

## ESTUDIO DE CASO: USO DE LAS REDES SOCIALES COMO UNA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE GRUPO INFORMAL.

Ema Cristina Gutiérrez Enríquez\*, Rocío García Magallanes\*\*, Lizeth Alejandra Rentería Fernández\*\*\*

*Gutiérrez-Enríquez E.C., García-Magallanes R., Rentería-Fernández L.A. Estudio de caso: Uso de las redes sociales como una herramienta de análisis de la estructura de grupo informal. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (44):35-40.*

### RESUMEN

**Objetivo:** Determinar el mapa y medir las relaciones y los contactos entre las personas en el mismo grupo o departamento de la organización.

**Material y método:** Este estudio utilizó el análisis de redes sociales como técnica. El análisis de redes sociales, puede aplicarse para el desarrollo del mapa de relaciones. La medición del intervalo suele usarse en el análisis de redes sociales, para determinar la fuerza de la relación entre individuos o departamentos en la organización.

**Resultados:** Después del análisis contrario a lo que se esperaba, se encontró que es muy baja la fuerza de relación entre el supervisor y su grupo de trabajo.

**Conclusiones:** la organización tiene una estructura de grupo débil, ya que presenta porcentajes muy bajos de cohesión grupal.

**Palabras clave:** Redes sociales. Grupo. Estructura de grupo. Liderazgo.

*Gutiérrez-Enríquez E.C., García-Magallanes R., Rentería-Fernández L.A. Case study: Use of social networks as a tool for the analysis of the informal group structure. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (44):35-40.*

### ABSTRACT

**Objective:** Determine the map and measure the relationships and work flow between people in the same group or department of the firm.

**Material and method:** This study used the social network analysis as a technique. The social network analysis can be applied to the development of map relationships. The measurement of the interval is occasionally used in the social network analysis to determine the strength of the relationship between the individuals or departments within the firm.

**Results:** After the analysis, contrary to what was expected, it was found that the strength of the relationship between the supervisor and his work group is very low.

**Conclusions:** The organization has a weak group structure, and shows very low percentages of group cohesion.

**Key words:** Social networks. Group. Group structure. Leadership.

**DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc, Coordinación de la Maestría en Administración, Av. Tecnológico s/n, Cuauhtémoc, Chihuahua. C.P. 31500. Correo electrónico: cristigutie@gmail.com.

Las nuevas concepciones sobre el supervisor han despertado el interés de los investigadores para incursionar en el campo del liderazgo, ya que debido a la naturaleza humana, los grupos desde siempre han buscado la conducción de alguien al que ellos reconocen como su guía y le rinden respeto. Las investigaciones sobre el liderazgo han dado como resultado infinidad de teorías en este campo, las cuales

consideran la función de liderazgo de diferentes maneras; unas teorías sostienen que son las características personales del líder las responsables del éxito del liderazgo, otras argumentan que el éxito del liderazgo está determinado por la relación que el líder tiene con sus subordinados, otros enfoques atribuyen el logro efectivo del líder a las contingencias y algunos más lo manejan como producto de la relación

\* Maestra en Ciencias. Profesora-Investigadora del Instituto Tecnológico de Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua.

\*\* Maestra en Administración. Profesora-Investigadora del Instituto Tecnológico de Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua.

\*\*\* Licenciada. Profesora-Investigadora del Instituto Tecnológico de Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua.

*Fecha de recibido:* 11 de enero de 2010 *Fecha de aceptación:* 30 de marzo de 2010.

de influencia social que se da con el grupo.

Este estudio de caso parte del supuesto de que el líder desarrolla el poder reflejado en su grupo de trabajo, en función de la estructura de redes sociales que él establezca en el grupo. Por tanto se pretende establecer el puntaje de poder reflejado que el supervisor ejerce en sus subordinados, mediante el análisis de redes sociales en el grupo de trabajo (Supervisor y subordinados).

El sustento teórico se basó en las teorías de liderazgo bajo el enfoque de relación líder – subordinados, entre ellas la Teoría del intercambio entre el líder y los miembros propuesta por Graen, así mismo se hizo una revisión de las diferentes teorías que plantean la estructura del grupo. Una vez llevado a cabo el análisis de estructura de grupo, por medio del establecimiento de las redes sociales en cada grupo de trabajo de la organización, se encontró que el poder reflejado que el líder ejerce en su grupo de subordinados es extremadamente bajo.

#### MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

La revisión de literatura en la que se basó la investigación, consistió en la lectura amplia de los enfoques de liderazgo, que muestran las teorías y modelos más recientes en este campo; permitiendo establecer un sustento teórico al estudio realizado, así mismo se revisó la información teórica sobre el comportamiento y estructura de grupo, que proporcionará el sustento teórico para el estudio en esta área. Lo que se encontró es lo siguiente:

##### *Liderazgo.*

A través de la historia de la humanidad se han establecido rangos o niveles jerárquicos, tanto en el plano social como en el laboral, en este último ésta diferenciación se ha enfocado a determinar los lazos de autoridad e influencia entre los jefes y sus subordinados. Las primeras concepciones del jefe eran aquellas que reflejaban el sometimiento de los trabajadores por medio del uso de la fuerza física, observando aquellas imágenes de los esclavos con el grillete atado al pie, comandados por un capataz que tenía como herramienta de convencimiento un látigo.

Posteriormente el concepto de capataz evolucionó, hasta llegar a considerarlo un supervisor, que vigilaba el trabajo del operador y trataba de controlar su rendimiento, por medio del pago económico. La palabra supervisor tiene su origen en las palabras latinas sobre y ver, lo cual significa que es el que vigila a los trabajadores. Ya en el siglo XX, se empezó a considerar importante la forma en que el supervisor se conducía respecto al trato con sus subordinados, observando que

sus características personales y formas de actuación, provocaban en las organizaciones una manera diferente de ver al supervisor, el cual llegó a ser considerado un agente de cambio, a este respecto (Maclver, 1962), citado por (Arias-Galicia, 2004), señala que el hombre que manda puede no ser el más hábil, el más dispuesto, puede no ser el mejor y en algunos de los casos puede ser inferior a sus subordinados, con esto se observa que el supervisor en ocasiones no ejerce la función de líder, sustituyendo el convencimiento por autoritarismo. Según (Hodgetts, 1994), a principios del siglo XX se consideraba al supervisor, como la persona que debía vigilar y controlar el rendimiento de los obreros, que eran forzados a lograr los índices de producción a base del pago económico, aunado a ello (Taylor, 1910), quería que el supervisor se especializara ya que constituía la clave de la eficiencia, así mismo (Fayol, 1916), citados por (Arias-Galicia, 2004), dijo que debe distinguirse entre la autoridad oficial derivada del puesto y la autoridad personal compuesta de características personales del jefe.

Al jefe de un grupo se le considera el líder, aquel que va a la cabeza; mientras que el liderazgo es ejercer la condición de líder. Para (Davis y Newstrom, 1995a, 2003b), el supervisor tiene la responsabilidad de ejercer el liderazgo, ya que es el eslabón entre los subordinados y las cadenas de mando más altas; la administración lo considera puntos clave en el enlace de los niveles organizacionales, debido a su punto estratégico en la cadena de comunicación, autoridad y mando. Esto mismo sitúa al líder en un punto crítico de mediación de intereses, tanto de la gerencia, como de los subordinados. Por lo que deberá considerarse al jefe como un especialista del comportamiento humano, quién a través de sus conocimientos y forma de actuación, conducirá a su grupo hacia la consecución de metas.

Varios autores son citados por (Arias-Galicia, 2004), entre ellos (Blake, 1964), quién en la teoría de las características expone a los líderes, como aquellos sujetos que poseen una gran combinación de atributos personales (inteligencia, dinamismo, tacto, etc.), que los hace grandes hombres, por tanto un supervisor con estas características será un líder eficaz en cualquier situación. Mientras que (Herbert, 1966), en la teoría circunstancial expone que son las circunstancias las que hacen al líder, por lo que el mejor supervisor será aquel que logre con sus habilidades y sensibilidad, captar la emotividad y necesidades de los trabajadores. Para los autores (Peters & Austin, 1985), citados por (Kreitner & Kinicki, 1996a, 2003b), el liderazgo significa visión, estímulo, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión obsesión, consistencia, uso de símbolos, decisión, atención en los demás y apoyo, pero

consideran que los puntos mas importantes que debe presentar, son la confianza, visión y creencia básica; así mismo el liderazgo debe darse en todos los niveles de la organización. Al mismo tiempo se han desarrollado infinidad de definiciones sobre liderazgo, debido al gran interés en estudiarlo, para (Schriesheim et. al., 1978), citados por (Kreitner & Kinicki, 1996a, 2003b), el liderazgo se define como “un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados, en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización”.

En sus trabajos de investigación desarrollados dentro de la Universidad de Harvard, (Kotter, 1990), citado por (Stoner & Freeman, 1994), afirmó que el liderazgo es igual a la administración, la cual propicia el orden y la consistencia formal, mientras que el liderazgo se refiere al manejo del cambio, estableciendo una visión del futuro, atrae a los demás comunicándoles la visión y los motiva a superar los obstáculos para lograrla. Así mismo se requiere de una buena administración y un buen liderazgo, para conseguir la eficacia óptima de la organización y define liderazgo como la “capacidad de influir en un grupo con el objeto de que alcance metas”. Por lo que, dentro de la organización se debe buscar al personal ideal que ejerza la función de buen administrador y buen líder entre los subordinados,, logrando así las metas propuestas por la organización. Las diversas investigaciones han dado lugar a varios enfoques teóricos, desde los cuales se trata de analizar y explicar el comportamiento del líder al ejercer su función frente al grupo, entre los principales enfoques están los siguientes:

- a) Enfoque basado en la relación líder – subordinado, dentro del cual se incluyen según (Robbins, 1995a, 1999b y 2005c), los siguientes modelos y teorías: Modelo de Contingencias, desarrollado por (Fielder, 1967), Teoría de los Recursos Cognoscitivos, propuesta por (Fielder & García, 1987), y la Teoría del Intercambio entre el Líder y los Miembros, planteada por (Graen, 1973).
- b) Enfoque basado en las contingencias el cual determina, que el éxito del líder se debe a las contingencias que rodean la situación de liderazgo; algunas de las teorías y modelos de este enfoque, según (Robbins, 1995a, 1999b y 2005c), son la Teoría Trayectoria – Meta, desarrollada por (House, 1971) y la Teoría de Liderazgo Situacional, propuesta por (Hersey & Blanchard 1974).
- c) Enfoque basado en las características personales del líder, algunos de los investigadores que han trabajado las Teorías de las Características Personales del Líder son: (Stogdill, 1948), citado por (Stoner, 1994), (Mann, 1959), citado por (Kreitner

y Kinicki, 1996a, 2003b), (Greier, 1967), citado por (Robbins, 1995a, 1999b y 2005c), así como (Burke & Litwin, 1994), citados por (French & Bell, 1995a, 2006b), en este mismo enfoque, se encuentran las Teorías de Liderazgo Transformacional o Carismático, planteado por (House et. al., 1993), citado por (Robbins, 1995a, 1999b y 2005c), y por (Kreitner & Kinicki, 1996a, 2003b) y la Teoría de los Atributos de (McElroy, 1982), citado por (Robbins, 1994).

- d) Enfoque relacionado con los sustitutos del liderazgo en el cual, algunos autores han propuesto un enfoque diferente, donde consideran que el papel de liderazgo manejado tradicionalmente puede generar en el trabajador un alto grado de dependencia, limitando el crecimiento y autonomía de sus subordinados, los cuales quedarían casi anulados a la hora de faltar la presencia del líder. Para (Howell & Dorfman, 1986), citados por (Davis & Newstrom, 1995a, 2003b), existe la presencia de factores sustitutos del liderazgo en la tarea, la organización y los empleados; que al conjuntarse permiten prescindir del líder.

Por tanto, la literatura revisada proporciona los elementos teóricos que sustentan el estudio, ya que los diferentes enfoques hablan de la capacidad del líder para ejercer el liderazgo, en función de la estructura del grupo, abordando el liderazgo desde la relación líder – subordinado, tal como lo plantea Fiedler, en su modelo de contingencias, en el cual señala el grado de afinidad entre el líder y su grupo, otorgándole al líder, una posición de poder en el grupo; hasta la teoría de la relación líder miembro de Graen, que estudia la diferencia que el líder hace entre su grupo de subordinados, dando lugar a las camarillas. Este sustento teórico permite hacer los planteamientos básicos de la investigación, los cuales son: que el líder tiene un grado de poder diferente en su grupo de subordinados, según la estructura del grupo que él desarrolle con sus subordinados.

#### *Estructura de grupo.*

En este rubro (Zavala, 1998), cita algunos autores que definen el grupo de la siguiente forma; (Mills, 1967), señala que el grupo son dos o más personas que están en contacto para el logro de un objetivo, de igual forma (Sheriff & Sheriff, 1975), definen el grupo como la unidad social donde sus miembros asumen roles y status diferentes, acatando normas y valores reguladoras de la conducta, mientras que para (Merton, 1980), el grupo es un número de personas que interactúan en base a esquemas establecidos y para (Shaw, 1976), lo importante de los grupos es la interacción e influencia ejercida mutuamente entre sus miembros.

Otra visión sobre el grupo es la propuesta por (Lewin, 1939), citado por (Morales et. al., 1995), quién en su

teoría de campo, señala que los aspectos a tomar en cuenta para estudiar las relaciones sociales dentro del grupo, son los valores sociales, las ideologías, los espacios físicos, su estructura social, factores psicológicos y fisiológicos; así mismo el autor (1952), argumenta que la funcionalidad del grupo, depende de su interdependencia con el medio ambiente, dentro de un sistema de relaciones sociales, siendo las fuerzas sociales las responsables de la conducta del grupo, lo cual convierte al medio ambiente en parte del grupo.

Respecto a las relaciones sociales en el grupo que establecen la estructura del grupo, en este caso la estructura organizacional, (Blau, 1974), citado por (Hall, 1994), la define como “la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones sociales”. El mismo autor, cita a (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980), quienes conciben la estructura organizacional, como un medio complejo, que se define por la interacción entre sus miembros, dicha estructura no es fija, cambia y se forma por las redes sociales que se establecen en ella.

Según (Hall, 1994), dentro de este análisis de estructura y redes sociales, se encuentra que dichas redes están formadas por los subgrupos denominados camarillas, los cuales fueron definidos por (Warner, 1974), como una asociación informal de personas entre las cuales hay un grado de sentimiento fuerte de grupo e intimidad; así como ciertas normas de comportamiento similares, por lo tanto la camarilla es vista como un grupo pequeño, dentro de un sistema de comunicaciones en un grupo social amplio. Este concepto de camarilla describe la configuración de relaciones interpersonales de manera informal, permitiendo la identificación de los actores o sujetos con mayor poder dentro del grupo.

Para (Shaw, 1976), citado por (Wexley & Yukl, 1990), uno de los aspectos dentro de la estructura del grupo, que tiene importancia en la influencia del grupo entre sus miembros, es la cohesión de grupo que se define como la unión existente entre los miembros del grupo y que tan atractivo es, para cada miembro el ser parte de ese grupo. El grado de cohesión afecta la actuación del grupo, proporciona satisfacción a las necesidades sociales de sus miembros, se desarrollan normas de actuación y se presiona para ejercerlas; es probable que en los grupos con mayor cohesión, se presente mayor cooperación y trabajo en equipo, así como disminución del ausentismo y la rotación del personal. La propuesta teórica que hacen los diferentes autores respecto a la estructura de grupo, respaldan los planteamientos de la investigación, con los cuales se pretende establecer el poder del líder en el grupo, basados en el supuesto de que el líder estructura su grupo de subordinados con camarillas y, esto le

proporciona poder de influencia en el grupo.

#### **METODOLOGÍA.**

Para realizar la el estudio de caso se trabajó con todo el personal de una organización de producción del sector maquiladora, se consideró al personal en grupos de trabajo por departamento, cada departamento, contaba con un supervisor y su grupo de subordinados; los cuales fueron tomados en cuenta para el desarrollo de la estructura de redes sociales en el grupo. En total fueron 17 departamentos, por lo que se trabajo con 17 supervisores y 186 subordinados, los 17 supervisores son del género masculino.

La estructura de redes sociales en el grupo se determinó mediante la aplicación de una encuesta de pregunta única, “Menciona a las personas de tu departamento, que por cuestiones de amistad tengas mayor relación con ellas”. La información proporcionada por cada uno de ellos, se utilizó para el establecimiento de la estructura de redes sociales de cada departamento, este análisis de redes sociales se realizó mediante el uso del paquete computacional UCINET 6.0.

La obtención de los datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

- a) En la primera fase que tuvo una duración de cuatro meses, se llevó a cabo la aplicación de la encuesta, en la cual se le pidió a los 17 supervisores y a los 186 subordinados en cada uno de los departamentos de la organización, que mencionaran a las personas con las que tenían mayor relación por cuestiones de amistad dentro de la organización.
- b) Durante la segunda fase que tuvo una duración de dos meses, se procesaron los datos obtenidos en la encuesta, en la cual mencionaron a las personas con las que se relacionaban en su trabajo; estos datos fueron clasificados por departamento, se identifico a cada uno de los integrantes de éste, se numeraron y se le asignó al supervisor el número uno de cada grupo, para poder identificársele en el grupo, eliminando aquellas personas mencionadas que no pertenecían al departamento.
- c) En la tercer fase que duró dos meses, se procedió a desarrollar el análisis de estructura de grupo con los sujetos identificados en cada departamento, a través de la estructura encontrada, se obtuvo la cohesión del grupo, el número de camarillas y los integrantes de cada una y el puntaje de poder reflejado de cada supervisor que indica el porcentaje de popularidad que tiene entre sus subordinados.

**RESULTADO DEL ANÁLISIS GRUPAL Y DISCUSIÓN.**

Inicialmente, se planteó como objetivo de la investigación el establecimiento del puntaje de poder reflejado que el supervisor ejerce en sus subordinados, determinado a través del análisis de redes sociales en el grupo de trabajo informal, (Supervisor y subordinados). Para efectos del análisis dentro de cada área, se identifico los diferentes departamentos que pertenecen a cada una de ellas y que sujetos laboran en cada departamento. A cada miembro del grupo o actor se le asignó un número, para identificarlo en el diagrama de la red de relaciones sociales en su grupo. El jefe del departamento o supervisor, se encuentra representado por el número uno en cada caso.

Para un mejor entendimiento del análisis grupal, se explicará a continuación cada uno de los aspectos en los cuales se basó este estudio. Este análisis se llevó a cabo por departamento, turno y área de trabajo, en consideración a cuatro aspectos:

*1. Identificación del porcentaje de cohesión por departamento.*

En este aspecto, se detectaron las posibles relaciones que se pueden presentar en base al número de los sujetos encuestados por grupo, determinando el número real de relaciones directas entre ellos (quién se relaciona con quién), y el porcentaje de cohesión o fuerza de unión entre el grupo. Se observó, que el número de miembros de los grupos varia entre 3 y 27, con un promedio de personas de 10.9 por departamento.

La cohesión varia entre 70% y 10%, de los 17 departamentos, 10 de ellos, presentan una cohesión menor del 40%, 3 tienen una cohesión entre 41% y 59% y solo 4 de los 27, presentan una cohesión mayor del 60% que es la recomendada.

*2. Cohesión por conglomerados.*

Indica que miembros del grupo son más unidos o tienen mayor contacto entre sí, para ello se divide el grupo en conglomerados por fuerza de unión, representados de más a menos unión. De acuerdo al objetivo inicial de la investigación que es el establecimiento del poder reflejado que el supervisor ejerce en sus subordinados, se supondría que el supervisor de cada departamento debería pertenecer al conglomerado 1, según los resultados observados solo en 10 de los 17 departamentos el supervisor pertenece al conglomerado 1, el de mayor unión; mientras que en 6 de estos departamentos, el conglomerado 1 está formado únicamente por el supervisor y uno o dos subordinados.

*3.- Membresía en camarillas.*

Se obtuvo el número de miembros por camarilla o subgrupo dentro de cada grupo analizado, así como la

identificación de aquellas personas que se encuentran aisladas de sus compañeros, indicando como se encuentra la estructura o red de relaciones sociales en cada uno de los departamentos. Contrario a lo que se supondría, que el supervisor sea un miembro fuerte en el grupo, perteneciendo al núcleo (camarilla 1), solo en 10 de los 17 departamentos se encuentra el supervisor como parte de la camarilla 1 ó núcleo, 9 de los departamentos presenta mas de 3 camarillas, 6 de estos presentan mas de 10 camarillas y 6 de los supervisores son el integrante aislado del grupo. En uno de los departamentos no se puede hacer el análisis grupal, ya que solo cuentan con tres integrantes y 4 de los departamentos presentan integrantes aislados.

*4. Poder reflejado por actor.*

Cada miembro del grupo es denominado actor, el porcentaje de poder reflejado se refiere a la popularidad o aceptación que cada actor tiene entre sus compañeros, dependiendo del número de relaciones o contactos que cada actor tenga. Según el objetivo de la investigación, se espera que los supervisores sean los actores con mayor porcentaje de popularidad en su grupo.

A este respecto, se encontró que solo 1 de los 17 supervisores obtuvo el porcentaje de popularidad mas alto en su grupo, 7 de los 17 presenta un puntaje medio y 9 de los supervisores presentan el puntaje mas bajo del grupo.

Esto indica que los supervisores carecen de poder reflejado ó aceptación en su grupo de subordinados, ejerciendo de esta manera un liderazgo muy pobre.

De manera general se encuentra la situación organizacional con una baja unión grupal, detectando que existe poca convivencia entre los integrantes de cada departamento y por tanto son bajos los resultados de trabajo en conjunto, pudiendo ocasionar esto una baja en la productividad de los departamentos analizados, por lo que sería conveniente desarrollar estudios futuros respecto a la implicación de la estructura grupal en el desempeño de los mismos.

**CONCLUSIONES.**

Los resultados observados permiten concluir, que la organización tiene una estructura de grupo débil, ya que presenta porcentajes muy bajos de cohesión grupal, lo cual indica que no hay un trabajo en equipo por departamento, puesto que los supervisores ó jefes no han fortalecido la relación con sus subordinados, se observa que el núcleo ó camarilla 1, está formado por solo unos cuantos de los integrantes del departamento. Las áreas con mayor porcentaje de cohesión son las que tienen un menor número de personas y todas laboran

en un espacio delimitado y cerrado, mientras que las áreas que presentan menor porcentaje son áreas con un mayor número de personas las cuales laboran en un espacio no delimitado.

En cuanto al poder reflejado que presentan los supervisores, se concluye que la organización carece de liderazgo efectivo, puesto que el 0.05% de los supervisores tienen el puntaje de poder reflejado más alto en el grupo, y más del 95% presenta un puntaje de poder reflejado medio o muy bajo, cuatro de los departamentos, no alcanzan puntaje por tener muy pocos integrantes.

#### REFERENCIAS

Arias Galicia, F. (2004). *Administración de recursos humanos*. 10ª. ed. México: Trillas.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Págs. 216-236. México: Mc Graw Hill.

French W. y Bell, C. (2006). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall.

Hall, R. (1994). *Organizaciones: Estructura y procesos*. México: Prentice Hall.

Hodgetts, R. (1994). *El supervisor eficiente: Un enfoque práctico*. México: Mc Graw Hill.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. Págs. 466-487. México: Irwin.

Kinicki, A., Kreitner, R. (2003). *Comportamiento de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Morales, J., Moya M., Reboloso, E., Fernández, J., Huici, C., Márquez, J., et.al. (1995). *Psicología social*. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 6ª, 8ª, y 10ª. ed. Págs 238-275, 344-384. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1994). *Administración; teoría y práctica*. México: Prentice Hall.

Stoner, J. y Freeman, R. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall.

Wexley, K. y Yukl, G. (1992). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: CECSA.

Zavala, C. (1998). *Auto concepto, locus de control y evitación al éxito como variables predictoras del liderazgo*. Tesis, México: Escuela Libre de Psicología A.C., Universidad Autónoma de Chihuahua.

## HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS



Revista que publica cuatrimestralmente la DACEA-UJAT, se encuentra dentro del LATINDEX (Catálogo de Revistas Latinoamericanas) desde el mes de diciembre del año 2000, e indizada en CLASE (base de datos bibliográfica en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México) a partir del 23 de enero del 2001.

<http://www.dgbiblio.unam.mx>

Actualmente, nuestra publicación periódica está totalmente digitalizada y la puedes encontrar en la página WEB de la UJAT y es posible acceder a ella a través de:

<http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos>