

UDDM 1974-37 ES.-1

FACULTAD DE PSICOLOGIA

U.N.A.M.

NO CUBRIR
ESTA HOJA

TECNICAS SOCIOMETRICAS EN
EL GRUPO DE TRABAJO

T E S I S
que para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N
MA. LUISA CASTRO FERNANDEZ
Y
MARGARITA ZUÑIGA SANCHEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE PSICOLOGIA

U. N. A. M.

A nuestros padres y hermanos
con cariño y agradecimiento

A nuestros maestros y amigos
con toda nuestra gratitud.

A

Indice

Introducción	1
Capítulo I	
1.- LA PSICOLOGIA SOCIAL Y EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS	
a) Definición y campo de estudio	3
b) Esbozo histórico	3
2.- LOS GRUPOS HUMANOS CONCEPTO Y CARACTERIZACION . .	
a) Principales conceptos sobre grupo	11
b) Clasificación de los grupos y sus característi- cas	14
3.- LA DINAMICA DE LOS GRUPOS	18
4.- LA SOCIOMETRIA TEORIA Y PRINCIPALES FUNDAMENTOS ..	
a) Definiciones	21
b) Principales fundamentos	24
5.- LA SOCIOMETRIA COMO TECNICA DE INVESTIGACION . . .	30

B

Capítulo II

1.- LA ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL DE LAS EMPRESAS .	
a) La organización formal	35
b) La organización informal	37
2.- LA COMUNICACION EN LA EMPRESA	40
3.- EL GRUPO DE TRABAJO	42
4.- EL SUPERVISOR Y LA FUNCION DE LIDERAZGO	
a) El supervisor	44
b) La función del liderazgo	47
c) La autoridad en la empresa	52
5.- LOS GRUPOS PRODUCTIVOS Y SUS CARACTERISTICAS.	53

Capítulo III

1.- LA TECNICA SOCIOMETRICA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO: SU EXPLICACION Y UTILIDAD	57
2.- DIFICULTADES TECNICAS	58
3.- LA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO	59
4.- LA OBTENCION DE RESULTADOS	61
5.- EL SOCIOGRAMA Y SU INTERPRETACION	66
a) Análisis cuantitativo.	67
b) Análisis estructural	67

D

Capítulo IV

PARTE PRACTICA DE LA TESIS	73
1.- REVISION DE CONCEPTOS	74
1A.- INTRODUCCION	77
2A.- OBJETIVO	77
GRUPO " A "	
1.- TECNICA DE INVESTIGACION	78
2.- SUJETOS DE LA INVESTIGACION	80
3.- DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION	83
4.- PRESENTACION DE RESULTADOS	
a) Nomenclatura y claves	84
5.- ANALISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS	87
6.- RESUMEN DE LA INVESTIGACION EN EL GRUPO A	91
GRUPO " B "	
1.- TECNICA DE INVESTIGACION	93
2.- SUJETOS DE LA INVESTIGACION	94
3.- DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION	96

E

4.- PRESENTACION DE RESULTADOS	
a) Nomenclatura y claves	97
5.- ANALISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.	98
6.- RESUMEN DE LA INVESTIGACION EN EL GRUPO B	102
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION SOCIOMETRICA	104
C O N C L U S I O N E S	108
PASOS A REALIZAR PARA MEJORAR LAS RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA	110
CUADROS DE DATOS	111
SOCIOGRAMAS	121
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	131
BIBLIOGRAFIA	138

INTRODUCCION.

Consideramos que posiblemente, uno de los temas más discutidos e investigados en la Psicología Social contemporánea sea el de los grupos humanos.

Este interés no es gratuito, sino que ha nacido de las necesidades y problemas que en nuestra sociedad ha planteado la presencia de diversos tipos de grupos, y para lo cual ha colaborado en forma muy importante el estudio de los grupos en la empresa. Ya que el desarrollo industrial y económico de todos los países, ha producido multitud de conflictos en el área de las relaciones humanas, que ha tenido que estudiarse por parte precisamente de la Psicología Social y la Microsociología. Ya Gustave Le Bon con su "Psicología de las Multitudes", Sigmund Freud con el enfoque psicoanalítico de los grupos, lo mismo que Ortega y Gasset en su obra "La rebelión de las masas", pudieron percibir la importancia que tenía y que tiene la consideración del individuo ubicándolo en el contexto social en el que se desenvuelve. A continuación nos internaremos más sobre estos aspectos, principalmente en lo que corresponde a los llamados pequeños grupos, tales como la fami-

lia, la pandilla, el club deportivo, el grupo de trabajo, etc.

Como el tema de la tesis lo indica, nos detendremos a estudiar con más detalle el grupo de trabajo y sus características esenciales.

Expresamos nuestro agradecimiento a los miembros del honorable jurado y en especial al Dr. Alberto Darvelio Castaño Asmitia, Director de esta tesis y a todas las personas, cuyo apoyo y colaboración, hicieron posible este -- logro.

Margarita Zuñiga Sánchez

y

Ma. Luisa Castro Fernández

1.- LA PSICOLOGIA SOCIAL Y EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS.

a) Definición y campo de estudio.

Empezaremos por decir que la Psicología Social, es una disciplina que investiga las relaciones entre la sociedad y el individuo. Siendo éste el centro de la Psicología Social, en cuanto participa en el acto social. El cometido de la Psicología Social es el de estudiar aquellos aspectos variables de la conducta de individuos o grupos, en su relación con los aspectos típicos de los que se ocupa la Sociología como tal. (1)

La Psicología Social, le da gran importancia al concepto de actitud, que es la que capacita al sujeto para tratar con otros y consigo mismo dentro del proceso de la interacción social. Entendiendo por actitud la predisposición para actuar, obrar, percibir, pensar y sentir en relación a los objetos y personas.

b) Esbozo histórico.

Dentro de la historia de la Psicología Social, podemos remontarnos a la época en la cual Platón (427 - 347 a. C.), creía que el hombre era principalmente producto de

cierto tipo de sociedad y en su "República" utópica consideraba posible amoldar la naturaleza humana en cualquier dirección por medio del empleo adecuado de instituciones educativas y sociales. Supone que el individuo es una persona racional y que la consideración que priva, es la limitación que impone la realidad; subrayó la función del individuo dentro del grupo social.

Aristóteles (384 - 322 a. C.) consideraba al hombre primordially como un animal biológico cuya constitución se explicaba en parte, basándose en las disposiciones hereditarias de tipo orgánico. (2)

Santo Tomás al igual que Aristóteles, sostenía la tesis, que la sociedad es natural para el hombre. (3) Posteriormente "San Agustín (354 - 430 d.C.) introduce una nueva dimensión, donde las relaciones entre los individuos se armonizan a través de la relación con Dios". (4)

Thomas Hobbes (1588 - 1679) quien publicó su "Leviathan" en 1651, describió el estado natural del hombre sin sociedad organizada, como solitario, pobre, sucio, embrutecido y breve. Algunas veces se le ha llamado el primer psicólogo social.

En cambio J.J. Rosseau, decía que el hombre natural era esencialmente bueno, desinteresado y puro; sólo cuando la sociedad, la civilización ejercían en él su efecto, aparecían el vicio y los defectos. (5)

John Locke (1632-1704), sostenía que el hombre ha vivido siempre en sociedad y que el estado aparece como un medio para corregir los errores y proteger los derechos naturales del hombre. (6) A éstos tres últimos autores se les considera los precursores de la Psicología Social.

La publicación de "El origen de las especies" de Darwin en 1859, fue de gran importancia para la Psicología Social y entre otras cosas estimuló a Francis Galton en el estudio de los factores hereditarios, otro efecto importante fue la introducción del punto de vista evolucionista en las ciencias sociales. (7)

El punto de vista de Spencer, era que la conducta social debe entenderse como una serie de etapas, la sucesión de las cuales obedece a ciertas leyes fundamentales del desarrollo. (8)

Spinoza filósofo judío, fue el primero en seña--

lar, los errores psíquicos provocados por las relaciones con los demás seres humanos. (9)

Herbart, filósofo alemán del siglo XIX se le considera el iniciador de la Psicología Social.

Hacia fines del siglo XIX, varios autores franceses hicieron una aportación más directa al desarrollo de la Psicología Social. Su propósito era explicar la forma en que los grupos controlan la conducta de los individuos que los componen, así como la forma en que los individuos obran entre sí. (10)

Gabriel Tarde (1843-1904) en Alemania, creía que la aplicación de las leyes de la imitación era todo lo que se necesitaba para comprender los fenómenos del cambio social, y de todas las demás variables de los efectos del grupo. (11)

Durkheim, sostuvo que del mismo modo que las sensaciones y percepciones de la psique individual, así tanbién las ideas o los sentimientos de los individuos en el grupo social, llegan a combinarse en lo que él llamo - "representaciones colectivas", que pueden ser ideas, -

opiniones o sentimientos dominantes en el grupo social. - Por lo cual podemos decir que existe una mentalidad colectiva, aunque no es un cerebro social. (12)

Le Bon (1841-1931) piensa que una multitud se borran las adquisiciones individuales, desapareciendo así la personalidad de cada uno de los que la integran. (13)

Los miembros se desconocen mutuamente, carecen de lealtad y no están sometidos al control de ningún grupo primario. No tienen función u objetivo social, de tal modo que la actuación de un individuo, no puede ser detenida por su función o regulada por el mutuo control de sus miembros, pues entre ellos no se ha establecido ninguna relación personal.

"Nietche (1844-1900), sugiere que un grupo sólo alcanza vitalidad, cuando libera sus impulsos agresivos" (14)

Mc. Dougallen su libro "The Group Mind" (Cambridge 1920), habla sobre la rudimentaria organización de la masa a la que da el nombre de "Multitud" (15)

Freud (1856-1939), estudió también el problema -- del grupo, en su obra "Psicología de las masas y análisis del yo", expresa que es difícil hacer una clara diferenciación entre la psicología del grupo y la individual; ya que la psicología del individuo es en sí, el estudio de la relación de éste con otra persona u objeto. (16) Para él la psicología colectiva, estudia al individuo como formando parte de una tribu, un pueblo o de una clase social, -- que en un momento dado y dirigidos hacia un fin los hace reunirse y formar una colectividad. (17)

Tanto Freud como Le Bon, dieron gran importancia -- al fenómeno social denominado masa, haciendo notar que -- cualquiera que sean los individuos que la componen y por diversos o semejantes que puedan ser su género de vida, -- sus ocupaciones, su carácter o su inteligencia, el solo -- hecho de encontrarse transformados en una multitud les dota de una especie de "alma colectiva". (18)

Trotter (1920), deriva los fenómenos psíquicos de la masa, de un instinto gregario innato al hombre como a las demás especies animales. Lo considera como un instin

to primario. (19)

Summer y Kelle (1927), negaron la naturaleza instintiva del deseo de afiliación, decían que había devenido de una de las características de los seres humanos a causa de su alto valor de supervivencia, y de acuerdo con ello, - la vida de un grupo es un medio para lograr una finalidad - y gradualmente se desarrolla para algunas personas y así - lograr metas personales.

El interés por la consideración de los grupos huma nos en el trabajo, se da a conocer por prómera vez en forma amplia en 1929, con la publicación de los resultados de -- las investigaciones llevadas a cabo por Elton Mayo y su -- grupo de colaboradores, en los famosos estudios en la Gene ral Electric Company de Chicago, entre los años de 1924 y 1927, revelaron que la movilidad de la mano de obra, el -- ausentismo, y la baja moral y productividad; se correlacio naban con la insatisfacción psicológica del trabajador, en sus relaciones con el trabajo y con sus compañeros, tales -- relaciones son más decisivas en el ajuste del hombre al -- trabajo, que con las instalaciones, períodos de descanso,

música y otros procedimientos semejantes. Cabe mencionar que con este acontecimiento nace la Escuela de las Relaciones Humanas en el Trabajo.

Mayo, infiere de sus investigaciones, que toda dirección se enfrenta continuamente con tres tipos de problemas:

- 1.- El de la aplicación de la ciencia y de la destreza técnica al producto material.
- 2.- El de la sistematización de operaciones.
- 3.- El de la organización de la cooperación permanente. (20)

En sus estudios se pone de manifiesto, la importancia del factor humano en el proceso laboral y que las relaciones entre el personal y el mandó constituyen el factor-fundamental de la eficiencia del trabajador. La empresa -- no debe olvidar que no sólo persigue fines económicos, sino que también desempeña una función social.

"Kurt Lewin, psicólogo de la Escuela Gestaltista-Alemana, vivió en los Estados Unidos desde 1932 hasta su muerte ocurrida en 1947, formuló una teoría acerca de la

conducta del grupo, que denominó "teoría de campo". Según esta doctrina, la conducta grupal se relaciona, no sólo con las necesidades interiores, sino también con una serie de variables que afectan la conducta del grupo."(21)

A través de este esbozo histórico, podemos ver que la Psicología Social, se ha ido interesando cada vez más, en el estudio del hombre en relación con su sociedad, logrando tener en la actualidad amplios campos de acción; siendo uno de ellos el de la industria.

Mayo, quien hace uno de los primeros estudios en relación a esto, obtuvo resultados muy valiosos que han incrementado el interés en las relaciones humanas dentro de la industria, por lo que hemos hecho especial mención.

2.- LOS GRUPOS HUMANOS CONCEPTO Y CARACTERIZACION.

a) Principales conceptos sobre grupo.

"El concepto freudiano de las relaciones humanas afirma, que el individuo recibe un equipo completo de impulsos biológicos que exigen ser satisfechos. Con objeto de llenar estas necesidades el individuo entra en relación con otros "objetos"; de esta manera, los demás indi-

viduos se convierten en medios para alcanzar sus fines."
(22)

Scott A. Greer, opina que "un grupo es un agregado de personas en estado de interdependencia funcional, es decir que dependen unas de otras y todas dependen del grupo como medio para cumplir con ciertas necesidades. El grupo interactúa a través del tiempo y del espacio. Más claramente lo define como un agregado de individuos, que existen en un estado de interdependencia funcional a partir del cual desarrollan una corriente de la comunicación y el ordenamiento consciente de la conducta. Es un sistema que selecciona, entre todas las conductas particulares de las personas, aquéllas que sean útiles para las funciones totales del Grupo" (23)

G. Gurvich, define el grupo como "una unidad colectiva que emana una obra común. Se expresa por sus actividades, actitudes y comportamientos comunes, tiende hacia un cierto equilibrio en el que las fuerzas centrífugas superan a las fuerzas centrípetas". (24)

Stodhill, define al grupo como un sistema abierto

de interacciones, el cual se haya determinado solamente -- por las acciones de sus miembros y en gran medida de la -- identidad del grupo, como dependiente de que se produzcan las interacciones, más que la presencia dentro de la es-- tructura de cualquier muestra particular. (25)

Homans menciona que un grupo se define por las inter acciones de sus miembros, entendiendo por interacción la -- participación conjunta de los mismos, (26)

D. Lagarche, designa como un grupo psicológico un -- conjunto de individuos en el que cada uno está en relación directa y explícita con los demás. Siendo interesante distinguir también los grupos según sus funciones, su forma-- ción y modo de acceso. (27)

"Gino Germani menciona que con el nombre de grupo so cial, designa todo conjunto de individuos que posean alguna forma de pensar y de obrar común y que además conciente o inconscientemente, actual o potencialmente posean la no-- ción o el pensamiento de esa comunidad de actitudes, valo-- res, estados psíquicos o formas de obrar". (28)

De las anteriores definiciones concluimos que un

grupo es un conjunto de individuos, que se han reunido para lograr objetivos comunes; cuya distancia social entre sus miembros es mínima, dándose como característica fundamental la presencia de una acción recíproca, es decir la interacción.

b) Características.

El grupo es un sistema que se forma a través de -- una mutua interacción, y con un objeto bien determinado, -- así como que sus miembros se preocupan por cumplir juntos una tarea precisa. Al ir adquiriendo forma, en el grupo -- siempre existe algún miembro que va tomando el papel de -- gufa, y los demás, tienden a identificarse, aumentando su unión en torno a él; como consecuencia la comprensión y -- el compañerismo se acrecientan, lo mismo que el interés -- de todos por el fin común que deben alcanzar. (29)

"El simple efecto de un sujeto sobre otro, puede -- tener sobre la totalidad del grupo o sobre la colectividad repercusiones mucho más importantes que su débil contribución a la suma total de los afectos, a éste factor se le -- podría denominar extensión sociodinámica del afecto." (30)

Se ha observado que a cierta edad, los niños empiezan a formar grupos sociales independientes de los adultos con quienes se hayan en contacto, y que a medida que los niños crecen, estos grupos afectan en mayor medida - su comportamiento. (31)

La forma en la que el recién llegado se va a ir incorporando será cuando se vaya sintiendo seguro de sus aptitudes grupales adecuadas, adquiriendo conciencia de ciertas capacidades que sólo existían en potencia mientras se mantenía en relativo aislamiento. Siendo importante para él saber, cómo se tomará su llegada y cual será su futuro en el grupo.

c) Clasificación de los grupos y sus características.

Existen multitud de clasificaciones de los grupos, nosotros nos encargaremos a continuación de explicar las principales.

De los grupos el más pequeño es el "cara a cara" o primario, el cual es considerado como la unidad básica de la sociedad.

Los grupos primarios más conocidos son : la familia, el equipo de juego, el vecindario y el grupo de trabajo. Freud sostenía que el grupo familiar es fundamental para todos los grupos posteriores. (33)

En primarios en varios sentidos, en ellos desarrolla el individuo sus primeros hábitos y adquiere metas e ideales también fundamentales para el desarrollo de la individualidad social y la conciencia moral, administran las primeras nociones de solidaridad social y cooperación. El grupo primario, fundamentalmente tiene metas comunes, específicas y prácticas para lo cual se organiza.

Hay varios tipos de grupos primarios formados principalmente por tres núcleos:

- a) Grupos que se refieren a muchos intereses y actividades.
- b) Aquellos que sólo se dedican a un interés o tipo de actividad pero tienen cierta permanencia.
- c) Grupos "cara a cara" en una situación parti-

cular. (34)

Las siguientes son las cuatro relaciones que posibilitan las relaciones primarias y son : el tamaño, el tiempo, la Ecología y la homogeneidad.

* "El principio de solidaridad pública, es el amor hacia el pequeño grupo a que pertenecemos en la sociedad. Esto es cuando los sentimientos más profundos se desarrollan en relación con los vínculos existentes en los grupos a que se pertenece." * Si el trabajador siente que los intereses de la empresa se oponen a los intereses de su grupo primario, no habrá propaganda o disciplina que lo haga adquirir sentimientos de lealtad hacia la empresa. (35)

* Grupos secundarios.- Una de las principales características, es que son más formales y la actitud de sus componentes hacia el grupo es determinada, casi siempre en el grado de conciencia, en oposición a los fines de éste con los respectivos grupos primarios. Tiende a organizarse con un propósito formal y cuando pierde su función práctica, tiende a desintegrarse. (36)

3.- LA DINAMICA DE LOS GRUPOS.

Es una característica fundamental del grupo la dinámica, que se refiere básicamente al movimiento constante del grupo, sus transformaciones y cambios. De cualquier tipo que sea el grupo, siempre acciona y reacciona con otros grupos y así mismo con los individuos que lo integran. Dentro de la dinámica, hemos mencionado los principales factores que intervienen en la formación del grupo como son: la Ecología, el tamaño, el tiempo y la homogeneidad.

La aparición de las normas grupales, es decir de una cierta uniformidad en las opiniones y conductas, son el resultado de las funciones del grupo, ya sea que surjan de la conducta normativa llevada al grupo desde el exterior o de la situación del grupo ya establecida, acrecienta el poder del grupo como motivador de cohesión y regulador sobre los individuos, reafirma las funciones externas del grupo. (37)

En todo grupo humano existen relaciones emocionales de agrado y desagrado, lo cual ocasiona la formación-

de una jerarquía de prestigio, que difiere en el grado en que cada uno de sus miembros participan en las actividades propias del grupo. Su aportación y sobre todo un factor tan importante como es la personalidad de cada uno de sus integrantes, sus capacidades individuales dependiendo de su habilidad, y siendo ésto lo que constituye la dinámica del grupo. Generalmente pensamos en la participación de los miembros como algo verdaderamente evidente y por lo tanto observable, por medio de la conducta o de sus acciones.

Existen factores externos que actúan sobre el grupo y que dependen del contorno ambiental, y factores internos que son la satisfacción de las necesidades biológicas y espirituales, se observa que los factores externos actúan más sobre el grupo, que sobre cada individuo. (38)

El factor primordial dentro del grupo, es la cohesión, debida a la atracción que ejerce el grupo sobre sus miembros, el valor que reviste a sus ojos y también los-

dominios de actividad que estos creen que surgen del grupo. (39) La cohesión se mide por la fuerza de las tendencias que lleva la mayor cantidad posible de miembros a cooperar y conjugar sus esfuerzos en beneficio de la finalidad común que es la razón de ser del grupo. Se convierte en algo más que la suma de las personalidades de sus miembros, desarrolla su propia manera de pensar, normas de conducta, sus reconocimientos y sanciones.

"Una función indispensable del grupo es la comunicación y sus lazos, entendiendo por comunicación la capacidad de un individuo o de un grupo de transmitir sus ideas o sentimientos a otro individuo o grupo". (40) Esto es como hemos dicho indispensable para una buena organización e integración sobre una base común, pues así podemos investigar también los intereses individuales y cuáles de éstos son comunes a la mayoría de los integrantes del grupo.

Todo grupo se caracteriza por poseer una dinámica específica, creada a través del tiempo ^{con} en base a sus nece

sidades y fines que persigue.

4.- LA SOCIOMETRIA TEORIA Y PRINCIPALES FUNDAMENTOS.

Al tratar de las relaciones afectivas dentro del grupo, la técnica que ha merecido la mayor mención es la llamada Sociometría, creada por el Psiquiatra J.L. Moreno, quien consideraba los lazos afectivos y la tendencia a formarlos, como el hecho básico en los problemas humanos y sociales.

Anteriormente Emory Stephen Bogardus de la Escuela relacionista, había tratado de medir la llamada "Distancia Social". Pero no fue hasta 1934, en que Moreno creó su teatro para la realización de sesiones psicodramáticas con fines terapéuticos. (41) Investigó y vio que cada grupo tiene lo que podemos llamar "La estructura de preferencias" que consiste en una red de agrado o desagrado, la cual liga básicamente a sus miembros,

a) Definiciones.

La Sociometría es definida como el estudio matemático de los caracteres psicológicos de las poblaciones, -

la técnica experimental de los métodos cuantitativos y los resultados obtenidos por su aplicación. Y como su nombre lo indica trata de medir las relaciones interindividuales, así como de los grupos mismos. (42)

Etimológicamente, significa aplicar la medida (Metrum), al ser social (Socius), este método tiende a estudiar con la ayuda de las matemáticas, los caracteres psicológicos de las poblaciones. Lo que importa es aprender antes que nada, son las atracciones y los rechazos espontáneos y a menudo cambiantes que existen entre los sujetos de los grupos, lo que se podría llamar las afinidades o los procesos intersubjetivos. (43)

"F. Stuart Chapin, considera a la Sociometría como el estudio matemático de los caracteres psicológicos de conjuntos sociales, la técnica experimental de los métodos cuantitativos y el resultado que se obtiene de su aplicación " (44)

"George A. Lundberg dice: La Sociometría es un término que se aplica a la medición de los fenómenos socia

les" (45)

"Léopoldo Wiese, considera a la Sociometría como un método que aplicado con discernimiento y de un modo lo más comprensivo posible, produciría en el dominio de nuestra ciencia una transformación análoga a la que marcó el paso de la astrología a la astronomía" (46)

Guerreiro Ramos, dice que la Sociometría es un estudio de las microestructuras psicológicas, de las relaciones interpersonales, con las cuales se tejen las microestructuras sociales. Por análisis de las relaciones de repulsión, atracción e indiferencia entre los "Socius", el sociometrista descubre la génesis y la estructura de las formaciones colectivas. (47)

La Sociometría desde el punto de vista metodológico, puede considerarse como un estudio preparatorio para investigaciones determinadas, a la medida común a todos los campos de la investigación social, su desarrollo presenta tres formas principales:

- a) La Sociometría dinámica o revolucionaria, comprometida en los problemas de la transformación social.
- b) La Sociometría de diagnóstico, que se ocupa de la clasificación social.
- c) La Sociometría Matemática. (48)

Moreno opina que la sociometría aparece como una cristalización más avanzada y ordenada de la tendencia a describir y a medir la dinámica de los grupos. (49)

La sociometría consta de tres ramas: el sociodrama, el psicodrama y la psicoterapia de grupo. Estas tienen tres puntos de referencia: Socius - el compañero, Metrum - la medida y el drama - la acción. (50)

b) Principales fundamentos.

"Las piedras angulares del sistema de la sociometría, son los conceptos de espontaneidad y creatividad. La manifestación más clara de la creatividad es "el niño", la espontaneidad puede despertarse en el individuo dotado de un poder creador e incitarlo a la acción. Sin la esponta-

neidad, la creatividad se queda sin vida; en consecuencia la creatividad y la espontaneidad aparecen como perteneciendo a categorías diferentes; la creatividad pertenece a la categoría de la substancia y la espontaneidad a la categoría de los catalizadores" (51)

Los primeros esfuerzos en las investigaciones sociométricas se han dirigido en los siguientes puntos:

- 1.- Investigaciones sobre la toma de contacto y las relaciones sociales, campo de la microsociología.
- 2.- Estudios sociométricos en los grupos restringidos, campo de la microscopía social y la microsociología.
- 3.- Investigaciones socio - afectivas sobre la espontaneidad, así como el test de situaciones concretas.
- 4.- Investigaciones sobre la interacción social (52)

El enfoque sociométrico consiste en preguntar a cada participante, al lado de cual persona le gustaría presentarse para trabajar, jugar, etc. El criterio para pre

guntar debe ser específico, puede darse una elección o -
 varias a través de esto calcular el status sociométrico -
 mediante un criterio anteriormente especificado; de esta-
 forma se revelan pugnas o bien cadenas de amistad. Este -
 método es usado en una multitud de fines, uno de ellos pue-
 de ser el terapéutico, otra finalidad sería la de la cohe-
 sión del grupo.

Estudiando la estructura detallada de una colec-
 tividad, advertimos la posición concreta que ocupa en -
 ella cada individuo, viendo así el núcleo de relaciones -
 que se ha constituido a su alrededor; más rico alrededor-
 de algunos, más pobre alrededor de otros. Este núcleo de-
 relaciones constituye la más pequeña estructura social, -
 que es el átomo social. Mientrás que ciertas partes de es-
 tos átomos parecen limitarse a individuos que participan
 en ellos, otras se relacionan con partes de otros áto-
 mos sociales, y éstos últimos a su vez con otros, for-
 mando así cadenas complejas de interrelaciones que se de-

signan redes sociométricas. Cuanto más antigua es la red, más lejos se extiende, menos importante parece ser la contribución del individuo en su constitución. Desde el punto de vista de la sociometría, estas redes tienen por función formar la tradición social y la opinión pública.(53)

El tele es otro factor importante dentro de la sociometría, el cual es definido por Moreno como "El proceso social objetivo, cuyo dinamismo se traduce en el terreno de la psicopatología mediante la transferencia y en el dominio estético mediante la empatía".(54) Siendo éste de doble dirección, consiste en un proceso de atracción y rechazo que se ejercen entre sí varios individuos, son las corrientes afectivas, que dan lugar al átomo social.

Si los individuos que incluye el átomo social de un sujeto tienen una fuerte expansividad afectiva, este sujeto central del átomo social, se hallará en relación con gente que a su vez, tiene contactos con mucha otra gente: si por el contrario su expansividad afectiva es débil, esto significa que el sujeto central del átomo responde con mayor ventaja a sus necesidades que los-

otros de la colectividad. (55)

Lo que debe tomarse en cuenta en la estructura del átomo social no es un individuo en particular, sino "todos" los sujetos con quienes está en relación. La relación afectiva con una persona o cosa ha sido llamada vínculos o fijación, el tele entre los individuos -- cualesquiera puede ser meramente virtual, y se vuelve activo cuando los individuos se encuentran o cuando sus sentimientos o ideas se encuentran a distancia, merced a algún tipo de comunicación, estos efectos a distancia o efectos tele constituyen una estructura sociométrica-compleja, producida por una larga cadena de individuos, cada uno de los cuales presenta un modo diferente de sensibilidad ante el mismo tele, variando desde la perfecta indiferencia hasta la respuesta más intensa.

Otro factor importante es el rol, que es considerado como un complejo claramente definido de derechos y deberes que se asignan a la persona que ocupa cierta posición de un grupo y que comprende lo que se espera de él y lo que tiene derecho a esperar de los otros. --

Operativamente podría definirse como la pauta mínima de acción necesaria para mantener una posición dada en el grupo.

La amplitud de los roles a través de los cuales se manifiesta, cambia con el ambiente, la edad y la cultura a la que se pertenece. Desempeñar un rol o papel implica una actitud, un juego espontáneo; tomar o aceptar un rol que ya está hecho, por medio de un modelo -- cultural ejm. el rol de padre, de maestro, etc. (56) Es útil distinguir la toma, aceptación, desempeño y la creación del rol, dentro de los grupos se organizan sistemas de roles, que se adaptan y complementan entre sí, en estos sistemas cada rol es conocido por los otros -- miembros del grupo que tiene roles recíprocos y se espera que el que desempeñe el rol realice su tarea; no obstante él a su vez, puede exigir a los demás.

"Dentro de estos sistemas las pautas de conducta tienden hacia una estandarización, existiendo una -- coordinación entre los roles, lo cual implica que si -- alguien se desviara de la conducta de su rol, causaría-

problemas a las personas que desempeñan roles complementarios. El rol se encuentra limitado por dos tipos de fronteras: la expansividad afectiva de su propia personalidad y la presión psicológica que ejerce su contorno social sobre él. (57)

5.- LA SOCIOMETRIA COMO TECNICA DE INVESTIGACION.

La base de la Sociometría es el test sociométrico, por lo cual nos dedicaremos a explicar sobre éste y sus características.

El empleo del test implica las siguientes condiciones teóricas:

- a) Es necesario que los sujetos que participan en la situación, sean atraídos unos hacia otros - por uno o varios criterios.
- b) Que se haya elegido un criterio con respecto al cual los sujetos, se sientan obligados a responder con una gran espontaneidad.

- c) Que los sujetos estén lo suficientemente dispuestos a responder en forma sincera.
- d) Que el criterio elegido para la prueba sea - poderoso, preciso y duradero, no débil, vago y pasajero. (58)

El estudio del test sociométrico nos plantea tres fases distintas:

- 1.- Las elecciones espontáneas.
- 2.- La motivación de esas elecciones.
- 3.- El determinismo de estas elecciones.

La elección espontánea, revela cuantos miembros de su propio grupo son deseados como compañeros por el individuo, el análisis de las motivaciones, tal como es practicado por la técnica de la entrevista de cada sujeto -- delimita los motivos de las atracciones y los rechazos -- de que un individuo ha sido objeto en su grupo. El determinismo de esas atracciones y de esos rechazos es es tudiado por medio del test de la espontaneidad, adaptado a las necesidades sociométricas. (59) Podemos decir -

que sólo es sociométrico el test que trata de determinar los sentimientos recíprocamente experimentados por los individuos entre sí.

Es indispensable que los sujetos, se consideren como participantes activos, e implicados en el test; así como que informen al experimentador sus actitudes espontáneas, sus pensamientos y sus motivaciones frente a los otros. En sí, el fin del test sociométrico es medir la organización de los grupos sociales y básicamente consiste en invitar a los individuos, a que elijan individuos de su propio grupo o de otro distinto, a quién o quiénes querrían tener como compañeros; es un método que estudia las estructuras sociales mediante la medición de la atracción y la repulsión existente entre los miembros de un grupo.

Antes de aplicar el test sociométrico, la primera tarea consiste en aclarar todas las dudas existentes, para asegurarnos una colaboración cierta y total de todos los miembros del grupo. Por dos razones: cuanto más espontánea sea esta colaboración, en mayor medida serán va

lidos los resultados de la investigación y más eficaces podrán ser las aplicaciones que puedan hacerse.

Primeramente se debe recomendar a los sujetos tomar una actitud moral de sinceridad en sus respuestas.

"Cuando usted elija o cuando rechace a un compañero sea sincero, sea espontáneo". (60) La técnica de la observación pura sólo tiene un valor auxiliar, por el contrario el test sociométrico es una guía metodológica útil, ya que ayuda a obtener metódicamente todos los datos posibles relativos al grupo que se estudia. (61) -- Sin embargo el test no ha podido resolver por sí solo el problema de la cohesión grupal, ya que ésta depende en gran parte de factores internos, tanto afectivos como funcionales, así como del rol de las relaciones intergrupales.

Básicamente el test sociométrico depende de dos factores principales a saber: elección espontánea y sentimiento espontáneo.

Moreno divide estos sentimientos íntimos en tres

clases principales:

- A.- Atracción (gustar)
- B.- Repulsión (no gustar)
- C.- Indiferencia. (62)

Estos resultados se vacían en los llamados sociogramas de los que hablaremos después.

1.- LA ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL DE LAS EMPRESAS.

"La empresa es la unidad económico social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común". (63)

Roethlisberg y Dickson, hacen una distinción entre la organización formal e informal tomando en cuenta que organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos que a la propia empresa corresponden.(64)

a) La organización formal.

Es aquella que representa el orden jerárquico - oficial que consta de documentos; debemos tomar en consideración la teoría de la organización formal, su aplicación práctica y los errores que son de esperarse en el tránsito de la teoría a la práctica* (65) Las relaciones formales pueden también denominarse oficiales y-

son aquellas que se derivan de las funciones, actividades, responsabilidades y facultades que integran los puestos de la organización y que se entablan entre las personas que los desempeñan, de acuerdo con las líneas de la autoridad, subordinación y contactos laterales previstos en la estructura respectiva. Estas relaciones están sujetas a normas oficiales y a un deber ser. (66)

Dentro de la organización formal y desde el punto de vista teórico posee tres características:

- 1.- Es deliberadamente impersonal.
- 2.- Se basa en relaciones ideales.
- 3.- Se basa en la "hipótesis del populacho" de la naturaleza del hombre, se puede decir que la competencia conduce a la eficiencia máxima, que cuando cada individuo lucha por sí mismo, sirve a los mejores intereses del grupo, y que los individuos son unidades aisladas que pueden pasarse de un puesto a otro, de acuerdo con su habilidad para hacer el trabajo.

Basándonos en los dos primeros se supone, que los -

miembros de la organización no reaccionan hacia los demás en términos de agrado o desagrado, sino de acuerdo con la función que tiene que desempeñar en el conjunto y el lugar que ocupa en la jerarquía, esto es lo que -- marca la organización formal. (67)

b) Organización Informal.

Está dada por las relaciones informales positivas o de integración social, son las innumerables redes de relaciones que se crean entre los miembros del personal de una empresa y que son basadas en agrados, desagrados, de compañerismo, de cooperación, etc. que no -- están sujetos a las reglas o normas oficiales, no se derivan necesariamente del trabajo, pero que sí influyen sobre las relaciones formales fortaleciéndolas y facilitando por lo tanto el cumplimiento de los fines que persiguen. (68) Estas relaciones se han visto incrementadas hasta por las autoridades superiores, tratando de -- reconocer y fortalecer la formación de este tipo de grupos dentro de la empresa.

En estudios realizados en las organizaciones in-

formales, se ha visto que éstas llegan a tener una naturaleza compleja con posiciones específicas, un organizado sistema de comunicación, modelos claros de jefatura y un conjunto de normas.

La administración debe reconocer el valor que tiene la organización informal, ya que si sus intereses y metas son integradas con las de la compañía, puede ejercer mayor influencia por sus objetivos.

Se ha visto que la organización informal influye en la satisfacción y estabilidad de los grupos de trabajo, siendo un útil canal de comunicación entre los empleados. Los administradores serán aptos para planear y actuar cuidadosamente, si saben que una organización informal está sirviendo de control y equilibrio, debido a que la administración sabe que se enfrenta a la organización informal, y a que ninguna organización formal puede existir sin la informal.

La organización informal se manifiesta en cinco niveles diferentes.

- 1.- La organización informal total de la empresa.
- 2.- Grandes grupos que generalmente insisten sobre algún aspecto particular de la política interna de la empresa.
- 3.- El grupo primario fundado en mayor o en menor grado sobre la igualdad de labores en determina da parte de la empresa.
- 4.- Grupos de dos o tres miembros particularmente íntimos que pueden ser miembros de agregados mayores.
- 5.- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales. (69)

Siendo el principal problema de la organización el de activar y controlar al individuo por vías que coordinen con las funciones del grupo considerado como un todo, y que los miembros de dicha organización gocen de una vida libre e independiente, es necesario que la empresa posea cierta estabilidad. Las redes y corrientes psicológicas que la recorren, constituyen los mecanismos que aseguran dicha estabilidad, como consecuencia habrá más espon-

taneidad y se multiplicarían función directa de la cantidad de interacciones que se desarrollen entre estos grupos. (70)

Resumiendo podemos decir, que todas las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas, con un círculo preciso de miembros, con una diferenciación interna de funciones orientadas hacia fines y objetivos específicos.

2.- LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.

Dentro de la organización tanto formal como informal, juega un papel de importancia la comunicación, que como ya lo hemos mencionado es la capacidad del individuo o grupo para transmitir sus sentimientos o ideas a otro individuo o grupo. (71)

Cuando la comunicación es incompleta o inadecuada causa multitud de problemas, decimos que un sistema de comunicación es incompleto, cuando nos referimos a que no todos los que deberían ser informados lo son en realidad. - Esta comunicación llega a fallar a veces en cuanto a la dirección, refiriéndose a que la comunicación debe llegar-

del status más alto al más bajo y debe ser expresada en tal forma que se encuentre al nivel del tipo de personal a quien va dirigida. Se debe procurar que exista el menor número posible de líneas de una parte y que las distancias sean lo más cortas posibles.

La estructura de la comunicación puede estar representada gráficamente por los organigramas, que en ocasiones llegan a ser insuficientes ya que nos muestran sólo un esquema planeado y no la formación real de las redes de comunicación existentes.

La comunicación tiene como función estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque mediante ella, los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo, y que es lo que piensa él de su grupo de trabajo. Las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir; de esta manera la comunicación ayuda a conseguir el mutuo entendimiento y lealtad, fundamentales para la satisfacción en el trabajo. (72)

3.- EL GRUPO DE TRABAJO.

El enfoque social en el trabajo, exige que cada miembro del grupo laboral, tenga la máxima eficiencia en la tarea que ha elegido. En el grupo de trabajo existen las siguientes características:

- a) En primer término es un pequeño grupo, las observaciones realizadas nos indican que por regla general, lo forman de dos a ocho o diez -- personas, si el número aumenta se pierde la relación de confianza y el sentimiento de intimidad, que es lo que le da fuerza al grupo.
- b) Sus componentes son compañeros de trabajo; esto quiere decir que ejecutan la misma labor o labores íntimamente relacionadas. Si ocurre -- lo primero y el trabajo que se ejecuta es altamente repetitivo y monótono, el grupo funciona proporcionando un antídoto contra la fatiga -- mental; y si ocurre lo segundo la solidaridad -- del grupo se acrecienta como una consecuencia de la solidaridad en el trabajo. (73)

Dos aspectos muy importantes en el trabajo son:

primero el hecho de que las rotaciones y las faltas son-- características de las personas que no pertenecen a un -- equipo y no han conseguido ingresar a ningún grupo; segun do el que la mayoría de los trabajadores dedican más tiem po a su grupo de trabajo que a cualquier otro grupo. (74)

El trabajo es fundamentalmente una actividad soc-- cial, que cumple con dos funciones principales: producir los bienes que la sociedad necesita e integrar al indivi-- duo en los sistemas de relaciones que constituyen la so-- ciedad. (75)

La solidaridad de los subordinados y la formación del espíritu del grupo, se hace cuando existe el conoci-- miento de los objetivos que el grupo de trabajo persigue, como consecuencia de este interés personal y de grupo na-- cen los factores de eficiencia.

Sucede con frecuencia que al reunir los esfuerzos individuales para formar el grupo de trabajo coordinado, el individuo pierde algo de su personalidad y caracterís-- ticas y adquiere un espíritu colectivo. Cuando sucede--

esto, los deseos personales seden el lugar a los del grupo. Los miembros tienen por lo general ciertos principios, ciertas maneras de hacer las cosas y un modelo o patrón de conducta aceptable. Esta fusión de los sujetos hace que las labores colectivas se caractericen por la dependencia mutua entre los miembros.

4.- EL SUPERVISOR Y LA FUNCION DE LIDFRAZGO.

a) El supervisor.

La supervisión significa mirar desde arriba, es la actividad de dirigir.

Todo control despierta en el empleado la sospecha de que se duda de su capacidad profesional y que se vigila su rendimiento en cuanto a su calidad y cantidad, sin embargo, la supervisión y el control son necesarios y constituyen los factores fundamentales para el progreso de la empresa, así como para la eventual promoción del personal de acuerdo con su comportamiento y rendimiento personal. Esto puede provocar resentimiento en cuanto a que la persona que lo ejerce lo haga en forma por demás obsesiva e incesante, ya que le da al empleado la impre-

sión de que existe desconfianza en cuanto a la manera en que se desarrolla el trabajo.

En vista de que la supervisión es muy delicada el supervisor debe saber diferenciar los temperamentos de los hombres que forman el equipo de trabajo, lo que ayudará a emplear un control en forma más adecuada. (76)

Por su misma condición el supervisor, conoce a los obreros con especial intimidad, se entera primero de sus aptitudes, de su capacidad, de su resistencia física y de las demás características individuales relativas al trabajo mismo; pero también llega a saber muchas veces de sus aspiraciones, necesidades e inquietudes y hasta de lo que es su vida fuera de la empresa, en relación con su familia y su medio social. (77)

Existen algunas reglas prácticas aconsejables para lograr un buen rendimiento y evitar toda posible fricción. Ante todo se aconseja saber con plena exactitud lo que se debe supervisar, tomando en cuenta los puntos críticos, es decir las partes que ofrecen más dificultad para la ejecución, efectuando la supervisión en forma dis--

creta sin llamar la atención sobre la vigilancia que se está llevando a cabo.

Existen dos tipos de control:

- 1.- Aquél que se refiere al rendimiento de una persona y puede medirse en términos de su producción.
- 2.- Control de la conducta de la persona y sólo lo puede ejercer tomando en cuenta las relaciones humanas del momento.

Cuando el supervisor llega a crear una atmósfera positiva, en ocasiones influye no sólo en el trabajador, sino que también en su familia, afectando así a un núcleo mayor de personas. La eficacia del trabajo, la calidad y la cantidad de la producción, el clima imperante en el ambiente laboral y la armonía, no depende tanto del control de la supervisión, como de la acción y de la forma en que los jefes y supervisores la administran. (78)

Los supervisores logran a menudo sus propósitos, -- siempre y cuando presten atención, no sólo a los miembros como individuos, sino a las relaciones, interacciones y comunicaciones dentro del grupo.

La mayor parte de los supervisores desempeñan -- funciones administrativas fundamentales, es decir planean, -- organizan, ejecutan y controlan dentro de los límites prescritos para sus posiciones relativas.

Generalmente el supervisor es nombrado por las autoridades de la empresa; a diferencia del líder, el cual -- se hace popular por su cordialidad, compañerismo y solidaridad, es más apreciado que ninguno, por lo cual es electo -- como guía. En ocasiones el supervisor llega a ocupar el -- liderato, dependiendo de las buenas relaciones con sus subordinados.

b) La función de liderazgo.

Para Bion el líder, es un producto del supuesto básico, tanto como cualquier otro miembro del grupo. El líder no crea al grupo, sino más bien es el individuo cuya personalidad, lo hace susceptible a sacrificar su individualidad en pro de las exigencias que el liderazgo implica. Para él en resumen, un individuo es líder en virtud de su -- capacidad para combinarse en forma instantánea, involuntaria (también puede ser voluntaria) con los otros miembros del grupo. (79)

Los verdaderos líderes son aquellos que libremente fueron elegidos por el grupo, que ve en ellos la representación de sus inquietudes, aspiraciones e ideales. No se impone a la fuerza y tiene un gran sentido social, que puede llegar hasta el sacrificio.

Una vez que se descubre el líder, el grupo lo trata con cierta diferencia y albanza ocasional. A partir de este momento el grupo se reúne a fin de lograr el sostén de su líder, para obtener protección, para luchar o huir de algo. Para asumir este papel basta poseer un nivel de inteligencia algo por encima del término medio, es el reflejo de las actitudes del grupo en ese momento, por lo tanto sólo el grupo saludable está en condiciones de seleccionar el líder más adecuado en una situación dada.

No sólo debe ser capaz de dar órdenes e instrucciones, sino también de recibir impresiones del ambiente que influyan sobre sus órdenes e instrucciones, su problema principal parece ser como movilizar las emociones asociadas con los supuestos básicos sin poner en peligro la -

estructura que parece asegurar la libertad del individuo - sin dejar de ser miembro del grupo. (80)

El líder debe mantener su posición, no podrá hacer nada para dirigir a su grupo a menos que se afirme como una persona de la cual partirán las órdenes autorizadas. Debe vivir en conformidad con las normas de su grupo, estas son pertenecientes al grupo en su totalidad y lo que es importante para los seguidores, lo es también para el líder. Dirige y es el que origina interacción para los demás miembros del grupo; cuando el grupo tiene ante sí la elección con respecto al próximo movimiento a realizar, los miembros esperan que el líder los consulte, más esperan sin duda que él inicie la acción. (81)

El líder no debe imponerse a sus seguidores en los acontecimientos sociales; no significa que no interactúe en absoluto con ellos, debe ser más flexible que nadie en su pauta de interacción, no debe censurar, ni elogiar a un miembro de su grupo en presencia de otros. Tiene una función muy importante en el establecimiento del rango social de sus seguidores, aunque las opiniones de los demás-

miembros también cuentan.

Cuando el líder percibe que el grupo no está marchando bien, lo mejor que puede hacer llamar aparte al hombre aparentemente responsable y en lugar de recriminarlo, - le pida que le explique como cometió la falta y cómo puede evitarlo en otra oportunidad. El líder así habrá logrado - varios resultados útiles:

- 1.- Se librará del peligro de castigar a una persona inocente.
- 2.- Al hombre que parece responsable, evitará humillarlo y dañar su posición en el grupo.
- 3.- El líder puede empezar a conocer cuál es la - dificultad subyacente.
- 4.- Al pedirle que explique lo sucedido, le está- dando quizá el paso más decisivo para evitar - que vuelva a cometer el mismo error.
- 5.- El Líder debe saber escuchar, estar conforma- do de la situación total dentro y fuera del -- grupo. Cuando él escucha debe demostrar inte- rés, pero sin interrumpir en tanto su seguidor- tenga algo que desee decir. (82)

El líder no debe adoptar una actitud moral y mostrar aprobación o desaprobación con respecto a lo que se dice. Debe de crear una atmósfera permisiva, cuando él escucha y acepta estará cada vez mejor informado con respecto a un número cada vez mejor informado con respecto a un número cada vez mayor de aspectos de la situación total, técnica y social que afronta su grupo. Debe recordar que los problemas importantes para su grupo, lo son también para él. El pensamiento del seguidor cambiará a medida que hable de sus problemas y los del grupo, los verá con mayor claridad, esto constituye el primer paso hacia su acción efectiva con respecto a ellos. (83)

Como representante del grupo, el líder tiene más contactos fuera del grupo que los demás miembros, por lo tanto debe ser una pauta de conducta, siempre que no haya sido nombrado por ningún cuerpo externo. Se encuentra también más limitado de valores normativos, desde luego que con ciertas áreas de libertad. (84) Posee un prestigio que fascina a sus subordinados, quienes le atribuyen un poder especial por el cual explica su ascendiente como

jefe o líder, así mismo confiere prestigio a su grupo.

"En la extensión en que sea capaz de liberar capacidades colectivas y actitudes emocionales que puedan relacionarse fructíferamente con la solución de los problemas del grupo, en esa extensión ejercerá el liderato" (85)

c) La autoridad en la empresa.

La autoridad es un requisito indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, y ésta es ejercida por el jefe que es todo aquél que ejerce autoridad sobre otras personas, cualquiera que sea el nivel o categoría de mando. Siendo en él sobre quien recaé la responsabilidad de la buenamarcha de la empresa.

En la empresa existen tres tipos de autoridad:

- a) Autoridad de línea, que consiste básicamente en delegar autoridad hacia los niveles inferiores a través de los escalones de autoridad que constituyen las jerarquías. En donde el superior manda a los subalternos en forma directa, por lo tanto cada cual sabe de quién recibe órdenes y a quien debe informar sobre sus

acciones.

- b) Autoridad Staff, sirve de apoyo a la anterior es de naturaleza consultiva y auxiliar; no es un sustituto. El jefe del staff, tiene a su cargo su correspondiente unidad orgánica o de departamento staff.
- c) Autoridad funcional, sólo en contadas ocasiones puede un jefe ejercer su autoridad por otros conductos que no corresponden a la organización formal y por razones de facilidad y eficacia, llega a delegar a otra persona autoridad, aunque sólo para actividades limitadas y bien definidas; y entonces debido a que cada autoridad es concreta o concierne sólo a determinadas funciones. (86)

5.- GRUPOS PRODUCTIVOS Y SUS CARACTERISTICAS.

Cuando los individuos se encuentran y trabajan juntos, ya no se comportan sólo como unidades individuales--

les, sino que responden como un todo colectivo, existiendo mayor satisfacción para trabajar y consecuentemente los individuos y los grupos son más productivos. Parece haber menos descontento, menos frustración y menos agresión en estos grupos, hay más compañerismo, cordialidad y cooperación.

Todo integrante de grupo es más productivo cuando siente que tiene acceso a toda información pertinente. De importancia especial, es la comunicación respecto de asuntos que afectan directamente a él y a la definición de su papel. Los grupos que son más productivos tienen establecida una red de comunicación más adecuada que aquellos menos productivos.

A través de diversas investigaciones a sido notorio que la productividad del individuo y del grupo está relacionada con las oportunidades proporcionadas para la participación de los integrantes, que ayudan al establecimiento de objetivos, la decisión sobre los medios de lograrlos; así como otros aspectos. Aún cuando las ideas de un individuo no concuerden con la decisión final del grupo,

está mucho más contento cuando ha tenido oportunidad de -
participar y de expresarse en el proceso de tomar la deci-
sión; evitando así un menor cambio de empleos.

La estructura psicológica del grupo de trabajo, -
llega a ser tan poderosa, que sobrevive e impide que el -
grupo sea ahogado o desintegrado por los estados emociona-
les. (87) Su productividad puede incrementarse mediante-
esfuerzos tanto del total de sus miembros como de cada in-
tegrante, mejorando las relaciones humanas con el fin de -
aumentar la interacción del grupo, mediante la valoración-
continua del progreso hacia la meta y los medios empleados
para lograrla.

Los grupos en los que se verifica la mayor solida-
ridad y consecuentemente que ofrecen mayores garantías pa-
ra el ajustamiento del trabajador, son de tres tipos según
Mayo: el natural, el familístico y el organizado.

El natural es de aquellos, de menor número de -
miembros, no llegan a más de siete; caracterizándose su -
unión por lazos de solidaridad y amistad.

El grupo familístico, puede llegar a estar formado por hasta veinte personas, con un centro de unión psicológico, se llegan a formar por asociación continua de los individuos durante seis meses o un año. Este período puede ser disminuido, cuando se establece un ambiente de trabajo extremadamente favorable a la asociación simpática.

Toda empresa cuyos empleados participan en grupos naturales, constituye un grupo organizado. Se admite actualmente que el desenvolvimiento en la cooperación, colaboración y formación de los grupos dentro de la empresa, constituyen tareas imprescindibles para las cuales se exige especialistas. (88)

Ningún individuo permanecerá aislado mucho tiempo de otro, ni un grupo permanecerá aislado de otros grupos, si viven en proximidad, tarde o temprano intercambiarán emociones u otros valores sociales. (89)

1.- LA TECNICA SOCIOMETRICA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO: SU APLICACION Y UTILIDAD.

Una de las técnicas que ha contribuido a una mejor armonía en los grupos de trabajo, es la sociometría. Esta se puede enfocar hacia la industria para tratar problemas de personal que se presentan, ya que como hemos mencionado existe ante todo una relación social.

Todo programa de investigación, acerca de la interacción de un grupo, debe apoyarse sobre una base teórica de la espontaneidad; la respuesta adecuada a una situación nueva y siendo el proceso de liberación, la manifestación "operacional" de la espontaneidad. (90)

La técnica sociométrica y sus diferentes variantes son un método útil para conocer las relaciones reales entre los empleados de cualquier empresa o institución.

"Con estos resultados, podemos enfocar científicamente la situación general de las relaciones humanas dentro de la empresa y crear así los métodos o plan general de "relaciones humanas" que debe existir en toda empresa moderna". (91)

2.- DIFICULTADES TECNICAS.

Generalmente la primera dificultad con que se cuenta, es la ignorancia respecto a la investigación sociométrica. También existe la reacción de miedo y la resistencia no sólo contra la investigación, sino contra las consecuencias que de ella temen. Estas reacciones nos permiten apreciar el grado de conciencia sociométrica del grupo. (92)

Permite precisar hasta qué punto y de qué manera, los miembros del grupo, deben ser preparados antes de someterlos al test. Primero se debe convencer uno de la buena voluntad del grupo, se debe adaptar a la comprensión y disposición de los sujetos respecto al test, lo que implica que sea lo más clara y sencilla posible. La

resistencia que oponen a la aplicación, se debe frecuentemente a insuficiencias psicológicas o educativas.(93) Un grave defecto de los test sociométricos, reside en el hecho de que si no se obtiene la confianza de las personas que están siendo examinadas, responderán a las preguntas de la manera que mejor las beneficie; sea personalmente, sea a los ojos de la dirección o a la de los propios compañeros de trabajo. La experiencia ha demostrado que si los entrevistantes son honestos en sus afirmaciones a los trabajadores, diciéndoles las verdaderas razones del test se consigue un alto grado de cooperación.

3.- LA APLICACION DEL TEST SOCIOMETRICO.

El test sociométrico puede ser aplicado a cualquier grupo humano y según Moreno, son requisitos indispensables:

- 1.- El grupo puede ser de cualquier tamaño, pero sus límites deben ser claramente especifica-

des.

- 2.- Cada sujeto podrá hacer un número ilimitado de selecciones y rechazos.
- 3.- El tema del asunto que se vaya a tratar de evaluar debe ser sencillo y sobre todo tiene que ser claro y específico.
- 4.- Es conveniente, que el grupo sepa previamente, los objetivos que se persiguen con la aplicación del test.
- 5.- Cada sujeto debe hacer sus elecciones y sus rechazos estrictamente en privado.
- 6.- Las preguntas deberán estar adaptadas a la edad cronológica y mental del grupo.
- 7.- Es conveniente que los sujetos a los que se va a aplicar el test sociométrico, estén relacionándose previamente durante algún tiempo, para que puedan desarrollarse los suficiente.

Posibles modificaciones de los requisitos fundamentales del test sociométrico.

Las modificaciones que a los "requisitos fundamentales" para la aplicación del test sociométrico de Moreno, se le pueden hacer y se le han hecho son las siguientes:

- 1.- Limitar a un número fijo el total de selecciones y rechazos posibles.
- 2.- Pedir solamente que se den selecciones y no rechazos, para evitar así el conflicto sociológico, que a veces crea el hecho de tener - que rechazar a alguien.
- 3.- No explicar los fines del test.
- 4.- Obligar a hacer una distribución total y forzada dentro del grupo, con una escala previamente determinada. (94)

4.- OBTENCION DE LOS RESULTADOS.

Una vez aplicados los cuestionarios e test sociométricos, con las explicaciones de que ya hemos hablado -

en capítulos anteriores. Se revisa cada uno de los cuestionarios, elaborando un cuadro en el cual se representan las selecciones y los rechazos que han emitido los sujetos. (Cuadros A - 1 y B - 1)

Basándonos en estos datos podemos proceder a la elaboración de los sociogramas, que son la representación gráfica de las relaciones de los integrantes del grupo; a los cuales van a ser representados por figuras geométricas, dependiendo de su sexo, por ejemplo círculo para las mujeres y triángulo para los varones.

Utilizamos líneas que indiquen la dirección de la elección emitida, siendo éstas de diferente color o bien cualquier otra diferencia, que pueda ser claramente indicada para distinguir un rechazo de una aceptación. (Lámina A - 4 y B - 4).

Todo sociograma puede ser afectivo o funcional, pudiendo ser clasificado como psicogrupo o como sociogrupo, respectivamente.

Psicogrupo será aquél donde la pregunta esté relacionada exclusivamente con la afectividad, dándonos --

el psicogrupo la imagen del grupo puramente afectiva. - El sociograma que resultare del análisis y evaluación - de todas las respuestas deberá ser considerado como un sociograma realizado en un psicogrupo. (Lámina A - 4 y B - 4)

Sociogrupo.- Si por el contrario, la pregunta es tá más relacionada con el aspecto funcional (alguna fun ción o trabajo a realizar) estaremos entonces frente a un sociogrupo . (Lámina A - 5 y B - 5) Desde luego, - todo sociogrupo tendrá siempre algo de psicogrupo, porque en toda función hay implícita en su base una buena dosis de afectividad y los sujetos a veces son muy in--fluidos por sus simpatías y antipatías personales, aunque se les aclare bien el fin perseguido con este tipo de pregunta funcional.

Se ha demostrado que ninguno de los dos representa facciones o subgrupos dentro de la estructura del - grupo en relación con la ocasión.

Diferencias entre psicogrupo y sociogrupo. (según H. Jennings)

- 1) La situación psicológica de ambos grupos tienen muy pocas coincidencias.
- 2) Los psicogrupos son más pequeños y por lo tanto, de estructura más simple, caracterizándose por la abundancia de las selecciones recíprocas.
- 3) Los sociogrupos, en cambio son mayores, más fraccionados en subgrupos y bastante complejos.
- 4) Los líderes de los psicogrupos están bastante adaptados y en buena armonía con el ambiente del grupo. A través de ellos se mantiene el postulado básico del grupo.
- 5) En cambio los líderes de los sociogrupos son agentes modificadores y transformadores de la estructura interna de los grupos. Su fin es mejorar al grupo, y por lo tanto, lo hacen variar continuamente.

- 6) La relación que predomina en todo psicogrupo es la de "Tu" y "Yo".
- 7) En cambio lo que predomina en el sociogrupo es el "Nosotros".
- 8) En el sociogrupo los sujetos "solitarios" tienden a seleccionar a los líderes para la realización de las tareas. En el psicogrupo, por su parte, no se ve tan clatamente esa tendencia.
- 9) La estructura del sociogrupo es inestable y varía con las funciones del grupo. Cualquiera de sus miembros puede ser reemplazado sin que esto traiga mayores dificultades.
- 10) Por su parte el psicogrupo corre un riesgo que es desintegrarse si le quitamos o le cambiamos repentinamente algunos miembros. (95)

A continuación hablaremos más amplamente sobre el sociograma y su interpretación.

5.- EL SOCIOGRAMA Y SU INTERPRETACION.

Se han elaborado numerosos tipos de sociogramas, todos ellos representan la configuración de una estructura social tomada en su conjunto y señalan la posición que cada individuo ocupa.

Por medio del sociograma se pueden delinear gráficamente las relaciones entre los átomos sociales y mostrar la posición que cada uno de ellos ocupa en la estructura del grupo. Las principales modalidades de asociación positiva de los átomos sociales son seis a saber:

- 1.- Parejas o reciprocidades: La forman los sujetos que se seleccionan mutuamente.
- 2.- Solitarios: Son sujetos que no han sido seleccionados ni rechazados por nadie del grupo.
- 3.- Cadenas: Se ven cuando un sujeto selecciona a otro que a su vez escoge a un tercero y así sucesivamente.
- 4.- Islas: Son pequeños subgrupos dentro del grupo que se caracterizan por no estar escogidos-

por nadie que no sea de su pequeño subgrupo y, por lo tanto quedan aislados del resto.

- 5.- Líderes o estrellas: Son sujetos que reciben el mayor número de selecciones.
- 6.- Líderes de segundo grado (sublíderes) o eminencias pardas: Son los sujetos seleccionados por los líderes, aunque nadie los haya seleccionado. Como es lógico suponer, estos sublíderes son muy importantes o influyentes en el grupo, a través de la simpatía o amistad que les profesa el líder. (96)

a) Análisis cuantitativo.

Un sociograma representa cuatro tipos de reacción de un sujeto, respecto de otro individuo: puede elegirlo, rechazarlo, testimoniarle indiferencia o ignorancia, de este modo para cada pareja de individuos, tenemos 16 tipos de relaciones posibles.

b) Análisis estructural.

- a) Elegir sociogramas de individuos aislados o no elegidos, e investigar las ventajas o inconven-

nientes de su status sociométrico que se calcula sumando el número de elecciones que cada miembro recibe, comparar el aislamiento voluntario y el aislamiento involuntario.

- b) Elegir sujetos que rechazan a otros que a su vez sean rechazados por éstos: estudiar su status sociométrico y compararlo con su comportamiento afectivo en el grupo.
- c) Elegir duos, triángulos, cadenas o estrellas y comparar su status sociométrico y su comportamiento afectivo en la colectividad.
- d) Dibujar cada uno de los sociogramas, cuidando que presente el mínimo de líneas entrecruzadas y que los subgrupos se hallen claramente dispuestos.
- e) Transformar cada sociograma en una sociomatriz.

(97)

El sociograma no es simplemente un medio para -representar una configuración, social sino es un ins--trumento para describir; ya que es un medio de investiga

ción para una ciencia social.

Se debe estudiar con cuidado la estructura sociométrica de cada grupo, señalando los índices que suministra y que se puede utilizar con destino a:

- 1.- Métodos psicoterapéuticos de grupo, los métodos de discusión.
- 2.- Técnicas de desempeño del rol, del psicodrama y sociodrama.
- 3.- Métodos de reconstrucción de grupos enteros.
- 4.- Índices sociométricos.

Porcentaje de interés hacia el grupo - status sociométrico de las elecciones de todas las estructuras interiores del grupo.

Porcentaje de atracción para los grupos exteriores - status sociométrico de las elecciones realizadas en el conjunto de la colectividad.

- 5.- Cohesión sociométrica del grupo: Moreno propone la hipótesis que cuanto mayor sea el número de parejas unidas por una atracción recí

proca, la interacción tiene más importancia - en el grupo y hay más posibilidades de que la cohesión sea fuerte. No obstante esta hipótesis tiene límites estrictos.

6.- Fundamentos estadísticos de la sociometría: Si se quiere calcular el número de posibilidades que tiene un sujeto de ser elegido por otro, - se puede utilizar como base de referencia el número suministrado por el simple azar. (98)

Gracias a este análisis sociométrico completo, se puede determinar cuáles son los métodos más fecundos y - adecuados a seguir.

- a) Tratamiento individual.
- b) Psicoterapia de grupo.
- c) Desempeño del rol y aprendizaje del mismo.
- d) Reconstrucción sociométrica.

Tratamiento individual.- Que consiste en revelar al individuo su situación dentro del grupo, para que pue da tomar verdadera conciencia de todas las relaciones y

corrientes en las que participa.

Psicoterapia de grupo.- Que no toma sólo al individuo como centro de interés, sino a todo el grupo de individuos con quienes está en relación. (99)

Desempeño y aprendizaje del rol.- Puede contribuir a modificar al sujeto mal adaptado o aislado en el grupo, por medio de un mejor adiestramiento en el desempeño de su rol.

Reconstrucción sociométrica.- A veces los métodos anteriores tienen un éxito limitado, entonces se puede separar al sujeto de su antiguo grupo e integrarlo a un medio social que le convenga mejor a sus necesidades; esto puede ser aplicado también a grupos completos. (100)

Se debe entender que cada resultado que aporte un sociograma, reflejará exclusivamente la situación actual del grupo, que como ya sabemos, los grupos tienden a variar, por lo cual un sociograma obtenido hace -

cuatro o seis meses puede variar y ya no representar la estructura real del grupo.

PARTE PRACTICA DE LA TESIS.

1.- REVISION DE CONCEPTOS.

Al inicio de la tesis, hemos hablado de la importancia y características de los grupos humanos, de los cuales los más importantes son los primarios y los secundarios.

Caracterizándose los primarios porque en ellos, - el proceso social es una función principal existiendo camadería, afecto y seguridad. En sí las relaciones sociales se manifiestan por una conducta de afectividad y de interacción.

Los secundarios se caracterizan porque se basan - en el producto social, actúan bajo un sistema de roles - basado directa y únicamente en el fin que hay que ejecutar, y cuando éste se cumple el grupo tiende a desinte--grarse.

Son factores importantes dentro de los grupos:

- 1o. - La dinámica que se refiere básicamente al-
movimiento y transformaciones.
- 2o. - La cohesión que son los lazos de agrado -
que existen entre los miembros y es lo que
impulsa a unir sus esfuerzos en beneficio-
del bien común.

30.- La comunicación que es indispensable para la buena integración.

Dentro del estudio de los grupos, una de las técnicas que se han utilizado para tratar de conocer su estructura interna, es la sociometría, creada por J.L. Moreno: la que puede definirse como el estudio matemático de los caracteres psicológicos de los grupos.

Los principales fundamentos de la sociometría, son los conceptos de creatividad y espontaneidad.

Al estudiar la estructura detallada de un grupo, podemos apreciar la posición concreta que ocupa en él cada individuo, y observar su núcleo de relaciones que se ha formado alrededor de cada integrante; siendo más rico o más pobre alrededor de cada uno de ellos, a éste núcleo de relaciones, que constituye la más pequeña estructura social, Moreno lo denominó ATOMO SOCIAL.

Otro concepto importante dentro de la sociometría es el TELE, al cual se le considera como una empatía de doble dirección.

Como el enfoque principal de nuestra tesis es el grupo de trabajo, nos detendremos a revisar brevemente sus características.

Para que sea lo suficientemente unido se ha visto que el número de personas que lo integran debe ser de 2 a 8 ó 10, ya que si aumenta en forma considerable tiende a perderse el sentimiento de solidaridad y confianza.

Cuando los integrantes del grupo se conocen plenamente, los objetivos que persiguen los unen más, surge mejor eficiencia ya que el sujeto permanece mayor tiempo dentro del grupo de trabajo que en cualquier otro, y al ir adquiriendo un espíritu colectivo pierde algo de su personalidad y sus actividades se encaminan a metas comunes.

En toda organización de trabajo existen dos tipos de autoridad: la formal que es aquella que deriva de la estructura orgánica de la empresa y sigue un orden jerárquico, y la informal que no proviene de la estructura orgánica de la empresa, ni del puesto que ocupa la persona, sino de su personalidad. A la persona que ejerce este tipo de autoridad se le denomina "Líder", que dirige y origina interacción entre los miembros.

1A.- INTRODUCCION.

Con el fin de ilustrar los aspectos teóricos de los cuales nos hemos ocupado en páginas anteriores, llevamos a cabo una investigación sociométrica. Que es una técnica en el estudio de los grupos, que inevitablemente se forman en instituciones tales como Escuelas, hospitales, industrias etc. Obteniéndose valiosos y confiables resultados; por lo cual recurrimos a ella para nuestra investigación.

Dicha investigación se llevó a cabo en dos grupos de diferentes financieras, con la idea de conocer la estructura interna y poder realizar una comparación entre ellos.

2a.- OBJETIVO.

El objetivo principal de nuestra investigación fue conocer la cohesión de dichos grupos, a través de las elecciones y rechazos obtenidos en nuestras encuestas sociométricas, así como la selección de un posible jefe.

G R U P O " A "

1.- TECNICA DE INVESTIGACION.

El instrumento que seleccioné para este estudio - fue la encuesta sociométrica, por considerarla una de las mejores técnicas para descubrir las interrelaciones dentro de los grupos.

Cabe recordar que este instrumento fue creado por Moreno y debido a los buenos resultados obtenidos, es que en nuestros días se le considera como una valiosa ayuda para evaluar las relaciones dentro de un grupo. Anteriormente mencionamos que consiste básicamente en invitar al sujeto a que realice una elección de agrado, o bien un rechazo, para determinado número de preguntas elaboradas.

Se puede observar en la encuesta aplicada que constó de tres preguntas: la primera para elección de agrado, la segunda para la elección de un jefe y la tercera para rechazo. (Se anexa encuesta en la página siguiente)

ENCUESTA SOCIOMETRICA

FECHA

NOMBRE COMPLETO

I N S T R U C C I O N E S: Conteste usted sinceramente -- las 3 preguntas que le hacen a continuación. Sus respuestas serán absolutamente confidenciales.

1.- En caso de que hiciera usted un viaje de placer, a quién escogería como compañero para ese viaje. (escriba - usted únicamente el nombre de una persona de las que forman su grupo de trabajo).

2.- Si se le facultará a usted, para designar de su grupo unjefe para realizar algún trabajo; a quién escogería usted. (mencione el nombre de una sola persona)

3.- A quién de las personas que forman su grupo de trabajo NO escogería como compañero de un viaje de placer.

2.- SUJETOS DE LA INVESTIGACION.

En este grupo se realizó la investigación en una Financiera localizada en el Distrito Federal y afiliada a una institución bancaria.

Constituido el grupo de investigación por 18 -- personas de ambos sexos, cuyas edades fluctuaban entre -- los 20 y los 50 años, formando todos ellos un departamen- to de la mencionada financiera. Es de primordial impor- tancia mencionar, los diferentes puestos que ocupan, así- como el de las personas que aún no perteneciendo a ese -- grupo, influyeron en las respuestas emitidas y que forman parte de otros departamentos, por lo cual los mencionare- mos a continuación.

Nombre	Puesto que ocupa
1.- Simón - - - - -	Controlista
2.- Ignacio - - - - -	Operador de máquinas
3.- José - - - - -	Operador de máquinas
4.- Pablo - - - - -	Jefe del departamento de administración de valores

- 5.- Julia - - - - - Auxiliar de contabilidad
- 6.- Ma. de Jesús - - - - - Auxiliar del departamen-
to de administración de
valores.
- 7.- Luz - - - - - Auxiliar de contabilidad
- 8.- Juan - - - - - Operador de máquinas de -
contabilidad.
- 9.- Ma. Margarita - - - - - Auxiliar
- 10.- Luis - - - - - Mensajero
- 11.- Marco Antonio - - - - - Auxiliar del departamento
de auditoría.
- 12.- Angel - - - - - Auxiliar de administra--
ción de valores
- 13.- Guadalupe - - - - - Auxiliar del departamen-
to de administración de
valores
- 14.- Norma - - - - - Secretaria del jefe del-
departamento
- 15.- San Juana - - - - - Auxiliar de inversiones

16.- Socorro - - - - - Auxiliario del departamento de administración de valores.

17.- Salvador - - - - - Operador de máquinas de contabilidad

18.- Enrique - - - - - Auxiliario

PERSONAS FUERA DEL DEPARTAMENTO.

A.- Irma - - - - - Auxiliario

B.- Rosa O.T. - - - - - Auxiliario de inversiones

C.- Eva - - - - - Jefe del departamento de inversiones

D.- Ramón - - - - - Operador de máquinas de contabilidad

E.- Rosa María - - - - - Secretaria

F.- Nelly - - - - - Secretaria del subdirector

G.- Benigno - - - - - Subjefe del departamento de contabilidad

H.- Guadalupe T. - - - - - Auxiliario y secretaria

I.- Alejandro - - - - - Gerente

3.- DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION.

Las encuestas fueron aplicadas en la financiera - del grupo A, en la forma siguiente:

Se reunieron a las 18 personas en una aula, en la cual se encontraban 9 mesas con tres sillas cada una, - colocándose dos personas en cada mesa.

Las instrucciones fueron: En primer lugar explicarles que de antemano se les agradecía su colaboración, - pidiéndoles que sus respuestas fueran lo más sinceras y espontáneas posibles, haciéndoles incapié en que los resultados de dicha encuesta, no influirían en su situación dentro de la empresa y que además, serían absolutamente confidenciales, ya que la finalidad perseguida era realizar una investigación con miras a elaborar mi tesis profesional. Se les hizo notar que no tenían límite de tiempo y que las personas elegidas o bien rechazadas debían pertenecer a - su grupo de trabajo.

4.- PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.

a) Nomenclatura y claves.

Sociograma.- Es la representación gráfica de los resultados obtenidos en la investigación sociométrica, en un sociograma se describe a los individuos según su sexo, con un círculo a los del sexo femenino y con un triángulo a los del sexo masculino; cada uno de los círculos o triángulos representa a un sujeto del grupo.

Utilizamos líneas de unión con flechas para indicar las elecciones y los rechazos entre los individuos. Se estableció de la manera siguiente:

En cuanto a la pregunta número uno, que se refiere a la aceptación de un compañero se representó:

Elección recibida < - - - - Elección emitida - - - - >

La pregunta número dos, que es la elección de un posible jefe de entre sus compañeros:

Elección recibida < Elección emitida >

para jefatura para jefatura.

Por último en la tercera pregunta, que es en --
cuanto a rechazos:

Rechazo recibido ← Rechazo emitido →

Los sujetos juegan un papel más importante y pueden clasificarse en la forma siguiente:

Sujeto aislado.- El que no emite ninguna elección o rechazo, pero que tampoco es rechazado o elegido.

Sujeto elector.- Aquél que emite una elección.

Sujeto elegido.- Aquél que es escogido por uno o varios elementos.

Sujeto elector elegido.- Aquél que emite una --
elección y a su vez es elegido por una o más personas.

Sujeto rechazante.- El que emite un rechazo.

Sujeto rechazado.- El que recibe rechazos de una o más personas.

Sujeto rechazante rechazado.- El que emite un rechazo y a la vez recibe un rechazo.

Sujeto popular.- El que es elegido varias veces en número significativo.

Por último en la tercera pregunta, que es en --
cuanto a rechazos:

Rechazo recibido ← Rechazo emitido →

Los sujetos juegan un papel más importante y pueden clasificarse en la forma siguiente:

Sujeto aislado.- El que no emite ninguna elección o rechazo, pero que tampoco es rechazado o elegido.

Sujeto elector.- Aquél que emite una elección.

Sujeto elegido.- Aquél que es escogido por uno o varios elementos.

Sujeto elector elegido.- Aquél que emite una --
elección y a su vez es elegido por una o más personas.

Sujeto rechazante.- El que emite un rechazo.

Sujeto rechazado.- El que recibe rechazos de una o más personas.

Sujeto rechazante rechazado.- El que emite un rechazo y a la vez recibe un rechazo.

Sujeto popular.- El que es elegido varias veces en número significativo.

Sujeto Líder.- El que es elegido varias veces en número significativo, para dirigir una actividad del grupo.

Los resultados se han vaciado en cuadros, mediante los cuales, vamos a analizar el resultado obtenido de muestra encuesta.

En el primer cuadro o sea el A - 1, podemos ver representados a los 18 sujetos del grupo y sus respectivas elecciones o rechazos que han emitido. No formando parte del grupo los que se encuentran indicados por las letras.

En el cuadro A - 2, se encuentra el total de las elecciones recibidas, ya sean de aceptación, de rechazo o de elección para la jefatura.

En el cuadro A - 3, se omitieron los nombres, localizando a nuestros sujetos sólo por número, indicando la selección de agrado por una S en el número de la persona elegida. Los sujetos elegidos fuera del grupo se agruparon al final. En la misma forma que el anterior se hizo -

en cuanto a rechazos, sólo que éstos se representaron con la letra R y cuando el sujeto no emitió, ni aceptación ni rechazo, se empleó la palabra ANULADO. La elección para la jefatura se indicó con la letra J. Todo esto se observa mucho más claro en los sociogramas que presentamos después de los cuadros.

5.- ANALISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.

Partiendo de los resultados obtenidos en nuestra encuesta sociométrica, podemos analizarlos de la siguiente manera:

1.- 1.- En cuanto a lo afectivo, es decir a los agradados (pregunta 1 de nuestro cuestionario), el grupo prefiere a Norma (14) y a Ma. de Jesús (6), también prefiere aunque menos, a Enrique(18).

Se seleccionan mutuamente

Ma. de Jesús (6) y Ma. Margarita(9)

Norma (14) y Salvador (17)

2.- En la línea de los afectos, el grupo rechaza a Socorro (16) con tres rechazos y algo también a Julia(5)

con dos rechazos. (Lámina A - 2)

Podemos mencionar a dos personas que se supone - pueden tener cierta influencia sobre el grupo, ya que fueron elegidas positivamente por los líderes y son: Salvador (17) y Ma. Margarita (9).

4.- El jefe del departamento prefiere a Ma. de Jesús (6) y no rechaza a nadie.

Tomando en cuenta lo funcional (pregunta 2), que se refiere a los aspectos de la jefatura, tenemos que el que recibe más elecciones es Pablo (4), que es el jefe del departamento; por lo que concluimos que el grupo estima -- buena la capacidad de su jefe, le sigue Salvador (17). (Lámina A - 3)

6.- El jefe del departamento seleccionó a Enrique (18) para ocupar la jefatura, y queda como sublíder en --- cuanto a la jefatura.

7.- En cuanto a la jefatura, el jefe del departamento resulta ser el líder; no así en cuanto a los afectos.

8.- En relación a las selecciones de agrado, el -

grupo efectúa tres elecciones fuera del departamento, en cuanto a los rechazos efectúa 4 y en cuanto a la jefatura dos.

9.- Son nueve elecciones para personas fuera del grupo con respecto a agrado, rechazo y jefatura.

10.- Rechazan al líder - Nadie

11.- Rechazan al sublíder - Nadie

12.- Índice de compatibilidad.

Fórmula: $\frac{N}{N - 1}$ de reciprocidades

$N - 1$

$$\frac{2}{18-1} = \frac{29}{17} \quad \boxed{0.11} \quad (\text{inferior})$$

13.- Índice de intensidad social.

Fórmula : $\frac{\text{Total de selecciones} + \text{Total de rechazos}}{N - 1}$

$N - 1$

$$\frac{18 + 11}{18 - 1} = \frac{29}{17} = \boxed{1.7}$$

14.- Índice de cohesión del grupo.

Fórmula: Número de elecciones recíprocas entre los miembros

$$\frac{K(N - 1)}{2}$$

$$\frac{\frac{2}{17}}{2} = \frac{2}{8.5} = \boxed{.23}$$

6.- RESUMEN DE LA INVESTIGACION EN EL GRUPO A.

- a) Creo que el grupo contestó con bastante sinceridad, por lo tanto consideró sus respuestas confiables.
- b) El índice de cohesión es bajo .23
- c) Podría ser un factor significativo el hecho de que los sujetos emitieran elecciones fuera, a pesar de que en las intrucciones se les mencionó que eligieran a personas de su grupo de trabajo.
- d) De los 18 miembros que forman el grupo, sólo en contramos dos parejas, en cuanto a selecciones, lo cual nos podría indicar el por qué sale tan bajo nuestro índice de cohesión.
- e) Pienso que el jefe del departamento es una persona que desempeña adecuadamente su puesto, ya que recibió el mayor número de elcciones en cuanto a la jefatura y no recibió rechazos.

f) Cabe mencionar el hecho de que Simón (1), emite sus tres elecciones fuera del grupo y no recibe ni selecciones ni rechazos, por parte de los miembros de éste, por lo cual se lo consideró como aislado.

GRUPO " B "

1.- TECNICA DE INVESTIGACION.

Empleé para llevar a cabo esta investigación, una de las técnicas creada por el Psiquiatra J.L. Moremo, para el estudio de la estructura interna de los grupos, en cuanto a los aspectos de selección y rechazo entre los individuos que forman dichos grupos. Esta técnica es el test o encuesta sociométrica, que como mencionamos anteriormente, consiste en invitar a los sujetos a elegir o rechazar dentro de su propio grupo o de otro a la persona o personas con quienle gustaría o no realizar una actividad.

Dicho test tiene algunas variables como son: que los sujetos den un número limitado de respuestas; en esta investigación se limitó a una sola elección para cada pregunta y también el hecho, de que los sujetos no podían escoger a personas fuera de su grupo de trabajo. En este caso se tomó a la población total de la Financiera, sin dividirlos en departamentos.

Las preguntas fueron tres: la primera para elección de agrado, la segunda para ocupar la jefatura y la tercera para rechazo. (se anexa encuesta en la página 79)

2.- SUJETOS DE LA INVESTIGACION.

En este grupo se realizó la investigación en una Financiera, localizada en el D.F., y afiliada a una institución bancaria.

El grupo de la investigación estuvo constituido por todo el personal de la financiera, que son 21 personas de ambos sexos, y cuyas edades fluctuaban entre los 20 y los 50 años, con diferentes puestos que a continuación mencionamos.

Nombre	Puesto que ocupa
1.- Gustavo - - - -	Gerente General.
2.- Jorge - - - -	Gerente de organización.
3.- Sergio - - - -	Gerente de promoción y ventas.
4.- Manuel - - - -	Subgerente General.

- 5.- Eloy Subgerente de promoción y ventas.
- 6.- Arturo - - - Gerente de administración.
- 7.- Antonio - - - Gerente de cuenta.
- 8.- Alfredo - - - Contador General.
- 9.- Mario - - - Ayudante de contador.
- 10.- Pedro - - - Ayudante de contador.
- 11.- Ernesto - - - Ayudante de contador
- 12.- Guadalupe - - Secretaria de la gerencia general.
- 13.- Beatriz - - - Secretaria de la sección de organización.
- 14.- Karina - - - Secretaria de la sección de promoción y -
ventas.
- 15.- Yolanda - - - Secretaria de la subgerencia general.
- 16.- Concepción - - Secretaria auxiliar de los departamen-
tos.
- 17.- Graciela - - - Secretaria del departamento de contabilidad
- 18.- Carmen - - - Cajera
- 19.- Lourdes - - - Recepcionista
- 20.- Miguél - - - Mensajero.
- 21.- Javier - - - Mensajero.

3.- DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION.

Las encuestas fueron aplicadas en el grupo B en la forma siguiente:

Se reunieron a las 21 personas en la sala de juntas, situándose alrededor de la mesa de juntas. Las instrucciones fueron las mismas que en el grupo A.

En primer lugar se les explicó que de antemano se les agradecía su colaboración, pidiéndoles que sus respuestas fueran lo más sinceras y espontáneas posibles, haciendo incapié en que los resultados de dicha encuesta, no influirían en su situación dentro de la financiera, además de que serían absolutamente confidenciales; ya que la finalidad perseguida era realizar una investigación con miras a elaborar mi tesis profesional. Se les indicó que no tenían límite de tiempo y que la persona elegida o rechazada, debería de formar parte de su grupo de trabajo. (Que en este caso fue la población total de la financiera)

4.- PRESENTACION DE RESULTADOS.

a) Nomenclatura y claves (Se realizó en la misma forma que en grupo A, ver págs. 84 y 85)

Los resultados fueron también vaciados en cuadros, - donde podemos apreciar los datos obtenidos por las encuestas.

En el primer cuadro el B - 1, están representados - los 21 sujetos y las elecciones que hicieron para elegir - en cuanto a los agrados, a la jefatura y a los rechazos hacia algún compañero.

En el cuadro B - 2, se encuentra el total de elecciones recibidas, ya sean de agrado, de rechazo o ser elegidos para desempeñar la jefatura.

En el cuadro B - 3, se omitieron los nombres localizando a nuestros sujetos sólo por números, indicando -- la elección de agrado por medio de una S, en el número de

la persona elegida. El cuadro B - 4 se hizo en la misma forma que el anterior, pero se indicó con una R para el rechazo. El cuadro B - 5 se estructuró también en la misma forma, pero se utilizó la letra J para indicar la elección de jefatura. Todo esto se observa mejor en los sociogramas que se presentan después de los cuadros.

5.- ANALIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.

Partiendo de los resultados obtenidos en nuestro test o encuesta sociométrica, podemos analizarlos de la siguiente manera:

1.- En cuanto a lo afectivo es decir a los agrados , (pregunta 1 de nuestro cuestionario) el grupo prefiere a Jorge (2) y a Graciela (17), también prefieren aunque menos a Guadalupe (12). Se seleccionan mutuamente:

Jorge (2) y Manuel (4)

Mario (9) y Pedro (10)

Guadalupe (12) y Graciela (17). (Lámina B-1)

2.- En la línea de los afectos en lo que se refiere a los rechazos (pregunta 3), el grupo rechaza a Arturo (6), con cinco rechazos; son también algo recha-

zados Alfredo (8), Mario (9), Javier (21) y Antonio (7), con dos rechazos cada uno.

3.- Podemos mencionar a dos personas que tienen cierta influencia dentro del grupo, ya que fueron seleccionadas positivamente por los líderes del grupo y son Manuel (4) y Guadalupe (12).

4.- El Director de la empresa prefiere a Sergio (3) y rechaza a Antonio (7).

5.- Tomando en cuenta el aspecto funcional (pregunta 2), que se refiere al aspecto de la jefatura; tenemos que el que recibe más elecciones es Gustavo (1) que es el director o gerente general, por lo que concluimos que el grupo considera buena su capacidad como jefe, le sigue Sergio (3), Manuel (4) y Alfredo (8). (Lámina B-3)

6.- En el aspecto afectivo Lourdes (19) y Karina (14), permanecen aisladas.

7.- El gerente general escoge a Arturo (6) para ocupar la jefatura.

8.- En cuanto a la jefatura, resulto líder el ge

rente general (1), no así en cuanto a los afectos.

9.-Rechazan al líder - Nadie

10.-Rechazan al sublíder - Nadie

11.-Índice de compatibilidad.

Fórmula: $\frac{N. \text{ de reciprocidades}}{N - 1}$

$$\frac{3}{21 - 1} = \frac{3}{20} = \boxed{0.15} \quad (\text{inferior})$$

12.- Índice de Intensidad Social.

Fórmula: $\frac{\text{Total de selecciones} + \text{Total de rechazos}}{N - 1}$

$\frac{19 + 17}{21 - 1} =$

$\frac{36}{20} =$

1.8

13.- La cohesión del grupo.

Fórmula: Número de elecciones recíprocas

$$\frac{K (N - 1)}{2}$$

$$\frac{3}{\frac{1(20)}{2}}$$

$$\frac{6}{20}$$

.30

6.- RESUMEN DE LA INVESTIGACION EN EL GRUPO B.

- a) Podemos deducir, por los resultados obtenidos- que el grupo contestó con franqueza y sin temor a ninguna represalia.
- b) El índice de cohesión es bajo .30
- c) Aunque existe una persona con bastantes elecciones de agrado (7 elecciones), hay otra con bastantes rechazos (5 rechazos). Esto podría ser un factor que influyera para la baja cohesión del grupo.
- d) De los 21 miembros que forman el grupo, sólo encontramos tres parejas en cuanto a las elecciones de agrado, lo cual puede ser un factor importante en la baja cohesión del grupo.
- e) El gerente general, no recibió ninguna selección de agrado, recibió un rechazo y cuatro elecciones para ejercer la jefatura. Podemos concluir de éstos datos, que se le considera -

don buena capacidad para ejercer dicho puesto; sin embargo no ayuda a que en el grupo, pueda existir una mejor cohesión.

- f) Dentro del grupo existen dos personas aisladas, lo que nos puede indicar un factor importante- que influye en la baja cohesión del grupo.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION SOCIOMETRICA.

- 1.- Los dos grupos resultaron con una baja cohesión.
 - a) En el grupo A que constaba de 18 personas, aunque se hicieron algunas elecciones fuera del grupo; cinco elecciones fue el número mayor recibido por una sola persona y tres a otra, en lo que se refiere a las elecciones de agrado; quedando la primera como líder y la segunda como sublíder en los afectos.
 - b) En el grupo B, que constaba de una población total de 21 personas, siete elecciones fue el número mayor recibido por una persona y cuatro a otra, quedando la primera como líder y la segunda como sublíder, en lo que se refiere a los afectos.
- 2.- En ninguno de los grupos, se escogió al jefe formal como líder en los afectos.
 - a) En el grupo A, no recibe elecciones ni de-

rechazo; en el B, recibe un rechazo y ninguna elección de agrado.

Esto puede afirmar, lo que se ha visto en algunas otras investigaciones, que aparte del jefe formal, - tiende a surgir otra persona que puede ejercer cierta autoridad sobre el grupo, aunque sabemos que en ocasiones la persona más popular (líder), no llega a ser realmente conductora del grupo.

- 3.- En ambos grupos, los jefes formales tuvieron el mayor número de elecciones, en lo que se refiere a la jefatura; de lo que se deduce que los consideran capaces para desempeñar el puesto que ocupan.
- 4.- Sabemos que un factor importante para la cohesión del grupo, es que el número de parejas sea alto; en nuestros grupos podemos ver que fueron pocas, dos en el A y tres en el B.
- 5.- El número de aislados fue mayor en el grupo B (dos personas) y en el A se consideró aislado

da a una persona, porque no recibió ninguna -
elección y las que realizó las hizo fuera del
grupo.

- 6.- En los dos grupos el número de rechazados es menor que el de los elegidos por agrado. En el grupo A, se abstienen de rechazar siete personas y en el B cuatro. En el A, un miembro recibe tres rechazos y otro recibe dos; en el B, un miembro recibe cinco y otros cuatro miembres reciben dos rechazos cada uno.
- 7.- En el grupo B es de hacerse notar que la persona elegida por el jefe para ejercer la jefatura, es la más rechazada por el grupo; podríamos deducir, que tal vez la preferencia que manifiesta el jefe formal hacia él, influyera para que fuera tan rechazado.
- 8.- En los dos grupos, el líder en cuanto a los afectos, no recibe ningún rechazo, lo mismo sucede con los sublíderes. Por lo que pensamos que éste es un factor importante, que podrá -

hacer mejorar la cohesión del grupo.

- 9.- Como conclusión general podemos decir que los dos grupos al parecer constestaron con bastante sinceridad.

C O N C L U S I O N E S.

Tanto de la parte teórica como de la práctica de nuestra tesis, podemos derivar las siguientes conclusiones:

- 1.- Los estudios de Psicología Social han demostrado, que la actividad humana debe abordarse desde distintas perspectivas, si se quiere comprender sus múltiples facetas.
- 2.- La comprensión y complejidad de la conducta humana ha hecho que muchos psicólogos promuevan la investigación, procurando seguir modelos más rigurosos y una metodología más científica. Sin desdeñar el estudio de la conducta social en su medio-natural.
- 3.- La Psicología Social contribuye a una mejor comprensión de los problemas humanos de la época.
- 4.- El estudio del comportamiento de los diferentes-grupos que se forman en la sociedad, ha servido-para comprender y solucionar problemas humanos -de gran importancia.

- 5.- Todo grupo tiene una determinada cohesión, la tarea del departamento de relaciones humanas, es conocerla y tratar de mejorarla; ya que en un momento dado, las interacciones pueden ser benéficas o dañinas.
- 6.- Por medio del proceso sociométrico se puede hacer una evaluación de la cohesión del grupo, para beneficio posterior del mismo.
- 7.- Uno de los aspectos más importantes a investigar dentro de las relaciones de trabajo es el que se refiere a la autoridad, ya que se puede considerar como una relación humana de trascendental importancia.
- 8.- Podemos observar que de la forma en que sea ejercida la autoridad, va a depender en gran parte la cohesión del grupo.

PASOS A REALIZAR PARA MEJORAR LAS RELACIONES
DENTRO DE LA EMPRESA.

Efectuar una entrevista con cada uno de los integrantes del grupo, iniciando con el jefe formal al que se le podrá rendir un informe global de los resultados obtenidos, dándole a conocer su situación dentro del grupo y la forma en la que puede colaborar a desarrollar mejores relaciones.

Posteriormente al hablar con el líder se le puede hacer ver, el papel tan importante que juega dentro del grupo, así como con su ayuda se podría incrementar la comunicación e integrar a las personas aisladas.

En la entrevista con el sujeto o sujetos más rechazados, a parte de hacer conciente esa situación, dar orientación para una mejor integración.

Con el o los sujetos aislados investigar si su aislamiento es voluntario o involuntario, y las causas que lo motivaron, dependiendo de esto será el plan a seguir para su integración.

Como paso final se impartirán pláticas sobre relaciones humanas, encaminadas a destacar el papel que desempeña cada uno dentro del grupo de trabajo no sólo en el aspecto de la producción, sino en cuanto a la importancia del factor humano.

NOMBRE	ACEPTA	RECHAZA	ELIGE PARA JEFE
1.-SIMON	IRMA (A)	ROSA (B)	EVA (C)
2.-IGNACIO	NORMA (14)	SOCORRO (16)	SALVADOR (17)
3.-JOSE	ROSA MARIA (E)	RAMON (D)	ENRIQUE (18)
4.-PABLO	MA. DE JESUS (6)	-----	ENRIQUE (18)
5.-JULIA	ANGEL (12)	-----	PABLO (4)
6.-MA. DE JESUS	MA. MARGARITA (9)	SOCORRO (16)	PABLO (4)
7.-LUZ	GUADALUPE (13)	-----	GUADALUPE (13)
8.-JUAN	NORMA (14)	-----	MA. MARGARITA (9)
9.-MA. MARGARITA	MA. DE JESUS (6)	GUADALUPE T. (H)	GUADALUPE (13)
10.- LUIS	ENRIQUE (18)	JUAN (8)	SALVADOR (17)
11.-MARCO ANTONIO	MA. DE JESUS (6)	ANGEL (12)	PABLO (4)
12.- ANGEL	NORMA (14)	JULIA (5)	MA. MARGARITA (9)
13.- GUADALUPE	NELLY (F)	-----	SALVADOR (17)
14.- NORMA	SALVADOR (17)	-----	PABLO (4)
15.- SAN JUANA	ENRIQUE (18)	BENIGNO (G)	ALEJANDRO (I)
16.- SOCORRO	NORMA (14)	-----	PABLO (4)
17.- SALVADOR	NORMA (14)	JULIA (5)	MA. DE JESUS (6)
18.- ENRIQUE	LUZ (7)	SOCORRO (16)	MA. DE JESUS (6)

CUADRO A-1

NOMBRE	ACEPTACIONES	RECHAZOS	JEFATURA
1.-SIMON HERNANDEZ	0	0	0
2.-IGNACIO IBARRA	0	0	0
3.-JOSE LOPEZ	0	0	0
4.-PABLO ELIUD	0	0	5
5.-JULIA TORRES	0	2	0
6.-MA. DE JESUS HINOJOSA	3	0	2
7.-LUZ CRISTINA ZEPEDA	1	0	0
8.-JUAN FERNANDO ORTIZ	0	1	0
9.-MA. MARGARITA RODRIGUEZ	1	0	2
10.-LUIS MOLINA	0	0	0
11.-MARCO ANTONIO UGARTE	0	0	0
12.-ANGEL CADENA	1	1	0
13.-GUADALUPE C. MARTINEZ	1	0	2
14.-NORMA MARITZA ORTEGA	5	0	0
15.-SAN JUANA RUIZ	0	0	0
16.-SOCORRO FARAH C.	0	3	0
17.-SALVADOR ROMERO	1	0	3
18.-ENRIQUE RUIZ	2	0	2
A.-IRMA GONZALEZ	1	0	0
B.- ROSA OLIVIA T.	0	1	0
C.- EVA MENDOZA	0	0	1
D.- RAMON RAMIREZ	0	1	0
E.- ROSA MA. PORRAS	1	0	0
F.- NELLY SANCHEZ	1	0	0
G.- BENIGNO MARTINEZ	0	1	0
H.- GUADALUPE DEL TORO	0	1	0
I.- ALEJANDRO LAZO	0	0	1

CUADRO A-2

PERSONA CON QUIEN MAS SIMPATIZA (SELECCIONES).

PERSONAS QUE ESCOGIERON	PERSONAS ESCOGIDAS (NUMERO)																		TOTAL DE EMISIONES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		FUERA
1																			S	1
2														S						1
3																			S	1
4						S														1
5												S								1
6								S												1
7												S								1
8													S							1
9					S															1
10																	S			1
11					S															1
12													S							1
13																		S		1
14																S				1
15																	S			1
16													S							1
17													S							1
18						S														1
TOTAL DE RECEPCIONES	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	1	1	5	0	0	1	2	3	18

CLAVE S- SELECCION

CUADRO A- 3

PERSONAS CON QUIEN MENOS SIMPATIZA (RECHAZOS)

PERSONAS QUE ESCOGIERON	PERSONAS ESCOGIDAS (NUMERO)																		TOTAL DE EMISIONES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		FUERA
1																			R	1
2																R				1
3																			R	1
4										ANULADO										0
5										ANULADO										0
6																R				1
7										ANULADO										0
8										ANULADO										0
9																			R	1
10							R													1
11											R									1
12					R															1
13										ANULADO										0
14										ANULADO										0
15																			R	1
16										ANULADO										0
17					R															1
18																R				1
TOTAL DE RECEPCIONES	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	4	11

CLAVE R - RECHAZO

CUADRO A - 4

PERSONAS A QUIENES ELIGIRIA PARA JEFATURA (JEFE)

PERSONAS QUE ESCOGIERON	PERSONAS ESCOGIDAS																	FUERA	TOTAL DE EMISIONES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			18
1																		J	1	
2																	J		1	
3																		J	1	
4																		J	1	
5																			1	
6				J															1	
7				J								J							1	
8								J											1	
9												J							1	
10																	J		1	
11				J															1	
12								J											1	
13																	J		1	
14				J															1	
15																		J	1	
16				J															1	
17						J													1	
18						J													1	
TOTAL DE RECEPCIONES	0	0	0	5	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	2	2	18

CLAVE J- JEFE

CUADRO A - 5

NOMBRE	ACEPTA	RECHAZA	ELIGE PARA JEFE
1.-GUSTAVO	SERGIO (3)	ANTONIO (7)	ARTURO (6)
2.-JORGE	MANUEL (4)	ARTURO (6)	SERGIO (3)
3.-SERGIO	JORGE (2)	ARTURO (6)	GUSTAVO (1)
4.-MANUEL	JORGE (2)	ARTURO (6)	GUSTAVO (1)
5.-ELOY	JORGE (2)	ARTURO (6)	SERGIO (3)
6.-ARTURO	JORGE (2)	ALFREDO (8)	ANTONIO (7)
7.-ANTONIO	ARTURO (6)	ELOY (5)	GUSTAVO (1)
8.-ALFREDO	JORGE (2)	ARTURO (6)	MANUEL (4)
9.-MARIO	PEDRO (10)	ANTONIO (7)	ALFREDO (8)
10.-PEDRO	MARIO (9)	JAVIER (21)	ALFREDO (8)
11.-ERNESTO	JORGE (2)	PEDRO (10)	MANUEL (4)
12.-GUADALUPE	GRACIELA (17)	MARIO (9)	GUSTAVO (1)
13.-BEATRIZ	GRACIELA (17)	JAVIER (21)	ANTONIO (7)
14.-KARINA	-----	-----	SERGIO (3)
15.-YOLANDA	GUADALUPE (12)	-----	MANUEL (4)
16.-CONCEPCION	GRACIELA (17)	-----	ELOY (5)
17.-GRACIELA	GUADALUPE (12)	ERNESTO (11)	JORGE (2)
18.-CARMEN	GRACIELA (17)	GUSTAVO (1)	GUADALUPE (12)
19.-LOURDES	-----	-----	-----
20.-MIGUEL	JORGE (2)	ALFREDO (8)	MARIO (9)
21.-JAVIER	CARMEN (18)	MARIO (9)	ALFREDO (8)

CUADRO B-1

NOMBRE	ACEPTACIONES	RECHAZOS	JEFATURA
1.-GUSTAVO	0	1	4
2.-JORGE	7	0	1
3.-SERGIO	1	0	3
4.-MANUEL	1	0	3
5.-ELOY	0	1	1
6.-ARTURO	1	5	1
7.-ANTONIO	0	2	2
8.-ALFREDO	0	2	3
9.-MARIO	1	2	1
10.-PEDRO	1	1	0
11.-ERNESTO	0	1	0
12.-GUADALUPE	2	0	1
13.-BEATRIZ	0	0	0
14.-KARINA	0	0	0
15.-YOLANDA	0	0	0
16.-CONCEPCION	0	0	0
17.-GRACIELA	4	0	0
18.-CARMEN	1	0	0
19.-LOURDES	0	0	0
20.-MIGUEL	0	0	0
21.-JAVIER	0	2	0

CUADRO B - 2

PERSONA CON QUIEN MAS SIMPATIZA (SELECCIONES)

PERSONAS QUE ESCOGIERON	PERSONAS ESCOGIDAS (NUMERO)																					TOTAL DE EMISIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1			S																			1
2				S																		1
3			S																			1
4			S																			1
5			S																			1
6			S																			1
7						S																1
8			S																			1
9									S													1
10								S														1
11			S																			1
12																	S					1
13																	S					1
14										ANULADO												0
15												S										1
16																	S					1
17												S										1
18																	S					1
19										ANULADO												0
20			S																			1
21																		S				1
TOTAL DE RECEPCIONES	0	7	1	1	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	4	1	0	0	0	19

CLAVE S - SELECCIONES

CUADRO B - 3

PERSONAS CON QUIEN MENOS SIMPATIZAN (RECHAZOS)

PERSONAS QUE ESCOGIERON	PERSONAS ESCOGIDAS (NUMERO)																					TOTAL DE EMISIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1							R															1
2						R																1
3						R																1
4						R																1
5						R																1
6								R														1
7					R																	1
8						R																1
9							R															1
10																				R		1
11										R												1
12									R													1
13																				R		1
14																						0
15																						0
16																						0
17											R											1
18		R																				1
19																						0
20								R														1
21									R													1
TOTAL DE RECEPCIONES	1	0	0	0	1	5	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	17

CLAVE R -RECHAZOS

CUADRO B - 4

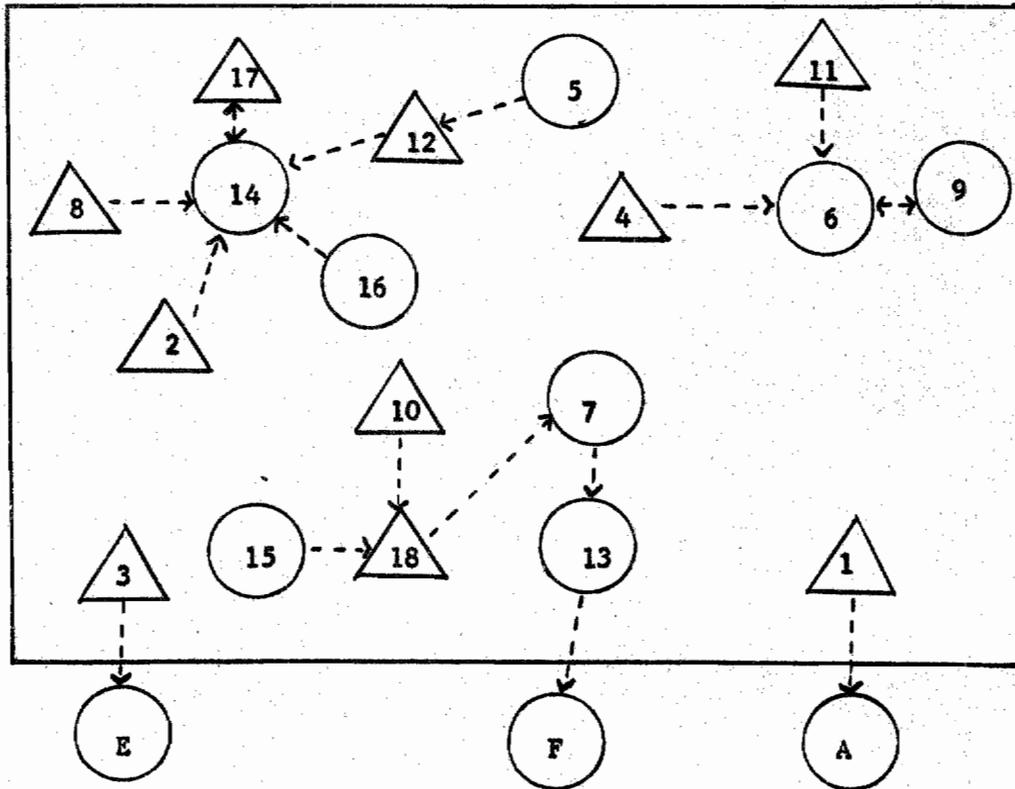
PERSONAS A QUIENES ELEGIRIA PARA JEFATURA (JEFE)

PERSONAS QUE ESCOGIERON	PERSONAS ESCOGIDAS (NUMERO)																					TOTAL DE EMISIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1						J																1
2			J																			1
3	J																					1
4	J																					1
5			J																			1
6							J															1
7	J																					1
8				J																		1
9								J														1
10									J													1
11				J																		1
12	J																					1
13							J															1
14			J																			1
15				J																		1
16					J																	1
17		J																				1
18												J										1
19																						1
20									J													1
21								J														1
TOTAL DE RECEPCIONES	4	1	3	3	1	1	2	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20

CLAVE J - JEFE

CUADRO B - 5

ACEPTA

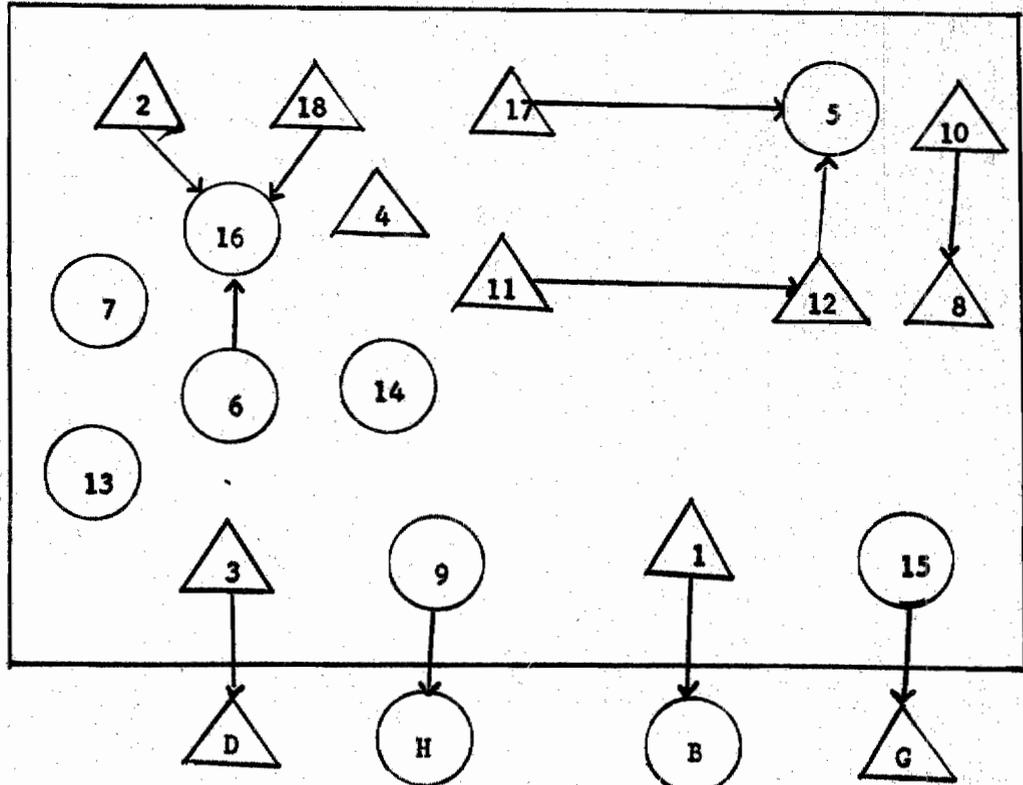


121

Acepta -----

LAMINA A - 1

RECHAZA



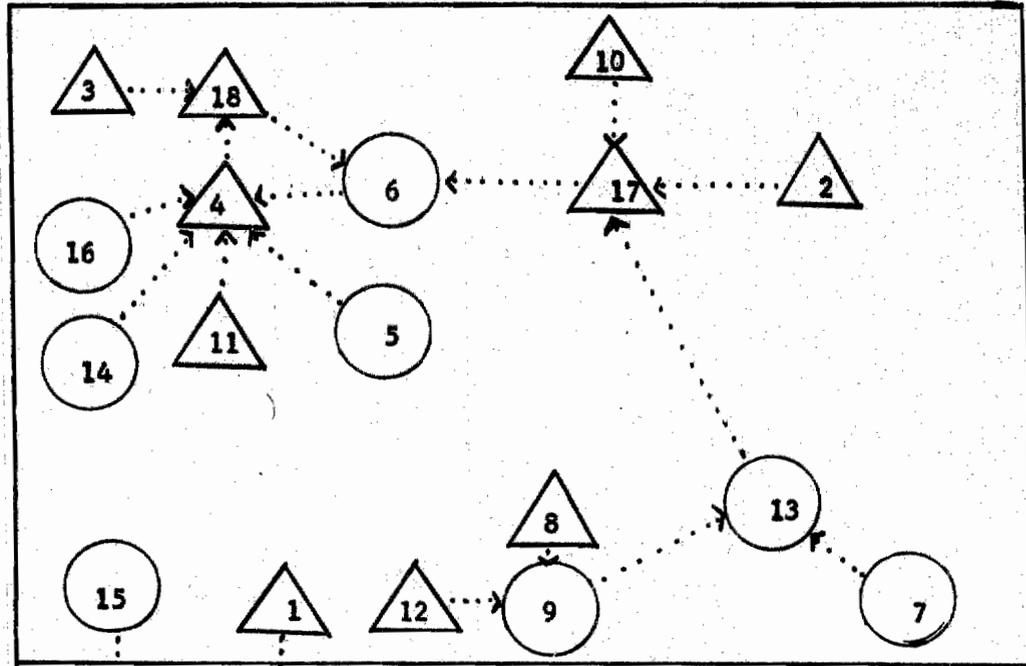
122

Rechaza _____

LAMINA

A - 2

JEFATURA

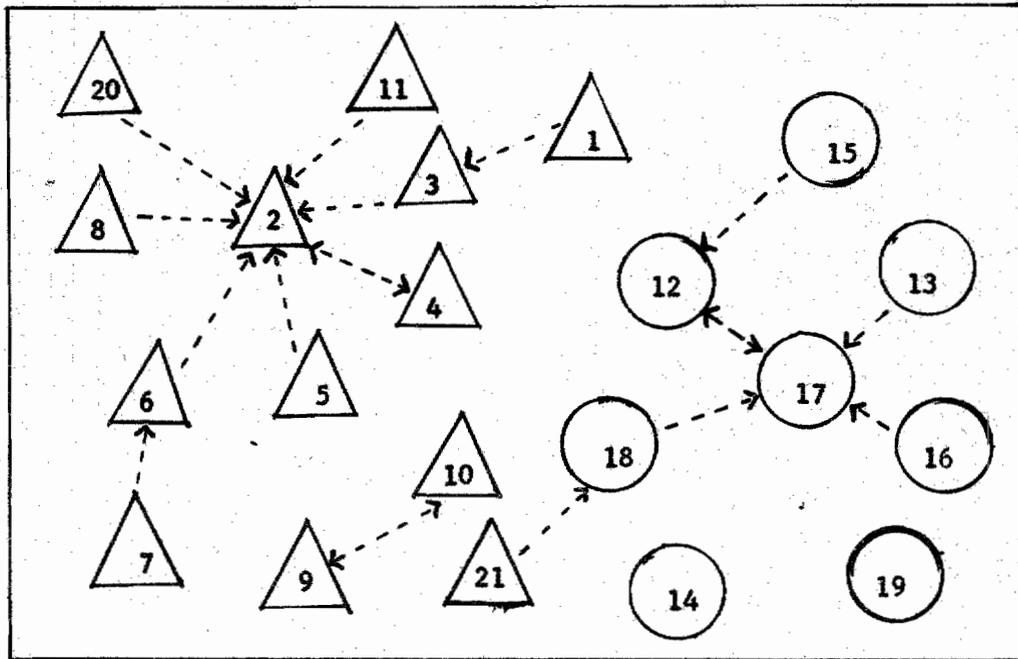


Jefatura

.....

LAMINA A - 3

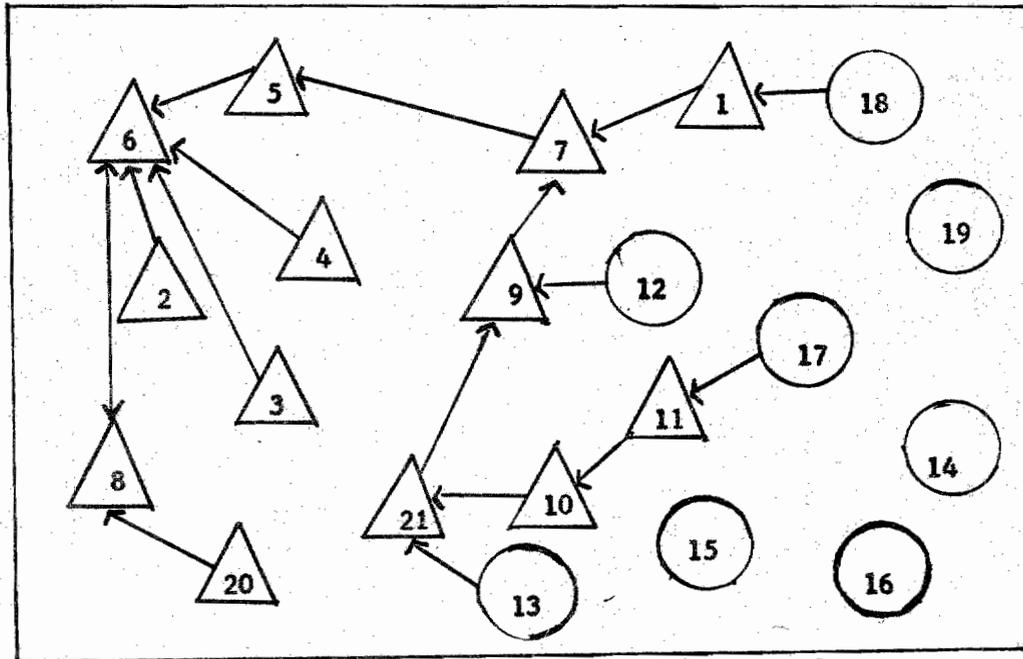
ACEPTA



Acepta -----

LAMINA B - 1

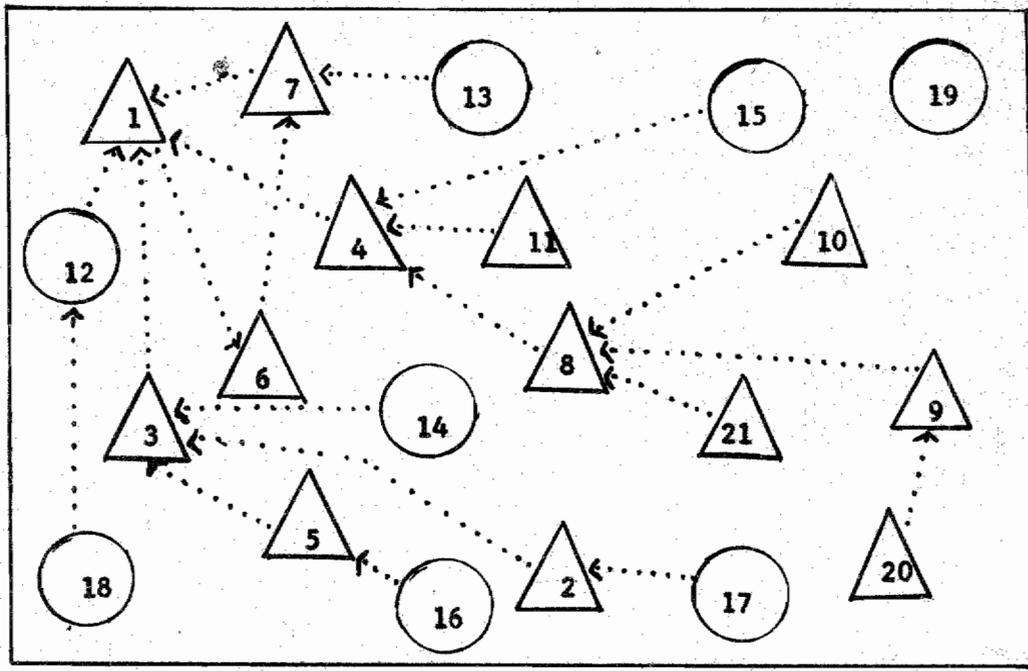
RECHAZA



Rechaza _____

LAMINA B - 2

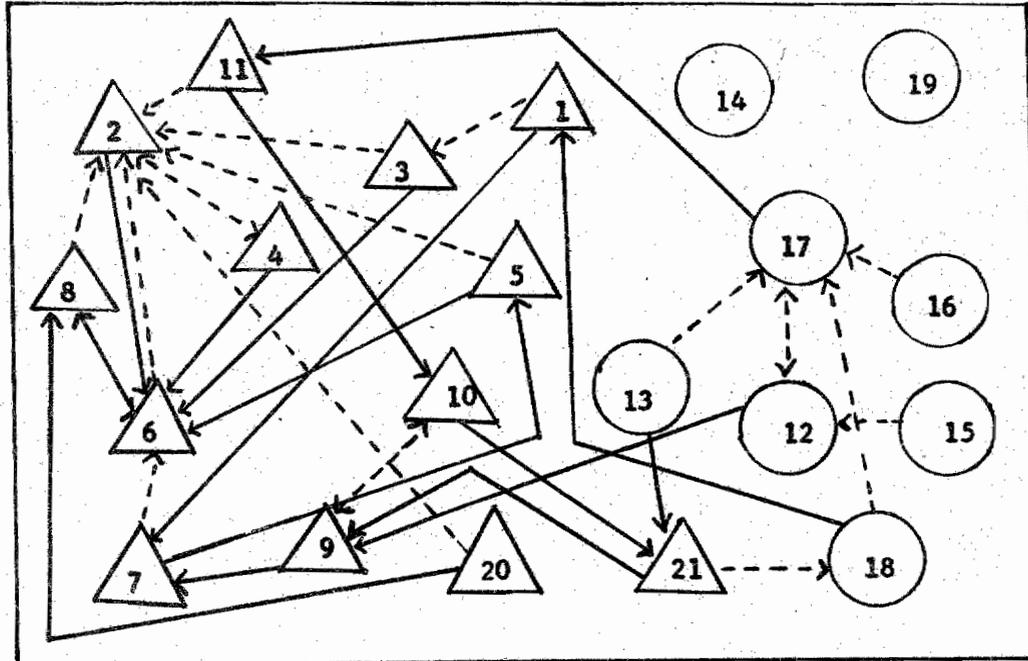
JEFATURA



Jefatura

LAMINA B - 3

PSICOGRUPO



Acepta -----

Rechaza _____

LAMINA B - 4

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Psicología Social.- Jack H. Curtis - pag.
- 2.- Ibidem, pag 99
- 3.- Ibidem. pag. 109
- 4.- Experiencias en grupos.- W.R. Bion - pag. 104
- 5.- La Psicología Social.- Otto Klinenberg - pag 22
- 6.- Psicología Social.- Jack H. Curtis - pag 113
- 7.- La Psicología Social.- Otto Klinenberg - pag. 22
- 8.- Ibidem, pag 23
- 9.- Introducción a la Sociología.- Felipe López Rosado
pag. 169
- 10.- La Psicología Social.- Otto Klinenberg - pag 23
- 11.- Ibidem, pag 24
- 12.- Introducción a la Sociología.- Felipe López Rosado
pag. 170
- 13.- Psicología de las masas y análisis del yo.- S. Freud
pag. 15
- 14.- Experiencias en grupo.- W.R. Bion - pag. 105
- 15.- Psicología de las masas y análisis del yo.- S. Freud
pag. 28

- 16.- Experiencias en grupos.- W.R. Bion - pag. 105
- 17.- Psicología de las masas y análisis del yo - S. Freud
pag. 10
- 18.- Ibidem, pag. 13
- 19.- Ibidem, pag. 73
- 20.- Relaciones humanas del trabajo.- Guerreiro Ramos
págs. 74 y 75
- 21.- Relaciones humanas.- Gregorio Fingerman - pag. 12
- 22.- Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown
págs. 43 y 44
- 23.- Organización social.- Scott A. Greer - págs. 43 y 44
- 24.- Psicología Social.- Jean Maisonneuve - pag. 76
- 25.- Psicoterapia de grupo y psicodrama.- J.L. Moreno
pag. 55
- 26.- El grupo Humano.- George G. Homans- pag 111
- 27.- Psicología Social.- Jean Maisonneuve - pag. 76
- 28.- Estudios de psicología social.- Gino Germani -
págs. 56 y 57
- 29.- Psicoterapia de grupo y psicodrama.- J.L. Moreno
pag. 55
- 30.- Fundamentos de sociometría.- J.L. Moreno - pag. 185

- 31.- Ibidem, pag 317
- 32.- Ibidem, pag. 322
- 33.- Experiencias en grupos.- W.R.Bion - pag 152
- 34.- Grupos Humanos.- W.J.R. Sprott - pag. 61
- 35.- Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pags. 151 y 152.
- 36.- Ibidem, pags. 152 y 155
- 37.- Organización Social.- Scott A. Greer - pag. 55
- 38.- Relaciones humanas.- Gregorio Fingerman - pag 10
- 39.- Psicología Social.- Jean Maisonneuve - pag. 112
- 40.- Relaciones humanas .- Gregorio Fingerman - pag. 201
- 41.- Ibidem. pag. 14
- 42.- Ibidem, pag. 14
- 43.- Psicología Social.- Jean Maisonneuve - pag 92
- 44.- Fundamentos de Sociometría.- J.L. Moreno - pag 14
- 45.- Ibidem, pag. 14
- 46.- Ibidem, pag. 14
- 47.- Relaciones humanas en el trabajo.- Guerreiro Ramos -
pag. 100

- 48.- Fundamentos de Sociometría.- J.L. Moreno - pag. 61
- 49.- Ibidem, pag. 12
- 50.- Ibidem, pag. 18
- 51.- Ibidem, pag. 53
- 52.- Ibidem, pag. 20
- 53.- Ibidem, pag. 62
- 54.- Ibidem, pag, 209
- 55.- Ibidem, pag. 207
- 56.- Ibidem, pag. 70
- 57.- Ibidem, pag. 213
- 58.- Ibidem, pag. 89
- 59.- Ibidem, pag.94
- 60.- Ibidem, pag. 402
- 61.- Ibidem, pag. 179
- 62.- Relaciones humanas en el trabajo.- Guerreiro Ramos-
pag. 102
- 63.- La Sociología de la empresa.- Isaac Guzman Valdivia
pag. 28
- 64.- Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pag. 112.
- La Sociología de la empresa.- Isaac Guzman Valdivia

- pag. 43
- 65.- La Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pag. 116
- 66.- La Sociología de la empresa.- Isaac Guzman Valdivia
pag. 81
- 67.- Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pag. 127
- 68.- La Sociología de la empresa.- Isaac Guzman Valdivia
pag. 81
- 69.- Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pag. 157
- 70.- Organización Social.- Scott A. Greer - pags. 64 y 65
- 71.- Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pag. 132
- 72.- Principios de Administración.- George R. Terry, pag.
484
- 73.- La Sociología de la empresa.- Isaac Guzman Valdivia
pag. 109
- 74.- Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pag. 99
- 75.- Ibidem, pag. 230

- 76.- Relaciones humanas.- Gregorio Fingerman - pag. 163
- 77.- La Sociología de la empresa.- Isaac Guzman Valdivia
pag. 216
- 78.- Relaciones humanas.- Gregorio Fingerman - pag. 168
- 79.- Experiencias en grupos.- W.R. Bion - pags. 143 y 144
- 80.- Ibidem, pag. 67
Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pag. 272
- 81.- El grupo humano.- George C. Homans - pag. 440
- 82.- Ibidem, pag 444 y 445
- 83.- Ibidem, pag 445
- 84.- Grupos humanos.- W.J.H. Sprott - pag. 174
- 85.- Psicología Social en la industria.- J.A.C. Brown -
pag.296
- 86.- Principios de administración.- George R.Terry - p
pag. 346
- 87.- Experiencias en grupos.- W.R. Bion - pag. 82
- 88.- Relaciones humanas en el trabajo.- Guerreiro Ramos -
pag. 74
- 89.- Fundamentos de Sociometria.- J.L. Moreno - pag. 352

- 90.- Ibidem, pag. 231
- 91.- El test sociométrico.- A. Potuondo - pag 70
- 92.- Fundamentos de la Sociometría.- J.L. Moreno - pag.85
- 93.- Ibidem, pag. 84
- 94.- El test sociométrico.- A. Potuondo - pags 13 y 14
- 95.- Ibidem, pags. 23 y 24
- 96.- Ibidem, pag. 18 y 19
- 97.- Fundamentos de Sociometría.- J.L. Moreno - pag. 301
- 98.- Ibidem, pag. 302
- 99.- Ibidem, pag. 336
- 100.-Ibidem, pag. 338

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- BEAL M. GEORGE, JOE M. BOHLEN, J. NEIL RAUDABAUGH
"CONDUCCION Y ACCION DINAMICA DE LOS GRUPOS"
EDITORIAL KAPELUZZ
BUENOS AIRES, ARGENTINA
PRIMERA EDICION, 1967
- 2.- BION W. R.
"EXPERIENCIAS EN GRUPOS"
EDITORIAL PAIDOS
BUENOS AIRES, ARGENTINA
PRIMERA EDICION, 1963
- 3.- BROWN J.A.C.
"LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA"
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA
MEXICO
TERCERA EDICION, 1967
- 4.- CURTIS H. JACK
"PSICOLOGIA SOCIAL"
EDITORIAL GRIJALVO S.A.
1962

- 5.- FINGERMAN GREGORIO
"RELACIONES HUMANAS"
EDITORIAL EL ATENEO
ARGENTINA
SEGUNDA EDICION, 1968
- 6.- FREUD S.
"PSICOLOGIA DE LAS MASA Y ANALIS DEL YO"
EDITORIAL IZTACIHUALT, S.A.
MEXICO D.F.
- 7.- GERMANI GINO
"ESTUDIOS DE PSICOLOGIA SOCIAL"
BIBLIOTECA DE ENSAYOS SOCIOLOGICOS, INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE MEXICO.
MEXICO
(SIN FECHA)
- 8.- GUERREIRO RAMOS ALBERTO
"RELACIONES HUMANAS DEL TRABAJO"
BIBLIOTECA DE ENSAYOS SOCIOLOGICOS, INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE MEXICO.
1951

- 9.- GUZMAN VALDIVIA ISAAC
"LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA"
EDITORIAL JUS.
MEXICO
CUARTA EDICION, 1969
- 10.- HOSFTATER PETER R.
"PSICOLOGIA SOCIAL
UNION TIPOGRAFICA.-- EDITORIAL HISPANO AMERICANA
MEXICO
PRIMERA EDICION, 1960
- 11.- HOMANS C. GEORGE
"EL GRUPO HUMANO"
EDITORIAL EUDEBA.-- EDITORIAL UNIVERSITARIA DE --
BUENOS AIRES
(SIN FECHA)
- 12.- KLINEBERG OTTO
"PSICOLOGIA SOCIAL"
FONDO DE CULTURA ECONOMICA
MEXICO
SEGUNDA EDICION, 1969

- 13.- LOPEZ ROSADO FELIPE
"INTRODUCCION A LA SOCIOLOGIA"
EDITORIAL PORRUA, S.A.
MEXICO
DECIMO TERCERA EDICION, 1964
- 14.- MAISONNEUVE JEAN
"PSICOLOGIA SOCIAL"
EDITORIAL PAIDOS
BUENOS AIRES, ARGENTINA
TERCERA EDICION, 1967
- 15.- MAYNETZ RENATE
"SOCIOLOGIA DELA ORGANIZACION"
EDITORIAL ALIANZA
MADRID, ESPAÑA
1967
- 16.- MASSIF L. JOSEPH
"BASES ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION"
EDITORIAL DIANA
MEXICO D.F.
PRIMERA EDICION, 1969

- 17.- MORENO J.L.
"FUNDAMENTOS DE SOCIOMETRIA"
EDITORIAL PAIDOS
BUENOS AIRES, ARGENTINA
1962
- 18.- MORENO J.L.
"PSICOTERAPIA DE GRUPO Y PSICODRAMA"
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA
MEXICO
PRIMERA EDICION, 1966
- 19.- OLMSTED S. MICHEL
"EL PEQUEÑO GRUPO"
EDITORIAL PAIDOS
BUENOS AIRES, ARGENTINA
PRIMERA EDICION, 1963
- 20.- PORTUONDO A. JUAN
"EL TEST SOCIOMETRICO"
EDITORIAL BIBLIOTECA NUEVA
MADRID, ESPAÑA
1971

14300

- 21.- SCOTT A. GIBER
"ORGANIZACION SOCIAL"
EDITORIAL PAIDOS
BUENOS AIRES, ARGENTINA
1966
- 22.- SPROTT W.J.H.
"GRUPOS HUMANOS"
EDITORIAL PAIDOS
BUENOS AIRES, ARGENTINA
SEGUNDA EDICION, 1964
- 23.- TERRY GEORGE
"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"
COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.
MEXICO
1968