

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración



La Sociometria y los Recursos
Humanos

Seminario de Investigación
Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

MARIA ESTHER GALICIA MICETE
ISABEL TREJO FERNANDEZ

Director del Seminario: Lic. en Psic. Manuel Cabrera López

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES	
A).- <i>Cronología de la Administración</i>	
1.- <i>Antecedentes Históricos</i>	2
2.- <i>Definición de Administración</i>	8
3.- <i>Proceso Administrativo</i>	9
B).- <i>Administración de Recursos Humanos</i>	
1.- <i>Origen de la Administración de Recursos Humanos</i>	12
2.- <i>Definición de Administración de Recursos Humanos</i>	13
3.- <i>Proceso de la Administración de Recursos Humanos</i>	13
4.- <i>La Administración de Recursos Humanos y las Ciencias del Comportamiento</i>	15
CAPITULO II	
ESTUDIO DE LOS GRUPOS	
A).- <i>Antecedentes</i>	
1.- <i>Definición</i>	17
2.- <i>Características</i>	17
B).- <i>Clasificación de los Grupos</i>	
1.- <i>Grupos Primarios</i>	19
2.- <i>Grupos Secundarios</i>	20
C).- <i>Los Grupos Dentro de la Organización</i>	
1.- <i>Grupos Formales</i>	22
2.- <i>Grupos Informales</i>	22

	Pág.
D).- Variables que Afectan a los Grupos	
1.- Comunicación	23
1.1.- Tipos	24
1.2.- Componentes	25
2.- Cohesión	27
3.- Conflicto	28
4.- Roles	30
5.- Liderazgo	31
6.- Sensibilización	33

CAPITULO III

LA SOCIOMETRIA

A).- Fundamentos de la Sociometría	
1.- Antecedentes	34
2.- Concepto de Sociometría	35
3.- Teoría del Tele y el Atomo Social	36
4.- Test Sociométrico	38
5.- Sociograma	46
6.- Psicodrama y Sociodrama	51
B).- Los Recursos Humanos y la Sociometría	

CAPITULO IV

APLICACION DE LA TECNICA SOCIOMETRICA "COMPANIA MEXICANA DE AVIACION"

A).- Evolución de Compañía Mexicana de Aviación	
B).- Desarrollo de la Administración de Recursos Humanos en la C.M.A.	62

	Pág.
C).- Metodología de la Investigación de Campo	
1.- Objetivo	64
2.- Marco de Referencia	64
3.- Ubicación de la Muestra	65
4.- Recopilación de la Información	65
5.- Análisis y Presentación	83
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFIA	125

INTRODUCCION

El ser humano es lo más complejo que puede existir. La mayoría de los hombres trabajan en organizaciones, cualquier puesto en -- Universidades, Oficinas Estatales, Empresas, etc., estas son verdaderas redes de relaciones interpersonales, ya que el trabajo es una constelación de relaciones humanas, encaminadas a producir de terminados artículos y/o servicios.

Nuestra sociedad presenta necesidades y características peculiares en las que el trabajo en grupos, cada vez se hace más común y necesario. Profesionistas de los diferentes campos laborales encontramos sumamente útil y práctico el trabajo grupal, ya sea por razones económicas, de tiempo, o simplemente porque en muchos casos sus efectos son más positivos que los del trabajo individual.

El hecho de reconocer que el ser humano juega un papel importante dentro de la organización y estudiar su sociabilidad dentro del grupo de trabajo, nos motivó a realizar en esta investigación, el estudio de la formación y dinámica de grupos, las relaciones exis tentes entre éstos, los conflictos que surgen y los problemas de liderazgo, con el fin de establecer la importancia que tiene la - aceptación o rechazo de un individuo dentro de un grupo, logrando esto a través de la utilización de la técnica Sociométrica.

La presente investigación, pretende ser una pequeña contribución para introducir en el campo de la Administración, la aplicación - de los estudios sociométricos, con el fin de que todo Administrador que se interese por lograr la armonía de los Recursos Humanos dentro de la organización la utilice.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES

A).- CRONOLOGIA DE LA ADMINISTRACION

1.- Antecedentes Históricos "La Revolución Industrial"

La Revolución Industrial tuvo origen a fines del siglo XVIII en Inglaterra, desarrollándose posteriormente en Francia, Estados Unidos, Alemania y otros países de Europa, siendo en esencia la transición entre el modo de producción feudal y las relaciones de producción capitalista.

Esta época fué de considerables cambios en la forma de producción, llegando a ser sustituida la fuerza física del hombre por la fuerza de la máquina.

El enorme desarrollo, consecuencia de la Revolución Industrial no sólo fué de carácter Industrial, sino que también se vieron afectados los aspectos social, económico, político, técnico e intelectual.

Dentro de la última etapa de la Revolución Industrial surgieron reacciones de carácter Social; éstas son:

- a).- Socialismo Científico: Teniendo como representantes a Carlos Marx y Federico Engels, quienes en su Manifiesto Comunista y El Capital, defendían su tesis fundamental sobre la abolición de la propiedad privada, principalmente en los medios de producción.
- b).- Socialismo Utópico: Siendo sus principales representantes Roberto Owen y Carlos Fourier.

Owen establecía que las condiciones del medio social influyen para perfeccionar los métodos de producción y para así elevar la productividad. Fourier determinó que los males sociales, se reducirían si los hombres se organizaran en comunidades en las que tendrían que vivir y trabajar juntos.

c).- Socialismo Cristiano: Entre sus principales defensores se encuentra Pío XI y León XXIII, además de la gran influencia de Sto. Tomás Moro, San Agustín y Sto. Tomás de Aquino.

En los años 1891 y 1931, se publican las encíclicas "Rerum-Novarum" y "Cuadragésimo Anno", dentro de éstas sus autores (Pío XI y León XXIII) criticaban los abusos del capitalismo y se inclinaban por los derechos de los trabajadores.

La Revolución Industrial, dejó entrever una problemática en las organizaciones industriales, principalmente por la producción masiva y los métodos de la misma, debido a esto surgieron varios autores interesados en investigar científicamente dicha problemática, para así desarrollar más a fondo los conceptos primitivos que se tenían acerca de la Administración.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Productor, ejecutivo y consultor, fué el más importante de los precursores de la Administración. Su mayor contribución fué la aplicación del Método Científico a la solución de los problemas de fabricación, ⁽¹⁾ obteniendo como resultado, una serie de principios administrativos, los cuales vienen a ampliar los conocimientos empíricos que se tenían:

(1) Cabe hacer mención que los estudios realizados por Taylor se efectuaron en la Bethlehem Steel Company, y se basaron fundamentalmente en la ciencia del manejo de lingotes de hierro.

- Racionalización del trabajo. Estudios de tiempo y movimientos. Estableció la medición del tiempo que le tomaría a una máquina o a un obrero la fabricación de una pieza, utilizando métodos y materiales en condiciones controladas.
- Selección científica de trabajadores. La selección de los obreros se realizó en base a un estudio más cuidadoso y preciso del que se haya efectuado a máquina alguna. Debido a esto se le encomendó a cada obrero el trabajo que mejor pudiera desarrollar de acuerdo a sus habilidades y potencial de aprendizaje.
- Colaboración en la organización mediante el trabajo. Verificó que los obreros elegidos científicamente, desarrollaran sus actividades de acuerdo a la ciencia establecida logrando un acoplamiento entre éste y la organización.
- Responsabilidad compartida. Existe una distribución reflexiva de las responsabilidades entre la Administración y los trabajadores, tanto la Dirección como los obreros toman el trabajo para el cual están mejor capacitados.

La Administración Científica, establecida según Taylor por la aplicación de los cuatro principios anteriores, implica una revolución mental tanto por parte de los obreros en cuanto a sus deberes, como a la Dirección en cuanto a sus obligaciones.

Otras de sus aportaciones son:

- La aplicación de Sistemas
- Sistemas mneomotécnicos
- Sistemas de rutas
- Sistemas de costos
- Manejo de personal

- Elevación de salarios
- Organización funcional
- Estudio de métodos
- Tareas del gerente

Herny Fayol (1841-1925)

Ingeniero francés, presentó una teoría que permitiera el estudio a nivel académico de la Ciencia Administrativa. En ésta, divide a la empresa en seis áreas funcionales.

- 1.- Técnica.- Producción, fabricación, transportación, manufactura, adaptación y mantención de la planta.
- 2.- Comercial.- Compras, ventas e intercambio.
- 3.- Financiera.- Búsqueda, obtención y aplicación óptima del capital.
- 4.- Seguridad.- Protección de los bienes y del personal.
- 5.- Contable.- Inventarios, estadísticas, costos y balances de operación.
- 6.- Administrativa.- Considerada como el área más importante, se fundamenta en:
 - a).- Planeación o previsión como: el examen del futuro para establecer objetivos, tomar decisiones, establecer y articular programas de acción.
 - b).- Organización; establecer la dualidad de la estructura, material y humana para conseguir los fines.

- c).- *Dirección o mando*: mantener la actividad del personal, hacer funcionar los planes y la organización.
- d).- *Coordinación*: es la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y el esfuerzo realizado.
- e).- *Control*: consiste en procurar que todo se efectúe en conformidad con las reglas establecidas y el mando dado.

Así mismo, estableció que la empresa requería de principios que - la convirtieran en más eficiente y menos empírica:

- *División del trabajo*. Se refiere a la especialización para así producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
- *Autoridad y responsabilidad*. Es la facultad de dar órdenes y el poder para exigir obediencia.
- *Disciplina*. Es en esencia, la conducta, asiduidad, energía y - muestras exteriores de respeto observadas entre la empresa y - empleados.
- *Unidad de mando*. Cualquier actividad realizada por los empleados, debe de recibir órdenes de un sólo jefe.
- *Unidad de dirección*. Para coordinar la serie de actividades - encaminadas a la realización de un objetivo, es necesario que exista un sólo plan dirigido por un jefe único.
- *Subordinación del interés individual al interés general*. Dentro de la empresa, al empleado le debe de importar los bienes - generales por sobre los bienes individuales de los miembros de ésta.

- Remuneración del personal. La retribución que se le dá al personal, debe estar acorde con los servicios prestados.
- Centralización. Consiste en que todas las impresiones de la empresa llegan al punto directivo, del cual parten las disposiciones para el funcionamiento óptimo de ésta.
- Jerarquía. Es la serie de niveles que se dan en una organización, que va desde la autoridad máxima, hasta el grado más bajo, dentro de la cual fluye la comunicación en ambos sentidos.
- Orden. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- Equidad. Resulta de la combinación de la bondad y la justicia, pero no excluye la severidad, ni la energía.
- Estabilidad en el personal. Para lograr la realización de un trabajo eficiente.
- Iniciativa. Facilidad para proponer y llevar a cabo un plan concebido.
- Espíritu de equipo. La cohesión de los miembros de un grupo constituye su mayor defensa.

Considerando estos principios como flexibles y susceptibles de -- adaptación a cada necesidad dentro de una empresa y requiriendo para su aplicación, inteligencia, experiencia, habilidad, sentido de la proporción y decisión.

Henri Laurence Gantt (1861-1919)

Gantt trabajó durante muchos años con Taylor, por lo que sus con

ceptos son esencialmente semejantes. Sin embargo, Gantt se enfocó más al estudio del ser humano, debido a esto se considera como un humanista.

Formuló un plan de remuneración a los obreros, con el que aseguraba un salario mínimo diario, por una producción menor al estándar establecido.

Fue el pionero de la introducción de la Psicología aplicada a las relaciones con los empleados, con el fin de instruirlos y no forzarlos para el óptimo desempeño de sus actividades. Con esto pretendía se le diera primacía al servicio y no a las utilidades, dando así las bases para introducir la responsabilidad industrial con respecto al adiestramiento de los trabajadores y su pago.

Además, elaboró una gráfica en la cual se podía medir el tiempo requerido para realizar una actividad planeada; Gráfica de Balance Diario, actualmente conocida como Gráfica de Gantt.

Es evidente que Gantt forma parte de los precursores del pensamiento administrativo, siendo sus aportaciones más significativas las siguientes:

- Sistema de tarea y bonificación
- Enfoque humanístico al trabajo
- Gráfica de Gantt
- Responsabilidad de la Administración por el adiestramiento de los trabajadores y su pago.

2.- Definición de Administración.

La Ciencia trata de explicar fenómenos; mediante el método científico, determina los hechos a través de su observación y compro-

bación continua. Cuando se demuestra que las hipótesis son verdaderas, se les denomina principios y la agrupación de estos forman una teoría.

La ciencia se clasifica en:

- Ciencias Sociales o inexactas
- Ciencias Físicas o exactas

La Administración está comprendida dentro del campo de las Ciencias Sociales o inexactas, ya que trata con fenómenos complejos acerca de los cuales se sabe muy poco.

La Administración es un conjunto de principios y procedimientos encaminados al logro de un objetivo, a través de la coordinación de los recursos materiales, financieros y humanos que existen -- dentro de un organismo social.

3.- Proceso Administrativo.

Se presenta el siguiente diagrama, pretendiendo con esto explicar los diferentes elementos, funciones y actividades que forman parte del proceso administrativo. (Ver fig. 1)

El diagrama muestra en el centro, los elementos básicos en toda organización, las personas, las ideas y las cosas, con las cuales el Administrador tendrá que trabajar.

Las ideas, que crean la necesidad de pensar en conceptos; las cosas para poder administrar y las personas para dirigir todo el proceso.

Se presentan las funciones continuas, dentro del trabajo del Administrador; el análisis de problemas, la toma de decisiones y la

comunicación. Existiendo otras que suceden en una secuencia pre visible; la planeación, organización, integración, dirección y - control, mostrándose en este orden, en una de las bandas del di grama. Así mismo, se muestran dentro de las demás bandas las ac tividades de dichas funciones en secuencia.

Tomando en cuenta, que las personas son uno de los elementos básicos para el desarrollo óptimo de la organización, así como para dirigir el proceso administrativo, se estima conveniente realizar un estudio concreto de este elemento efectuándose, a través de la Administración de Recursos Humanos.

B).- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.- Origen de la Administración de Recursos Humanos.

El enfoque humanista y la aplicación de la Psicología en la organización, sirvió como base para que otros estudiosos del elemento humano, enfocaran su atención al papel que juega el hombre dentro del desarrollo de la empresa.

Es así como surge una nueva corriente, la Humano Relacionista, - cuyo principal ponente fué George Elton Mayo.

George Elton Mayo (1880-1949)

Nació en Australia, estudió psicología y trabajó en el área de - los factores sociales y relaciones industriales.

Su investigación partía, de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo, afectan de manera determinante el incremento en la producción, con el fin de comprobarla, utilizó un grupo de prueba al cual modificó la iluminación, los períodos de descanso, redujo los días de trabajo y varió los sistemas de incentivos. De este experimento, obtuvo un aumento en la producción; pero además, observó que al suprimir estas variantes, la productividad se mantuvo constante, de lo que concluyó que no eran estos - los factores los que provocaban los resultados.

Mayo y sus colaboradores, identificaron estos factores en las actitudes y relaciones sociales provenientes de la participación de los empleados en grupos de trabajo.

Considerando que en una organización existe la formación inevitable de grupos formales e informales, los reconoce como el medio de comunicación entre el individuo y la empresa.

Es así como establece la intervención de un nuevo elemento vital para el desarrollo adecuado de la actividad industrial; la comunicación.

Estos estudios provocan el desarrollo de tendencias que investigan los grupos, su comportamiento y dinámica; es decir, la comunicación, el liderazgo y las fuerzas de unión.

2.- Definición de Recursos Humanos.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ⁽²⁾

Para lograr el acrecentamiento y conservación del elemento humano dentro de la organización, la Administración de Recursos Humanos, se basa en el desarrollo de un proceso, a través del cual, se obtiene el personal requerido por ésta.

3.- Proceso de la Administración de Recursos Humanos.

(2) Arias Galicia Fernando; Administración de Recursos Humanos. Pág. 27

Es una serie de actividades necesarias, por medio de las cuales, la organización obtendrá el elemento humano que cumpla adecuadamente con las funciones y actividades a desarrollar dentro de la empresa.

Estas actividades son:

- Reclutamiento.- Es un medio por el cual, se hace una persona -- ajena a la organización un candidato a ocupar la vacante dentro de la misma, esto se realiza, a través de diferentes fuentes: internas (propia organización, familiares de trabajadores, sindicato) y externas (agencias de colocaciones, medios de publicidad, escuelas y bolsas de trabajo).
- Selección.- Se va a elegir de los candidatos obtenidos mediante el reclutamiento, a la persona idónea para el puesto que se encuentra vacante a un costo mínimo. Los medios técnicos para seleccionar son:
 - a).- Solicitud de empleo
 - b).- Entrevistas
 - inicial
 - preliminar
 - c).- Pruebas psicológicas
 - d).- Pruebas psicotécnicas
 - e).- Investigación socioeconómica
 - f).- Examen médico de admisión
 - g).- Decisión final
- Contratación.- Del resultado de la decisión final, se procede a hacer del candidato un miembro de la organización, a través de un Contrato Colectivo e Individual de acuerdo a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo.

- *Inducción.*- Es la introducción del empleado a la organización de la forma más eficaz y rápida que sea posible, mediante un - manual de bienvenida, el cual podrá contener:

- a).- *Historia de la organización*
- b).- *Carta de organización*
- c).- *Políticas del personal*
- d).- *Giro de la empresa*
- e).- *Prestaciones al personal, etc.*

Y también a través de actividades como :

- a).- *Presentación ante los representantes sindicales*
- b).- *Presentación con parte del personal*
- c).- *Visita a la planta o a las instalaciones*
- d).- *Información detallada del trabajo a desempeñar por parte de su superior*
- e).- *Presentación con los miembros del departamento en el cual - laborará*

4.- La Administración de Recursos Humanos y las Ciencias del Comportamiento.

Partiendo de la definición de la Administración de Recursos Humanos y como resultado de la operación del Administrador dentro de un sistema social, se tiene la necesidad de estudiar los valores, creencias, costumbres, conocimientos, estructura y actitudes del elemento humano dentro de la organización; permitiendo así, comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos. Para la realización de este estudio, - se tienen como auxiliares a las Ciencias del Comportamiento.

Las Ciencias del Comportamiento, son un grupo de disciplinas cuyos límites individuales no son muy claros, estudian las activi-

dades de resolución de problemas de personas, ya sea considerados como individuos o como grupos, incluyen la Psicología, Psiquiatría, Sociología, Antropología y partes importantes de las Ciencias Económicas y Políticas.

Se han relacionado muchos conceptos de las Ciencias del Comportamiento con la Administración, los más conocidos son:

- Relaciones humanas
- Dinámica de grupo
- Administración participativa y consultiva
- Ingeniería humana
- Organización informal
- Normas de comportamiento
- Resistencia a los cambios organizacionales

CAPITULO II

ESTUDIO DE LOS GRUPOS

A).- ANTECEDENTES

Nuestro actual modo de vida nos exige una constante interacción con los demás, no podemos concebir al hombre como un ser aislado en el tiempo y en el espacio.

Los grupos sociales son una parte significativa de nuestras vidas en cualquier edad, por ejemplo: familia, grupos escolares, - grupos de trabajo, etc.

Debido a que pasamos tanto tiempo en el trabajo, la estructura - social de nuestro grupo de trabajo es de gran importancia para - nosotros; esto es lo que hace nuestra entrada y adhesión a él un acontecimiento lleno de excitación o temores.

Los grupos que se forman dentro de la organización son vitales - para alcanzar los objetivos de la misma, acelerar el flujo de la información y satisfacer ciertas necesidades personales.

1.- Definición.

El grupo es una reunión de personas más o menos permanente - entre los cuales existe interacción, interdependencia, comunicación y afinidad, regidos en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado y cuyo fin, es alcanzar ciertas metas comunes.

2.- Características.

Ha sido elegida como una característica principal de los grupos la interacción, porque resulta obvio que esta es básica para la existencia de los grupos, sin ninguna clase de inter

acción no podrían existir los grupos.

Otras características propias de los grupos son:

- a).- Persiguen un propósito común
- b).- Tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente
- c).- Comparten la misma cultura y subcultura
- d).- Busca satisfacer ciertas necesidades de sus miembros, tales como:
 - Necesidad de inclusión. Es la de percibirse y sentirse aceptado, integrado, valorado en su totalidad por aquellos a los que se une.
 - Necesidad de auto-control. Cada miembro se define a sí mismo sus propias responsabilidades dentro del grupo.
 - Necesidad de afecto. Consiste en querer obtener pruebas de -- sentirse como insustituible en el grupo.
 - Necesidad de seguridad. El grupo brinda un sentimiento de protección a sus miembros.
 - Necesidad de autorealización. La retroalimentación que se consigue de los otros miembros del grupo, brinda una mejor percepción de la propia conducta.
- e).- Afinidad entre sus miembros
- f).- Existe comunicación en el interior del grupo
- g).- Está formado por personas que reconocen a todos los demás - en forma individual, para que exista una relación social recíproca
- h).- Es permanente y dinámico, su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- i).- Existe solidaridad e interdependencia entre las personas --

tanto dentro, como fuera del grupo

- f).- Los roles están bien definidos y diferenciados
- g).- Posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias
- h).- Se inclinan por temas de interés común
- i).- El grupo proporciona recompensa de algún tipo
- j).- Todos perciben al grupo como una unidad

B).- CLASIFICACION DE LOS GRUPOS.

Debido a que una reunión o un grupo de individuos puede adoptar diferentes formas y nombres, se tiene la siguiente clasificación fundamental:

1.- Grupos Primarios.

Los grupos primarios se caracterizan por los lazos personales, íntimos, cálidos y cargados de emoción, que se establecen entre todos los miembros; la solidaridad, la obtención de ventajas mutuas y la elección de los fines son espontáneos en él y no calculados.

Estos grupos no son asociaciones pasajeras, sino más o menos permanentes; tienen objetivos particulares y estructura definida, sus dimensiones son limitadas y sus miembros conocidos.

Es posible, aunque muy poco frecuente, encontrar grupos primarios dentro del marco de las organizaciones laborales.

Los grupos primarios presentan las siguientes características:

- a).- Número restringido de miembros, de tal manera que cada uno de ellos, pueda tener una percepción individualizada de los

demás y entre los cuales pueda producirse una gran comunicación interindividual.

- b).- Persecución en común y de manera activa de los mismos objetivos, que responden a diferentes intereses de los miembros y son valorizados por ellos.
- c).- Relaciones afectivas que pueden llegar a ser intensas entre los miembros (simpatías y antipatías) y se pueden constituirse en subgrupos de afinidades.
- d).- Firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad; unión moral de los integrantes del grupo, fuera de las reuniones y las acciones en común.
- e).- Constitución de normas, creencias, signos y de ritos propios del grupo (lenguaje y código del grupo).

2.- Grupos Secundarios.

Los grupos secundarios surgieron debido a la especialización y la división del trabajo, como resultado del incremento de la población y el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Sus miembros tienen un contacto indirecto y la comunicación se realiza por medio de intermediarios, (libros y periódicos) por consiguiente es predominantemente intelectual y abstracta.

Dentro de estos grupos, las relaciones entre sus miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales, formales y con más distancia social y geográfica.

Es un sistema social que funciona regido por instituciones (juríd

dicas, económicas, políticas, etc.) dentro de un segmento particular de la realidad social (mercado, administración, deporte, - etc.)

Los individuos de estos grupos, participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas.

Las características en las que se basa la formación de un grupo secundario son:

- 1.- Se integra por un conjunto de personas que persiguen un fin determinado, idéntico o complementario.
- 2.- Formado por un conjunto de reglas de funcionamiento, que rigen las interrelaciones de las partes componentes y que más o menos determinan los roles de las personas.
- 3.- Se tiene un conocimiento especializado y limitado entre sus miembros.
- 4.- Se tiene un sentimiento de coerción externa.
- 5.- Esta integrado por una gran cantidad de miembros, teniendo una duración muy breve.

Las características de los grupos primarios y secundarios se pueden tomar en cuenta para estudiar los grupos que se forman dentro de la organización. El grupo formado a través y por la estructura organizacional formal, se denomina Grupo Formal, y el formado dentro de la estructura de la organización, pero sin ser sancionado oficialmente es un Grupo Informal.

C). - LOS GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.

1.- Grupos Formales.

Existen para alcanzar objetivos organizacionales, por consiguiente, es la organización la que los establece, mantiene y sustenta.

Las tareas u objetivos de los grupos suelen estar bien definidos y sus miembros le son asignados sin tener apenas en cuenta sus deseos personales o su aptitud para trabajar juntos, en esencia, el grupo formal existe a causa de las exigencias de la organización.

Va que la pertenencia a un grupo formal es voluntaria sólo en -- parte, debido a que la mayoría de sus integrantes tienen que trabajar para vivir y son instalados en un grupo de la organización ya establecido, la Administración tiene la posibilidad de imponer normas rígidas de grupo.

La rigidez es una necesidad para la protección del grupo formal, no debe existir flexibilidad en la persecución de los objetivos básicos, la dirección del grupo debe ser apoyada estrictamente y estar bajo completo control de la dirección superior. Los miembros del grupo deben ajustarse a cualquier norma establecida e -- impuesta desde arriba.

2.- Grupos Informales.

Tienden a formarse espontáneamente como consecuencia de la interacción de las personas en el trabajo. Los grupos informales no patrocinados, reconocidos o quizá ni siquiera autorizados por la organización formal, existen fundamentalmente para mejorar el -- flujo de los procesos de información y comunicación.

Las personas cuyo trabajo depende del de otras, desarrollan grupos informales para hacer el trabajo mejor y con más rapidez. -- Además, los trabajadores pueden hallar una compensación en estos grupos que en los formales.

Las normas son de gran importancia para el grupo informal, debido a que una vez formuladas y adaptadas, son sostenidas rígidamente hasta que se presente un cambio. Cuando el grupo informal -- funciona dentro del grupo formal, las normas se usan muchas veces como protección contra el grupo formal.

Debido a la importancia que tienen los grupos ya sean formales o informales dentro de la organización, es necesario analizar las variables o propiedades de éstos, considerando las más importantes las que se estudiarán a continuación.

D).- VARIABLES O PROPIEDADES QUE AFECTAN A LOS GRUPOS.

1.- Comunicación.

La génesis y la dinámica de un grupo, vienen determinadas por el grado de autenticidad de las comunicaciones que se abren y que se establecen entre sus miembros, es así como las necesidades -- interpersonales pueden encontrar satisfacciones adecuadas.

Toda actividad social postula intercambio de información,⁽³⁾ ya sea entre los miembros de un mismo grupo o de grupos diferentes.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los

(3) La información es una operación (la acción de informar) y un contenido (lo que se informa) que tienden a una reducción del desorden. Anziéu -- Didier.

grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales.

Quienes están enterados de las causas del grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás.

La explicación científica de la naturaleza de la comunicación humana, tuvo su origen en los descubrimientos de la cibernética ⁽⁴⁾

Comunicación, es el proceso a través del cual es posible la transmisión y recepción de ideas, datos, opiniones, actitudes, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión y acción no sólo entre los individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc.

1.1 Tipos de comunicación.

La comunicación según los instrumentos utilizados puede ser:

- Verbal. Para comenzar y establecer el contacto con el otro, - alguien utiliza el lenguaje oral o escrito, es lo más frecuente y más habitual.
- No Verbal. Todo recurso o instrumento que permita o favorezca el contacto con el otro, pertenecen a este tipo los gestos, expresiones faciales, posturas, etc.

De acuerdo a las personas que intervienen en el proceso de comunicación puede ser:

(4) La cibernética se ha definido como la teoría del control y de la comunicación en la naturaleza, las máquinas y la sociedad. Fernando Arias Galicia.

- Comunicación entre dos. Esta puede ser personal, cuando constituyan un encuentro entre dos seres que se perciben en relaciones de reciprocidad o de complementariedad, tales como la amistad, amor, fraternidad, etc.
- Comunicación en grupo. Puede ser clasificada en comunicaciones de intra-grupo, donde esta se establece entre los miembros de un mismo grupo; y en comunicaciones inter-grupos que conciernen a los contactos y los intercambios entre dos o más grupos.

Finalmente, según los objetivos que persigue la comunicación, esta puede ser:

- Comunicación consumatoria. Tiene como único fin el de intercambio de información con el otro sujeto, revistiendo formas como la de "hablar por hablar".
- Comunicación instrumental. Es siempre por lo contrario, utilitaria y lleva consigo segundas intenciones; el intercambio con el otro sujeto es buscado, iniciado y establecido para fines de manipulación.

1.2.- Componentes de la comunicación.

- a).- Emisor.- Es aquel que toma la iniciativa para exteriorizar la comunicación, debe ser capaz de percibir y discernir - cuándo, en qué y cómo el receptor es accesible, debe poder transmitir su mensaje en términos que sean inteligibles; de manera que a lo largo de la comunicación, sus comportamientos y actividades deben obedecer, para ser funcionales, a las leyes psicológicas de la motivación, la percepción y la expresión.

- b).- Receptor.- Es aquel al que se dirige el mensaje, lo captará en la medida en que este psicológicamente sincronizado y al mismo tiempo, sintonizado con el emisor.
- c).- Mensaje.- Constituye el contenido de la comunicación; si -- consiste únicamente en una información, será un mensaje -- ideacional; si expresa un sentimiento o un resentimiento será afectivo y según sea positivo o negativo estará cargado de ternura o agresividad. Puede implicar elementos a la vez intelectuales y afectivos, en este caso, será un mensaje vital ya que transmite información de vital importancia para el receptor.

Para evitar deformación en lo que se desea transmitir el mensaje debe reunir los siguientes requisitos:

- credibilidad
- utilidad
- claridad
- continuidad y consistencia
- adecuación en el medio
- disposición del auditorio

d).- Código.- Está constituido por el grupo de símbolos utilizados para formular el mensaje de forma que tenga un sentido para el receptor. El código más utilizado es el lenguaje escrito u oral, también lo es la música, plástica, cine, t.v., etc.

e).- Puesta en relieve y camuflaje.- Conjunto de decisiones que el emisor debe tomar, antes de entrar en comunicación, en cuento al contenido del mensaje y al código utilizado, deberá esforzarse en poner en relieve el mensaje emitido, si -- usa un código público. Si usa un código secreto, deberá camuflar su mensaje de tal forma, que lo haga imperceptible e

indecifráble a todos aquellos a los que no va destinado.

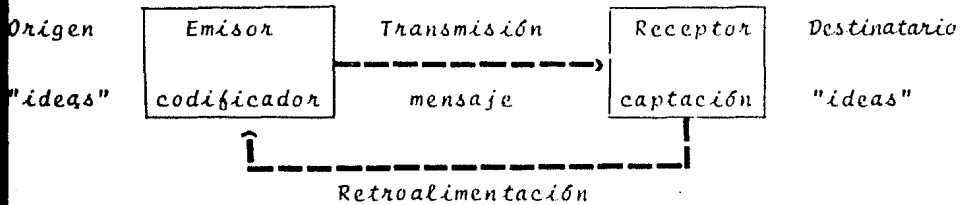


Fig. 2 Proceso de Comunicación

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización, pero también ha sido factor de desintegración de los grupos cuanto ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

2.- Cohesión.

Cuando cada miembro de un grupo se siente plenamente aceptado, - cuando ha obtenido garantías de los derechos igualitarios en las decisiones, un grupo de trabajo llega a integrarse.

Una vez que la comunicación es válida y los miembros se han hecho capaces de dialogar entre sí, de sensibilizarse, sus relaciones alcanzan un alto nivel de cohesión, esta se manifiesta en -- una atmósfera agradable, en la cooperatividad, en la integración del grupo y en general en las relaciones humanas más o menos satisfactorias.

Cohesión significa solidaridad y cuanto más cohesión existe en -- el grupo más probable es que cuente con valores, actitudes y -- normas de comportamiento comunes.

El grado de cohesión de un grupo está íntimamente relacionado -- con el patrón sociométrico; el cual se puede definir como las relaciones de amistad o antipatía que existen entre los miembros -- de todo el grupo y afecta de tal manera, que dicho grupo puede -- ser útil o perjudicial a la organización como sistema total.

3.- Conflicto.

Es un estado de tensión incrementado, caracterizado por la vaciación, la duda, la fátiga y a menudo por un completo bloqueo de las actividades generales del grupo. Resulta de dos tendencias que exigen respuestas iguales pero incompatibles, que en sí sirven a una función motivacional.

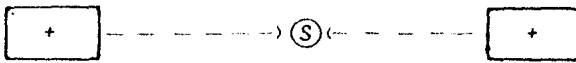
La fuentes del conflicto pueden encontrarse en todos los niveles de la organización, debido a cuatro causas:

- a).- Los miembros del grupo trabajan muy intensamente y son interdependientes.
- b).- Los miembros del grupo difieren radicalmente en su creatividad.
- c).- Los miembros del grupo poseen distintos valores y necesidades.
- d).- Los grupos deben tomar decisiones que son vitales para su continuidad.

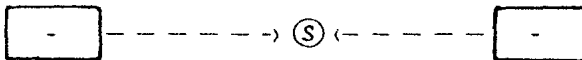
Los psicólogos clasifican a los conflictos en cuatro categorías:

- a).- Atracción-Atracción: cuando dos metas mutuamente exclusivas y atractivas están presentes.

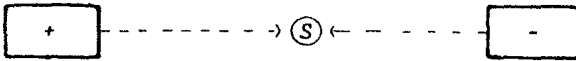
- b).- Evitación-Evitación: cuando el organismo es forzado a escoger una de dos metas indeseables.
- c).- Atracción-Evitación: cuando el mismo objeto-meta es atractivo y no atractivo al mismo tiempo.
- d).- Doble Atracción-Evitación: hay dos metas mutuamente excluyentes, cada una de las cuales poseen valencias positivas y negativas.



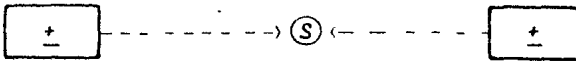
Conflicto atracción-atracción



Conflicto evitación-evitación



Conflicto atracción-evitación



Conflicto doble atracción-evitación

Fig. 3 Clasificación de los Conflictos

+, - valencias positivas y negativas de las metas

S sujeto

4.- Roles.

El rol de una función conductual exhibida por alguien que ocupa una posición dada; un producto de la interacción entre su propia personalidad y la posición situacional que ocupa.

Se puede entender al rol como:

- Rol percibido.- Es la posición de la conducta asociada a una cierta posición en una organización social.
- Rol desempeñado.- Es la conducta que manifiesta un individuo en una posición particular, dentro de una organización social.
- Rol esperado.- Es el conjunto de expectativas que los miembros del grupo sostienen, en relación con la conducta de alguien en una posición particular en el grupo.
- Rol predicho.- Se refiere a las expectativas que están basadas en probabilidades.
- Rol prescrito.- Designan las expectativas relacionadas con las normas regulativas del grupo.

Se han identificado tres tipos de roles asumidos por ciertos - miembros del grupo.

- a).- Roles de tareas de grupo: representan conductas que contribuyen a que el grupo solucione sus problemas y alcance sus metas y objetivos.
- b).- Roles de mantenimiento: representan conductas que contribuyen a la organización del grupo, la armonía entre sus miembros y la satisfacción de necesidades socioemocionales.

c).- Roles individuales: conductas que básicamente sirven a las necesidades privadas de cada individuo con escasa o ninguna relación con el grupo como sistema social.

El buen desempeño del rol o papel que tiene una persona dentro del grupo, de acuerdo a la posición que ocupa, contribuyen a la estabilización de éste a través de las relaciones emotivas entre sus miembros individuales.

5.- Liderazgo.

Consiste en cumplir con un tipo particular de rol, definido fundamentalmente como el poder o la capacidad para influir en los demás.

Se considera a la persona que cumple con este papel como líder.

Tipos de líder y características. (5)

a).- Autoritario.

- Toda la política es determinada por el líder
- Las técnicas y los pasos activos son dictados por la autoridad, uno a la vez, de modo que en buena parte siempre hay incertidumbre acerca de los pasos futuros.
- El líder dicta habitualmente la tarea de trabajo particular y determina el compañero de trabajo de cada miembro.
- El dominador tiende a ser "personal" en sus alabanzas y críticas de la labor de cada miembro, se mantiene alejado de activa participación en el grupo, excepto durante las demostraciones.

(5) Ralph K. White y Ronald O. Lippitt, *Autocracy and Democracy*.

b).- Democrático.

- Todo punto político, es objeto de una discusión y decisión de grupo, alentado y auxiliado éste por el líder.
- Se obtiene una perspectiva de la actividad durante el período de discusión. Se trazan los pasos generales para la meta del grupo y cuando se requiere de consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternos de entre los cuales se puede elegir.
- Los miembros están en libertad para trabajar con quien escojan y la división de tareas queda a cargo del grupo.
- El líder, se muestra "objetivo" o "concentrado en los hechos" al alabar o criticar, tratando de comportarse como un miembro común del grupo, pero sin realizar gran parte de la labor.

c).- Laissez-faire.

- Da completa libertad para decisiones del grupo o del individuo, con un mínimo de participación del líder.
- El líder proporciona varios materiales y aclara que dará información cuando le sea solicitada.
- El líder no participa en lo absoluto.
- Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre actividades de los miembros, salvo que fuese interrogado en forma directa; no se hace intento alguno para valorar o regular el curso de los acontecimientos.

De lo anterior podemos deducir que la tarea del líder no es nada fácil, debido a que requiere una ética de altura y una disciplina en el respeto a los semejantes, así como una capacidad en la valorización de los mismos.

6.- Sensibilización.

Esta tiene por objeto, lograr que las personas sientan y se comporten diferentemente (no que simplemente piensen diferente) -- respecto del manejo cotidiano de los problemas humanos.

Dentro de la organización, la capacidad de percibir correctamente lo que piensan y sienten los demás, se conoce como sensibilidad social o empatía, y significa no ponerse en lugar de otros y proyectar sus propios sentimientos, sino más bien, comprender como - piensa y siente.

La sensibilidad social busca la flexibilidad conductual, a través de un adiestramiento que trata de engendrar cambios de actitud y de conducta por medio de:

- Mayor autocomprensión.- Es aprender a conocer las defensas que utilizamos para desviar las amenazas reales o imaginarias de - nuestra seguridad personal.
- Una mayor comprensión de los demás.- Es crear un clima en el - que la gente pueda observarse, estudiarse y reaccionar entre - sí.

Un grupo puede determinar su éxito o fracaso, a medida que desarrollan su sensibilidad, esto es, que tienden a reconocer los roles de miembros funcionales que ayudan al desarrollo del grupo, y bloqueadores que se interponen a su desarrollo.

Algunos miembros no tienen conciencia de lo que ocurre realmente en reuniones de grupo; las expresiones faciales, la denominación, la formación de camarillas, el bloqueo activo, todo ello y mucho más constituyen importantes claves para el diagnóstico de una -- ausencia de sensibilidad social.

C A P I T U L O I I I

LA SOCIOMETRIA

A).- FUNDAMENTOS DE LA SOCIOMETRIA

1.- Antecedentes.

Todos hemos escuchado el oscuro refrán de que se conoce a un hombre por sus amigos y todos somos testigos del espectáculo de una comunidad que aparentemente es homogéna, pero que se disuelve en las amistades, alianzas y antagonismos que la componen. De este tipo son los fenómenos que Jacob L. Moreno y sus seguidores se proponen reducir a un cierto ordenamiento mediante la técnica conocida con el nombre de Sociometría.

Jacob L. Moreno nació en Bucarest, Rumanía; el 22 de mayo de - - 1892. Inició sus estudios en la Universidad de Viena, posteriormente fué miembro de la Facultad de Filosofía, más tarde estu---diante de medicina, se doctoró en esta carrera en 1917. A par--tir de entonces fué oficial de sanidad y a la vez, psiquiatra dedicado a la práctica particular. Manifestó un profundo interés por el psicodrama; fundó el Teatro de la Espontaneidad y en 1922, llegó incluso a crear un escenario especialmente adaptado a su - idea, y a trabajar en los siguientes campos:

- Psicoterapia de grupo
- Sociometría
- Interpretación de roles

En 1925 llegó a los E.U.A., donde adquirió licencia de médico - en Nueva York, en 1935 se naturalizó norteamericano. Desde entonces, se dedicó cada vez más al psicodrama, sociometría y la - psicoterapia de grupo.

a presente investigación posee como principal materia de estudio, los trabajos realizados por Moreno en el campo sicométrico.

La sociometría tuvo su origen en los E.U.A., debido a que el norteamericano gusta de expresar sus estimaciones, en status y en cifras, además estaban organizados en pequeños grupos que gozaban de una autonomía de acción, por lo que resultó más fácil hacerlos participar en experimentos y en investigaciones. Una condición más que favoreció el nacimiento de la Sociometría fue la relativa ausencia de una ideología común, religiosa o cultural, que fuera lo bastante poderosa para rechazar el desarrollo de los pequeños grupos.

Es así, como la sociometría aparece entonces como la cristalización más avanzada y más ordenada de la tendencia a describir y a medir la dinámica de los grupos, tendencia que ha sido la de las ciencias sociales en el curso de los últimos años.

2.- Concepto de Sociometría.

La sociometría ha sido definida como el método usado para el descubrimiento y manipulación de las configuraciones sociales, midiendo las atracciones y repulsiones entre los individuos de un grupo. (6)

El fin esencial de la sociometría, consiste en definir y medir al hombre como ser social, el socius.

Existen técnicas que más han contribuido a instaurar y a establecer solidamente la objetividad de la sociometría:

- Psicodrama.- Conduce a técnicas de juegos escénico.

(6) Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales: Pardiñas Felipe. Pág. 103

- Sociodrama.- Estudio sistemático de los grupos restringidos.

Y los progresos más importantes de esta técnica son:

- Teoría del átomo social
- Teoría del tele
- Teoría de la red de la comunicación

3.- Teoría del Tele y el Atomo Social.

Observando 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 él, - siendo éstas en mayor o menor grado. Este núcleo de relaciones constituye la más pequeña estructura social: el átomo social de finido como "la unidad social viviente más pequeña e indivisible!"

Al funcionar en la conducta humana, el átomo social tiene dos -- perspectivas diferentes:

- a).- Psicológica.- El átomo social se refiere a las personas y a sus relaciones con otras, incluyendo una relación sentimental.
- b).- Colectiva.- En la que no es necesaria la presencia de una - relación sentimental previa.

Mientras que ciertas partes de estos átomos sociales parecen limitarse a los individuos que participan en ellos, otras partes - se relacionan con partes de otros átomos sociales, y éstos últimos a su vez con otros, formando así cadenas complejas de inter relaciones que se designan bajo el nombre de redes sociométricas, las cuales tienen por función formar la tradición social y la -- opinión pública. Cuando se descubrió que los átomos sociales y las redes poseen una estructura duradera y que su desarrollo si-

que cierto orden, se admitió la existencia de otros procesos, - siendo uno de ellos el más difícil de describir; el proceso de atracción o de rechazo que se ejerce entre tal o cual individuo. Estas corrientes afectivas, aparentemente son el origen del átomo social y las redes sociométricas. A este proceso se le ha de nominado tele: es el factor fundamental en el que se basa nuestra percepción de los otros. No los vemos tal y como son, y ni siquiera como nosotros somos, sino como son en relación a nosotros. (7)

En el tele existen tres posibles relaciones

- Simpatía o aceptación
- Antipatía o rechazo
- Indiferencia

El tele entre dos individuos puede ser meramente virtual; sólo - puede volverse activo cuando los individuos se encuentran o cuando sus sentimientos y sus ideas se encuentran a distancia, provocada por algún tipo de comunicación.

Se consideran atributos del tele:

- La intensidad.- En la aceptación o rechazo de un ser humano hacia otro.
- Sensibilidad.- Esta va a variar considerablemente entre dos individuos.

Se presentan algunos tipos de tele como:

- Tele sencillo.- Surge cuando sujeto y objeto de la relación tienen entre sí un flujo libre de tono emocional.

(7) Sociometry and Science of Man. Pág. 275

- *Sufratele.*- Es la incompatibilidad de dos individuos relacionados, cuyos sentimientos mutuos chocan.
 - *Tele ambivalente.*- Dos individuos relacionados tienen senti--- mientos mutuamente ambivalentes.
 - *Proyectivo.*- Significa que un individuo de la relación tele -- proyecta un tono sentimental más fuerte que el otro individuo.
 - *Retroyectivo.*- Un individuo acepta en sí los tonos sentimentales de otros individuos y les infunde una nueva intensidad de volviendoselos a otros.
 - *Tele por personas, objetos y símbolos.*- Al ir madurando el individuo, la sensibilidad e intensidad de sus relaciones tele -- puede ir de personas a objetos, de objetos a símbolos, en ese orden.
 - *Tele positiva.*- Transmite la idea de un marcado entusiasmo por las personas, objetos y símbolos.
 - *Tele negativa.*- Transmite la idea de un marcado rechazo por -- las personas, objetos y símbolos.
 - *Tele neutral.*- Refleja un sentimiento de indiferencia por las personas, objetos y símbolos.
- 4.- *Test Sociométrico.*

La necesidad de relación afectiva se refiere al deseo de que nos acepte la gente y tener buenas relaciones con los demás; debido a que las personas se muestran sensibles ante el hecho de gustar o no gustar a otros, la Administración del Test Sociométrico, se prepara de modo que proteja el carácter privado de las preferencias del individuo, y que éste no tema revelar sus verdaderos -- sentimientos.

El test sociométrico es un instrumento que sirve para medir la importancia de la organización que aparece en los grupos sociales, permitiendo determinar la posición de cada individuo de acuerdo a las atracciones y rechazos manifestados en el seno del grupo. Consiste en que cada miembro escoge de entre los otros miembros a aquellos con quienes prefiere asociarse en situaciones específicas. (Ver fig. 4)

El test sociométrico no es exclusivamente una técnica de elección, sino un test de mención; debido a que considera relaciones susceptibles de reciprocidad -puesto que se puede mencionar y ser mencionado- permite determinar el número de menciones ajenas y el número de menciones de las que uno mismo es objeto, así como los autores de estas menciones.

Moreno en su estudio del test sociométrico plantea tres fases distintas:

- a).- Las elecciones espontáneas revelan cuantos miembros de su propio grupo son deseados como compañeros por un individuo.
- b).- Las motivaciones de esas elecciones, delimita los motivos de las atracciones y los rechazos de que un individuo ha sido objeto en su grupo.
- c).- Determinismo de las elecciones; el determinismo de las atracciones y los rechazos es estudiado por medio del test de espontaneidad, éste registra la gama de las expresiones mínimas verbales desencadenadas, proporciona indicaciones, características sobre la estructura de la personalidad del sujeto en acción sobre su participación en la situación vivida y también sus relaciones con la persona o las personas que en dicha situación participan con él.

Para obtener resultados óptimos en el empleo del test sociométrico, se requiere necesariamente ciertas situaciones tales como:

C U E S T I O N A R I O

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con -
compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad
de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir
al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el pro-
pósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en
primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en se-
gundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus elec-
ciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de ca-
rácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario _____

Nombre _____

Puesto _____

Fecha: Día _____ Mes _____ Año _____

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas - -
elecciones.

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas - -
elecciones.

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general
(Política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden gene
ral?

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas --- elecciones.

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas - - elecciones.

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas - -
elecciones.

.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas - -
elecciones.

.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro -
grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

Gracias por su colaboración.

- a).- Una situación amistosa y espontánea sin hostilidad, duda o misterio.
- b).- Situaciones en las que exista una atmósfera tolerante y no cuando se expone un tema emocional.
- c).- En grupos que se sientan en libertad para hacer cualquier elección y a los que se les ha hecho saber que los resultados serán utilizados.
- d).- Que los sujetos que participan sean atraídos unos hacia - - otros por uno o varios motivos.
- e).- Que se haya elegido un criterio con respecto al cual los sujetos se sientan obligados a responder, en el momento del test con una gran espontaneidad.
- f).- Que los sujetos estén suficientemente dispuestos a responder sinceramente.
- g).- Que el motivo elegido para la prueba sea poderoso, duradero y preciso, y no débil, pasajero y vago.

Cabe hacer mención que solo puede clasificarse como sociométrico el test que trata de determinar los sentimientos recíprocos entre los individuos con relación al mismo motivo.

Las técnicas sociométricas deben aceptarse con buena voluntad como un medio para conocer y comprender mejor la estructura real - del grupo, logrando esto a través de una investigación de campo, dentro de la cual es importante considerar las dificultades una por una e intentar superarlas.

La primera dificultad con que generalmente se enfrenta el investigador, es la ignorancia con respecto de la investigación sociométrica, puede ser útil esclarecer la opinión a este respecto, en conversaciones completas y claras dirigidas en primer lugar a pe

peños grupos íntimos y luego si es necesario en conferencias abiertas.

Un obstáculo más a vencer es la resistencia del individuo a la aplicación del test, la cual puede deberse al temor que el sujeto experimenta de que se manifiesten, ante los ojos de los demás sus preferencias y rechazos y teme conocer los sentimientos de los otros a su respecto, así como la posición a la que aspira en el grupo.

La primera tarea del investigador consiste en disipar, uno por uno, todos los males entendidos y todas las aprensiones que han valido a la luz en el grupo objeto de la investigación. Solo entonces los miembros del grupo estarán en condiciones de apreciar las ventajas que pueden resultar de un análisis sociométrico serio, tales como:

Una coordinación mejor equilibrada para su grupo.

Una situación más estable para cada miembro del grupo.

El investigador debe hacer todo lo posible para asegurar por parte de los miembros del grupo, una colaboración sin reserva; ya que cuanto más espontánea sea esta colaboración, más valerosos serán los resultados de la investigación y más provechosos para aquellos a quienes se investiga.

Una vez superados los obstáculos, se cuenta con la colaboración de los individuos sujetos a estudio, los cuales durante la aplicación del test sociométrico pasan por una serie de etapas:

1.ª.- El sujeto esboza todas las situaciones en las que actualmente se encuentra y atribuye a cada individuo que participa en ella su rol característico.

2.ª.- Se esfuerza por clasificar ante sus propios ojos, los sentimientos que experimenta con respecto a él.

ra.- Intenta adivinar que experimenta cada uno de sus compañe-
os con respecto a él y descubrir sus razones.

ta.- Intenta imaginar los sentimientos que experimentan entre sí.

ta.- Cuando ha finalizado su propia autoestimación, puede soli-
itar a cualquiera que conozca bien su situación que proceda a -
na estimación a su respecto, independiente de su propia estima-
ión.

El proceso antes descrito es el que debe seguirse tanto para la
ealización como para la aplicación del test sociométrico; y los
resultados que de él se obtengan son útiles al investigador para:

Encontrar puntos fuertes y débiles en un grupo.

Hallar tanto a los conductores como a los miembros aislados, -
que no participan.

Ubicar a los líderes y asignar personas para comisiones que --
trabajaran conjuntamente.

Sugerir cuándo y cómo podrían reorganizarse los grupos.

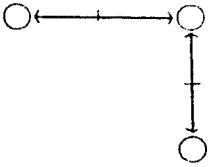
.- Sociograma.

Las respuestas a un cuestionario o test sociométrico se pueden -
esumir en la representación gráfica llamada sociograma.

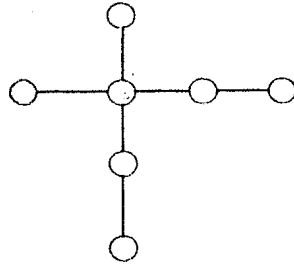
El sociograma es un método que permite la exploración de los he-
chos sociométricos, en éste se puede observar la posición que --
ocupa cada individuo en el grupo, así como todas las interrela-
ciones establecidas entre los diversos individuos, también pro--
porciona un cuadro descriptivo de la estructura del grupo mismo.
Puede dar una visión de los esquemas de asociación, de su cohe-
sión, sus camarillas y su potencial de organización.

Pasos a seguir para la realización de un sociograma.

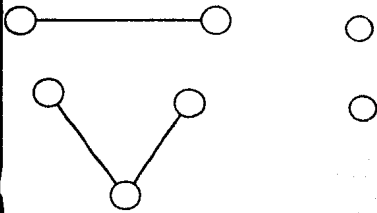
- a).- El grupo debe estar completamente informado acerca de la -- técnica, su propósito y naturaleza.
- b).- Las preguntas deben ser cuidadosamente formuladas, tanto -- con respecto a su contenido como a su expresión, a fin de -- obtener información sobre las relaciones específicas deseadas.
- c).- Los resultados deben registrarse en la hoja de resumen de -- la prueba. (ver fig. 5)
- d).- Hacer un sociograma ubicando a todos los individuos en el -- diagrama conservando estas ubicaciones para todas las pre-- guntas, cada una de las cuales requiere un diagrama separa-- do.
- e).- Al dibujar el sociograma los líderes deben ser ubicados cer-- ca del centro, los miembros aislados en la periferia.
- f).- Analizar los resultados, buscando: (ver fig. 6)
 - Las elecciones mutuas.
 - Las cadenas.- atracciones o rechazos entre individuos.
 - Las islas.- pares o pequeños grupos de individuos no elegidos.
 - Los triángulos.- formado por tres individuos compatibles o incompatibles.
 - Los aislados.- no elegidos, ni rechazados por ninguno.
 - Los líderes.- elegidos por muchos.
 - Estrellas.- estructura formada por cinco o más individuos - que rechazan, aceptan o rechazan y aceptan a un mismo indi-- viduo situado en el centro de la estrella.
 - Parejas y estrellas pueden existir:
 - atracción o rechazo recíproco
 - indiferencia-rechazo
 - atracción-rechazo
 - indiferencia-atracción



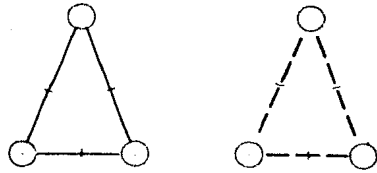
a) Elecciones mutuas



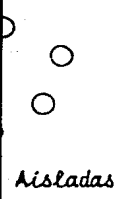
b) Cadenas



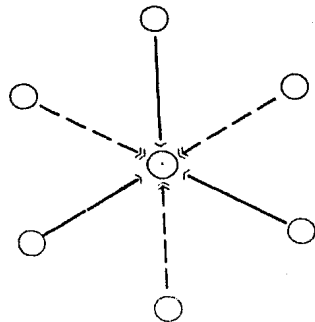
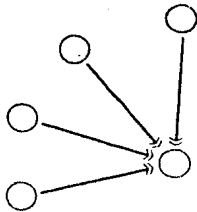
c) Islas



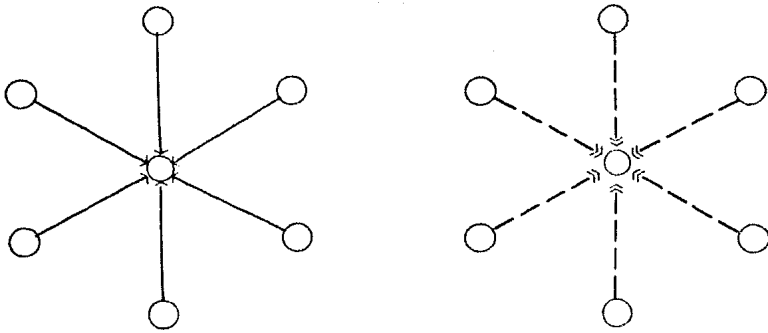
d) Triángulos



Aisladas



f) Líderes



g) Estrellas

Fig. 6 Estructuras típicas en el interior de los grupos.

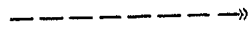
g).- La simbología más frecuentemente utilizada es:



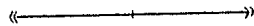
Hombre



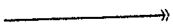
Mujer



Rechazo o antipatía



Aceptación mutua



Aceptación o
Simpatía



Indiferencia

medida que se leen con más cuidado los sociogramas se advierte la aparición regular de determinadas estructuras, razón por la cual es necesario tener en cuenta:

- 1).- Que puede obtenerse información siguiendo a una persona a través de todo el proceso.
- 2).- Debe trazarse y examinarse el esquema total.
- 3).- Las cadenas largas pueden indicar que el grupo trabaja como una unidad.
- 4).- Las líneas confusas sin esquema determinable sugieren la falta de unidad grupal o la ausencia de conducción reelevante.
- 5).- Los pequeños grupos sin líneas de comunicación hacia otros miembros o subgrupos sugieren la formación de camarillas.
- 6).- Los individuos con el mayor número de elecciones prometen ser los mejores líderes en la situación particular estudiada.

.- Psicodrama y Sociodrama.

Una de las técnicas que ha contribuido a lograr el desarrollo que ha tenido la Sociometría es el psicodrama.

El psicodrama es la técnica que busca la verdad mediante métodos dramáticos; su dominio es el de las relaciones interpersonales y el del microcosmos individual.

Para la realización de un psicodrama es necesario contar con cinco instrumentos:

- 1).- Escenario.- procura al sujeto un espacio vital donde puede actuar en múltiples direcciones, ha menudo es estrecho y sofocante; sobre éste el sujeto puede librarse de coacciones -

intolerables y sentirse en condiciones de dar libre curso a sus sentimientos y expresarlos abiertamente.

El psicodrama puede realizarse en cualquier lugar; sala de clase, casa familiar, centro de trabajo.

- 2).- El sujeto.- a éste se le pide que sobre el escenario sea él mismo y no un simple actor, ya que el actor se ve forzado a sacrificar su propio yo, ante el rol que le impone el director de escena, debe de tener la libertad de expresarse - con toda espontaneidad, para pasar así del nivel verbal a la acción y así obtener su participación con otras personas y con objetos.

El sujeto tiene como participantes a las personas que componen su microcosmos social - familiares, compañeros de trabajo, jefe, etc.- o bien a actores que los representan llamados egos auxiliares.

- 3).- El director.- debe estar siempre dispuesto a introducir en la acción dramática todo indicio presentado por el sujeto, - cuidar que la línea adquirida por la producción del sujeto corresponda a la línea de su vida y velar para que la producción no pierda contacto con el auditorio.

- 4).- Equipo de los egos auxiliares.- personas con conocimientos psicológicos que poseen un doble rol:
- Ayudan al paciente representando los personajes reales o imaginarios de su drama vivido.
 - Están asociados al trabajo del director.

- 5).- Auditorio.- desempeña un rol doble:
- Ayuda al actor en su acción dramática, con sus ruidosas manifestaciones.

- Ayudado por el sujeto sobre la escena se hace a su vez actor para ayudar a éste a su acción dramática.

Con la conjunción de los instrumentos antes mencionados el psicodrama permite al sujeto vivir una experiencia nueva y amplia.

Dentro del psicodrama el sujeto se ve así mismo, se oye hablar; pero sus acciones y pensamientos, sus sentimientos y percepciones no vienen de él, vienen de otra persona, el psicodramaturgo, y de otras personas, los egos auxiliares que son dobles o espejos de su espíritu.

Sociodrama.

El sociodrama al igual que el psicodrama es otra de las técnicas que ha ayudado al progreso de los estudios desarrollados por la Sociometría.

Se ha definido el sociodrama como un método de investigación activo y profundo, sobre las relaciones que se forman entre los grupos y sobre las ideologías colectivas, representa dramáticamente un problema concerniente a los miembros del grupo, con el fin de obtener una vivencia más exacta de la situación y encontrar una solución adecuada.

El objetivo que persigue un sociodrama es la presentación de situaciones problemáticas, ideas contrapuestas, actuaciones contradictorias, para luego suscitar la discusión y la profundización del tema.

Las representaciones deben de ser breves y evitar disgregaciones en diálogos que desvían la atención del público.

Para la realización de un sociodrama se deben de considerar los siguientes pasos:

- a).- El grupo elige el tema del sociodrama.
- b).- Se selecciona a un grupo de personas encargadas de la drama tización. Cada participante es libre de elegir su papel de acuerdo a sus intereses.
- c).- Una vez terminada la representación se alienta un debate -- con la participación de todos los miembros del grupo, con el fin de encontrar resultados a los problemas presentados.

Con el propósito de distinguir la diferencia básica que existe entre el psicodrama y el sociodrama tenemos que:

El estudio que realiza el psicodrama enfoca su atención sobre el individuo sus problemas personales y su personalidad, por el con trario, el sociodrama enfoca su atención sobre el grupo, los pro blemas existentes dentro de él y sus relaciones.

B).- LOS RECURSOS HUMANOS Y LA SOCIOMETRIA.

Partiendo de los estudios realizados acerca de la evolución que ha tenido la Administración (Capítulo I), se considero que para el óptimo desarrollo de las funciones de toda organización, esta requiere de tres recursos fundamentales:

- 1.- Recursos Humanos (miembros de la organización).
- 2.- Recursos Financieros (dinero, materia prima, equipos, etc.).
- 3.- Recursos Técnicos (instructivos, procedimientos).

La naturaleza humana es la más difícil de comprender, la falta de comprensión es algo de lo más común entre el personal de una organización.

Considerando que el destino de la organización dependerá en gran parte de sus recursos humanos, establecimos la necesidad de realizar un análisis a las relaciones existentes dentro de los gru-

pos de trabajo formados en la misma, teniendo en cuenta que todo individuo se integra a una organización, buscando satisfacer sus necesidades primarias indispensables para la conservación de la vida, y sus necesidades secundarias (seguridad, sociales, estima y autorealización).

Nos ocupamos básicamente dentro de este estudio a las necesidades sociales, es decir aquellas en las que el individuo desea pertenecer a un grupo y ser aceptado dentro de él, para lo cual se efectuó un estudio acerca de la evolución que han tenido los grupos en el desarrollo de la organización así como sus características, propiedades y su clasificación.

Debido a la ausencia de una rama dentro de la Administración que enfoque su atención a la medición de la aceptación o rechazo de un individuo dentro de su grupo de trabajo y de acuerdo a nuestros estudios realizados, encontramos que dentro de la Psicología, una de las ciencias auxiliares de la Administración, existe una técnica que se encarga del estudio del individuo dentro de un grupo; la Sociometría que con sus diferentes teorías brinda una herramienta más al Administrador, para alcanzar la satisfacción de las necesidades del individuo, con el fin de evitar que las insatisfacciones sufridas se vean reflejadas en la productividad, sus relaciones con los demás, su modo de sentir y de comportarse logrando con esto la ubicación y adaptación al grupo -- que más le convenga para el mejor desarrollo de la organización.

Es así como la Sociometría, es una ayuda valiosa para compaginar un equipo.

C A P I T U L O I V

APLICACION DE LA TECNICA SOCIOMETRICA
 "COMPANIA MEXICANA DE AVIACION"

Las fuentes a las que se acudió para recabar la información que se presenta en esta investigación fueron las Gerencias de Relaciones Públicas y Relaciones Industriales, las cuales nos proporcionaron publicaciones emitidas por la Compañía, que contienen la información acerca de la historia de la misma, así como también nos facilitaron la realización de entrevistas con los jefes de dichas gerencias.

El resultado y análisis de la información captada, se presenta a continuación:

A).- EVOLUCION DE LA COMPANIA MEXICANA DE AVIACION.

Mexicana remonta su historia hasta el principio mismo de la Aviación Comercial en América, fundada en México el 12 de julio de 1921, denominada Compañía Mexicana de Transportación Aérea, por los señores Harry J. Lawson y L.A. Wiship.

En el año de 1924, los señores George H. Rhil y Mallory adquirieron los bienes de la Compañía de Transportación Aérea. El señor Rhil se dedicaba a negocios bancarios y al ver los pequeños aviones del circo aéreo, dando exhibiciones en Tampico, 4 Lincoln Standard, los compró siendo éstos el material de vuelo inicial de la Compañía Mexicana de Aviación; la cual adquirió esta denominación en Tampico el 20 de agosto de 1924, constituyéndose como Sociedad Anónima ante Notario Público.

El primer vuelo de itinerario fue inaugurado el 15 de abril de 1928, llevando consigo pasajeros y correo, en la ruta de Ciudad de México-Tuxpan y Tampico.

Con pasos agigantados y las peripecias de sus primeros años, la Empresa adquirió los aviones trimotores Ford, con una capacidad de 13 pasajeros, y de esta manera se incorporo a la transportación aérea masiva de aquellos días.

Poco tiempo después los señores Rhil y Mallory, convencieron a R. B. Piper y Carl V. Schlaet, de que aportaran un capital extraordinario de 25,000 dólares, para integrar una empresa más solvente e incrementar así el capital inicial de \$50,000.00 (mexicanos) de la Compañía.

En septiembre de 1934, un avión Lockheed Electra, para 10 pasajeros, inauguró un servicio bisemanal uniendo la ciudad de México y Los Angeles California, en el año siguiente, el 18 de diciembre de 1935 las operaciones de las Aerovías Centrales fueron absorbidas por la empresa.

En marzo de 1946 las acciones que entonces estaban en poder de Pan American, fueron reducidas de un 45% al 41% como resultado de las nuevas leyes mexicanas.

La división de carga de la empresa fué formada el 14 de julio de 1949, y el 6 de noviembre otro adelanto fué alcanzado con la entrega en la ciudad de México, del primero de tres Douglas DC-6, ordenados por Mexicana.

Pero la senda el progreso no era totalmente recta, hacia fines de 1958 surgieron rumores de una fusión con Aeronaves de México, y en enero de 1959 una huelga en las líneas aéreas nacionales, casi paralizó a la Aviación Comercial de México; se modificó cierta autorización de rutas en detrimento de la C.M.A., circularon rumores, en 1961, de que efectivamente todas las aerolíneas mexicanas se fusionarían.

Esta crisis fué superada y Mexicana continuó operando en todas las rutas principales durante la mitad de la década de los sesentas.

Por entonces siguió un período en el cual el aumento de gastos y problemas laborales condujeron a la C.M.A., al borde de la banca rota, al extremo de pedir la suspensión de pagos, para poder indemnizar a sus acreedores. En 1967, el ingeniero Crescencio Ballesteros, actual presidente del Consejo de Administración de la empresa, adquirió las acciones que estaban en poder de Pan American (un 35% del total) y empezó con esto un proceso de reorganización, bajo la administración del señor Manuel Sosa de la Vega, desde entonces Director General de Mexicana de Aviación.

Entrando a su segundo cincuentenario de operación ininterrumpida, Mexicana presenta la imagen vigorosa de una compañía en plena expansión, con una red de rutas domésticas que cubren más de 20 -- ciudades:

Mexicali	México
Minatitlán	Tuxtla Gutiérrez
Guadalajara	Nuevo Laredo
Villahermosa	Oaxaca
Puerto Vallarta	Monterrey
Mérida	Acapulco
Mazatlán	Tampico
Can Cún	Ixtapa
Hermosillo	Veracruz
Cozumel	Los Cabos
La Paz	Tijuana
Campeche	Cd. del Carmen
Manzanillo	

En cuanto a servicios internacionales, conecta en los E.U.A.:

Seattle	Los Angeles
San Luis	San Antonio
Filadelfia	Denver
Chicago	Kansas City

Harling
Miami

Dallas
San Francisco

y en Centroamérica:

San Juan Pto. Rico
Kingston
Jamaica

La Habana
Guatemala
San José Costa Rica

En la actualidad Mexicana de Aviación, de los 150 km. de la ruta con que inició sus operaciones entre Tampico y Tuxpan, el sistema se ha convertido en una red que cubre más de 98,127 km.

A fines del año pasado se revisaron los tres Contratos Colectivos de Trabajo con los sindicatos que agrupan a pilotos, sobrecargos y personal de tierra, en condiciones satisfactorias para las partes.

Los incrementos salariales y prestaciones otorgadas a estos tres grupos y al personal de confianza sobrepasaron los ochenta millones de pesos mensuales, demostrando una vez más el deseo de la empresa de otorgar a sus trabajadores los mayores beneficios a su alcance, sin poner en peligro su estabilidad económica.

Estos aumentos, más los registrados en el costo del combustible, tanto en México como en el exterior, así como los de todas las compras que efectúa la empresa, obligaron a C.M.A., a solicitar el incremento en tarifas de pasajes y carga.

Así, C.M.A., concluyó el año pasado con 13 aviones Boeing 727/100, 31 aviones Boeing 727/200A, o sea un total de 44 unidades, y esto convierte a la compañía en la línea aérea con la flota de aviones Boeing 727 más grande del mundo fuera de E.U.A.

Mexicana de Aviación habiendo sido la primera empresa de transpor

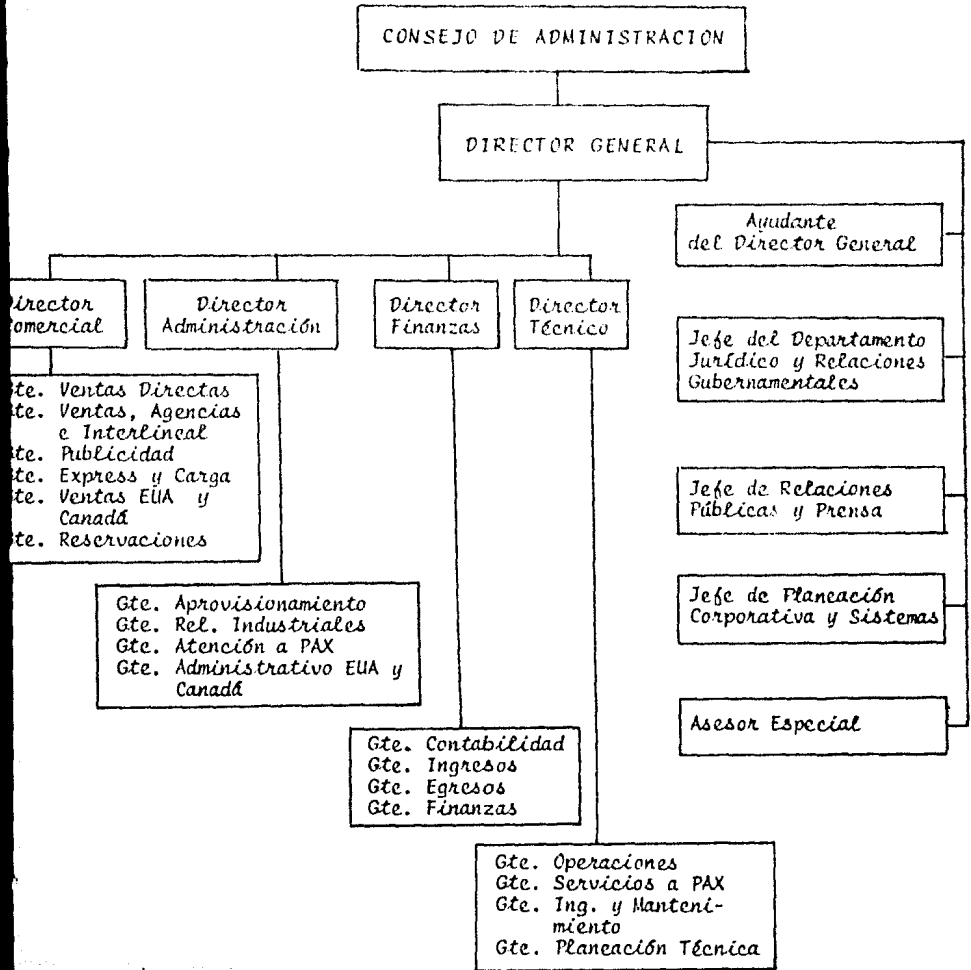
te aéreo en México y Norteamérica, sigue siendo la primera en servicio y en muchos otros aspectos, tales como:

- La primera en transportar pasajeros. (1924)
- La primera en manejar correo aéreo. (desde 1928)
- La primera en transportar carga aérea. (desde 1928)
- La primera en haber iniciado la construcción de modernos aeropuertos en México.
- La primera en realizar con elementos propios, la reparación general de aviones en México.
- La primera en dar entrenamiento con bases sólidas a, pilotos comerciales.
- La primera que logró que el "Jet" volara por el cielo de México.
- La primera en América Latina con el número mayor de pasajeros transportados.

Mexicana es la sexta compañía en antigüedad en el mundo, la preceden solamente KLM, Avianca, Quantos, Sobena y CZA.

La estructura administrativa (carta de organización) con la que cuenta Mexicana de Aviación es la siguiente:

CARTA DE ORGANIZACION



Mexicana de Aviación era una empresa privada cuyos propietarios eran los miembros del Consejo de Administración y los empleados de la aerolínea, pero para el año de 1982, deja de ser empresa - privada, debido a que el Estado adquirió las acciones que estaban en poder del ingeniero Crescencio Ballesteros -35% del total de las acciones- y el 55% restante en poder de los empleados de la línea aérea.

B).- DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA - COMPANIA MEXICANA DE AVIACION.

Después de haber efectuado el análisis de la información proporcionada por la Compañía Mexicana de Aviación, en lo referente a su evolución, enfocaremos nuestra atención al desarrollo que ha presentado la Compañía en la Administración de sus Recursos Humanos.

Este enfoque lo fundamentaremos en las observaciones y entrevistas realizadas personalmente a algunos miembros de la Compañía.

En el desarrollo de la C.M.A., se ha venido presentando un estilo gerencial completamente empírico, debido a que sus dirigentes, los mismos desde 1967, son personas que no se han preocupado por aprender nuevos métodos y sistemas de acuerdo al puesto que vienen desempeñando dentro de la compañía, y así mantenerse a la -- vanguardia en su Administración.

Los directivos de C.M.A., le han dado mayor importancia al personal del área técnica, olvidando prestarle al personal administrativo la atención debida, de acuerdo a la importancia de las funciones que realiza. Debido a esto, pudimos detectar ciertas inconformidades que presentan algunos miembros del personal administrativo, que consideran obsoletos los métodos administrativos que se han venido aplicando, en base a su preparación profesional.

Uno de los obstáculos más próximos a vencer por los profesionistas que llegan a formar parte de la compañía es, superar la resistencia al cambio que presentan los directivos. Esta resistencia al cambio, se presenta como consecuencia de la decisión férrea de seguir con el sistema administrativo establecido, que si bien ha venido funcionando en forma aceptable, podrían obtenerse mejores beneficios si se aplicara el Sistema de la Administración Moderna.

Un ejemplo de lo anteriormente expuesto, se verificó en la Gerencia de Relaciones Industriales, en la cual un profesional del área administrativa, pretendió implantar nuevos métodos con el fin de mejorar el actual sistema administrativo los que no fueron aprobados por la Dirección.

Con esto se pudo constatar que los directivos impiden que sus empleados desarrollen al máximo su capacidad, siendo esto, lo que no les permite lograr resultados óptimos en la realización de su trabajo. Considerando que todo individuo debe de llevar una relación satisfactoria dentro del grupo de trabajo en el que se desempeña, para así lograr cubrir sus necesidades sociales de estima y autorrealización y de esta forma obtener de él su máxima productividad, para evitar que la insatisfacción sufrida por alguno de ellos, sea transmitida al resto de sus compañeros, provocando un conflicto y como consecuencia un rompimiento de las relaciones que existen en el grupo, lo cual afectará el destino de la organización.

Considerando que las organizaciones y relaciones de trabajo son dinámicas, no susceptibles a estabilizarse o a permanecer estáticas, es uno de los compromisos del Administrador de toda empresa mantenerse a tono con las variantes exteriores, aprender a reconocer y comprender los cambios en la Administración; estas representadas en nuevas ideas, teorías, políticas y prácticas generadas por los mismos administradores, dentro del proceso de la Admi

nistración, y con esto lograr un mejor desarrollo en la empresa.

Por lo anterior debemos darnos cuenta que la causa principal de angustia de la gente de hoy, consiste en que los jefes pretendan se haga el trabajo actual con medio y conceptos del ayer.

C1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

1.- Objetivo de la Investigación.

La investigación de campo realizada, tiene como objetivo central, la aplicación de la técnica sociométrica, mediante la cual se verificará la hipótesis elaborada, la cual afirma: "Que dentro de la Administración de Recursos Humanos, es importante la evaluación de la armonía existente dentro de un grupo de trabajo en -- una empresa".

2.- Marco de Referencia.

Este está contemplado dentro del Desarrollo de la Administración de Compañía Mexicana de Aviación y fundamentado en:

- a).- Es importante la aceptación o rechazo de un individuo dentro de un grupo de trabajo.
- b).- La armonía de un grupo, se ve reflejada en el desarrollo de las actividades de un individuo.
- c).- La disposición de un individuo de participar, para lograr -- una coordinación dentro de su grupo, es determinante para el desarrollo del mismo.
- d).- La comunicación, cohesión, liderazgo y conflictos, son elementos claves para la integración de un grupo.

3.- Ubicación de la Muestra.

La investigación se realizó en la Compañía Mexicana de Aviación, dentro de la Gerencia de Relaciones Industriales en su Departamento de Contratación de Personal, el cual se encuentra integrado por:

- Un jefe: Lic. José Luna Domínguez
- Dos supervisores: Psic. Ma. de los Angeles González y Sra. Eugenia Anguiano.
- Quince empleados: Felipe, Ma. Alejandra, Patricia, Rosario del Carmen, Ma. Luisa, Manuel Alejandro, Ma. Cristina, Velia Fanny, Ma. de la Luz, Rosa María, Isabel, Raúl, Eva, Ma. Guadalupe y - Hortensia.

4.- Recopilación de la Información.

Con el fin de obtener una visión inicial del estado de grupo, se realizaron entrevistas verbales a los dirigentes del Departamento:

Lic. en Psic. José Luna Domínguez jefe del Departamento de Contratación: La opinión de él acerca del personal de C.M.A., a su cargo, es que no se encuentra motivado, debido a que la compañía no da oportunidades a que los jefes de los diferentes departamentos, proporcionen el medio ambiente propicio para el buen desempeño -- del grupo.

Considera también, que por la ausencia de oportunidades de ascenso dentro de la compañía, la gente no se interesa por sobresalir, o prepararse (inglés, formación académica, etc.), debido a esto no cuentan con una buena categoría.

Así mismo, cree que existe personal que se encuentra inconforme con su trabajo, lo cual no manifiesta debido a que la compañía da una serie de atractivas prestaciones y facilidades para que su --

personal pueda viajar.

lic. en Psic. Ma. de Los Angeles González supervisora del Departamento de Contratación: A su juicio los empleados tratan de llevarse bien, aunque se presentan circunstancias en las cuales hay choques de opiniones, provocadas por la forma de ser, el carácter agresivo y vulnerable de gentes que se consideran negativas para el departamento. Sin embargo prevalece un sentimiento de respeto entre ellos.

Estima que una de sus funciones a realizar, es lograr la integración de los miembros del grupo, para alcanzar una mejor realización de su trabajo. Uno de los problemas a los que se ha enfrentado para conseguir esta integración, es el desinterés por parte de la gente, la desigualdad de horarios, la diferencia de metas y objetivos, la falta de motivación por parte de los jefes, etc.

Considera que para eliminar el desinterés que tienen los empleados para integrarse como grupo, el instrumento apropiado es realizar Dinámica de Grupo, dándole un giro conveniente a los fines -- que persigue.

Observaciones:

En las visitas que efectuamos a la C.M.A., realizamos las siguientes observaciones generales de grupo:

El Departamento de Contratación, está formado por un jefe, dos supervisoras y quince empleados (12 mujeres y 3 hombres). Tiene un horario de 09:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00 horas, cuenta con tres secciones: recepción de documentos, control de personal eventual y control de personal experimental.

Durante el tiempo que estuvimos estudiando el comportamiento de este grupo, detectamos que sus miembros, la mayoría de ellos gente joven, procuran dar la imagen de ser un grupo en el que existe

una buena relación y comunicación, debido a que su principal función es dar servicio a los aspirantes a formar parte de la compañía.

Así mismo, encontramos miembros con características de altanería, de suficiencia profesional hacia sus superiores y compañeros, gente retralada, extravagante e introvertida.

El departamento está dividido en ocho cubículos cerrados, distribuidos en las tres secciones existentes, esto en nuestra opinión dificulta la comunicación, propiciando una desunión en el mismo.

ANEXO A

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus -- elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario A

Nombre Felipe

Puesto Oficinista "B"

Fecha: Día 13 Mes Abril Año 1983 .

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

- Isabel
- Mo Luisa
- Alejandro

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones

- 1.- Por su mayor experiencia y conocimiento en los funciones del Depto.
- 2.- Por la experiencia y simpatía

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Eva

Velia

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Por la rigidez de su carácter eso hace que se trabaje con presiones y de plano no me gustan

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

Alejandra

Alejandro

Ma Luisa

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

Raul

Mane

Eva

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

Alejandra

Alejandro

Ma Luisa

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

Velia

Raul

Rosa Ma

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Alejandro
Cristina
Angelés

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- Ⓐ Porque generalmente lo realizamos de quieto ~~es necesario~~
- Ⓑ Porque siempre ha aceptado acompañarme en los difíciles experimentos ~~matlabales aduvas~~ ~~que tiene los mismos gustos que yo~~

Alejandro
Luisa
Alejandra

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Hortensia
Helia
Mari

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Porque no somos amigos solo somos compañeros
Porque no me inspira confianza para platicar mis asuntos
Porque no lo intentado hablar

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

Rosa Lisa
Alejandra
Cristina Dering

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Porque siempre ha demostrado su disposición, para ello.
Porque es flexible y entusiasta y lo remuneras.

1.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

Eva
Hortensia
Delia

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Porque considero que no cooperaría
Porque no tiene habilidad y organiza nada.
Porque para mí le falta iniciativa.

2.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

Si porque es necesario ^{para mí} cambios de rutina en el que sea siempre y cuando este dentro de C.H.A.

Gracias por su colaboración.

ANEXO B

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario B

Nombre Ita. Alimidar

Puesto Operista - Estremetador Recepción

Fecha: Día 13 Mes May Año 1983

1.- ¿A quién eligiría usted para desempeñar su trabajo?

Eva

Isabel

Ita. Luisa

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Porque me gusta el trabajo más activo y
constante y que está bien organizado
para poder trabajar mejor en ciertos
trabajos con ellos porque siento cómodo

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Hortensia

Raul

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Los Hortensia me desagradan porque me saca mal en la
la elección de la palabra. Los Raul pues porque
es si no le compaño me saca mal en el trabajo por malicia y
ambos muestran mucha desconfianza pero no me sacan nada.

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

Los Cristóbal y

Edipe

Marcia

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

Ma. Luisa (por no tenerle confianza)

Lupita

Maria

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

Edipe

Cristóbal

Alex

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

Lupita

Charalot

Ma. Luisa

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Antes

Alasjito

Felipe

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Porque me llevo bien en este aspecto me casa bien
o son personas allegas que les gusta hacer
estas actividades.

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

Ninguno. Bueno

en ocasiones con antes

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Me, bien.

Velia

Eva

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Puede porque son personas en gran confianza y en
algunas vez se les busca por comentar sus proble-
mas es contra dictoria o negativo

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

Eva

Jupita

Velia

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

les gustan las fiestas y podían ver
nuevas actividades

11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

Jesús

Chaquito

Raul

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

No me agrada ser jefe cuando los lleven
a organizar

12.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

Sí me gustaría porque es importante lograr
lo que se quiere como líder para sentirse
satisfecho como médico y me gustaría estar en
un grupo médico.

Gracias por su colaboración.

ANEXO C

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus -- elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de -- carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario 6

Nombre Petunia

Puesto Oficinista B

Fecha: Día 13 Mes Abril Año 1993

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

Isabel

Rosario

Ma. Luisa

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1.- Por ser agradable, y con quien tengo mucha confianza
2.- Por ser agradable y muy sencilla
3.- Por ser muy ordenada en su trabajo y justa en determinar los cosas de trabajo

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Eva

Raúl

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1. Por ser una persona muy pasiva y vulnerable
2. Por ser una persona desagradable y muy difícil de manejar.

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

Rosario

Isabel

Cristina

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

Eva

Raúl

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

Alejandra

Rosario

Alejandra

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

Mary

Eva

Raúl

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Cristina
Alejandra
Rosario

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1.- Por ser muy activa y además agradable
- 2.- Por ser muy amosa y divertida
- 3.- Por ser joven y muy simpática

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

Isabel
- Eva Luisa
Cristina

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Eva
Raúl

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1.- Porq' pienso no le interesaría
- 2.- Porq' no hay mucha confianza

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

Alejandro
Cristina
Rosario

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1. Porq es la persona q más se presta por su forma de ar. 2. Por ser muy agradable convivir con ella. 3. Por sentirse muy bien con ella.

1.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

Eva

Fortunata

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1. Por ser una persona q jamás me le agradaría, nunca la idea. 2. Por ser una persona q no le gusta tener mucho trato social.

2.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

Por el momento me siento muy bien en este grupo de trabajo.

Gracias por su colaboración.

ANEXO D

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus -- elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario D

Nombre Rosario del Carmen

Puesto Oficiante "A"

Fecha: Día 23 Mes Abril Año 1983

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

Patty

Alan

Evita

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Por su capacidad y carácter accesible y alegre
Por su capacidad es compartida
Por su organización y compromiso

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Ma wicha

Felipe

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Inconstante, desorganizada poco parcial

No muy constante, analiza demasiadas cosas y ^{situaciones}

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

Mary

Patty

Alex

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

Ma wicha

Felipe

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

En vita

Raul

Felipe

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

Horta

Cristy

Felipe

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Alex

Valia

Mary

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Ya he viajado con él y le gusta al igual que a mí viajar por Argentina, gustar de comer nos adaptamos y cedemos en algunas ocasiones

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

Valia

Patty

Mary

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Felipe

Wahé

Raul

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Demasiado complicado
No confiable
Casi no lo he tratado no inspira confianza

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

Mochi

Valia

Patty

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Yo he hecho algunos y lo solo porque
porque hay mucha confianza, unido y le respie
sabe lo que quiere y lo hace

11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

Esquite
Raul
Hate

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Es una persona poco visible
no cree que se pueda a organizar
Poco visible como para organizar

12.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

No ya que me he acostumbrado al medio
y a la gente que me rodea para mi trabajo
personas y siempre me gusta al igual que mis
labores.

Gracias por su colaboración.

ANEXO E

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario E

Nombre M^a Luisa

Puesto Oficinista Especial

Fecha: Día 13 Mes Abril Año 1983

1.- ¿A quién eligirla usted para desempeñar su trabajo?

Sabel
Mary
Delia

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Las personas que me recomendaron, desempeñan bien el trabajo.

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Eva
Alejandra
Felipe

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Soy peliagudo, cosas para poderlas tratar y tratar de hacer al menos un equipo creo es imposible, aunque no dudaría trabajar bien, pero son gente alocada

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

Paty
Cristina
Paul

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

Eva
Hortencia
Rosa María

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

Alejandra
Isabel
Rosario

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

Hortencia
Alejandra
Eva

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

1. Isabel
2. Paty
3. Mary

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1. Son personas adaptables a cualquier situación
2. Es simpática y fácil de adaptar
3. Es una persona activa y podemos desarrollarnos ~~en algunas de ellas~~

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

- Isabel
- Paty

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

- Alejandra
- Eva
- Hortencia

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

~~Creo que a toda la gente se le puede platicar los asuntos personales y pienso que no les confesaría nada de lo que me platican por la falta de discreción~~

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

- Raúl
- Mary
- Alejandro

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1. Es una persona q' ha organizado varias fiestas y sabe como hacerlo
2. Tiene muchas amistades
3. Es simpático y sabe como organizar fiestas

11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

- Cristina
- Rosario
- Rosa M.a.

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1. Es una persona q' todo es bebida
2. No sabe organizar
3. Invitaría únicamente a sus amistades

12.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

Por que desempeña labores y personal muy pes.
y creo q' el trabajo q' estamos elaborando
es bastante variado

Gracias por su colaboración.

ANEXO F

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus --elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario F

Nombre MANUEL ALEJANDRO

Puesto ORIBINISTA "A"

Fecha: Día 13 Mes ABRIL Año 1983

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

PATRICIA

MD. LUISA

MERCEDES

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

PATRICIA PARA ES UNA PERSONA MUY BUENA Y

RESPONSABLE, INTERESADA EN HACER BIEN LAS

COSAS.

DE LAS SECCIONES Y VERGARA POR SER MAS

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

VELIA

RAUL

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

PIENSO QUE SON PERSONAS DISTRAIDAS, CON POCO INTERES EN CONOCER MAS A FONDO LAS OFERTAS LABORES EN LA SECCION.

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

ROSARIO

MD. LUISA

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

RAUL

HORTENCIA

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

EUGENIA

FELIPE

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

CRISTINA

VELIA

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

ROSARIO

FELIPE

ALEJANDRA

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

SON COMPAÑEROS QUE SE ACOPLAN MUY BIEN
AL GUSTO POR ESTAS ACTIVIDADES.

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

FELIPE

MA. LUISA

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

MARFENSIA

RAUL

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

PIENSO QUE SON PERSONAS QUE NO LO TOMAN EN
CON SERIEDAD Y QUE NO ME INSPIRAN MUCHA
CONFIANZA

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

ALEJANDRA

FELIPE

ROSARIO

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

ES GENTE QUE LE INTERESA Y GUSTA CONVIVIR
CON LOS DEMAS Y CULTIVAR LA AMISTAD

11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

VELIA

CRISTINA

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

CONSIDERO QUE SON PERSONAS VOLUBRES, LO CUAL
NO IRIA ACORDE. PARA UN FESTEJO.

12.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

SI. - PORQUE DESEO CONOCER, AMPLIAR, MEJORAR,
MIS CONOCIMIENTOS PARA PROPIA SATISFACCION COMO
CONSIDERO TAMBIEN PARA LA EMPRESA - ME ATRAE
EL AREA DE RELS. PUBLICAS, TRATO DIRECTO AL
PUBLICO.

Gracias por su colaboración.

ANEXO G

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus -- elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario 6

Nombre Miguel Castro

Puesto Oficinista "A"

Fecha: Día 13 Mes Abril Año 1983

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

- Miguel _____
- F. Pérez _____
- Catalina _____

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- ① Trata a pesar de la disponibilidad de compañeros
- ② Cualitativa superior y disponibilidad de servicios
- ③ Una muestra representativa del trabajo y un gran equilibrio
 en su conducta, ritmo de trabajo y los intereses sociales

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

En
Chaturra

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- ① Personalidad totalmente negativa y con muchos desajustes que impiden
- ② Una persona que tiene una gran capacidad de ofensa a los demás

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

Alfonso
Roberto
Vélez

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

En
Henri

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

Rosario (Chapiro)
Félix
Vélez

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

En
Roberto
Roberto
Vélez

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Alejandro
Felipe
Alejandro

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1) Compañerismo muy bueno y es muy deportista y alegre.
 - 2) Tiene mucho conocimiento sobre todo de deportes y me gusta mucho con él.
 - 3) Tiene buena iniciativa para organizar excursiones, y se puede bien con él.
- 8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

Alejandro
Felicia
Felipe

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Eva
Hortensia
Paul

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1) No quiero la intromisión por los asuntos personales exclusivamente.
- 2) Por la diferencia de caracteres.
- 3) No quiero con ninguno ni intromisión.

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

1) Mercedes
2) Felipe
3) Felipe

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1. Tener representados sus intereses ^{general de los obreros} dentro de su grupo por la
- 2. Tener seguridad y su organización
- 3. De actividades y así como el empleo

- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

- Paul
- Max Tustin
- Walter Lusa

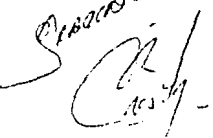
Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1. No me gustaría ser el único en el grupo organizando fiestas
- 2. Se desanimaría muy pronto y no tiene el carácter para eso.
- 3. No le gustaría estar de responsable en algo así.

- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

Por ser un grupo más como grupo, más interesante por las relaciones humanas, pero es difícil, que en ese trabajo que me da un solo momento, inabordable, por todo esto establecido, y no hay nada por donde salir. Sin embargo me interesaría con la participación de los los empleados en asambleas o comités, y para que se realice hasta lo último, o sea, una organización constante y no un momento de protesta como se dijo anteriormente.

Gracias por su colaboración.

Gracias

 C. S. -

ANEXO H

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario H

Nombre Velia Faura

Puesto Secretaria

Fecha: Día 13 Mes Abril Año 1983

1.- ¿A quién eligirla usted para desempeñar su trabajo?

Ma. Luisa

Ma. de la Cruz

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Por que es una persona muy responsable competente y con las educaciones necesarias para el puesto.

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

- 1) Srita. Eva _____
- 2) Sra. Hortensia _____
- 3) Srita. Cristina _____

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1) Me desagradaría, ya que es una persona muy conflictiva que no admite errores ni de parte de ella ni de una, siempre trata de ->

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

- Rosario _____ Isabel
- Ma. de la Cruz _____ (Ma. de los Angeles)
- Cristina _____)

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

- Alejandra _____
- Eva _____
- Hortensia _____

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

- Rosario _____ Rosa Ma.
- Ma. Luisa _____
- Patricia _____

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

- Hortensia _____
- Eva _____
- Alejandra _____

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

- 1) Rosario _____
- 2) Maria de la Luz _____
- 3) Cristina _____

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1) Porque es una persona en la que se puede interactuar lo es es la tra se siente una muy agradable con ella.

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

- Rosario _____
- Cristina _____
- Made la Luz _____

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

- 1) Alejandro _____
- 2) Raúl _____
- 3) Alejandra _____

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1) Es una persona muy linda pero creo que por ser hombre tiene otras ideas objetivas y metas y no me podría entender ->

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

- 1) Rosalia _____
- 2) Cristina _____
- 3) Raúl _____

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1) Es una persona simpática, sociable, accesible, cooperadora, entusiasta, etc.

11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

1) Hortensia

2) Eva

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Ver al Reverso

12.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

Estoy muy agusto en donde estoy actualmente pero en cuanto a superación de otro tipo de sueldo, trabajo, leer y porque me gusta el tratar con muchas personas de diferentes caracteres, ideas, objetivos y metas.

Gracias por su colaboración.

ANEXO I

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus -- elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de -- carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario I

Nombre Ma. de la Loz

Puesto Secretaria

Fecha: Día 13 Mes Abril Año 83

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

- 1 Ma Luisa _____
- 2 Isabel _____
- 3 Velia _____

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- Porque son personas muy capaces y muy accesibles)
- 1.- Considero que es una persona muy capaz, (muy) adaptable y en lo personal me ha brindado ayuda siempre que la necesita tanto en lo laboral como en el trato personal.
 - 2.- Es una persona que me inspira confianza, también es una persona con bastante experiencia y capacidad en el trabajo.

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

- 1- Evita
- 2- Cristy

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1- Creo que es una persona (que no se presta) muy especial porque en ocasiones no acepta sus errores, no se presta a conversar con uno, sin embargo es muy capaz, y si fuera un poco mas sociable con la gente ->

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

- 1- Valia
- 2- Rosario
- 3- Raul

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

- 1- Evita
- Felipe

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

- Ma Luisa
- Valia
- Cristy

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

- Evita
- Hortencia

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

- 1 Alejandra
- 2 Cristy
- 3 Rosario

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1- Porque creo que congeniamos mucho en este sentido.
- 2- Es muy activa, me gusta su carácter jovial.
- 3- También es muy activa, es muy alegre y congeniamos ~~mucho~~ mucho en este tipo de funciones.

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

- 1 Ma LUISA
- 2 Valia
- 3 Cristy

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

- 1 Evita
- 2 Hortencia
- 3 Raúl

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1- No le tengo confianza, quizá por su carácter.
- 2- No le tengo también la confianza suficiente para platicarte mis cosas personales

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta? →

- 1 Meche
- 2 Raúl
- 3 Valia

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1.- Porque siempre que hay algo que celebrar nos brinda su casa ella organiza la mayor parte y siempre sale todo bien. 2.- Porque es muy alegre y creo que le gusta hacer este tipo de reuniones →

11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

1- Estencia

2- Evita

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1- Porque cuando hay alguna reunión entre nosotros por lo regular nunca asiste, entonces creo que no le gusta hacer organizar reuniones. →

12.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

No

Gracias por su colaboración.

ANEXO J

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus -- elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario J

Nombre Rosa Ma.

Puesto Oficinista "B"

Fecha: Día 13 Mes abril Año 1983

- 1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?
- a) Isabel
 - b) Velia
 - c) Raúl
- Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.
- a) Porque por algunas de las personas a quienes les tengo más confianza y porque ellas tienen conocimiento de mi trabajo.

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Érika
Cristina

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

es una persona que es muy negativa y uno no puede trabajar
agusto.

es una persona que todo quiere que se le de en las
manos y es muy atenta.

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

Isabel Alejandro
Raul Manya
Valia Alejandra

4.- ¿A quién no eligiría para comer o tomar un café juntos?

Érika
Cristina

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

Raul
Alejandro

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

Érika
Cristina

- .- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Isabel Raúl

Velia

Raúl

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Porque es una persona muy alegre
es una persona con la que he vivido en estas cosas

- .- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?
Personas muy agradables y alegres

Isabel

Velia

- .- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Raúl

Tortensia

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

en ese sentido es una persona a la que yo puedo tener confianza

es una persona que todo lo pueda en chismes

- .- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

Velia

Raúl

ANEXO K

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elige en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus -- elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario K

Nombre Isabel

Puesto Oficinista "D"

Fecha: Día 13 Mes Abril Año 1983

1.- ¿A quién eligirla usted para desempeñar su trabajo?

1.- Martha

2.- Guilherma

3.- Miguel

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1.- porque he trabajado con ella y pienso que realizar un trabajo parecido a mi modo de trabajar y la veré en los com

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

1.- Hortencia

2.- Eliseo

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1.- porque contaba por un una persona a la que le tengo paciencia para escucharla pero no así por mi lado.

2.- de una persona que de la escuela importante a algún problema sin importancia que lo hace

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos? En un grupo.

Guillermo

Alexandra

Marta

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

Enito

Hortencia

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

Enito

Al

Ni a nadie

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

Eliseo

Chayito

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1.- porque quieren las organizadas y bien
 - 2.- También lo hablo y me se alivia de cada
 - 3.- porque me gusta como me metido y me
- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta? no aburrido

- 1.- Anita
- 2.- Hesteria

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

- 1.- porque es muy seria y nada de pauser, no tendría punto de conversación o tema
- 2.- me aburrimos

¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

no con este grupo me gusta porque lo considero adecuado para mi punto de vista y hay de todo y a todos me gusta escuchar y entenderme de todos un problema aunque no me gusta platicar con los demás porque son cosas que ya se han hecho por los puntos más atenciones, según si

Gracias por su colaboración.

largo trabajo o no, cuando no tengo mucho trabajo si me voy a hacer y platicar.

ANEXO L

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario L

Nombre Paul

Puesto Oficinista

Fecha: Día 13 Mes Abril Año 1983

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

 Patricia

 Felipe

 Alejandro

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

 Experiencia, Responsabilidad, Agradable

 Facilidad de Trato con el público, Agradable

 Facilidad de Trato, Responsable

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Eva
Cristina
Hortensia

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Mal carácter, mala de pedir las cosas, etc.
Descuidada, Distruida, Desorganizada
Voluble, chismosa.

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

María de la Luz
Rosa María
Reyna Isabel

4.- ¿A quién no eligirla para comer o tomar un café juntos?

Hortensia
Rosario
Cristina.

5.- ¿Con quién preferirla discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

Alejandro
Isabel
Felipe.

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

Cristina
Hortensia
Alejandra

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Bea M^a

P. Isabel

M^a de la Luz

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Alegre, buena amiga y compañera, cooperadora
Buena amiga, responsable, madura, centrada.
Alegre, coopera mucho siempre.

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

P. Isabel

Bea M^a

Ma Luisa.

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Hortensia

Cristina

Alejandro

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

Creo q' es gente en gral. que por su inmadurez
no se les puede confiar cosas y temas
personales.

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

Bea M^a

Alejandro

P. Isabel

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

~~Es gente que tiene más peso en lo que se refiere a simpatía, y tratan con mucha gente, saben organizar las cosas.~~

1.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

~~Eva~~
~~Hortensia~~
~~Cristina~~

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

~~No es la clase de gente que sepa organizar este tipo de cosas por muchos motivos, mal carácter, volubles, desorganizadas, etc.~~

2.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

~~En este momento creo que el qpo. en el que estoy es el adecuado para adquirir más experiencia respecto al trabajo y manejo de la oficina.~~

Gracias por su colaboración.

ANEXO M

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elige en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus -- elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario 13 M

Nombre EVA

Puesto OFICINISTA ESPECIAL

Fecha: Día 13 Mes abril Año 1983

1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?

ALEJANDRA

ISABEL

GUADALUPE

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1.- A ALEJANDRA PORQUE LA ENTRENE PARA MI PUESTO.

2.- A CHABELITA POR SU CATEGORIA Y LO CUIDADOSA QUE ES PARA TRABAJAR

3.- A LUPITA PORQUE AUN CUANDO APENAS TIENE UNA SEMANA DE TRABAJAR CONMIGO ASIMILA MUY RAPIDAMENTE EL TRABAJO.

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

CON NADIE

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

CON CUALQUIER PERSONA.

4.- ¿A quién no eligiría para comer o tomar un café juntos?

A NINGUNO

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

CON EL LIC. ALFONSO

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

CON NINGUNO.

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

CON MALENA

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

POR EL TIEMPO QUE LLEVO DE TRATARLA.

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

A MALENA

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

CON TODOS.

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

POR EL TIEMPO QUE LLEVO DE TRATARLOS.

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

A MECHE.

A MALENA

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

PORQUE LAS DOS LAS HACEN MUY ANIMADAS.

11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

A TODOS MENOS A LAS DOS PERSONAS QUE MENCIONE.

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

PORQUE HE ASISTIDO A SUS FIESTAS.

12.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

SI ME GUSTARIA, PARA VARIAR.- CUALQUIERA QUE SEA COMPATIBLE CON

MIS ESTUDIOS DE LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES.

Gracias por su colaboración.

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

PORQUE LAS DOS LAS HACEN MUY ANIMADAS.

11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

A TODOS MENOS A LAS DOS PERSONAS QUE MENCIONE.

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

PORQUE HE ASISTIDO A SUS FIESTAS.

12.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

SI ME GUSTARIA, PARA VARIAR.- CUALQUIERA QUE SEA COMPATIBLE CON MIS ESTUDIOS DE LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES.

Gracias por su colaboración.

ANEXO N
CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Ustedes como miembros de la Organización, trabajan con compañeros que les han sido asignados por su Jefe. La finalidad de este Cuestionario es proporcionarles la posibilidad de elegir al compañero (a), con quienes les gustaría trabajar, con el propósito de mejorar las relaciones del grupo.

Escriba el nombre de aquel o aquella persona que elige en primer lugar, después el nombre del o la persona que elija en segundo y tercer lugar. Mire bien a su alrededor y cuide sus elecciones, siendo lo más sincero y espontáneo que le sea posible.

Los datos que se obtengan en esta encuesta, serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

No. del Cuestionario N

Nombre MA. GUADALUPE DEL CARMEN

Puesto TACTICIANA "A"

Fecha: Día 13 Mes ABRIL Año 1983

1.- ¿A quién eligirla usted para desempeñar su trabajo?

 MARTA AVILA RODRIGUEZ

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

 POR QUE CONSIDERO QUE ES UNA PERSONA MUY COMPETENTE

2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

4.- ¿A quién no elegiría para comer o tomar un café juntos?

5.- ¿Con quién preferiría discutir los asuntos de orden general (política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)?

6.- ¿Con quién no le gustaría discutir los asuntos de orden general?

7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc.?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

9.- ¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

10.- ¿A quién elegiría para que organizara una fiesta?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

1.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

Explique los motivos que lo impulsaron a realizar estas elecciones.

2.- ¿Le gustaría o desearía desempeñar sus actividades en otro grupo de trabajo. Por qué y en cuál?

Gracias por su colaboración.

Nota:

No brindó mayor información, por ser persona de reciente ingreso al grupo.

O T A . :

La inexistencia del Anexo N, se debe a que en el momento de la Investigación la señorita Hortensia, se encontraba gozando de sus vacaciones correspondientes.

5.- Análisis y presentación de la información

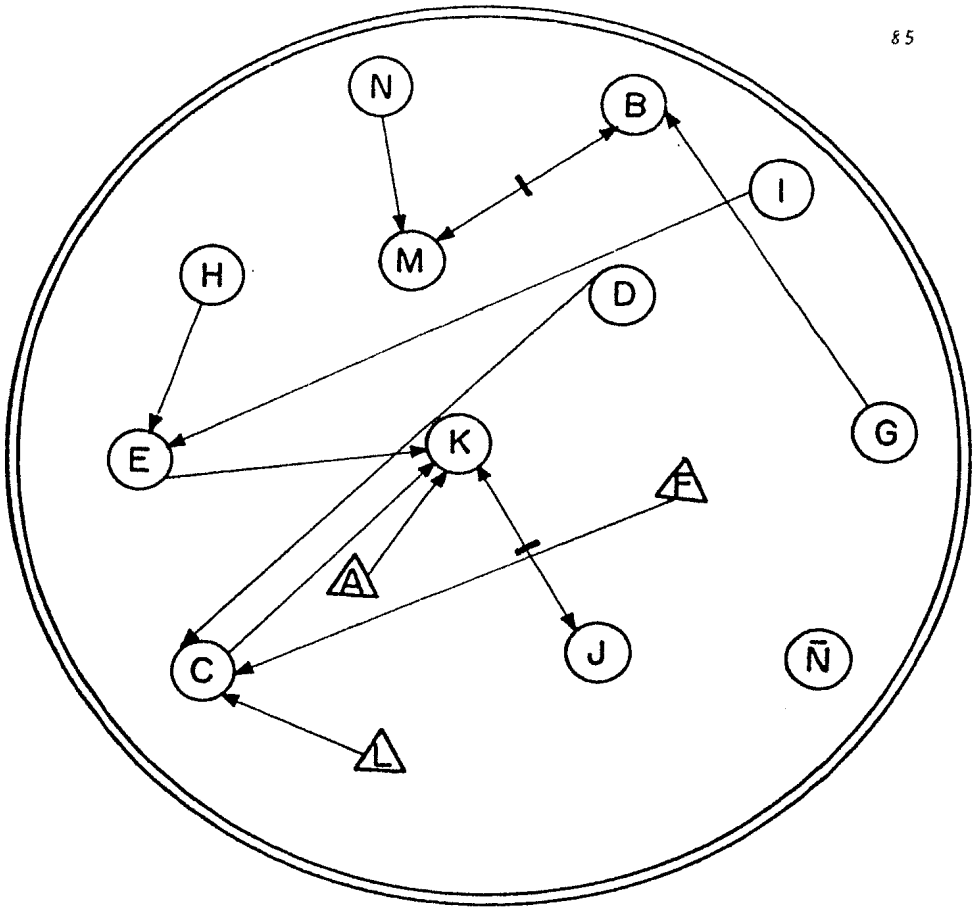
Se presentan dos sociogramas, de acuerdo a las elecciones realizadas, en cada una de las preguntas contenidas en los cuestionarios, dichas elecciones, pueden ser de aceptación-simpatía y --rechazo-antipatía, presentandose estas en orden de preferencia, de mayor a menor.

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 1.- ¿A quién elegiría usted para desempeñar su trabajo?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
A) Felipe	K	E	F
B) Ma. Alejandra	M	K	E
C) Ma. Luisa Patricia	K	D	E
D) Rosario del Carmen	C	F	M
E) Ma. Luisa	K	I	H
F) Manuel Alejandro	C	E	J
G) Ma. Cristina	B	C	K
H) Velia Fanny	E	I	-
I) Ma. de la Luz	E	K	H
J) Rosa Ma.	K	H	L
K) Isabel	J	E	-
L) Raül	C	A	F
M) Eva	B	K	N
N) Ma. Guadalupe	M	-	-
O) Hortensia	-	-	-

FIG. 1



1.- ¿A quién elegirla usted para desempeñar su trabajo?

1ra. elección:

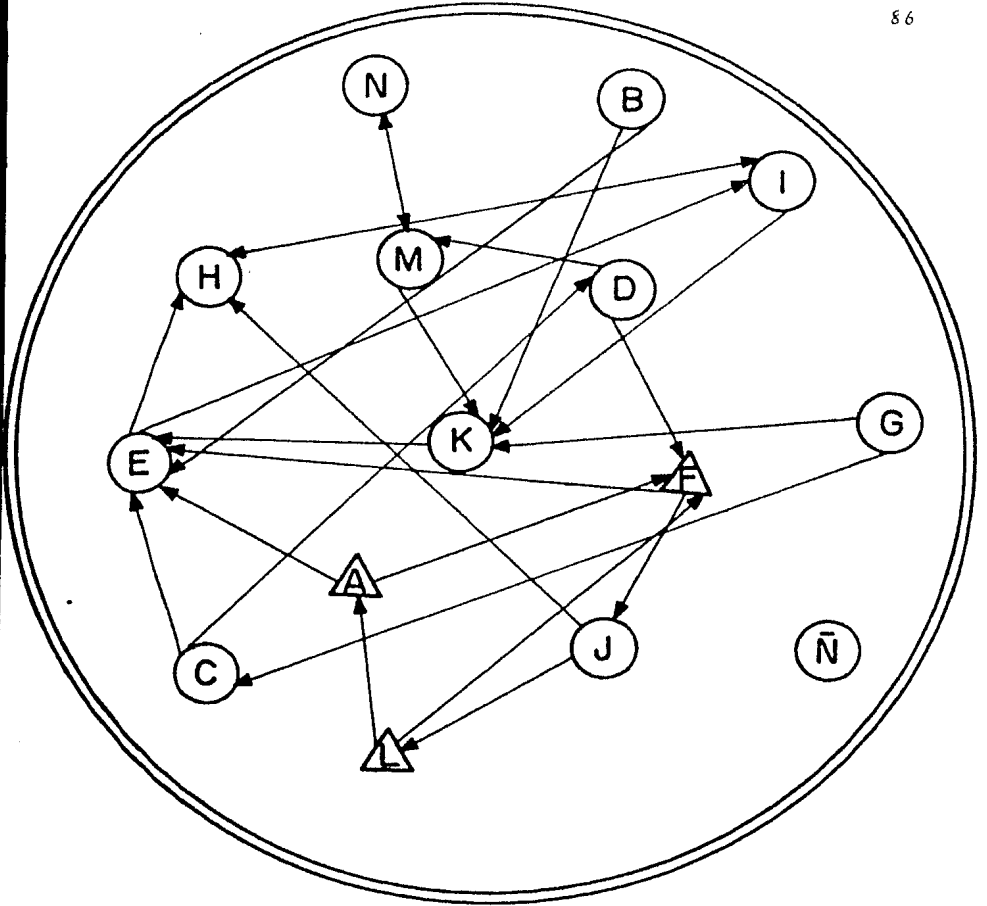
K es quien recibe el mayor número de elecciones, siendo así un líder, persona muy popular

C le sigue con una elección menos

K-J; B-M hay aceptación mutúa

I-E-K-J tienen relación en cadena

N es un aislado



2da. y 3ra. elección:

E aparece como líder

K vuelve a aparecer pero en segundo término

M-N; H-I presentan aceptación mutua

F-G-L forman un triángulo

D-F-J-L-A-E-I-K forman una cadena

N vuelve a ser aislado

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

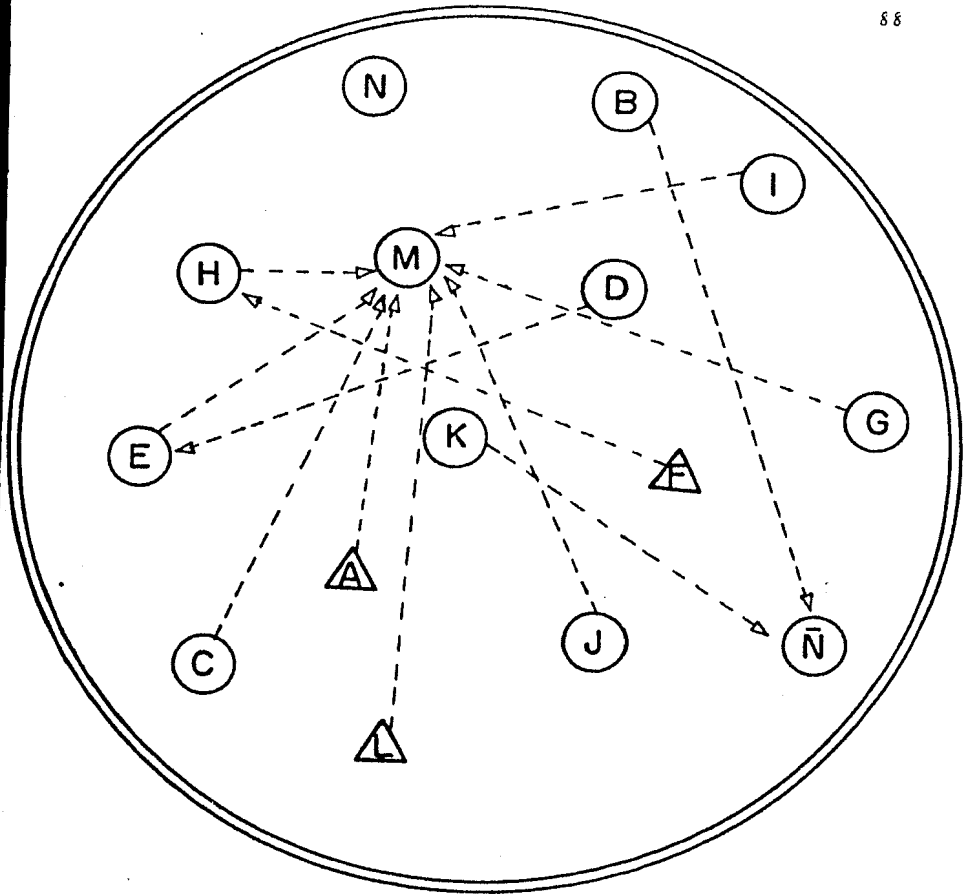
Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83

Pregunta: 2-¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
) Felipe	M	H	-
) Ma. Alejandra	N̄	L	-
) Ma. Luisa Patricia	M	L	-
) Rosario del Carmen	E	A	-
) Ma. Luisa	M	B	A
) Manuel Alejandro	H	L	-
) Ma. Cristina	M	N̄	-
) Velia Fanny	M	N̄	G
) Ma. de la Luz	M	G	-
) Rosa Ma.	M	G	-
) Isabel	N̄	A	-
) Raul	M	G	N̄
) Eva	-	-	-
) Ma. Guadalupe	-	-	-
) Hortensia	-	-	-

FIG. 2



2.- ¿Con quién le desagradaría realizar su trabajo?

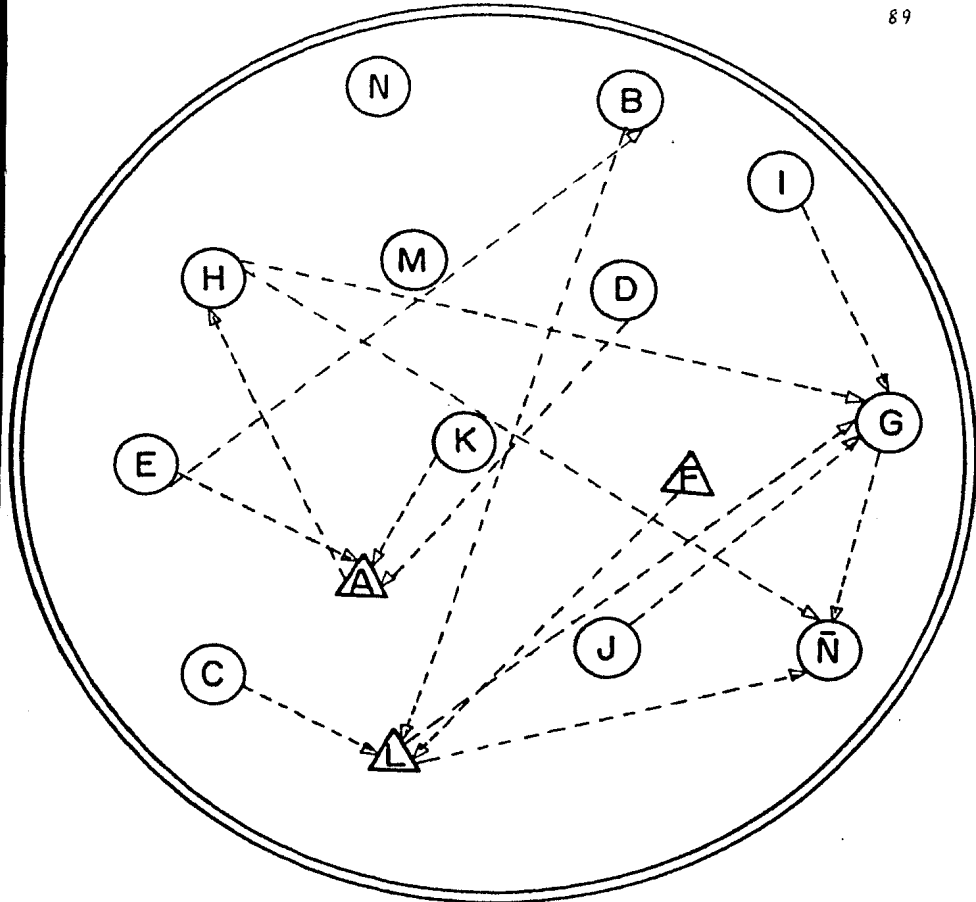
1na. elección:

M reúne el mayor número de rechazos, formando una estrella negativa

F-H-M; D-E-M forman cadenas

N permanece aislado

FIG. 2.1



2da. y 3ra. elección:

A, G, L, N reciben el mismo número de antipatías

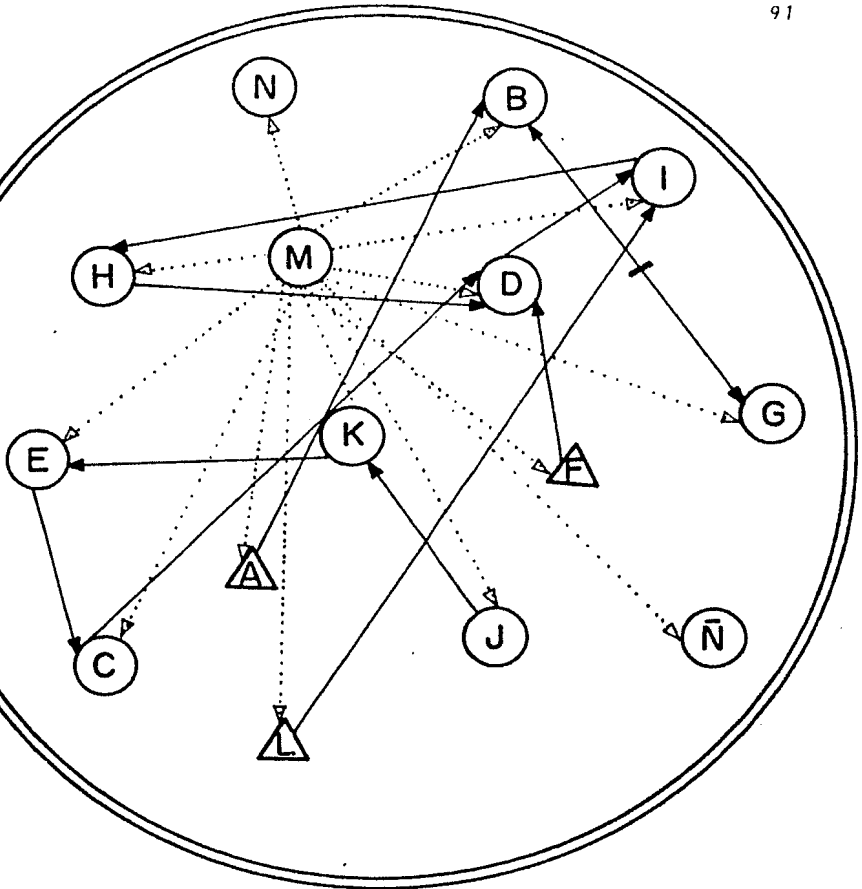
D-A-H-G-N forman una cadena de rechazos

N, M constituyen una isla

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 3.-¿Con quien le gustaria comer o tomar un cafe juntos?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
A) Felipe	B	F	E
B) Ma. Alejandra	G	A	E
C) Ma. Luisa Patricia	D	K	G
D) Rosario del Carmen	I	C	F
E) Ma. Luisa	C	G	L
F) Manuel Alejandro	D	E	-
G) Ma. Cristina	B	C	H
H) Velia Fannu	D	I	G
I) Ma. de la Luz	H	D	L
J) Rosa Ma.	K	L	H
K) Isabel	E	B	J
L) Raül	I	J	K
M) Eva	-	-	-
N) Ma. Guadalupe	-	-	-
O) Hortensia	-	-	-



3.- ¿Con quién le gustaría comer o tomar un café juntos?

1ra. elección:

D es quien recibe el mayor número de simpatías

B-G hay simpatía mutua

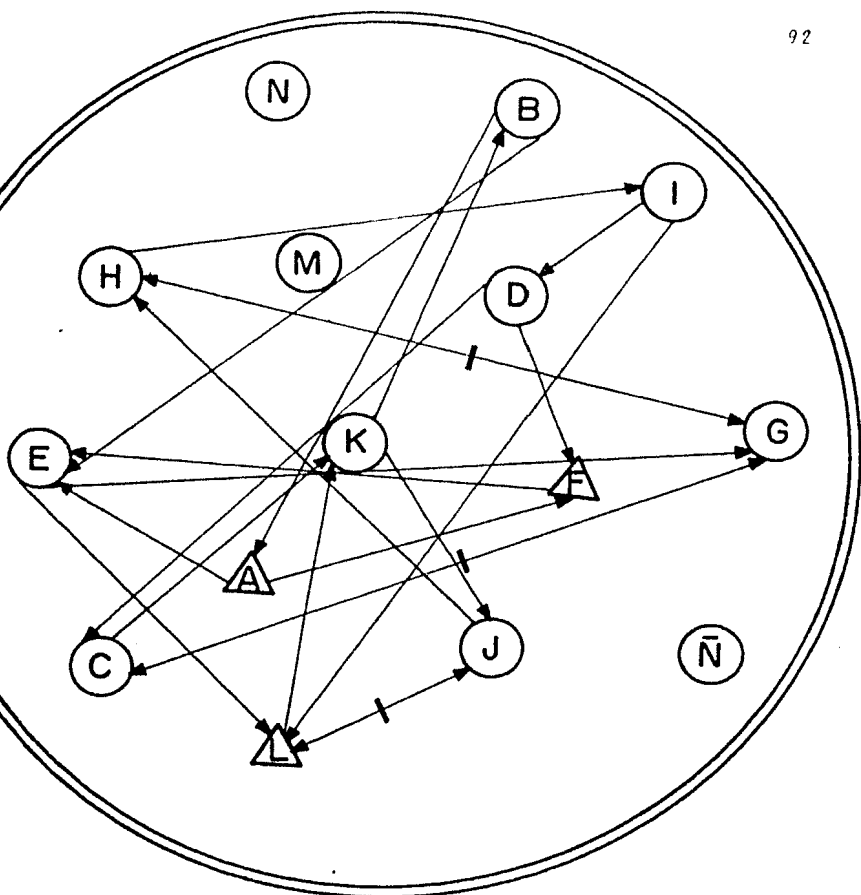
B-I-H integran un triángulo de simpatía

J-K-E-C-D-I-H constituyen una cadena

N, N son aislados

M presenta indiferencia por el resto de sus compañeros

FIG. 3.1



2da. y 3ra. elección:

E, G, L poseen el mismo número de simpatías

H-G; L-J; C-G presentan simpatías mutuas

A-E-L forman un triángulo

G-H-I-D-F-E-L-J constituyen una cadena

N es aislado

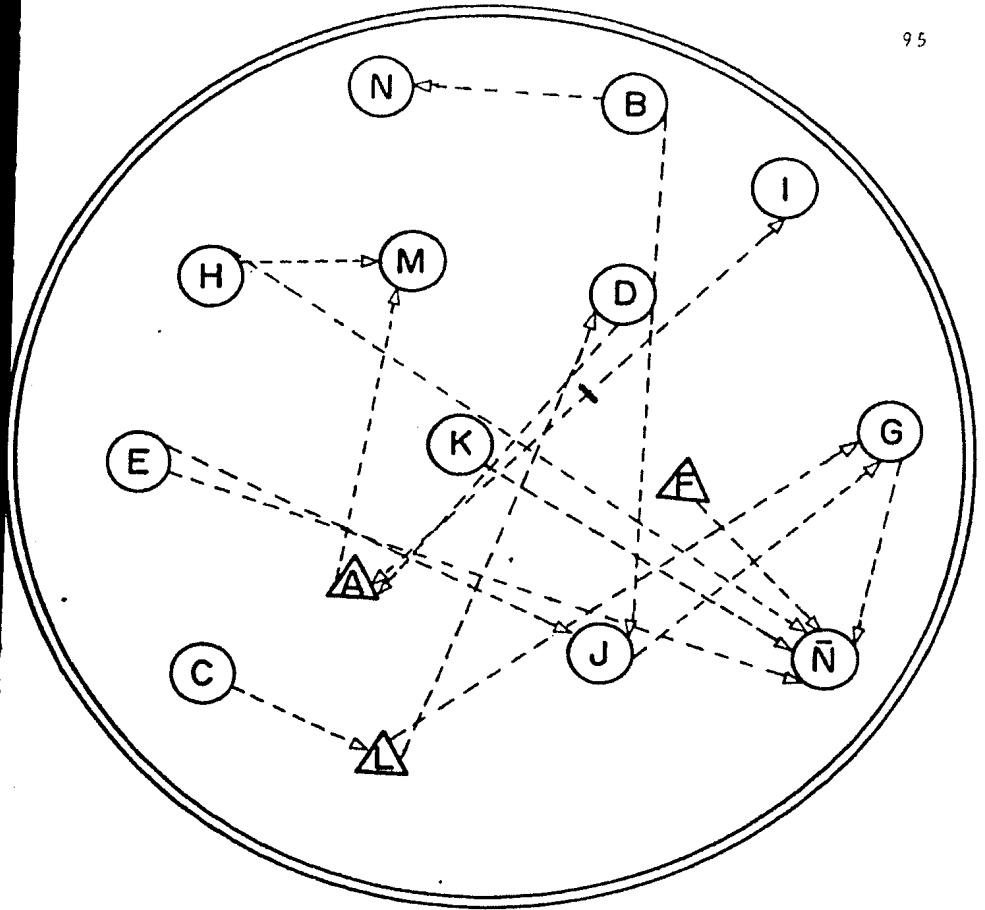
M, N componen una isla

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 4.-¿A quien no elegiría para comer o tomar un café juntos?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
A) Felipe	L	I	M
B) Ma. Alejandra	E	N	J
C) Ma. Luisa Patricia	M	L	-
D) Rosario del Carmen	E	A	-
E) Ma. Luisa	M	N̄	J
F) Manuel Alejandro	L	N̄	-
G) Ma. Cristina	M	N̄	-
H) Velia Fanny	B	M	N̄
I) Ma. de la Luz	M	A	-
J) Rosa Ma.	M	G	-
K) Isabel	M	N̄	-
L) Raúl	N̄	D	G
M) Eva	-	-	-
N) Ma. Guadalupe	-	-	-
N) Hortensia	-	-	-

FIG. 4.1



2da. y 3ra. elección:

N aparece constituyendo una estrella de rechazo

A-I hay aceptación mutua

C-L-D-A-M instituyen una cadena

N recibe su primer rechazo

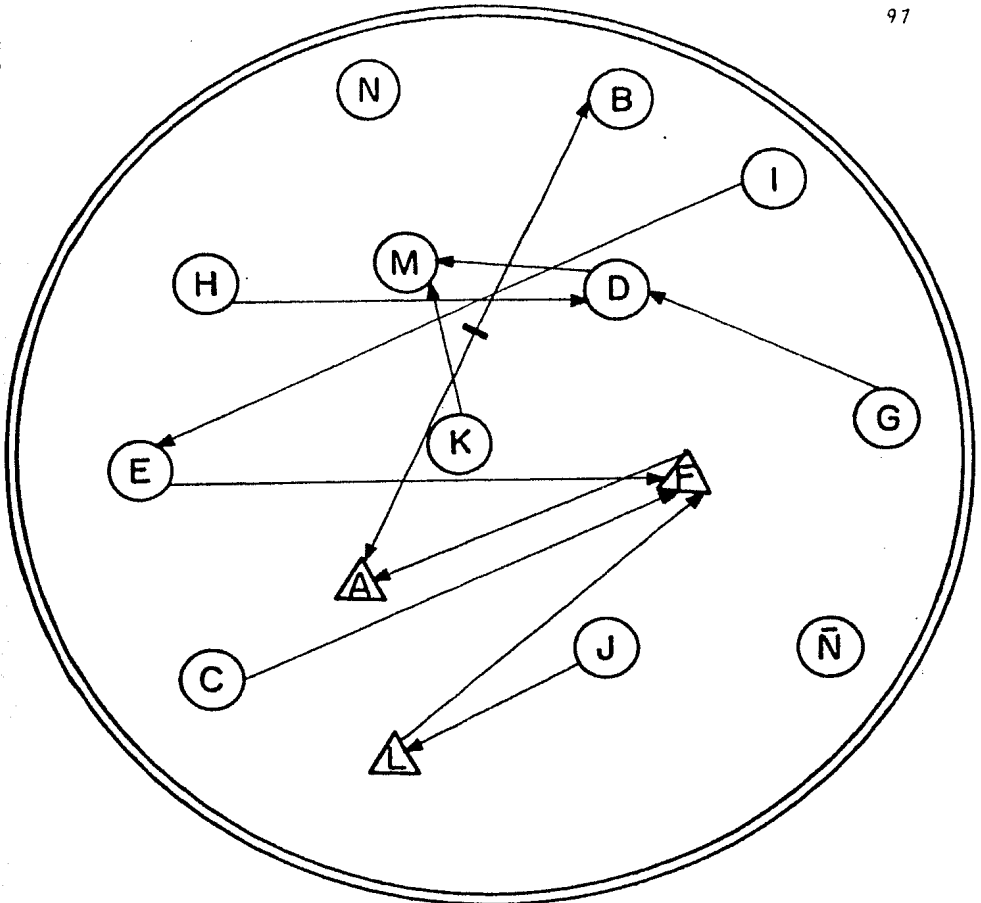
HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 5.- ¿Con quien preferiría discutir los asuntos de orden general?
(política, religión, cultura, arte, ciencia, etc.)Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige Nombre de la persona elegida

1) Felipe	B	F	E
2) Ma. Alejandra	A	G	F
3) Ma. Luisa Patricia	F	D	B
4) Rosario del Carmen	M	L	H
5) Ma. Luisa	F	K	D
6) Manuel Alejandro	A	-	-
7) Ma. Cristina	D	A	H
8) Velia Fanny	D	E	C
9) Ma. de la Luz	E	H	G
10) Rosa Ma.	L	F	-
11) Isabel	M	B	-
12) Raúl	F	K	A
13) Eva	-	-	-
14) Ma. Guadalupe	-	-	-
15) Hortensia	-	-	-

FIG. 5



5.- ¿Con quién preferirla discutir los asuntos de orden general?

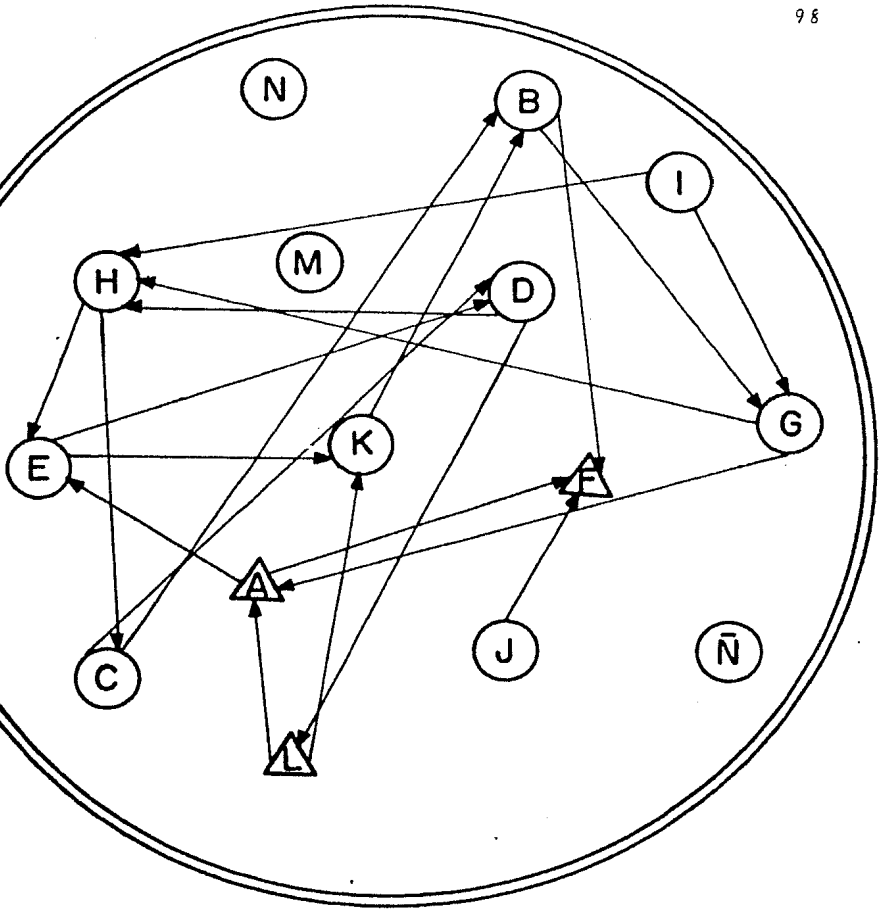
1ra. elección:

Se da aceptación mutua entre A-B

J-L-F-A; C-G-D-M; I-E-F-A integran una serie de cadenas

N-N permanecen aislados

FIG. 5.1



2da. y 3ra. elección:

F acumula el mayor número de aceptaciones

I-H-C-B-F; B-G-A-E crean cadenas

N-N continúan aislados

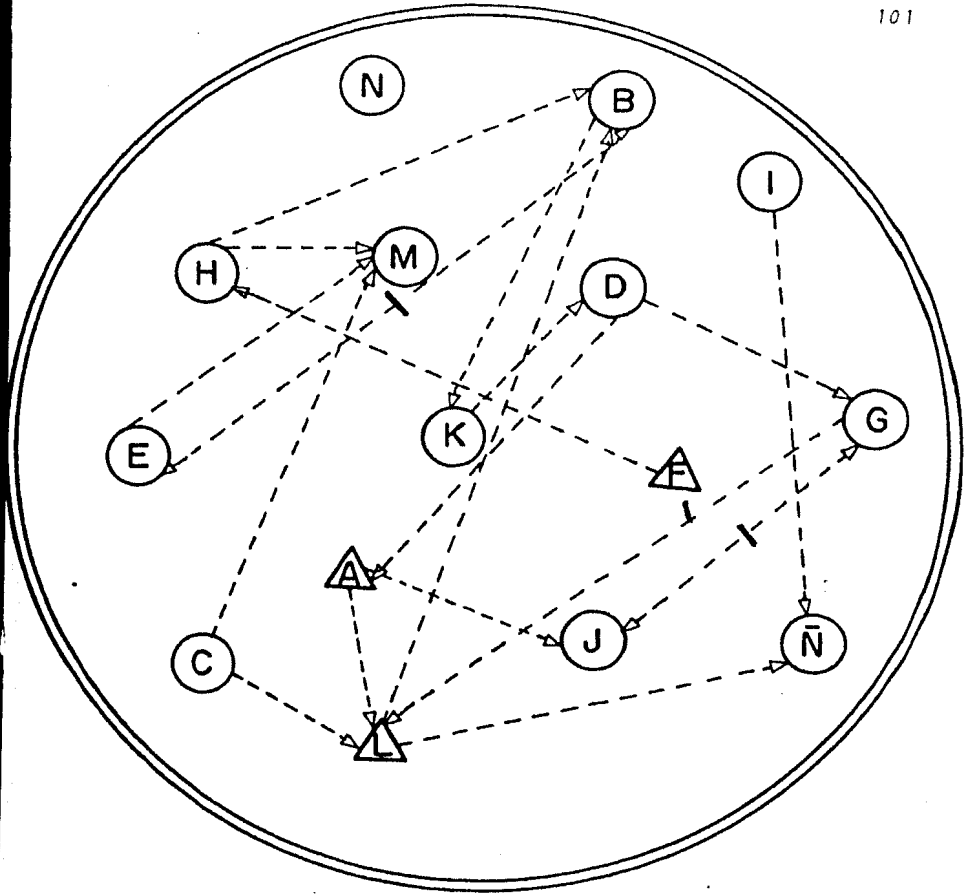
HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 6-¿ Con quien no le gustaria discutir los asuntos de orden general?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige Nombre de la persona elegida

A) Felipe	H	L	J
B) Ma. Alejandra	D	K	E
C) Ma. Luisa Patricia	I	M	L
D) Rosario del Carmen	N̄	G	A
E) Ma. Luisa	N̄	B	M
F) Manuel Alejandro	G	H	-
G) Ma. Cristina	E	I	J
H) Velia Fanny	N̄	M	B
I) Ma. de la Luz	M	N̄	-
J) Rosa Ma.	M	G	-
K) Isabel	A	D	-
L) Raill	G	N	B
M) Eva	-	-	-
N) Ma. Guadalupe	-	-	-
N) Hortensia	-	-	-

FIG. 6.1



2da. y 3ra. elección:

D-E; G-J presentan rechazos mutuos

B, L, M cuentan con el mismo número de antipatas

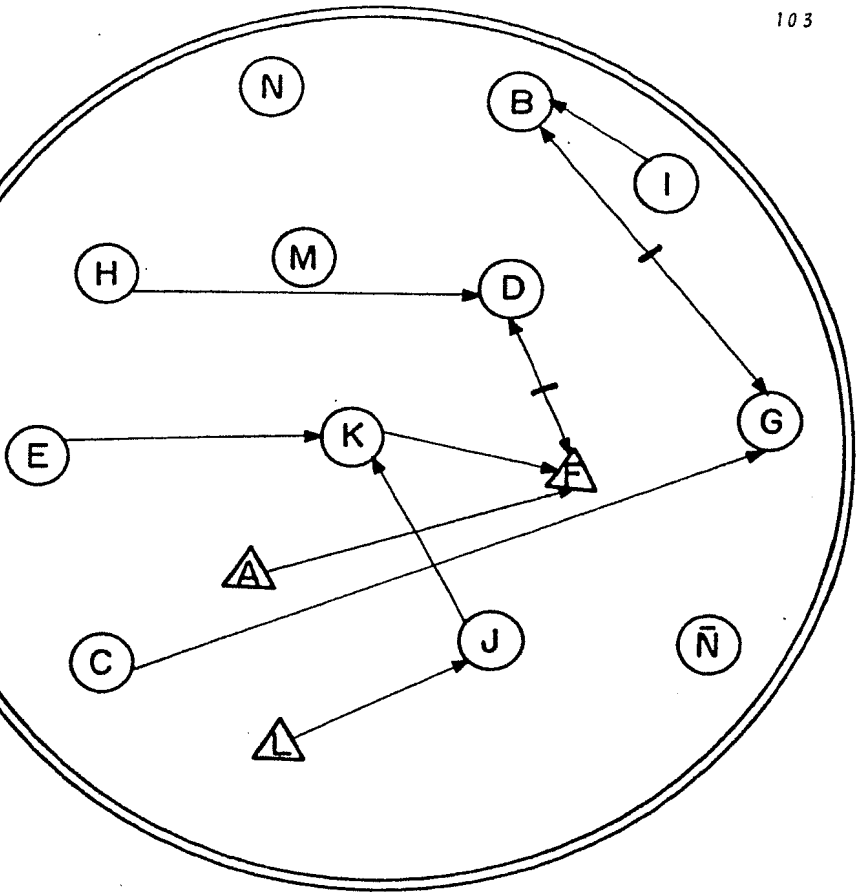
G-L-B-K-D-A-J constituyen una cadena

N es aislado

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 7.-¿Con quien le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos excursiones, etc.?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
A) Felipe	F	G	-
B) Ma. Alejandra	G	D	A
C) Ma. Luisa Patricia	E	B	D
D) Rosario del Carmen	F	H	I
E) Ma. Luisa	K	C	I
F) Manuel Alejandro	D	A	B
G) Ma. Cristina	B	A	F
H) Velia Fanny	D	I	G
I) Ma. de la Luz	B	G	D
J) Rosa Ma.	K	H	D
K) Isabel	F	E	B
L) Raúl	J	K	I
M) Eva	-	-	-
N) Ma. Guadalupe	-	-	-
N) Hortensia	-	-	-



7.- ¿Con quién le agradaría hacer deporte, ir a espectáculos, excursiones, etc?
1ra. elección:

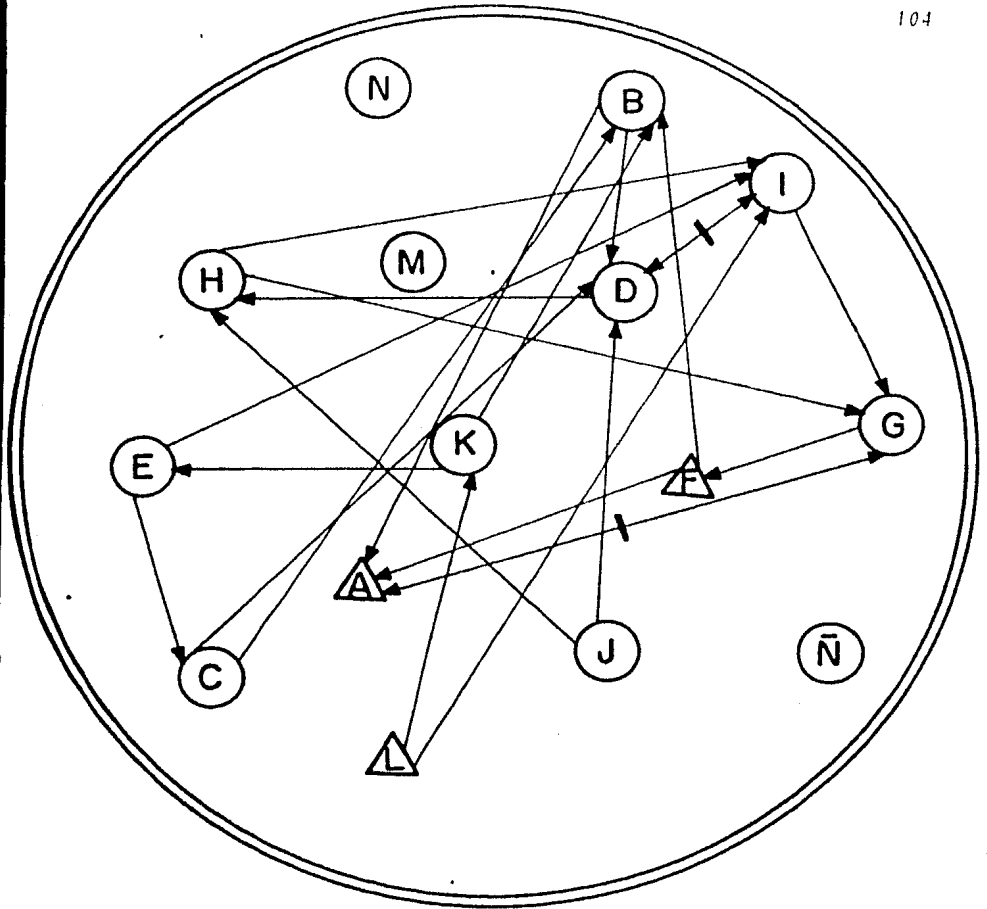
B-G; D-F se aceptan mutuamente

F se concentra el mayor número de aceptaciones, siendo una persona alegre.

L-J-K-F-D forman una cadena de aceptaciones

N-M conforman una isla

N se muestra aislada



2da. y 3ra. elección:

D-I reúnen el mayor número de simpatías y a la vez se aceptan mutuamente

A, B, G se encuentran en segundo término de acuerdo al número de elecciones

A-G se aceptan mutuamente

A-G-F componen un triángulo

J-H-I-G-F-A; C-D-H-G-F-A crean cadenas

N-M forman una isla

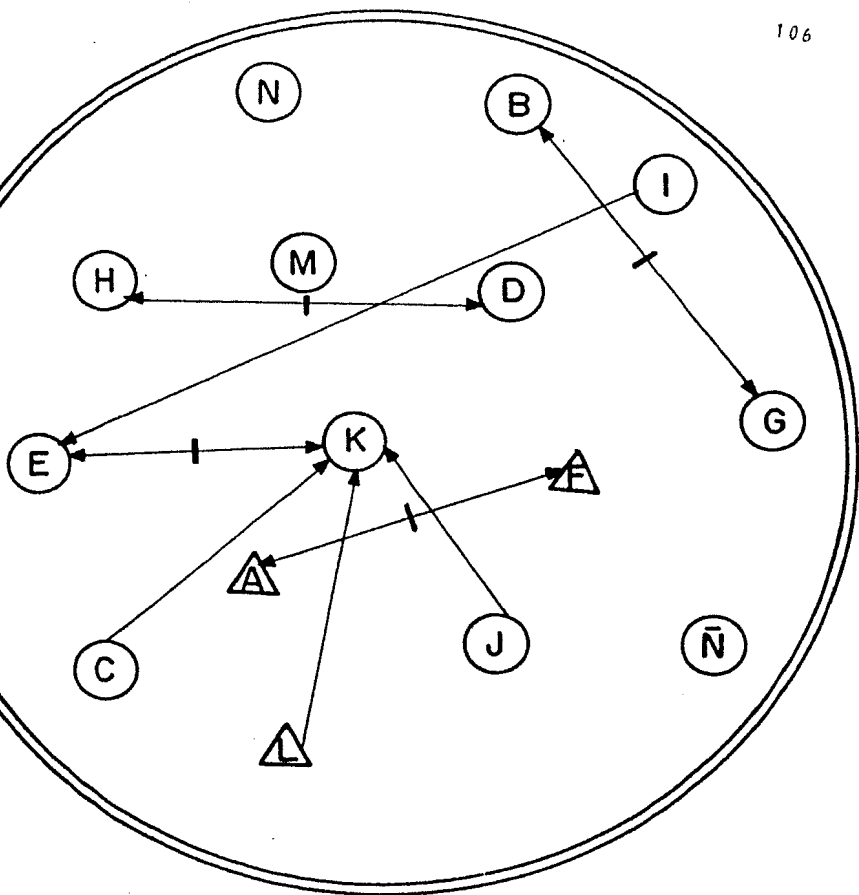
N es aislada

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 8.-¿A quien eligiria usted para comentar sus asuntos personales?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
A) Felipe	F	E	B
B) Ma. Alejandra	G	-	-
C) Ma. Luisa Patricia	K	E	G
D) Rosario del Carmen	H	C	I
E) Ma. Luisa	K	C	-
F) Manuel Alejandro	A	E	-
G) Ma. Cristina	B	C	A
H) Velia Fanny	D	G	I
I) Ma. de la Luz	E	H	G
J) Rosa Ma.	K	H	-
K) Isabel	E	B	H
L) Raúl	K	J	E
M) Eva	-	-	-
N) Ma. Guadalupe	-	-	-
O) Hortensia	-	-	-

FIG. 8



8.- ¿A quién elegiría usted para comentar sus asuntos personales?

1ra. elección:

E-K se aceptan mutuamente

K recibe el mayor número de simpatías, siendo una persona confiable

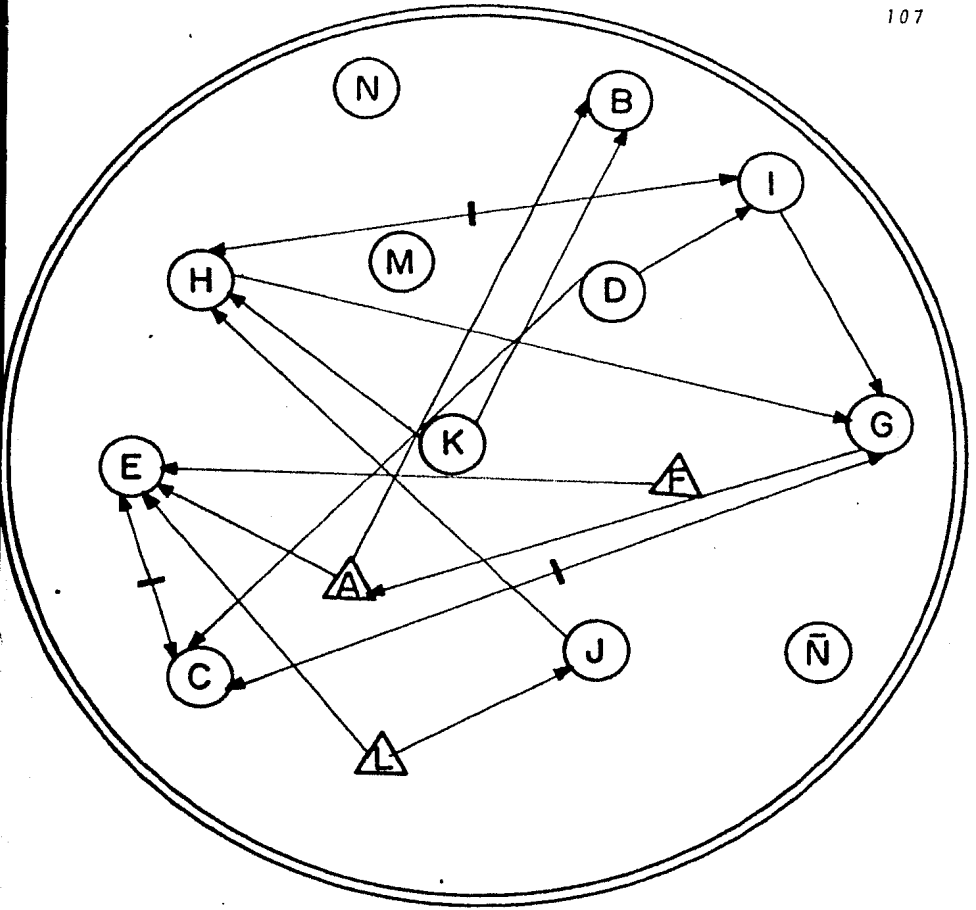
H-D; B-G-A-F se aceptan mutuamente formando islas

I-E-K crean una cadena

N-H forman una isla

N permanece aislado

FIG. 8.1



2da. y 3ra. elección:

C encuentra aceptación mutua de G y E

H-I se aceptan mutuamente

L-J-H-G-A-E-C conforman una cadena

E tiene mayor número de aceptaciones

N-M son una isla

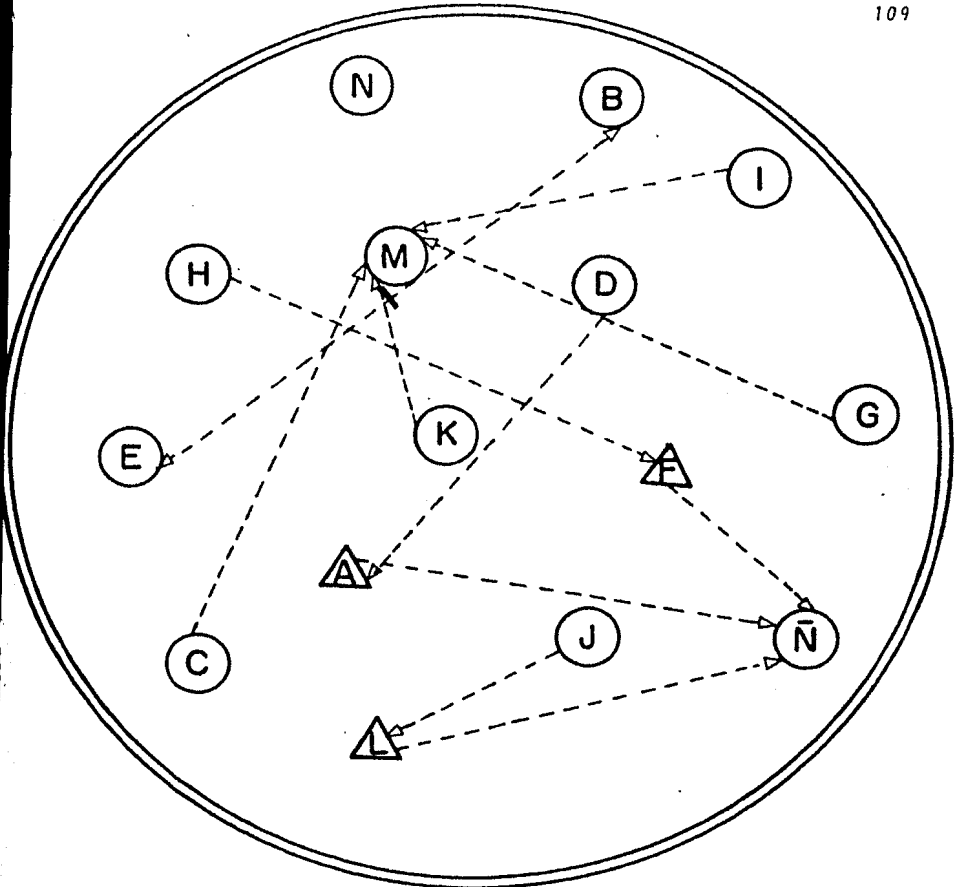
N es aislada

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 9: ¿Con quien le desagrada más discutir sus asuntos personales?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
A) Felipe	N̄	H	I
B) Ma. Alejandra	E	H	M
C) Ma. Luisa Patricia	M	L	-
D) Rosario del Carmen	A	E	L
E) Ma. Luisa	B	M	N̄
F) Manuel Alejandro	N̄	L	-
G) Ma. Cristina	M	N̄	L
H) Velia Fanny	F	L	B
I) Ma. de la Luz	M	N̄	L
J) Rosa Ma.	L	N̄	-
K) Isabel	M	N̄	-
L) Raúl	N̄	G	B
M) Eva	-	-	-
N) Ma. Guadalupe	-	-	-
O) Hortensia	-	-	-

FIG. 9



9.-¿Con quién le desagradaría discutir sus asuntos personales?

1ra. elección:

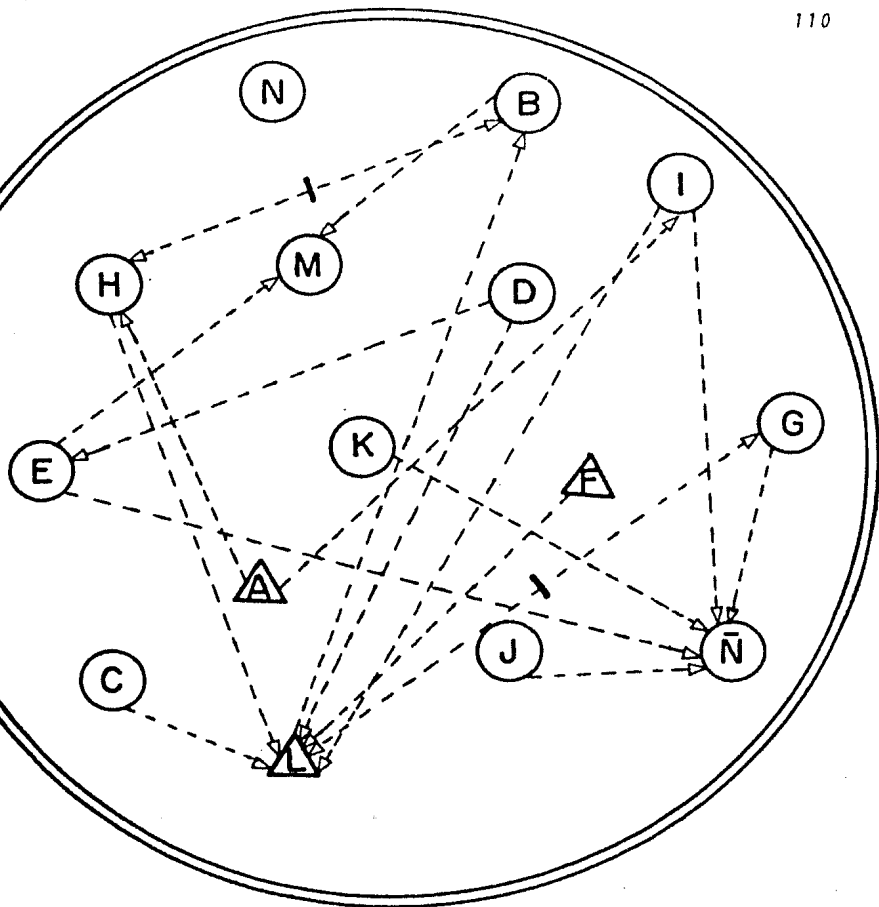
M recibe el número más elevado de rechazos

E-B se rechazan mutuamente, integrando una isla

N le sigue a M en rechazos

J-L-N; H-F-N; D-A-N constituyen cadenas de antipatía

FIG. 9.1



2da. y 3ra. elección:

L obtiene el mayor número de rechazos, formando una estrella

L-G se rechazan mutuamente

N sigue a L en el número de antipatías

H-B se rechazan mutuamente

B-H-L constituyen un triángulo de rechazos

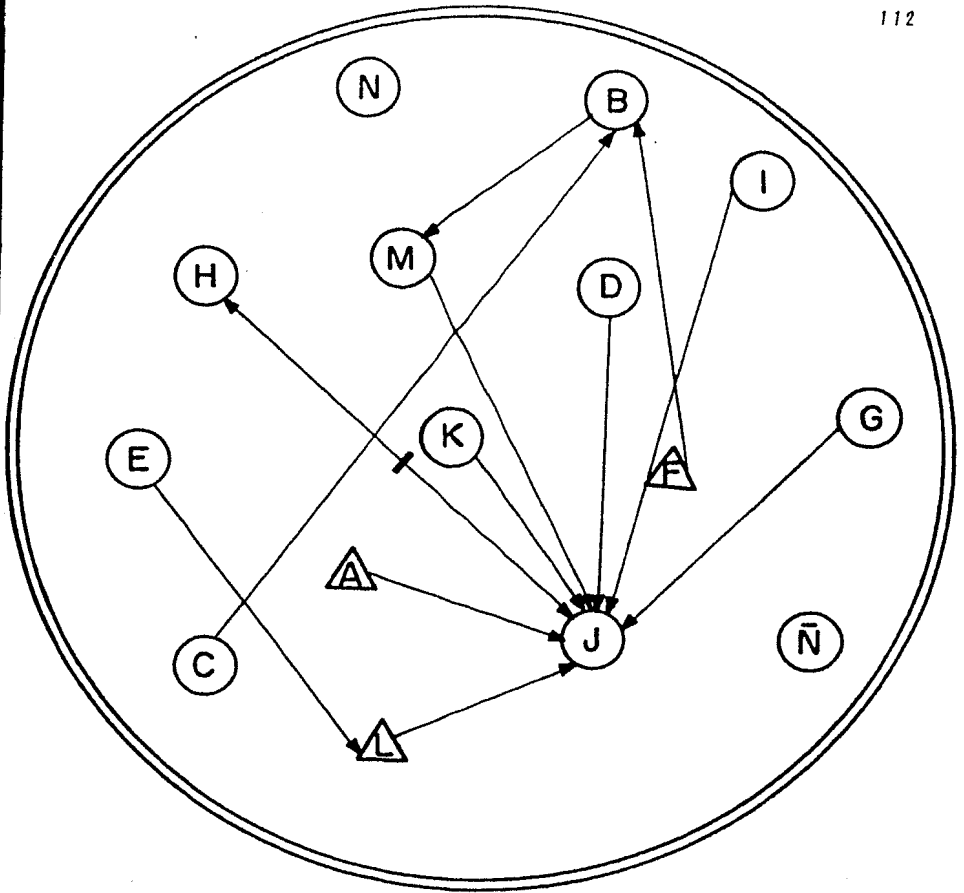
N es aislado

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 10.-¿ A quien elegiría para que organizara una fiesta?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
A) Felipe	J	B	-
B) Ma. Alejandra	M	N	H
C) Ma. Luisa Patricia	B	G	D
D) Rosario del Carmen	J	H	C
E) Ma. Luisa	L	I	F
F) Manuel Alejandro	B	A	D
G) Ma. Cristina	J	H	A
H) Velia Fanny	J	G	L
I) Ma. de la Luz	J	L	H
J) Rosa Ma.	H	L	-
K) Isabel	J	F	B
L) Raúl	J	F	K
M) Eva	J	-	-
N) Ma. Guadalupe	-	-	-
N) Hortensia	-	-	-

FIG. 10



10.- ¿A quién elegirla para que organizara un fiesta?

1ra. elección:

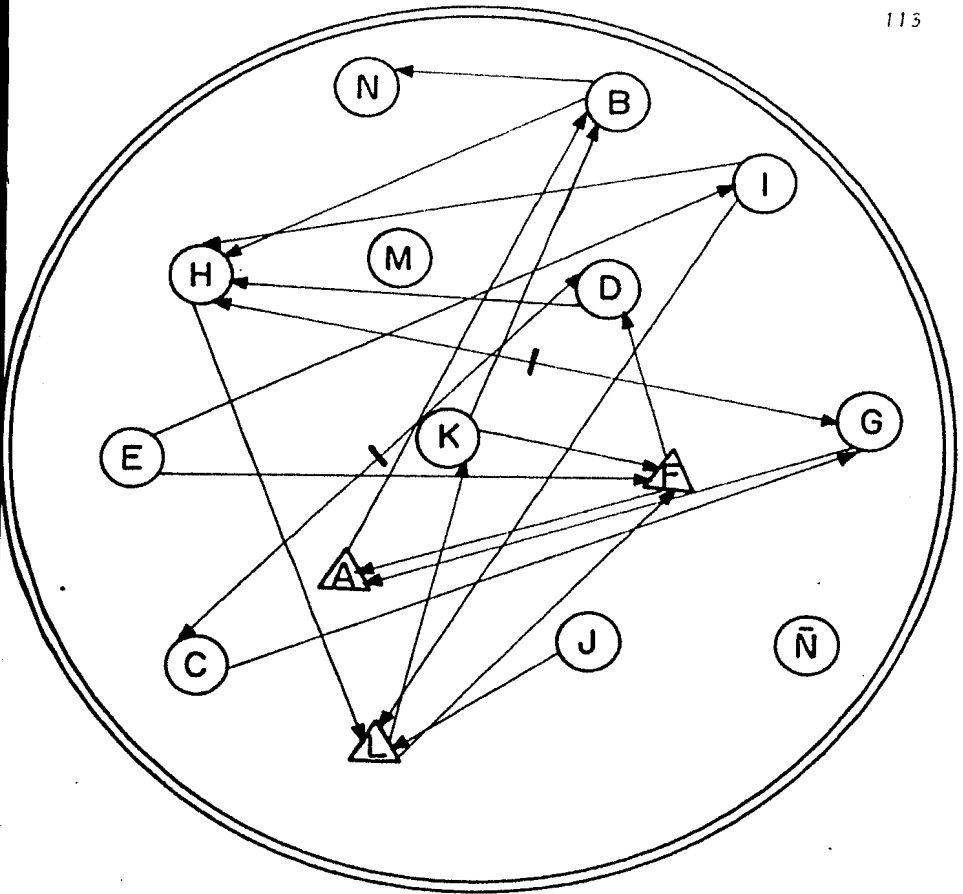
J recibe el mayor número de aceptaciones

H-J se aceptan mutuamente

F-B-M-J crean una cadena de aceptación

N-N son aislados

FIG. 10.1



2da. y 3ra. elección:

H logra el mayor número de elecciones

H-G se aceptan mutuamente

B-H-L-K-F-D-C-G-A componen una cadena

N recibe su primer aceptación

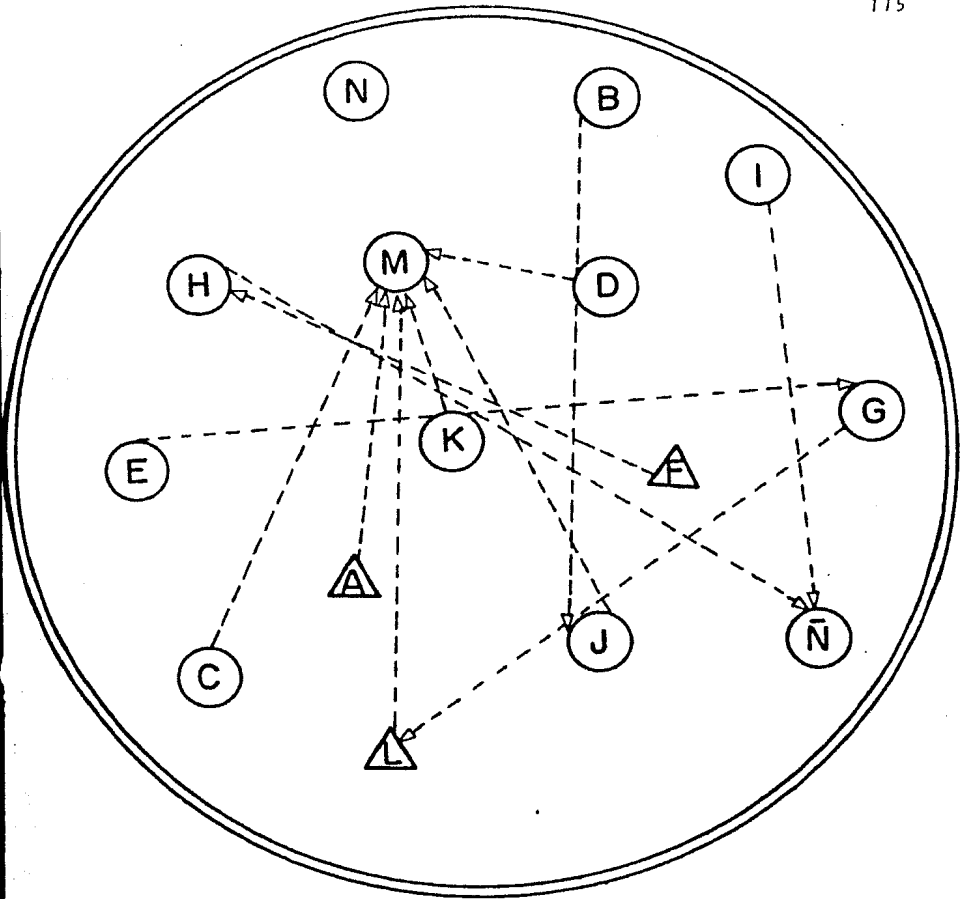
N es aislada

HOJA DE RESUMEN DE LA PRUEBA

Nombre del grupo: Depto. de Contratación. Fecha: 13-Abril-83Pregunta: 11.- ¿A quien no elegiría para que organizara una fiesta?Número de elecciones: 3

Nombre de la persona que elige Nombre de la persona elegida

Nombre de la persona que elige	Nombre de la persona elegida		
A) Felipe	M	\bar{N}	H
B) Ma. Alejandra	J	D	L
C) Ma. Luisa Patricia	M	\bar{N}	-
D) Rosario del Carmen	M	L	\bar{N}
E) Ma. Luisa	G	D	J
F) Manuel Alejandro	H	G	-
G) Ma. Cristina	L	\bar{N}	E
H) Velia Fanny	\bar{N}	M	-
I) Ma. de la Luz	\bar{N}	M	-
J) Rosa Ma.	M	\bar{N}	-
K) Isabel	M	\bar{N}	-
L) Raúl	M	\bar{N}	G
M) Eva	-	-	-
N) Ma. Guadalupe	-	-	-
N) Hortensia	-	-	-



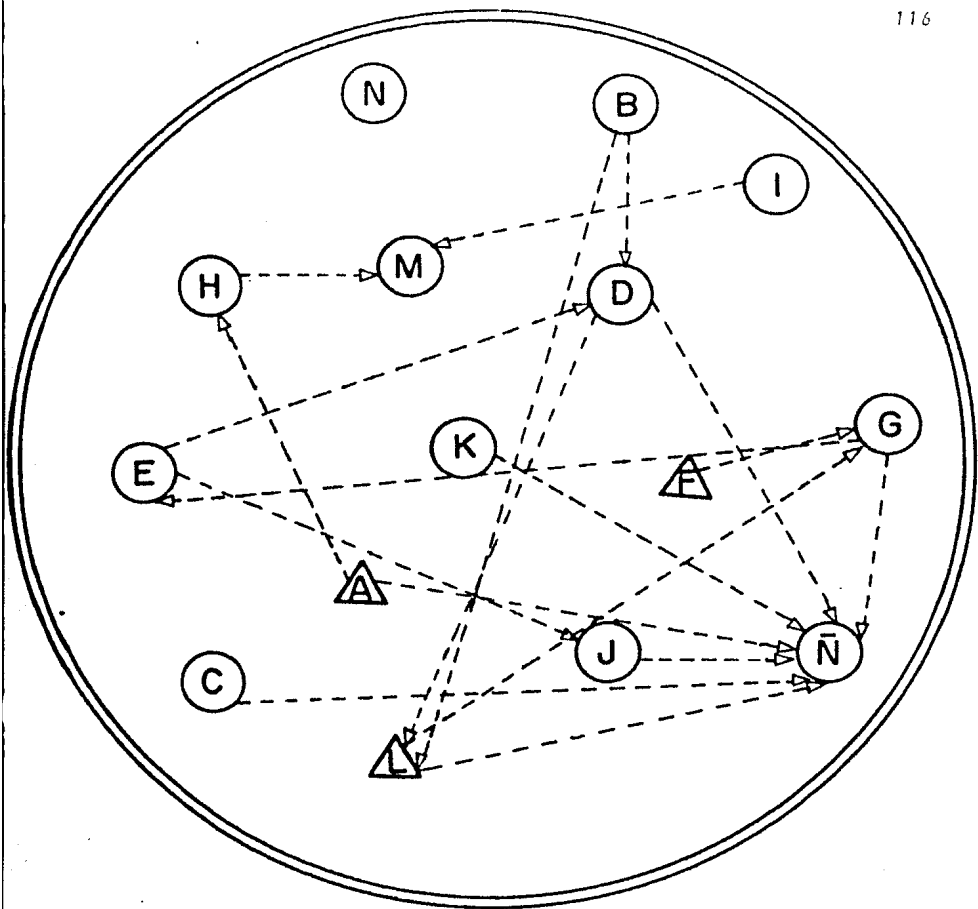
11.- ¿A quién no elegiría para que organizara una fiesta?

1ra. elección:

M mantiene su posición de ser rechazada

E-G-L-M crean una cadena

N sigue aislado



2da. y 3ra. elección:

N es la segunda en rechazo

L-G-E-D-N integran una cadena

N es aislada

De acuerdo a los sociogramas presentados se observa que dentro del grupo existen personas que son positivas, porque son aceptadas por la mayoría de sus compañeros en lo que concierne a:

.- Desempeño de las labores (Ver fig. 1 y 1.1)

K- Isabel

E- Ma. Luisa

C- Patricia

Quienes reúnen las cualidades de: (Ver anexos K, E y C)

Experiencia

Confiables

Cuidadosas

Ordenadas

Capaces

Responsables

Competentes

Adaptables

Poco problemáticas

Por lo que consideramos que son personas que desempeñan un rol importante para alcanzar óptimos resultados en la realización del trabajo en el Departamento.

.- Actividades fuera del Departamento (Ver figs. 3, 3.1, 5, 5.1, 7, 7.1, 8, y 8.1)

D- Rosario

F- Alejandro

K- Isabel

Los cuales reúnen las cualidades de ser: (Ver anexos D, F y K)

Alegres

Agradables

Simpáticas

Sociables

Iniciativa

Optimistas

Consideradas como personas positivas que tratan de cubrir -- las necesidades socio-emocionales del grupo.

3.- Capacidad de organización (Ver fig. 10 y 10.1)

J- Rosa María

H- Velia Fanny

F- Alejandro

Quienes cuentan con las siguientes cualidades: (Ver anexos - J, H y F)

Sociables

Simpáticas

Amables

Entusiastas

Organizadas

Compartidas

Razón por la cual se consideran personas con capacidad de mo ver al grupo para lograr una unión más fuerte.

También existen personas que son rechazadas por la mayoría de sus compañeros; siendo éstas negativas al grupo, en lo relativo a:

1.- Desempeño de las labores (Ver fig. 2 y 2.1)

M- Eva

N- Hortensia

G- Cristina

Las cuales reúnen las siguientes características (Ver anexos M y G)

Volubles

Problemáticas

Conflictivas
 Poco sociables
 Inestables
 Inmaduras

Motivo por el cual obstaculizan el buen desarrollo de las ac
 tividades de trabajo en el Departamento.

2.- Actividades fuera del Departamento (Ver figs. 4, 4.1, 6, 6.1
 9, y 9.1)

M- Eva
 N- Hortensia
 L- Raúl

Quienes cuentan con las siguientes características (Ver ane-
 xos M y L)

Intratables
 Inconfiables
 Aburridas
 Problemáticas

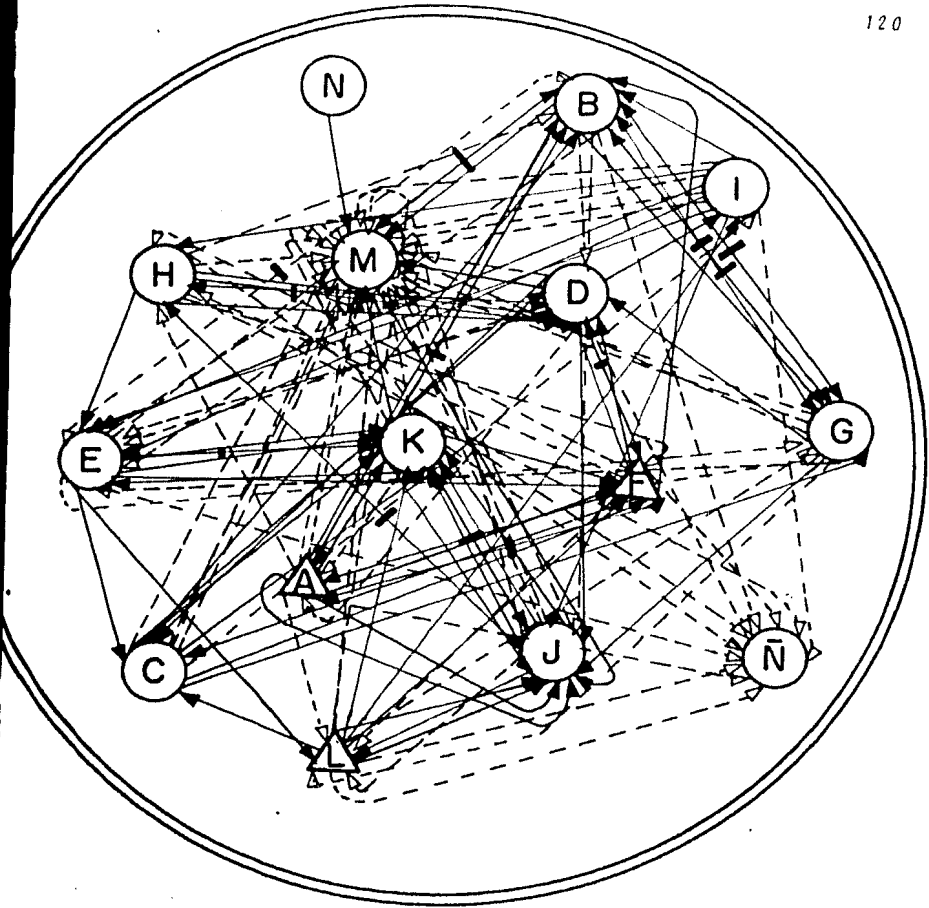
Considerandolas como personas reuentes a participar en acti-
 vidades sociales.

3.- Capacidad de Organización (Ver fig. 11 y 11.1)

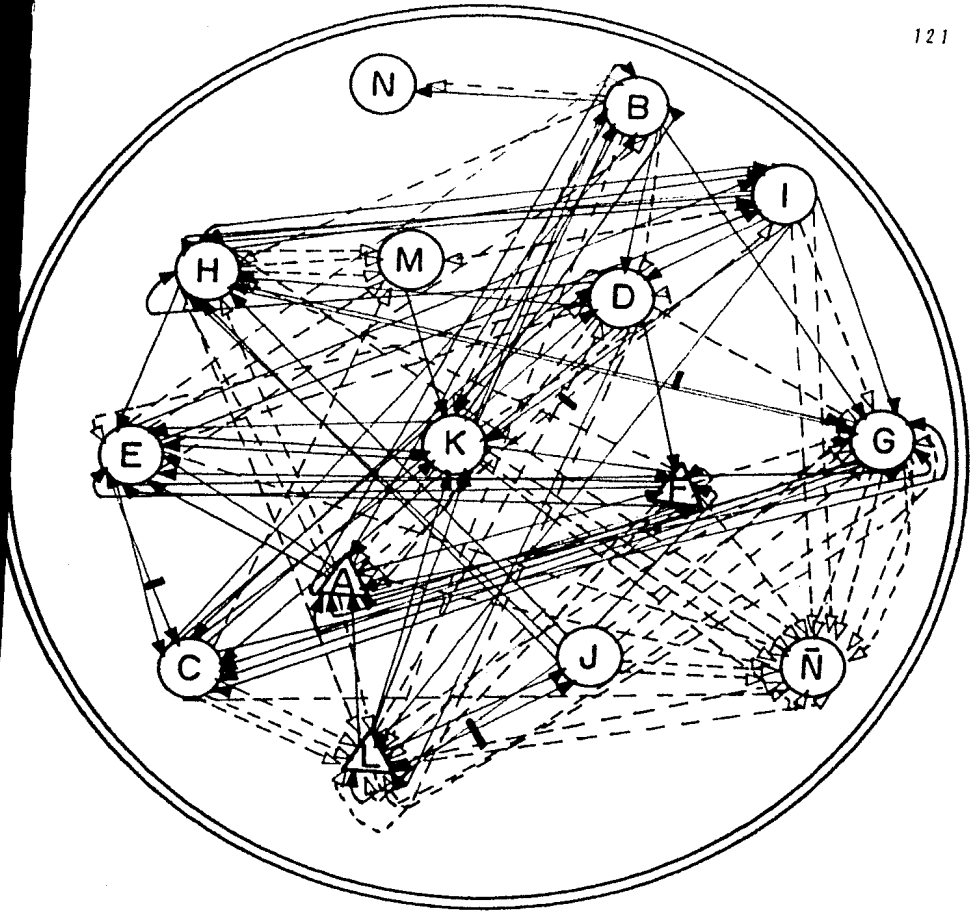
M- Eva
 N- Hortensia

Las cuales cubren las siguientes características (Ver anexo M)
 Antisociales
 Aburridas
 Aisladas

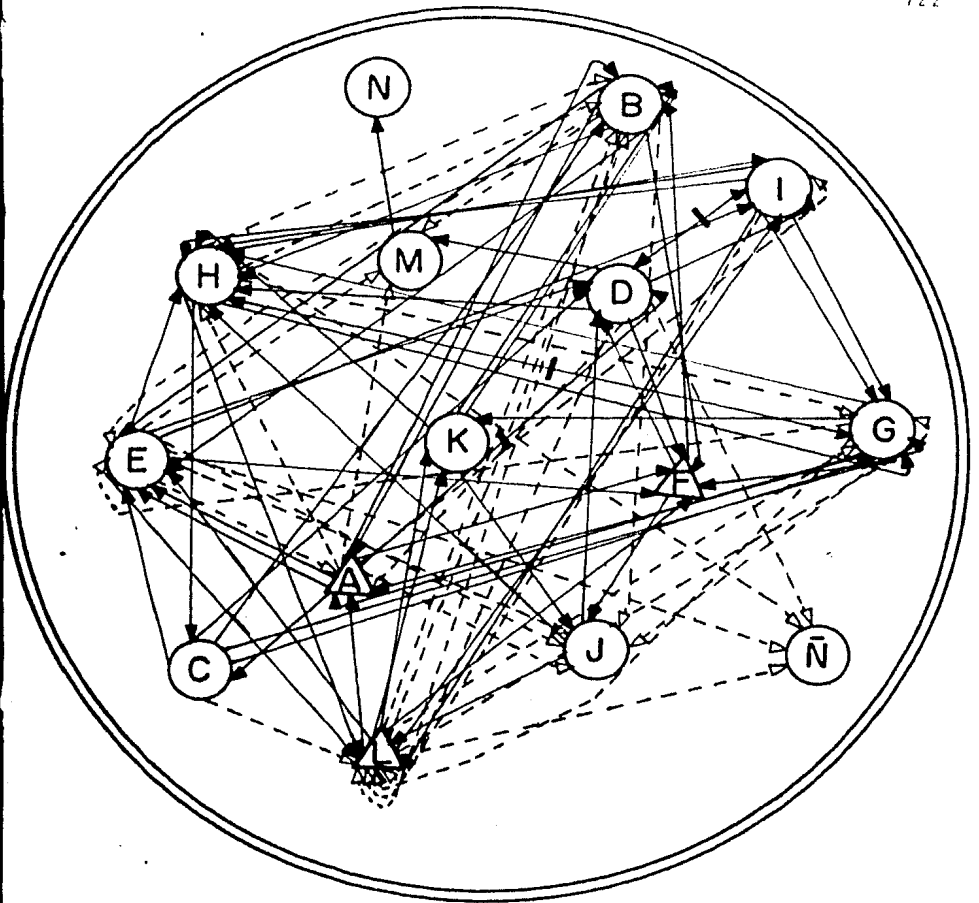
Por lo cual son personas poco aceptadas y todas las proposicio
 nes que de ellas provienen son rechazadas.



Sociograma que presenta la primera elección realizada por todos los miembros del grupo, en relación a cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario.



Sociograma que presenta la segunda elección realizada por todos los miembros del grupo, en relación a cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario.



Sociograma que presenta la tercera elección realizada por todos los miembros del grupo, en relación a cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario.

omo resultado del estudio sociométrico que se realizó dentro del grupo (Ver figs. 12, 13 y 14), establecimos que en el existe comunicación, ya que sus miembros realizan intercambio de información, facilitando la comprensión y acción entre ellos, logrando así la coordinación de esfuerzos.

in con la existencia de la comunicación la integración del grupo no es total, debido a que existen personas que no se sienten plenamente aceptadas, esto ha evitado que se dé la cohesión y establecer valores, actitudes y normas de comportamiento común.

os miembros de este grupo trabajan íntimamente y son interdependientes, razón por la cual, cuando alguno de ellos se encuentran en tensión, provocan situaciones de dudas, crean conflictos, bloquean las actividades generales del grupo y debido a esto las consideramos personas negativas para él.

xisten miembros que desempeñan roles de mantenimiento, ya que --ratan de ayudar a la organización del grupo, la armonía entre --sus miembros y buscan la satisfacción de necesidades socio-emocionales.

ambién hay quienes desempeñan roles de tarea de grupo, con el --fin de hallar una solución a los problemas de éste.

onsideramos a las personas que desempeñan dichos roles como líderes dentro de su grupo.

stimamos que sería muy útil, el desarrollo de la sencibilidad social que cada miembro del grupo tiene, para un mejor desempeño de las funciones que realizan y tener una buena relación entre ellos.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, se comprobó que dentro de la Administración de Recursos Humanos, es importante la evaluación de la armonía existente dentro de un grupo de trabajo en una empresa.

Lo anterior se confirmó mediante la aplicación de la Técnica Sociométrica, la cual nos proporcionó una visión clara y objetiva de la importancia de las configuraciones grupales que se forman dentro de una organización. Estas deben tener una buena comunicación, la cohesión necesaria para que cada uno de sus miembros participe y desempeñe roles que ayuden a un mejor desarrollo del grupo, evitando así, los conflictos. Con la utilización de esta técnica, se determina la posición que cada individuo tiene dentro del grupo al cual pertenece. Así mismo, detecta a las personas que ayudan o perjudican el desarrollo de las actividades del grupo y permite encontrar el grupo idóneo para cada individuo.

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

- ARIAS GALICIA F., 1981, *Administración de Recursos Humanos*, - 11a. ed., México, Ed. Trillas.
- BIBLIOTECA, Universidad de Harvard, número especial del enfoque tridimensional del Proceso Administrativo.
- CLAUDE S, GEORGE JR., 1980, *Historia del Pensamiento Administrativo*, 3ra. ed., Madrid España, Ed. Prentice/Hall Internacional.
- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, U.N.A.M., 1974, *Lecturas de Administración II*, México.
- HARWOOD F. MERRILL, 1971, *Clásicos en Administración*, 1ra. ed. México, Ed. Limusa.
- KOONTZ O' DONUELL, *Curso de Administración Moderna*, 6a. ed., - México, Ed. Mc. Graw Hill.
- RIOS SZLAY ADALBERTO, 1978, *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, 1ra. ed., México, Ed. Trillas.
- S.U.A. Facultad de Contaduría y Administración, 1976, *Administración 1*, 1ra. ed., México, Ed. U.N.A.M.
- YODER DALE, 1979, *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*, 5a. ed., México, Ed. CECSA.

C A P I T U L O II

- ANZIEU DIDIER, VVES MARTIN, 1971, *Dinámica de los Pequeños Grupos*, Buenos Aires, Ed. Kapeluz.
- ARIAS GALICIA FERNANDO, 1980, *Administración de Recursos Humanos*, 11a. ed., México, Ed. Trillas.
- BERNARD MAILHIOT, *Dinámica y Génesis de Grupos*, Ed. Marova.
- COHEND J. BRUCE, MADELYN HARRISON, 1980, *Teoría y Problemas de la Introducción a la Sociología*, Bogotá Colombia, Ed. MC.-Graw Hill-Latino Americana, S.A.
- CÓFER C.M., APPLEBY M.A., 1981, *Psicología de la Motivación, - Teoría e Investigación*, 6a. ed., México, Ed. Trillas.
- GOLDHABER GERALD M., *Comunicación Organizacional*.
- GONZALEZ NUNEZ J., A. MONROY DE VELASCO, 1978, *Dinámica de -- Grupos Técnicas y Tácticas*, 1ra. ed., México, Ed. Concepto, S.A.
- H.M. JOHNSON, W.J.H. SPROTT, 1974, *Sociología y Psicología Social del Grupo*, Buenos Aires, Ed. Paidós.
- HUSE F. EDGAR, BOUDITCH L. JAMES, *Comportamiento Humano en la Organización*.
- JEMES O WHITTAKER, 1977, *Psicología*, 3ra. ed., México, Ed. Interamericana.
- KINGSLEY DAVIS, 1965, *La Sociedad Humana*, Buenos Aires, Ed. - Universitaria de Buenos Aires.
- PROSHANSKY HAROLD, SEIDENBERG, 1973, *Estudios Básicos de Psicología Social*, Madrid España, Ed. Tecnos, S.A.

REEVES T. ELTON, 1971, *Dinámica del Comportamiento de Grupos*, México, Ed. Técnica, S.A.

TAUNEUBAUM ROBERT, 1971, *Liderazgo y Organización*, Buenos Aires, Ed. Troquel.

C A P I T U L O III

LEDFORD S. BISCHOF, 1982, *Interpretación de las Teorías de la Personalidad*, 4a. ed., México, Ed. Trillas.

MC. DAVID W. JOHN, HORARI HERBERT, 1979, *Psicología y Conducta Social*, 1a. ed., México, Ed. Limusa.

MORENO L. JACOB, 1972, *Fundamentos de la Sociometría*, 2a.ed., - Buenos Aires Argentina, Ed. Paidós.

PARDINAS FELIPE, 1974, *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*, 12a. ed., México, Ed. Siglo XXI Editores.

SECORD F. PAUL, BACKMAN W. CARL, 1976, *Psicología Social*, México, Ed. Mc. Graw Hill.

SPROTT W. J. H., 1978, *Introducción a la Psicología Social*, -- Buenos Aires Argentina, Ed. Paidós S.A.I.C.E.