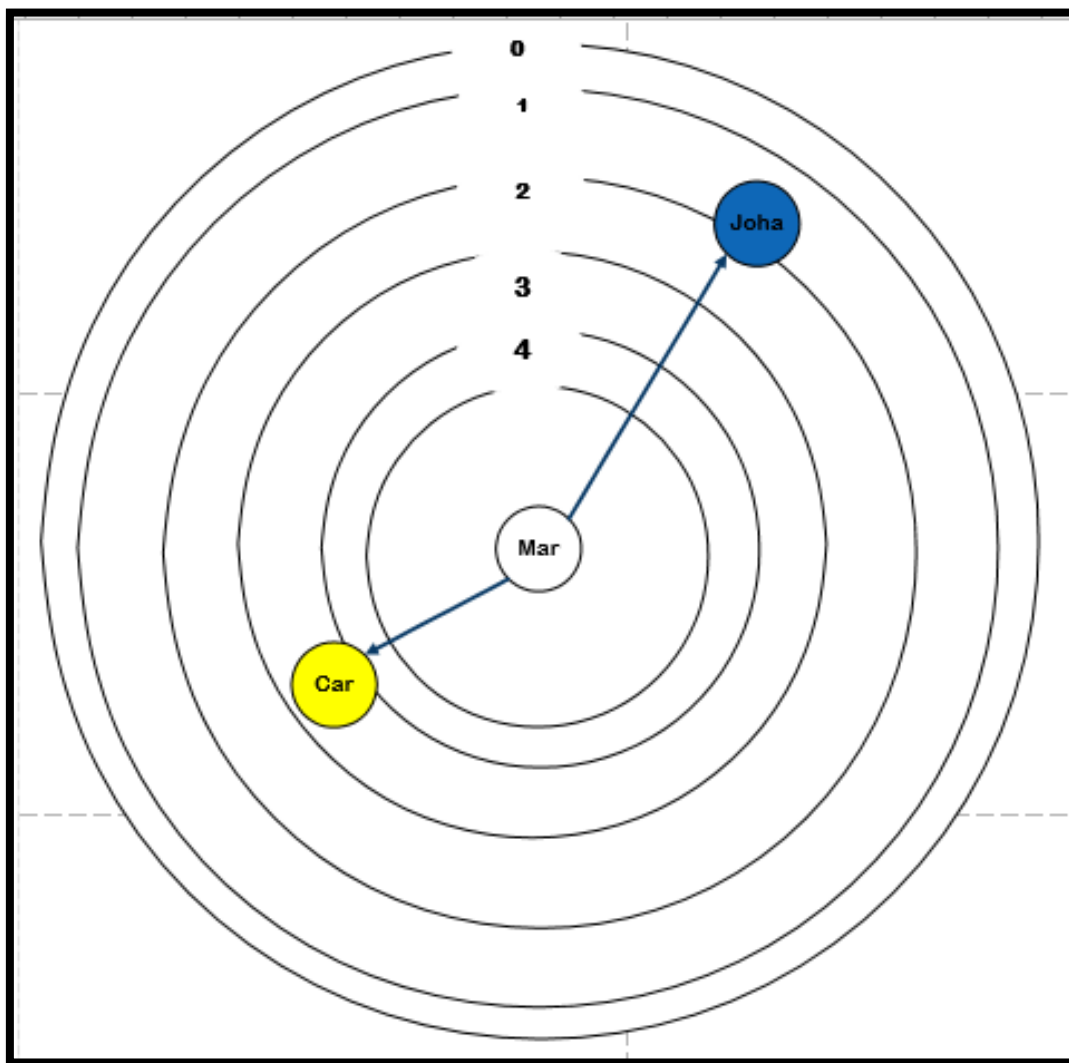
Tabla 66 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Mar

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,31

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, expone un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones para el criterio de trabajo en grupo.

Figura 30 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Mar



Fuente: Autor

Mar, espera ser elegida por Car, a quien elige. Sin embargo, su elección no es correspondida. De igual manera escoge a Joha, quien tampoco espera su elección y no corresponde a su tele.

Los indicadores no pueden ser más bajos, tanto que el CA y el AP, arrojan resultados indeterminados, el RP es cero y el status sociométrico $SS=0.31$, de 6 puntos posibles.

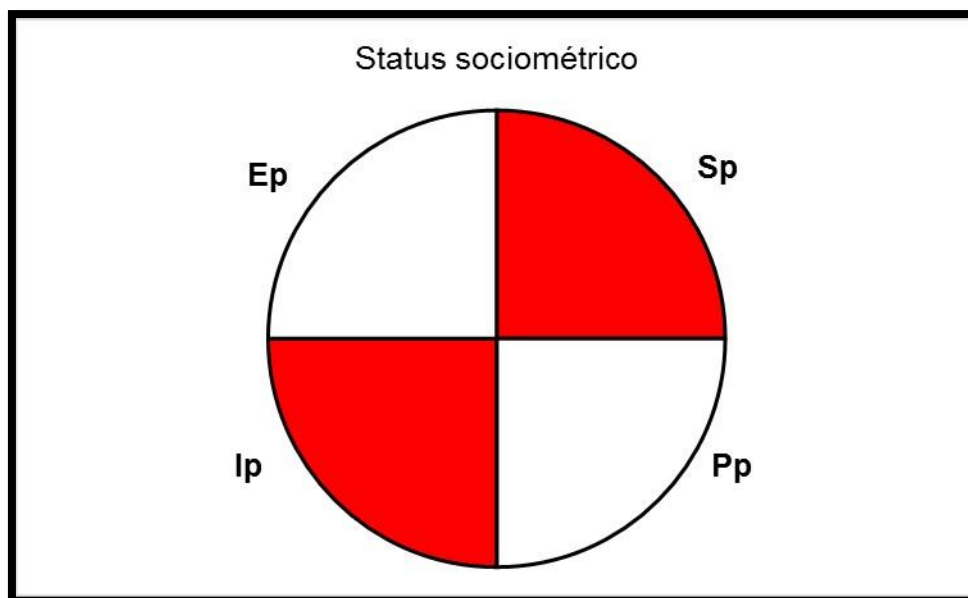
Criterio 4, Afectivo

Tabla 67 DS Criterio Afectivo, Mar

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car	1	1	2
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	2	1	3
			5

Fuente: Autor

Figura 31 Status sociométrico Criterio Afectivo, Mar



Fuente: Autor

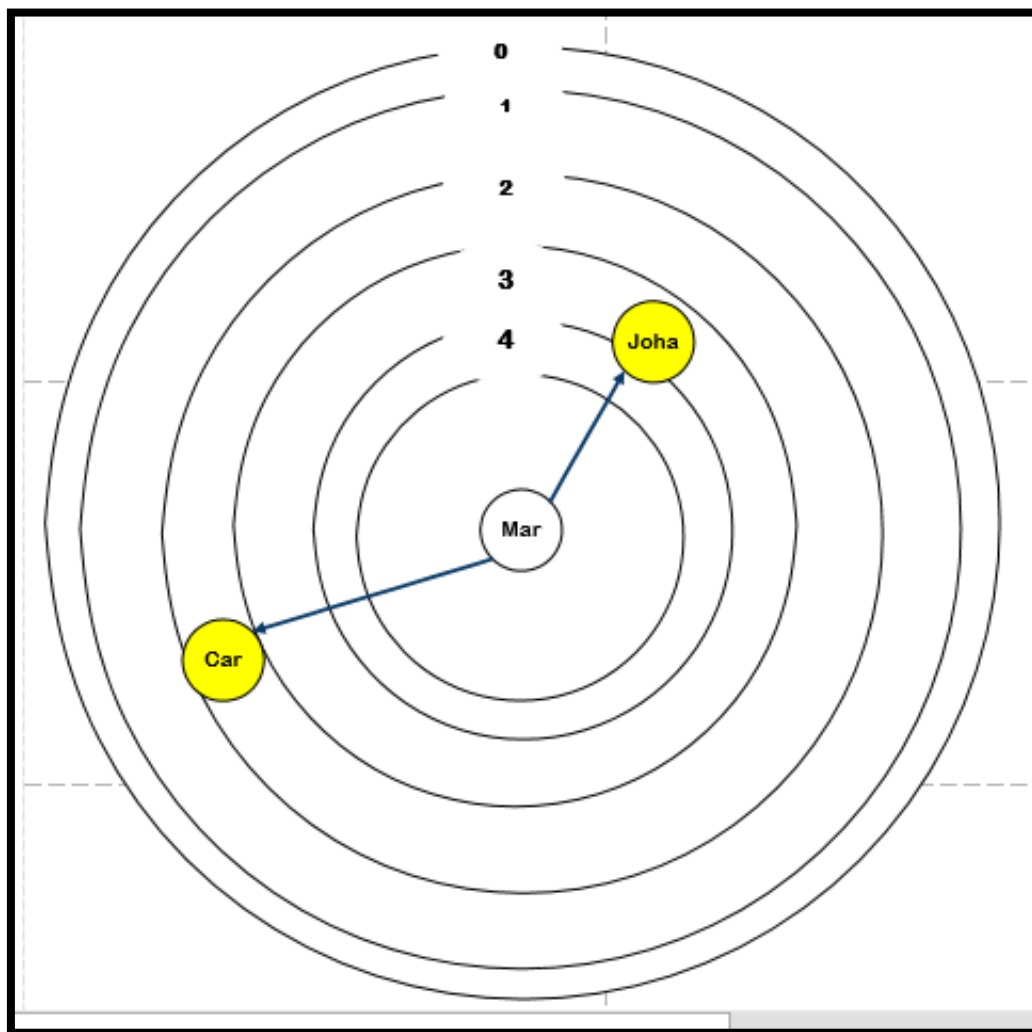
Tabla 68 Índices Individuales Criterio Afectivo, Mar

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,38

Fuente: Autor

El status sociométrico se revela significativamente bajo en el status de elecciones y en la impresión de elecciones de Mar, para el criterio afectivo.

Figura 32 Átomo social Criterio Afectivo, Mar



Fuente: Autor

En el sociograma de Distancia Sociométrica, para el criterio afectivo, se puede observar como Mar no recibe ninguna elección, espera ser elegida por Car y Joha, e inclusive las elige, sin embargo, no tiene reciprocidad.

Sus índices CA, AP, son indeterminados, su realismo perceptivo es 0, y su status sociométrico es significativamente bajo. Cabe anotar, que, en los cuatro criterios analizados para Mar, elige, además de Car, con quien ha compartido el poco tiempo que lleva trabajando, a Joha (criterios: afectivo y de trabajo en grupo), a Ger (liderazgo) y a Nes (comunicación). Lo que demuestra una impresión inicial positiva de sus compañeros.

7.6.5 Análisis individual de Gis

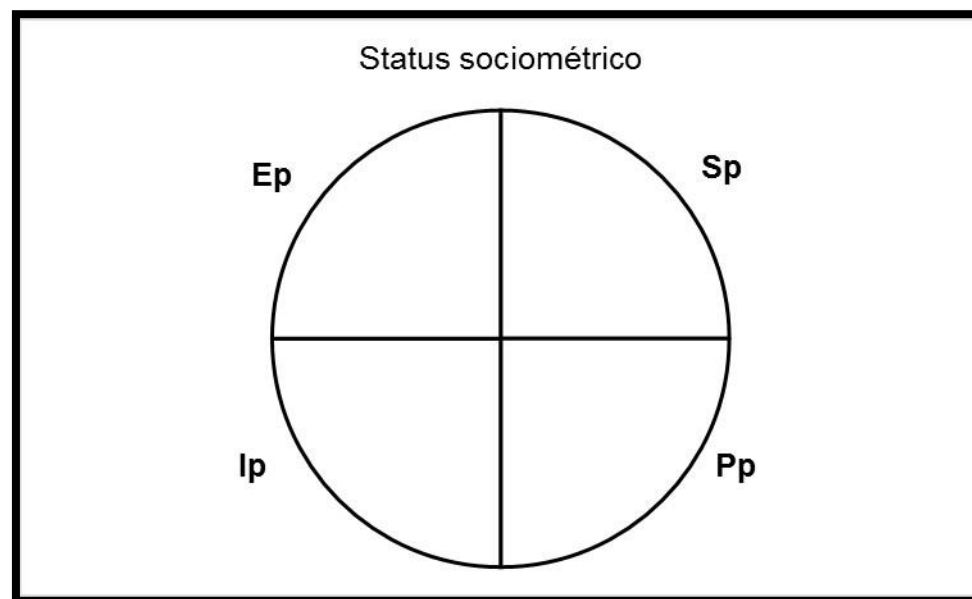
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 69 DS Criterio Liderazgo, Gis

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1	0	1
Nes	0	0	0
Car	0	0	0
Mar	0	0	0
Zul	1	1	2
Dar	0	0	0
Mil	2	1	3
Maf	0	0	0
Vic	0	0	0
Rob	0	0	0
San	1	1	2
Jul	0	1	1
Joha	1	2	3
			12

Fuente: Autor

Figura 33 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Gis



Fuente: Autor

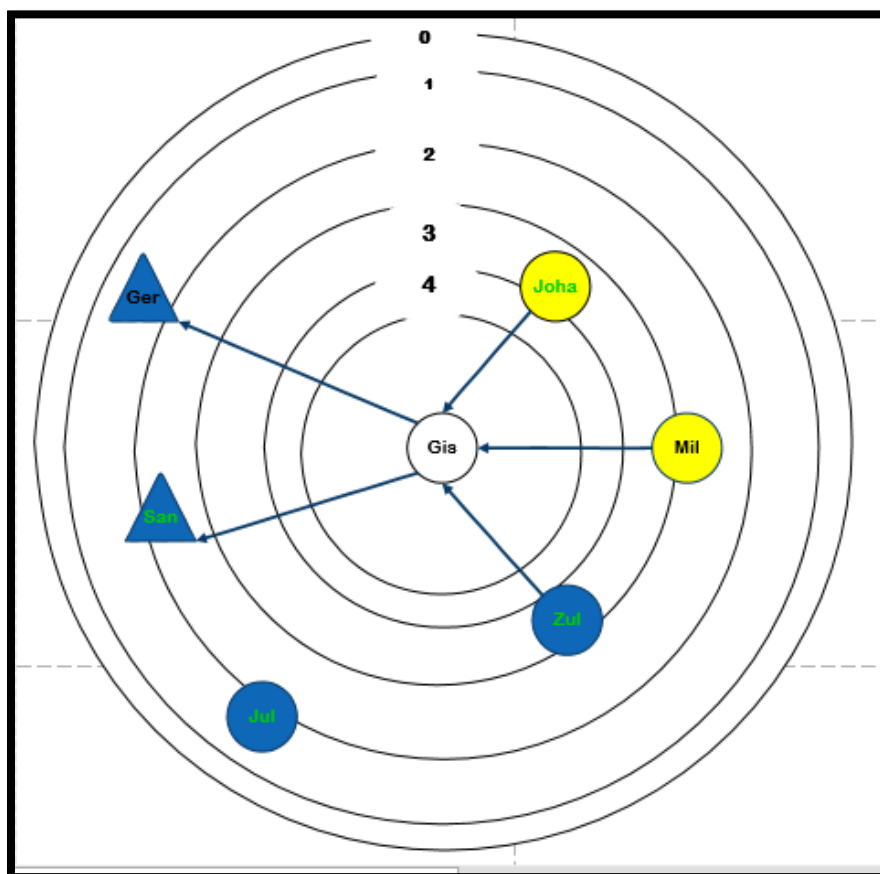
Tabla 70 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Gis

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,67
RP	Realismo perceptivo	Pap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,92

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 34 Átomo social Criterio Liderazgo, Gis



Fuente: Autor

El sociograma de distancia sociométrica de Gis, para el criterio de Liderazgo, permite observar como no existe ninguna reciprocidad. Gis sólo utiliza dos de sus elecciones al interior del grupo, una dirigida a Ger, y otra dirigida a San, quien esperaba ser elegido por ella, pero no la elige como líder. Jul, también esperaba ser elegida por Gis, al igual que Zul, quien la elige, y Joha, que también la elige. Gis, esperaba ser elegida por Joha y Mil, quienes la eligen.

Su índice de conexión afectiva es nulo ($CA=0$), su atención perceptiva es considerablemente alta ($AP=0.67$) y su realismo perceptivo es alto, puesto que la eligen las personas que ella cree la van a elegir. Su status sociométrico ($SS=0.92$) Es bajo.

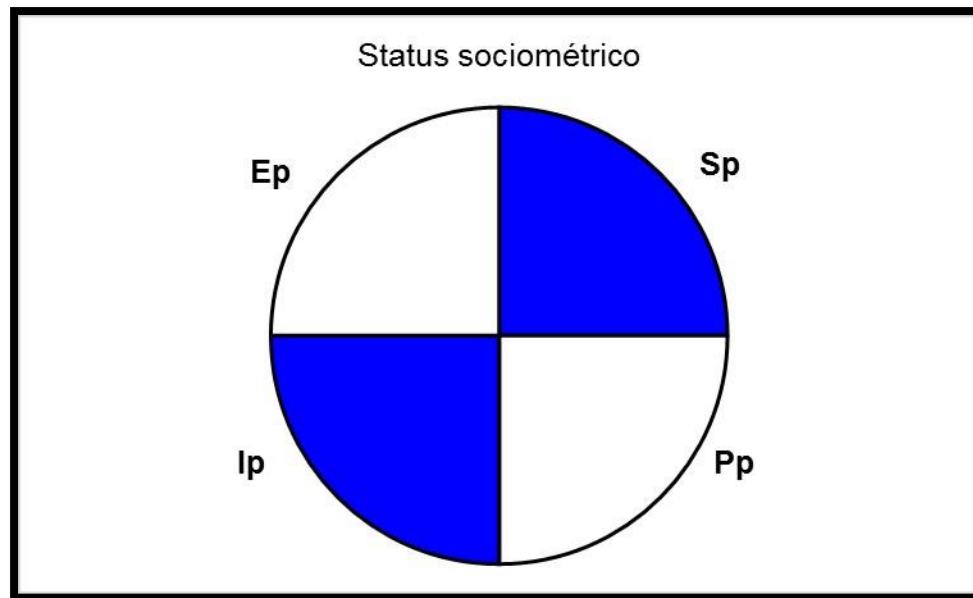
Criterio 2, Comunicación

Tabla 71 DS Criterio Comunicación, Gis

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	3	1	4
Nes			0
Car			0
Mar			0
Zul	1		1
Dar			0
Mil	1	2	3
Maf	3	2	5
Vic			0
Rob		1	1
San	1	1	2
Jul			0
Joha	3	2	5
			21

Fuente: Autor

Figura 35 Status sociométrico Criterio Comunicación, Gis



Fuente: Autor

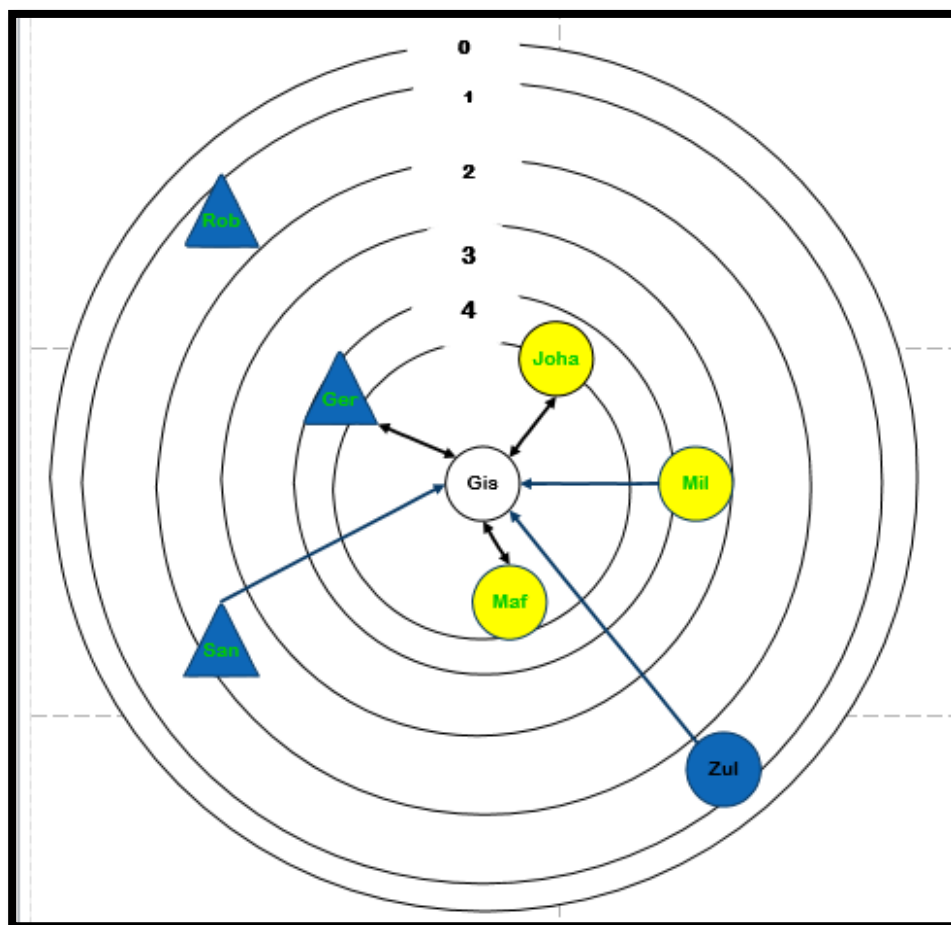
Tabla 72 Índices Individuales Criterio Comunicación, Gis

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,62

Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico evidencia un alto status de elecciones y un valor alto en impresión de elecciones. Sin embargo, su expansividad positiva y su percepción de elecciones, es poco significativa.

Figura 36 Átomo social Criterio Comunicación, Gis



Fuente: Autor

El sociograma de Distancia Sociométrica en el criterio de comunicación, expone el alto status de elecciones e impresión de elecciones que obtiene Gis. Genera una alta impresión perceptiva ($I_p=6$), lo cual es un buen indicador de lo que sus compañeros esperan de ella.

Las tres elecciones que realiza, son correspondidas recíprocamente por Ger, Joha y Maf, quienes también esperan ser elegidos por ella. Zul, quien se encuentra en la mayor distancia sociométrica de Gis, también la elige, aunque sin tener una impresión de elección. El CA y el AP se encuentran en un nivel medio, el RP es el mayor, y el SS no es excesivo 1.62 de 6 puntos máximos posibles.

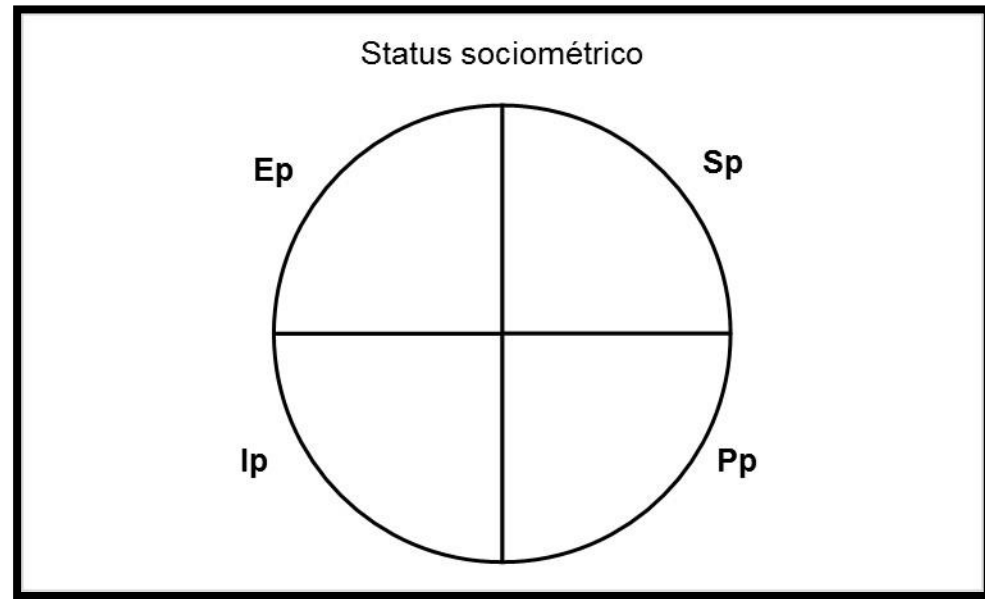
Figura 37 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Gis

Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 73 DS Criterio Trabajo en grupo, Gis

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1	2	3
Nes	2		2
Car			0
Mar			0
Zul	1		1
Dar			0
Mil	1		1
Maf	1	1	2
Vic			0
Rob			0
San		2	2
Jul			0
Joha	1	2	3
			14

Fuente: Autor



Fuente: Autor

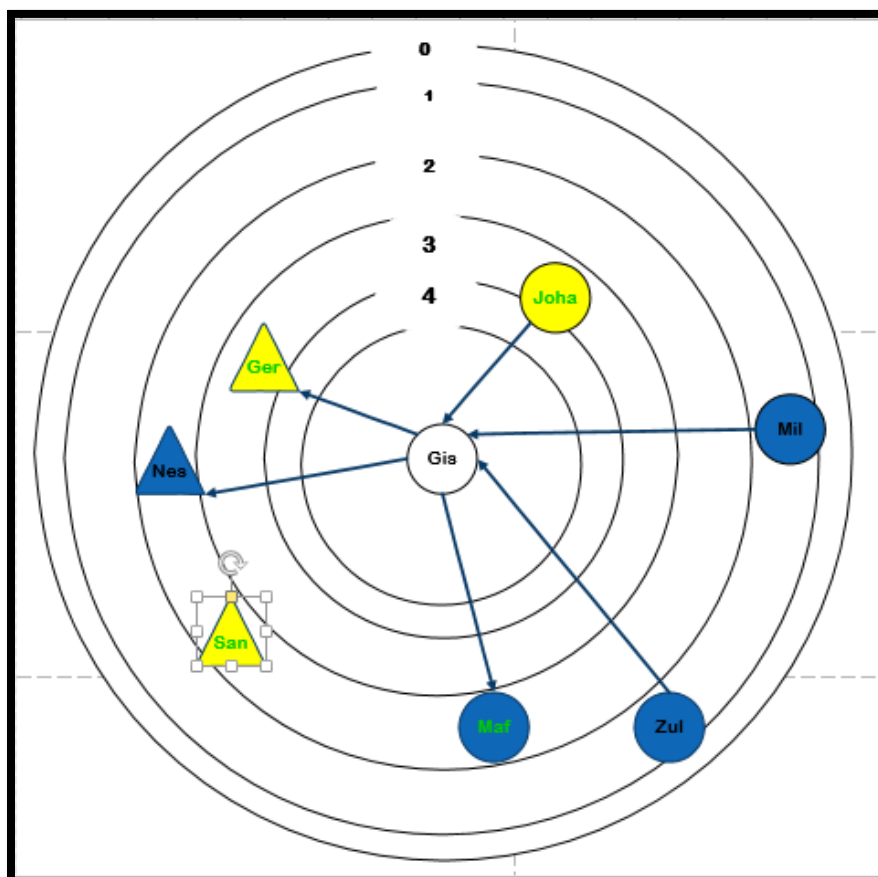
Tabla 74 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Gis

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp) /N-1	1,08

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 38 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Gis



Fuente: Autor

En el criterio de trabajo en grupo, Gis no obtiene un buen nivel de status sociométrico, las tres elecciones que realiza no son correspondidas, y a las tres elecciones que recibe, no las corresponde. Se observa como espera la elección de Joha, sin embargo, a pesar de acertar en su percepción, no elige a Joha para trabajar en grupo, eligiendo a Maf quien espera su elección, pero no la corresponde, y eligiendo a Nes que no espera su elección ni la elige para trabajar en grupo. También realiza una elección a Ger, quien espera su elección y por quien espera ser elegida, aunque desacierta en su percepción porque él no la elige.

Se detalla también, como Zul y Mil la eligen, estando a mayor distancia sociométrica de ella, sin esperar ser elegidas y sin recibir tampoco reciprocidad. Finalmente la conexión afectiva es sumamente baja ($CA=0$), aunque la atención perceptiva alcanza un punto ($AP=1$).

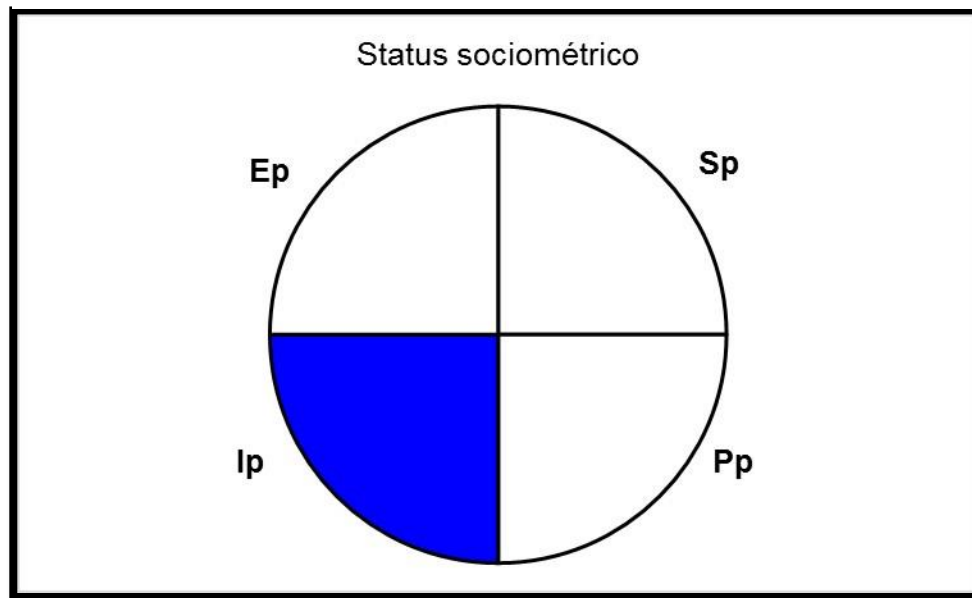
Criterio 4, Afectivo

Tabla 75 DS Criterio Afectivo, Gis

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1	2	3
Nes		1	1
Car			0
Mar			0
Zul	1	1	2
Dar			0
Mil	1	1	2
Maf	2	1	3
Vic			0
Rob			0
San	1	1	2
Jul			0
Joha	4	2	6
			19

Fuente: Autor

Figura 39 Status sociométrico Criterio Afectivo, Gis



Fuente: Autor

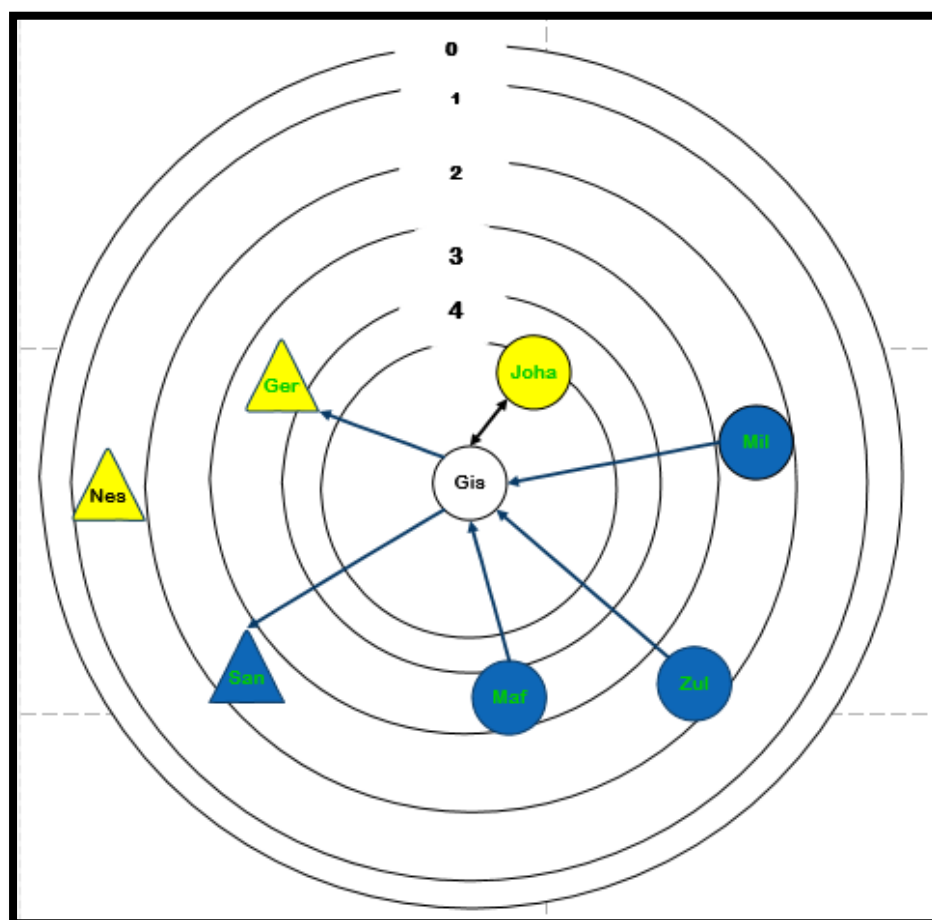
Tabla 76 Índices Individuales Criterio Afectivo, Gis

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,25
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,75
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,46

Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico representa un alto valor de impresiones de elección, lo que es un buen indicador sobre lo que esperan de ella sus compañeros de trabajo. Sin embargo, las elecciones recibidas no tienen un valor significativo, al igual que la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 40 Átomo social Criterio Afectivo, Gis



Fuente: Autor

El sociograma de Distancia Sociométrica para este criterio afectivo, enseña como Gis, sin bien solo tiene una reciprocidad de elecciones, tiene un alto nivel de impresión de elecciones ($Ip=6$), lo que habla de ella bastante bien en el criterio afectivo sobre lo que sus compañeros esperan de ella. Sin embargo, espera ser elegida por tres personas de las cuales solo una corresponde a su tele, puesto que Nes, no la elige ni espera ser elegido por ella, Ger espera ser elegido por ella, pero no corresponde su elección, al igual que San.

Mil, Maf y Zul, la eligen, esperando su elección, sin embargo, Gis, no las elige a ellas. En este sentido, tiene una conexión afectiva baja ($CA=0.25$), una atención perceptiva que supera la media ($AP=0.75$) y un índice bajo de realismo perceptivo ($RP=0.33$)

7.6.6 Análisis individual de Zul

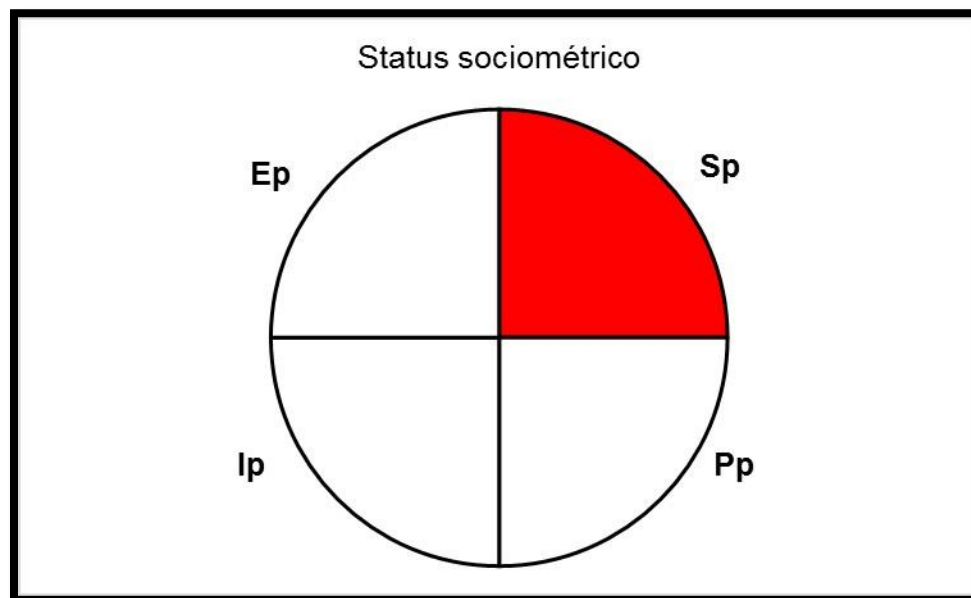
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 77 DS Criterio Liderazgo, Zul

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1		1
Car		1	1
Mar			0
Gis	1	1	2
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob		1	1
San	2	1	3
Jul			0
Joha		2	2
			10

Fuente: Autor

Figura 41 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Zul



Fuente: Autor

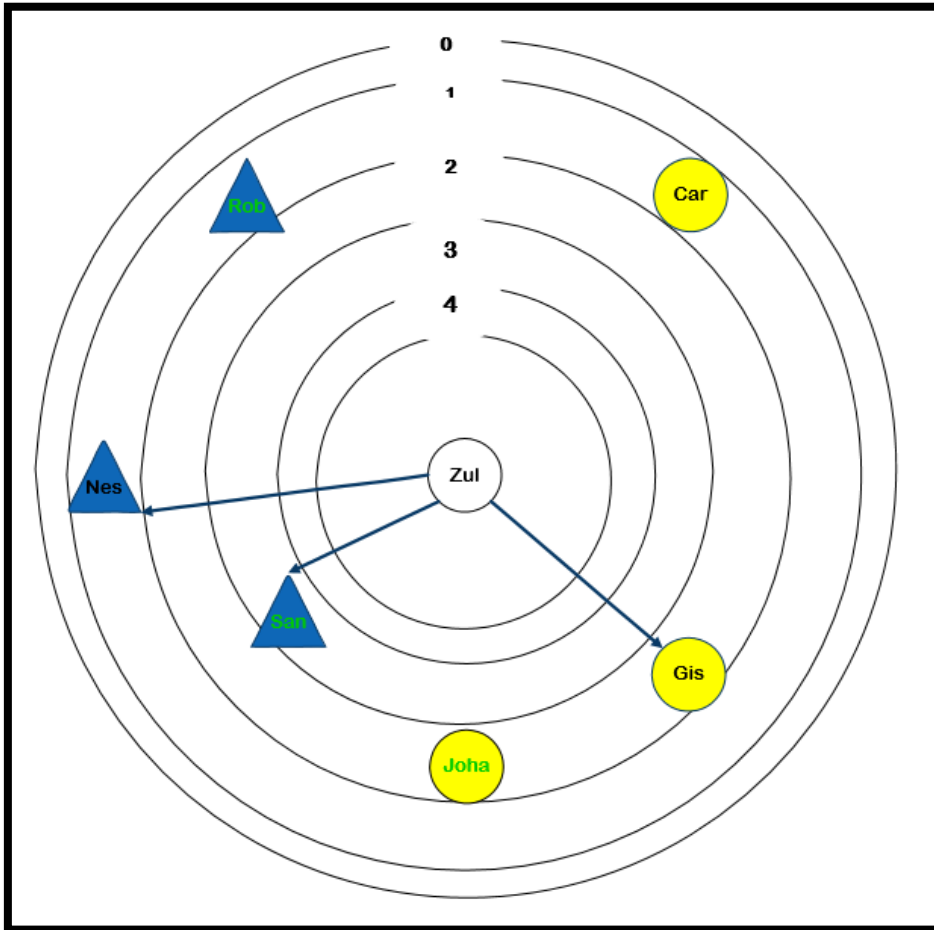
Tabla 78 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Zul

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,77

Fuente: Autor

El gráfico de distancia sociométrica representa un valor significativamente bajo de status de elecciones, esto es que para este criterio el individuo recibe prácticamente cero elecciones. La expansividad, la impresión y la percepción positiva de elecciones arroja valores poco significativos.

Figura 42 Átomo social Criterio Liderazgo, Zul



Fuente: Autor

El sociograma de Distancia Sociométrica evidencia como Zul obtiene un valor de status sociométrico igual a cero. Elige Nes, a San y a Gis. San espera su elección, pero no la prefiere dentro de sus primeras tres elecciones, Gis y Nes tampoco corresponden a su elección. Rob espera ser elegido por ella, aunque no acierta en su percepción. Joha espera ser elegida por Zul, al igual que Zul por Joha, pero ninguna se dirige una elección. Finalmente, Zul espera ser elegida por Car, quien no corresponde a su elección.

Es así, que los índices de conexión afectiva y de realismo perceptivo son significativamente bajos (CA y RP=0), la atención perceptiva es indeterminada y el status sociométrico no es extenso (SS=0.77)

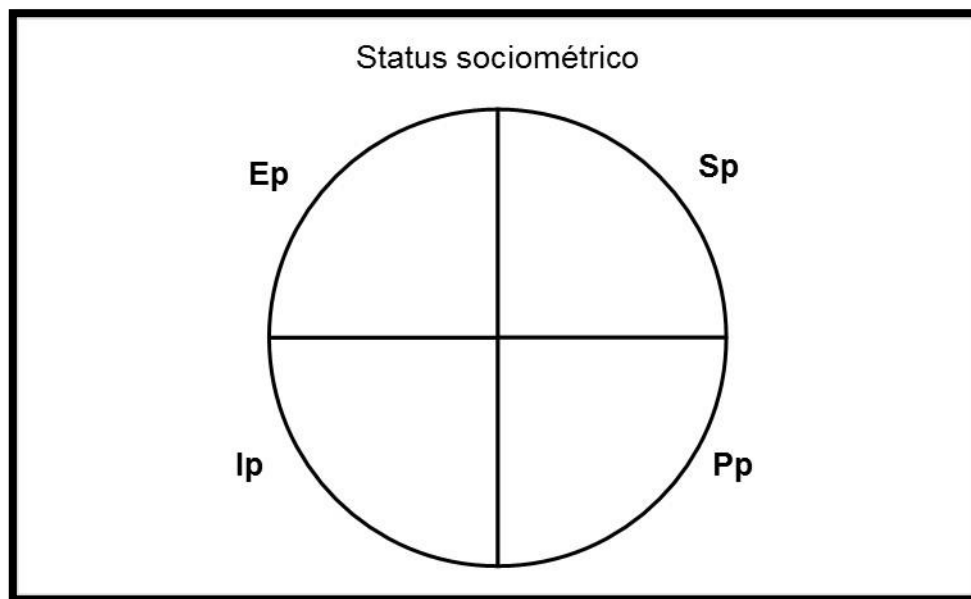
Criterio 2, Comunicación

Tabla 79 DS Criterio Comunicación, Zul

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes		1	1
Car			0
Mar			0
Gis	1		1
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob	1		1
San	3	1	4
Jul			0
Joha	1	1	2
			9

Fuente: Autor

Figura 43 Status sociométrico Criterio Comunicación, Zul



Fuente: Autor

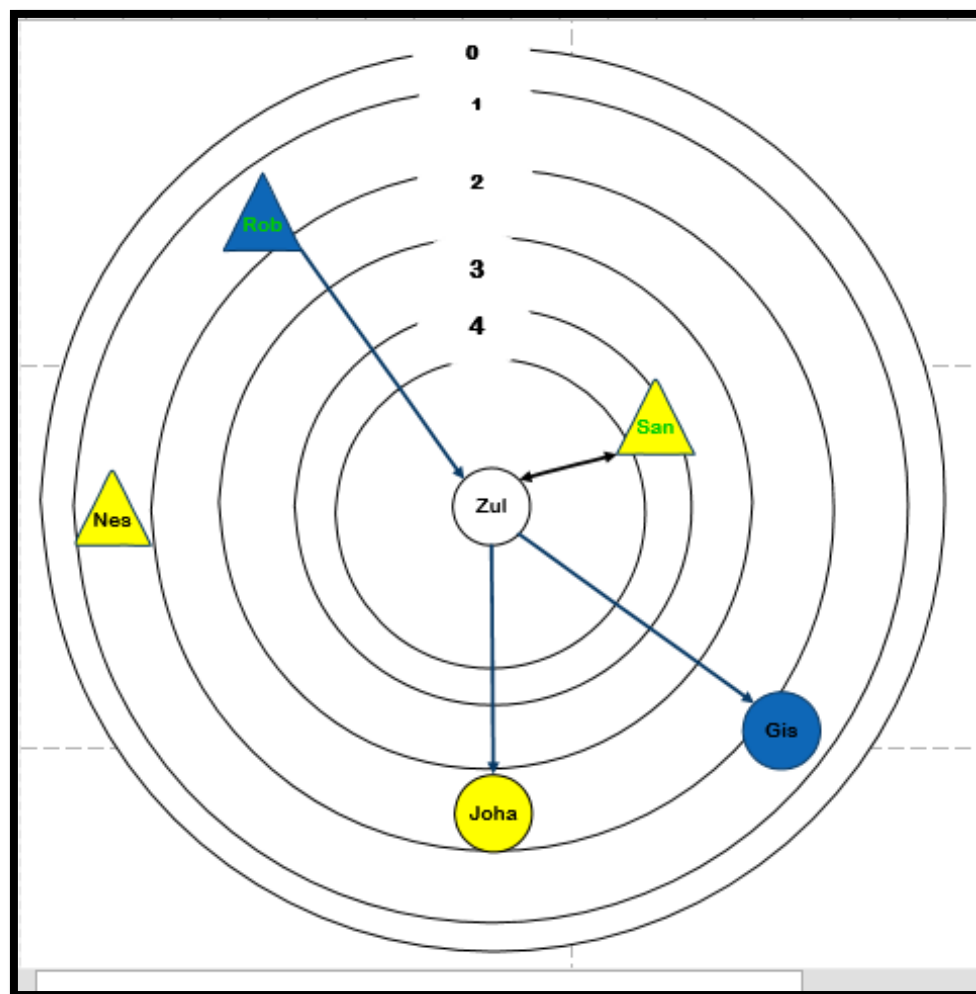
Tabla 80 Índices Individuales Criterio Comunicación, Zul

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp) /N-1	0,69

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 44 Átomo social Criterio Comunicación, Zul



Fuente: Autor

El átomo social de Zul, para el criterio de Comunicación, es un poco más alentador que el anterior, se evidencia una tele recíproca con San, por quien espera ser elegida y a su vez el también espera ser elegido por ella. Es elegida por Rob, quien espera ser elegido por ella, sin embargo, este no acierta en su impresión.

Zul elige nuevamente a Gis, quien no corresponde a su elección, ni espera ser elegida por ella. Además, Zul, espera ser elegida por Nes, quien no la elige, y espera ser elegida por Joha, que tampoco la elige. Así, obtiene un nivel de conexión afectiva medio ($CA=0.5$), un índice de atención perceptiva que supera las elecciones recibidas, y un realismo perceptivo bajo ($RP=0.33$)

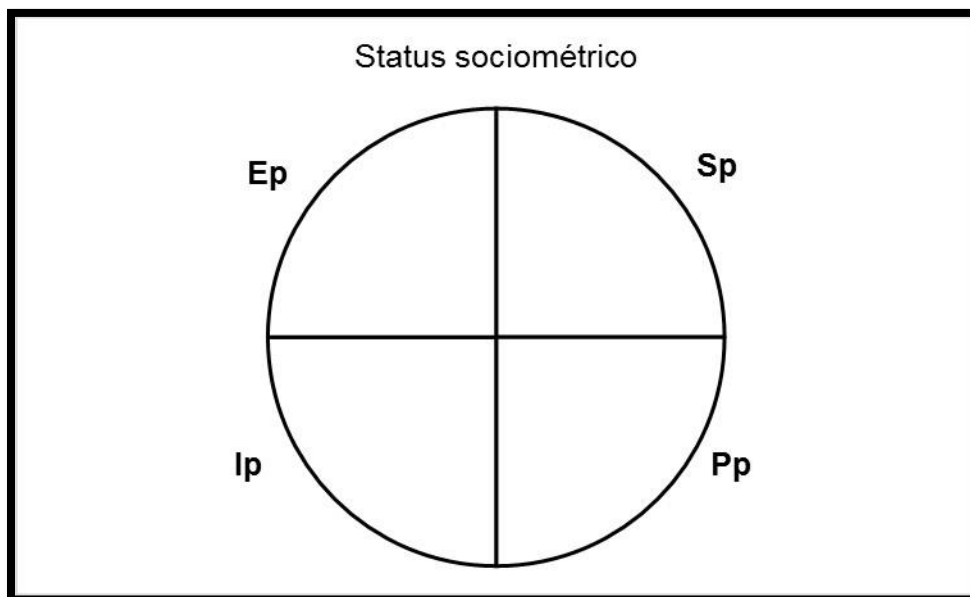
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 81 DS Criterio Trabajo en grupo, Zul

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis	1		1
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob	3	1	4
San	2	2	4
Jul			0
Joha		1	1
			10

Fuente: Autor

Figura 45 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Zul



Fuente: Autor

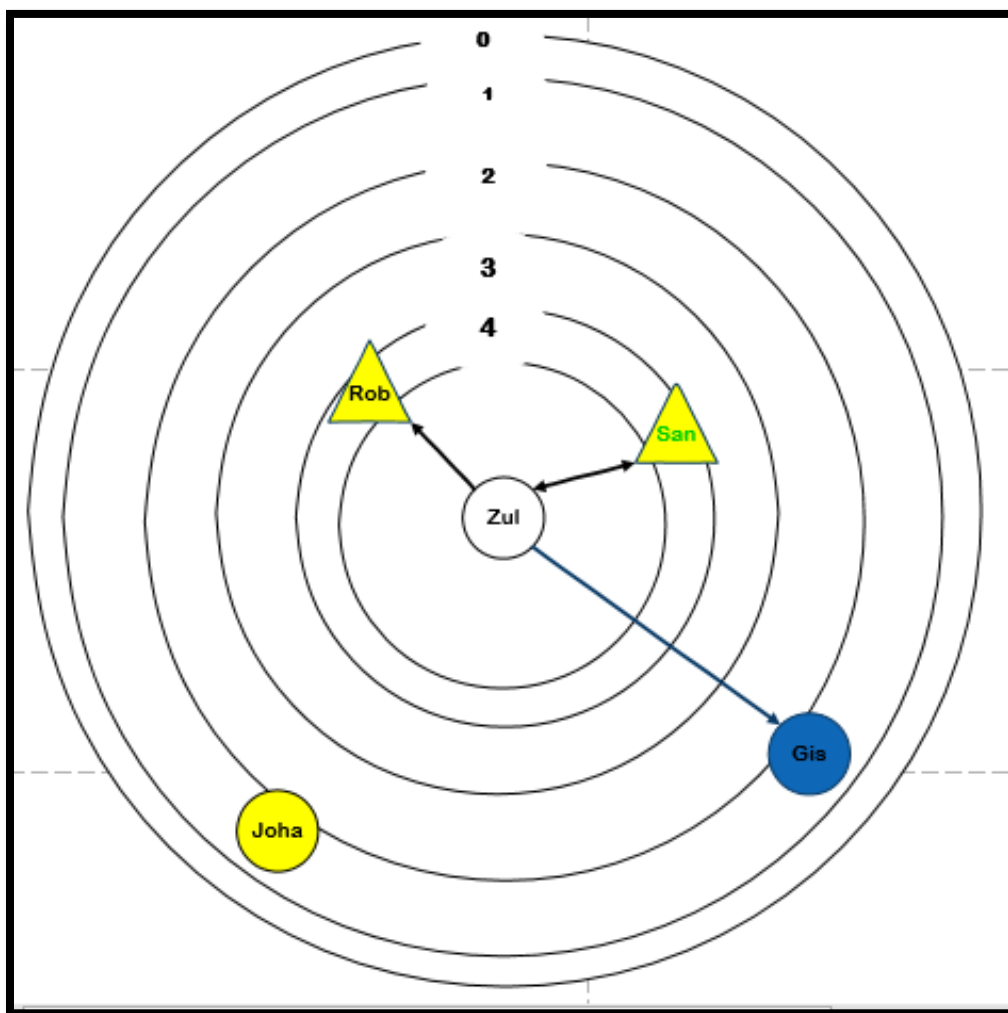
Tabla 82 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Zul

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	1,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,67
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,77

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 46 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Zul



Fuente: Autor

El átomo social de Zul representa su status poco significativo para el criterio de trabajo en grupo; espera ser elegida por Joha quien no la elige. Nuevamente elige a Gis, quien tampoco espera su elección ni la corresponde. Sin embargo, tiene elecciones recíprocas de Rob y de San, por quienes espera ser elegida.

Es importante recordar que Rob, San y Zul, trabajan juntos en el área de comunicaciones, un subgrupo del grupo de trabajo en estudio. Así, obtiene una alta conexión afectiva, un alto índice de atención perceptiva y un realismo perceptivo también significativamente alto.

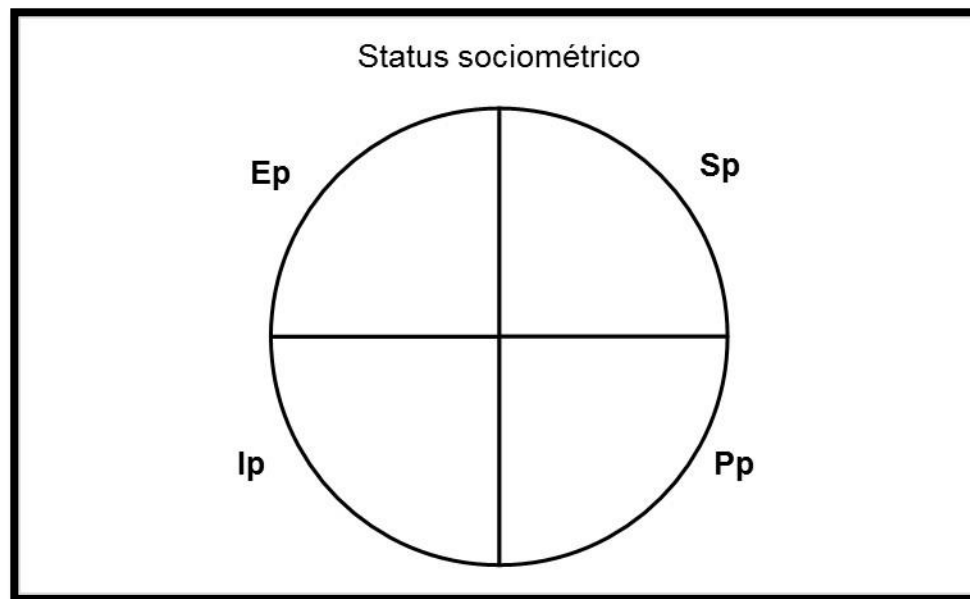
Criterio 4, Afectivo

Tabla 83 DS Criterio Afectivo, Zul

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1		1
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis	1	1	2
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob	1		1
San	2	2	4
Jul	1	1	2
Joha	3	2	5
			15

Fuente: Autor

Figura 47 Status sociométrico Criterio Afectivo, Zul



Fuente: Autor

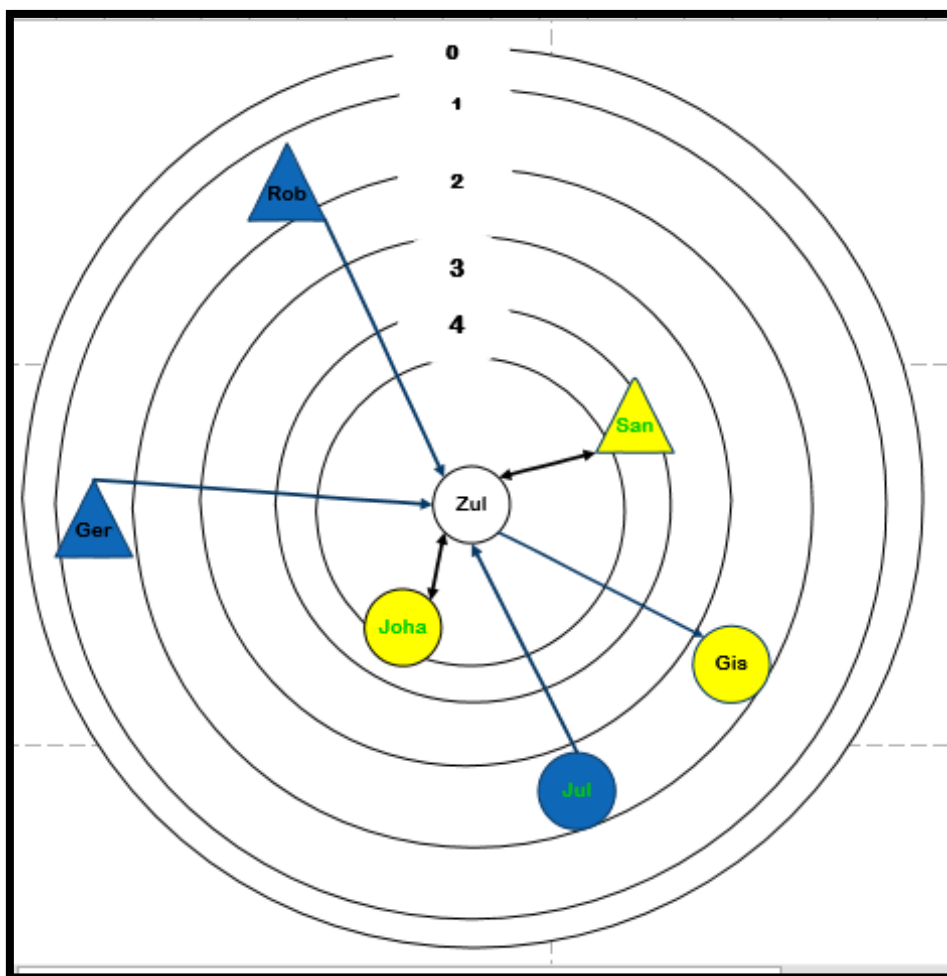
Tabla 84 Índices Individuales Criterio Afectivo, Zul

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,40
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,60
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,67
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,15

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 48 Átomo social Criterio Afectivo, Zul



Fuente: Autor

El átomo social de Zul, refuerza en este criterio afectivo su fuerte tele con San, con quien también tiene reciprocidad en el criterio de comunicación y trabajo en grupo. Es elegida, además, por Rob, Ger, Jul y Joha. Espera ser elegida por San, Joha y Gis, acertando en las dos primeras y nuevamente obteniendo una falsa percepción con Gis, a quien elige y espera ser elegida por ella, pero no hay reciprocidad. Así, Zul obtiene una conexión afectiva, atención perceptiva y realismo perceptivo en niveles intermedios, y un status sociométrico no extenso ($SS=1.15$). Es de anotar, que Zul elige a Gis en todos los criterios, sin embargo, no obtiene nunca una reciprocidad. Al parecer Gis no es consciente de sus elecciones, puesto que no espera ser elegida.

7.6.7 Análisis individual de Dar

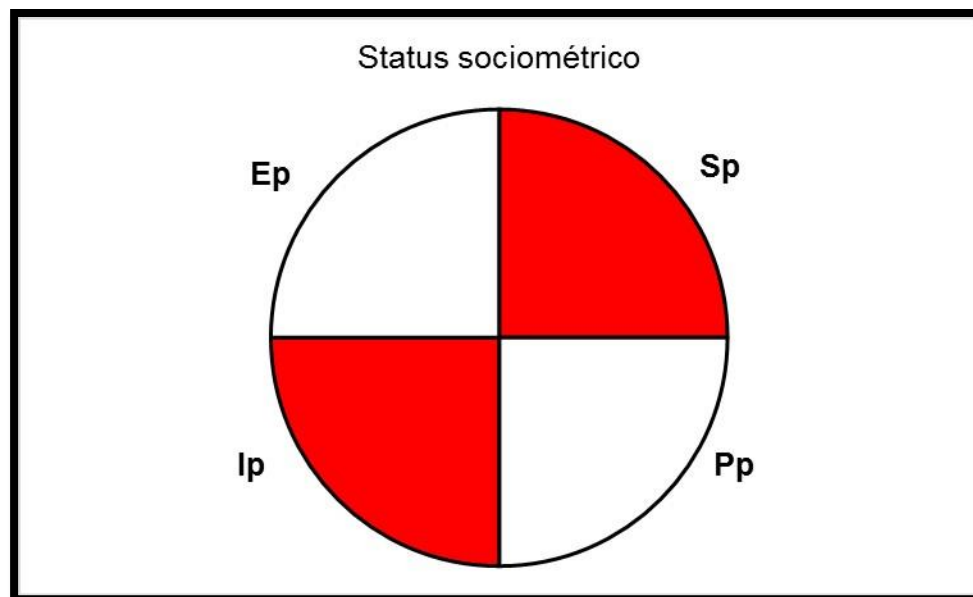
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 85 DS Criterio Liderazgo, Dar

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2		2
Nes	1	1	2
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1	1	2
			6

Fuente: Autor

Figura 49 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Dar



Fuente: Autor

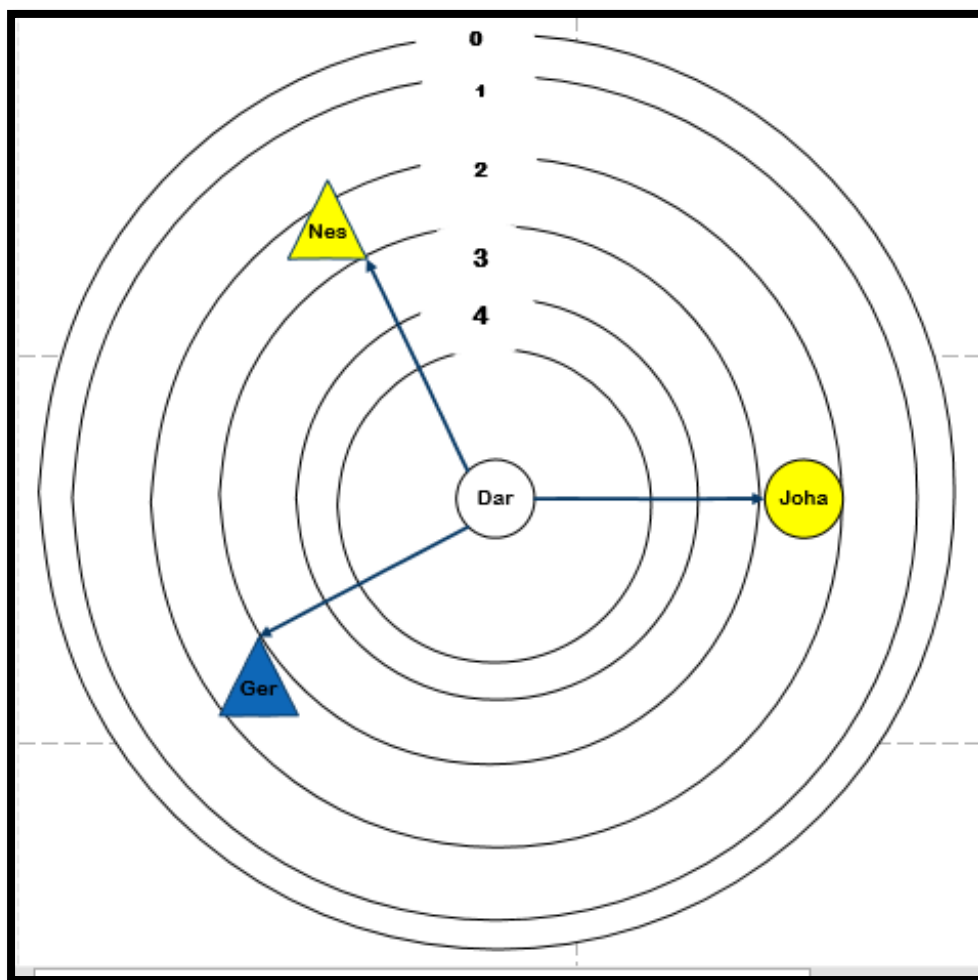
Tabla 86 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Dar

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,46

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 50 Átomo social Criterio Liderazgo, Dar



Fuente: Autor

La situación evidenciada en el átomo social de Dar no puede ser más desalentadora, a pesar que agota sus tres elecciones al interior del grupo en el criterio de liderazgo, nadie corresponde a su elección. Por lo que se evidencia una tele débil.

Es de anotar que Dar espera ser elegido por Nes y Joha, sin embargo, desacierta en su percepción. Sus índices individuales y su status son bajos.

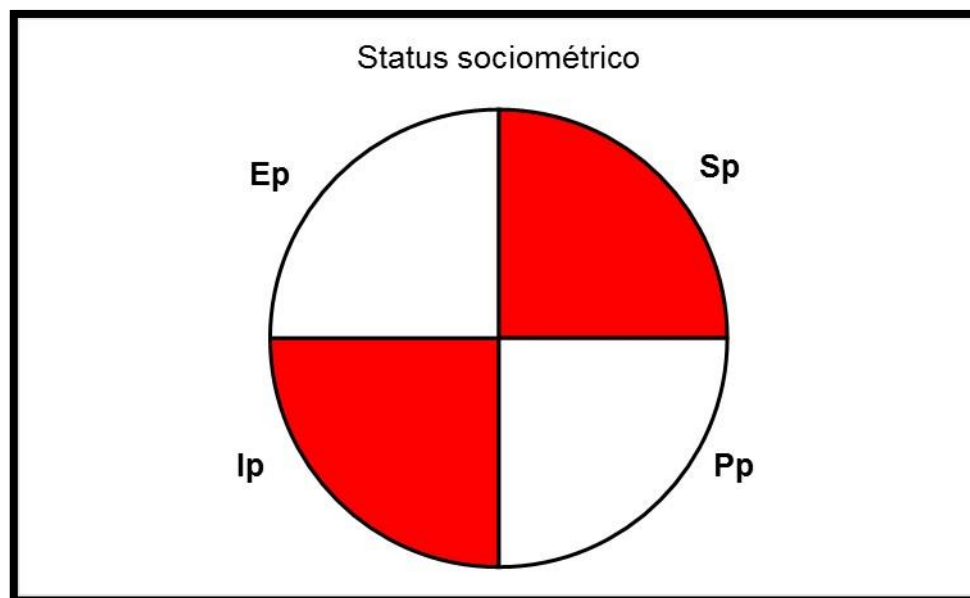
Criterio 2, Comunicación

Tabla 87 DS Criterio Comunicación, Dar

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2	1	3
Nes	1		1
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha			0
			4

Fuente: Autor

Figura 51 Status sociométrico Criterio Comunicación, Dar



Fuente: Autor

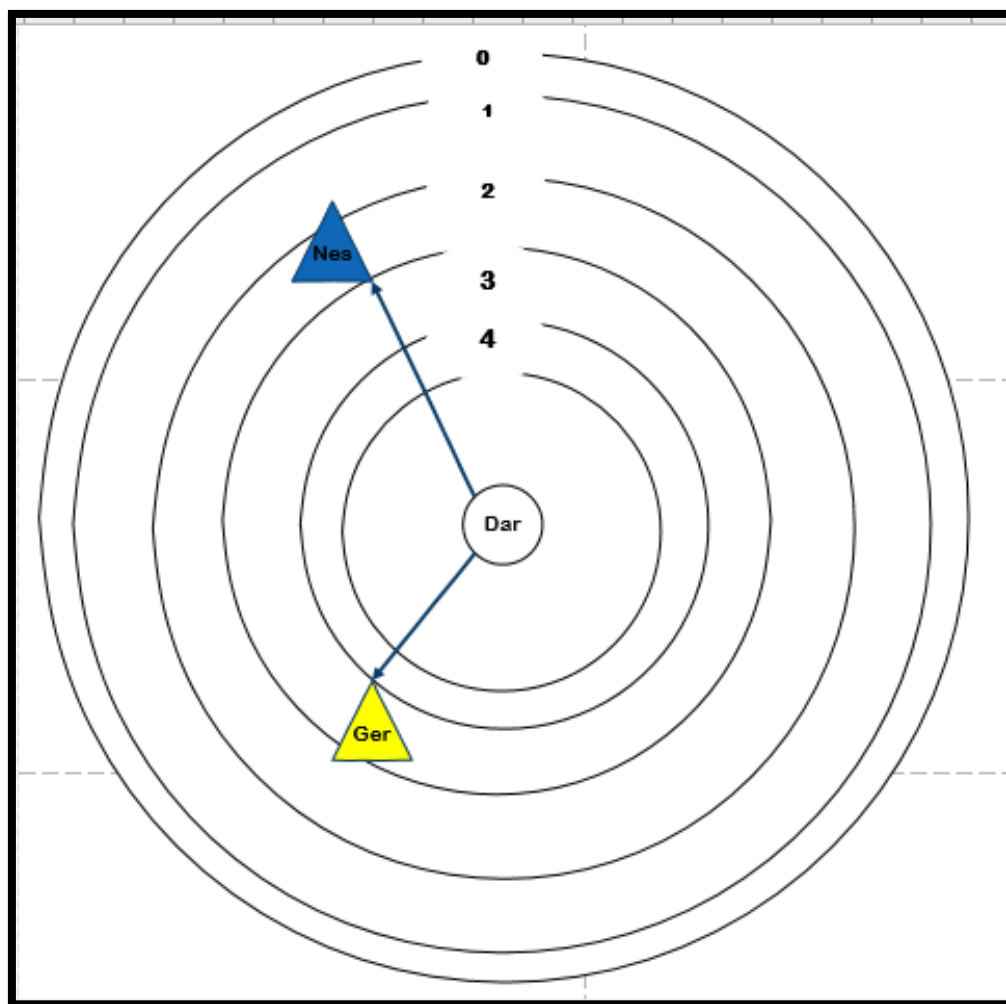
Tabla 88 Índices Individuales Criterio Comunicación, Dar

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,31

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 52 Átomo social Criterio Comunicación, Dar



Fuente: Autor

El sociograma de Distancia Social de Dar, para el criterio de Comunicación, es aún más desalentador que el primero, liderazgo, puesto que sólo agota dos elecciones al interior del grupo, a Ger, por quien espera ser elegido, desacertando en su percepción; y a Nes, quien no espera ser elegido por este y tampoco lo elige. Los índices son igualmente bajos que en el criterio liderazgo.

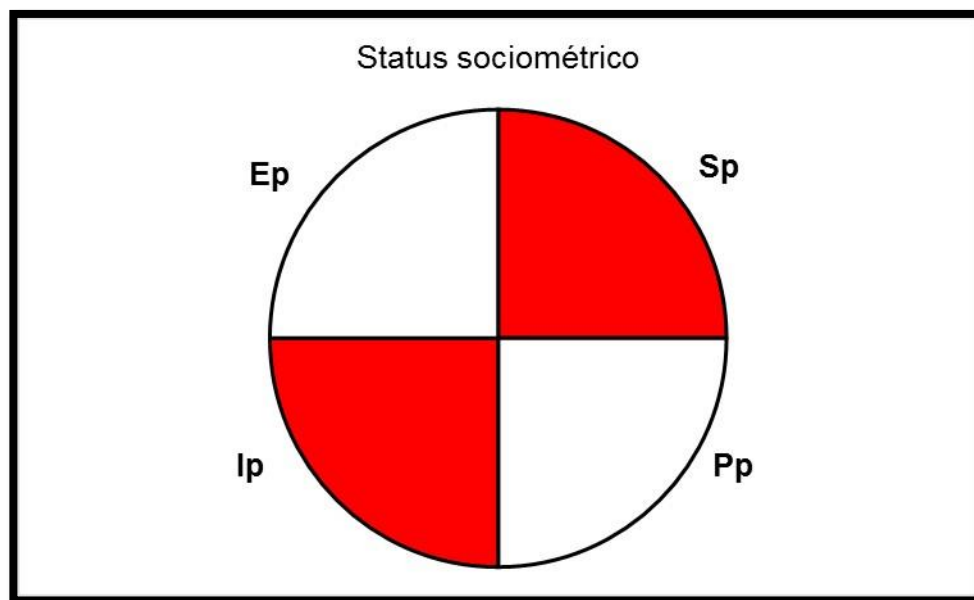
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 89 DS Criterio Trabajo en grupo, Dar

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2	1	3
Nes	1	1	2
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1	1	2
			7

Fuente: Autor

Figura 53 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Dar



Fuente: Autor

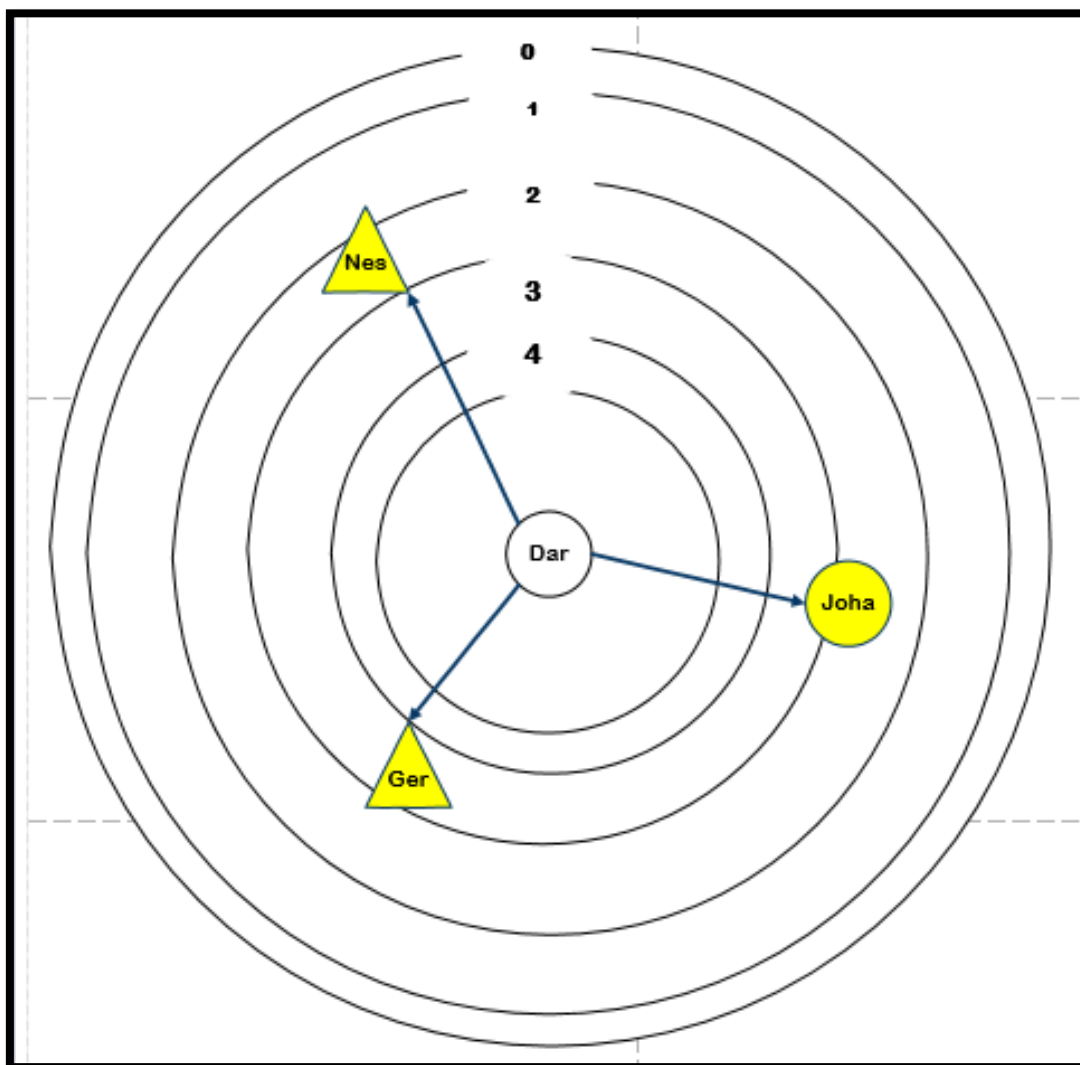
Tabla 90 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Dar

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,54

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 54 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Dar



Fuente: Autor

Para el criterio trabajo en grupo, Dar espera ser elegido por las tres personas que elige, sin embargo, tampoco consigue una reciprocidad. Es de aclarar que el trabajo de Dar, elaboración fotográfica, es la mayor parte del tiempo por fuera de la oficina, por lo que puede compartir poco tiempo con los compañeros.

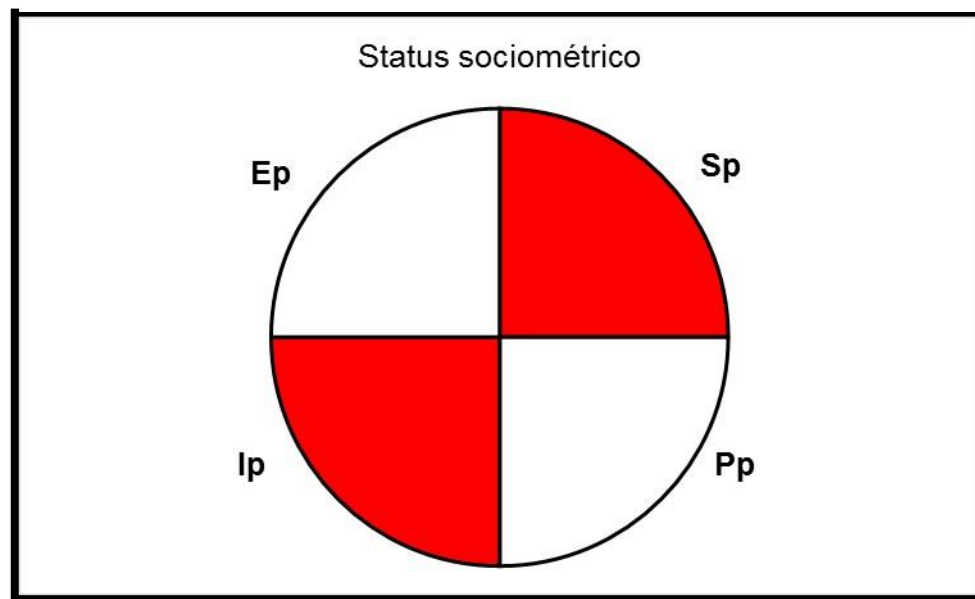
Criterio 4, Afectivo

Tabla 91 DS Criterio Afectivo, Dar

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2	1	3
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha		1	1
			4

Fuente: Autor

Figura 55 Status sociométrico Criterio Afectivo, Dar



Fuente: Autor

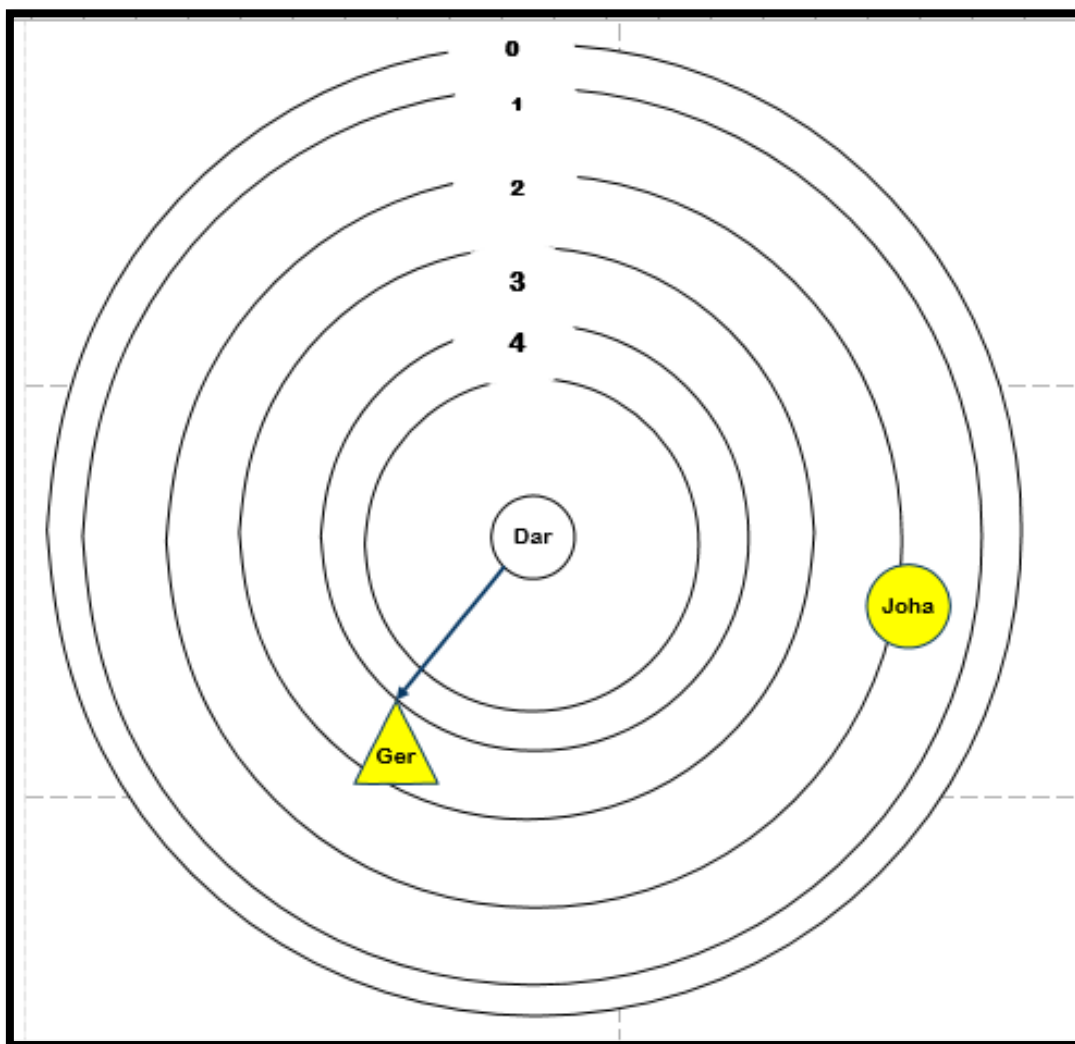
Tabla 92 Índices Individuales Criterio Afectivo, Dar

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,31

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 56 Átomo social Criterio Afectivo, Dar



Fuente: Autor

Finalmente, en el criterio afectivo, Dar elige sólo a Ger al interior del Grupo, por quien espera ser elegido, nuevamente desacertado en su percepción. Espera ser elegido por Joha a quien no elige. Todos sus índices individuales son significativamente bajos.

7.6.8 Análisis individual de Mil

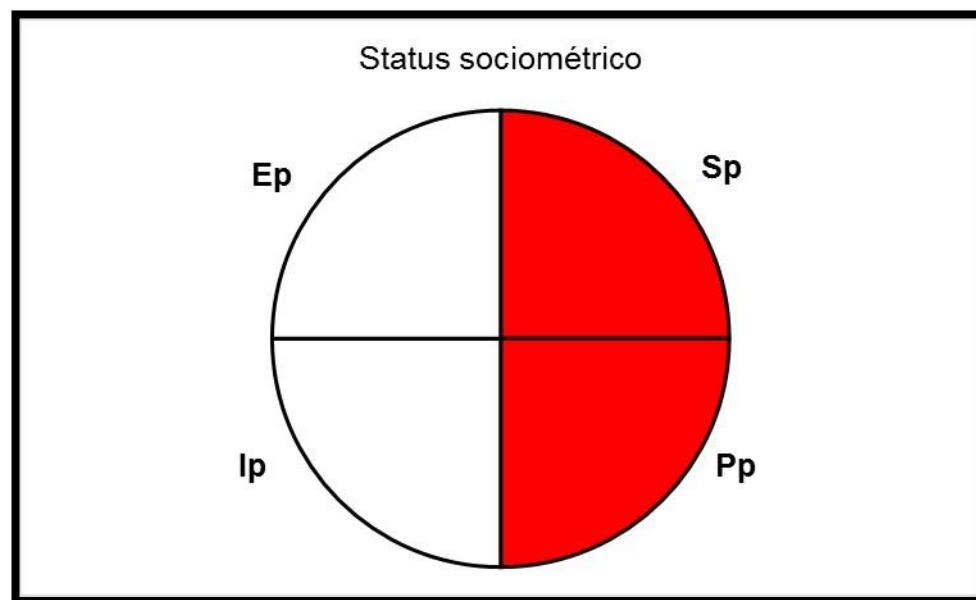
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 93 DS Criterio Liderazgo, Mil

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1	1	2
Car			0
Mar			0
Gis	2	1	3
Zul			0
Dar			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul		1	1
Joha		1	1
			7

Fuente: Autor

Figura 57 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Mil



Fuente: Autor

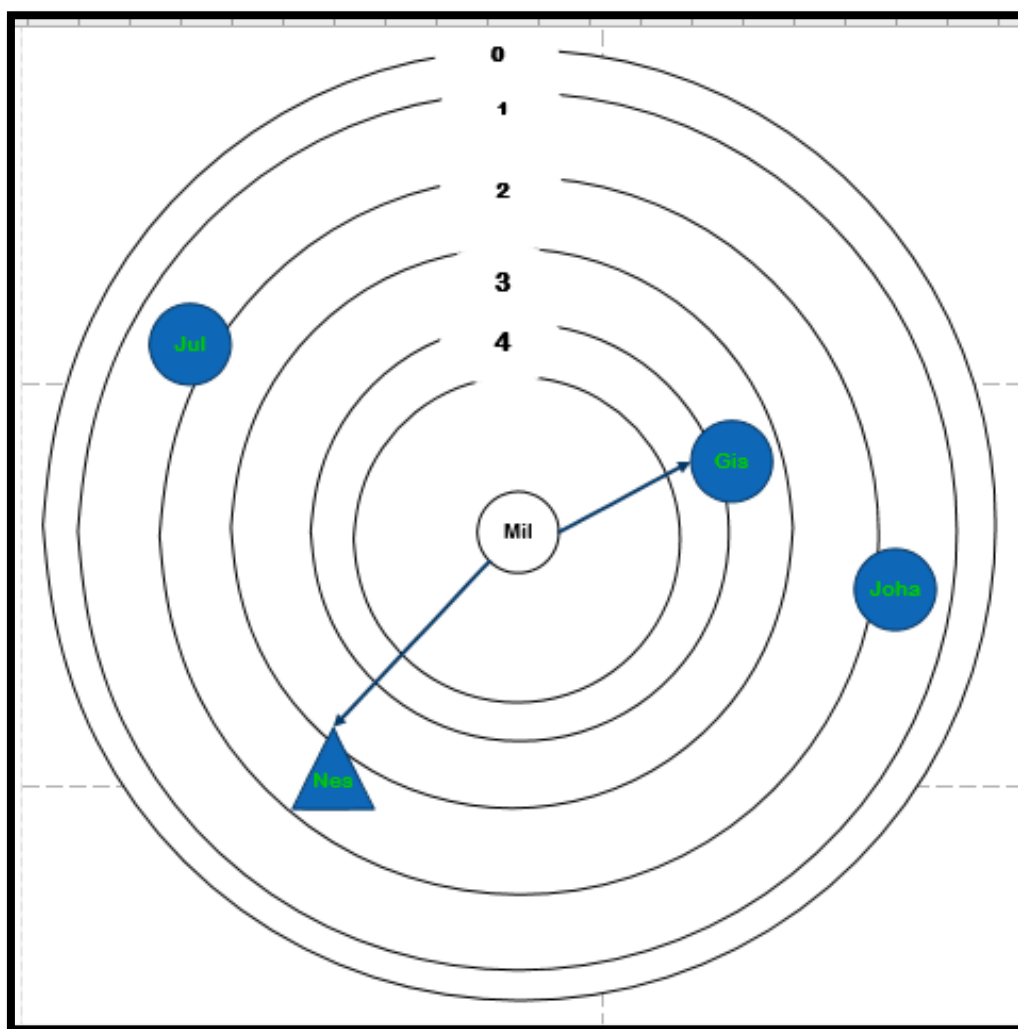
Tabla 94 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Mil

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	Indet.
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,54

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de percepción de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la impresión de elecciones.

Figura 58 Átomo social Criterio Liderazgo, Mil



Fuente: Autor

Como se describe en el gráfico sociométrico, Mil, en este criterio expone un valor significativamente bajo en las elecciones recibidas, las cuales son igual a cero. Tampoco tiene percepción de elecciones. Sin embargo, agota sus dos elecciones con Nes y Gis, quienes esperan ser elegidos por ella, aunque no le corresponden. Además, Joha y Jul, también esperan ser elegidas por Mil. De esta manera se observa como Mil, tiene una importante impresión de elecciones al interior, del grupo, aunque no alcance un valor significativo. Todos sus índices individuales son indeterminados.

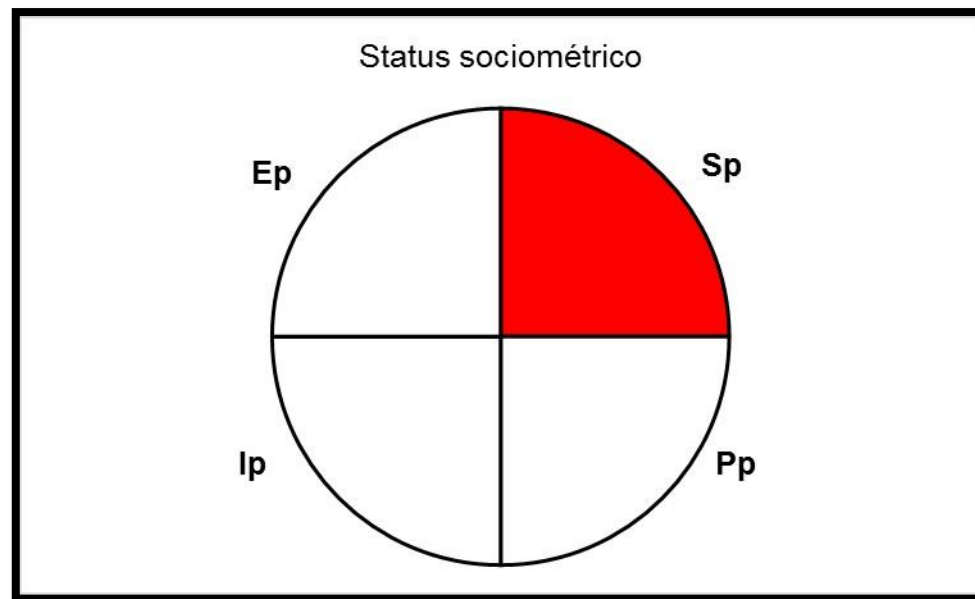
Criterio 2, Comunicación

Tabla 95 DS Criterio Comunicación, Mil

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis	1	2	3
Zul			0
Dar			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha		1	1
			4

Fuente: Autor

Figura 59 Status sociométrico Criterio Comunicación, Mil



Fuente: Autor

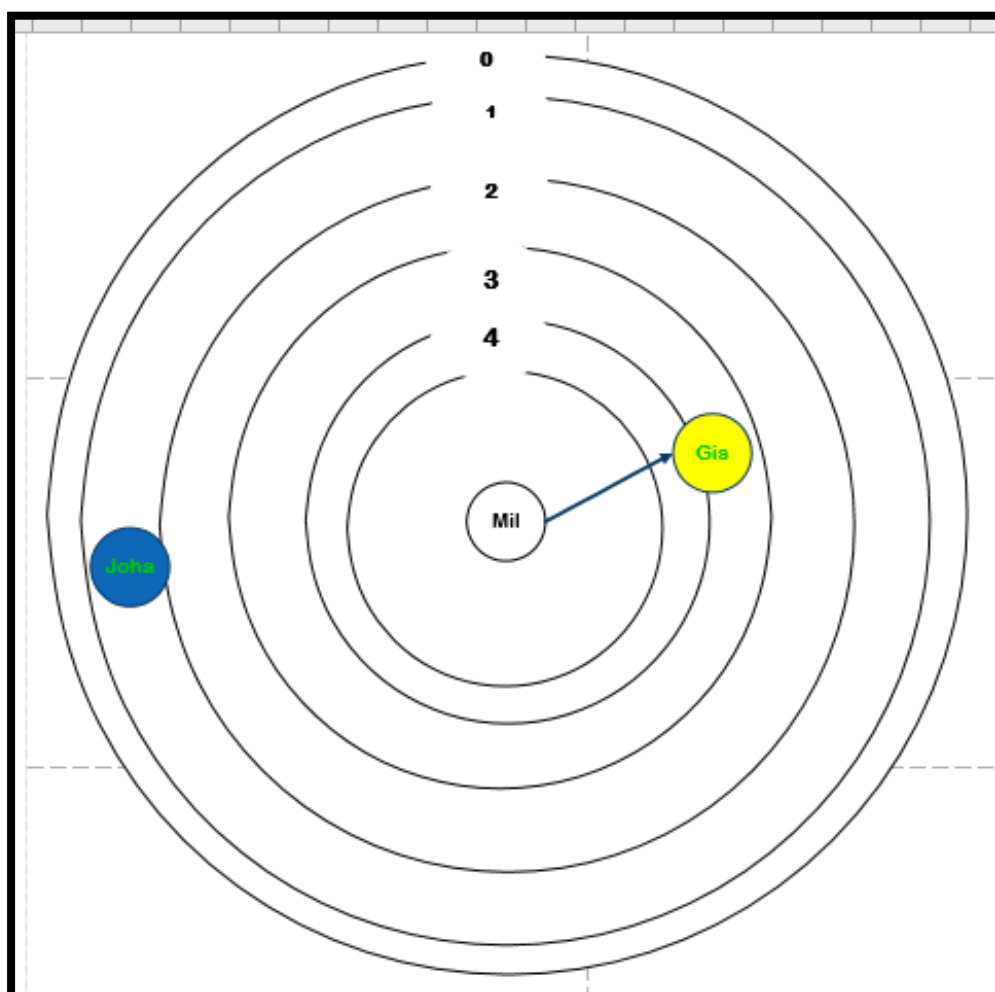
Tabla 96 Índices Individuales Criterio Comunicación, Mil

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,31

Fuente: Autor

El gráfico de distancia sociométrica representa un valor significativamente bajo de status de elecciones, esto es que para este criterio el individuo recibe prácticamente cero elecciones. La expansividad, la impresión y la percepción positiva de elecciones arroja valores poco significativos.

Figura 60 Átomo social Criterio Comunicación, Mil



Fuente: Autor

Nuevamente el sociograma de Distancia Sociométrica de Zul, esta vez para el criterio de comunicación, evidencia un bajo status sociométrico. Espera ser elegida por Gis, quien no la elige, sin embargo, sí espera ser elegida por Mil. Joha, espera ser elegida por Mil, pero ella no la elige.

Es importante mencionar, que Mil, a pesar de compartir espacio al interior de las instalaciones físicas de la Secretaría Privada, no pertenece al área formalmente, puesto que sus labores corresponden a otra dependencia, igualmente de la Alcaldía Municipal, Unidad de Gestión del Riesgo. Sin embargo, participa y apoya gran cantidad de actividades al interior de la Secretaría Privada.

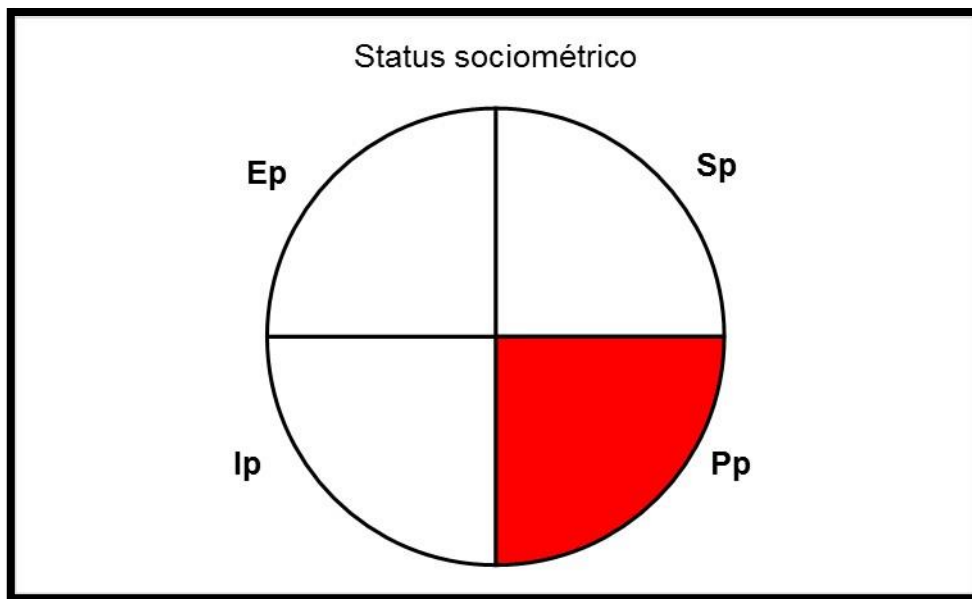
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 97 DS Criterio Trabajo en grupo, Mil

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1		1
Car			0
Mar			0
Gis	1		1
Zul			0
Dar			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul	1		1
Joha			0
			3

Fuente: Autor

Figura 61 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Mil



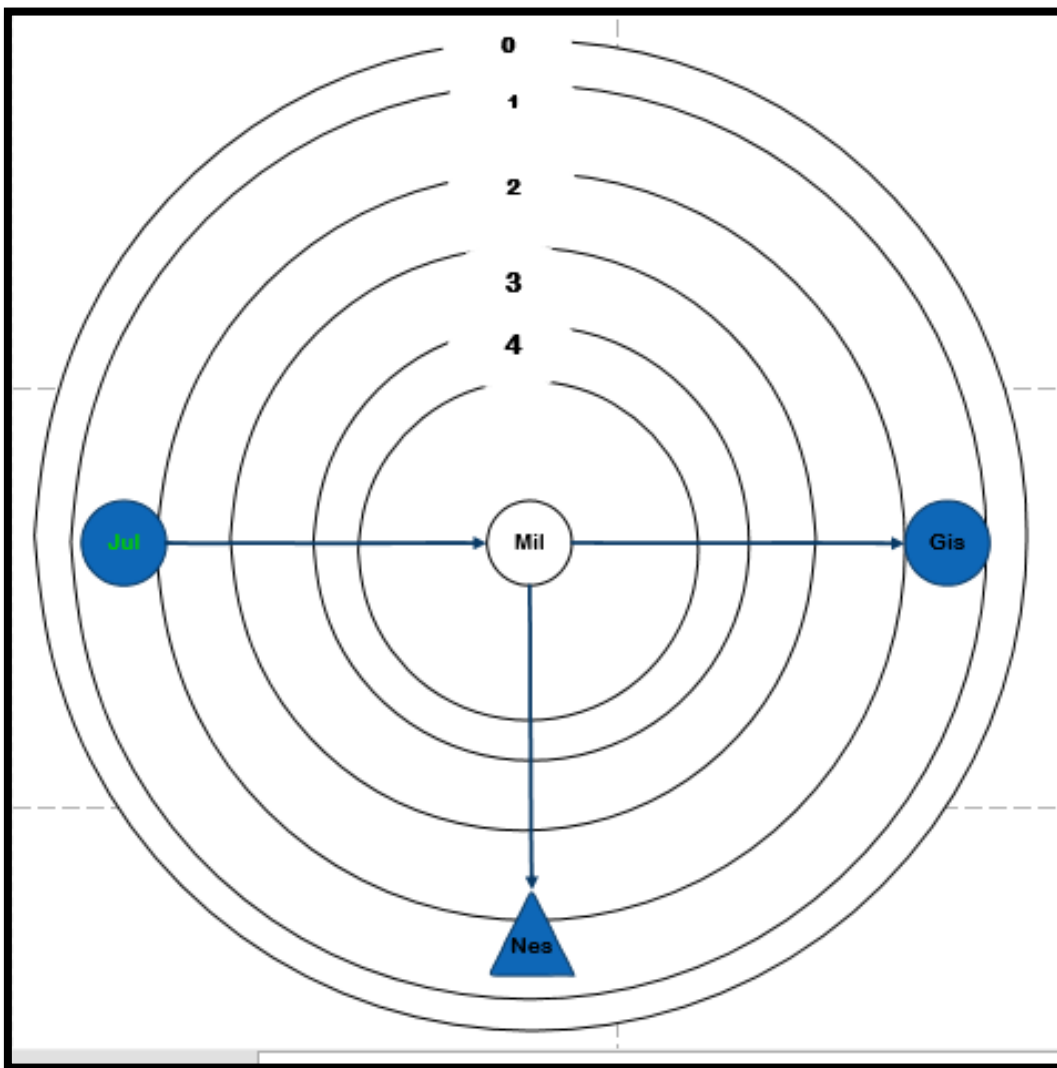
Fuente: Autor

Tabla 98 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Mil

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	Indet.
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,23

Fuente: Autor

Figura 62 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Mil



Fuente: Autor

En este átomo social, se evidencia que la mayor debilidad de Mil para el criterio de trabajo en grupo, es la elección de percepción de elecciones al interior del grupo, puesto que no espera ser elegida por nadie. Aun así, elige a tres personas que no le corresponde, y solo una de ellas esperaba una elección. Sobra mencionar, que el status sociométrico es igualmente bajo.

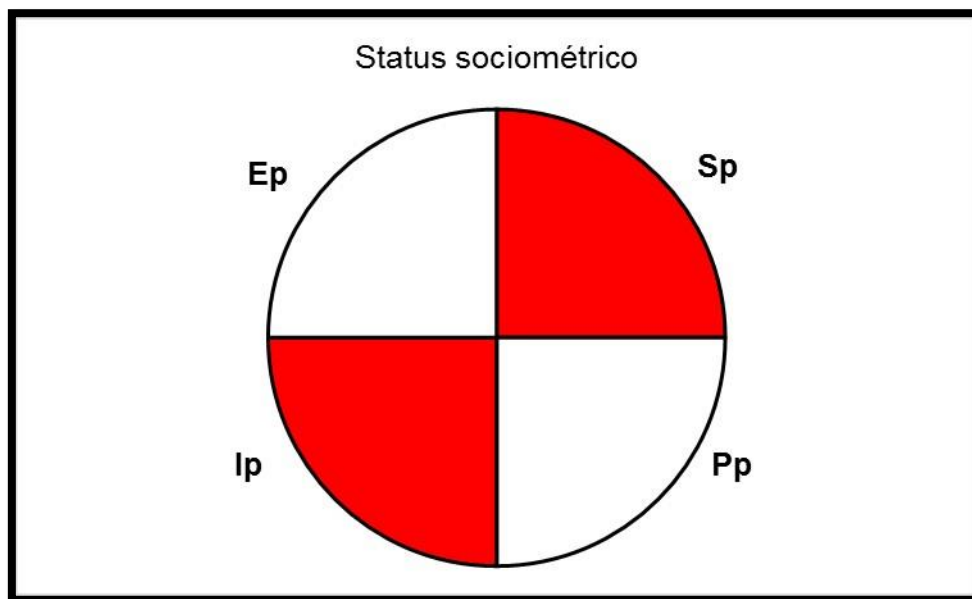
Criterio 4, Afectivo

Tabla 99 DS Criterio Afectivo, Mil

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis	1	1	2
Zul			0
Dar			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha			0
			2

Fuente: Autor

Figura 63 Status sociométrico Criterio Afectivo, Mil



Fuente: Autor

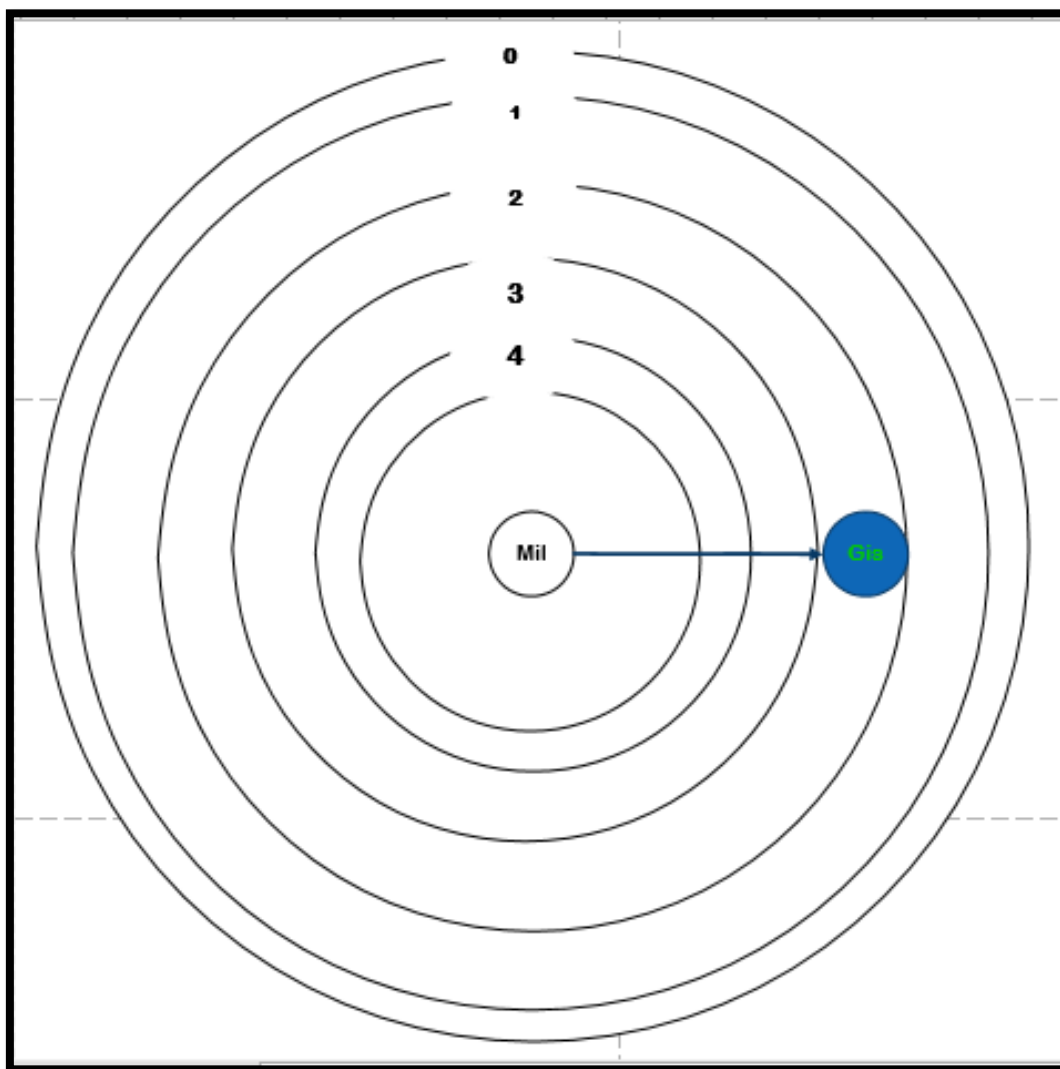
Tabla 100 Índices Individuales Criterio Afectivo, Mil

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	Indet.
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,15

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, expone un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 64 Átomo social Criterio Afectivo, Mil



Fuente: Autor

El criterio afectivo es el más débil evidenciado en el átomo social de Mil, sólo realiza una sola elección al interior del grupo, a Gis, quien esperaba ser elegida. Tampoco existe percepción de elección.

7.6.9 Análisis individual de Maf

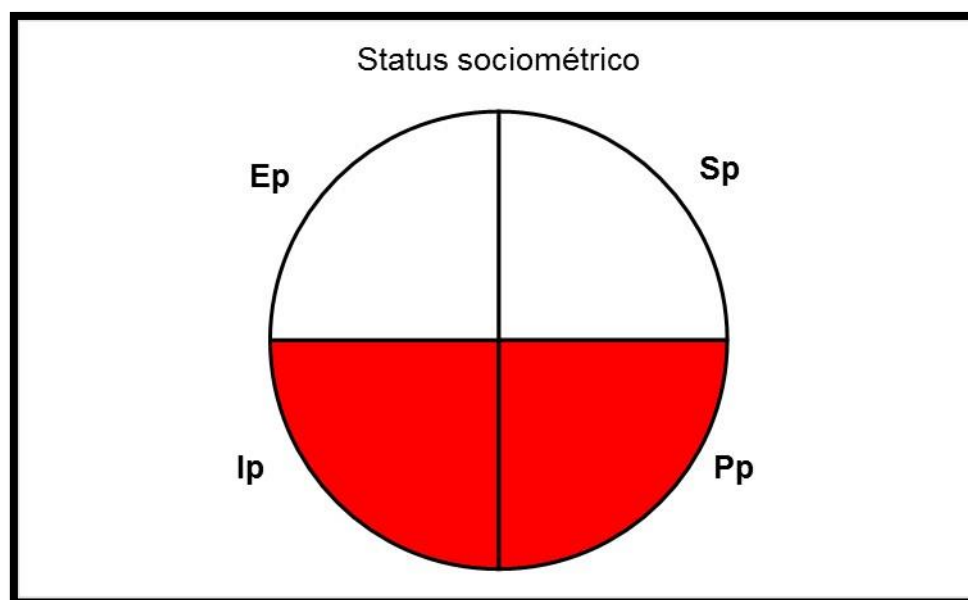
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 101 DS Criterio Liderazgo, Maf

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2		2
Nes	1		1
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Vic			0
Rob	2		2
San			0
Jul			0
Joha			0
			5

Fuente: Autor

Figura 65 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Maf



Fuente: Autor

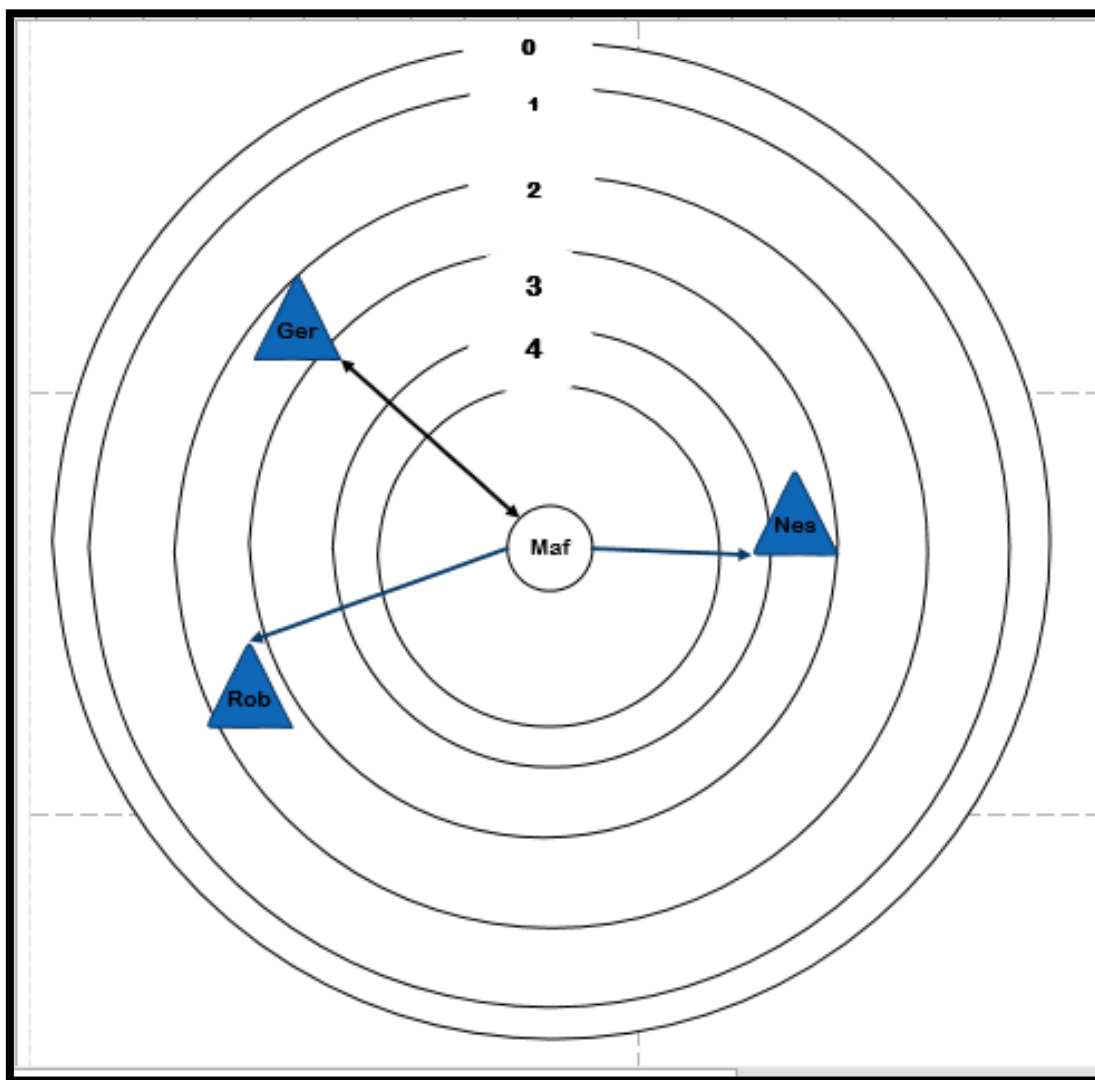
Tabla 102 Índices Individuales Criterio Liderazgo, Maf

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	1,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	Indet.
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,38

Fuente: Autor

El grafico de Status Sociométrico representa un status con niveles de impresión y percepción sociométrica significativamente bajos. Siendo no significativos la expansividad de elecciones y el status de elecciones.

Figura 66 Átomo social Criterio Liderazgo, Maf



Fuente: Autor

Maf no espera elecciones en el criterio de liderazgo, como se puede observar en el átomo social representado. Obtiene una fuerte tele con Ger, a quien elige y con quien comparte reciprocidad, aunque él no espera ser elegido. Elige además a Rob y a Nes, quienes no esperaban su elección y tampoco la corresponden.

Su conexión afectiva es fuerte, dado sus elecciones ($CA=1$), la atención perceptiva y el realismo perceptivo son significativamente bajos.

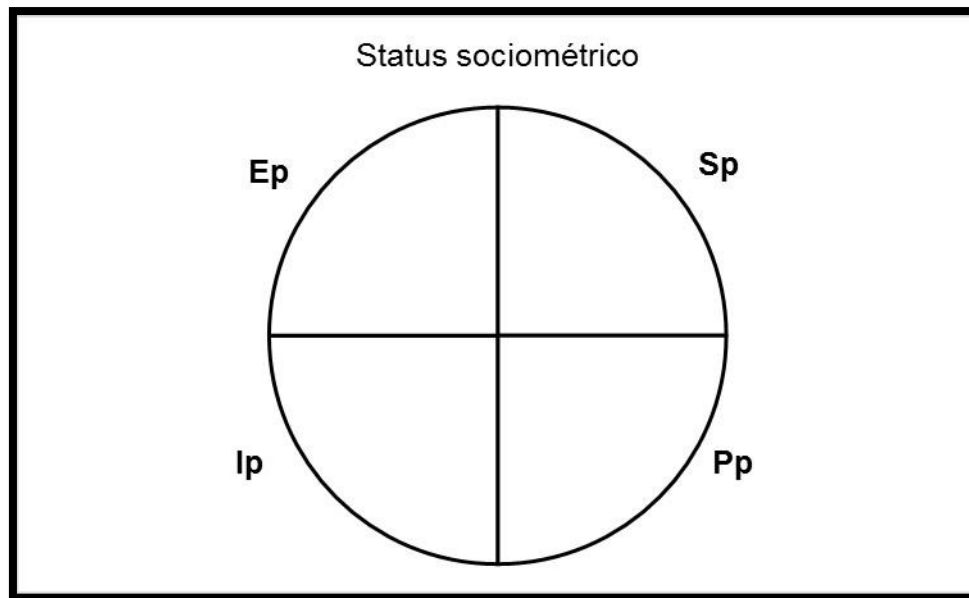
Criterio 2, Comunicación

Tabla 103 DS Criterio Comunicación, Maf

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1	1	2
Car			0
Mar			0
Gis	3	2	5
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1	1	2
			9

Fuente: Autor

Figura 67 Status sociométrico Criterio Comunicación, Maf



Fuente: Autor

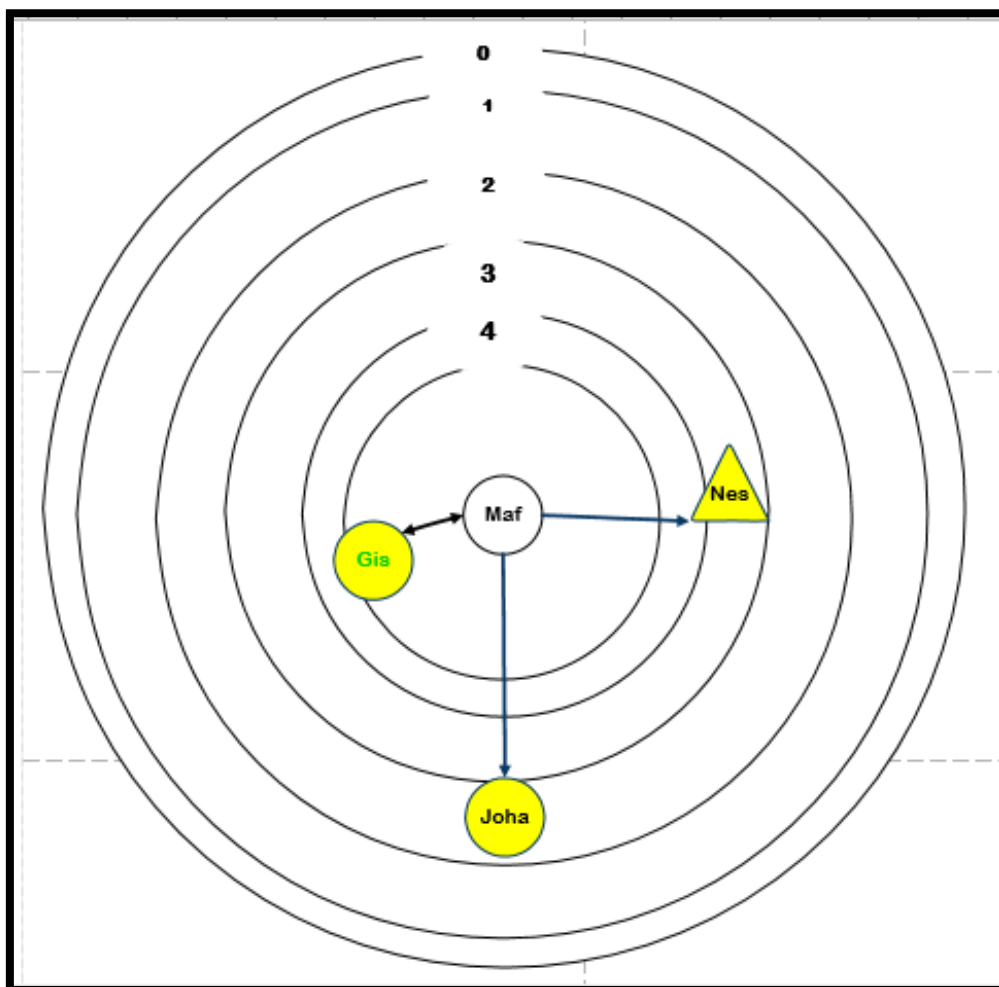
Tabla 104 Índices Individuales Criterio Comunicación, Maf

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	1,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	3,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,69

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 68 Átomo social Criterio Comunicación, Maf



Fuente: Autor

En este criterio, de comunicación, Maf espera ser elegida por Nes, por Joha y por Gis, quien finalmente la elige esperando además también ser elegida por esta. Maf, elige a Gis, a Joha y a Nes, quienes no esperan su elección ni la corresponden. Maf, solamente recibe una elección.

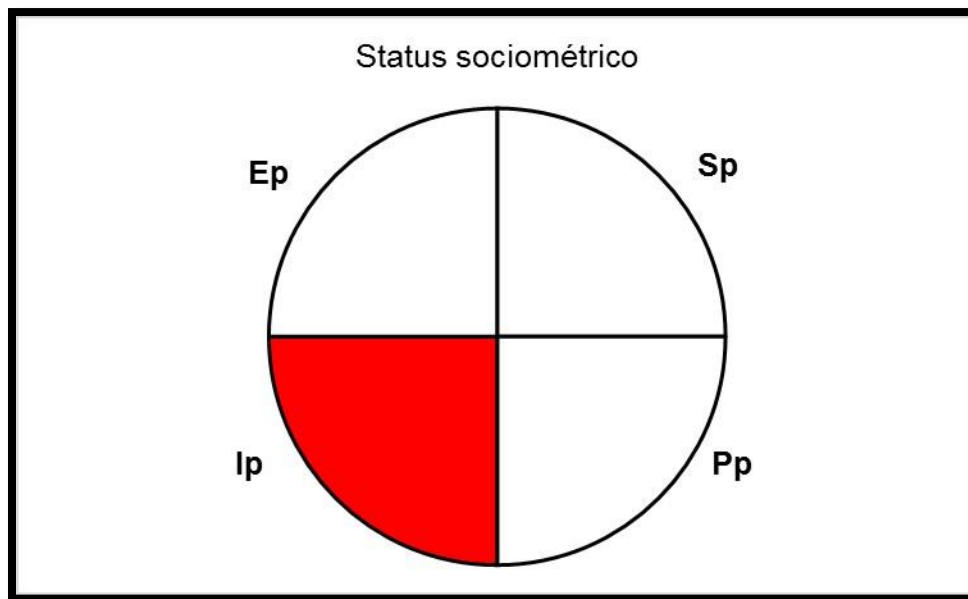
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 105 DS Criterio Trabajo en grupo, Maf

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1	1	2
Nes	3	1	4
Car			0
Mar			0
Gis	1	1	2
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Vic			0
Rob	1		1
San			0
Jul			0
Joha			0
			9

Fuente: Autor

Figura 69 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Maf



Fuente: Autor

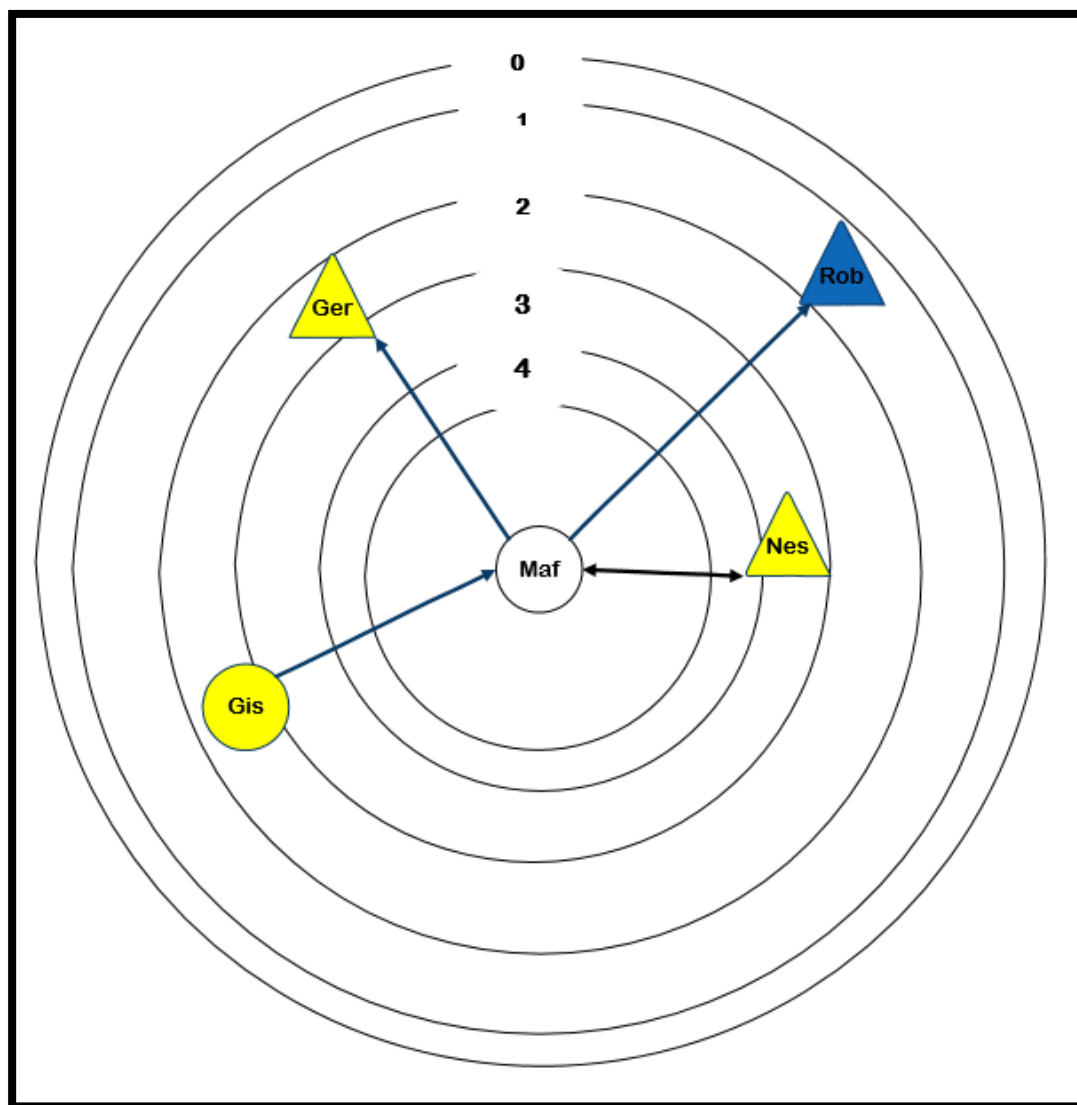
Tabla 106 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Maf

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,67
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,69

Fuente: Autor

En el gráfico de status sociométrico se observa que la impresión perceptiva es significativamente baja, esto es, que prácticamente es inferior a cero lo que sus compañeros esperan en relación con este criterio.

Figura 70 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Maf



Fuente: Autor

En el criterio trabajo en grupo, se observa que la impresión de elecciones de Maf es significativamente baja, esto es, igual a cero. Maf espera ser elegida por Gis, Ger y Nes. Eligiendo a Ger, Rob y a Nes, por quien es correspondida en su elección.

Su conexión afectiva es intermedia ($CA=0.5$), su atención perceptiva es alta ($AP=1.5$) y su realismo perceptivo es intermedio ($RP=0.69$)

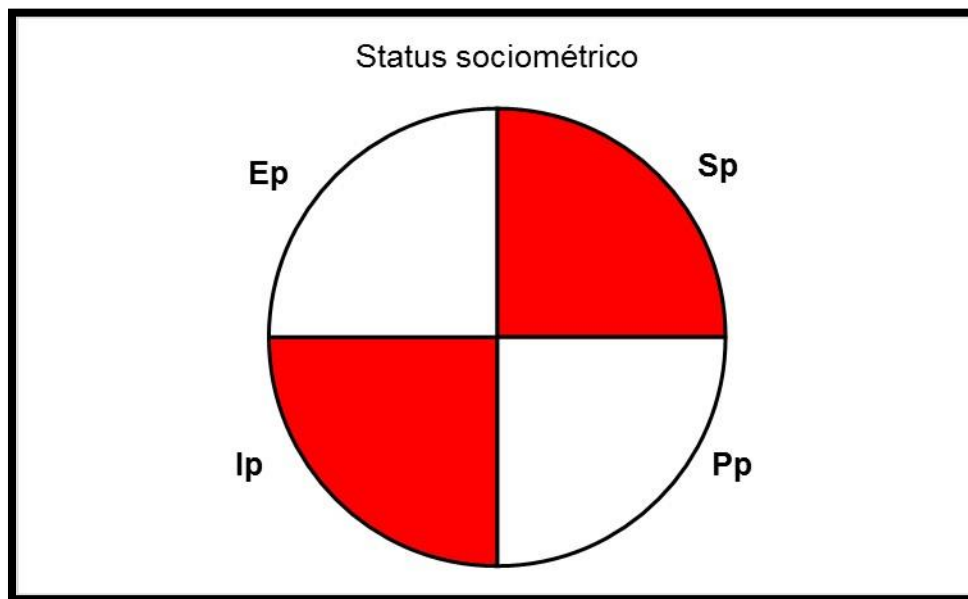
Criterio 4, Afectivo

Tabla 107 DS Criterio Afectivo, Maf

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1	1	2
Car			0
Mar			0
Gis	2	1	3
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
Joha	1	1	2
			7

Fuente: Autor

Figura 71 Status sociométrico Criterio Afectivo, Maf



Fuente: Autor

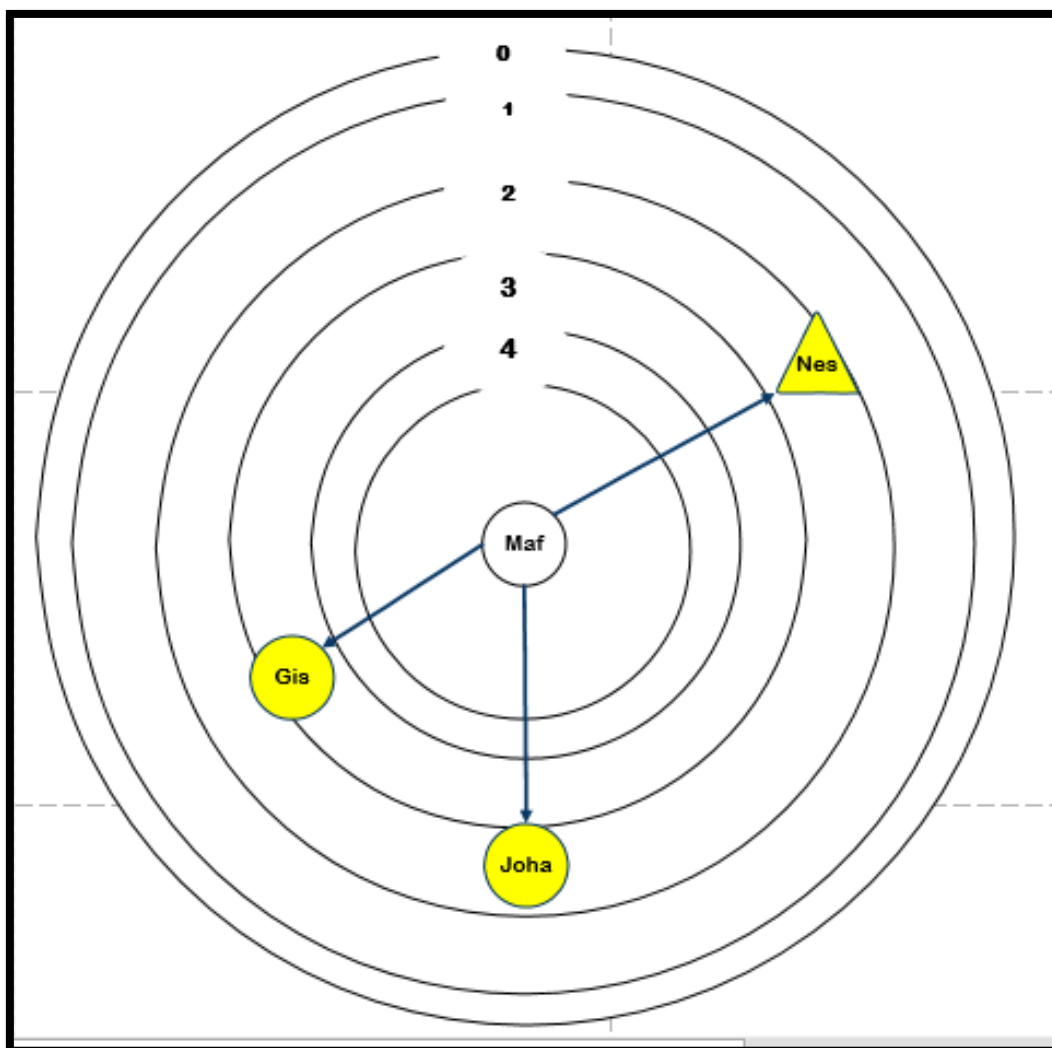
Tabla 108 Índices Individuales Criterio Afectivo, Maf

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Ident.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Ident.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,54

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 72 Átomo social Criterio Afectivo, Maf



Fuente: Autor

El átomo social evidencia que, en el criterio afectivo, Maf realiza sus tres elecciones, esperando ser elegida por Gis, Nes y Joha, a quienes elige, pero sin obtener reciprocidad. Sus índices, y status sociométrico es significativamente bajo al interior del grupo. Su conexión con el resto del grupo se canaliza a través del liderazgo de Ger, Comunicación con Gis, y trabajo en grupo con Nes.

7.6.10 Análisis individual de Vic

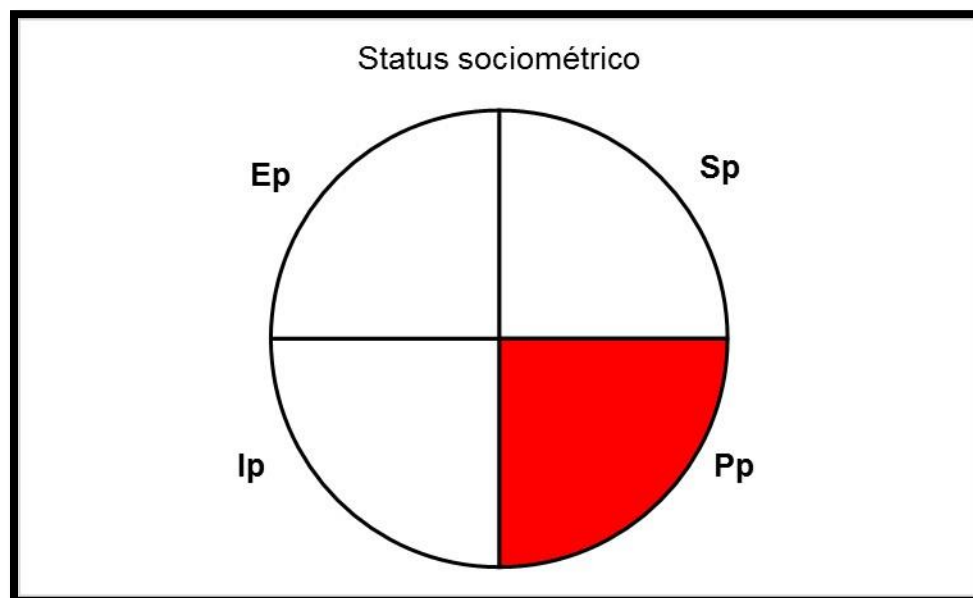
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 109 DS Criterio Liderazgo, Vic

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2		2
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Rob	2		2
San			0
Jul		1	1
Joha			0
			5

Fuente: Autor

Figura 73 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Vic



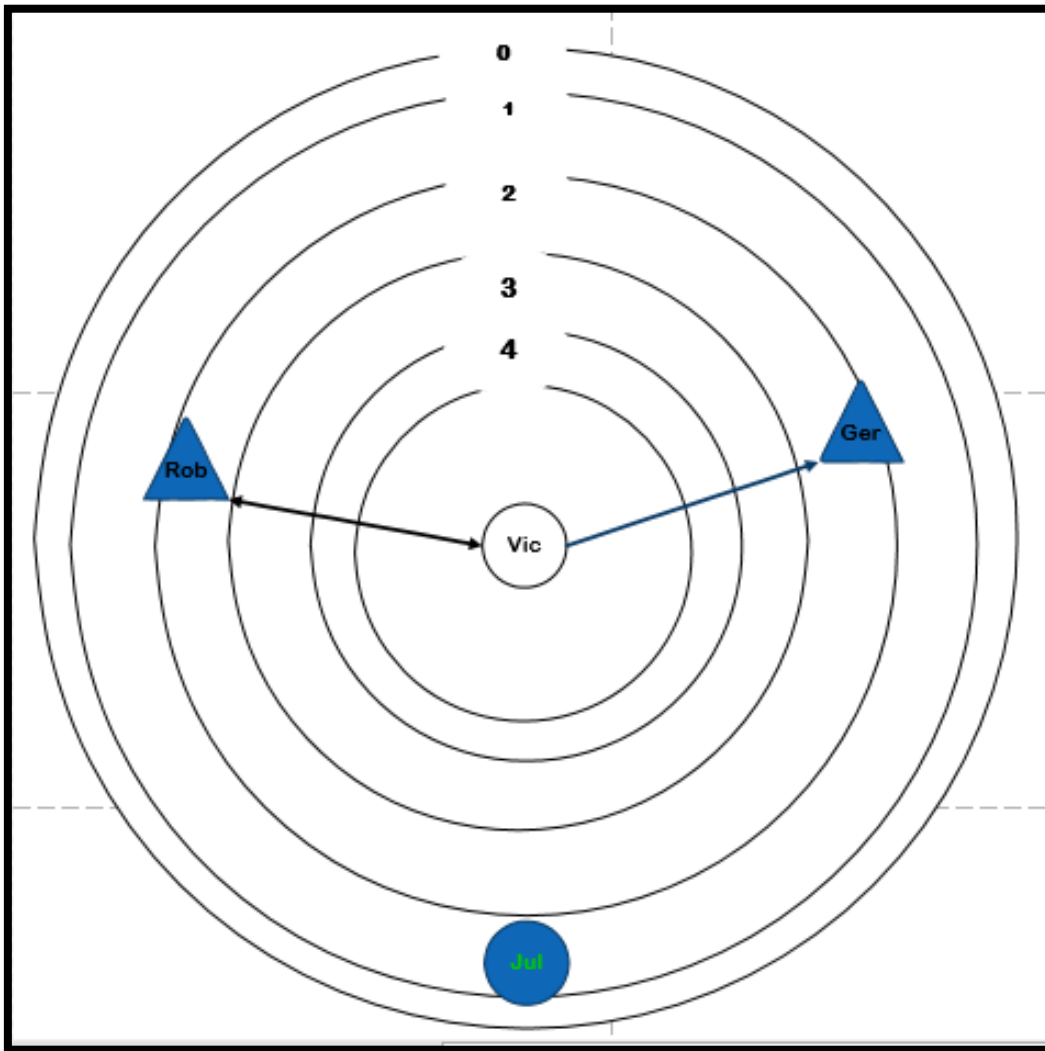
Fuente: Autor

Tabla 110 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, Vic

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	1,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	Indet.
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,38

Fuente: Autor

Figura 74 Átomo social Criterio Liderazgo, Vic



El átomo social de Vic en el criterio de Liderazgo, representa una estructura débil, sin embargo, Vic alcanza una reciprocidad, puesto que elige a Rob, quien no espera ser elegido por ella, sin embargo, corresponde a su elección. Elige a Ger, quién no corresponde a su elección. Jul espera ser elegida por ella, sin embargo, no es elegida.

Su conexión afectiva es alta ($CA=1$), su atención y realismo perceptivos son significativamente bajos, al igual que su status social ($SS=0.38$).

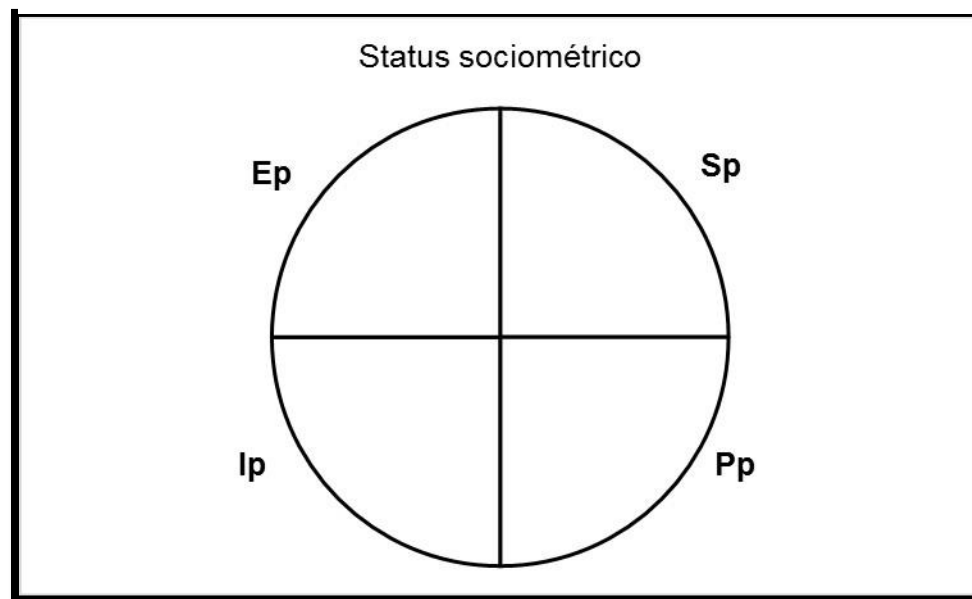
Criterio 2, Comunicación

Tabla 111 DS Criterio Comunicación, Vic

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1		1
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Rob		1	1
San			0
Jul	1	2	3
Joha		1	1
			6

Fuente: Autor

Figura 75 Status sociométrico Criterio Comunicación, Vic



Fuente: Autor

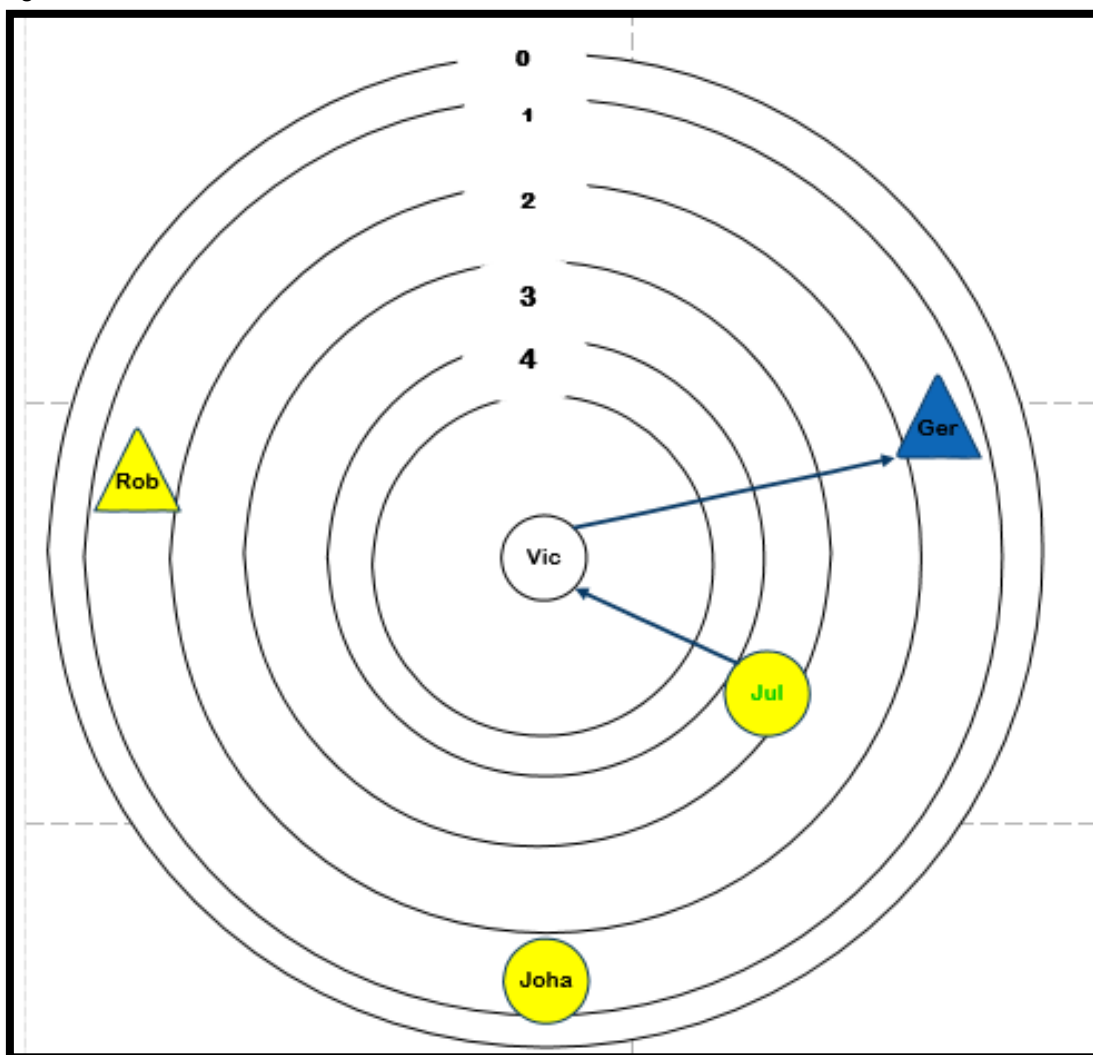
Tabla 112 Índices Individuales Criterio Comunicación, Vic

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	3,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,46

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 76 Átomo social Criterio Comunicación, Vic



Fuente: Autor

En el criterio de comunicación Vic obtiene igualmente un status sociométrico no significativo. Solamente realiza una elección intragrupo, a Ger, quien no espera su elección y tampoco la corresponde su tele. Vic, espera ser elegida por Rob, Joha y Jul. Solamente Jul la elige, quien también espera una elección de Vic, sin embargo, Vic no la elige.

Su atención perceptiva es alta ($AP=3$). Los demás índices son significativamente bajos.

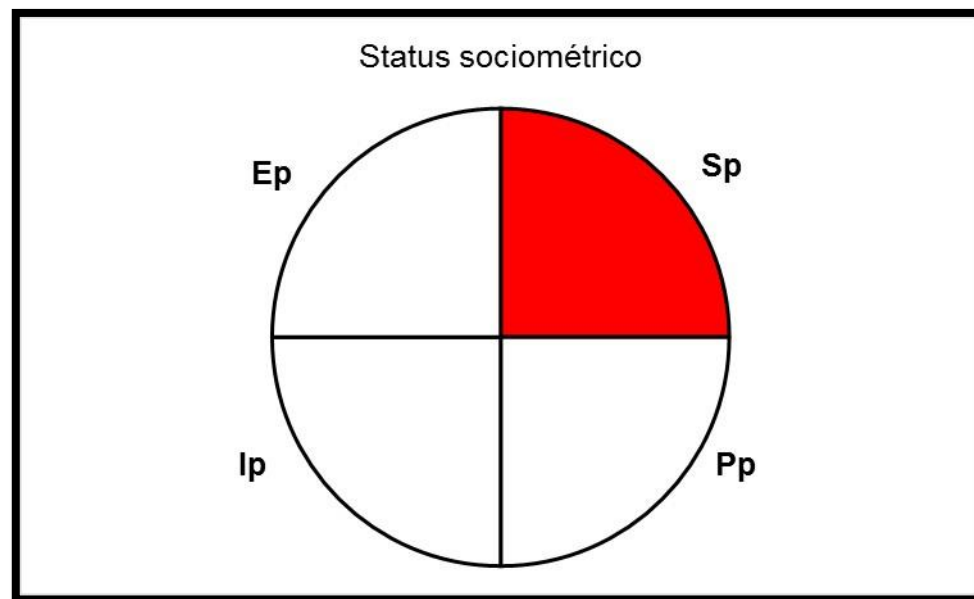
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 113 DS Criterio Trabajo en grupo, Vic

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	2	2	4
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Rob	1	1	2
San	1		1
Jul			0
Joha			0
			7

Fuente: Autor

Figura 77 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Vic



Fuente: Autor

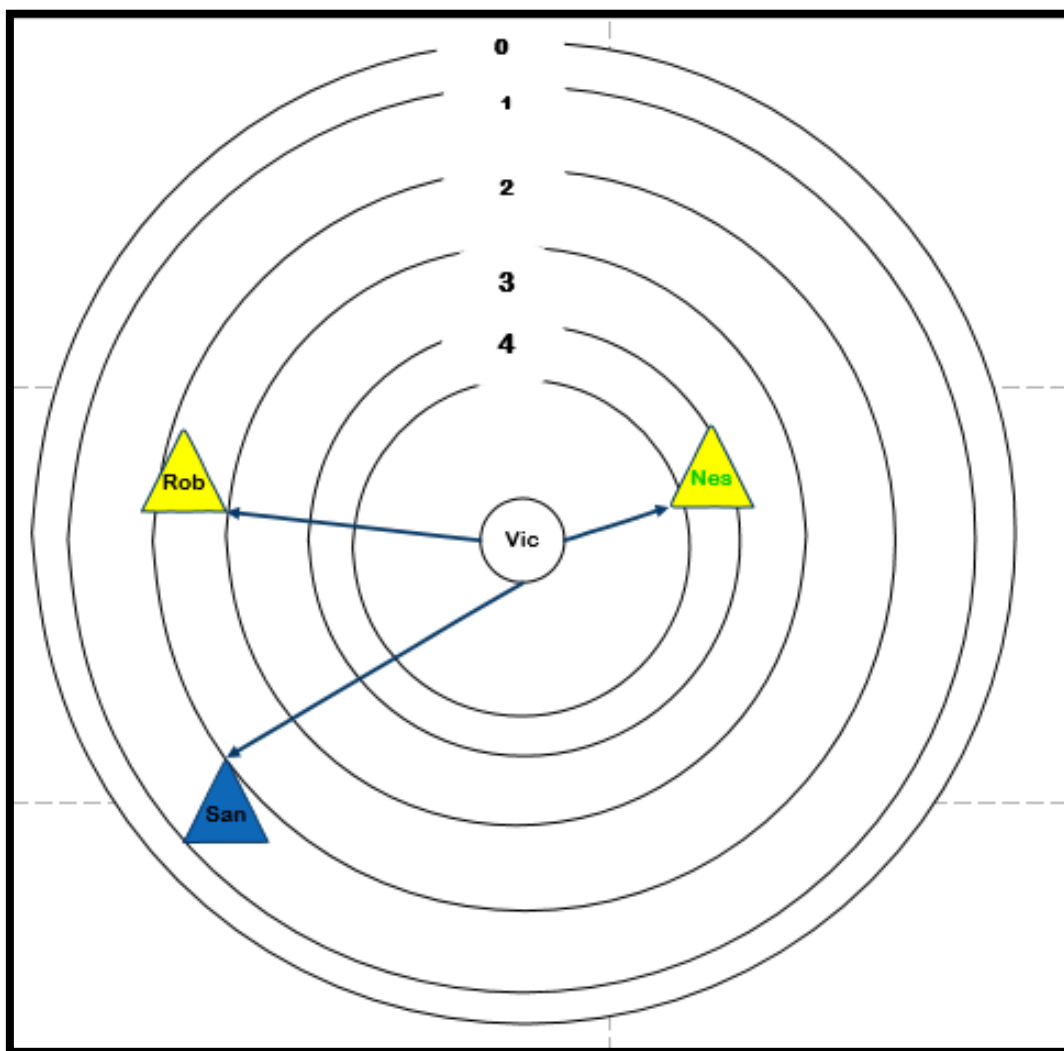
Tabla 114 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Vic

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,54

Fuente: Autor

El gráfico de distancia sociométrica representa un valor significativamente bajo de status de elecciones, esto es que para este criterio el individuo recibe prácticamente cero elecciones. La expansividad, la impresión y la percepción positiva de elecciones arroja valores poco significativos.

Figura 78 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Vic



Fuente: Autor

En este criterio, de trabajo en grupo Vic elige a Nes, quien espera su elección, al igual que ella de él, sin embargo, él, no la elige. Vic, elige a demás a Rob, por quién espera ser elegida, pero este no le corresponde a su elección. Vic, elige también a San, quien no espera su elección ni la corresponde.

Sus índices sociométricos son significativamente bajos.

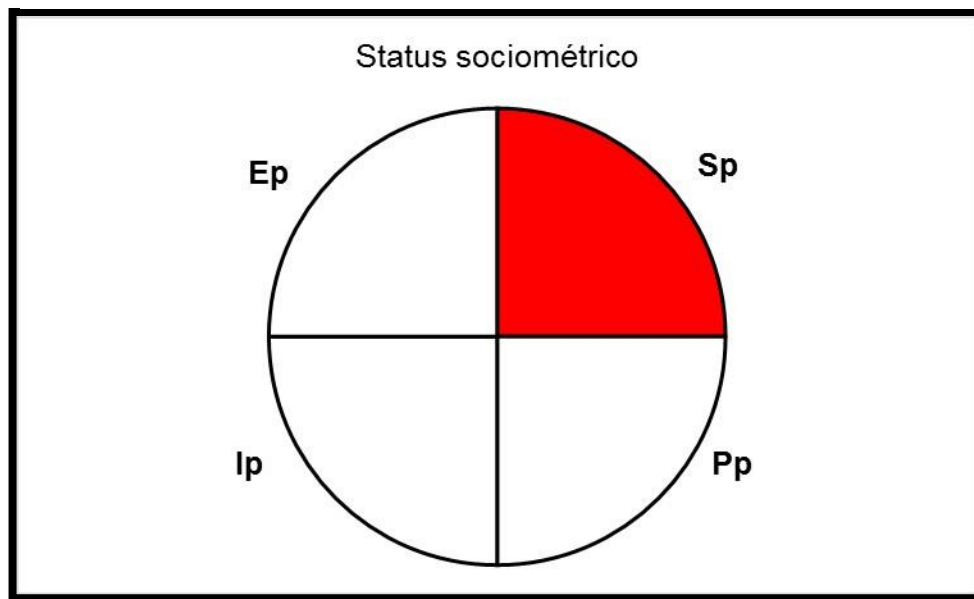
Criterio 4, Afectivo

Tabla 115 DS Criterio Afectivo, Vic

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1	2	3
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Rob			0
San			0
Jul	1		1
Joha			0
			4

Fuente: Autor

Figura 79 Status sociométrico Criterio Afectivo, Vic



Fuente: Autor

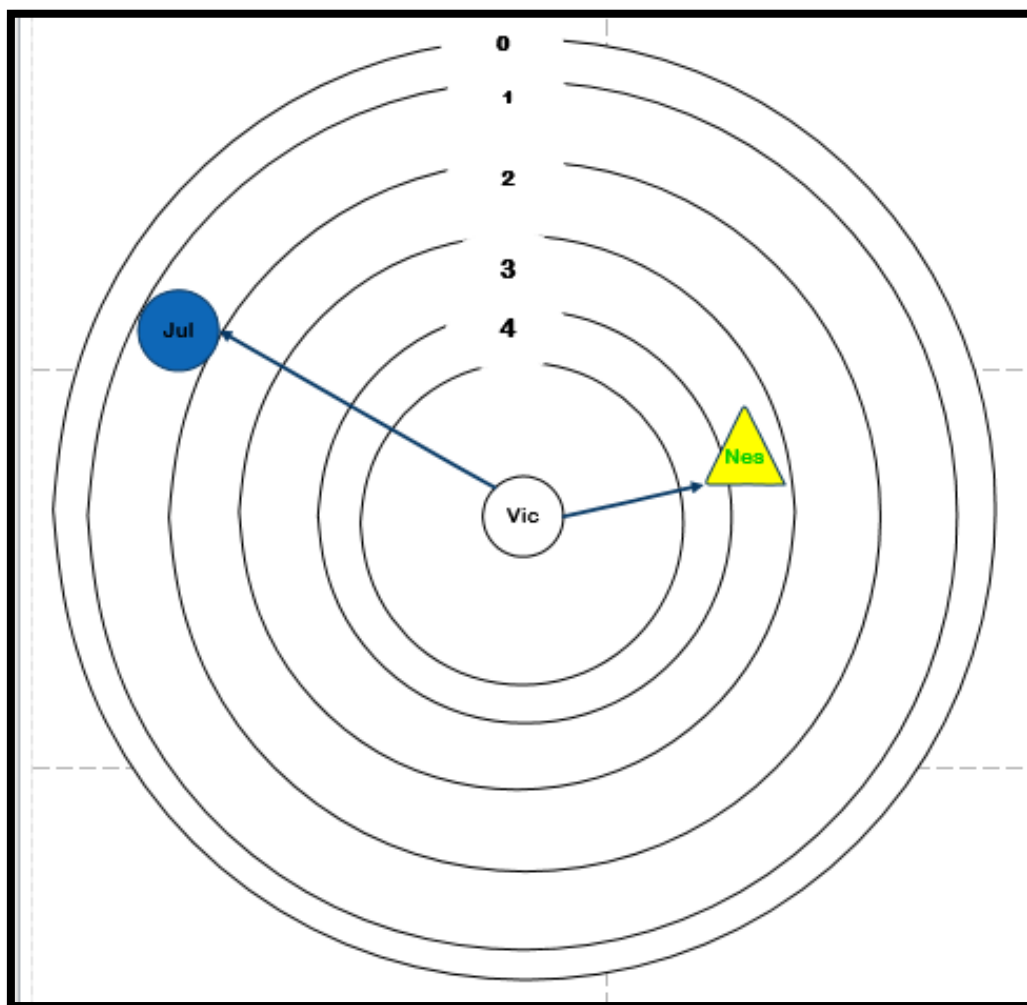
Tabla 116 Índices Individuales Criterio Afectivo, Vic

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,31

Fuente: Autor

El gráfico de distancia sociométrica representa un valor significativamente bajo de status de elecciones, esto es que para este criterio el individuo recibe prácticamente cero elecciones. La expansividad, la impresión y la percepción positiva de elecciones arroja valores poco significativos.

Figura 80 Átomo social Criterio Afectivo, Vic



Fuente: Autor

El criterio afectivo obtiene el status sociométrico más bajo que alcanza Vic a lo largo de los diferentes criterios. Vic no recibe ninguna elección, realiza dos elecciones al interior del grupo, una a Jul, quien no esperaba su elección, ni la corresponde. Y Nes, quien esperaba su elección, sin embargo, no la corresponde.

Sus índices sociométricos son significativamente más bajos que los de los demás criterios.

7.6.11 Análisis individual de Rob

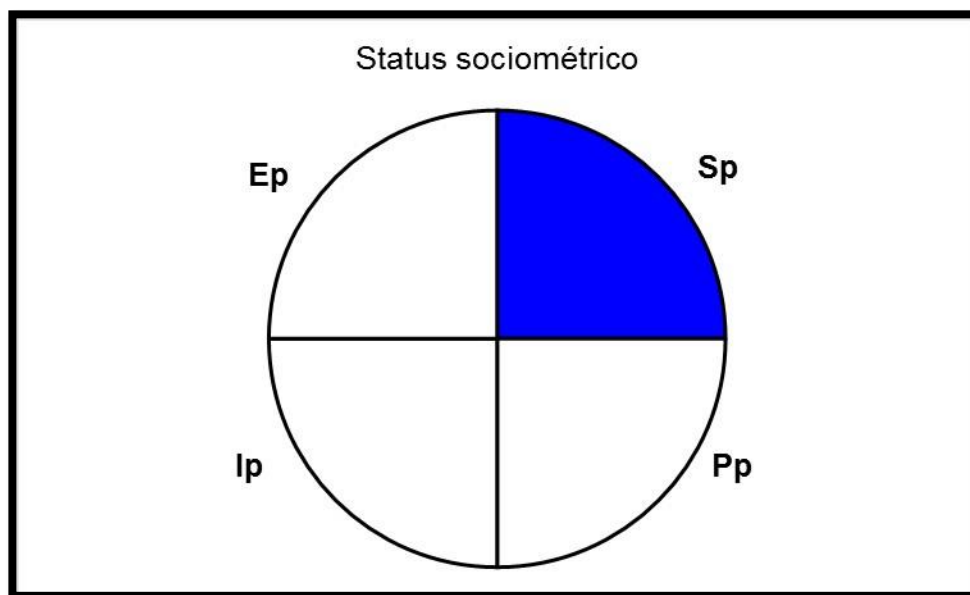
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 117 DS Criterio Liderazgo, Rob

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1		1
Nes	3	1	4
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul		1	1
Dar			0
Mil			0
Maf	2		2
Vic	2		2
San	2	2	4
Jul	1		1
Joha			0
			15

Fuente: Autor

Figura 81 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Rob



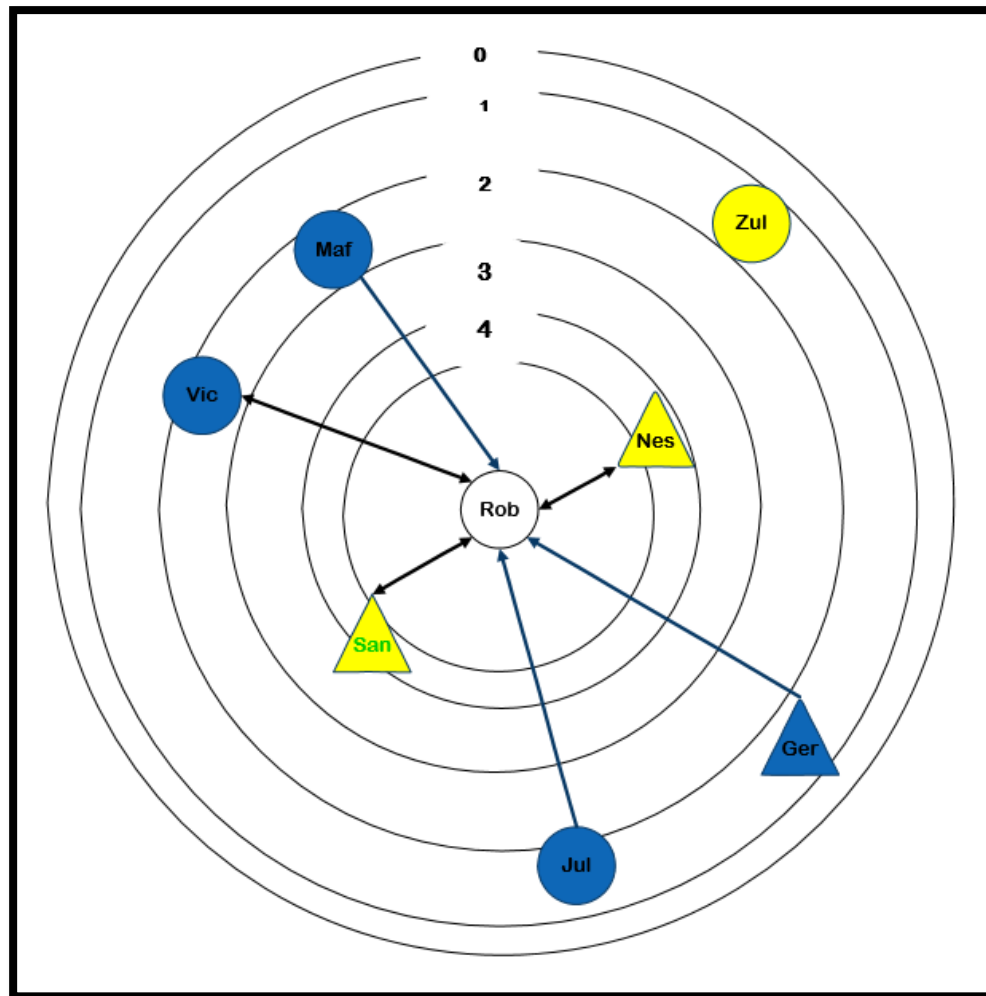
Fuente: Autor

Tabla 118 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, Rob

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,67
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,15

Fuente: Autor

Figura 82 Átomo social Criterio Liderazgo, Vic



Fuente: Autor

En el status sociométrico se puede observar cómo Rob tiene un status de elecciones significativamente alto. Aunque su impresión de Elecciones es poco significativa, lo que demuestra que el grupo no espera mucho de él. De igual manera son poco significativas su expansividad positiva E_p , y percepción de Elecciones P_p .

El sociograma de distancia sociométrica que representa el criterio de liderazgo para Rob, es el que le otorga el mayor estatus sociométrico, seguido por el criterio de trabajo en grupo. Las tres elecciones que realiza son respondidas con reciprocidad, lo cual indica una tele fuerte entre Rob y las tres personas elegidas, Nes, Vic y San. Espera ser elegido por Nes, y San, quienes lo eligen. San, además, espera ser elegido por él, acertando en su impresión. Rob espera ser elegido también por Zul, quién no lo elige. Su conexión afectiva y su atención perceptiva es intermedia (CA y $AP = 0.5$), su realismo perceptivo es un poco más que intermedio y su status sociométrico si bien no es extenso, es uno de los más altos del grupo.

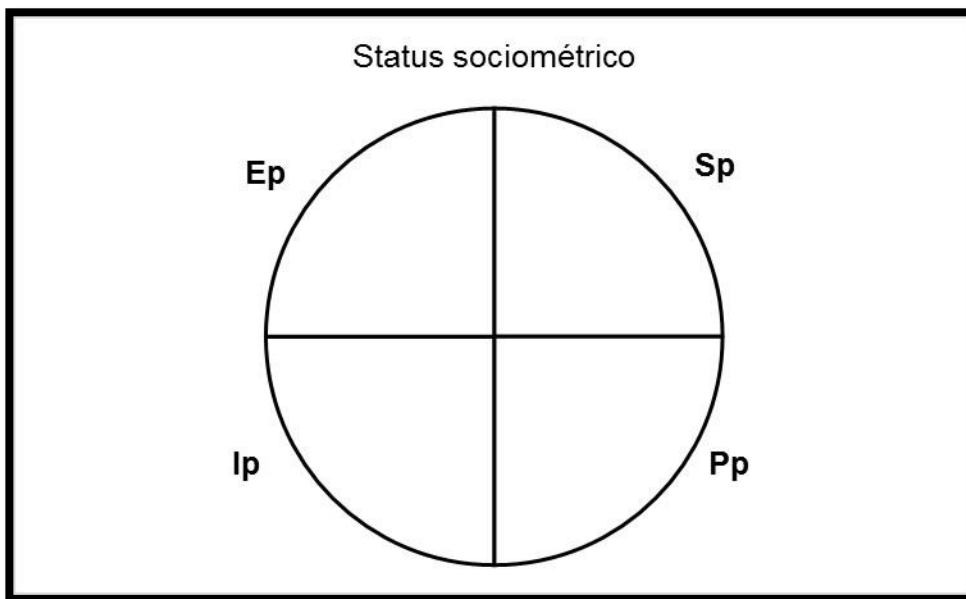
Criterio 2, Comunicación

Tabla 119 DS Criterio Comunicación, Rob

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis		1	1
Zul	1	1	2
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic		1	1
San	3	2	5
Jul			0
Joha			0
			9

Fuente: Autor

Figura 83 Status sociométrico Criterio Comunicación, Vic



Fuente: Autor

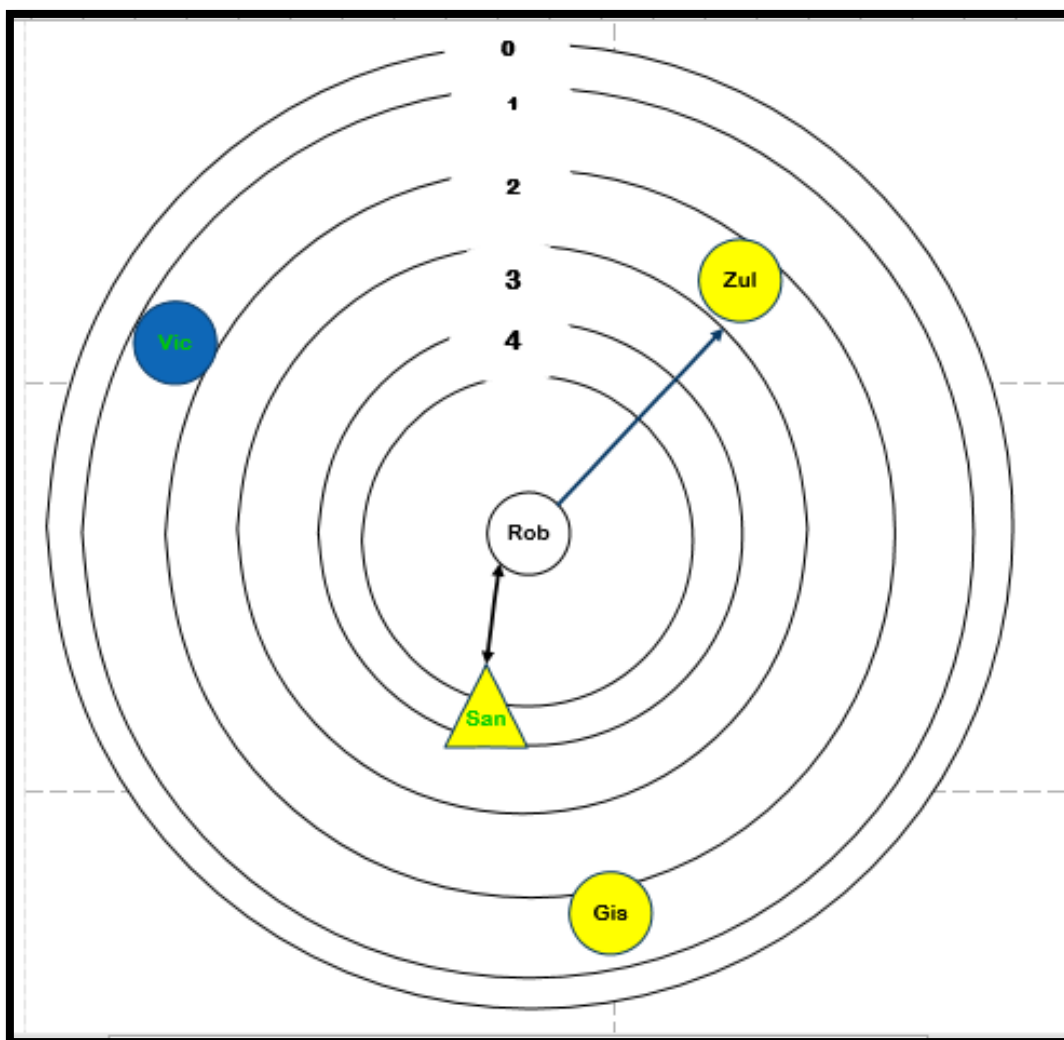
Tabla 120 Índices Individuales Criterio Comunicación, Rob

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,33
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,69

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 84 Átomo social Criterio Comunicación, Rob



Fuente: Autor

El criterio de comunicación representado en el átomo social de Rob, representa lo poco significativo de su status sociométrico. Solo tiene una elección recíproca con San, por quien espera ser elegido. Espera ser elegido nuevamente por Zul, además que la elige, sin embargo, ella no corresponde a su elección. Rob espera ser elegido por Gis, quien no lo elige. Por su parte Vic, espera una elección de Rob, pero tampoco la tiene. Su atención perceptiva y realismo perceptivo es alto (AP y $RP = 1$), mientras que su conexión afectiva y status sociométrico en general, son significativamente bajos.

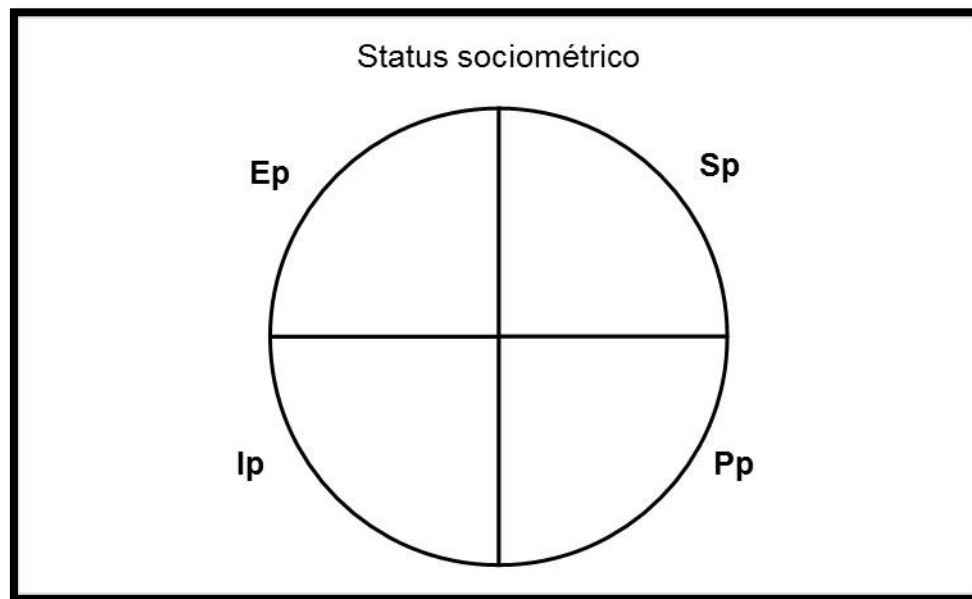
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 121 DS Criterio Trabajo en grupo, Rob

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1		1
Nes	1	1	2
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul	3	1	4
Dar			0
Mil			0
Maf	1		1
Vic	1	1	2
San	4	2	6
Jul			0
Joha			0
			16

Fuente: Autor

Figura 85 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Rob



Fuente: Autor

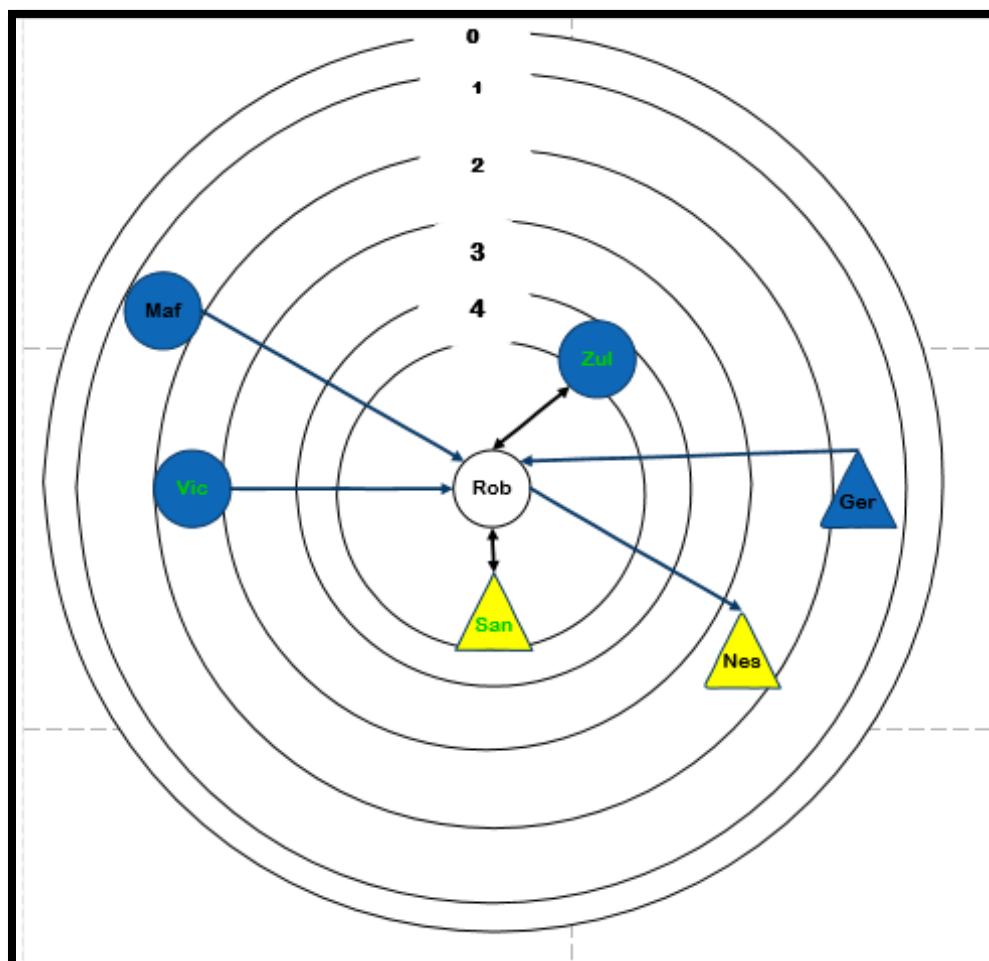
Tabla 122 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Rob

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,40
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,40
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,50
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,23

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, sustancialmente bajos para este criterio.

Figura 86 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Rob



Fuente: Autor

El átomo social de Rob, para el criterio Trabajo en Grupo, representa un nivel no significativo del status sociométrico. Sin embargo, se puede observar que Rob atrae hacia sí 5 elecciones, de las cuales 2 son reciprocidades. Genera una moderada impresión perceptiva entre Vic, Zul y San, donde los últimos dos aciertan su impresión. Espera ser elegido por Nes y lo elige, sin embargo, Nes no corresponde a su elección.

Su realismo perceptivo es intermedio ($RP=0.5$), su status sociométrico general, si bien no es extenso, es significativamente alto en relación con los demás componentes.

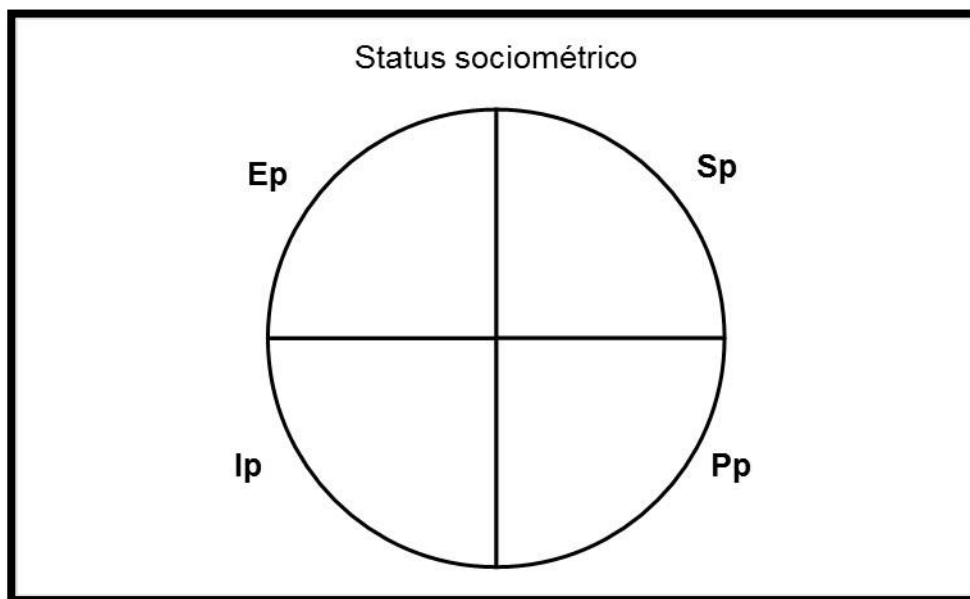
Criterio 4, Afectivo

Tabla 123 DS Criterio Afectivo, Rob

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul	1		1
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
San	4	2	6
Jul			0
Joha			0
			7

Fuente: Autor

Figura 87 Status sociométrico Criterio Afectivo, Rob



Fuente: Autor

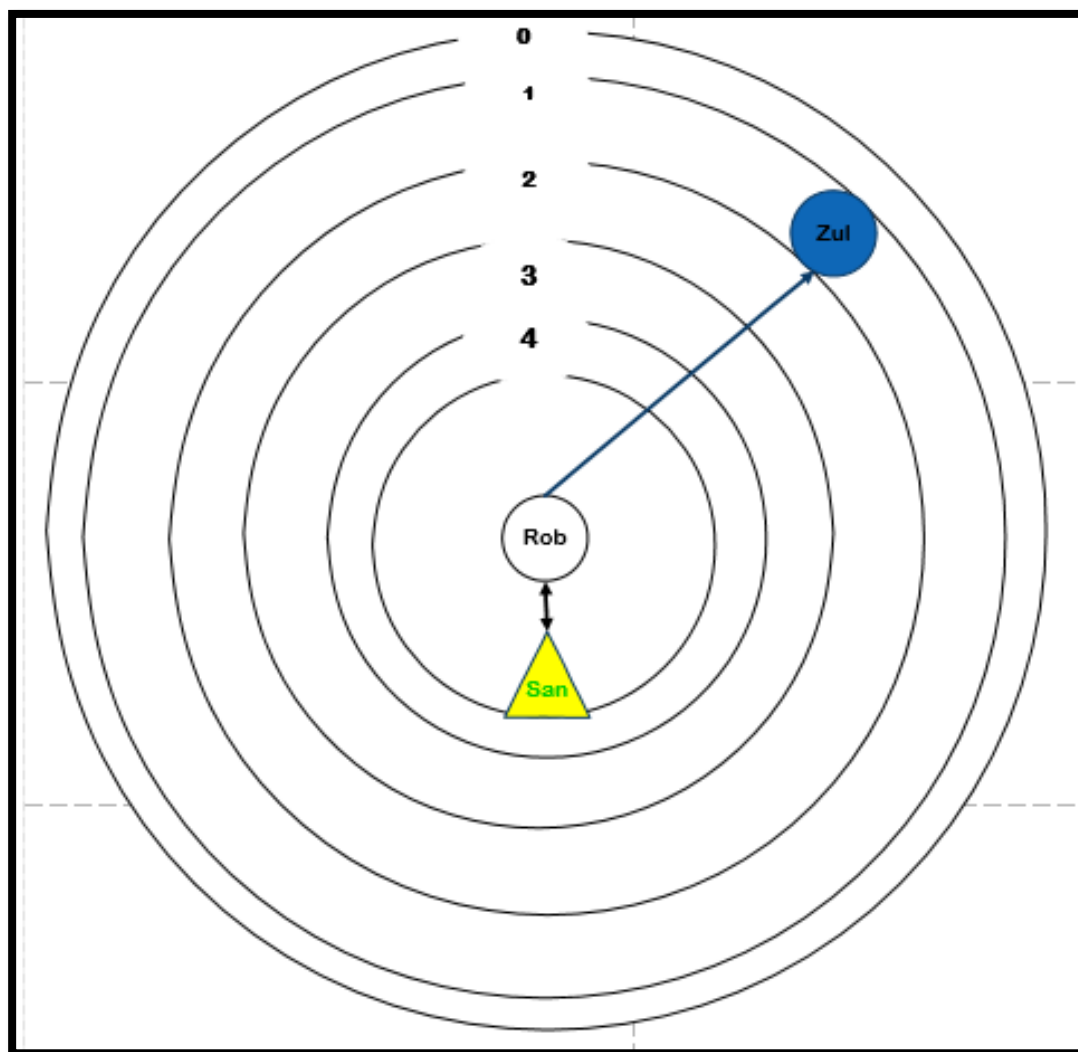
Tabla 124 Índices Individuales Criterio Afectivo, Rob

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	1,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,54

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, significativamente bajos para este criterio.

Figura 88 Átomo social Criterio Afectivo, Rob



Fuente: Autor

La variable afectiva puede ser el criterio más débil de Rob al interior del Grupo, sólo realiza dos elecciones al interior del grupo, una de nuevo a Zul quien no corresponde a su elección, y otra a San, por quien si es correspondido, además que ambos esperan ser elegidos entre ellos.

Su conexión afectiva, atención perceptiva y realismo perceptivo son altas en este criterio (CA, AP, RP = 1), sin embargo su status social, es significativamente bajo (SS=0.54)

7.6.12 Análisis individual de San

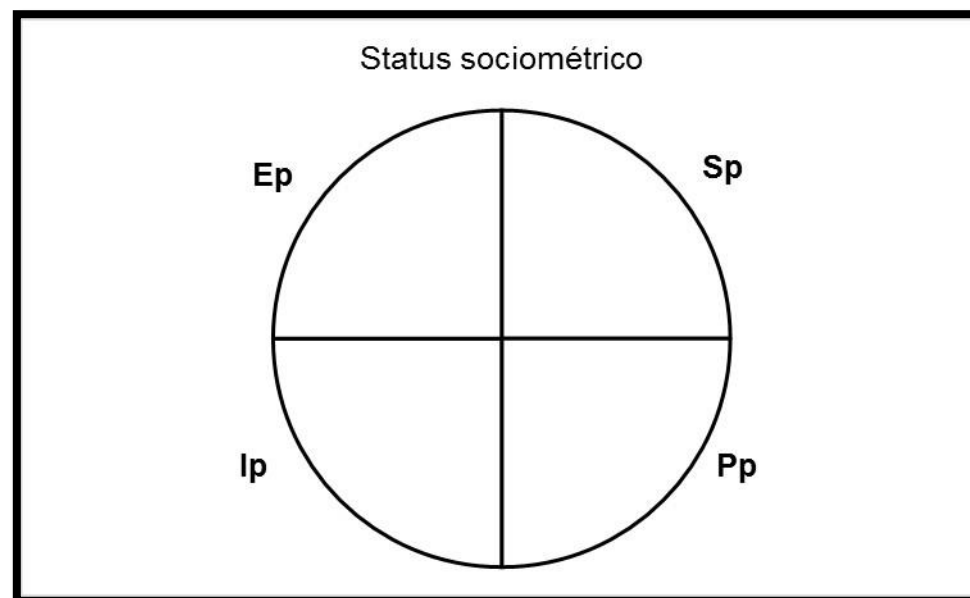
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 125 DS Criterio Liderazgo, San

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1		1
Car			0
Mar			0
Gis	1	1	2
Zul	2	1	3
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob	2	2	4
Jul	1		1
Joha			0
			11

Fuente: Autor

Figura 89 Status sociométrico Criterio Liderazgo, San



Fuente: Autor

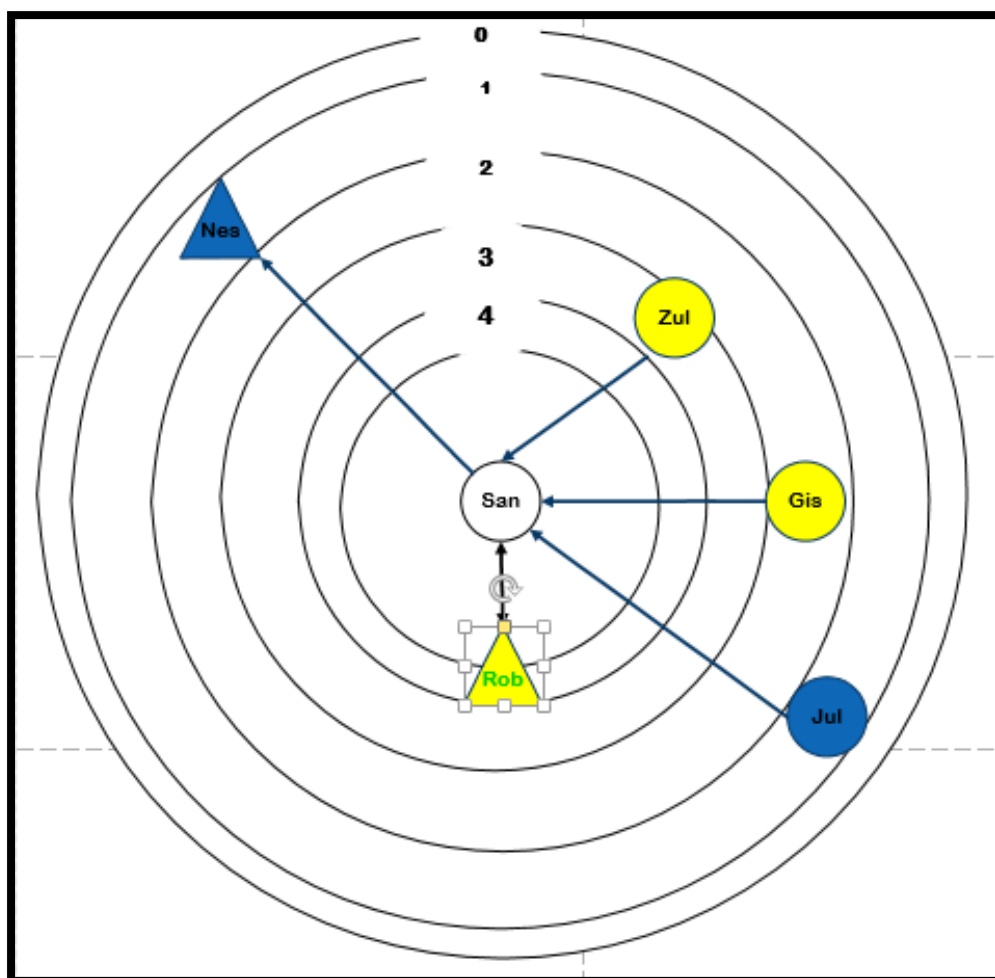
Tabla 126 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, San

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,25
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,75
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,85

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, no significativos para este criterio.

Figura 90 Átomo social Criterio Liderazgo, San



Fuente: Autor

En el presente átomo social de San para el criterio Liderazgo, puede observarse como espera ser elegido por tres personas, acertando en su percepción, pues las tres lo eligen, Zul, Gis, y Rob, con quien comparte una reciprocidad.

Sin embargo, de las tres personas sobre las que tiene una percepción de elección, solo elige a una. Elige a Nes en segundo lugar, quien no espera ser elegido y tampoco corresponde a su elección.

Es elegido por Jul, sin embargo, no espera ser elegido por ella, ni corresponde a su elección. Su conexión afectiva es baja ($CA=.25$), su atención y realismo perceptivo son significativamente altos ($AP=0.75$, $RP=1$)

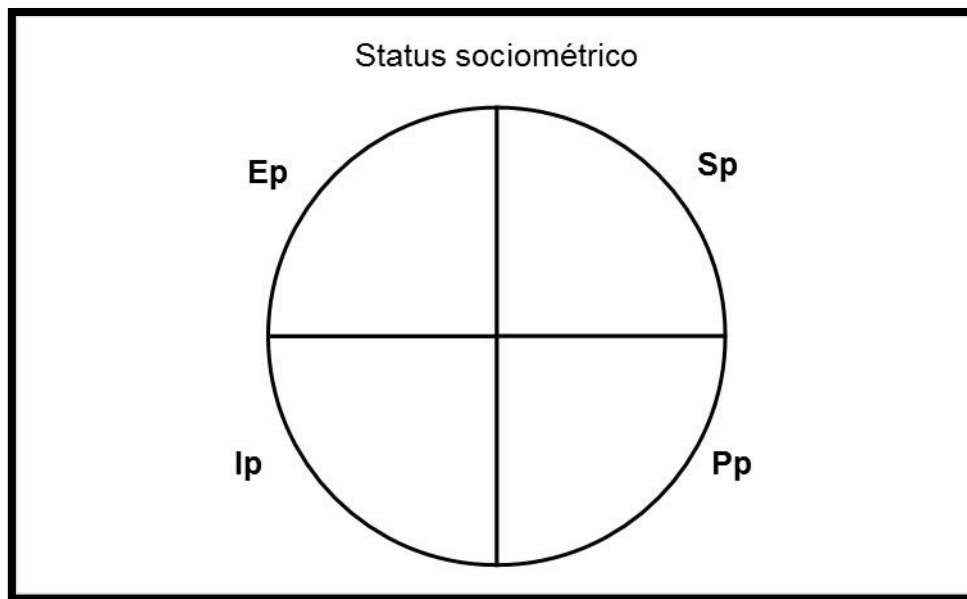
Criterio 2, Comunicación

Tabla 127 DS Criterio Comunicación, San

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis	1	1	2
Zul	3	2	5
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob	3	2	5
Jul		1	1
Joha			0
			13

Fuente: Autor

Figura 91 Status sociométrico Criterio Comunicación, San



Fuente: Autor

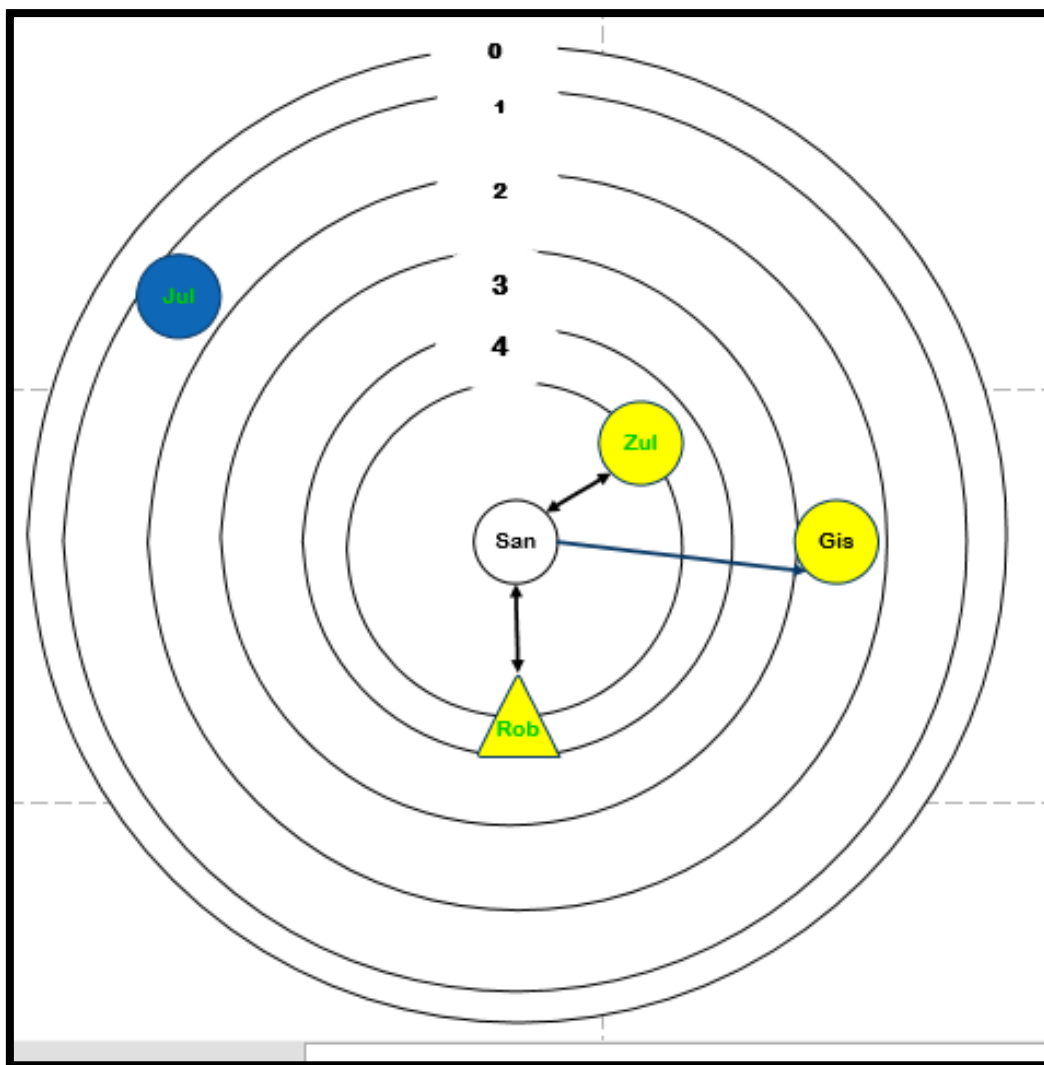
Tabla 128 Índices Individuales Criterio Comunicación, San

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	1,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,67
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,00

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, no significativos para este criterio.

Figura 92 Átomo social Criterio Comunicación, San



Fuente: Autor

Se puede observar que, en el criterio de comunicación, el átomo social de San representa una cadena de reciprocidades entre los integrantes de su grupo de trabajo, o subgrupo al interior del grupo, área de comunicaciones.

Elige además a Gis, por quién esperaba ser elegido, aunque sin reciprocidad en su elección. Jul por su parte esperaba una elección de San. Sus índices individuales son altos, aunque su status sociométrico no sea extenso.

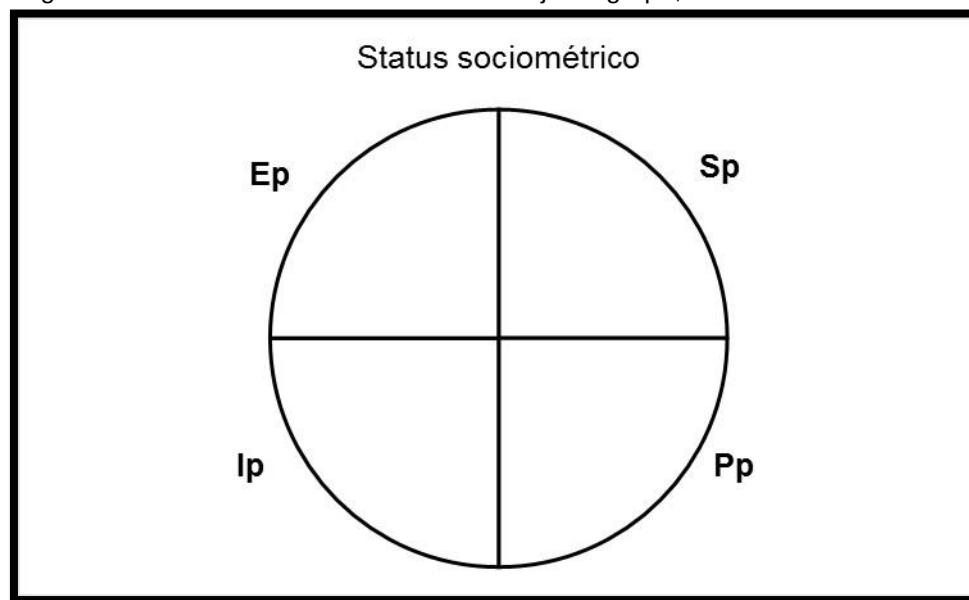
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 129 DS Criterio Trabajo en grupo, San

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	1		1
Car			0
Mar			0
Gis		2	2
Zul	2	2	4
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic	1		1
Rob	4	2	6
Jul	1	1	2
Joha			0
			16

Fuente: Autor

Figura 93 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, San



Fuente: Autor

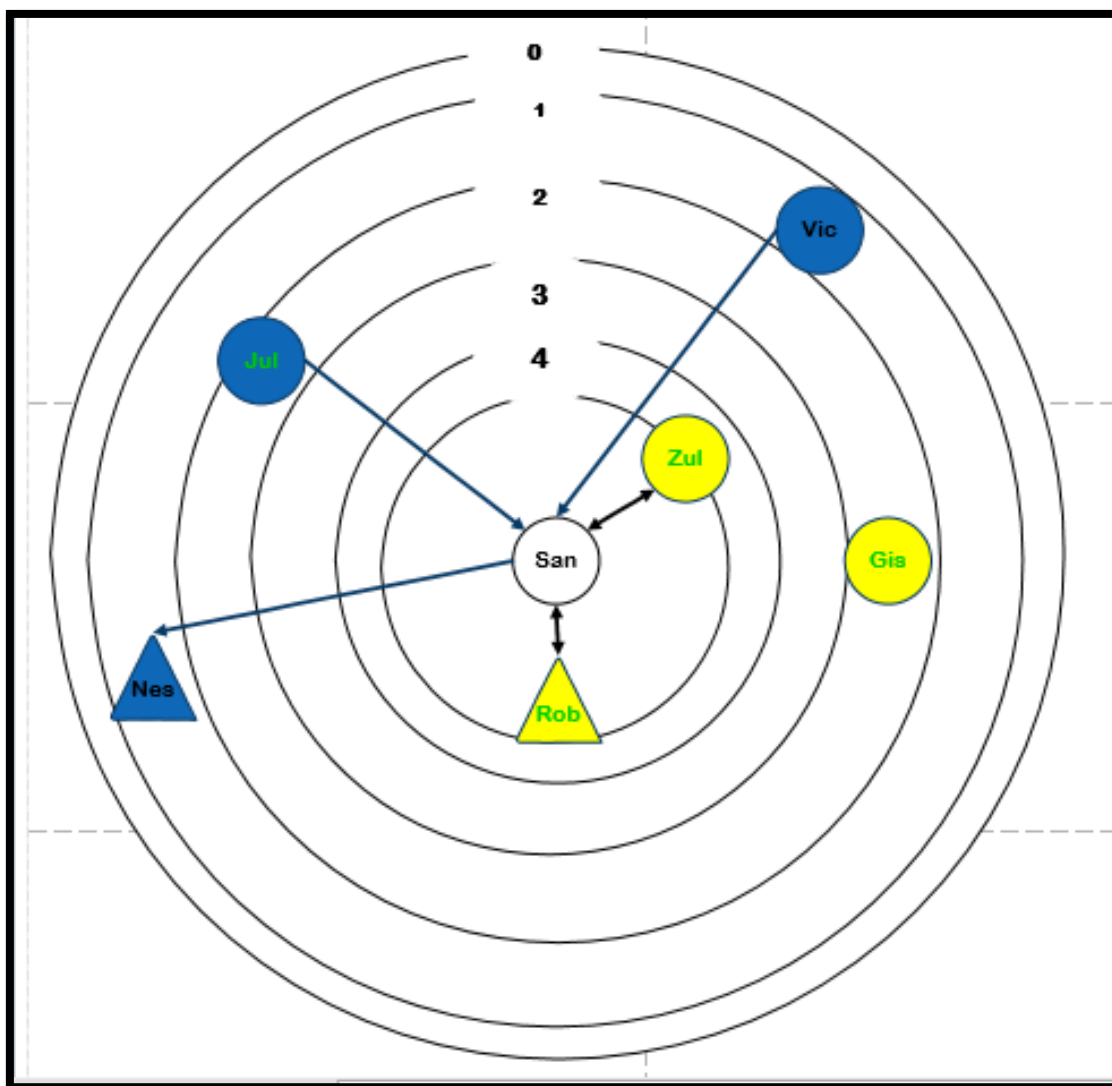
Tabla 130 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, San

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,75
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,67
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,23

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, significativamente bajos para este criterio.

Figura 94 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, San



Fuente: Autor

En este criterio de trabajo en grupo, San, reafirma sus roles con su equipo de trabajo, donde se observa otra cadena de reciprocidades entre Rob, San y Zul. Su índice sociométrico se encuentra entre los niveles intermedios a altos. Elige de nuevo a Nes, aunque sin reciprocidad, y es elegido también por Jul y Vic, de las que no esperaba elección, como sí esperaba de Gis, pero ella no lo eligió.

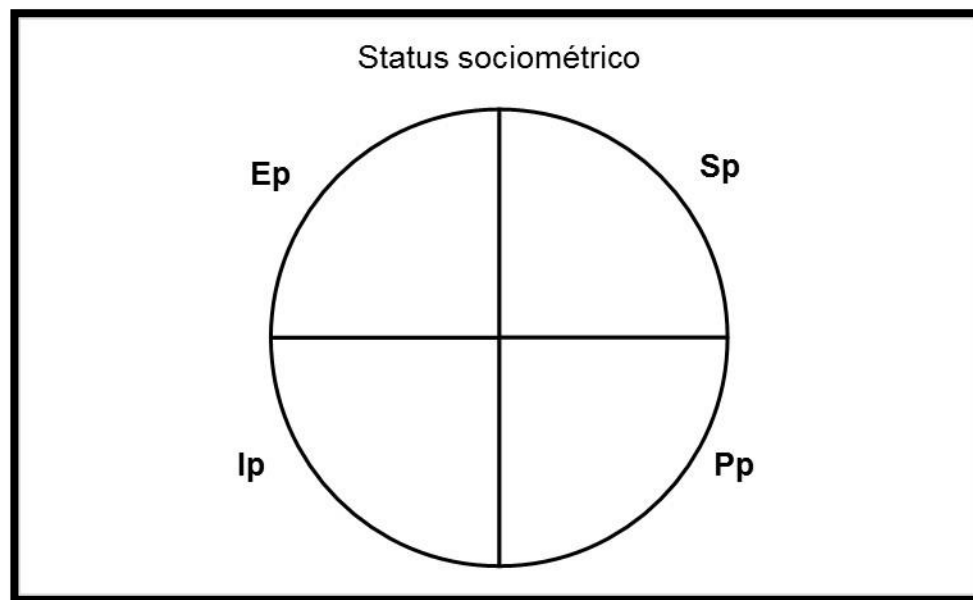
Criterio 4, Afectivo

Tabla 131 DS Criterio Afectivo, San

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes			0
Car			0
Mar			0
Gis	1	1	2
Zul	2	2	4
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob	4	2	6
Jul			0
Joha			0
			12

Fuente: Autor

Figura 95 Status sociométrico Criterio Afectivo, San



Fuente: Autor

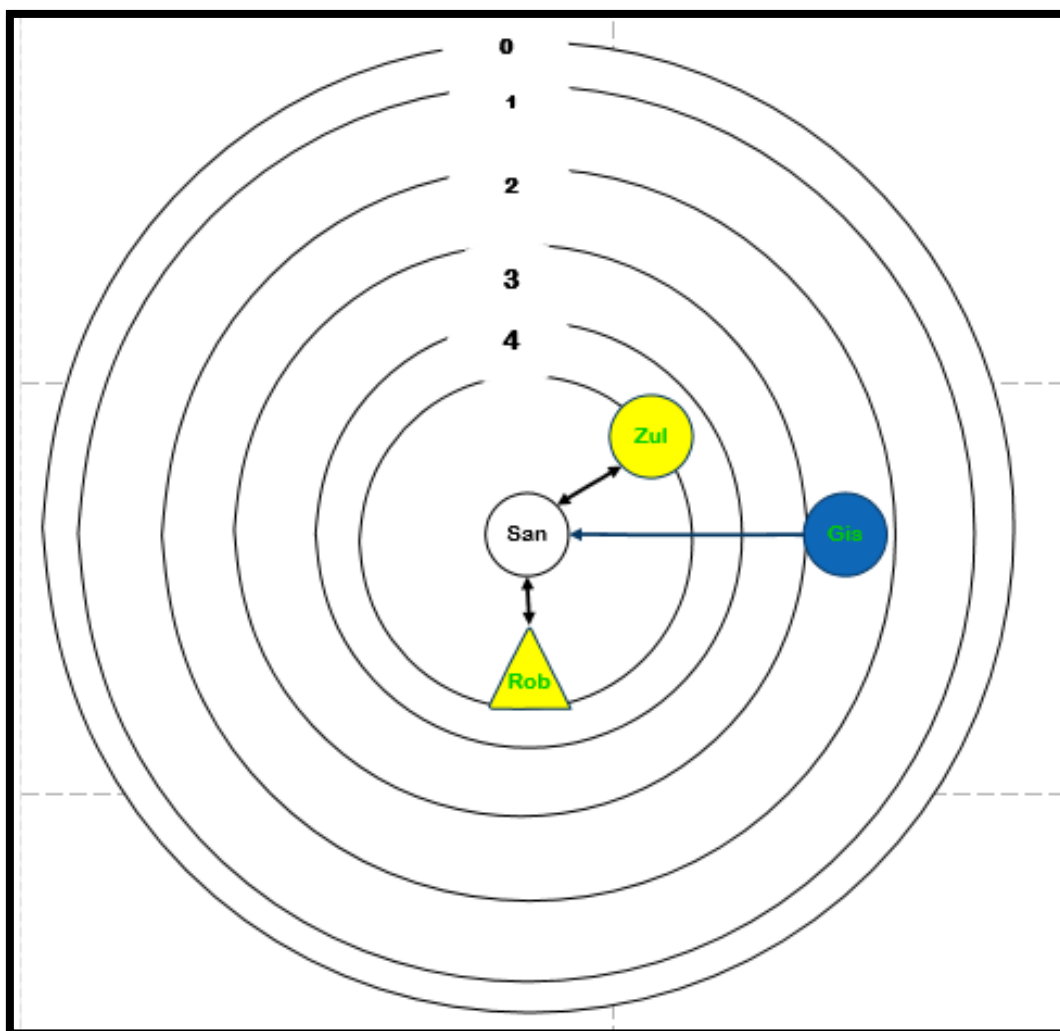
Tabla 132 Índices Individuales Criterio Afectivo, San

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,67
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,92

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, no significativos para este criterio.

Figura 96 Átomo social Criterio Afectivo, San



Fuente: Autor

En la variable afectiva, se puede observar que San, sostiene sus elecciones con Rob y San, quienes esperan lo mismo de él, como él de ellos. Gis, elige a San, sin obtener reciprocidad. Sus índices sociométricos individuales son especialmente altos, aunque a excepción del status sociométrico que obtiene un 0.92 de 6 posible para el grupo.

7.6.13 Análisis individual de Jul

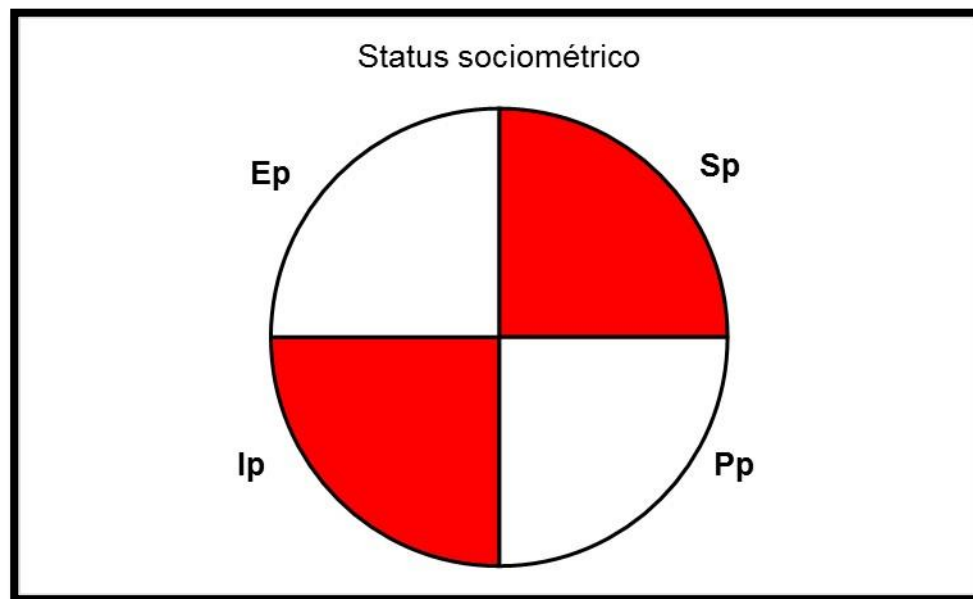
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 133 DS Criterio Liderazgo, Jul

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	2		2
Car			0
Mar			0
Gis		1	1
Zul			0
Dar			0
Mil		1	1
Maf			0
Vic		1	1
Rob	1		1
San	1		1
Joha			0
			7

Fuente: Autor

Figura 97 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Jul



Fuente: Autor

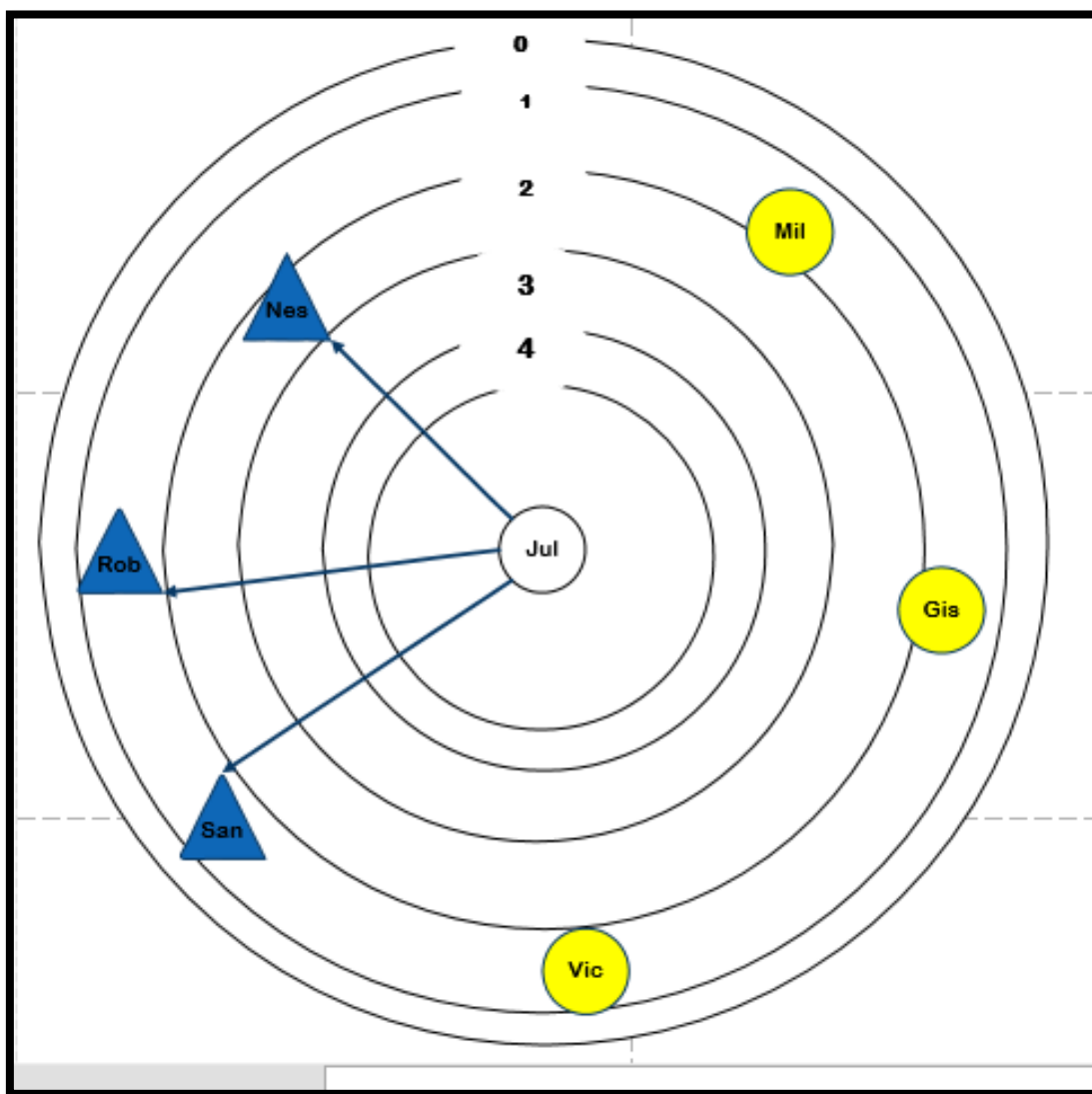
Tabla 134 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, Jul

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,54

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 98 Átomo social Criterio Liderazgo, Jul



Fuente: Autor

Se puede observar claramente la representación de un status e impresión de elecciones significativamente bajos para el criterio de liderazgo de Jul, esto es, que, a pesar de realizar sus tres elecciones, no recibe ninguna. De igual manera la percepción de elecciones tampoco es acertada. Es importante aclarar que Jul se encarga de los servicios generales al interior del grupo, permanece en el interior tiempo completo por lo cual comparte la mayor parte del tiempo laboral con los demás integrantes. Sus índices individuales son considerablemente bajos.

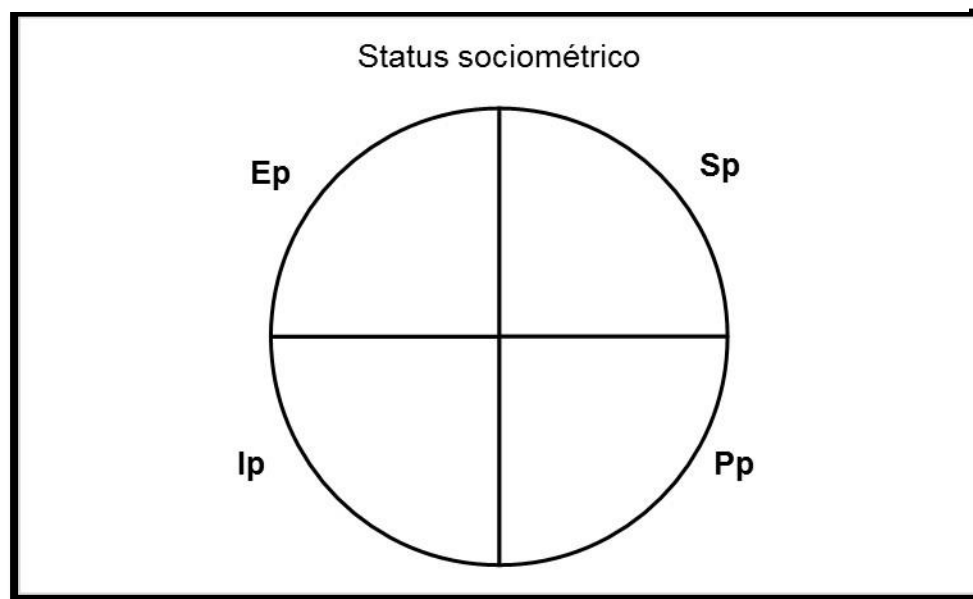
Criterio 2, Comunicación

Tabla 135 DS Criterio Comunicación, Jul

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2		2
Nes	1		1
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic	1	2	3
Rob			0
San		1	1
Joha	1	1	2
			9

Fuente: Autor

Figura 99 Status sociométrico Criterio Comunicación, Jul



Fuente: Autor

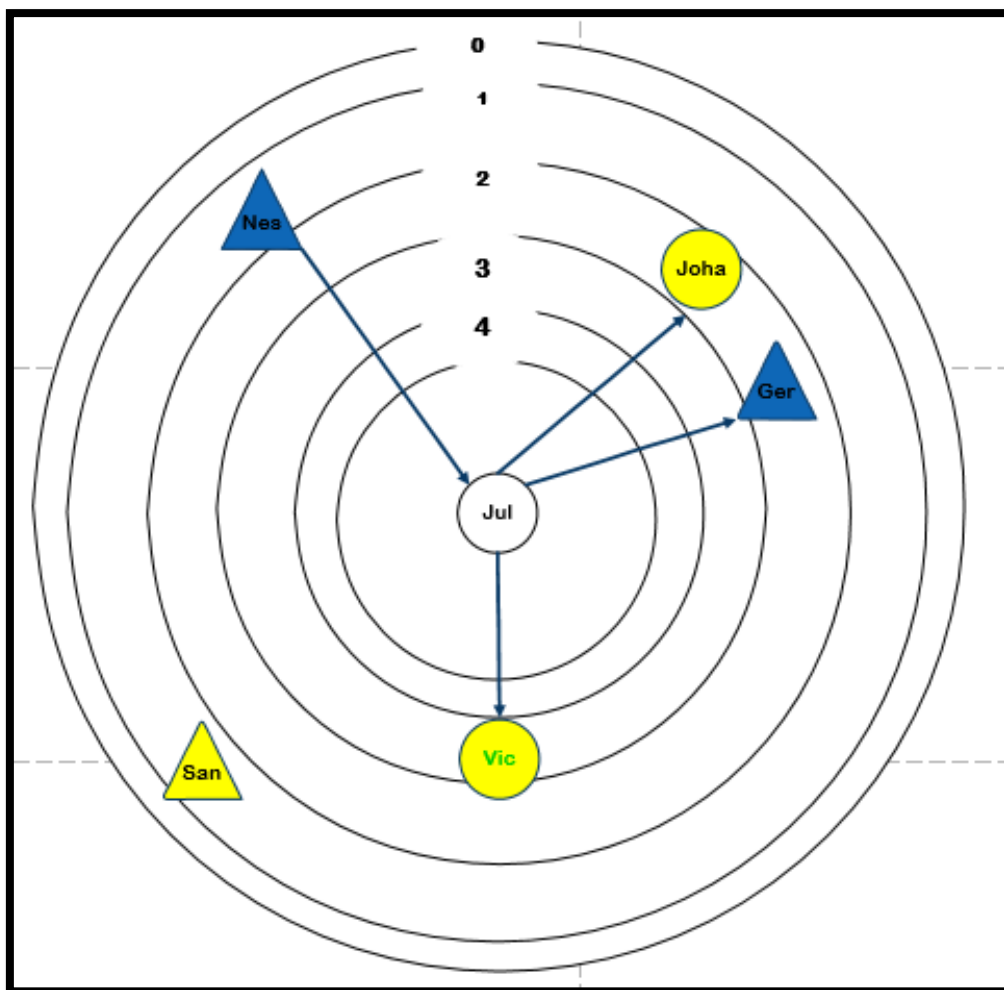
Tabla 136 Índices Individuales Criterio Comunicación, Jul

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	3,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,69

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, significativamente bajos para este criterio.

Figura 100 Átomo social Criterio Comunicación, Jul



Fuente: Autor

El criterio de comunicación representado en el átomo social, es un poco más alentador para Jul, si bien no recibe reciprocidades, hay una persona que la elige, Nes, sin embargo, ella no espera su elección, ni la corresponde.

Espera elección de San, quien no la elige; también la espera de Vic, a quien elige, pero sin reciprocidad, y a Joha, a quien también elige si reciprocidad. Finalmente elige a Ger, quien tampoco espera su elección ni la corresponde. Sus índices individuales son igualmente bajos, siendo alta su atención perceptiva ($AP=3$), esta representa la relación entre la percepción de elecciones y las elecciones recibidas.

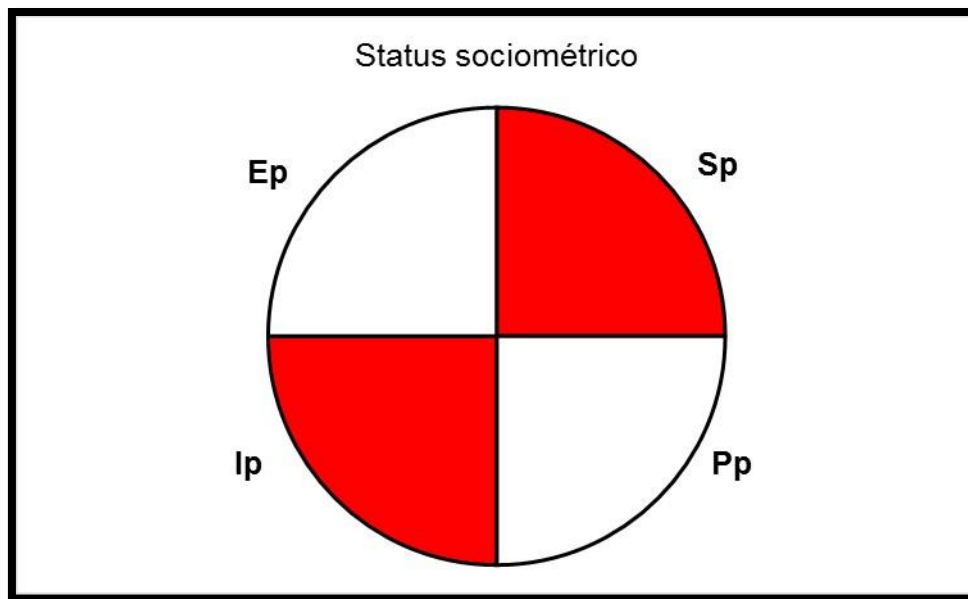
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 137 DS Criterio Trabajo en grupo, Jul

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	2	1	3
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul			0
Dar			0
Mil	1	1	2
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San	1	1	2
Joha			0
			7

Fuente: Autor

Figura 101 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Jul



Fuente: Autor

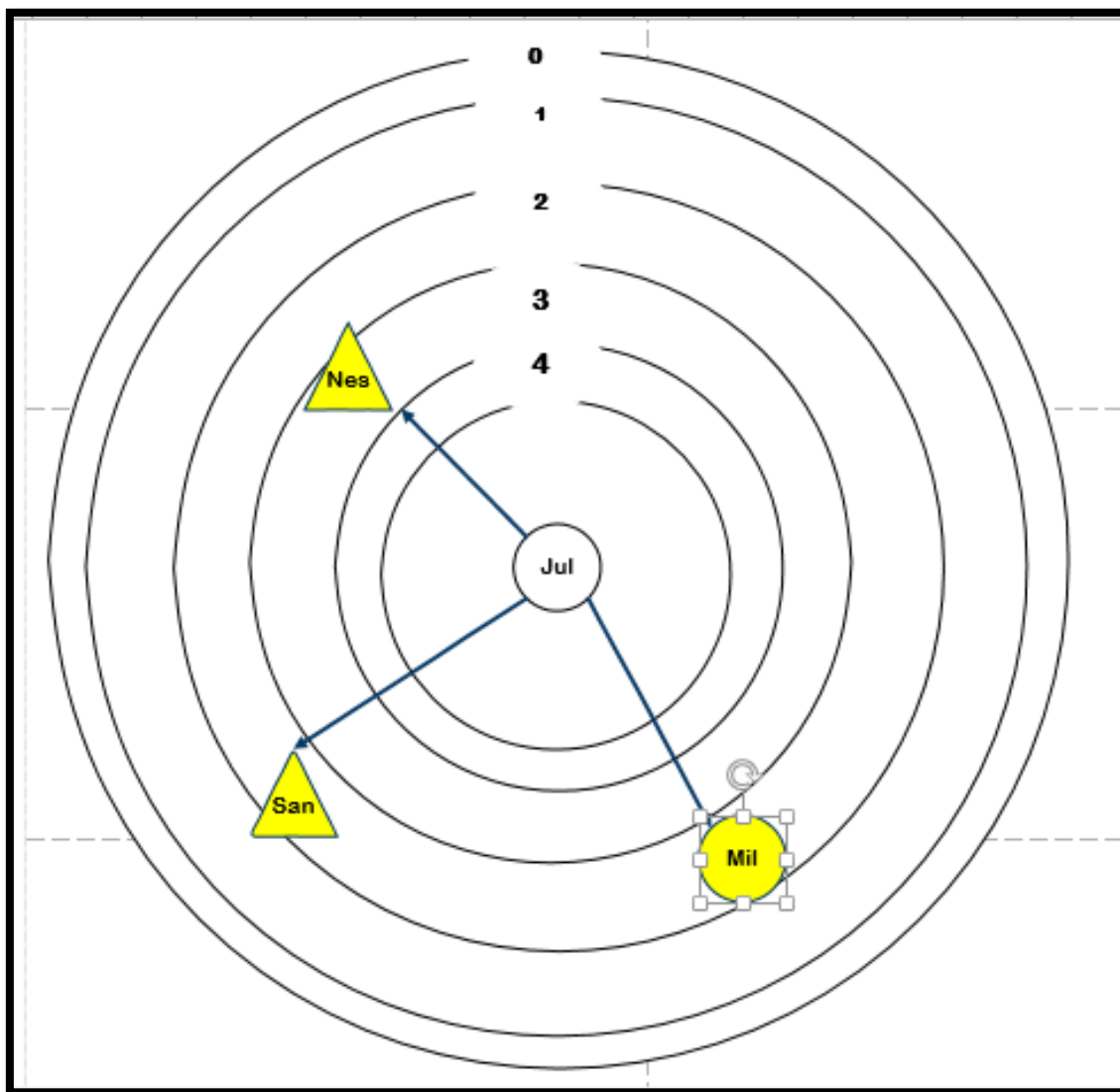
Tabla 138 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Jul

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	Indet.
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	Indet.
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,54

Fuente: Autor

El gráfico de Status Sociométrico, demuestra un nivel bajo de elecciones recibidas y de impresión de elecciones. Al mismo tiempo, enseña un valor no significativo a la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 102 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Jul



Fuente: Autor

En este criterio representado en el sociograma de distancia sociométrica, Jul espera ser elegida por las tres personas que elige, sin embargo, no recibe elección recíproca, ni simple. Sus índices sociométricos, son significativamente más bajos.

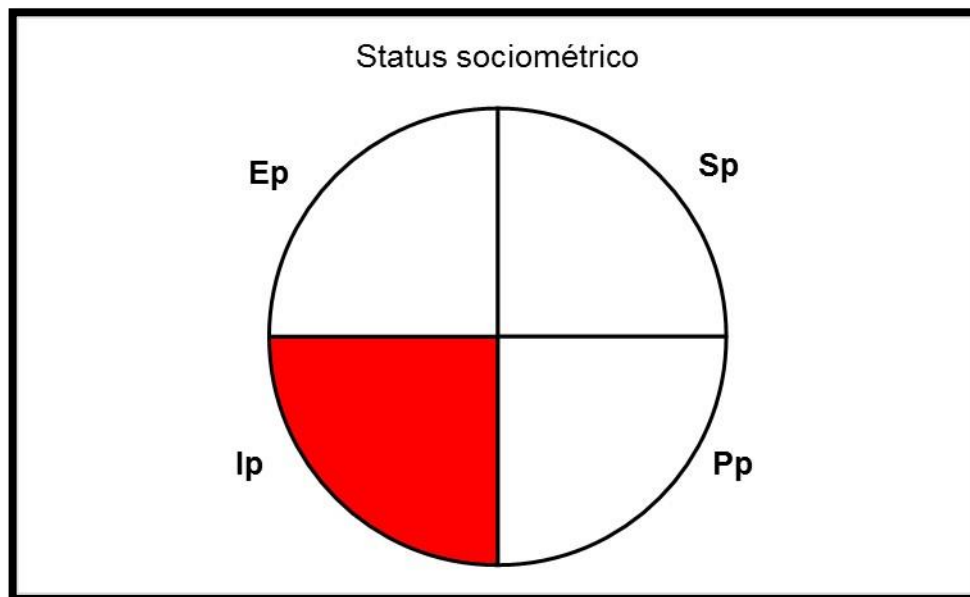
Criterio 4, Afectivo

Tabla 139 DS Criterio Afectivo, Jul

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger			0
Nes	2	1	3
Car			0
Mar			0
Gis			0
Zul	1	1	2
Dar			0
Mil			0
Maf			0
Vic	1		1
Rob			0
San			0
Joha	1	1	2
			8

Fuente: Autor

Figura 103 Status sociométrico Criterio Afectivo, Jul



Fuente: Autor

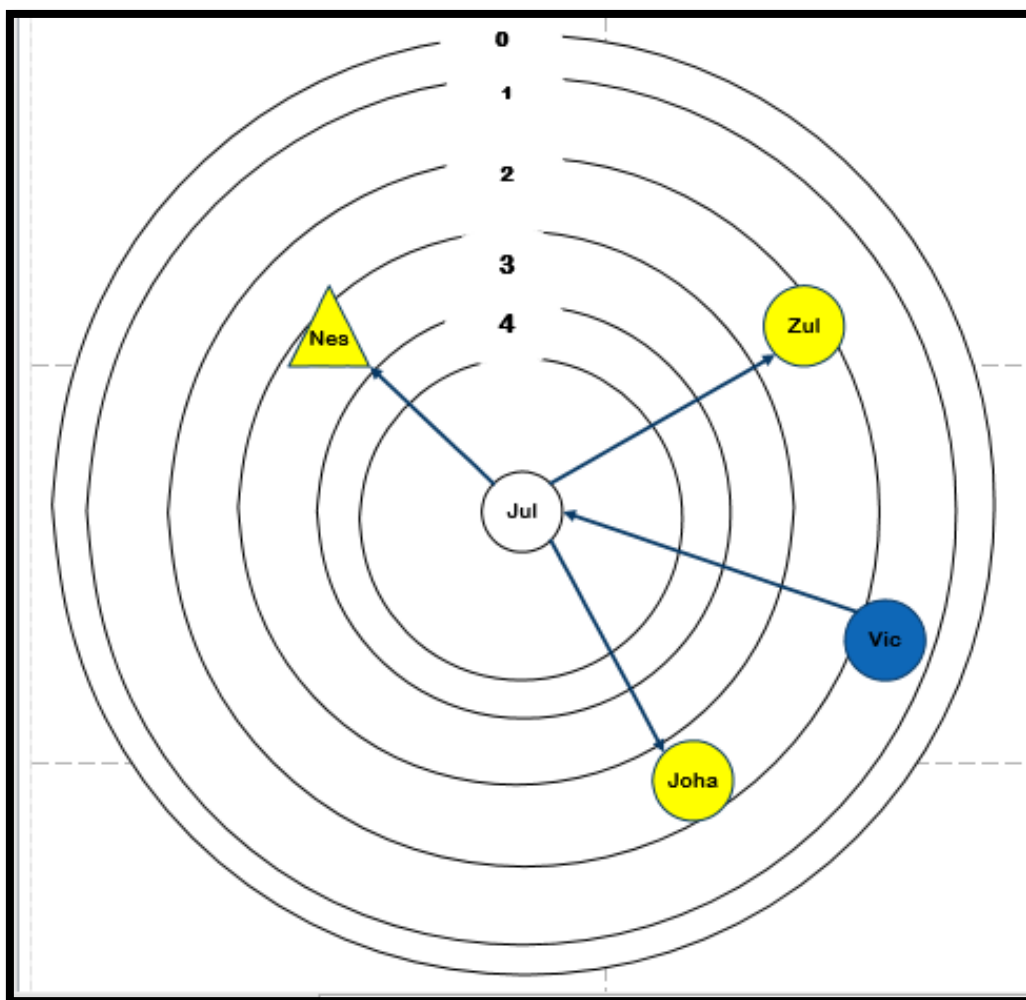
Tabla 140 Índices Individuales Criterio Afectivo, Jul

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,00
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	3,00
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	0,62

Fuente: Autor

En el gráfico de status sociométrico se observa que la impresión perceptiva es significativamente baja, esto es, que prácticamente es inferior a cero lo que sus compañeros esperan en relación con este criterio.

Figura 104 Átomo social Criterio Afectivo, Jul



Fuente: Autor

En este criterio, afectivo, Jul recibe una elección por parte de Vic, de quien no esperaba. Por su parte esperaba elección de quienes eligió, Nes, Zul y Joha, pero ninguno corresponde a su elección. El status sociométrico de Jul es bajo, el mayor status sociométrico de los criterios lo obtiene de la variable comunicación.

7.6.14 Análisis individual de Joha

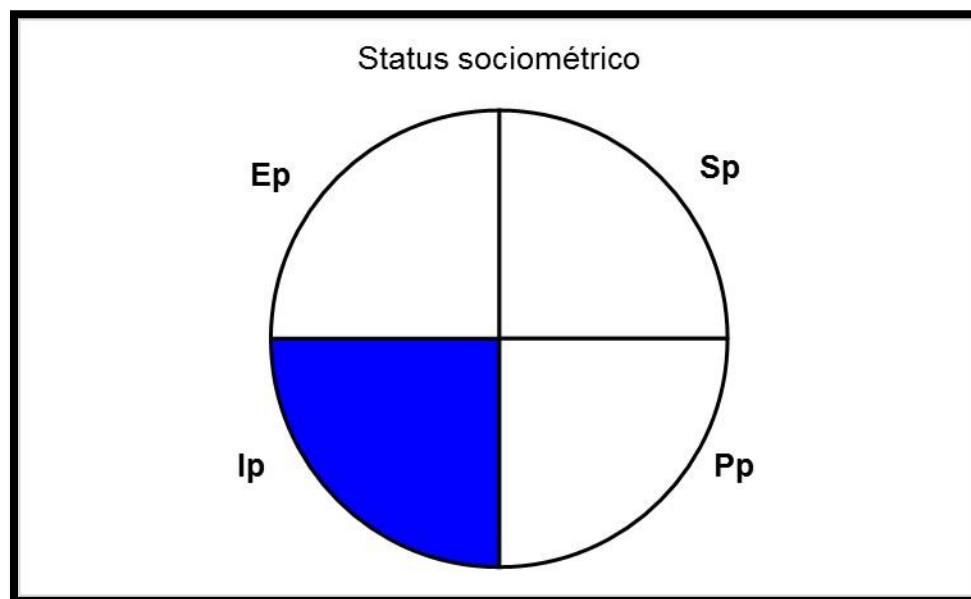
Criterio 1, Liderazgo

Tabla 141 DS Criterio Liderazgo, Joha

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1	1	2
Nes	3	1	4
Car		1	1
Mar			0
Gis	1	2	3
Zul		2	2
Dar	1	1	2
Mil		1	1
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
			15

Fuente: Autor

Figura 105 Status sociométrico Criterio Liderazgo, Joha



Fuente: Autor

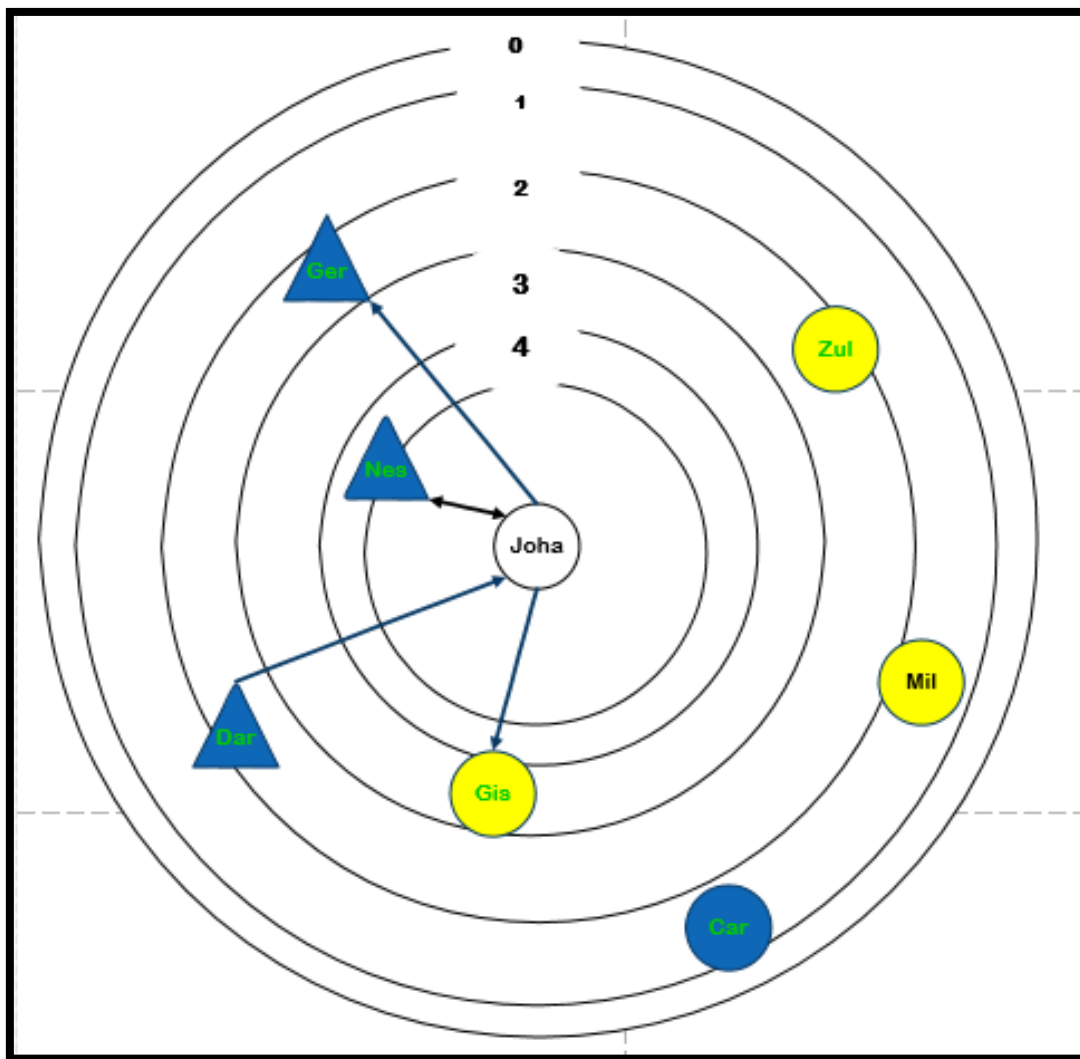
Tabla 142 Tabla: Índices Individuales Criterio Liderazgo, Joha

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,50
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	1,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,15

Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico representa un alto valor de impresiones de elección, lo que es un buen indicador sobre lo que esperan de ella sus compañeros de trabajo. Sin embargo, las elecciones recibidas no tienen un valor significativo, al igual que la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

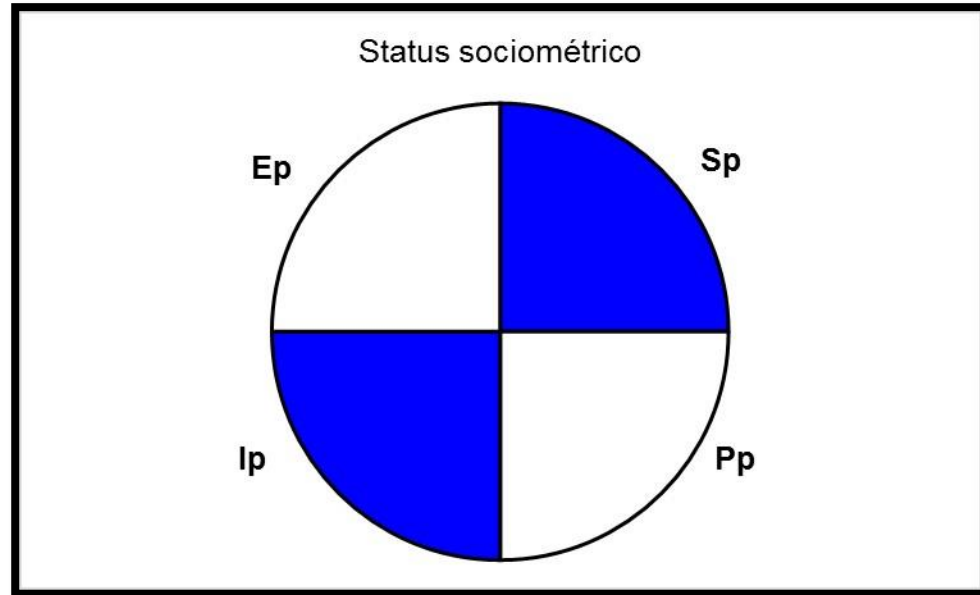
Figura 106 Átomo social Criterio Liderazgo, Joha



Fuente: Autor

A simple vista se puede observar la gran cantidad de impresiones de elección que concentra Joha en el criterio de Liderazgo. Ger, Nes, Dar, Zul y Car, esperan ser elegidos por Joha como líderes eficaces. Sin embargo, solo Nes, Ger y Gis, reciben la elección. Con Nes comparte una reciprocidad. Espera ser elegida por Gis, quien la elige también, y por Zul y Mil, quienes no la eligen. Su conexión afectiva es intermedia ($CA=0.5$), Su realismo perceptivo es nulo, y su status sociométrico no es extenso ($SS=1.15$).

Figura 107 Status sociométrico Criterio Comunicación, Joha



Fuente: Autor

Criterio 2, Comunicación

Tabla 143 DS Criterio Comunicación, Joha

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1	1	2
Nes	1	1	2
Car	1	2	3
Mar			0
Gis	3	2	5
Zul	1	1	2
Dar			0
Mil		1	1
Maf	1	1	2
Vic		1	1
Rob			0
San			0
Jul	1	1	2
			20

Fuente: Autor

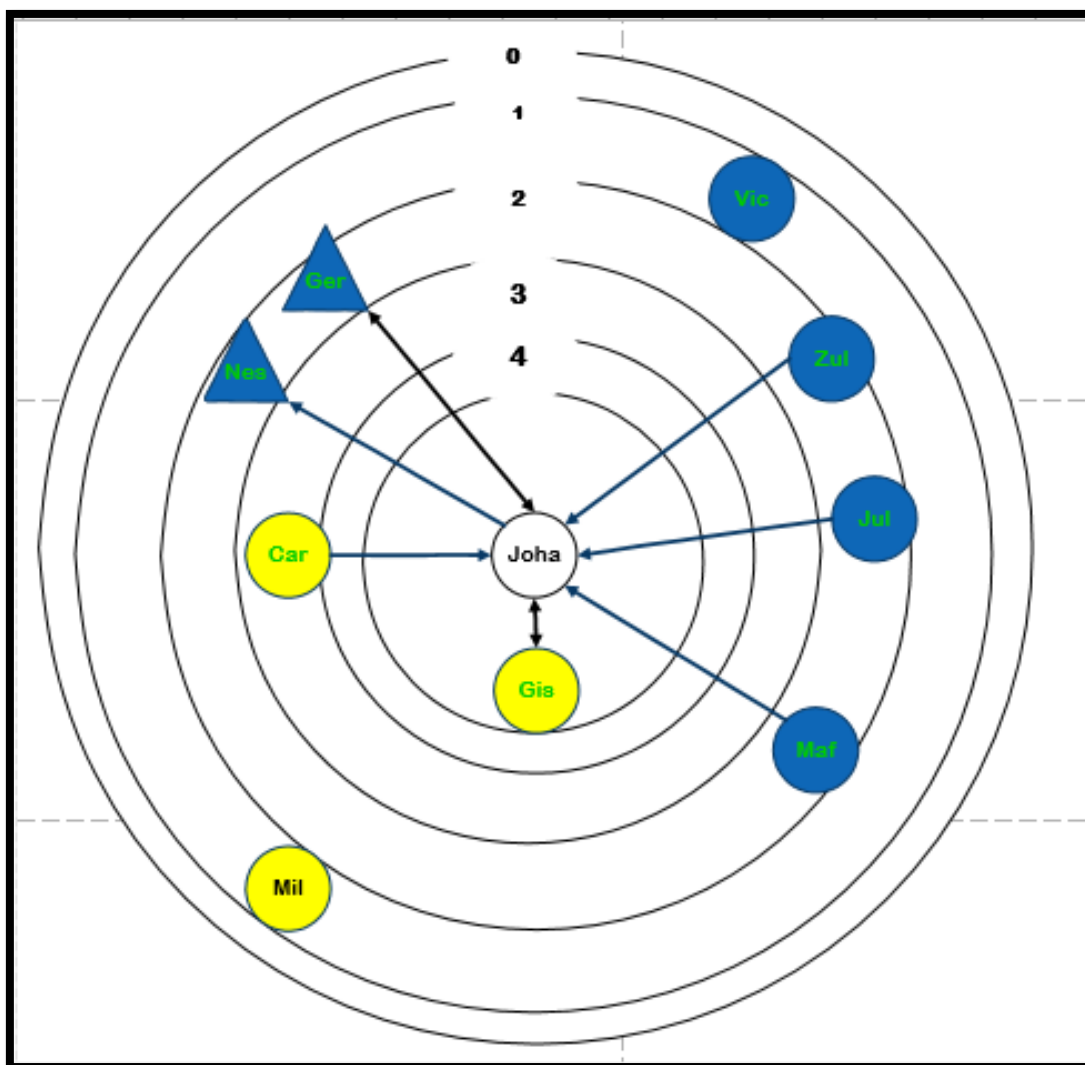
Tabla 144 Índices Individuales Criterio Comunicación, Joha

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,33
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,50
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,67
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp) /N-1	1,54

Fuente: Autor

En el gráfico de Status Sociométrico se evidencia un nivel de elecciones recibidas, percepción de elecciones, impresión de elecciones y expansividad de elecciones, significativamente bajos para este criterio.

Figura 108 Átomo social Criterio Comunicación, Joha



Fuente: Autor

En el criterio comunicación, el átomo social de Joha, refleja un alto status de elecciones y una alta impresión de elecciones ($Sp=6$) y ($Ip=8$). Se observan relaciones recíprocas entre ella, Ger y Gis. Espera ser elegida por Car, Mil y Gis, Mil por su parte no corresponde a su percepción.

Su conexión afectiva es poco inferior a la intermedia ($CA=.33$), su atención perceptiva y realismo perceptivo son intermedios ($AP=0.5$ $RP=0.67$).

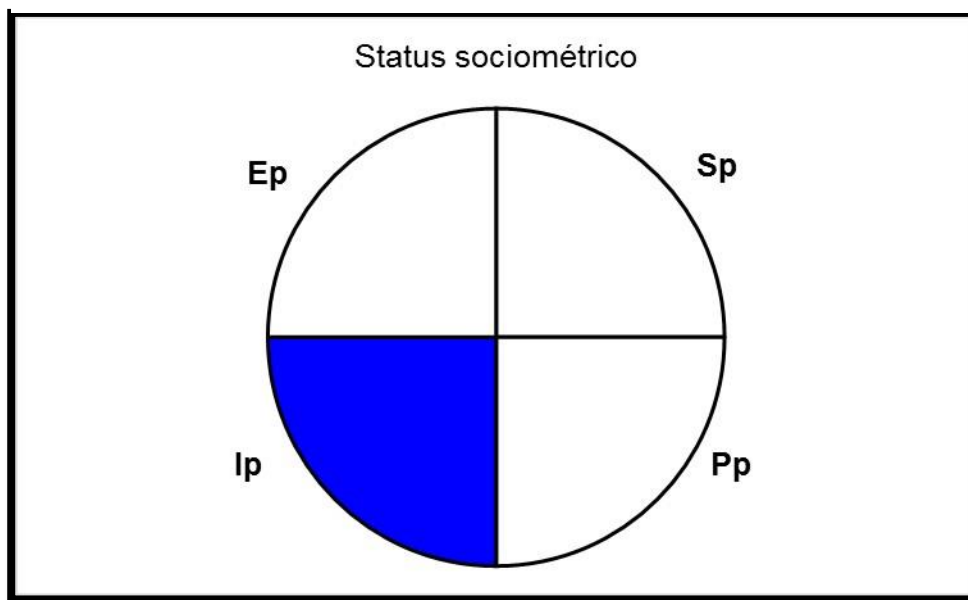
Criterio 3, Trabajo en grupo

Tabla 145 DS Criterio Trabajo en grupo, Joha

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	2	2	4
Nes	2	2	4
Car	1	1	2
Mar	1		1
Gis	1	2	3
Zul		1	1
Dar	1	1	2
Mil			0
Maf			0
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul			0
			17

Fuente: Autor

Figura 109 Status sociométrico Criterio Trabajo en grupo, Joha



Fuente: Autor

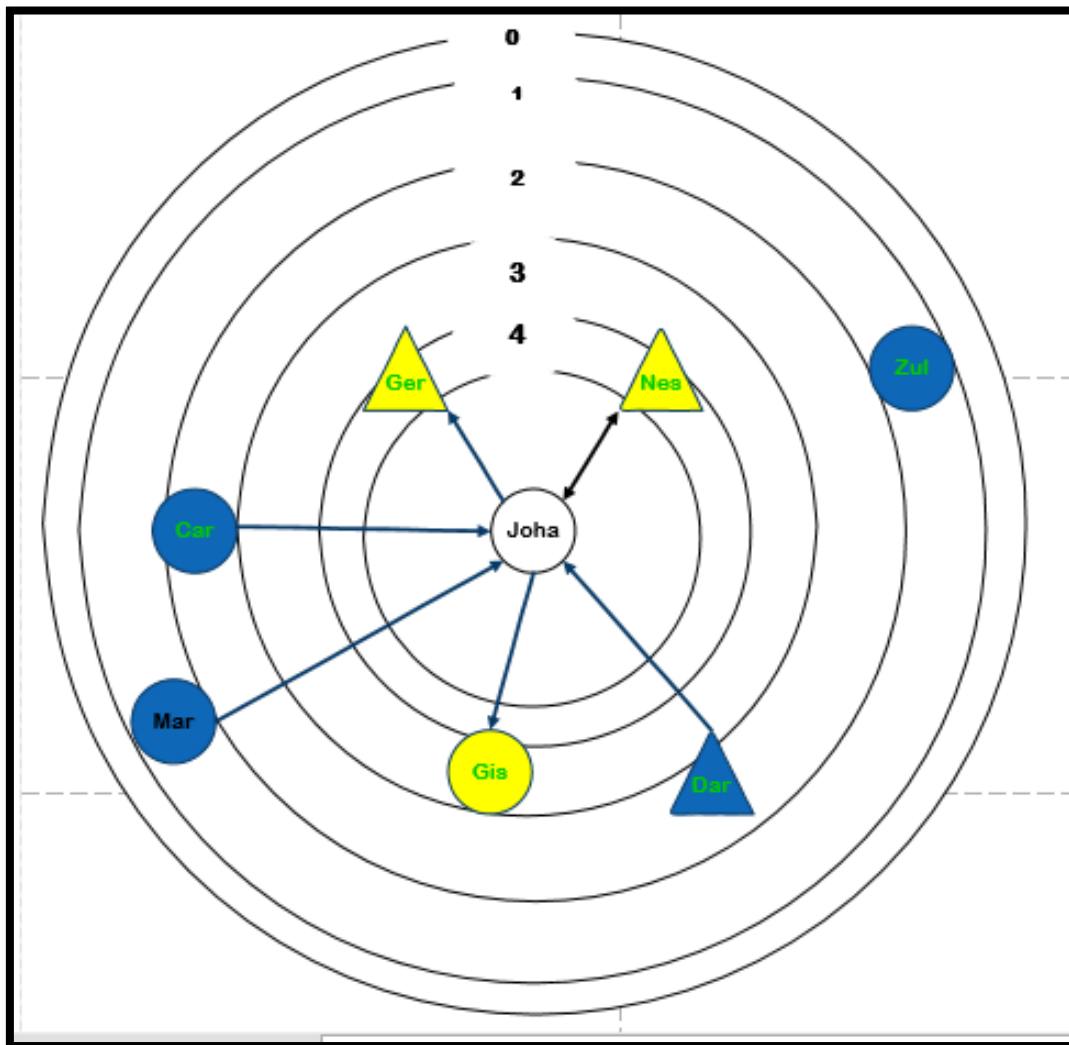
Tabla 146 Índices Individuales Criterio Trabajo en grupo, Joha

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,25
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,75
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	0,33
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	1,31

Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico representa un alto valor de impresiones de elección, lo que es un buen indicador sobre lo que esperan de ella sus compañeros de trabajo. Sin embargo, las elecciones recibidas no tienen un valor significativo, al igual que la expansividad positiva y la percepción de elecciones.

Figura 110 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Joha



Fuente: Autor

Se puede evidenciar en el átomo social de Joha, para el criterio trabajo en grupo, que concentra gran cantidad de impresiones de elecciones, esto es que las personas esperan mucho de ella al interior del grupo. Sin embargo, de sus tres elecciones solo recibe una reciprocidad con Nes. Su conexión afectiva es baja ($CA=0.25$), su atención perceptiva es intermedia (0.75), y su realismo perceptivo es también bajo ($RP=0.33$).

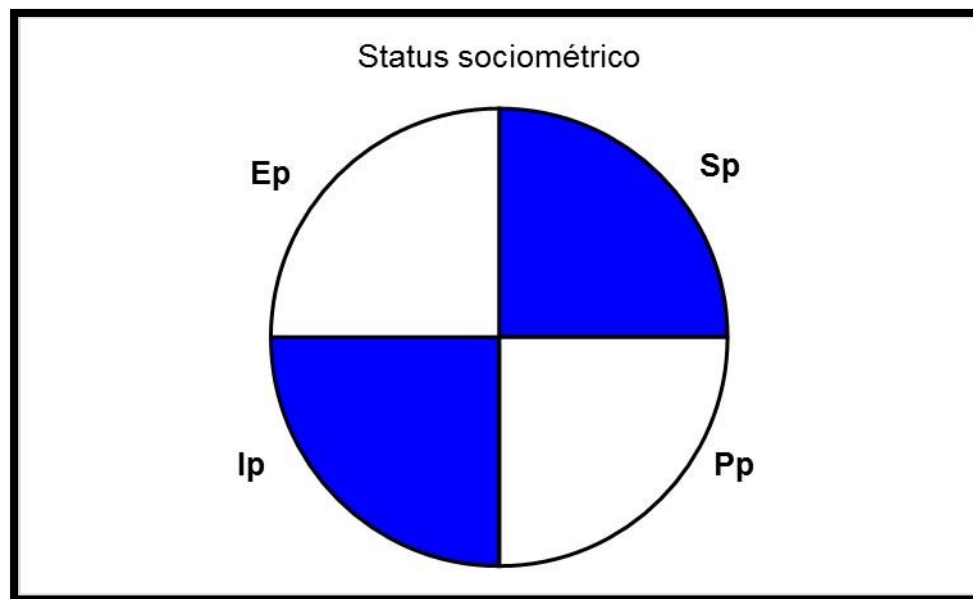
Criterio 4, Afectivo

Tabla 147 DS Criterio Afectivo, Joha

Distancia sociométrica DS			
Sujetos	Sp	Pp	Total
Ger	1	1	2
Nes	3	1	4
Car	1	1	2
Mar	2	1	3
Gis	4	2	6
Zul	3	2	5
Dar		1	1
Mil			0
Maf	1	1	2
Vic			0
Rob			0
San			0
Jul	1	1	2
			27

Fuente: Autor

Figura 111 Átomo social Criterio Trabajo en grupo, Joha



Fuente: Autor

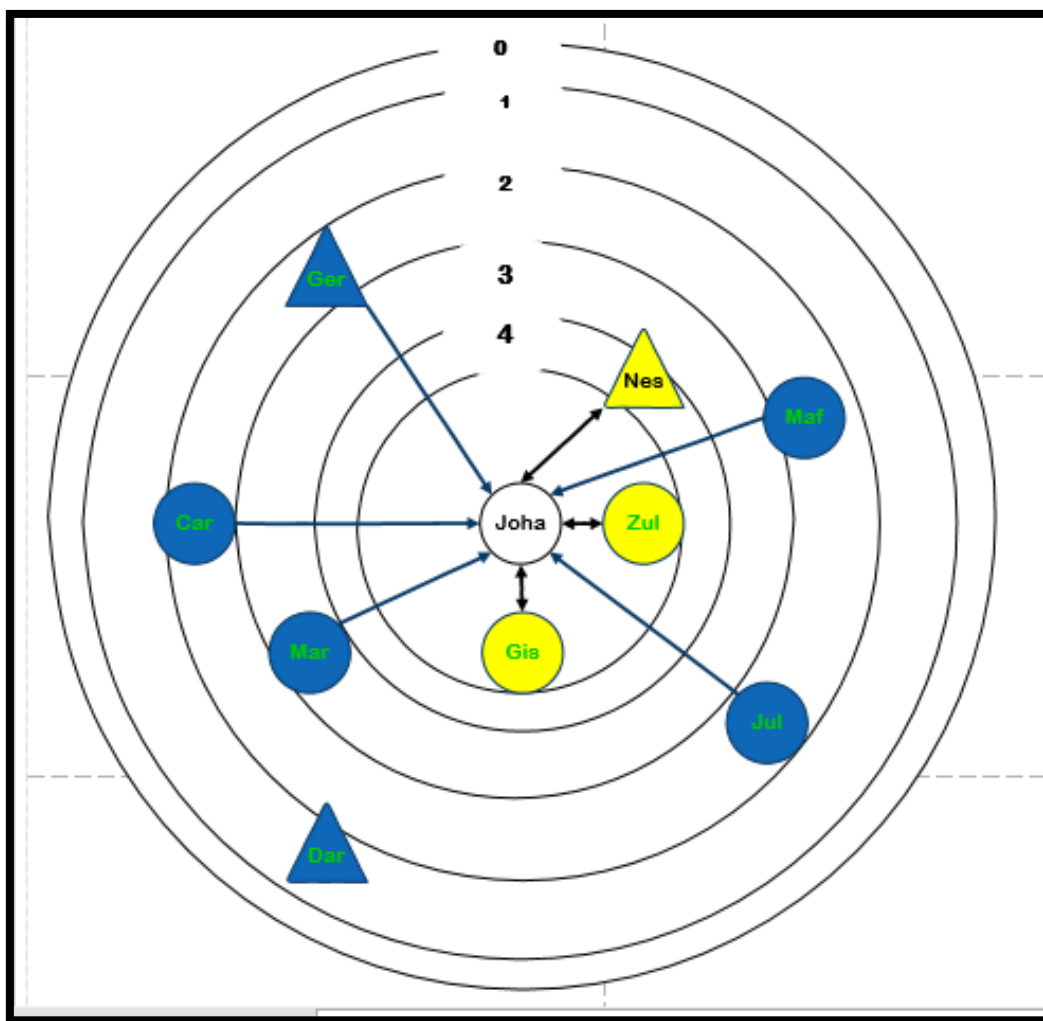
Tabla 148 Índices Individuales Criterio Afectivo, Joha

Índices individuales			
CA	Conexión Afectiva	Rp/Sp	0,38
AP	Atención perceptiva	Pp/Sp	0,38
RP	Realismo perceptivo	P Ap/Pp	1,00
SS	Status Sociométrico	(Sp+Pp)/N-1	2,08

Fuente: Autor

El gráfico de status sociométrico evidencia un alto status de elecciones y un valor alto en impresión de elecciones. Sin embargo, su expansividad positiva y su percepción de elecciones, es poco significativa.

Figura 112 Átomo social Criterio Afectivo, Joha



Fuente: Autor

En este criterio, Joha alcanza su mayor status de elecciones e impresión de elecciones. Las tres personas que elige Nes, Zul y Gis, le corresponden su elección recíprocamente.

Sin embargo, Su conexión y atención perceptiva son significativamente bajas (CA y $AP = 0.38$), su realismo perceptivo es alto ($RP=1$) y su status sociométrico a pesar de no ser extenso, puesto que el límite superior es 6, es el segundo ($SS=2.08$).

7.7 ÍNDICE DE STATUS SOCIOMÉTRICO

Criterio 1 Liderazgo

Nº	Nombre	Índice
1	Nes	1,92
2	Rob	1,15
3	Joha	1,15
4	Car	0,92
5	Gis	0,92
6	Ger	0,85
7	Zul	0,77
8	San	0,77
9	Mil	0,54
10	Jul	0,54
11	Dar	0,46
12	Maf	0,38
13	Vic	0,38
14	Mar	0,31

Criterio 2 Comunicación

Nº	Nombre	Índice
1	Ger	1,69
2	Gis	1,62
3	Joha	1,54
4	Nes	1,38
5	Car	1,08
6	San	1
7	Zul	0,69
8	Maf	0,69
9	Rob	0,69
10	Jul	0,69
11	Vic	0,46
12	Mar	0,31
13	Dar	0,31
14	Mil	0,31

Criterio 3 Trabajo en Grupo

Nº	Nombre	Índice
1	Nes	2,38
2	Ger	1,77
3	Joha	1,31
4	Rob	1,23
5	San	1,23
6	Gis	1,08
7	Car	0,85
8	Zul	0,77
9	Maf	0,69
10	Dar	0,54
11	Vic	0,54
12	Jul	0,54
13	Mar	0,31
14	Mil	0,23

Criterio 4 Afectivo

Nº	Nombre	Índice
1	Joha	2,08
2	Nes	1,69
3	Gis	1,46
4	Ger	1,23
5	Zul	1,15
6	San	0,92
7	Car	0,85
8	Jul	0,62
9	Maf	0,54
10	Rob	0,54
11	Mar	0,38
12	Dar	0,31
13	Vic	0,31
14	Mil	0,15

7.8 ANÁLISIS DE MOTIVACIONES

Para realizar el análisis de motivaciones, se identificó los componentes más populares por los criterios de Liderazgo, Comunicación y Trabajo en Grupo, determinando las motivaciones que llevaron a sus compañeros de trabajo a elegirles, esto, a efectos de considerar los puntos clave que llevan a los individuos a elegir un compañero como líder eficaz, preferirlo para comunicar problemas en aspectos laborales y para el trabajo en grupo.

Cuadro 5 Análisis de Motivaciones

Criterio	Populares	Motivaciones		Puntos clave
Liderazgo	Nes (1,92)	Ger	Es un joven que cumple cabalmente con todas sus funciones y aporta enormemente al grupo	El reconocimiento que sus compañeros hacen del liderazgo gira en torno a la percepción de valores como la responsabilidad, solidaridad, comprensión, servicio, colaboración, compañerismo, seriedad, compromiso y respeto. También se aprecia sentimientos de admiración y reconocimiento a la experiencia.
		Car	Por su apoyo solidaridad y comprensión.	
		Zul	Una persona con mucho conocimiento, con buena actitud y servicial.	
		Dar	Por su gran sentido de empeño en el trabajo y colaboración con los compañeros.	
		Mil	Es un gran líder.	
		Maf	Persona con capacidades para trabajar en equipo liderando el proceso	
		Rob	Conocimiento del área, responsabilidad, eficiencia, compañerismo	
		San	Tiene amplia experiencia en lo manejo de lo publico	
		Jul	Por su seriedad y compromiso	
		Joha	Un súper compañero, responsable, buen trabajador, organizado y respetuoso	

Criterio	Populares	Motivaciones		Puntos clave
	Ger (0,85)	Nes	Por sus habilidades para dar solución a los conflictos que se le presentan, soluciones prácticas recursivo	Habilidades en el manejo de conflictos, liderazgo.
		Car	Por el tiempo que llevo laborando, mi jefe me da confianza y autonomía, es muy respetuoso y solidario.	Reconocimiento de valores como la confianza, autonomía, respeto, servicio, compromiso, amabilidad, alegría. Jerarquía
		Mar	Muy poco he compartido pues me parece un hombre exitoso y respetuoso y que le gusta colaborar con las personas	
		Gis	Siempre está atento a resolver problemas y atender al público	
		Dar	Una persona con capacidad y liderazgo, que sabe decir no, sin ofender, ni causar daños en los demás.	
		Maf	Persona con capacidades para trabajar en equipo liderando el proceso	
		Vic	El jefe tiene todo el apoyo del alcalde	
		Joha	Por su compromiso, amabilidad alegría y gestión	
	Rob (1,15)	Ger	Profesional comprometido y esmerado porque todas las actividades salgan bien	Reconocimiento de la capacidad profesional, conocimiento, carácter, liderazgo, argumentación, toma de decisiones.
		Nes	Profesional comprometido con las tareas, carácter fuerte decidido	
		Maf	Persona con capacidades para trabajar en equipo liderando el proceso	
		Vic	Tiene conocimiento y agilidad	
		San	Sabe a qué acudir y como argumentar puntos de vista	
		Jul	Por su liderazgo al tomar las decisiones	
Comunicación	Ger (1,69)	Nes	En mi jefe directo quien suele resolver los inconvenientes presentados confió en su criterio	Criterio, comprensión, solidaridad, escucha,

Criterio	Populares	Motivaciones		Puntos clave
		Car	Por su comprensión y solidaridad.	resolución de conflictos, confianza, sinceridad, apoyo.
		Gis	Sabe escuchar y resolver problemas sin pasar por encima de los demás	
		Dar	Confidencialidad y sinceridad	
		Vic	Un gran jefe y me brinda confianza	
		Jul	Me inspira confianza y me soluciona los conflictos que se me presentan	
		Joha	Por su apoyo y confianza	
	Gis (1,62)	Ger	Persona muy abierta al dialogo	Abierta al diálogo, consejos, comprensión, confianza, discreción.
		Zul	Porque tengo empatía con ella y creo que podría dar buenos consejos	
		Mil	Es una persona muy comprensiva y le tengo mucha confianza	
		Maf	Capacidad de comprensión discreción y apoyo	
		San	Debido a lo que hemos compartido y la confianza que tenemos	
		Joha	Creo y confió en ella	
	Joha (1,64)	Ger	Buena relación laboral	Comprensión, apoyo, amistad, discreción, confianza
		Car	Por su comprensión y apoyo	
		Gis	Me aconseja y me permite resolver el problema desde otro Angulo, obviamente mirando en que puedo cambiar	
		Zul	Porque la considero mi amiga	
		Maf	Capacidad de comprensión discreción y apoyo	
		Jul	Me inspira confianza y es espontanea para alguna definición	
	Nes (1,38)	Ger	Persona muy discreta	Discreción, amabilidad, respeto, amistad,
		Car	Por su amabilidad, el tiempo que llevamos juntos	

Criterio	Populares	Motivaciones		Puntos clave
Trabajo en grupo		Mar	Porque se ve que es un caballero y respetuosa al hablar	compañerismo, seriedad, apoyo
		Dar	Buena amistad	
		Maf	Capacidad de comprensión discreción y apoyo	
		Joha	Su compañerismo y seriedad	
	Nes (2,38)	Ger	Joven pilo	Honestidad, confianza, colaboración, conocimiento de lo público, responsabilidad, inteligencia, compañerismo, ideas.
		Car	Apoyo y honestidad	
		Gis	Profesionalismo, inteligencia y buen trabajo en grupo	
		Dar	Confianza	
		Mil	Porque es muy colaborador y sincero	
		Maf	Conocimientos técnicos	
		Vic	Es una persona muy activa y tiene conocimiento	
		Rob	Serio, responsable, inteligente, trabajador	
		San	Por su conocimiento en el ámbito publico	
		Jul	Responsable dinámico y con buenas ideas	
		Joha	Por su apoyo y compañerismo, responsabilidad	
	Ger (1,77)	Nes	Recursivo, proactivo, resuelto, líder	Recursividad, proactividad, liderazgo, resolución de conflictos, estilo de dirección, confianza, conocimiento, gestión.
		Car	Para llevar un solo objetivo y seguimiento	
		Gis	Resuelve problemas y sabe dirigir	
		Dar	Confianza	
		Maf	Conocimientos técnicos	
		Joha	Por su liderazgo y gestión	

Fuente: Autor

8. ELABORAR UN DIAGNÓSTICO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE ALGUNAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DEL GRUPO

A continuación, se desarrollarán los pasos para el cumplimiento del componente 3, Diagnóstico de algunas variables del clima organizacional, se integra con una serie de pasos que se dan a partir de la tabulación e interpretación de los datos, tales como una breve descripción del instrumento aplicado, del procedimiento de tabulación, descripción de los resultados generales de las variables analizadas y finalmente la descripción de los resultados individuales de los integrantes del grupo. Véase ilustración 8 del numeral ...5.4...

8.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO

El instrumento aplicado para elaborar el diagnóstico sobre la percepción del clima organizacional, fue la herramienta dispuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública, construida según la metodología de Rensis Likert. Esta fue adaptada por los investigadores para evaluar tres variables del clima laboral: Estilo de dirección, comunicación e integración y trabajo en grupo, cada una consta de 10, 6 y 5 ítems o afirmaciones respectivamente, a las cuales cada encuestado deberá marcar el grado de acuerdo o desacuerdo (TA. Total acuerdo, A. Acuerdo, D. Desacuerdo, TD. Total desacuerdo) con respecto a la misma, como se puede observar a continuación:

Estilo de dirección: Esta variable, integrada por 10 afirmaciones (1-10), nos permite conocer la percepción que tienen los integrantes del grupo de trabajo acerca de los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

N.º ÍTEM

- 1 Mi Jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.
- 2 Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.
- 3 En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.
Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus
- 4 colaboradores.
- 5 El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.
- 6 Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.
Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de
- 7 aspectos negativos de mi trabajo.
- 8 Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.
- 9 No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.
- 10 Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.

Comunicación e integración: Esta variable, integrada por 6 afirmaciones (11-16), nos permite conocer la percepción que tienen los integrantes del grupo de trabajo acerca del intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

N.º ÍTEM

- En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de
11 trabajo que facilita el logro de los resultados
Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por
12 comunicaciones informales.
13 Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.
14 En mi área compartimos información útil para el trabajo.
15 Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.
16 Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.

Trabajo en grupo: Esta variable, integrada por 5 afirmaciones (17-21), nos permite conocer la percepción que tienen los servidores públicos acerca del trabajo en grupo, realizado de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

Nº Ítem

- 17 En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.
Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus
18 integrantes.
Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se
19 espera de ellas para la realización de las tareas.
20 Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.
21 Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.

8.2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TABULACIÓN

Una vez obtenidos los datos se procedió a la tabulación de las respuestas, la cual consiste en establecer las frecuencias correspondientes a cada uno de los cuatro grados que integran la escala, sabiendo que el total de respuestas posibles por persona es 21.

Para mayor claridad de los procedimientos se deberá tener en cuenta lo siguiente:

El instrumento adaptado para medir el clima organizacional del grupo, consta de 3 variables, cada una de ellas con un correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

Cuadro 6 Variables a estudiar, Clima Organizacional

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Estilo de dirección	1 a 10	10
2. Comunicación e integración	11 a 16	6
3. Trabajo en grupo	17 a 21	5
TOTAL		21

Fuente: Autor

Posteriormente se totalizó por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido expresado por él:

- Total Desacuerdo (T.D)
- Desacuerdo (D)
- Acuerdo (A)
- Total Acuerdo (T.A)

Para los totales por ítem se utilizó el siguiente formato:

Cuadro 7 Formato 1 clima organizacional

FORMATO No. 1

ITEM REDACTADO	ÍTEM No.								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS
	F	%	F	%	F	%	F	%	

Fuente: Función Pública

En donde:

F : Frecuencia (número de respuestas).

% : Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el total de respuestas).

Después, se totalizó por variable el número de respuestas correspondientes a cada una de las siguientes alternativas, las cuales expresan percepción desfavorable (las dos primeras) o percepción favorable (las dos últimas) del contenido general de la misma:

- Total Desacuerdo (T.D.).
- Desacuerdo (D.).
- Acuerdo (A.).
- Total Acuerdo (T.A.).

Estos totales resultan de sumar, respectivamente, los totales de T.D. y D y los de A y T.A de los ítems que conforman la variable.

Para los totales por variable se utilizó un formato similar al siguiente:

Cuadro 8 Formato 2 Clima organizacional

FORMATO No. 2

ITEM QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE:								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	f		f		f		f		
1									
2									
3									
4									
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N

Fuente: Función Pública

En donde:

f : Frecuencia (número de respuestas por ítem).

F : Total de respuestas de todos los ítems, discriminadas por alternativa.

N : Total de respuestas en la variable, teniendo en cuenta todos los ítems y

todas las alternativas.

% : Porcentaje que representa el número de respuestas en cada alternativa (calculado en relación con el N).

Para efecto de la interpretación de los resultados, se tuvo en cuenta lo siguiente:

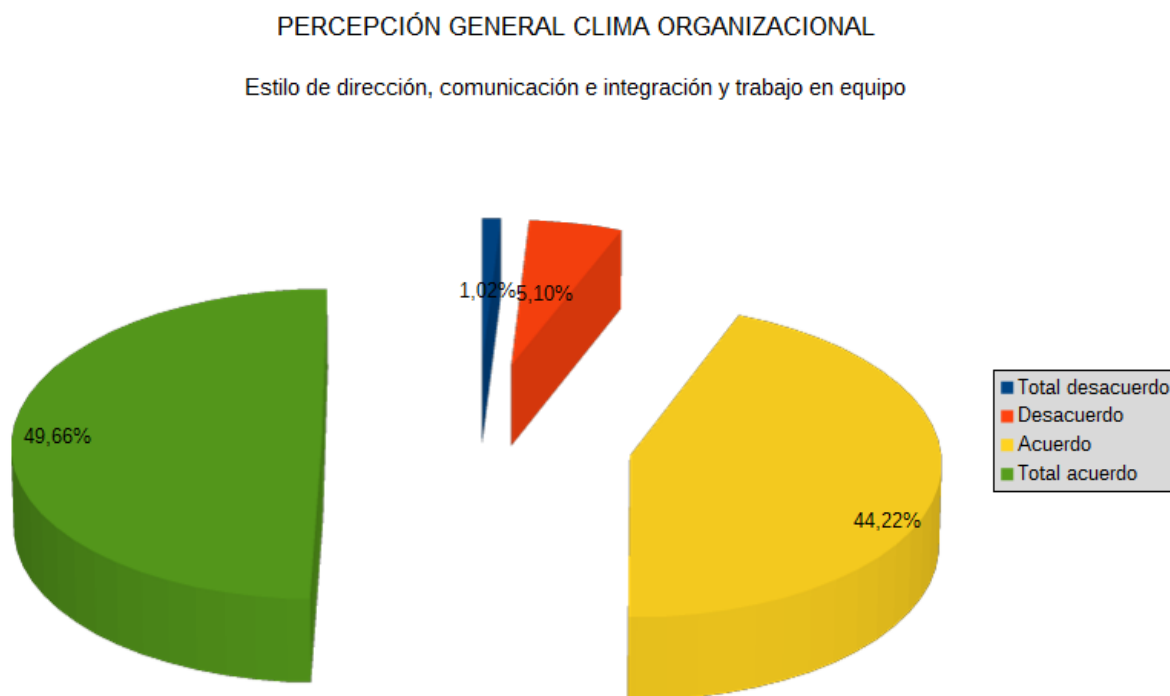
Una mirada general de la variable, de acuerdo con los porcentajes obtenidos a partir del total de respuestas dadas a los ítems que la conforman (Formato No. 2). Se espera que los porcentajes dados a las alternativas “A” (acuerdo) y “T.A.” (total acuerdo) sean mayores que 50.0% y siempre superiores a los obtenidos para las alternativas “D” (desacuerdo) o “T .D.” (total desacuerdo). A medida que dichos porcentajes se acerquen a 100.0%, se puede inferir un mejor clima laboral en los aspectos medidos por la variable, y viceversa.

Con miras a poder hacer precisiones sobre la percepción del clima laboral a nivel individual, se realizó un análisis detallado de los porcentajes arrojados por cada uno de los ítems y variables, para cada integrante del grupo.

8.3. RESULTADOS GENERALES DEL GRUPO

La percepción general del grupo es favorable, puesto que el grado de acuerdo y total acuerdo, 44,22% y 49,66% respectivamente, supera en gran medida los porcentajes de desacuerdo y total desacuerdo, 5,10% y 1,02%.

Gráfica 5 Percepción general del clima organizacional



Fuente: Autor

Los ítems positivos más representativos del clima organizacional, con respecto a las variables analizadas en el grupo, corresponden al 78,57% de total acuerdo (TA) al interior del grupo, y son las siguientes: Mi Jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos y El trato que recibo de mi jefe es respetuoso. Los tres ítems pertenecen a la variable estilo de dirección.

Encontramos, además, que las variables que logran un acuerdo (A) común representativo, del 64,29%, son En mi área compartimos información útil para el trabajo, de la variable comunicación e integración; Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes y Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas, de la variable trabajo en grupo.

Por el contrario los ítems negativos, que logran un total desacuerdo correspondiente al 7,14% de la población total encuestada, pertenecen todos al componente de comunicación e integración: En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de

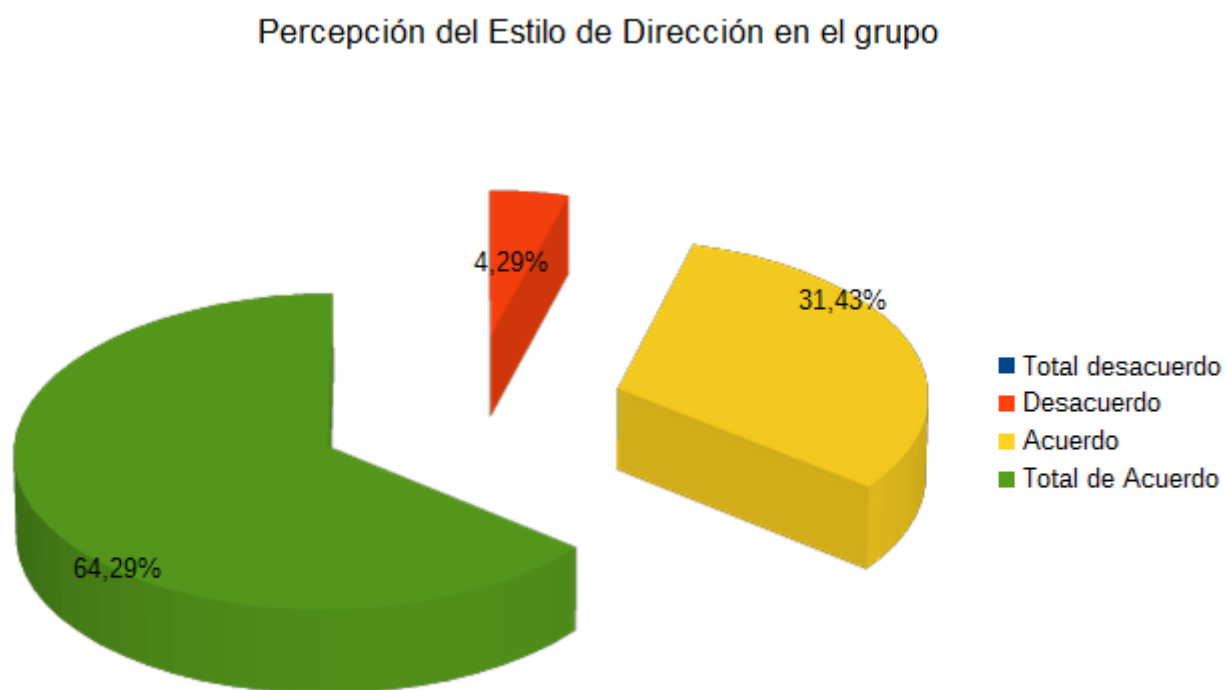
comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultado, Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales y Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.

Un desacuerdo común, del 21,43%, es un ítem de la variable estilo de dirección: No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.

Es así que la variable de mayor favorabilidad es el estilo de dirección con una aceptación del 95,71%, seguida del trabajo en grupo con 94,29% y finalmente la comunicación e integración con 90,48%.

El análisis de cada variable se puede observar a continuación:

Gráfica 6 Percepción del estilo de dirección en el grupo



Fuente: Autor

El estilo de dirección en términos generales se percibe favorable para los servidores públicos, al ser mayor el grado de acuerdo y total acuerdo entre las afirmaciones

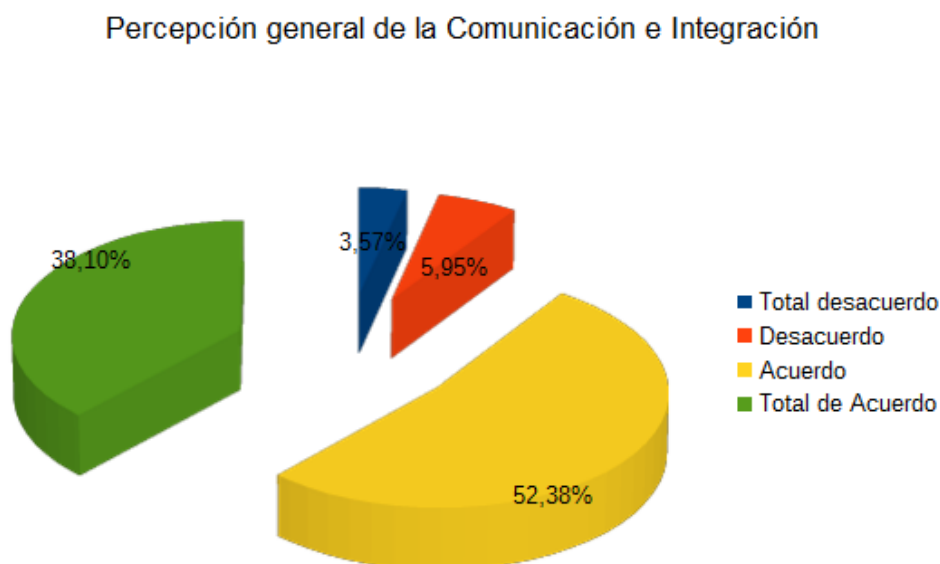
que permiten evaluar la variable, siendo los porcentajes 31,43% y 64,29%, respectivamente los más representativos, frente al 4,29% en desacuerdo.

Los ítems con mayor reconocimiento positivo dentro de la variable tienen que ver con la aceptación de los conocimientos y destrezas que tiene el jefe para dirigir el área, 78,57% y la coherencia del jefe en sus argumentos y planteamientos, con igual porcentaje de aceptación. También se evidencia representativa la retroalimentación por parte del jefe en aspectos positivos y negativos, 71,43% y tener en cuenta al empleado en el desarrollo de trabajos importantes, con igual % de aceptación.

Sin embargo, la población del 4,29% que se encuentra en desacuerdo con las afirmaciones para el estilo de dirección, percibe de manera negativa el clima con respecto a esta variable, especialmente en los ítems *No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo*. 21,34% en desacuerdo, al igual que el ítem *En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa*. 14,29% y *Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo*. 7,14%

Se puede deducir que la inconformidad general del grupo de trabajo, tiene que ver con la autonomía para el desarrollo de actividades, con la asignación de cargas equitativas de trabajo y con la motivación y reconocimiento.

Gráfica 7 Percepción general de la comunicación e integración



Fuente: Autor

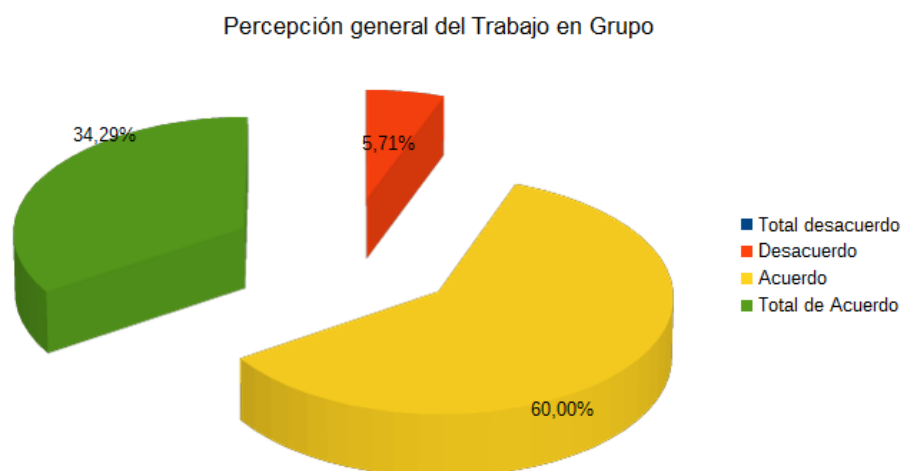
En términos generales, se puede evidenciar una aceptación positiva de la comunicación e integración por parte del grupo, estando el 38,10% en total acuerdo y el 52,38% de acuerdo, del total de las afirmaciones utilizadas para medir la variable.

Los aspectos positivos más representativos tienen que ver con los siguientes ítems: *Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo*, con un 50,00% de total acuerdo; *En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados* y *Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros*, con un 42,86% de total acuerdo. También se resalta como positivo el ítem *En mi área compartimos información útil para el trabajo*, con un 50% de acuerdo.

Sin embargo, al menos una persona se encuentra en total desacuerdo con los siguientes ítems: *En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados*, *Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales* y *Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad*, correspondiente al 7,14% de la opinión general, en contraposición con el total acuerdo del 42,86%, que percibe un buen nivel de comunicación. Estas dos últimas variables también se evidencian en desacuerdo por el 14,29% de la población general estudiada. Así mismo, se evidencian en desacuerdo el ítem: *Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros*, por un 7,14%, en contraposición con el 42,86% de los encuestados que manifiestan un total acuerdo.

La percepción de los servidores públicos, sobre el trabajo en grupo es bastante favorable, puesto que el 34,29% manifiesta un total acuerdo a las afirmaciones que componen la variable, y el 60% expresan estar de acuerdo.

Gráfica 8 Percepción general del trabajo en grupo



Fuente: Autor

El ítem positivo que logra un total acuerdo entre los integrantes del grupo es el siguiente: Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe, con una aceptación del 35,71% de los encuestados a favor. Esto demuestra, que a pesar de que un porcentaje del 21,43% considera que tiene que consultar con su jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo, las decisiones son finalmente apoyadas por su líder.

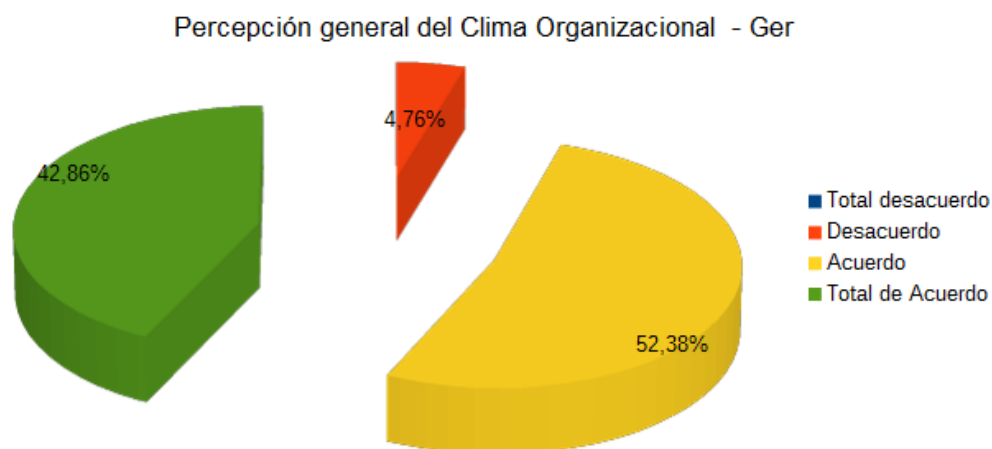
Sin embargo, se perciben como negativos los siguientes ítems, alcanzando cada uno un desacuerdo del 7,14% de la opinión total: En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo, Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes, Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.

8.4. RESULTADOS INDIVIDUALES DEL GRUPO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para proteger la identidad de los servidores públicos, participantes en la investigación, sus nombres han sido identificados con letras, como se puede observar a continuación: del género masculino se identificarán como Ger, Nes, Rob y San; del género femenino se identificarán como Car, Mar, Gis, Zul, Mil, Maf, Vic, Jul y Joha.

8.1.1 Análisis individual de Ger

Gráfica 9 Percepción individual del Clima Organizacional, Ger



Fuente: Autor

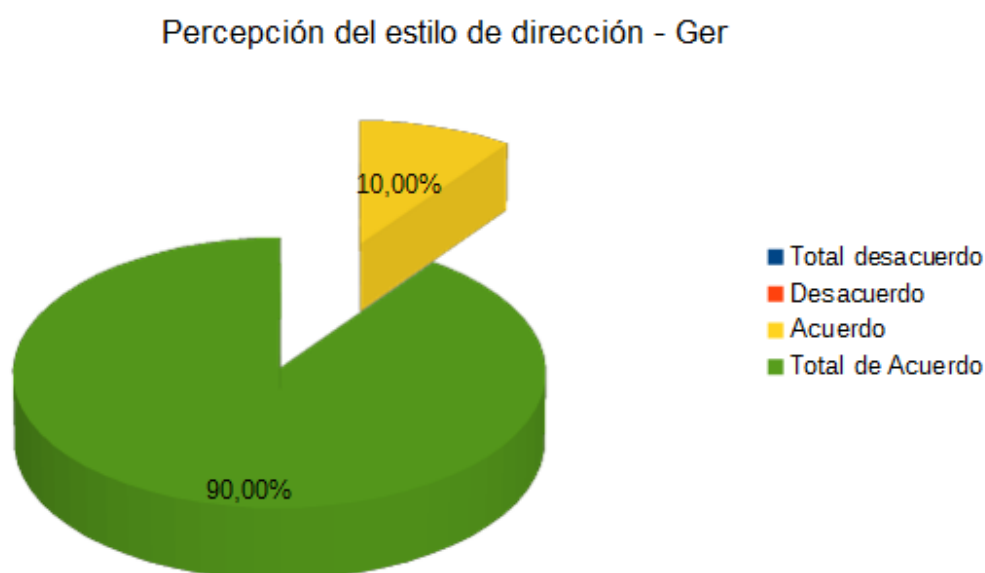
Podemos observar que Ger tiene una percepción general positiva de las variables estudiadas del clima organizacional al interior del grupo, correspondiente a un 95,24% favorable, frente a un 4,76% desfavorable.

El único ítem que marca como desacuerdo corresponde a la variable Trabajo en Grupo: Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos. Eso es, que Ger considera que hay una falta de autonomía en el grupo de trabajo.

Las únicas elecciones que le merecen un total acuerdo, 90,00%, pertenecen a la variable estilo de dirección.

Es importante resaltar que Ger es el líder asignado en el grupo, ocupando el cargo Directivo, quien, a su vez, es subordinado ante la alta dirección (Alcalde municipal), quien no forma parte de la presente investigación, puesto que esta se enfoca en el comportamiento de un grupo de trabajo, en este caso Secretaría Privada.

Gráfica 10 Percepción individual del Estilo de dirección, Ger



Fuente: Autor

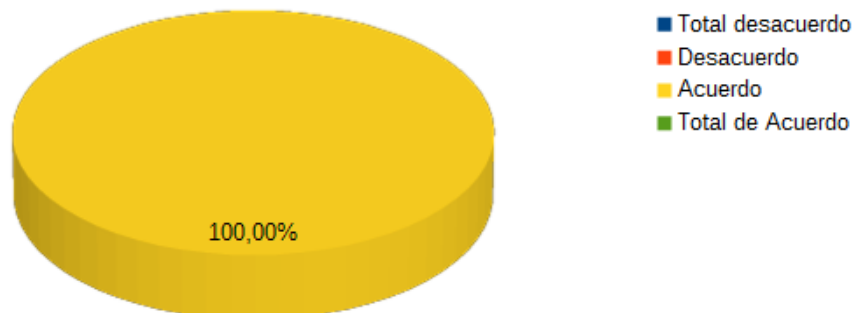
Podemos observar que Ger valora positivamente el liderazgo, asignando un 90,00% de favorabilidad en las elecciones de total acuerdo, y un 10,00% en la elección de acuerdo.

Esta última tiene que ver con el ítem *No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo*. Es así, que a pesar de dar una calificación favorable al ítem, no alcanza a asignar un total acuerdo.

Esto es que, si bien no tiene que consultar con su jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo, al menos algunas si deben ser consultadas ante la alta dirección.

Gráfica 11 Percepción individual de la Comunicación e integración, Ger

Percepción de la Comunicación e Integración - Ger

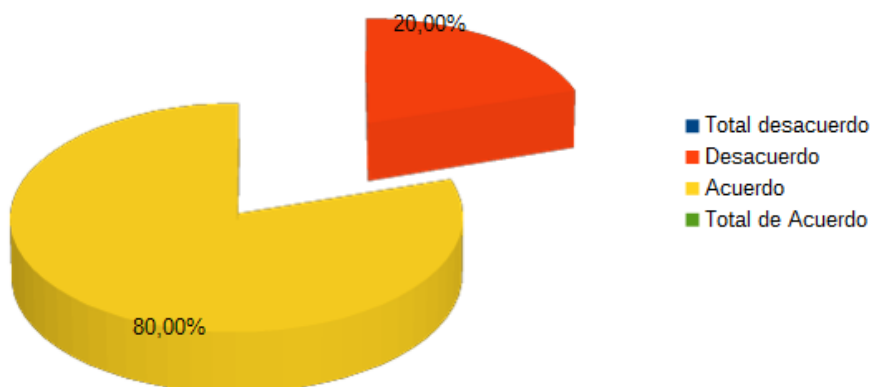


Fuente: Autor

En este ítem el servidor expresa un 100% de acuerdo en todos los ítems de la variable, por lo tanto, se puede deducir una percepción favorable de la comunicación en el grupo.

Gráfica 12 Percepción individual del Trabajo en grupo, Ger

Percepción del trabajo en grupo - Ger



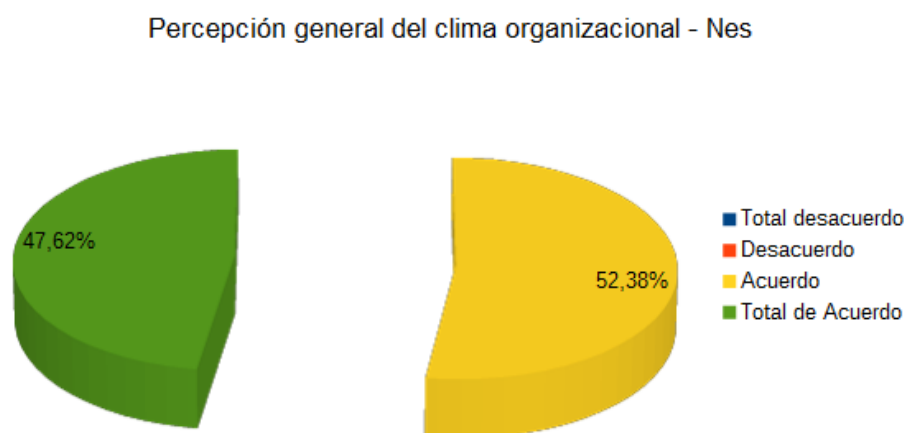
Fuente: Autor

En esta variable se puede observar que el servidor tiene una percepción mayormente favorable de los ítems que integran la variable Trabajo en grupo, con un 80,00% de acuerdo, aunque sin acertar un total acuerdo.

Sin embargo, manifiesta desacuerdo en un 20,00% de sus elecciones, que corresponde al ítem: Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos. Esto es, que Ger percibe una falta de autonomía de su grupo de trabajo con respecto a otros. La percepción negativa en este aspecto es importante, y más cuando la falencia es evidenciada por el líder del grupo.

8.4.2 Análisis individual de Nes

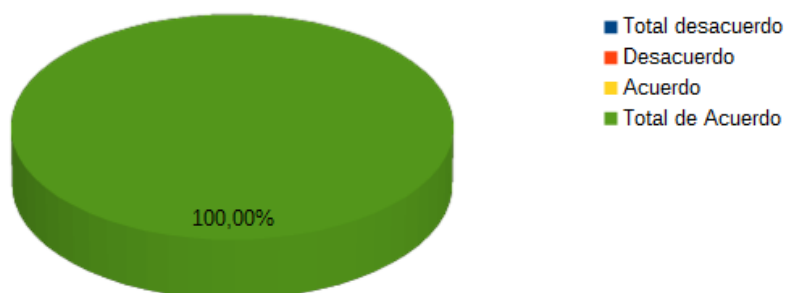
Gráfica 13 Percepción individual del Clima Organizacional, Nes



Fuente: Autor

Se puede evidenciar que Nes tiene una percepción favorable de las variables estudiadas del clima organizacional, marcando de acuerdo en el 52,38% de las elecciones y total acuerdo en el 47,62% de las mismas. Las elecciones de total acuerdo, corresponden en su totalidad a la variable estilo de dirección, las otras dos variables, comunicación e integración y trabajo en grupo, son marcadas con la elección de acuerdo en un 100,00% cada una.

Gráfica 14 Percepción individual del Estilo de dirección, Nes

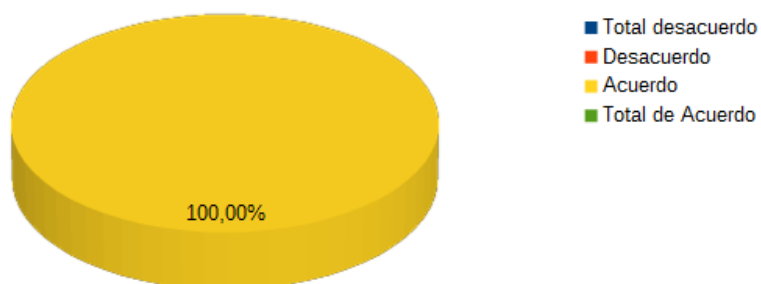


Fuente: Autor

Se puede observar que Nes tiene un 100,00% de aceptación al estilo de dirección, el cual expresa con la elección del ítem total acuerdo.

Gráfica 15 Percepción individual de la Comunicación e integración, Nes

Percepción de la comunicación e integración - Nes



Fuente: Autor

Se puede observar una percepción del 100,00% de favorabilidad, expresada en la elección del ítem acuerdo (A). Sin embargo, se aprecia como ningún ítem de la variable estudiada se le asignó un total acuerdo (TA).

Gráfica 16 Percepción individual del Trabajo en grupo, Nes

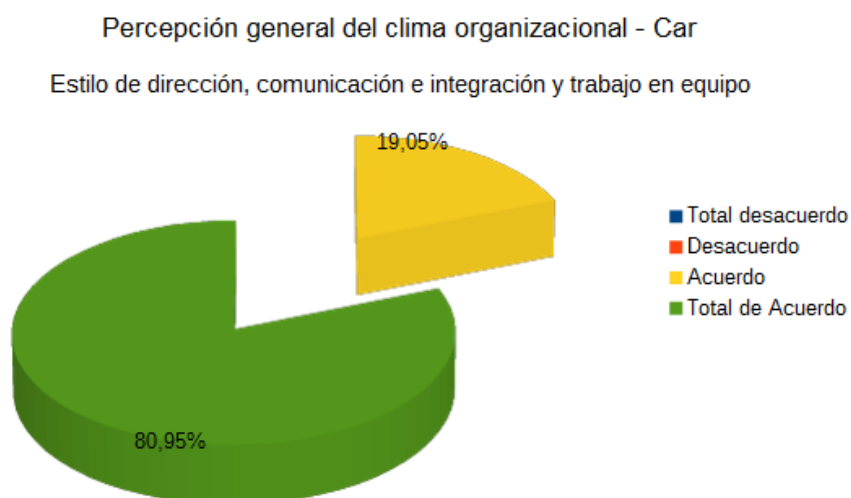


Fuente: Autor

En esta variable, Nes también realiza todas las elecciones favorables, marcando el 100,00% en la elección acuerdo (A), sin embargo, también se aprecia como no hay ninguna elección de total acuerdo a los ítems.

8.4.3 Análisis individual de Car

Gráfica 17 Percepción individual del Clima Organizacional, Car



Fuente: Autor

Se puede observar que, Car tiene una percepción favorable en su totalidad con respecto a las variables del clima organizacional estudiadas, un 80,95% de elecciones de total acuerdo, y un 19,05% de elecciones de acuerdo.

Las elecciones de total acuerdo, corresponden a la totalidad de los ítems de las variables estilo de dirección y trabajo en grupo. A los que Car da la valoración más alta, el porcentaje restante corresponde a su percepción de la comunicación e integración. Es importante resaltar que, Car es la persona que más tiempo de servicio lleva en la Entidad, 24 años 7 meses.

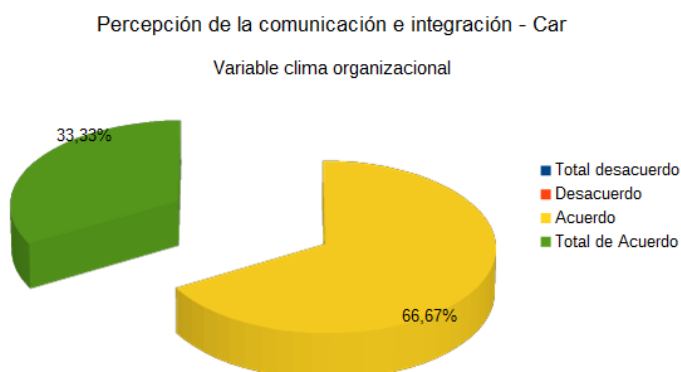
Gráfica 18 Percepción individual del Estilo de dirección, Car



Fuente: Autor

Car tiene una percepción favorable del estilo de dirección, a la cual asignó la mayor puntuación seleccionando la alternativa de total acuerdo.

Gráfica 19 Percepción individual de la Comunicación e integración, Car



Fuente: Autor

La servidora pública asigna un 33,33% a la alternativa más alta de la variable total acuerdo, y un 66,67% también favorable en la elección de acuerdo. Los ítems que considera más representativos, al ser valorados con la alternativa total acuerdo son los siguientes: En mi área compartimos información útil para el trabajo y Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.

Los demás ítems, a pesar de calificarlos con una opción favorable, no les asigna el total acuerdo, estos son: En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados, Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales, Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad y Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.

Al igual que en el estilo de dirección, la servidora califica con la mejor alternativa los ítems que componen la variable del trabajo en grupo.

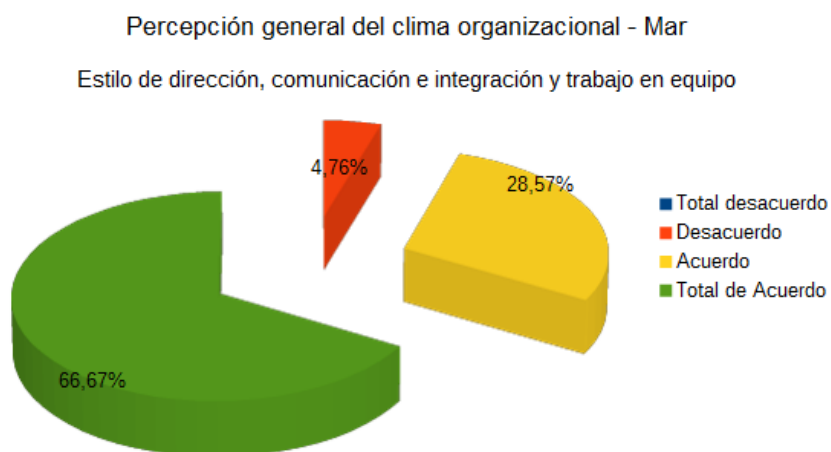
Gráfica 20 Percepción individual del Trabajo en grupo, Car



Fuente: Autor

8.4.4. Análisis individual de Mar

Gráfica 21 Percepción individual del Clima Organizacional, Mar

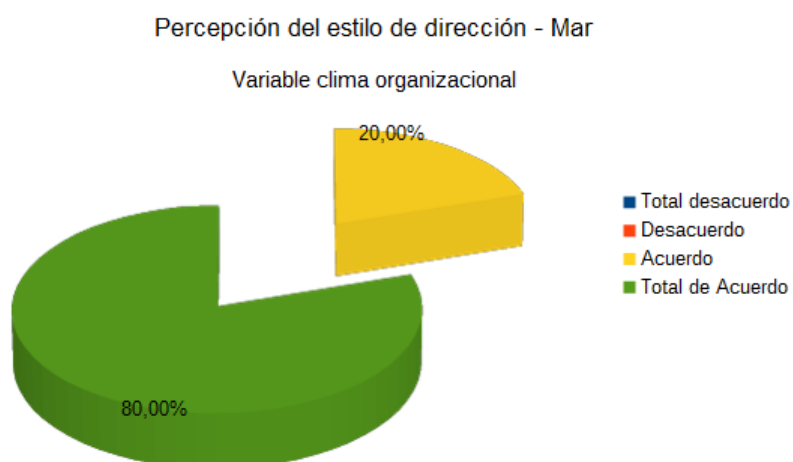


Fuente: Autor

Se puede observar que Mar tiene una percepción favorable del clima organizacional, asignando la mayor elección de sus alternativas a total acuerdo, correspondiente a un 66,67% de los ítems.

El 28,57% de sus elecciones corresponden a la alternativa de acuerdo, y el 4,76% a la alternativa desacuerdo. Es de anotar que Mar es la persona que menos tiempo lleva compartiendo en el grupo, 1 mes.

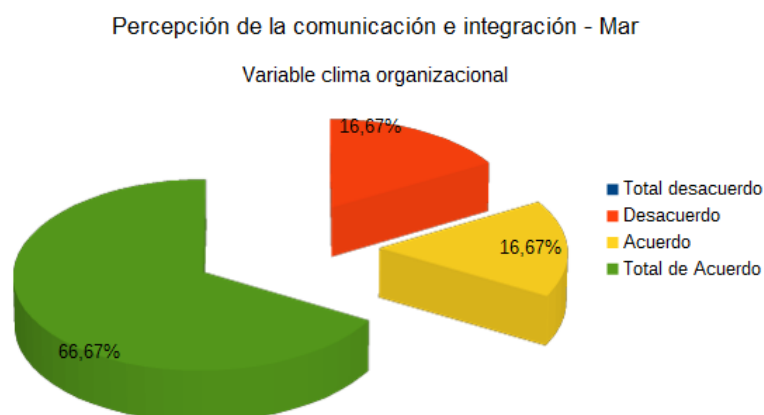
Gráfica 22 Percepción individual del Estilo de dirección, Mar



Fuente: Autor

En relación con esta variable, Mar expresa estar en total acuerdo con el 80,00% de los ítems que la integran. El 20,00% restante corresponde a los ítems de Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo y No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo. Por lo que Mar puede considerar que, en esos aspectos, falta un poco para estar en total acuerdo.

Gráfica 23 Percepción individual de la Comunicación e integración, Mar



Fuente: Autor

En la variable comunicación e integración, Mar percibe en su mayoría un clima favorable, eligiendo la alternativa total acuerdo en un 66,67% de sus elecciones, y la alternativa de acuerdo en un 16,67%. Sin embargo, encuentra desfavorable el 16,67% de sus elecciones, marcando la alternativa desacuerdo, esta elección corresponde al siguiente ítem: Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.

Gráfica 24 Percepción individual del Trabajo en grupo, Mar

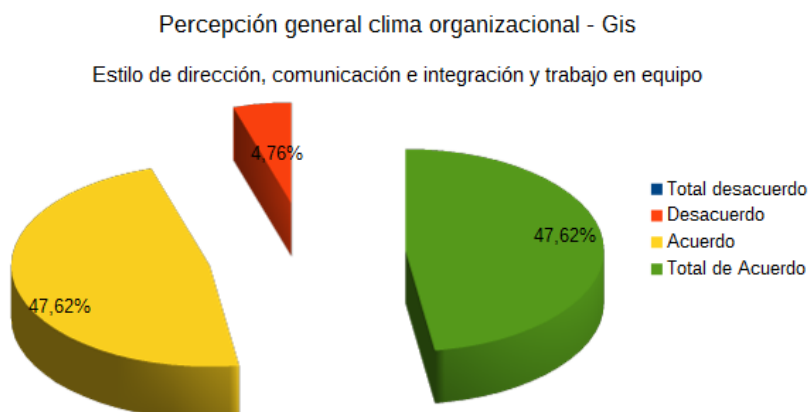


Fuente: Autor

En términos generales Mar expresa una percepción favorable de la variable trabajo en grupo, asignando un 40,00% de sus elecciones a la alternativa total acuerdo y un 60,00% a la alternativa de acuerdo.

8.4.5. Análisis individual de Gis

Gráfica 25 Percepción individual del Clima Organizacional, Gis



Fuente: Autor

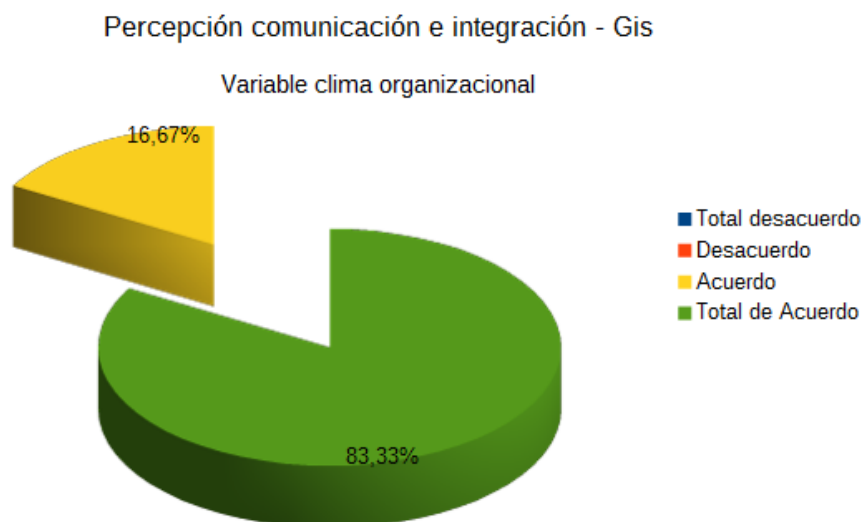
La servidora manifiesta una percepción general de las variables analizadas del clima organizacional muy favorable, asignando un 95,24% de sus elecciones a las alternativas de acuerdo y total acuerdo. La elección desfavorable corresponde al 4,76% de sus elecciones, en la alternativa desacuerdo. Esta pertenece al ítem de estilo de dirección: No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo, como se puede observar a continuación.

Gráfica 26 Percepción individual del Estilo de dirección, Gis



Fuente: Autor

Gráfica 27 Percepción individual de la Comunicación e integración, Gis

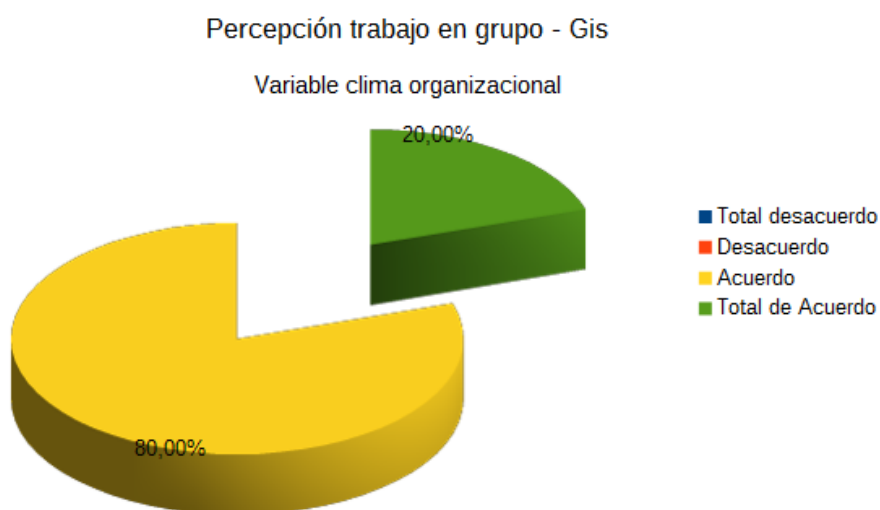


Fuente: Autor

En esta variable se puede observar como el 100,00% de las elecciones de Gis, corresponden a un buen nivel de favorabilidad, sin embargo, sus elecciones se dividen en un 83,33% en la alternativa total acuerdo y un 16,67% a la alternativa de acuerdo.

El ítem que no permite elegir a Gis un total acuerdo, es el siguiente: En mi área compartimos información útil para el trabajo.

Gráfica 28 Percepción individual del Trabajo en grupo, Gis

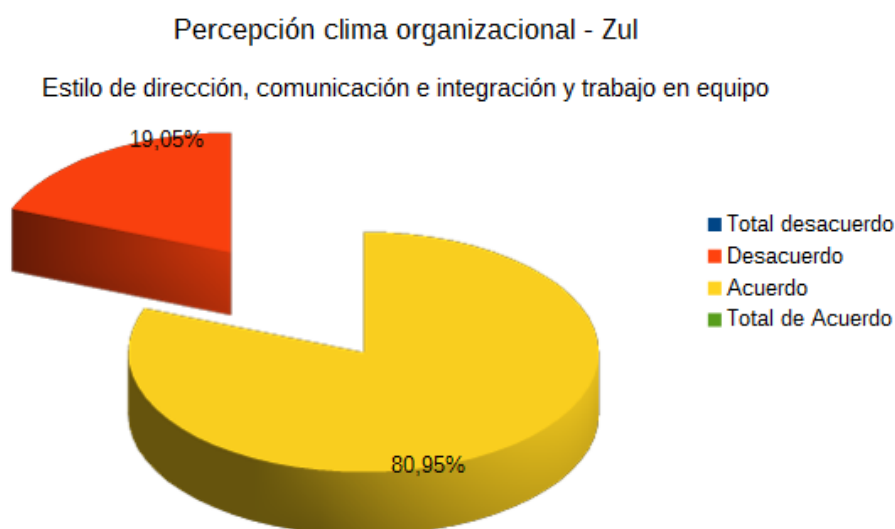


Fuente: Autor

En términos generales, Gis califica de manera favorable esta variable, sin embargo, hay una que resalta especialmente con la elección de un 20,00% en la alternativa total acuerdo, y es la que corresponde a *Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe*.

8.4.6. Análisis individual de Zul

Gráfica 29 Percepción individual del Clima Organizacional, Zul



Fuente: Autor

Podemos observar que Zul tiene una percepción favorable del clima organizacional, sin embargo, a pesar de haber elegido la alternativa de acuerdo en un 80,95% de sus elecciones, no realizó ninguna elección de total acuerdo, es una aceptación sobresaliente del clima, aunque no llega a la excelencia. Por otro lado, se observa que expresa un desacuerdo del 19,05%, que afecta las afirmaciones de las variables estilo de dirección y comunicación e integración. De hecho, la única variable que no tiene una percepción desfavorable es el trabajo en grupo.

Gráfica 30 Percepción individual del Estilo de dirección, Zul



Fuente: Autor

Zul elige de acuerdo en el 80,00% de las elecciones de la variable Estilo de Dirección, sin embargo, en dos de ellas que corresponden al 20,00% de los ítems restantes, elige una alternativa desfavorable. Estos ítems son los siguientes: En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa y No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.

Es importante destacar que Zul pertenece al área de Comunicaciones al interior de la Secretaría Privada, integrada por tres personas, Rob quien es el líder del área en su cargo de Asesor, y San que al igual que Zul, desempeña labores técnicas. En este sentido, es Rob quien se encarga de distribuir las tareas al interior del área y a quién Zul debe consultar las acciones a seguir en relación con su trabajo.

Gráfica 31 Percepción individual de la Comunicación e integración, Zul



Fuente: Autor

Se puede apreciar que Zul tiene una percepción mayormente favorable de la comunicación e integración en el grupo, pues el 66,67% de sus elecciones corresponden a la alternativa de acuerdo.

Sin embargo, observamos también un porcentaje alto de desacuerdo en su percepción 33,33%, y este corresponde a los ítems: Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales y Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.

Gráfica 32 Percepción individual del Trabajo en grupo, Zul

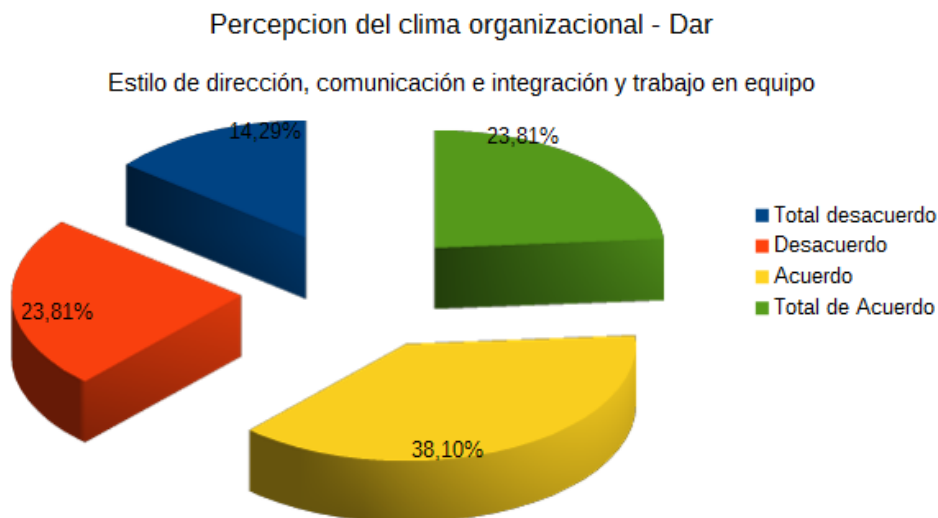


Fuente: Autor

En esta variable, como puede observarse, Zul esta de acuerdo en un 100% con las afirmaciones, con lo cual se aprecia una conformidad con el trabajo en grupo, sin bien no una percepción de excelencia.

8.4.7. Análisis individual de Dar

Gráfica 33 Percepción individual del Clima Organizacional, Dar



Fuente: Autor

Podría decirse que Dar es quien tiene más dividida su percepción sobre el Clima Organizacional al interior del grupo, que en su mayoría es favorable 61,90%, en relación con los ítems de desacuerdo y acuerdo que corresponden al 38,10%.

Los aspectos que más resalta corresponden a la variable estilo de dirección, la única donde realiza elecciones de total acuerdo. Aunque también expresa su percepción desfavorable en algunos ítems.

Es importante mencionar que Dar cumple labores técnicas al interior de la Secretaría Privada, recibe instrucciones de Ger como su superior directo, pero también brinda apoyo en el área de comunicaciones puesto que su trabajo tiene que ver con la fotografía, bastante requerida por el área para elaborar los boletines de prensa.

Dar ha expresado al grupo su inconformidad por la falta de programación de los eventos, puesto que siente que le dan aviso de los eventos que debe fotografiar sobre el tiempo. Rob expresa que los eventos surgen a veces de manera imprevista y que todos deben atenderlos en la medida que llegan.

De esta manera, la percepción por variable de Dar, es la siguiente:

Gráfica 34 Percepción individual del Estilo de dirección, Dar



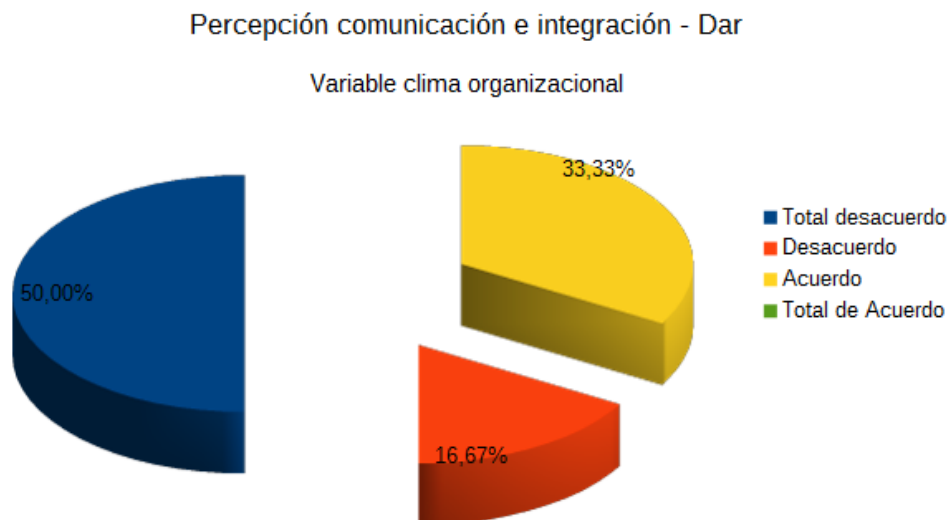
Fuente: Autor

Para Dar, el 50,00% de las afirmaciones para medir la percepción del estilo de dirección son completamente favorables, lo demuestra al elegir la alternativa de total acuerdo en 5 de sus elecciones, en las que resalta sobre el jefe los conocimientos y destrezas para dirigir el área, la coherencia en argumentos y planteamientos, el trato respetuoso, la valoración de las sugerencias formuladas y la asignación de trabajos importantes.

Tres de sus elecciones de acuerdo, las manifiesta de manera favorable, aunque sin llegar a la excelencia, tiene que ver con la asignación de cargas equitativas de trabajo, asignación del trabajo teniendo en cuenta destrezas y habilidades de los colaboradores y recibimiento de retroalimentación tanto en aspectos positivos como negativos del trabajo.

Sin embargo, tiene una percepción del 20,00% desfavorable de sus elecciones y tiene que ver con los ítems: No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo y Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.

Gráfica 35 Percepción individual de la Comunicación e integración, Dar



Fuente: Autor

En esta variable, Comunicación e Integración, Dar tiene una percepción mayormente desfavorable, siendo el 66,67% de sus elecciones en desacuerdo y en total desacuerdo.

El 50,00% de su percepción está en total desacuerdo y corresponde a los ítems: En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados, Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales y Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.

Tiene una percepción desfavorable, correspondiente al 16,67% de sus elecciones y tiene que ver con el ítem: Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.

Los únicos dos ítems que marca como favorables, con la alternativa de acuerdo, correspondientes al 33,33% de sus elecciones, son los siguientes: En mi área compartimos información útil para el trabajo y Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.

Gráfica 36 Percepción individual del Trabajo en grupo, Dar



Fuente: Autor

En la percepción del trabajo en grupo, Dar expresa una percepción en su mayoría favorable con una elección del 60,00% de los ítems con la alternativa de acuerdo. Sin embargo, el 40,00% restante lo elige con la alternativa en desacuerdo, lo cual manifiesta también, una gran percepción desfavorable del trabajo en grupo por parte de Dar.

Es así que, los ítems marcados como desfavorables por Dar, son los siguientes: En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo y Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.

8.4.8. Análisis individual de Mil

Gráfica 37 Percepción individual del Clima Organizacional, Mil



Fuente: Autor

Se puede observar que Mil tiene una percepción 100,00% favorable del clima organizacional, donde asigna un 95,24% de sus elecciones a la alternativa total acuerdo y un 4,76% a la alternativa de acuerdo.

Gráfica 38 Percepción individual del Estilo de dirección, Mil

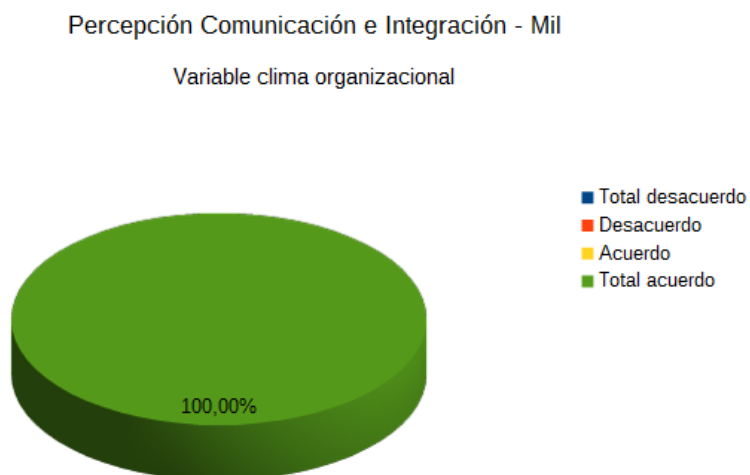


Fuente: Autor

Sobre el estilo de dirección, Mil expresa un 90,00% de favorabilidad con la alternativa total acuerdo, y un 10% que corresponde a una sola elección de acuerdo. Este ítem corresponde a No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo. Esto obedece a que, si bien Mil considera que no tiene que consultar con su jefe todas las elecciones a seguir en la realización del trabajo, al menos algunas si debe consultarlas con él.

Es importante señalar que Mil, trabaja para el área de Gestión del Riesgo, al interior de la Secretaría Privada, integrado por tres personas. El Profesional a cargo Edw, el compañero técnico Mig, y Mil que realiza labores asistenciales. Sus dos compañeros no se incluyen en la investigación puesto que su labor desempeñada es principalmente en campo, por fuera de la oficina.

Gráfica 39 Percepción individual de la Comunicación e integración, Mil



Fuente: Autor

En relación con esta variable Mil expresa su mayor puntaje en la elección del 100,00% en la alternativa total acuerdo.

Gráfica 40 Percepción individual del Trabajo en grupo, Mil

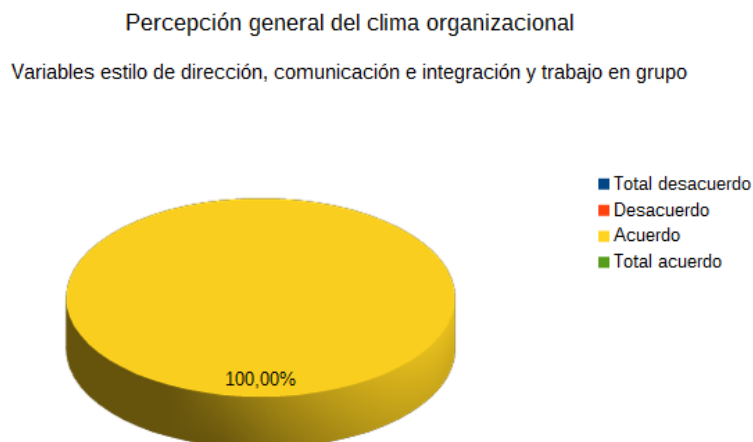


Fuente: Autor

En relación con el trabajo en grupo, igualmente Mil manifiesta una percepción 100,00% favorable con la elección de la alternativa total acuerdo para todos los ítems.

8.4.9. Análisis individual de Maf

Gráfica 41 Percepción individual del Clima Organizacional, Maf



Fuente: Autor

Maf tiene una percepción particular, puesto que selecciona el 100,00% de sus alternativas en la opción de acuerdo; lo cual muestra un grado de favorabilidad con relación a las variables estudiadas del clima organizacional, sin embargo, sus elecciones no alcanzan la excelencia. Es importante resaltar que Maf es la profesional de más rango en el área, dentro de la estructura formal, después del Jefe, Ger. Puesto que Rob también es líder del proceso de comunicaciones.

8.4.10. Análisis individual de Vic

Gráfica 42 Percepción individual del Clima Organizacional, Vic



Fuente: Autor

Se puede observar que Vic tiene una percepción favorable del clima, la cual se puede apreciar en un 83,33% de sus elecciones en las alternativas de acuerdo y total acuerdo. Su mayor grado de favorabilidad lo realiza en la variable de estilo de dirección, lo cual demuestra que Vic se siente a gusto con el liderazgo de su jefe al interior del grupo.

Sin embargo, Vic realiza elecciones de desacuerdo en cada una de las variables, las cuales tienen que ver con la distribución equitativa de cargas de trabajo, enterarse de lo que ocurre en la entidad más por comunicaciones oficiales que informales y la aportación de lo que se espera de las personas en el grupo de trabajo para la realización de las tareas.

Gráfica 43 Percepción individual del Estilo de dirección, Vic

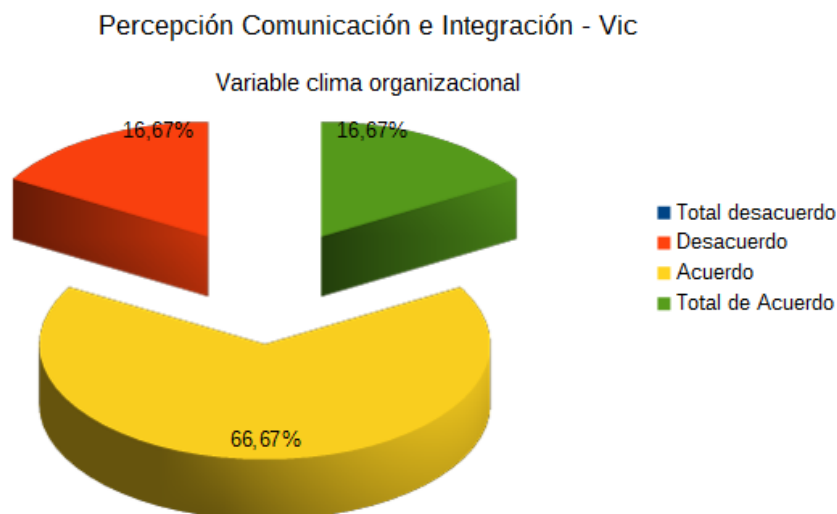


Fuente: Autor

Como puede observarse, Vic tiene una percepción sobre el estilo de dirección en un 90,00% favorable con la mayor elección de aceptación. Sin embargo, hay un 10,00% de desfavorabilidad en su percepción que corresponde al ítem En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa. Y es el punto en el que Vic se considera en desacuerdo.

Es importante resaltar que Vic cumple labores asistenciales al interior de la Secretaría Privada, sin embargo, dado que el ingreso al despacho del Alcalde debe realizarse también por el mismo lugar de ingreso a la Secretaría Privada, Vic debe realizar apoyo a las dos áreas, en compañía de Joha.

Gráfica 44 Percepción individual de la Comunicación e integración, Vic



Fuente: Autor

Se puede apreciar que Vic tiene una percepción favorable de la comunicación e integración, realizando una elección favorable del 83,33% de sus alternativas. La alternativa que más resalta de la variable es En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados, con una elección positiva que corresponde al 16,67% de sus elecciones.

La elección que encuentra desfavorable es Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales, eligiendo la alternativa en desacuerdo, que corresponde al 16,67% de las elecciones.

Gráfica 45 Percepción individual del Trabajo en grupo, Vic

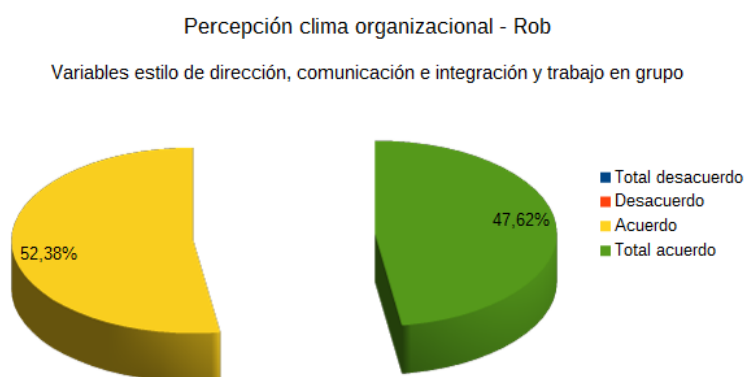


Fuente: Autor

En relación con la variable trabajo en grupo, Vic realiza una elección de favorabilidad del 80,00% en la alternativa de acuerdo, sin calificar alguna de total acuerdo. Sin embargo, elige una alternativa como en desacuerdo, que corresponde al 20,00% de sus elecciones. Y esta corresponde al ítem Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.

8.4.11. Análisis individual de Rob

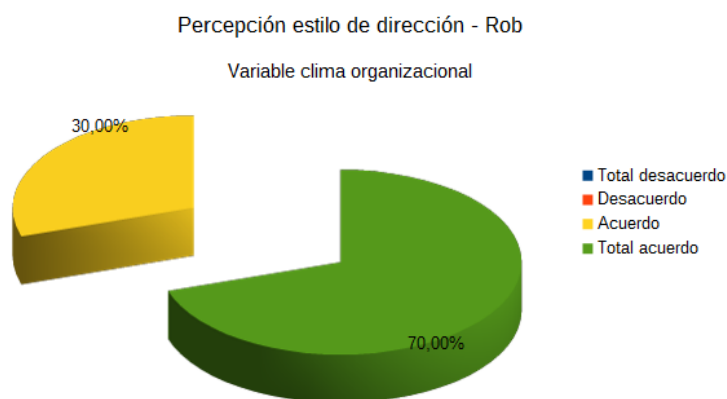
Gráfica 46 Percepción individual del Clima Organizacional, Rob



Fuente: Autor

Encontramos que Rob percibe en términos generales un clima organizacional 100,00% favorable en relación con las variables estilo de dirección, comunicación e integración y trabajo en grupo. Es importante resaltar que Rob es asesor del área de comunicaciones y prensa, quien está a la cabeza del grupo, integrado por tres personas, él, San y Zul.

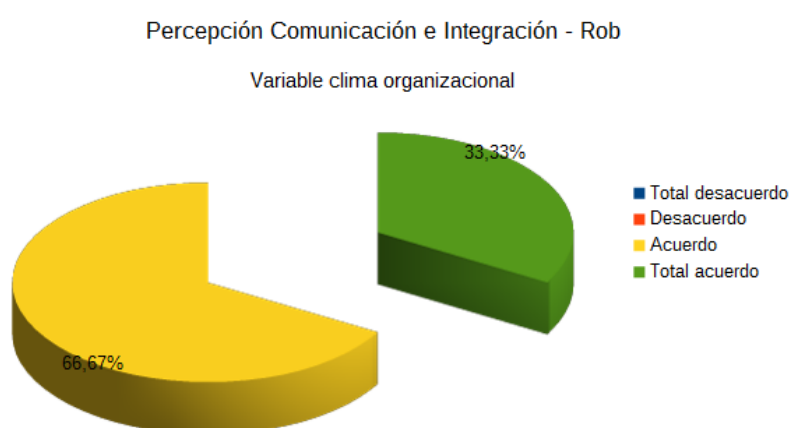
Gráfica 47 Percepción individual del Estilo de dirección, Rob



Fuente: Autor

Rob realiza una elección de afirmaciones 100,00% favorables al estilo de dirección. Sin embargo, resalta el 70,00% de los aspectos con la mayor de las elecciones en total acuerdo, y tres ítems los califica de acuerdo, estos corresponden al 30,00% de las elecciones y son los siguientes: En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa, Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores y Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo. Es importante resaltar que en este aspecto Rob valora el estilo de dirección del representante legal de la Entidad, de quien recibe instrucciones directas dado su cargo de asesor de comunicaciones y prensa.

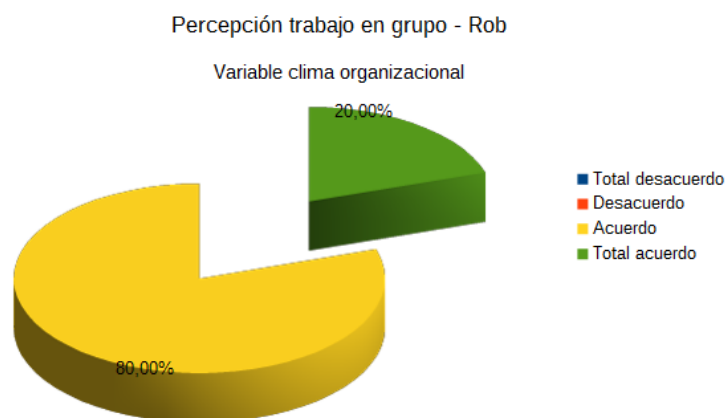
Gráfica 48 Percepción individual de la Comunicación e integración, Rob



Fuente: Autor

En relación con la variable comunicación e integración, Rob de igual manera realiza el 100,00% de sus elecciones de manera favorable. Es importante resaltar que Rob brinda mayor grado de favorabilidad a las elecciones. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad y Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.

Gráfica 49 Percepción individual del Trabajo en grupo, Rob

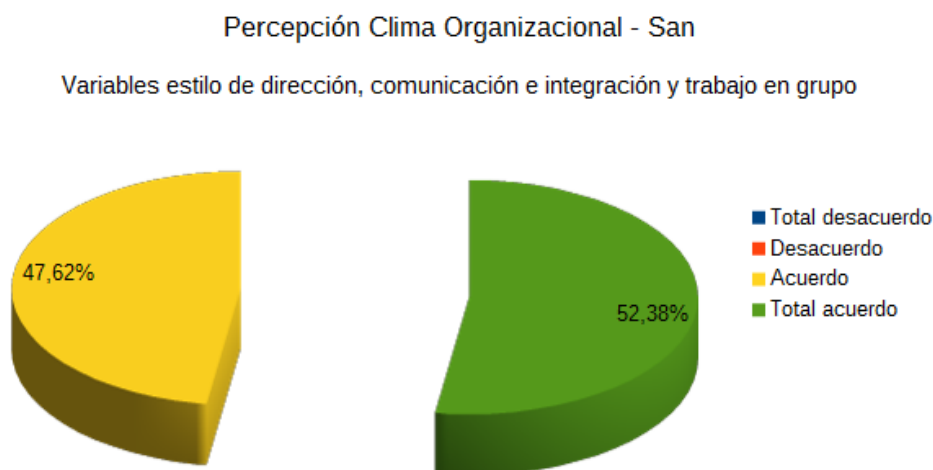


Fuente: Autor

Rob elige en un 100,00% las alternativas de acuerdo y total acuerdo, manifestando una percepción favorable del trabajo en grupo en su área, sin embargo, es importante señalar que resalta de manera significativa el ítem Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos. En este aspecto, es importante señalar que a diferencia de Ger, quien se encuentra en desacuerdo con este ítem referente a la autonomía del grupo, Rob en su área de trabajo asigna la mayor calificación.

8.4.12. Análisis individual de San

Gráfica 50 Percepción individual del Clima Organizacional, San



Fuente: Autor

Al igual que Rob, San manifiesta una elección favorable de los ítems para valorar el clima organizacional con respecto a las variables estilo de dirección, comunicación e integración y trabajo en grupo.

Es importante señalar que San, es una de las tres personas que integran el grupo de comunicaciones y prensa al interior de la Secretaría Privada, en compañía de Rob, el líder, y Zul, su compañera de trabajo.

Gráfica 51 Percepción individual del Estilo de dirección, San

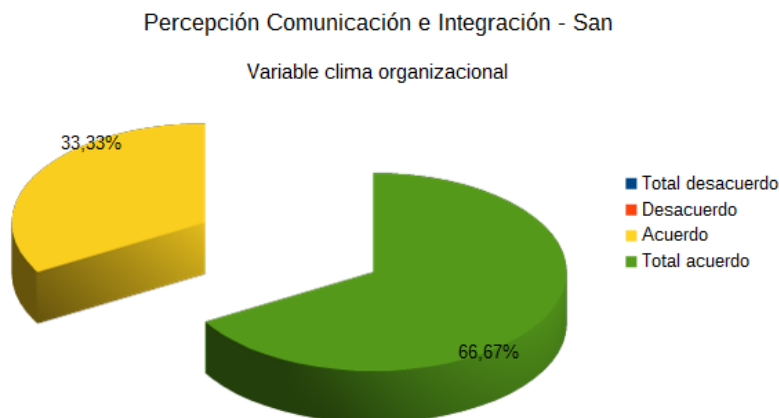


Fuente: Autor

San tiene una percepción favorable del estilo de dirección, sin embargo divide sus elecciones 50,00%/50,00% marcando las alternativas de acuerdo y de total acuerdo.

De esta manera valora con mayor calificación las siguientes 5 alternativas: Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos, Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo, Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes y No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.

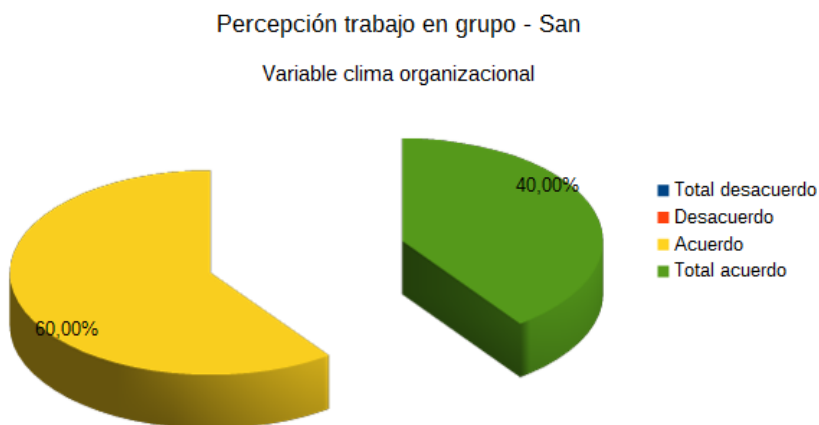
Gráfica 52 Percepción individual de la Comunicación e integración, San



Fuente: Autor

San tiene una percepción favorable de la comunicación e integración, eligiendo en un 100,00% alternativas de acuerdo y total acuerdo. Los aspectos a los que no da una mayor calificación son Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad y Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.

Gráfica 53 Percepción individual del Trabajo en grupo, San



Fuente: Autor

Para San la percepción sobre el trabajo en grupo, es en un 100% favorable, resaltando especialmente los ítems Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas y Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.

8.4.13. Análisis individual de Jul

Gráfica 54 Percepción individual del Clima Organizacional, Jul



Fuente: Autor

Podemos observar que Jul asigna una valoración favorable al clima organizacional en general, asignando un 85,71% a la alternativa total acuerdo y un 14,26% a la alternativa de acuerdo. Las alternativas que califica con menor excelencia corresponden a la variable estilo de dirección. Es importante mencionar que Jul ocupa el cargo de servicios generales al interior de la Secretaría, y es una de las personas con mayor experiencia (16 años) en la entidad.

Gráfica 55 Percepción individual del Estilo de dirección, Jul

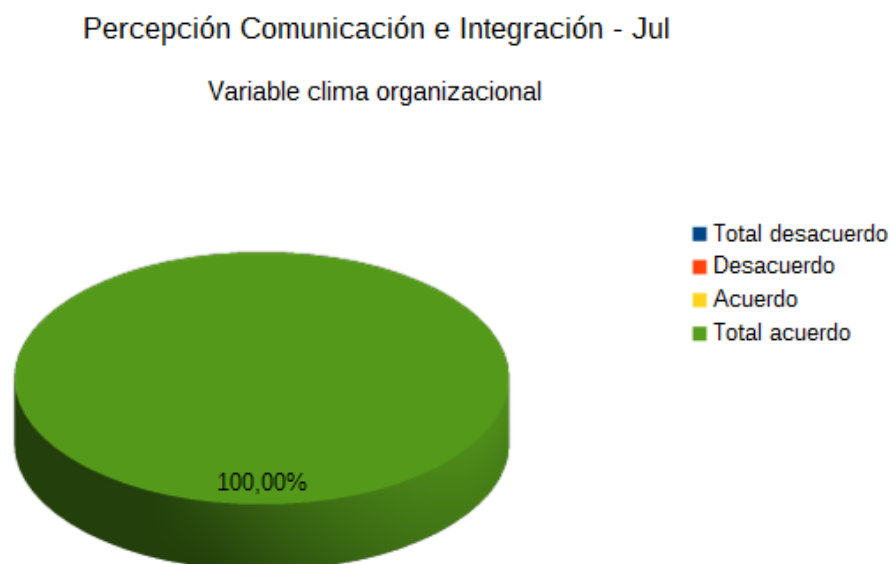


Fuente: Autor

En esta variable Jul manifiesta gran favorabilidad, sin embargo, hay tres elecciones con las que no se considera en total acuerdo, y estas son las siguientes: Mi jefe es

coherente en sus argumentos y planteamientos, En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa y No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.

Gráfica 56 Percepción individual de la Comunicación e integración, Jul



Fuente: Autor

Se resalta en este aspecto la percepción de Jul sobre la Comunicación e integración con la mayor valoración.

Gráfica 57 Percepción individual del Trabajo en grupo, Jul



Fuente: Autor

Al igual que en la comunicación e integración, Jul realiza una valoración favorable con la mayor calificación a la variable trabajo en grupo.

8.4.14. Valoración individual de Joha

Gráfica 58 Percepción individual del Clima Organizacional, Joha



Fuente: Autor

Joha realiza una valoración positiva en un 100,00% a las elecciones sobre el clima organizacional referentes al estilo de dirección, comunicación e integración y trabajo en grupo. Sus elecciones de acuerdo y total acuerdo se encuentran de una manera equilibrada.

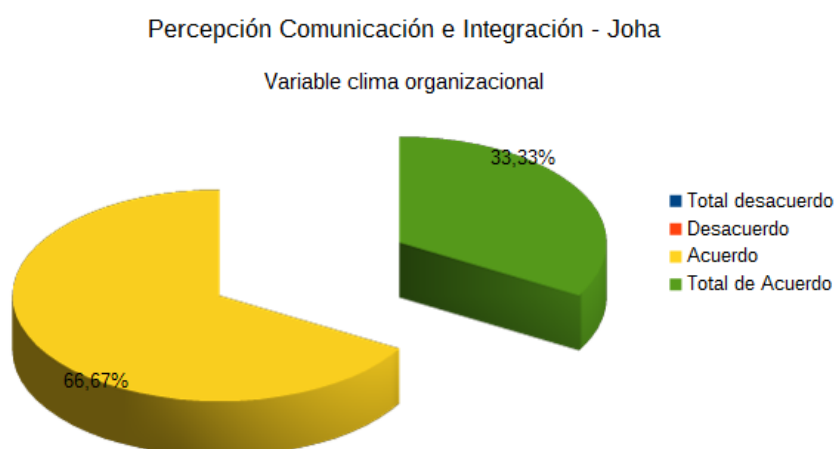
Gráfica 59 Percepción individual del Estilo de dirección, Joha



Fuente: Autor

Referente al estilo de dirección Joha califica de total acuerdo el 70% de las elecciones, sin embargo, hay 3 ítems a los que no asigna una valoración excelente y estos son: En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa, Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes y Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores. Es importante precisar que Joha cumple labores secretariales para Ger, al igual que Vic, apoya también la orientación de personas que vienen a la entidad al despacho del alcalde.

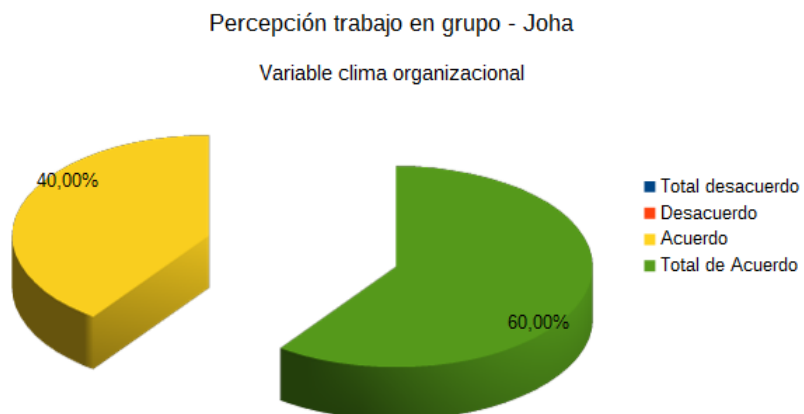
Gráfica 60 Percepción individual de la Comunicación e integración, Joha



Fuente: Autor

De la percepción favorable que Joha tiene sobre la comunicación e integración al interior del grupo, resalta especialmente los ítems: Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros y Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.

Gráfica 61 Percepción individual del Trabajo en grupo, Joha



Fuente: Autor

En relación con el trabajo en grupo, Joha asigna una calificación favorable a todas las alternativas. Sin embargo, hay dos a las que no escoge la opción de excelencia y estas son: Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas y Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.

9. REALIZAR UN COMPARATIVO ENTRE LA PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA SOCIAL DEL GRUPO

En el presente ítem, se desarrollará el componente 4, comparación de resultados, donde finalmente describe el análisis comparativo de los resultados de los dos instrumentos aplicados al grupo de trabajo, en un esquema que permite comparar los resultados por cada criterio/variable analizada (liderazgo o estilo de dirección, comunicación y trabajo en grupo).

Cuadro 9 Análisis comparativo de los resultados

VARIABLE / CRITERIO	ANÁLISIS SOCIOMÉTRICO GRUPAL	RESULTADOS PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ANÁLISIS COMPARATIVO DE INFORMACIÓN
Liderazgo	Realizado el análisis del criterio de Liderazgo al test sociométrico, se obtuvo los siguientes resultados: IA=0,33 IC=0,38 IS=2,85 Dado que la amplitud del IA (Índice de Asociación o de Cohesión) obtenida es 0,33, y que esta varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible, encontramos que el grupo es poco asociado en torno a este criterio, esto es, que los individuos del grupo se escogen poco entre sí.	Variable Estilo de Dirección El estilo de dirección en términos generales se percibe favorable para los servidores públicos, al ser mayor el grado de acuerdo y total acuerdo entre las afirmaciones que permiten evaluar la variable, siendo los porcentajes 31,43% y 64,29%, respectivamente los más representativos, frente al 4,29% en desacuerdo. Los ítems con mayor reconocimiento positivo dentro de la variable tienen que ver con la aceptación de los conocimientos y destrezas que tiene	Se aprecia de manera positiva la percepción favorable del estilo de dirección, puesto que los ítems más valorados como los conocimientos y destrezas que tiene el jefe para dirigir el área, la coherencia en sus argumentos y planteamientos, la retroalimentación en aspectos positivos y negativos y el desarrollo de trabajos importantes; coinciden

VARIABLE / CRITERIO	ANÁLISIS SOCIOMÉTRICO GRUPAL	RESULTADOS PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ANÁLISIS COMPARATIVO DE INFORMACIÓN
	El IC (Índice de coherencia), por su parte, se encuentra en 0.38, un resultado también bajo para el grupo, indicando poca relación entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las elecciones efectuadas, esto es, que existe poca coherencia entre las elecciones que se han efectuado. El IS (Índice de intensidad social), siendo 2,85 muestra una mayor productividad o expansividad total del grupo, en este criterio la mayoría de las elecciones son intragrupo, siendo 3,23 el mayor posible. Es importante mencionar que las motivaciones de los integrantes del grupo para elegir el líder son, entre otras, la tenencia de valores como la responsabilidad, solidaridad, comprensión, servicio, colaboración, compañerismo, seriedad, compromiso, carácter y respeto. Que despierte admiración, que tenga habilidades en el manejo de conflictos,	el jefe para dirigir el área, 78,57% y la coherencia del jefe en sus argumentos y planteamientos, con igual porcentaje de aceptación. También se evidencia representativa la retroalimentación por parte del jefe en aspectos positivos y negativos, 71,43% y tener en cuenta al empleado en el desarrollo de trabajos importantes, con igual % de aceptación. Sin embargo, la población del 4,29% que se encuentra en desacuerdo con las afirmaciones para el estilo de dirección, percibe de manera negativa el clima con respecto a esta variable, especialmente en los ítems No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo. 21,34% en desacuerdo, al igual que el ítem En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa. 14,29% y Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo. 7,14% Se puede deducir que la	claramente con las motivaciones que los integrantes del grupo tienen acerca del liderazgo eficaz, entre otras capacidad profesional, conocimiento de lo público, carácter, compromiso. Por lo tanto se encuentra un grupo que reconoce e identifica claramente el liderazgo. Sin embargo, el pequeño porcentaje de desacuerdo con el clima organizacional, manifiesta su inconformidad en relación con la autonomía para el desarrollo de su trabajo, las cargas laborales equitativas, la motivación y

VARIABLE / CRITERIO	ANÁLISIS SOCIOMÉTRICO GRUPAL	RESULTADOS PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ANÁLISIS COMPARATIVO DE INFORMACIÓN
	para la toma de decisiones, autonomía, jerarquía, capacidad profesional, conocimiento de lo público.	inconformidad general del grupo de trabajo, tiene que ver con la autonomía para el desarrollo de actividades, con la asignación de cargas equitativas de trabajo y con la motivación y reconocimiento.	reconocimiento del trabajo. En consecuencia, se ve afectada la cohesión grupal y la coherencia entre las elecciones de los integrantes.
Comunicación	Realizado el análisis del criterio de Comunicación al test sociométrico, se obtuvo los siguientes resultados: IA=0,38 IC=0,43 IS=2,85 Dado que la amplitud del IA (Índice de Asociación) obtenida es 0,38, y que esta varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible, encontramos que el grupo es poco asociado en torno a este criterio, esto es, que los individuos del grupo se escogen poco entre sí. El IC (Índice de coherencia), por su parte, se encuentra en 0.43, un	Variable Comunicación e Integración En términos generales, se puede evidenciar una aceptación positiva de la comunicación e integración por parte del grupo, estando el 38,10% en total acuerdo y el 52,38% de acuerdo, del total de las afirmaciones utilizadas para medir la variable. Los aspectos positivos más representativos tienen que ver con los siguientes ítems: Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo, con un 50,00% de total acuerdo; En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los	Se aprecia positiva la percepción del grupo en relación con la comunicación, puesto que gran porcentaje de los integrantes expresan que conocen con exactitud quién debe resolver un problema presentado al interior del grupo, perciben un nivel de comunicación que facilita el logro de resultados, y se percibe satisfacción por la forma de comunicación entre compañeros.

VARIABLE / CRITERIO	ANÁLISIS SOCIOMÉTRICO GRUPAL	RESULTADOS PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ANÁLISIS COMPARATIVO DE INFORMACIÓN
	resultado que alcanza un nivel intermedio en el grupo, indicando poca relación entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las elecciones efectuadas, esto es, que la coherencia es intermedia entre las elecciones que se han efectuado. El IS (Índice de intensidad social), siendo 2,85 muestra una mayor productividad o expansividad total del grupo, en este criterio la mayoría de las elecciones son intragrupo, siendo 3,23 el mayor posible. Las motivaciones de los integrantes del grupo en torno a la comunicación, son valores como tener criterio, comprensión, solidaridad, escucha, confianza, sinceridad, discreción, apoyo y amistad. Disponer de habilidades para la solución de conflictos, para el dialogo.	resultados y Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros, con un 42,86% de total acuerdo. También se resalta como positivo el ítem En mi área compartimos información útil para el trabajo, con un 50% de acuerdo. Sin embargo, al menos una persona se encuentra en total desacuerdo con los siguientes ítems: En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados, Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales y Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad, correspondiente al 7,14% de la opinión general, en contraposición con el total acuerdo del 42,86%, que percibe un buen nivel de comunicación. Estas dos últimas variables también se evidencian en	Esto coincide claramente con las motivaciones de los integrantes del grupo para elegir con quién comunicarse, resaltando las habilidades para la solución de conflictos, para el dialogo, valores como escucha, la confianza, la sinceridad, la discreción e incluso la amistad, entre otros. Sin embargo, hay componentes del grupo que discrepan fuertemente de una buena percepción de la comunicación, y estas deben ser en detalle, analizadas dada la baja cohesión del grupo.

VARIABLE / CRITERIO	ANÁLISIS GRUPAL SOCIOMÉTRICO	RESULTADOS PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ANÁLISIS COMPARATIVO DE INFORMACIÓN
		desacuerdo por el 14,29% de la población general estudiada. Así mismo, se evidencian en desacuerdo el ítem: Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros, por un 7,14%, en contraposición con el 42,86% de los encuestados que manifiestan un total acuerdo.	
Trabajo en grupo	Realizado el análisis del criterio de Trabajo en Grupo al test sociométrico, se obtuvo los siguientes resultados: IA=0,33 IC=0,35 IS=3,08 Dado que la amplitud del IA (Índice de Asociación) obtenida es 0,33, y que esta varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible, encontramos que el grupo es poco asociado en torno a este criterio, esto es, que los individuos del grupo se escogen poco entre sí. El IC (Índice de coherencia), por su	Variable Trabajo en Grupo La percepción de los servidores públicos, sobre el trabajo en grupo es bastante favorable, puesto que el 34,29% manifiesta un total acuerdo a las afirmaciones que componen la variable, y el 60% expresan estar de acuerdo. El ítem positivo que logra un total acuerdo entre los integrantes del grupo es el siguiente: Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe, con una aceptación del 35,71% de los encuestados a favor. Esto	La percepción positiva en relación con el trabajo en grupo, destaca el apoyo el apoyo del jefe a las decisiones que toman los grupos de trabajo en el área, lo cual demuestra la conformación de grupos propositivos. Es así, que el índice de intensidad social es el mayor entre los tres criterios analizados, lo cual habla sobre la

VARIABLE / CRITERIO	ANÁLISIS SOCIOMÉTRICO GRUPAL	RESULTADOS PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ANÁLISIS COMPARATIVO DE INFORMACIÓN
	parte, se encuentra en 0.35, un resultado también bajo para el grupo, indicando poca relación entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las elecciones efectuadas, esto es, que existe poca coherencia entre las elecciones que se han efectuado. El IS (Índice de intensidad social), siendo 3,08 muestra una mayor productividad o expansividad total del grupo, en este criterio la mayoría de las elecciones son intragrupo, siendo 3,23 el mayor posible. Las motivaciones de los integrantes del grupo para elegir con quién trabajar en grupo giran en torno a la percepción sobre valores como la honestidad, confianza, colaboración, responsabilidad, compañerismo. Además, se valora especialmente el conocimiento de lo público, la recursividad, el manejo de conflictos.	demuestra, que a pesar de que un porcentaje del 21,43% considera que tiene que consultar con su jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo, las decisiones son finalmente apoyadas por su líder. Sin embargo, se perciben como negativos los siguientes ítems, alcanzando cada uno un desacuerdo del 7,14% de la opinión total: En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo, Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes, Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	expansividad total y productividad del grupo. Sin embargo no se puede desconocer la baja cohesión y coherencia del grupo al momento de elegir grupos de trabajo, y es donde se debe analizar con detalle los aspectos percibidos negativamente en relación con el trabajo en grupo, que se relacionan con el fomento del trabajo en grupo al interior del área, los objetivos compartidos y la autonomía del grupo.

Fuente: Autor

CAPÍTULO V

7. CONSIDERACIONES FINALES

7.1 CONCLUSIONES

La construcción, adaptación y aplicación del instrumento para la recolección de información sobre las relaciones de atracción interpersonal presentadas entre los integrantes del grupo se logró con la aplicación del test sociométrico de Jacobo Levy Moreno, diseñado para medir las relaciones de atracción interpersonal al interior del grupo utilizando los criterios de liderazgo, comunicación y trabajo en grupo.

De igual manera, se la adaptación y aplicación de la herramienta del DAFP para la medición del clima organizacional, permitió conocer la percepción que tienen los integrantes del grupo sobre las variables estilo de dirección, comunicación e integración y trabajo en grupo. La aplicación de los instrumentos, así como el seguimiento estricto de los procedimientos teóricos, facilitaron la obtención de datos e información necesaria para lograr los objetivos propuestos.

La caracterización de las estructuras de atracción interpersonal manifestadas entre los individuos al interior del grupo, en razón de los diferentes criterios, permitió conocer las relaciones presentadas al interior del grupo desde la percepción del liderazgo, la comunicación, el trabajo en grupo, siendo las siguientes las percepciones más destacadas del criterio liderazgo, comunicación y trabajo en grupo:

CRITERIO	RESULTADO	CONCLUSION
Liderazgo	Índice de Asociación o de Cohesión	Dado que la amplitud del IA obtenida es 0,33, y que esta varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible, encontramos que el grupo es poco asociado en torno a este criterio, esto es, que los individuos del grupo se escogen poco entre sí.
	Índice de coherencia	El IC por su parte, se encuentra en 0.38, un resultado también bajo para el grupo, indicando poca relación entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las

CRITERIO	RESULTADO	CONCLUSION
		elecciones efectuadas, esto es, que existe poca coherencia entre las elecciones que se han efectuado.
	Índice de intensidad social	El IS, siendo 2,85 muestra una mayor productividad o expansividad total del grupo, en este criterio la mayoría de las elecciones son intragrupo, siendo 3,23 el mayor posible.
	Motivaciones	Es importante mencionar que motivaciones de los integrantes del grupo para elegir el líder son, entre otras, la tenencia de valores como la responsabilidad, solidaridad, comprensión, servicio, colaboración, compañerismo, seriedad, compromiso, carácter y respeto. Que despierte admiración, que tenga habilidades en el manejo de conflictos, para la toma de decisiones, autonomía, jerarquía, capacidad profesional, conocimiento de lo público.
Comunicación	Índice de Asociación	Dado que la amplitud del IA obtenida es 0,38, y que esta varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible, encontramos que el grupo es poco asociado en torno a este criterio, esto es, que los individuos del grupo se escogen poco entre sí.
	Índice de coherencia	El IC, por su parte, se encuentra en 0.43, un resultado que alcanza un nivel intermedio en el grupo, indicando poca relación entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las elecciones efectuadas, esto es, que la coherencia es intermedia entre las elecciones que se han efectuado.
	Índice de intensidad social	El IS, siendo 2,85 muestra una mayor productividad o expansividad total del grupo, en este criterio la mayoría de las elecciones son intragrupo, siendo 3,23 el mayor posible.

CRITERIO	RESULTADO	CONCLUSION
	Motivaciones	Las motivaciones de los integrantes del grupo en torno a la comunicación son valores como tener criterio, comprensión, solidaridad, escucha, confianza, sinceridad, discreción, apoyo y amistad. Disponer de habilidades para la solución de conflictos, para el dialogo.
Trabajo en grupo	Índice de Asociación	Dado que la amplitud del IA obtenida es 0,33, y que esta varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible, encontramos que el grupo es poco asociado en torno a este criterio, esto es, que los individuos del grupo se escogen poco entre sí.
	Índice de coherencia	El IC (), por su parte, se encuentra en 0.35, un resultado también bajo para el grupo, indicando poca relación entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las elecciones efectuadas, esto es, que existe poca coherencia entre las elecciones que se han efectuado.
	Índice de intensidad social	El IS, siendo 3,08 muestra una mayor productividad o expansividad total del grupo, en este criterio la mayoría de las elecciones son intragrupo, siendo 3,23 el mayor posible.
	Motivaciones	Las motivaciones de los integrantes del grupo para elegir con quién trabajar en grupo giran en torno a la percepción sobre valores como la honestidad, confianza, colaboración, responsabilidad, compañerismo. Además, se valora especialmente el conocimiento de lo público, la recursividad, el manejo de conflictos.

A partir del diagnóstico de la percepción del grupo sobre algunas variables del clima organizacional, también se obtuvo consideraciones importantes sobre cada una de

las variables analizadas, Estilo de dirección, comunicación e integración y trabajo en grupo.

VARIABLE	RESULTADO
Estilo de Dirección	El estilo de dirección en términos generales se percibe favorable para los servidores públicos, al ser mayor el grado de acuerdo y total acuerdo entre las afirmaciones que permiten evaluar la variable, siendo los porcentajes 31,43% y 64,29%, respectivamente los más representativos, frente al 4,29% en desacuerdo. Los ítems con mayor reconocimiento positivo dentro de la variable tienen que ver con la aceptación de los conocimientos y destrezas que tiene el jefe para dirigir el área, 78,57% y la coherencia del jefe en sus argumentos y planteamientos, con igual porcentaje de aceptación. También se evidencia representativa la retroalimentación por parte del jefe en aspectos positivos y negativos, 71,43% y tener en cuenta al empleado en el desarrollo de trabajos importantes, con igual % de aceptación. Sin embargo, la población del 4,29% que se encuentra en desacuerdo con las afirmaciones para el estilo de dirección, percibe de manera negativa el clima con respecto a esta variable, especialmente en los ítems No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo. 21,34% en desacuerdo, al igual que el ítem En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa. 14,29% y Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo. 7,14% Se puede deducir que la inconformidad general del grupo de trabajo tiene que ver con la autonomía para el desarrollo de actividades, con la asignación de cargas equitativas de trabajo y con la motivación y reconocimiento.
Comunicación e Integración	En términos generales, se puede evidenciar una aceptación positiva de la comunicación e integración por parte del grupo, estando el 38,10% en total acuerdo y el 52,38% de acuerdo, del total de las afirmaciones utilizadas para medir la variable. Los aspectos positivos más representativos tienen que ver con los siguientes ítems: Cuando surge un problema, sé con exactitud quién

VARIABLE	RESULTADO
	debe resolverlo, con un 50,00% de total acuerdo; En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados y Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros, con un 42,86% de total acuerdo. También se resalta como positivo el ítem En mi área compartimos información útil para el trabajo, con un 50% de acuerdo. Sin embargo, al menos una persona se encuentra en total desacuerdo con los siguientes ítems: En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados, Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales y Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad, correspondiente al 7,14% de la opinión general, en contraposición con el total acuerdo del 42,86%, que percibe un buen nivel de comunicación. Estas dos últimas variables también se evidencian en desacuerdo por el 14,29% de la población general estudiada. Así mismo, se evidencian en desacuerdo el ítem: Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros, por un 7,14%, en contraposición con el 42,86% de los encuestados que manifiestan un total acuerdo.
Trabajo en Grupo	La percepción de los servidores públicos, sobre el trabajo en grupo es bastante favorable, puesto que el 34,29% manifiesta un total acuerdo a las afirmaciones que componen la variable, y el 60% expresan estar de acuerdo. El ítem positivo que logra un total acuerdo entre los integrantes del grupo es el siguiente: Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe, con una aceptación del 35,71% de los encuestados a favor. Esto demuestra, que a pesar de que un porcentaje del 21,43% considera que tiene que consultar con su jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo, las decisiones son finalmente apoyadas por su líder.

VARIABLE	RESULTADO
	Sin embargo, se perciben como negativos los siguientes ítems, alcanzando cada uno un desacuerdo del 7,14% de la opinión total: En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo, Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes, Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.

A partir del comparativo entre los resultados de las herramientas aplicadas para conocer la estructura de atracción interpersonal presentada entre los individuos del grupo y la percepción de algunas variables del clima organizacional, se encontró lo siguiente:

Se aprecia de manera positiva la percepción favorable del estilo de dirección, puesto que los ítems más valorados como los conocimientos y destrezas que tiene el jefe para dirigir el área, la coherencia en sus argumentos y planteamientos, la retroalimentación en aspectos positivos y negativos y el desarrollo de trabajos importantes; coinciden claramente con las motivaciones que los integrantes del grupo tienen acerca del liderazgo eficaz, entre otras capacidad profesional, conocimiento de lo público, carácter, compromiso. Por lo tanto, se encuentra un grupo que reconoce e identifica claramente el liderazgo.

Sin embargo, el pequeño porcentaje de desacuerdo con el clima organizacional manifiesta su inconformidad en relación con la autonomía para el desarrollo de su trabajo, las cargas laborales equitativas, la motivación y reconocimiento del trabajo. En consecuencia, se ve afectada la cohesión grupal y la coherencia entre las elecciones de los integrantes.

Se aprecia positiva la percepción del grupo en relación con la comunicación, puesto que gran porcentaje de los integrantes expresan que conocen con exactitud quién debe resolver un problema presentado al interior del grupo, perciben un nivel de comunicación que facilita el logro de resultados, y se percibe satisfacción por la forma de comunicación entre compañeros. Esto coincide claramente con las motivaciones de los integrantes del grupo para elegir con quién comunicarse, resaltando las habilidades para la solución de conflictos, para el dialogo, valores como escucha, la confianza, la sinceridad, la discreción e incluso la amistad, entre otros.

Sin embargo, hay componentes del grupo que discrepan fuertemente de una buena percepción de la comunicación, y estas deben ser en detalle, analizadas dada la baja cohesión del grupo.

La percepción positiva en relación con el trabajo en grupo destaca el apoyo el apoyo del jefe a las decisiones que toman los grupos de trabajo en el área, lo cual demuestra la conformación de grupos propositivos. Es así, que el índice de intensidad social es el mayor entre los tres criterios analizados, lo cual habla sobre la expansividad total y productividad del grupo.

Sin embargo, no se puede desconocer la baja cohesión y coherencia del grupo al momento de elegir grupos de trabajo, y es donde se debe analizar con detalle los aspectos percibidos negativamente en relación con el trabajo en grupo, que se relacionan con el fomento del trabajo en grupo al interior del área, los objetivos compartidos y la autonomía del grupo.

7.2 RECOMENDACIONES

Es importante establecer planes de mejoramiento que permitan atender las debilidades encontradas en la percepción del clima organizacional, en relación con las variables liderazgo, comunicación y trabajo en grupo; para esto, el grupo deberá tener conciencia de los resultados y participar en las acciones de mejora, por lo que se recomienda socializar los resultados de los instrumentos con el grupo de trabajo

Se recomienda, además, realizar una medición periódica de las relaciones de atracción al interior del grupo siguiendo el procedimiento señalado en el presente trabajo, a efectos de contrastar los resultados obtenidos previa ejecución y cumplimiento de los planes de mejoramiento.

7.3 BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, Ezequiel. Métodos y técnicas de investigación social IV, Técnicas para la recogida de datos e información. Grupo Editorial Lumen Hvmanitas, Buenos Aires – México. 2003. 217 p.

ARRUGA, Artur. Introducción al test sociométrico. Barcelona. Editorial Herder S.A., 1974. p. 22

BAIN, Read, Sociometry, vol. VI, 1943, p. 212.

BEZANILLA, José Manuel. SOCIOMETRÍA: un método de investigación psicosocial. México D.F.: PEI EDITORIAL, 2011. p. 19

BOLAÑOS CONTRERAS, Victoria de los Ángeles. CARACTERIZACIÓN DE LA ATRACCIÓN INTERPERSONAL QUE SE PRESENTA ENTRE LOS MIEMBROS DE LA DINTEV UNIVERSIDAD DEL VALLE, Y SU INFLUENCIA EN LA EFICIENCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.2012.

BURGESS, E. W., Sociometry, vol. VI, 1943, p. 223

CHACÓN Castaño, Piedad Cecilia, QUIÑÓNEZ Serrano, Elsa Yanuba & VIGOYA Valencia, Angélica. La Calidad de Vida Laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá. 2004. p.

CHAPIN, F. Stuart, Sociometry, vol. III, 1940, p. 245

FUENTES BARBOSA, Giovanna. Trabajadores felices, hacen empresas más rentables y exitosas. En: Dinero [en línea]. Disponible en: < <http://www.dinero.com/empresas/articulo/trabajadores-felices-hacen-empresas-mas-rentables-y-exitosas/239207>> [citado en 11/23/2016 7:57:00 AM]

GURVITCH, Georges, Sociometry in France and the United States, 1949, p. 2

JENNINGS, Helen, “Sociometri in groups relations”, en American Council of Education, Washington, 1948

La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública República de Colombia. Bogotá. D.C., Octubre de 2004. EQUIPO DE TRABAJO: Piedad Cecilia Chacón Castaño, Elsa Yanuba Quiñónes Serrano, Angélica Vigoya Valencia. P. 24

LUNDENBERG, George A., Sociometry, vol. VI, 1943, p. 219

MORENO, J. L., Psychological organization of groups in the community, Proceedings of the 57 th, Annual Session of the American Association on mental deficiency, junio de 1923, Boston.

MORENO, Jacobo Levi. FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRÍA. Traducido por J. García Boza y Saúl Karsz. Impreso en Argentina, Buenos Aires: EDITORIAL PAIDÓS. 1954. 11 p.

PÁRAMO CONTRERAS, Piedad. Tres enfoques teóricos relacionados con el Clima Organizacional. Chía, Cundinamarca.: Universidad de la Sabana. Dirección de Postgrados.2004. 22 p.

RENSIS LIKERT, Nuevas formas para la solución de conflictos En: La efectividad del sistema 4T, 1986, Editorial Trillas, S, A. de C. V., p 80

RENSIS LIKERT, Un nuevo método de gestión y dirección En: comunicación, influencia y sus resultados en la organización, 1965, artes gráficas Grijelmo, S, A. Uribitarte, 4. Bilbao., p 77, p78

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., Comportamiento Organizacional Decimotercera edición. México, Pearson Prentice Hall., 2009. p. 141

RODRIGUEZ MANSILLA, Dario. Diagnóstico del clima organizacional. En: Diagnostico Organizacional 6ta Edición. 2005 Alfaomega Grupo editor, S.A de C.V. p. 160

SOLANO, Juan Pablo. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN ACORDE AL MODELO DE FABRICACIÓN DE LA EMPRESA Y UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE FACILITE LAS LABORES DE CONTROL DE INVENTARIO EN LA EBANISTERÍA LOZANO DE BUGA. Tuluá, Valle del Cauca. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2016. 72 p.

TULUÁ. ALCALDÍA MUNICIPAL. Decreto 280-018.0873 (30, noviembre, 2012) Por el cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal de Tuluá, se crean y modifican unas dependencias, se definen sus funciones y se dictan otras disposiciones. Tuluá, 2012. p. 7

ZNANIECKY, Florian, Sociometry, vol. VI, 1943, p. 227

7.4 ANEXOS

ANEXO A

Cuadro 10 Observación participante

Fecha de la observación:	21 de abril de 2017	Número de observación	1																		
Duración de la observación:	1 hora																				
Nombre del observador:	Néstor Leonel Gálvez Arce																				
Nombre del hecho o fenómeno observado	Aplicación herramientas para el desarrollo de trabajo de grado																				
Propósitos de la observación:	Descripción del desarrollo de la actividad																				
	Verificar el cumplimiento de las actividades programadas																				
	Verificar actitudes de reacción frente a las dinámicas de grupo aplicadas																				
Resultado de la observación:																					
La actividad se desarrolló con el acompañamiento de la profesional de psicología de la Alcaldía Municipal de Tuluá, quien apoyó la estructura y organización de las dinámicas dirigidas, previas a la aplicación del test, con el objetivo de mitigar la tensión generada y liberar la espontaneidad de los participantes.																					
Las actividades tuvieron una duración de 2 horas y 30 minutos aproximadamente, a partir de las 2:00 p.m. siguiendo la programación relacionada a continuación:																					
<table><tr><th colspan="2">Programación desarrollo actividad de aplicación</th></tr><tr><th>Hora</th><th>Actividad</th></tr><tr><td>2:00 p.m.</td><td>Hora programada para el encuentro del grupo de trabajo</td></tr><tr><td>2:30 p.m.</td><td>Presentación de la Actividad a cargo de los investigadores</td></tr><tr><td>2:40 p.m.</td><td>Inicio ejercicio dinámico e integración de grupos, con el acompañamiento de la Psicóloga de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de Tuluá</td></tr><tr><td>3:20 p.m.</td><td>Finalización actividad dinámica y reflexión</td></tr><tr><td>3:25 p.m.</td><td>Lectura y sustentación del cuestionario de aplicación</td></tr><tr><td>3:30 p.m.</td><td>Inicio aplicación cuestionario de percepción y test sociométrico</td></tr><tr><td>3:50 p.m.</td><td>Finalización de la aplicación del test</td></tr></table>				Programación desarrollo actividad de aplicación		Hora	Actividad	2:00 p.m.	Hora programada para el encuentro del grupo de trabajo	2:30 p.m.	Presentación de la Actividad a cargo de los investigadores	2:40 p.m.	Inicio ejercicio dinámico e integración de grupos, con el acompañamiento de la Psicóloga de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de Tuluá	3:20 p.m.	Finalización actividad dinámica y reflexión	3:25 p.m.	Lectura y sustentación del cuestionario de aplicación	3:30 p.m.	Inicio aplicación cuestionario de percepción y test sociométrico	3:50 p.m.	Finalización de la aplicación del test
Programación desarrollo actividad de aplicación																					
Hora	Actividad																				
2:00 p.m.	Hora programada para el encuentro del grupo de trabajo																				
2:30 p.m.	Presentación de la Actividad a cargo de los investigadores																				
2:40 p.m.	Inicio ejercicio dinámico e integración de grupos, con el acompañamiento de la Psicóloga de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de Tuluá																				
3:20 p.m.	Finalización actividad dinámica y reflexión																				
3:25 p.m.	Lectura y sustentación del cuestionario de aplicación																				
3:30 p.m.	Inicio aplicación cuestionario de percepción y test sociométrico																				
3:50 p.m.	Finalización de la aplicación del test																				

4:00 p.m.	Compartir y reflexión
-----------	-----------------------

De la totalidad de integrantes del grupo, sólo se presentaron 9 para el ejercicio de aplicación, puesto que los demás debían atender asuntos relacionados con las actividades laborales.

A continuación, se relacionan las personas participantes en la actividad:

Cargo	Código
Secretario de Despacho	Ger
Auxiliar Administrativo, de Contratación	Nes
Auxiliar Administrativo, de Atención a Juntas Comunales	Car
Pasante SENA, Auxiliar Juntas comunales	Mar
Contratista, Profesional Protocolo y Relaciones Públicas	Gis
Contratista Técnico Comunicaciones 2	Zul
Contratista Técnico Fotografía	Dar
Contratista Auxiliar Gestión del Riesgo	Mil
Contratista, Auxiliar Secretaría Privada	Joha

A continuación, se relacionan los faltantes:

Cargo	Código
Profesional Universitario	Maf
Auxiliar Administrativo, de Atención al ciudadano	Vic
Contratista, Asesor de Comunicaciones	Rob
Contratista Técnico Comunicaciones 1	San
Auxiliar, Servicios generales	Jul

Durante el desarrollo de las actividades de observación participante, se logró percibir la disposición paulatina que fue teniendo el grupo en la medida que se fueron llevando a cabo las actividades programadas.

El mayor nivel de tensión fue detectado durante el proceso de espera a los demás participantes, puesto que la actividad fue programada en la invitación a partir de las 2:00 p.m. y las personas participantes solo estuvieron en su totalidad hasta las 2:30 p.m. que se dio inicio a la actividad.

Una vez iniciada la presentación de la actividad se logró capturar la atención del grupo participante, el cual permitió llevar a cabo las actividades programadas conforme al procedimiento

Limitaciones o restricciones de la observación: Ninguna

Fuente: Autor ¹¹⁰

¹¹⁰ Diseño adaptado de SOLANO, Juan Pablo. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN ACORDE AL MODELO DE FABRICACIÓN DE LA EMPRESA Y UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE FACILITE LAS LABORES DE CONTROL DE INVENTARIO EN LA EBANISTERÍA LOZANO DE BUGA. Tuluá, Valle del Cauca. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2016. 72 p.

Anexo B

Cuadro 11 Formato 1 modelo Función Pública

ITEM REDACTADO		TOTAL, DE REESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
N.º	ITEM REDACTADO	TD		D		A		TA		TOTAL, DE RESPUESTAS
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	0	0,00 %	0	0,00%	3	21,43 %	11	78,57 %	14
2	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	0	0,00 %	0	0,00%	3	21,43 %	11	78,57 %	14
3	En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	0	0,00 %	2	14,29 %	7	50,00 %	5	35,71 %	14
4	Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	0	0,00 %	0	0,00%	5	35,71 %	9	64,29 %	14
5	El trato que recibo de mi	0	0,00 %	0	0,00%	3	21,43 %	11	78,57 %	14

	jefe es respetuoso.									
6	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	0,00 %	0	0,00%	5	35,71 %	9	64,29 %	14
7	Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	0	0,00 %	0	0,00%	4	28,57 %	10	71,43 %	14
8	Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	0,00 %	0	0,00%	4	28,57 %	10	71,43 %	14
9	No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	0	0,00 %	3	21,43 %	5	35,71 %	6	42,86 %	14
10	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	0	0,00 %	1	7,14%	5	35,71 %	8	57,14 %	14

11	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados	1	7,14 %	0	0,00%	7	50,00 %	6	42,86 %	14
12	Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicacion es oficiales que por comunicacion es informales.	1	7,14 %	2	14,29 %	7	50,00 %	4	28,57 %	14
13	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	1	7,14 %	2	14,29 %	7	50,00 %	4	28,57 %	14
14	En mi área compartimos información útil para el trabajo.	0	0,00 %	0	0,00%	9	64,29 %	5	35,71 %	14
15	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	0	0,00 %	1	7,14%	7	50,00 %	6	42,86 %	14

16	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.	0	0,00 %	0	0,00%	7	50,00 %	7	50,00 %	14
17	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	0,00 %	1	7,14%	8	57,14 %	5	35,71 %	14
18	Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	0	0,00 %	1	7,14%	9	64,29 %	4	28,57 %	14
19	Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	0	0,00 %	1	7,14%	9	64,29 %	4	28,57 %	14
20	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	0	0,00 %	1	7,14%	8	57,14 %	5	35,71 %	14
21	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son	0	0,00 %	0	0,00%	8	57,14 %	6	42,86 %	14

	apoyadas por el jefe.									
Totales		3	1,02 %	15	5,10%	130	44,22 %	146	49,66 %	294

Fuente: Autor¹¹¹

¹¹¹ Diseño adaptado del Instrumento para la medición del Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública

Anexo C

Cuadro 12 Formato 2, Modelo Función Pública, Tabulación de datos

VARIABLE	N.º	ITEM	TOTAL, DE REESPUESTAS POR ALTERNATIVA								TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
			TD		D		A		TA		
			F	%	F	%	F	%	F	%	
ESTILO DE DIRECCIÓN Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.	1	Mi Jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	0	0,00%	0	0,00%	3	21,43%	11	78,57%	14
	2	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	0	0,00%	0	0,00%	3	21,43%	11	78,57%	14
	3	En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	0	0,00%	2	14,29%	7	50,00%	5	35,71%	14
	4	Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	0	0,00%	0	0,00%	5	35,71%	9	64,29%	14
	5	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	0	0,00%	0	0,00%	3	21,43%	11	78,57%	14
	6	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	0,00%	0	0,00%	5	35,71%	9	64,29%	14
	7	Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos	0	0,00%	0	0,00%	4	28,57%	10	71,43%	14

		como de aspectos negativos de mi trabajo.									
	8	Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	0,00%	0	0,00%	4	28,57%	10	71,43%	14
	9	No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	0	0,00%	3	21,43%	5	35,71%	6	42,86%	14
	10	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	0	0,00%	1	7,14%	5	35,71%	8	57,14%	14
Total, de respuestas en la variable			F	%	F	%	F	%	F	%	N
			0	0,00%	6	4,29%	44	31,43%	90	64,29%	140
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los	11	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados	1	7,14%	0	0,00%	7	50,00%	6	42,86%	14
	12	Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	1	7,14%	2	14,29%	7	50,00%	4	28,57%	14
	13	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	1	7,14%	2	14,29%	7	50,00%	4	28,57%	14

miembros de la entidad.	14	En mi área compartimos información útil para el trabajo.	0	0,00%	0	0,00%	9	64,29%	5	35,71%	14
	15	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	0	0,00%	1	7,14%	7	50,00%	6	42,86%	14
	16	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.	0	0,00%	0	0,00%	7	50,00%	7	50,00%	14
Total de respuestas en la variable			F	%	F	%	F	%	F	%	N
			3	3,57%	5	5,95%	44	52,38%	32	38,10%	84
TRABAJO EN GRUPO Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten Responsables.	17	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	0,00%	1	7,14%	8	57,14%	5	35,71%	14
	18	Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	0	0,00%	1	7,14%	9	64,29%	4	28,57%	14
	19	Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	0	0,00%	1	7,14%	9	64,29%	4	28,57%	14
	20	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	0	0,00%	1	7,14%	8	57,14%	5	35,71%	14
	21	Las decisiones que toman los grupos de	0	0,00%	0	0,00%	8	57,14%	6	42,86%	14

		trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.									
Total, de respuestas en la variable			F	%	F	%	F	%	F	%	N
			0	0,00%	4	5,71%	42	60,00%	24	34,29%	70

Fuente: Autor ¹¹²

¹¹² Diseño adaptado del Instrumento para la medición del Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública