

Leg. 22



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

**Facultad de Psicología**

**FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, LA  
PARTICIPACION Y SU INFLUENCIA.**

## **TESIS PROFESIONAL**

**QUE PRESENTAN:**

**EDUARDO CAMPOS MALPICA  
RAUL GARCIA LOPEZ**

**México, D. F.**

**1982**



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.

# I N D I C E

INTRODUCCION	PAGINA
CAPITULO I	1
ANTECEDENTES	
1.1 Análisis de la participación desde diferentes puntos de vista	5
1.1.1 ¿ Qué es la participación ?	5
1.1.2 ¿ Por qué se debe participar ?	7
1.1.3 ¿ Cómo se debe participar ?	11
1.1.4 La Participación en México y otros países	19
1.1.5 Comentarios	35
1.2 Modelos que promueven la participación en la toma de decisiones en la industria.	40
1.2 Administración por Objetivos	40
1.2.2 Círculos de Calidad (C.C.)	51
1.2.3 Un Modelo de Participación para los Trabajadores ( PPE ) .	59
1.2.4 Equipos Verticales	66
1.2.5 Comentarios	70
1.3 El Modelo de Formación de Equipos de Trabajo como una alternativa para el cambio.	74
1.3.1 Formación de Equipos de Trabajo.	77
1.3.2 Estudios realizados con Formación de Equipos de Trabajo.	77

1.3.3	Ventajas del Modelo de Formación de Equipos de Trabajo.	81
1.3.4	Estrategia utilizada en la investigación.	82

## CAPITULO II

### METODOLOGIA

2.1	Objetivo	37
2.2	Sujetos	37
2.3	Variabes	37
2.4	Escenario	39
2.5	Materiales y Aparatos	39
2.6	Método	90
2.7	Diseño	90
2.8	Muestra	90
2.9	Procedimiento	90
2.10	Resultados	97

## CAPITULO III

Recomendaciones, limitaciones y conclusiones.	113
Bibliografía	117
Anexos	121

## I N T R O D U C C I O N

El ser humano por naturaleza es un ser social, en la realización de cualquier actividad necesariamente se relaciona con otros hombres, dichas relaciones al hacerse -- más específicas dan origen a grupos o equipos de trabajo. Estos Grupos de Trabajo a su vez dan origen a las organizaciones, las cuales tienen el propósito deliberado de alcanzar objetivos más específicos, y para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos, siendo éstos últimos de los más importantes. Es necesario darle al hombre toda la valía que merece, ya que su "participación" dentro de la empresa es de vital importancia, puesto que es él, el encargado de coadyuvar a los objetivos de la misma.

Ya que el trabajo es generado por grupos, cualquier conflicto entre los mismos trae como consecuencia que el alcance de las metas y objetivos de una organización sea deficiente.

Es así como surge la necesidad de solucionar dichos problemas siendo la manera cómo se han tratado de resolver éstos, imprecisa, a través de: cursos de relaciones humanas, técnicas de sensibilización, conferencias y otras -- técnicas del desarrollo organizacional como lo son los -- círculos de calidad.

El desarrollo de las organizaciones ha hecho que esta problemática sea cada vez más compleja y que por tal motivo dichas técnicas sean ineficientes para abordar el problema de las interacciones humanas. Es por esto que se requiere de una técnica precisa y objetiva que asegure resultados positivos, en la cual los trabajadores tengan una "participación voluntaria" en la planeación y evaluación de su trabajo.

La "participación es importante, ya que los trabajadores - deben participar" en cualquier grupo social en donde se - encuentren inmersos. La "participación" que debe tener el - trabajador en la empresa tiene varias razones por las cua - les se debe dar. Varios autores nos hablan de ella dicien - do que, el trabajador debe "participar" por un derecho co - lectivo que obedece a los intereses del conjunto de los -- trabajadores, para lograr una administración empresarial - productiva. Otra de las razones por las que debe "partici - par", es que contribuye a mejorar las condiciones de traba - jo. También lo debe hacer porque las decisiones tomadas en la empresa afectan a su empleo, a sus condiciones de vida - y de trabajo, y puede servir para salvar las distancias -- que existen entre los trabajadores y la dirección.

Es por esto que se debe analizar la "participación", con - testando a las siguientes preguntas, ¿Qué es la "partici - pación"?, ¿Porqué debe "participar" el trabajador? y ¿Có - mo debe hacerlo?

El Análisis Experimental de la conducta proporciona esta - alternativa. El aplicar sus principios al problema de las interacciones humanas en el trabajo dió como resultado el modelo de "Formación de Equipos de Trabajo", propuesto --

por Jiménez (1980). Y es aquí, donde nos interesa la relevancia de la "participación individual", observando los efectos que tiene ésta, en el cumplimiento de los compromisos que las personas celebraron durante el Curso de Formación de Equipos de Trabajo.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES



## 1.1 ANALISIS DE LA PARTICIPACION DESDE DIFERENTES PUNTOS DE VISTA

El análisis de la "participación" se hace un tanto complejo, toda vez que no se ha establecido un criterio unificado acerca de su significado y mucho menos acerca de cuándo y en qué forma se debe participar. A raíz de esto, consideramos pertinente conocer las diversas opiniones que al respecto se tienen, lo cual nos permitirá, en su momento, expresar el significado que para efectos de --- nuestra investigación daremos a este término.

### 1.1.1 QUE ES LA PARTICIPACION

Como dijimos anteriormente, no existe un criterio unificado al respecto, de tal manera que comenzaremos por analizar lo que algunos autores consideran como "participación".

Según Rivero Lanos "participación significa atribuir facultades a unos representantes del mismo personal para que tomen decisiones conjuntamente con los representantes del capital y modalicen la forma de ejercicio de los poderes directivos de la empresa". (1) Por otro lado tenemos la definición de Mandel de lo que para él significa participación, y nos dice que participar es "formar parte de la autogestión a través de los consejos obreros en donde presupone la desaparición de la propiedad privada, en todas las empresas en donde se presenta la autogestión como el mejor modelo de democratización de la empresa, como la posibilidad que tienen los trabajadores para ascen

---

(1) Rivero, L.J. Estructura de la Empresa y Participación Obrera. Buenos Aires, Argentina: Ed. Eudeba, 1970.

der "al poder de decisión económico". (2) Batten a su vez nos dice que "La palabra participación se emplea para indicar la naturaleza y el volumen de las intervenciones de los miembros del grupo en discusión"(3)

Por su parte, Martell centra el significado de la "participación" en uno de los principios fundamentales de la dirección socialista que es el centralismo democrático y -- plantea que "Este principio de dirección se basa en la -- interrelación de la dirección centralizada con el desarrollo máximo de iniciativa de los órganos locales y el aprovechamiento pleno de la actividad creadora de las masas - trabajadoras". (4) Así también, tenemos que "La verdadera acepción del concepto centralismo radica en la concentración del poder de decisión en el nivel más alto del organismo que se trate. Contrastando con esto, la descentralización es la facultad de formar decisiones en los eslabones inferiores del organismo en cuestión". (5)

Para Hood, por ejemplo, la "participación es una manera - de dirigir una empresa económica con miras a liberar plenamente la iniciativa creadora de los individuos". (6) Pero para poder definirla adecuadamente es necesario tomar en cuenta tres clases de objetivos que a saber son: a) objetivos de orden ético; b) objetivos de orden político y social y c) objetivos de orden económico.

---

(2) Mandel, E. Control Obrero, Consejos Obreros, Autogestión. México: Ed. ERA, 1974.

(3) Batten, T.R. Preparación para el Desarrollo Comunitario. Madrid: Ed. Euramérica, 1969.

(4) Martell, R. La Empresa Socialista. Ciudad de la Habana, Cuba: Ed. Ciencias Sociales 1978.

(5) Martell, R. Op. Cit.

(6) Hood, R.C. "A President looks at his Company" (en) Participación de los Trabajadores en las decisiones que se adoptan en las Empresas. Documentos de una Reunión Técnica. Ginebra, Suiza: 1967, 3a. impresión 1974.

Una vez revisados algunos puntos de vista acerca del significado del término "Participación", pasaremos a revisar - el porqué dicha "participación" se debe dar.

### 1.1.2 PORQUE SE DEBE PARTICIPAR

Ahora conocemos algunos puntos de vista acerca de lo que debiera entenderse como "participación", según algunos -- autores. En consecuencia, es necesario también, esclarecer porqué es importante que los trabajadores participen en - la empresa.

Al respecto tenemos que:

"El trabajador debe participar por un derecho colectivo - que obedece a los intereses del conjunto de los trabajadores, para lograr una administración empresarial productiva". (7)

También"debe participar para llegar a la substitución de la administración económica del Estado y de la iniciativa privada, como un estímulo de un desarrollo espontáneo de la actividad económica que permanece socializada por entero". (8)

Haciendo referencia a una "participación" del trabajador- en la producción, es importante que participe ya que de-- esta manera tendrá un control sobre ésta y, asimismo, co-

---

(7) Mandel, E. Op.Cit.

(8) Mandel, E. Op.Cit.

labora en la dirección para conocer su "derecho a la moneda". (9)

Algunas otras razones que se arguyen en cuanto al porqué debe participar el trabajador nos dicen que lo debe hacer para promover la aplicación y cumplimiento del aspecto -- del sindicato y de los contratos colectivos, y para lo--- grar una pronta atención a las reclamaciones individuales o que interesen a un grupo de trabajadores. (10)

El punto de vista que la psicología tiene al respecto, -- nos dice que el trabajador debe participar para tener más toma de decisiones, y con esto, disminuir el grado de supervisión, además de que de esta manera el trabajador --- siente más responsabilidad hacia la producción y mayor vinculación con su supervisor, además de una confianza más - firme de que sus supervisores estén de su lado.

Por otro lado, cuando se implanta un programa participativo, la libertad que se le da al grupo para que decida cómo ha de trabajar, tiene mucha importancia sobre la moral, y al elevarse ésta, por consiguiente, tiende a subir la - integración. De esta manera, el trabajador está más contento y produce más ya que la responsabilidad de su trabajo lo incita a usar todo su saber, destreza e ingenio para cumplirlas. (11) Por su parte el desarrollo -----

---

(9) Pina, R.F. Participación del Trabajador en la Gestión de la Empresa . Buenos Aires, Argentina: Ed. Depalma, 1968.

(10) Organización Internacional del Trabajo: Conferencia Internacional del Trabajo, 3a. Reunión. Informe VII.

(11) Smith, C.H. y Wakeley, H.J. Psicología de la Conducta Industrial México: Ed. Mc Graw-Hill, 1977.

organizacional hace énfasis en que dados sus fundamentos y principios, el cambio que pretende en la organización, se debe llevar a cabo con la mayoría o en conjunto y sólo puede lograrse mediante la participación, la cual se presenta en confrontaciones con la administración, con el objeto de comentar el papel ejecutivo y el proceso administrativo.

Dicha confrontación se lleva a cabo entre la dirección y el trabajador o entre el trabajador y otro trabajador o entre los miembros de las gerencias, todo esto para solucionar los conflictos que afectan más directamente al trabajador. (12)

Siguiendo en la línea del Desarrollo Organizacional, Beckhard dice que a raíz de una sociedad en constante cambio (en cuestión de conocimientos, tecnología de las comunicaciones y economía) es necesario que los trabajadores tengan un mejor conocimiento acerca de las funciones de su puesto, y partiendo de la información recibida, los trabajadores se comprometan a participar cada vez más en la fijación de metas y objetivos, ya que la gerencia de hoy opera en un ambiente totalmente dinámico. (13)

Según Batten, "La participación se debe dar, ya que esta es una buena forma de intercambiar y confrontar: ideas, opiniones y experiencias para que de esta manera poder

---

(12) Jennings, P.J. Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Serie D.O., U.S.A.: Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977 Vol.7

(13) Beckhard, R. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, U.S.A.: Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1978.

diagnosticar como ocurrió el problema y estudiar: completamente como podría resolverse".(14)

La opinión que tiene la C.T.M. al respecto nos dice que es importante que el trabajador participe, ya que de esta manera se facilita la concientización y movilización de las masas laborales en función de la democratización del proceso político, económico y social, promoviendo -- así, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, ingresos, prestaciones y, por consiguiente, beneficiando la economía de las empresas y la misma economía nacional -- por medio del aumento de la producción y de la productividad. (15)

También se dice que los propósitos del desarrollo del -- trabajo en grupo, no pueden ser realizados sin una participación franca y abierta.

Pero el hacerse a la idea de que la confrontación de los problemas y el obtener compromisos en la solución de éstos, siempre logra un tipo de participación deseable, es un error.

Debe tomarse en cuenta que la participación proveniente de la ignorancia no va a dar soluciones adecuadas para -- cada problema, y el obtener un compromiso de parte de las personas que participan basado en decisiones de opinión -- y no de hechos, puede acarrear acciones erróneas. Por lo tanto es necesario propugnar por una participación útil,--

---

(14) Batten, T.R. Op.Cit.

(15) Confederación de Trabajadores Mexicanos. Seminario Nacional -- por Regiones, sobre la Participación de los Trabajadores en la Empresa. México, 1977.

la cual asegure una mejor respuesta a los problemas planteados. (16)

Si se logra dicha "calidad en la "participación", entonces podremos hablar de una colaboración o contribución-- al mejoramiento de; por parte del trabajador, las condiciones de trabajo y de vida personal, y por parte de la empresa, de la productividad y de las decisiones o políticas que se adopten para la solución de problemas.

Ahora pasaremos a conocer las diferentes formas en que algunos autores consideran que se debe participar.

### **1.1.3 COMO SE DEBE PARTICIPAR**

Dentro del Desarrollo Organizacional, se considera que la participación debe estar enfocada hacia los objetivos y - metas de los trabajadores, definiéndose los planes de --- acción y los métodos para solucionar problemas y tomar decisiones. Si los trabajadores asumen estas responsabilidades, es posible propiciar un cambio conjunto en la organización. (17)

Por otro lado, se debe hacer un exámen del estado actual- de las cosas, tomándose en cuenta dos áreas de exámen. -- Una de ellas se refiere al diagnóstico de los diversos -- subsistemas que componen el sistema organizacional total. Dichos subsistemas pueden ser por ejemplo, la alta gerencia, el departamento de producción, etc.

---

(16) Blake y Mouton. El Modelo del Cuadro Organizacional. "Grid". U.S.A.: Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

(17) Jennings, P.J. Op.Cit.

La segunda área de diagnóstico son los procesos organizacionales que se están realizando en la empresa. Estos procesos incluyen las comunicaciones, la toma de decisiones, la planeación, etc.

Una vez delimitadas las áreas de diagnóstico se debe seguir un procedimiento de cuatro pasos:

- a) Trabajar con equipos para el desarrollo de los mismos.
- b) Trabajar sobre las relaciones intergrupales de los subsistemas.
- c) Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos a nivel individual, de equipo y de sistemas más amplios.
- d) Trabajar en actividades educacionales, con el objeto de aumentar el grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal clave en todos los niveles.

Una vez formados los equipos, éstos participan en el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo para la solución de problemas, o bien, para la realización de sus propias tareas, tomando en cuenta la fijación de objetivos.

Trabajando de esta manera dentro de las organizaciones, se incrementa la productividad y se garantiza una buena comunicación entre otras cosas. (18)

---

(18) Seckhard, R. Op.Cit.



Para Blake y Mouton por ejemplo, la participación puede ser amable y amistosa, pero los compromisos que de ella se derivasen serán triviales y de corto tiempo. Además, al participar, la opinión de una persona vale lo mismo que la de cualquier otra. La toma de decisiones que se deriva de la participación se hace en base a la mayoría, sin analizar si la decisión tomada es la más adecuada. Por otro lado, el participar carece de validez, ya que la persona que lo hace se encuentra física pero no mentalmente presente en la discusión del grupo de trabajo.

Así también, frecuentemente se cae en el error de pensar que la confrontación de los problemas y la obtención de compromisos para la solución de los mismos, siempre logra el tipo de participación que es deseable.

Es necesario tomar en cuenta que una participación útil se logra cuando se utiliza para encontrar "una respuesta mejor", sin embargo, es necesario hacer hincapie en que la participación proveniente de la ignorancia no va a dar "las mejores soluciones". Además, el obtener compromiso en decisiones basadas en la opinión y no en los hechos, puede llegar a convertirse en una motivación para producir acciones erróneas.

Se debe tratar de que el participante intervenga con conocimiento y motivación sobre el tema, para, de ésta manera, lograr la participación activa que constituya una parte central del proceso en la resolución del problema.

(19)

---

(19) Blake y Mouton. Op. Cit.

La C.T.M. por una parte, nos dice que es necesario imple-mentar un sistema participativo que permita que la parti-cipación se dé en todos sus niveles. Esto será posible - mediante la creación de comités técnicos permanentes, ya sean mixtos, puros, paritarios, no paritarios o tripar--titos, con carácter consultivo o de decisión.

Las áreas en las que la participación debe existir son: higiene y seguridad de los trabajadores, introducción y- aplicación de nuevas tecnologías, definición y asigna -- ción de tareas, producción, programas de formación profe- sional, reglamentos de trabajo, medidas para el mejora- miento de la productividad y algunos aspectos de la ges- tión contable en las empresas.

La participación en estos aspectos se debe dar tanto en- la planta como en la empresa, sin interferir en las rela- ciones obrero-patronales. (20)

Batten expresa su punto de vista al respecto de cómo se- debe participar, y nos dice que se debe hacer énfasis en una "participación pensante" es decir, que no importa el número de intervenciones sino, más que nada, la calidad- de las mismas y una atención constante. Y esto se logra- ayudando a los miembros a encontrar el material de discu- sión más importante. Pero el lograr este tipo de partici- pación, conlleva diferentes problemas. Por un lado, tene- mos que los métodos de instrucción tradicionales no pro- porcionan una atmósfera adecuada para la libre discusión, por otro lado, existe el problema de los estudiantes ti-

---

(20) Confederación de Trabajadores Mexicanos. Op. Cit.

midos o desconfiados, que a pesar de que su participación pudiera ser valiosa, prefieren guardar silencio.

Un último problema surge cuando los estudiantes, más que discutir, tienden a argumentar.

Para tratar de reducir en parte dichos problemas y conseguir una manera efectiva de participación, el autor propone la formación de subgrupos de trabajo, donde la participación y la comunicación se hagan más fáciles. (21)

Según la Oficina Internacional del Trabajo, la participación se presenta en primer lugar en forma individual, ya que, el trabajador por el simple hecho de trabajar en una empresa, participa en su actividad.

Por lo que a la participación colectiva respecta, ésta se da cuando los trabajadores participan en las decisiones que se adoptan en las empresas.

Los métodos de participación dependen de las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales de cada país y de los objetivos que se pretendan lograr.

Por lo que se refiere a las esferas de participación, la O.I.T. señala las siguientes:

a).- Participación en las decisiones por medio de la información y la consulta.

---

(21) Batten, T. R. Op. Cit.

En este punto, la dirección informa y consulta a los trabajadores o a sus representantes, es decir, solicita una opinión antes de que se adopte una decisión, reservándose por supuesto, la decisión final. Todo esto dentro de un clima de comprensión y confianza recíproca.

b).- Participación en las decisiones por medio de la negociación.

Aquí, la decisión es conjunta, reside en un acuerdo que es fruto de una negociación. No existe la cogestión, ya que las decisiones de que se trata, se refieren a cuestiones específicas y no al conjunto de problemas que dependen de la administración de la empresa.

c).- Participación en las decisiones por medio de la representación en los organismos directivos de la empresa.

En esta modalidad, los trabajadores participan en las decisiones por medio de representantes en la empresa, en algunas ocasiones los trabajadores y accionistas están representados en igual número, presentándose entonces un sistema de cogestión.

Así también, la O.I.T. señala que los mecanismos a través de los cuales el trabajador participa son:

- GESTION OBRERA:

Se basa en la legislación general que se aplica a las empresas pertenecientes al sector público de la economía, en la cual se ha transferido a los trabajadores no la propiedad sino sólo la gestión, mediante la que les es

permitido a todos los trabajadores (obreros y empleados) que pertenezcan a una empresa, participar.

— COOPERATIVA DE PRODUCTORES Y SISTEMAS CONEXOS

Aquí, los trabajadores ejercen influencia directa en la dirección de la empresa, ya que ellos son al mismo tiempo los propietarios. Dicha empresa es administrada por comisiones y por directores técnicos elegidos o nombrados por los miembros propietarios.

— PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LOS DIRECTORIOS Y EN LOS CONSEJOS DE SUPERVISION DE LAS EMPRESAS

En diversos sistemas nacionales, se acepta que los representantes de los trabajadores sean miembros con plenos derechos, de los organismos colectivos de supervisión o de gestión que administra la compañía o empresa. Dichos sistemas de participación en la gestión, no buscan la participación directa de los trabajadores ya que las sesiones se realizan en privado, y no se dan a conocer las opiniones expresadas por los miembros ni los hechos sobre los que se basan las decisiones tomadas.

— ORGANISMOS REGLAMENTARIOS PARA LA COLABORACION DENTRO DE LA EMPRESA

Se conocen también, como consejo o comité de empresa y es probablemente, la forma más difundida para hacer participar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en las empresas. Dichos comités tienen un carácter consultivo y constituyen la obligación para la dirección de solicitarles el previo asesoramiento o aprobación acerca de determinada categoría de decisión.

— PARTICIPACION MEDIANTE UNA BASE VOLUNTARIA

En un número considerable de empresas de los países donde no está reglamentada de manera obligatoria la participación o colaboración con la dirección, han sido creados comités mixtos sobre una base voluntaria.

— PARTICIPACION MEDIANTE LA ACCION SINDICAL

Aún cuando no exista en la empresa un mecanismo especial de participación, los trabajadores pueden ejercer directamente o por medio de su sindicato, una influencia definida en el proceso de toma de decisiones. Generalmente éste mecanismo adopta la forma de coalición temporal de los trabajadores. (22)

Por su parte, la doctrina alemana sostiene que los trabajadores pueden participar en tres diferentes esferas:

- a).- Social - Comprende aquella parte de la dirección, - entendiendo organización como la coordinación de un número de individuos que trabajen conjuntamente. Por ejemplo: ordenación y duración de la jornada de trabajo, vacaciones, prevención de accidentes, etc.
- b).- Personal - Comprende los objetivos personales y políticos respecto al personal. Por ejemplo: - contratación, despidos, traslados, etc..
- c). Económica - Comprende los objetivos financieros, respecto a la dirección, producción y procesos.

---

(22) Organización Internacional del Trabajo. Op. Cit.

Dicha participación deberá hacerse en forma paritaria, mediante un órgano consultivo obrero. (23)

Por último, hemos de considerar como se ha venido desarrollando la "participación" en México y algunos países, tomándola como un término en sí o como base para la aplicación de modelos específicos en las empresas.

#### 1.1.4 LA PARTICIPACION EN MEXICO Y OTROS PAISES

Principiemos por definir lo que se conoce como autogestión. Este término hace referencia a una participación responsable y creativa de los trabajadores a todos los niveles, con el fin de lograr una producción adecuada.

Con referencia a esto, en México se ha intentado establecer algún sistema participativo que permita, en lo futuro llegar a un sistema autogestor.

Cabe hacer notar que los resultados obtenidos en dichos intentos no han sido del todo alentadores, ya que en la mayoría de empresas mexicanas se ha desvirtuado la participación del trabajador, tomándola como un mero trámite legal, dejando de lado aspectos sociales y humanos de gran importancia.

En México existen actualmente una serie de actividades o procesos empresariales, en los que el trabajador tiene derecho a "participar".

Estos son:

---

(23) Treviño Martínez, C.F. La Participación de los Trabajadores en la Dirección y en la Administración de las Empresas.  
Tesis Licenciatura, U.N.A.M., Fac. de Derecho 1967.

- Escalafón
  - Sindicatos
  - Contrato Ley
  - Contrato Colectivo
  - Reglamento Interior de Trabajo
  - Reparto de Utilidades
  - Conciliación y Arbitraje
  - Seguridad e Higiene
  - Capacitación y Adiestramiento
- Participación de los Trabajadores en los Derechos de Antigüedad y Ascensos.

Al respecto, el artículo 158 de la Ley Federal del Trabajo menciona que "los trabajadores de planta y los mencionados en el artículo 156, tienen derecho en cada empresa o establecimiento a que se determine su antigüedad". (24)

Para tal efecto, es necesario que se integre una comisión con representantes de ambos sectores, laboral y empresarial, con el objeto de formular un cuadro general de las antigüedades de cada empleado, en el cual se distribuyan las categorías de cada oficio o profesión. En caso de que los trabajadores se encuentren inconformes, podrán presentar su queja ante la comisión y recurrir para su solución a la Junta de Conciliación y Arbitraje.

- Participación de los trabajadores en los sindicatos.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 354, reconoce la libertad de coalición que poseen trabajadores y patro-

---

(24) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Ley Federal del Trabajo. México: ed. Popular de los Trabajadores, cuarta edición, 1981.



nes.

En el artículo 355 dicha Ley define la coalición como el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o patronos para la defensa de los intereses que tuvieran en común.

En su artículo 356, la Ley Federal del Trabajo define al sindicato como: "La asociación de trabajadores o patronos constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses". (25)

Para la constitución de dichos sindicatos no se requiere autorización, así como también no se puede obligar a alguien a pertenecer a ellos.

También se establece el derecho a que cada sindicato redacte sus propios estatutos y reglamentos, eligiendo a sus representantes libremente.

Por otro lado, cada sindicato debe elegir su forma de administración y las actividades a realizar.

Existen algunas otras disposiciones que deben ser tomadas en cuenta al formar un sindicato:

- a) Sólo los trabajadores mayores de 14 años pueden afiliarse a un sindicato.
- b) Los trabajadores de confianza no pueden pertenecer a un sindicato.
- c) El mínimo de trabajadores que puede formar un sindicato es de veinte.

---

(25) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Op.Cit.

- d) La mesa directiva de un sindicato no puede estar constituida por gente menor de 16 años ó por extranjeros.
- e) Los sindicatos legalmente constituidos pueden:
  - Adquirir bienes muebles
  - Adquirir bienes inmuebles
  - Defender sus derechos ante las autoridades
- Participación de los trabajadores en el contrato ley.

El artículo 404 de la Ley Federal del Trabajo estipula al respecto que "El contrato ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos o uno o varios patrones, con el fin de establecer las condiciones en que será desarrollado el trabajo en una rama de la industria". (26)

- Participación de los Trabajadores en el Contrato Colectivo de Trabajo.

El Contrato Colectivo de Trabajo queda definido como el "convenio celebrado entre el patrón y el sindicato, con el fin de establecer las condiciones bajo las cuales será desarrollado el trabajo". (27)

- Participación de los trabajadores en el reglamento interior de trabajo.

Los trabajadores también pueden participar en la formulación del reglamento interior de trabajo, el cual es un conjunto de disposiciones de carácter obligatorio que de-

---

(26) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Op. Cit.

(27) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Op. Cit.

ben observar trabajadores y patrones para el buen desarrollo de sus labores en la empresa.

Para la formulación de dicho reglamento se deben observar los siguientes puntos:

- Se debe constituir una comisión mixta de los trabajadores y el patrón.
- Una vez realizado el reglamento, se depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- Las disposiciones contrarias a la ley y a sus reglamentos, a los contratos colectivos y a los contratos ley, no producirán efectos legales.
- Los trabajadores o el patrón podrán solicitar que se subsanen o revisen las omisiones o disposiciones contrarias a ésta ley.
- Participación de los trabajadores en el reparto de utilidades de la empresa.

La participación en las utilidades de la empresa es para el obrero, un complemento al monto de su salario. En la constitución de 1917 ya se menciona el derecho del trabajador a ser partícipe de las utilidades de la empresa.

Para poder decir que el trabajador realmente participa de las utilidades de la empresa, es necesario hacer mención a que el trabajador debe percibir cierto porcentaje de las utilidades líquidas de la empresa, sin tener responsabilidad en las pérdidas de la misma y, disponer con entera li

bertad de las utilidades que le correspondan.

El porcentaje que les corresponde a los trabajadores sobre las utilidades de la empresa, se encuentra determinado por la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Dicha comisión para hacer ésto, deberá realizar las investigaciones o estudios necesarios para conocer las condiciones generales de la economía nacional, tomando en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país.

- Participación de los trabajadores en la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Esta es la forma de participación de los trabajadores, la cual se realiza mediante los representantes de los trabajadores en dichas juntas.

El artículo 665 de la Ley Federal del Trabajo menciona que los representantes de los trabajadores y de los patronos deberán satisfacer los requisitos siguientes:

- "Ser ~~mexicano~~ mayor de veinticinco años y estar en pleno ejercicio de sus derechos.
- Haber terminado la educación obligatoria.
- No pertenecer al estado eclesiástico
- No haber sido condenado por delito intencional, sancionado con pena corporal" (28)

---

(28) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Op. Cit

- Participación de los trabajadores en el reglamento general de higiene y seguridad.

Con el objeto de vigilar los aspectos de higiene y seguridad en los centros de trabajo, se deben integrar comisiones mixtas para tal fin.

Dichas comisiones se deben constituir en no más de 30 -- días a partir de la fecha de actividades y ser registradas ante las autoridades correspondientes.

Estas comisiones se integran con un mismo número de representantes por parte de trabajadores y patrón y su funcionamiento es de carácter permanente.

Los representantes por parte de la empresa son designados por el patrón y es el sindicato quien designa a los representantes por parte de los trabajadores.

En ambos casos, el patrón debe permitir a los representantes que dispongan del tiempo necesario para cumplir con sus funciones en la comisión, durante su jornada de trabajo.

Los requisitos necesarios para ser miembro de las comisiones de higiene y seguridad, tanto por parte de los trabajadores como de la empresa son:

- Trabajar en la empresa
- Ser mayor de edad
- Poseer la instrucción y experiencia necesaria.
- No ser trabajador a destajo, salvo que los demás trabajadores se encuentren en la misma condición.
- Ser de conducta honorable y haber demostrado sentido de responsabilidad en la realización de su trabajo.

Dentro de las funciones más importantes que dichas comisiones deben realizar se encuentran las siguientes:

- a) Colaborar con las autoridades del trabajo, sanitarias y de seguridad social, en la investigación de las causas de accidente y enfermedades de trabajo, debiendo promover la adopción de medidas preventivas necesarias.
- b) Vigilar el cumplimiento de las medidas relativas a la previsión de los riesgos de trabajo, comunicando en su caso a las autoridades del trabajo las violaciones correspondientes.
- c) Realizar por lo menos una visita mensual a edificios, instalaciones y equipo de los centros de trabajo, haciendo los recorridos que se juzguen necesarios y levantando el acta correspondiente a cada visita, asentando hechos y conclusiones.
- d) Promover entre los trabajadores el conocimiento del reglamento, instructivos, circulares y avisos, relativos a la higiene y seguridad, con el fin de que los trabajadores estén debidamente enterados de los riesgos ocurridos, sus posibles causas y medidas preventivas adoptadas. Toda esta información deberá ser proporcionada periódicamente.
- e) Vigilar que los botiquines de primeros auxilios contengan los elementos que señalen los instructivos de las normas de seguridad e higiene relativas al trabajo.

- Participación de los trabajadores en la capacitación y el adiestramiento.

Con referencia a este punto, la U.C.E.C.A. menciona la necesidad de constituir comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en cada una de las empresas, Para tal efecto, dichas comisiones estarán integradas por un número igual de representantes de los trabajadores y de la empresa.

Los requisitos que deben cubrir dichos representantes "se establecen por acuerdo entre ambos sectores.

Considerando la importancia de las funciones que competen a las comisiones, se recomienda que los integrantes de -- las mismas cumplan, como mínimo, los siguientes requisitos.

#### Representantes de los Trabajadores:

- a) Ser trabajadores de la empresa,
- b) Ser mayores de edad,
- c) Saber leer y escribir
- d) Tener buena conducta
- e) Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del contrato colectivo o, a falta de éste, ser electo en asamblea de los trabajadores de la empresa; y,
- f) Aquellos otros que acuerden los trabajadores.

#### Representantes del Patrón:

- a) Ser mayores de edad,

- b) Saber leer y escribir,
- c) Tener buena conducta,
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa". (29)

Una vez constituida la comisión, se permitirá una vigilancia de la instrumentación y operación del sistema, lo cual redundará en un mejoramiento de la capacitación y el adiestramiento. Así mismo, la formación de comisiones permite la vigilancia en cuanto al cumplimiento de lo pactado por ambas partes, evaluándose los resultados de las acciones de capacitación y adiestramiento que se desarrollen en la empresa.

De manera general, se han presentado todos los aspectos en los que el trabajador mexicano tiene cierta ingerencia. - Aunque, si bien es cierto, en la mayoría de los casos, en las empresas sólo se trata de fortalecer las relaciones humanas, formar grupos de trabajo o implementar un sistema de administración por objetivos.

Ahora, revisaremos algunos puntos sobresalientes sobre la participación en otros países.

#### ALEMANIA OCCIDENTAL

En este país, la participación se realiza mediante una representación legal en los Consejos Obreros de la Empresa y del Distrito, además del Consejo Obrero del Reich.

Dichos Consejos Obreros, vigilan el cumplimiento de las tareas generales económicas y la colaboración al cumpli--

(29) U.C.E.C.A. Manual de Capacitación y Adiestramiento  
México: ed. Popular de los Trabajadores, Serie Técnica No. 5  
Noviembre, 1980.



miento de las leyes de socialización. Estos Consejos se encuentran formados por los representantes de los empresarios y con otras clases interesadas, con una organización tal que contemplen a los grupos de oficios importantes en forma proporcional a su nivel económico y social.

El Consejo económico tiene el derecho a formular proyectos de ley en la misma materia, existiendo la obligación por parte del gobierno del Reich de presentarlos ante el Reichstag aunque no esté de acuerdo con ellos.

En el año de 1951 fue creado el Consejo de Vigilancia Administrativa en aquellas empresas que tenían más de mil trabajadores a su servicio, dicho Consejo estaba compuesto por cinco representantes de los accionistas, cinco de los trabajadores y un representante adicional independiente. En aquellas empresas en que el número de trabajadores excedía a quinientos, el Consejo de Empresa estaba formado en una tercera parte por representantes de los trabajadores, las otras dos terceras partes las formaban miembros de la empresa y de otros organismos que el mismo Consejo seleccionaba. Por último la Constitución Alemana de Weimar establece la colaboración entre empleados y empresarios para la determinación de las condiciones de empleo y de trabajo.

#### ARGELIA

Aquí, la participación de los trabajadores se encuentra dada en la formación de una asamblea de trabajadores, un consejo electivo obrero y una junta directiva.

El papel de los sindicatos en el sector de autogestión se

limita principalmente a la asistencia técnica, las tareas educativas y a la representación ante las autoridades estatales.

En este sistema, las relaciones profesionales y con el personal, son en gran medida asuntos internos de cada empresa autogestora, existiendo también, una falta de reglamentación detallada que rija los procedimientos internos y la responsabilidad dentro de estas empresas.

#### ARGENTINA

En este país, la participación de los trabajadores se encuentra estipulada en las reformas a la constitución de 1957, donde se establece que el trabajador tendrá participación en las ganancias de la empresa, estableciendo un control sobre la producción y colaborando en la dirección de la empresa.

Este sistema de cogestión no ha dado resultados, ya que hasta la fecha solamente se ha quedado en una nueva declaración constitucional sin reglamentación ni aplicación práctica.

#### BELGICA

En este país, los trabajadores de ferrocarriles participan en la representación de los directorios o consejos administrativos de los ferrocarriles del Estado.

#### CUBA

En Cuba, la participación de los trabajadores en los diferentes niveles donde realizan sus actividades se encuentra

apoyada por el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (S.D.P.E.).

Este sistema estipula que la administración de la empresa se debe fundar en la responsabilidad única, unida a la dirección colectiva. Esto quiere decir que la autoridad máxima de la empresa deberá aceptar la participación de los miembros del Consejo de Dirección de la empresa y de los trabajadores por medio de sus órganos políticos y sindicales.

La participación colectiva de los productores socialistas de la empresa en la dirección de la misma, se lleva a cabo mediante la organización sindical y las organizaciones partidistas; y en forma directa se da mediante asambleas que se efectúan en la empresa para discutir diferentes asuntos.

#### ESPAÑA

El 11 de septiembre de 1953 se reglamentan en España los Jurados de Empresas, los cuales son calificados como armonía laboral, teniendo como función el lograr la convivencia en el seno de la empresa, el aumento de la producción y el desarrollo de la economía.

Sin embargo, dichos Jurados no llegan a desempeñar funciones de cogestión y a tener ingerencia en las funciones de dirección de las empresas.

#### LUXEMBURGO

En Luxemburgo se constituyeron en 1945 las delegaciones de empresa, mediante un proyecto de ley y en un intento por llegar a la cogestión obrera. Dicho intento fue truncado

por la oposición patronal.

#### PAISES BAJOS

En estos países existe la Ley de Consejos de Empresa, dichos Consejos colaboran en las empresas en algunos aspectos de organización interna (períodos vacacionales, vigilancia de condiciones de trabajo, etc.). Estos Consejos--no llegan a tener funciones de cogestión propiamente dichas, sino sólo de colaboración.

#### PARAGUAY

En Paraguay, la participación del trabajador en la gestión de la empresa se lleva a cabo con el objeto de controlar la producción. Mediante esta participación, los trabajadores están al tanto de la problemática existente de los países industrializados.

En este país. se otorgó a las empresas una autonomía de gestión mucho mayor, a pesar de seguir funcionando dentro de un sistema centralizado de planificación, incluyendo la regulación de precios y otras cuestiones importantes de la política económica. Así también, se introdujo un sistema de participación directa e indirecta, una mediante remuneración, otra, mediante servicios sociales, de acuerdo a los resultados obtenidos en la empresa.

De la misma manera, se conservaron los organismos sindicales y reglamentarios de consulta y colaboración que existen en las empresas, fortaleciéndose considerablemente las funciones de los sindicatos en los niveles superiores.

## POLONIA

En Polonia el sistema económico se caracteriza por una planificación central con una dirección descentralizada e individual y la toma de decisiones colectivas por medio de los Consejos Obreros. Dichos Consejos, que son elegidos por los trabajadores de la empresa, sólo se ocupan de los asuntos corrientes, actuando dentro del marco de las decisiones generales de la conferencia de gestión obrera; no obstante, poseen el derecho de aconsejar, por medio del presidium, acerca de la designación y destitución del director de la empresa.

## YUGOSLAVIA

En este país, y por medio de la Constitución Nacional de 1963, la autogestión de la empresa se encuentra firmemente establecida, además de considerarla como un derecho para todo aquel que desempeña un empleo remunerado en una empresa y como la única forma de organización del trabajo y de administración de la producción.

En las empresas de este país, los trabajadores mantienen relaciones personales de asociación con todos los demás miembros de la comunidad obrera, comparten con igualdad los derechos de gestión de la empresa y pueden recibir, en lugar de un salario, una parte proporcional de los ingresos de la empresa en función de la labor cumplida.

Los órganos de autogestión de la empresa se ocupan de resolver todo lo referente a las relaciones personales y de trabajo, remuneraciones, etc. de los obreros. Los sindicatos, por su parte, velan por el buen funcionamiento de

los órganos de autogestión mediante la formación de sus miembros y la representación de los intereses de los trabajadores en materia económica y social dentro de los -- organismos ejecutivos de alto nivel.

Por lo que respecta a las empresas, éstas se encuentran representadas en las altas esferas, por organizaciones - sectoriales y territoriales que se ocupan de problemas - más técnicos y representan intereses económicos de las -- empresas autoadministradas, que son las cámaras económicas.

La Constitución de 1963 y la consiguiente legislación, - pusieron de manifiesto la gestión directa de las fábricas u otras unidades de producción por parte de los trabajadores como forma esencial de autogestión.

El órgano principal encargado de las divisiones generales de gestión en la empresa, es el Consejo Obrero.

Este órgano está integrado por una cantidad que fluctúa entre los quince y los cien miembros, los cuales son elegidos por votación secreta por todos los integrantes de la comunidad obrera.

Los miembros elegidos no pueden ser reelectos inmediatamente después del término de su estancia en el Consejo, - que es de dos años.

Al Consejo le competen todos los asuntos de la empresa, - independientemente de la particular importancia que poseen sus poderes especiales, los cuales comprenden entre otras cosas, la redacción del estatuto y de todas las disposiciones generales de la empresa, la adopción del plan a la

empresa y la aprobación de su contabilidad, la elección de la junta directiva y la designación del director, así también, la utilización de los fondos de la empresa, la aprobación de operaciones comerciales no corrientes, etc. También tiene ingerencia en las decisiones sobre la aprobación de balances periódicos, la distribución de los ingresos y los programas de inversiones.

De acuerdo con una legislación reciente, el Consejo Obrero debe establecer una junta de supervisión, que no tiene facultades ejecutivas pero que debe vigilar la legalidad y armonía de las decisiones de la administración, teniendo acceso a todos los documentos o información de que se disponga en la empresa. Dicha junta informa al Consejo -- Obrero sobre el resultado de sus investigaciones y propone soluciones adecuadas.

#### **1.1.5 COMENTARIOS**

Cabe hacer notar que no existe un criterio general que -- nos permita hacer afirmaciones o juicios exactos en tor-- no a la participación.

Por un lado, se encuentran quienes están en favor de la - participación y la postulan como una "solución universal" a los problemas organizacionales, afirmando que es la base de las buenas relaciones entre la gerencia y los niveles inferiores, las cuales dan pie para un desarrollo óptimo de la organización.

Por otro lado, existen las personas que consideran la participación como una señal de resquebrajamiento de la ge-- rencia, la que paulatinamente cede terreno ante las peticiones de los empleados.

Así también, se debe considerar a la participación como un arma de manipulación en manos de gerentes autocráticos, quienes tratan de dar la impresión de que son los subordinados quienes toman las decisiones, siendo que éstos, sólo participan como el gerente quiere que lo hagan.

Existe una última postura en cuanto a la participación, ésta se presenta cuando el gerente utiliza dicha participación sin fanatismos ni esceptismos en su función administrativa, otorgándole una función real y determinada.

De cualquier modo, podríamos afirmar que en materia de participación de los trabajadores, todo es del color del cristal con que se mire ya que, cada quien la entiende y la utiliza a su propia conveniencia.

Lo anterior no le confiere a la participación un papel irrelevante en el campo de las interacciones humanas en la industria, sino que trata de presentar las diferentes modalidades que en ella se presentan con el objeto de --normar un criterio más preciso acerca de la función de la participación en el cumplimiento de compromisos de trabajo.

En los anteriores apartados, hemos podido observar toda una serie de afirmaciones que ponen de manifiesto el papel que juega la participación en diferentes ámbitos.

Si bien es cierto, la mayor parte de éstas aportaciones son de origen extranjero, lo cual, de ninguna manera, indica diferencias insalvables entre estos sistemas participativos y los que hasta ahora se han implementado en nuestro país.



Estos autores hacen mención a los sistemas de gestión obrera, llamense autogestión o cogestión, donde, paulatinamente el trabajador adquiere una serie de responsabilidades que van desde la vigilancia de la producción hasta la toma de decisiones directrices, todo esto mediante la creación de consejos, juntas, sindicatos, etc.

Cabe hacer la distinción en cuanto a la imposibilidad -- existente de implantar un sistema similar en nuestro país, al menos por algún tiempo, ya que para que esto sucediera, serán necesarios una serie de cambios en las diferentes esferas (social, política, económica, etc) de nuestro país.

En sí, la situación de la participación en México, a pesar de todo, se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, en donde, primero, es necesario "vender la idea", - dar a conocer a los directamente interesados (empleados y empleadores), el sentido en que se emplea dicho concepto, sus ventajas y limitaciones.

En el momento en que esto sea posible, el trabajador mexicano podrá tener en sus manos la posibilidad de mejorar verdaderamente las condiciones de trabajo en varios aspectos, ya que aunque se dice que "Con frecuencia los hombres del trabajo pueden participar, y efectivamente participan, en la gestión y en el control de la productividad de las empresas" (30) y, "Por medio de asociaciones adecuadas, -- ellos influyen en las condiciones de trabajo y de remuneración, así como en la legislación social" (31), en México, aún no se ha dado ésta situación, sólo se tiene un -- sistema, digamos pasivo de participación (aunque se le --

(30) Juan Pablo II. Carta Encíclica. México: Librería Parroquial de Clavería, 1981. Documentos Pontificios No. 14

(31) Juan Pablo II. Op. Cit.

quiera hacer ver como algo dinámico, en el que los trabajadores carecen de una participación real que le permita hacer valer su uso de la palabra en beneficio propio.

Ahora bien suponiendo que existan las condiciones idóneas para que el trabajador participe, ¿hasta qué punto desea él participar?.

Al respecto se tiene una serie de comentarios, donde, - por ejemplo, Maier y Hoffman (1962), afirman que "El deseo que tiene el trabajador de participar es grande y - que siempre debe presuponerse su existencia". (32).

Vroom, a su vez menciona que, "El deseo de participar - puede ser tomado como una función de la personalidad - del trabajador". (33). Esto lo relaciona con el grado - de independencia de la persona, a mayor grado, mayor de - seo de ser consultados y de expresar opiniones.

Por su parte Gurin y colaboradores, toman el deseo de - participar como, "Un valor social de clase, el cual se encuentra con mayor frecuencia en las clases medias, - media alta y alta. (34).

En cierto modo es necesario un análisis más acorde a nuestra realidad social, un análisis que permita hacer un balance en porcentajes sobre la capacidad y el deseo reales de participación en el trabajador mexicano, ya que no hay que olvidar que existen diferencias raciales, culturales y de idiosincracia, entre otras, que nos hacen ser distintos, distinción que hace necesaria la utilización de parámetros diferentes.

Otro punto de análisis que reviste importancia es el grado

- 
- (32) Maier, N.R.F. y Hoffman, L. Group decisions. New York, U.S.A.: Ed. Wiley, 1962.
- (33) Vroom, V. "Some Personality Determinants of the Effect of Participation", Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol. 59, 1959.
- (34) Gurin, Veroff y Feld. Americans View Their Mental Health. New York, U.S.A. Basic Books, 1960.

en que dicha participación debe darse, y en esto también se pueden estudiar toda una serie de posiciones, como hablabamos al principio, las cuales van desde que el subordinado sea quien fije sus propias metas, hasta que sea el jefe quien le diga al subordinado lo que debe hacer, cuándo y cómo hacerlo, pues es precisamente él, quien debe - saber lo que espera de cada uno de sus empleados.

En cierta forma son comprensibles ambas posiciones y todas aquellas que se encuentren enmarcadas dentro de éstos parámetros, ya que son, por así decirlo, estilos de administración que involucran variadas características para quienes los practica.

Independientemente del revuelo que causa o que pueda causar el uso y abuso de la participación, ésta no debe ser vista como una panacea ni como un instrumento que se vende al mejor postor con fines oscuros.

La participación es y debe ser, una técnica que involucre la integración y el autocontrol de los participantes, aumentando la satisfacción personal por colaborar en el logro de los objetivos de la organización, desarrollando un uso efectivo de autoridad y creando conciencia de la importancia de decir: "yo opino .....

Por lo que respecta al presente estudio, sólo está enfocado hacia un tipo específico de participación, al cual hemos denominado "participación individual", dicha participación es estrictamente de carácter verbal. Por otro lado, no descartamos en momento alguno la presencia de otros tipos de participación, como podría ser la sola asistencia de cada participante al evento ó el realizar las actividades durante el mismo. Desafortunadamente, estos diferentes tipos de participación, en nuestra investigación, no serán susceptibles de medición, quedando pues abierta la posibilidad de hacerlo en futuras investigaciones.

## **1.2 MODELOS QUE PROMUEVEN LA PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA**

Hoy en día existen muchas maneras de dirigir los recursos humanos con los que cuenta una empresa, siendo para muchos de estos modelos de vital importancia, la "participación" de los trabajadores.

Los modelos donde encontramos que se promueve la participación de los trabajadores en su trabajo de una manera u otra son:

- a) Administración por Objetivos
- b) Círculos de Calidad
- c) Un Modelo de Participación para los Trabajadores
- d) Equipos Verticales

### **1.2.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

"La Administración por Objetivos se define "como un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución-- de cada uno de los miembros". (35)

#### **MARCO CONCEPTUAL**

La Administración por Objetivos es un sistema encaminado a

---

(35) Odiorne, S.G. Administración por Objetivos, México: Ed. Limusa 1980 Pag. 68 - 69 .

hacer funcionar la forma organizativa de una industria, -  
prestando más dedicación personal a quienes integran la -  
jerarquía, es decir es útil para empleados profesionistas  
y administrativos, supervisores de primera línea, puestos  
de asesoría técnica, etc. También se ocupa "del mantenimiento-  
y crecimiento ordenado de la organización mediante especi-  
ficaciones de lo que se espera de cada uno de los miem---  
bros". (36)

Las principales premisas de la administración por objeti-  
vos son:

- A) El medio ambiente de una empresa, es el sistema econó-  
mico en el que se desarrolla y es el que va imponien-  
do nuevas exigencias a las empresas.
- B) Estas nuevas exigencias se pueden solucionar a través  
de la administración por objetivos.
- C) El primer paso de la administración por objetivos es  
el identificar los objetivos de la administración; -  
todo el desarrollo del sistema dependerá de dicha ---  
identificación de los objetivos.
- D) "Una vez que se han identificado los objetivos de la-  
organización se establecen los procedimientos forma--  
les para repartir las responsabilidades entre los dis-  
tintos gerentes en tal forma que sus esfuerzos combi-  
nados se orienten hacia el logro de estos objetivos".(37)

---

(36) Odiorne, S.G. Op.Cit.

(37) Odiorne, S.G. Op.Cit.

- E) "La administración por objetivos establece que la conducta administrativa es más importante que la personalidad del administrador y que ésta conducta debe definirse en términos de resultados que se miden en relación con las metas establecidas, en lugar de hacerlo en relación con metas comunes fijadas para todos los administradores, o con métodos comunes de administración".(38)
- F) La "participación" personal es importante al fijar metas y tomar decisiones, sus efectos se notan más en sus valores sociales y políticos que en la producción.
- G) "No existe un modelo único de administración que sea el mejor, y que todo comportamiento administrativo es discriminatorio, ya que se relaciona con metas específicas y se ajusta al sistema económico general en que se desarrolla". (39)

#### **CONDICIONES NECESARIAS PARA PODER ESTABLECER LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

Para poder implantar la administración por objetivos es necesario en primer lugar contar con el apoyo del gerente general o director de la organización donde se vaya a llevar a cabo, ya que sin su apoyo total, las metas de los trabajadores se pueden ver obstruidas y por lo tanto no lograr-

---

(38) Odiorne, S.G. Op.Cit.

(39) Odiorne, S.G. Op.Cit.

las.

Una vez que se ha obtenido el apoyo de la autoridad máxima de la organización, se le debe familiarizar a ésta y a los mandos directivos con el sistema y forma de operación de la administración por objetivos, en seguida, juntos deben programar como lo van a llevar a cabo, para que posteriormente se difunda en toda la organización hasta la línea media de supervisión los métodos de fijación de metas. Finalmente se establecen con claridad las políticas ambiguas y se reconstruyen los procedimientos que pudieran obstruir el funcionamiento del sistema.

La persona que es la encargada directamente de implantar el sistema, debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Al inicio de cada año fiscal, el administrador y cada uno de sus subordinados se pondrán de acuerdo en las metas que deberá alcanzar el subordinado, en ése año.
- b) Al finalizar el año se vuelven a examinar las metas, y conjuntamente revisan la actuación del subordinado en comparación con las mismas.

Con esto se espera que las metas establecidas entre administrador y empleado, lograrán mejores resultados, que métodos al azar, y éstas deben responder al principio básico de la fijación de metas, que es:

"Se requieren metas de gran realización en cada una de las áreas de responsabilidad y en cada posición en que la actuación y los resultados afectan directa y vitalmente la -

contribución del hombre en la organización". (40)

Las metas son las que en determinado momento le dicen al administrador si se está desviando del objetivo y si es necesario corregir los errores.

### **ESTABLECIMIENTO DE METAS CON LOS SUBORDINADOS**

Para que se puedan establecer las metas, se debe empezar al inicio de cada período presupuestal a:

#### **PASO UNO**

Identificar las metas que se deseen para toda la organización en el período próximo, mismas que se deben establecer en términos de las medidas de actuación de la organización que se pretenden aplicar al final del período.

Existen algunas áreas que necesitan una declaración de metas comunes, éstas son:

- Rentabilidad
- Posición Competitiva
- Productividad
- Liderazgo Tecnológico
- Desarrollo de los Empleados
- Responsabilidad Pública
- Relaciones con los Empleados

Generalmente las metas económicas se establecen en base a las áreas de responsabilidad que puede controlar el jefe principal de la unidad en cuestión.

---

(40) Op. Cit. VII, 113.



## **PASO DOS**

El administrador en base a la gráfica de organización del trabajo muestra responsabilidades, relaciones y próximos-cambios, se hacen tabuladores de actuación sólo para quienes informan directamente al administrador, las personas cuya jerarquía está por debajo de ese nivel deben preparar sus tabuladores con su supervisor inmediato, mismo que llevará el proceso de fijación de metas a los subordinados inmediatos.

## **PASO TRES**

En este paso se reúnen el administrador y el subordinado a fin de fijar las metas del subordinado, para el próximo año fiscal. En esta parte, primero se le deja al subordinado que elija las metas que tiene en mente, y después el administrador ofrece sugerencias de metas, las cuales le gustaría que incluya el subordinado para el siguiente año. También el administrador le pregunta en que le puede ayudar para el logro de sus objetivos, al finalizar esta reunión se anotan por escrito sus objetivos, sugerencias y se le entrega una copia de los mismos.

## **PASO CUATRO**

A lo largo del año, el administrador va comprobando si -- los subordinados están cumpliendo con sus objetivos los cuales se miden en función del tiempo, costo, cantidad, calidad y el servicio. Si no se está cumpliendo con los objetivos, se eliminan las metas inapropiadas, se le asesora y desarrolla, para mejorar la actuación de los subordinados. Si el subordinado está cumpliendo se le refuerzan los buenos resultados, si el subordinado comete errores no se le hostiga por ese motivo, se utilizan sus fracasos como punto de referencia para asesorarlo.

## **MEDICION DE LOS RESULTADOS EN COMPARACION CON LAS METAS**

Cuando se acerca el final del año fiscal, se deben tomar las siguientes medidas.

### **PASO UNO**

Se le pide a cada uno de los subordinados que elabore una relación en la que comparará su actuación con sus tabuladores. En esta misma relación se le pide que anote las razones por las cuales hubo diferencias entre lo esperado y el resultado, en caso de haberlas.

### **PASO DOS**

Se fija una fecha con el subordinado, para revisar detalladamente la relación elaborada anteriormente.

Asímismo el administrador se debe preguntar si el incumplimiento se debe a él, al subordinado, o si estaba fuera del control de todos.

### **PASO TRES**

En esta misma reunión, si el subordinado se encuentra en buena disposición, puede discutir acerca de las relaciones de trabajo, oportunidades y problemas personales relacionados con el trabajo.

### **PASO CUATRO**

Se prepara la entrevista con el subordinado en la cual se establecerá el tabulador de su actuación para el siguiente año.

Todas estas entrevistas, ayudan a que administrador y subordinado adquieran experiencias, y se fijen metas más -- realistas para el siguiente año.

## **CAMBIO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE ACUERDO CON LAS METAS**

La estructura de la organización depende de las metas, ya que estas son las que modelan la organización y no a la inversa, esto necesariamente genera cambios en las áreas individuales de responsabilidad y autoridad, mismas que se aclaran antes de elaborar las metas para el siguiente año.

El sistema de la administración por objetivos es un ciclo, en el que, la característica más nueva es el establecimiento conjunto de metas subordinadas. Para llevar a cabo dicho ciclo se requiere de tiempo, mismo que depende de tres puntos básicos.

1. "La administración por objetivos es un sistema de administración, no una adición a la tarea del administrador".
2. "El administrador que adopta la administración por objetivos como sistema de administración debe planear al abandono de algunas de sus diversiones vacacionales que le quitan más tiempo".
3. "El sistema de administración por objetivos implica un cambio del comportamiento del supervisor y del subordinado". (41)

### **ASPECTOS QUE SE SIGUEN EN EL CICLO DE LA ADMINISTRACION - POR OBJETIVOS**

1. Se inicia estableciendo las medidas de la eficacia de

---

(41) Odiorne, Op. Cit. IV, 91-92.

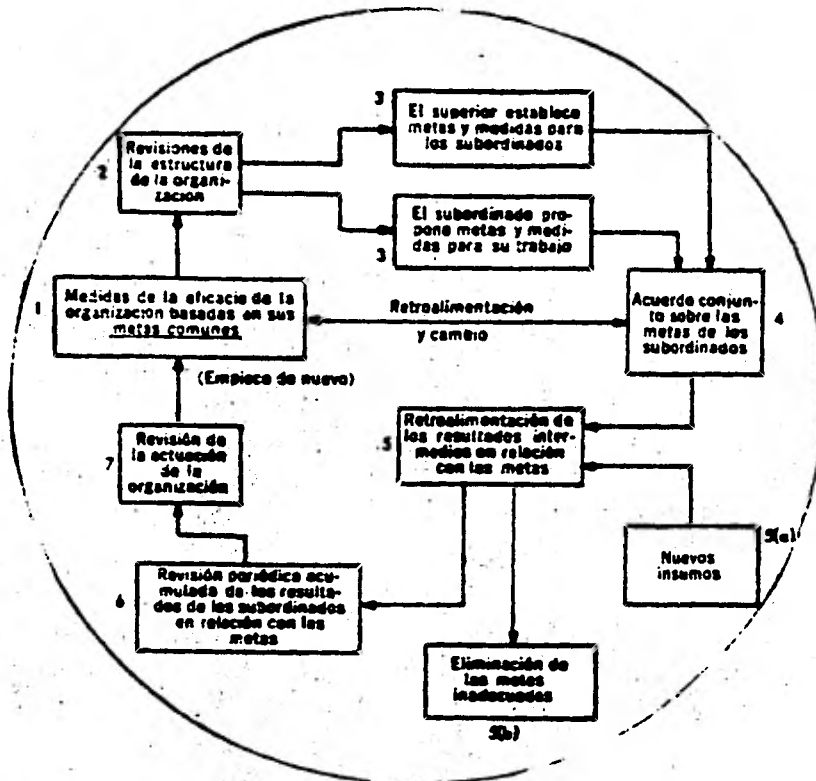
la organización basadas en sus metas comunes.

2. Se revisa la estructura de la organización.
- 3.a El superior establece metas y medidas para los subordinados.
- 3.b El subordinado propone metas y medidas para su trabajo.
4. Acuerdo conjunto del administrador y los subordinados sobre las metas de estos últimos. En caso de existir alguna discrepancia en ambas, se retroalimentan, y pueden sugerir un cambio o bien regresar hasta el punto número uno.
5. Aquí existe una retroalimentación de los resultados intermedios, en relación con las metas.

En éste punto puede suceder, que a causa de la retroalimentación se detecten fallas y se eliminen metas inadecuadas.

6. Después se lleva a cabo una revisión periódica acumulada de los resultados de los subordinados, en relación con las metas.
7. Se revisa la actuación de la organización y realizan otra vez, pláticas con los supervisores tendientes a lograr su apoyo para volver a iniciar en el punto número uno.

Comunicaciones y retroalimentación: Diseñadas de acuerdo con necesidades individuales, sobre la base de lo que es necesario saber.



El ciclo de la administración por objetivos (42)

(42) Odiorne, Op. Cit., VII, 91.

Las medidas de actuación de la organización, se comparan con sus propias metas, la medida de la actuación del -- administrador es, en gran parte, la medida de la actuación de la organización.

"Al administrador se le juzga por la actuación de sus subordinados, antes que por su propia personalidad, pero -- también existen otras medidas de actuación de la empresa, éstas son:

- a) La utilidad como resultado debe ir acompañada del control del ingreso y del costo, para que realmente pueda ser una medida efectiva.
- b) La renta o el ingreso.
- c) El costo.
- d) La productividad" (43)

Las emergencias y los eventos impredecibles se pueden considerar como ordinarios en todas las actividades, ya que no podemos predecir cuando sucederán, muchos de éstos problemas inesperados surgen por cambios en el ambiente o -- bien por las demandas de los usuarios del servicio, para tal efecto existen algunas metas típicas que pueden cubrir las tareas de emergencia o imprevisibles, estas son:

- "La investigación de quejas de los clientes
- Atención de ejecutivos visitantes

---

(43) Odiorne, Op.Cit. VII, 126.

- Investigar accidentes
- Hablar con conocidos y visitantes
- Hacer frente a las enfermedades y decesos de los empleados" (44)

Cuando se dedica un alto porcentaje a lo imprevisible, - esto nos puede estar indicando una falta de planeación - cuidadosa.

Existen cuatro clases de objetivos, que deben incluirse- entre las metas de todo administrador:

- a) Tareas de rutina, se evalúan en base a omi-- siones.
- b) Metas de emergencia, se miden según las solu- ciones y el tiempo.
- c) Metas creativas, se miden comparando los re- sultados con los objetivos fijados.
- d) Metas de desarrollo personal, se centran en- el trabajo, permiten al subordinado desempe- ñar mejor su trabajo y tener posibilidad de- ascender.

### 1.2.2 CIRCULOS DE CALIDAD

Tal vez uno de los movimientos más grandes en los últimos años en el desarrollo de las relaciones gerente-empleado- y en el desarrollo organizacional es sin duda el crecimien- to increíble de los Círculos de Calidad.

Originalmente se conocieron como Círculos de Control de - Calidad, pero ya no se usa el término "control" porque tiene una

---

(44) Odiorne, Op.Cit. VII, 126.

connotación negativa.

Definición.

Los Círculos de Calidad son un pequeño grupo de trabajo, formado por supervisores y trabajadores de un mismo departamento que en forma voluntaria se dedican fuera de horas regulares de trabajo a resolver problemas de calidad y/o de productividad en su área de influencia. Este grupo no sobrepasa a más de doce personas.

El movimiento de Círculos de Calidad, tuvo su origen en los Estados Unidos de América, donde posteriormente pasó a Japón en 1952 a través de los Doctores Deming y Jurán, llamados por un grupo de industriales japoneses preocupados por la calidad de sus productos, y fue en éste país donde se desarrollaron.

"Sin embargo éste éxito no puede sorprender a ninguna persona familiarizada con los conceptos de la ciencia de la conducta. Tal vez podemos entender el éxito de esta técnica porque usa conceptos sólidos y probados" (45)

#### **CARACTERISTICAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD**

a) Los miembros del Círculo, usualmente son gentes del nivel de ejecución, con un líder que puede ser el supervisor y un facilitador elegido dentro del grupo de acuerdo a ciertas características y los subordinados; todos dirigidos por un coordinador en quien recae el funciona

---

(45) Yager, E.A. Quality Circle a Tool For the 80's  
Training and Development Journal, August. 1980. 60-62.



miento del grupo.

- b) "La membrecía es voluntaria" (46)
- c) Las reuniones de los grupos se llevan a cabo en horas fuera del horario de trabajo.
- d) La compensación por participar dentro de los Círculos, varía desde nada, hasta una compensación total.

#### **FUNCIONES DEL COORDINADOR**

El coordinador es el encargado de que el Círculo empiece a funcionar, él es el creador, el que motivará a los demás, pero su posición es crítica, ya que si el coordinador fracasa el Círculo fracasará .

Busca y selecciona al capataz más adecuado, para entrenar lo en los procedimientos del Círculo.

Proporciona el material de entrenamiento necesario.

Explica y aconseja al líder.

Explica a los subordinados los procedimientos del Círculo.

Entrena a los subordinados.

Es consejero del grupo, en caso de requerirlo.

Motiva al líder y al grupo.

---

(46) Yager, E.A. Op.Cit.

## **FUNCIONES DEL LIDER DEL GRUPO**

Como la labor de los Círculos de Calidad no concluye al -  
terminar la labor semanal, él debe continuar en los pue-  
tos de trabajo, si se recuerda, el capataz es el que actúa  
como líder.

El líder no participa en el intercambio de ideas produci-  
das por sus subordinados en horas de trabajo.

El capataz o líder del grupo debe tener respeto a los em-  
pleados en las reuniones.

Entrena a su grupo.

Controla reuniones.

Asigna tareas específicas a los miembros.

Estímula la participación de todos los integrantes del --  
grupo.

Debe mantener informado a su jefe inmediato del rumbo de -  
las actividades de los Círculos de Calidad.

No permitir que ningún miembro sea criticado individualmen-  
te.

Resumir lo dicho en la sesión.

Dar por terminada la sesión.

Cualquier cambio o sugerencia de los procedimientos de los  
Círculos de Calidad, serán presentados por el administrador

del programa al gerente. "No debe permitirse a los coordinadores y líderes de grupo presentar solicitudes a los gerentes en forma directa a menos que este tipo de comunicación haya sido aprobado de antemano, indicando al gerente su conformidad.

Por lo general, será el administrador del programa quien - determinará la actitud del gerente e informará de ella al coordinador y al líder del grupo". (47)

Los Círculos de Calidad parten de que:

- a) No conocemos las causas de nuestros problemas de calidad, ni siquiera conocemos cuales son nuestros problemas más importantes. Entonces:
- b) Debemos enseñar al trabajador cómo analizar las características del problema para identificarlos debidamente.- También:
- c) Debemos enseñar al trabajador cómo enlistar y clasificar las causas que sospechamos son las que están incidiendo en los problemas y como poder aislar las causas reales y verdaderas. Entonces:
- d) Debemos ayudar al trabajador a encontrar las soluciones para eliminar estas causas reales y finalmente:
- e) Debemos enseñar al trabajador como mantener los logros-- realizados mediante el uso y la aplicación de modernos -

---

(47) Hamilton, A. Círculos de Calidad (Nuevo Enfoque para aumentar la Productividad del Personal) Modern Business Reports. New York.1981

métodos de control de calidad". (48)

Para que los Círculos de Calidad se puedan desarrollar y el programa triunfe, se necesita una administración humanista, que se preocupe por los empleados y de sus sentimientos, para tal efecto es primordial contar con el apoyo del máximo-dirigente de la organización. Tal administración resulta más barata para reducir costos, aumentar la producción, mejorar la calidad, disminuir el ausentismo y hacer de la empresa un lugar seguro y agradable; que utilizar técnicas y métodos - para abordar problemas específicos.

De este modo el administrador puede descubrir la reserva de talento oculta en las mentes de los empleados, una reserva- que antes no era posible utilizar.

Los temas que son tocados en los Círculos, deben ser sensa- tamente seleccionados por el administrador y la gerencia,-- "No deben dar la impresión que les están impartiendo ordenes" (49) esto se hace a fin de evitar que los empleados pierdan el tiempo en problemas insignificantes. También se les dá - un curso a todos los integrantes de un Círculo de Calidad - que incluye temas de:

- 1) Técnicas de Control de Calidad y Estadísticas - como:
  - a) Análisis de Pareto
  - b) Diagrama Causa y Efecto
  - c) Histogramas
  - d) Cómo Construir Gráficas y Cartas de Control

---

(48) Rodríguez, P.R. Plática, Semana de la Ingeniería. Symposium auspiciado por I.T.E.S.M. Sept. 1977.

(49) Hamilton, Op.Cit.VII, 114.

- 2) Discusión de problemas internos de calidad resueltos y no resueltos.

Discusión de casos resueltos y no resueltos de otras compañías.

- 3) Aspectos de Relaciones Humanas y motivación.  
Como manejo de juntas, integración de equipos de trabajo, conceptos de liderazgo, comunicación, etc.

El ingreso al Círculo de Calidad debe ser voluntario, nadie debe ser forzado, ni siquiera exhortado a participar ya que "la curiosidad es tal que estimula la creación de nuevos --- Círculos hasta que toda planta es abarcada por ellos, un Círculo de Calidad no debe prometer ni exigir, sino desarrollar al máximo el potencial humano.

Cuando la empresa es grande y los Círculos de Calidad son muchos, la coordinación puede llegar a ser compleja, por tal motivo se forman Equipos de Control de Calidad, estos son muy diferentes a los Círculos de Control de Calidad; ejemplo:

ASPECTO	CIRCULO DE CALIDAD	EQUIPO DE CIRCULO DE CALIDAD
Creación	Voluntaria	Orden Gerencial Jerárquico
Identificación de Proyectos	Hecha por el mismo círculo	
Campo de Actividades.	Intra-departamentales.	Inter-departamentales
Membresía	Hacia todo el personal	Supervisores e ingenieros
Vida	Puede ser continúa Proyecto tras proyecto	Para un Proyecto específico

Cómo se practican los planes motivacionales

ELEMENTOS DEL PLAN	PLANES MOTIVACIONALES CONVENCIONALES	CIRCULOS DE CALIDAD
Elección de Proyectos	Se le deja al empleado identificar su propio proyecto.	Algunos proyectos identificados por la gerencia, otros por el C.C.
Entrenamiento sobre cómo analizar un proyecto.	No se dá	Se dá un programa formal de entrenamiento. - Fuera del horario y voluntario.
Análisis del Proyecto	Por si mismo el empleado o con la ayuda que pueda, de otro modo por sugerencia formal que es analizado por otro	El análisis lo hace el Círculo de Calidad, fuera de su horario y usando herramientas de entrenamiento que anteriormente se les hayan proporcionado.
Pago por el tiempo requerido.	Nada	Varia de ninguna remuneración a pago completo por las horas dedicadas
Pago por idea exitosa	Oportunidad para creatividad y reconocimiento, orgullo de la mano de obra	Oportunidad para capacitación; oportunidad para creatividad y reconocimiento; membresía de un grupo: respuesta al "liderazgo empresarial"

(50)

(50) Jurán J. El Fenómeno de los Círculos de Control de Calidad  
Revista, "Calidad" , Sept-Oct. 1976, pág 27, New York .

### 1.2.3 UN MODELO DE PARTICIPACION PARA LOS TRABAJADORES

"El motivo del siguiente modelo no es discutir la importancia de la participación, sino más bien dar una posición de la participación, ya que ésta puede reforzar a los trabajadores, para que ellos hagan grandes contribuciones a la productividad de su organización. Por otra parte, nunca ha quedado claro qué conductas podrían reforzarlo para lograr sus objetivos, ni tampoco cuáles objetivos se pueden considerar.

Los siguientes son algunos objetivos que cualquier organización podría considerar:

- . Identificación temprana de los problemas de la organización.
- . Rápida solución a los problemas de una manera inteligente en los niveles más bajos.
- . Una distribución de responsabilidad más equitativa en todas las partes de la organización.
- . Reforzamiento de las conductas positivas de los trabajadores, inmediatamente después de emitirlos.
- . Un método eficiente para dar información horizontal y vertical.
- . Un incremento de la productividad.
- . Una orientación de cooperación entre los miembros de la organización.
- . Desarrollo de identidad organizacional en cada miembro.
- . Identificación y desarrollo de líderes dentro de la organización" (51)

Se han hecho muchos esfuerzos para responder a las necesi

---

(51) Bourdon, D.R. "A Basic Model for Employee Participation"  
Training and Development Journal, April 1980, Pag. 24.

dades de participación de los trabajadores, algunos usan do las ganancias, otros utilizando objetivos para aumentar la productividad; por ejemplo:

- . Ganancias compartidas
- . Plan Scanlon
- . Círculos de Calidad
- . Cero defectos

Después de analizar y discutir con los gerentes y los empleados las estrategias arriba mencionadas, se concluyó, que los sistemas que usan como premio el dinero, no funcionan porque los trabajadores no encuentran relación entre sus conductas y el dinero; el dinero no es necesario para un plan bueno, es por eso que este modelo no utiliza como premio el dinero.

#### ELEMENTOS BASICOS QUE DEBE TENER UN PLAN PARA QUE TENGA - EXITO

1. La creencia que los trabajadores son inteligentes y -- tienen habilidad, si se les permite pueden hacer grandes contribuciones.
2. Identificar el problema, y permitir que los trabajadores hagan sugerencias al mismo.
3. Acceso abierto al sistema para los trabajadores.
4. Participación de todos los trabajadores; desde el nivel inferior al superior.
5. El deseo de utilizar tiempo de trabajo para las reuniones.
6. Una estructura detallada para la administración del -- proceso.



7. Financiamiento gerencial para la administración de un programa.
8. Responder honestamente a las contribuciones de los empleados.
9. Un compromiso de la gerencia para escuchar.
10. Respuesta rápida a las ideas y contribuciones de los-trabajadores.
11. La administración debe validar la calidad de las res-puestas de los empleados.
12. Deseo de comunicar y usar juntos la información.
13. Un compromiso de tiempo y contar con un experto para-usar los procedimientos.
14. Observar el proceso de ejecución diaria del trabajo de los empleados y no los problemas de personalidad.
15. Alguien debe ser responsable para revisar y controlar el sistema.

El siguiente modelo describe un "Plan de Participación pa-ra los Empleados" (PPE), el cual fue utilizado en una fá-brica con tres turnos, éste plan también se utiliza para conocer el estado de los objetivos. Este plan usa un con-cepto diferente de equipo; se constituye por el empleado, su supervisor y el jefe del departamento, el nivel del --plan es como una pirámide.

#### EQUIPOS DE PRODUCCION Y EJECUCION

Como su nombre lo indica, los equipos se construyen para -identificar y resolver problemas de producoión y ejecución, su objetivo es quitar los obstáculos que impiden la ejecu-ción del trabajo y recomendar acciones para mejorar la ca-lidad y la producción. Se establece un equipo para cada ---

turno del departamento en cuestión.

Cada equipo tiene de 3 a 8 trabajadores y el supervisor - del turno que sirve como líder y facilitador.

La estructura y número del grupo se determina por dos factores:

- a) El número principal de categorías que se presentan en el turno.
- b) El número total de trabajadores en el turno.

Aunque el pertenecer es voluntario, cada trabajador debe servir al equipo, acudiendo al menos a dos reuniones consecutivas al año, dependiendo del número de trabajadores.

Cuando los grupos son grandes, el 50% de los integrantes acuden a reuniones de otros turnos. Cuando los departamentos son pequeños y por lógica los trabajadores son pocos se juntan con otros departamentos pequeños. Es posible -- para departamentos grandes, tener más de un equipo por -- turno.

Las reuniones de los grupos se hacen en horas de trabajo, en cuartos o salones dentro de la empresa, pero fuera -- del área de trabajo, libre de distracciones como el teléfono.

Se pega en el departamento un anuncio de la fecha y hora de las reuniones, para que todos se puedan enterar.

Cada líder del equipo al inicio de la sesión escribe esto

en el pizarrón:

Problemas	Ideas y Sugerencias	Persona o (s) que maneja (n) el problema	Acción, hecho	Orden de prioridad	Persona responsable de implantar	Se resol <u>vi</u> ó	
						Sí	No

Esto es con el fin que todos los integrantes puedan verlo, a medida que se ésta discutiendo, se van anotando en la forma que elaboró el líder en el pizarrón, a un lado anotan quién es la persona responsable de implantarla, los datos del pizarrón se anotan en una hoja, misma que se le hace llegar al gerente donde se le detalla el plan.

Cuando cada uno de los equipos, termina de elaborar el -- plan se los entregan al gerente para que éste los reuna y nombre a una persona encargada de ponerlos en marcha.

Cuando el equipo de los gerentes se reune discuten los -- planes y se agregan nuevos puntos.

Las acciones deben ser rápidas y es importante responder-honestamente a las sugerencias que los empleados proponen, si no se actúa así todo el éxito está perdido. Cuando algo no se puede llevar a cabo es mejor explicárles directamente porqué no, para evitar conflictos.

Las primeras reuniones son importantes, ya que los trabajadores están alerta para ver si la gerencia es sincera,-

por lo tanto el desempeño de los grupos dependerá en parte, de la gerencia.

En cada reunión, cada equipo debe tratar de solucionar al menos un 70% de sus problemas, si en 30 días no lo han resuelto, se anotan en una hoja diferente a la inicial, que queda pendiente hasta que la persona responsable soluciona el obstáculo, las siguientes sesiones continúan con los problemas que aún están completos.

#### REUNION DE EQUIPOS

Al inicio del "P.P.E.", los equipos se reúnen cada 2 semanas durante una hora, tal vez tengan muchos problemas, pero cada vez que se vayan reuniendo, los problemas se van acortando hasta que se reúnan al menos, una sola ocasión durante 30 minutos.

Todas las reuniones tienen cuatro partes:

1. Comunicación.

Durante ésta parte el líder les da información a los trabajadores sobre la organización, el objetivo de esto es mantener a los trabajadores informados sobre condiciones del mercado, cambios de máquina, productos, de empleados; también se les refuerza a los trabajadores que tienen buena ejecución en su trabajo.

2. Repaso de todos los problemas.

En ésta parte los trabajadores repasan la calidad de los resultados y ven si todos los problemas se resolvieron.

3. Identificación de nuevos problemas.  
Se dan ideas de soluciones y se asignan responsabilidades, el líder fomenta la participación, los ayuda a pensar y a encontrar soluciones.
4. A los problemas se les da una prioridad.  
La importancia se determina, por el grado en que les atañe a la mayoría.

Debido a que los gerentes no tienen experiencia trabajando con grupos sobre todo en un ambiente participativo se les debe entrenar 3 meses, 2 horas a la semana antes de iniciar el P.P.E. y contar con un experto o instructor hábil entrenando líderes, se requiere que tenga facilidad para comunicarse y que maneje equipo de video.

A los gerentes se les enseña tres cosas.

1. Cómo escuchar, analizar y meditar
2. Cómo ser asertivos
3. Observar la conducta o dinámica del grupo.

Todas las acciones de los gerentes durante su entrenamiento se recuerdan por medio de un videotape, critican sus palabras y acciones, reciben feedback e instrucciones para mejorar sus ejecuciones. No termina la instrucción de los gerentes, hasta que cada uno pueda hacer su ejecución perfectamente en cada tipo de situación en una reunión de grupo.

También, mediante el mismo sistema se entrena a los líderes, las sesiones no empiezan con los trabajadores, hasta que los líderes tienen habilidad para conducir las reuniones.

En los primeros 6 meses se requiere mucho esfuerzo y trabajo por parte de los Gerentes y líderes, " con el P.P.E., los problemas se resuelven más rápido y al nivel apropiado". ( 52 ) .

#### 1.2.4 EQUIPOS VERTICALES

Los equipos verticales son un concepto modificado de los círculos de calidad , con la finalidad de dar a las Empresas mayor flexibilidad en la solución de sus problemas.

Aunque tienen la misma estructura y soporte que los círculos de calidad como son: el facilitador, un Comité y un líder, estos se diferencian en la forma en que se forman los Círculos se estructuran horizontalmente - con grupos de trabajo homogéneos que reportan al mismo supervisor, mientras que los Equipos verticales como su nombre lo indica se forman verticalmente con grupos de trabajo heterogéneos. ( Ver figuras 1 y 2 )

#### CIRCULOS DE CALIDAD

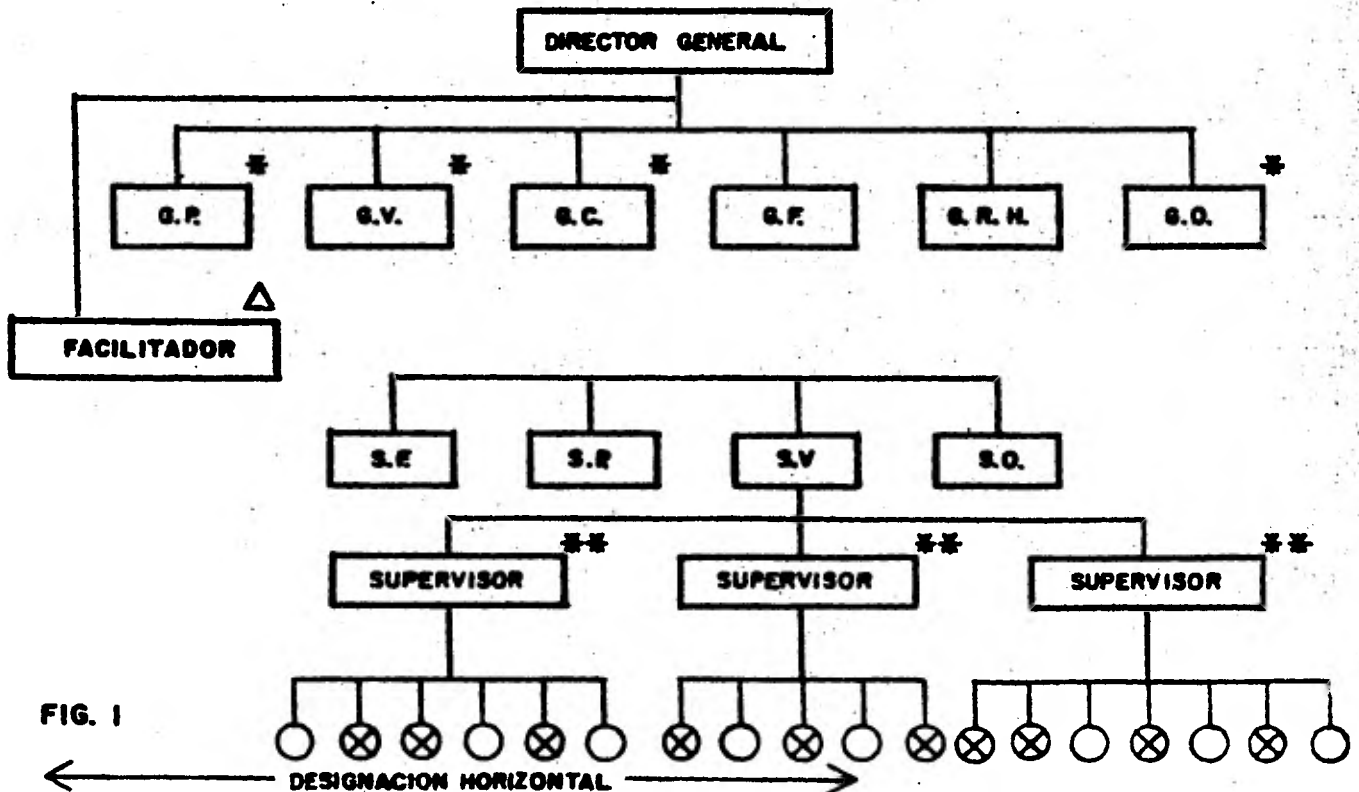


FIG. 1

Estos equipos verticales pueden estar formados por diferentes Gerentes, Subgerentes, Supervisores y Operarios de distinta línea. Ante un problema dado el Equipo vertical se forma, primero identificar a los hombres de la Empresa, que tengan el potencial, una vez identificados se les invita a participar, dicha participación es voluntaria.

Ya formado el equipo ellos mismo investigan la mejor solución y la someten a juicio del director de la empresa, y solo que sea aprobada por el directivo se implanta.

En los círculos de calidad los equipos presentan la solución y por si mismos deciden si se implanta.

Las reuniones de los Equipos verticales son de acuerdo a sus necesidades no se establece un horario fijo como sucede en los círculos de calidad.

Por su misma naturaleza, los Equipos verticales pueden operar varios a la vez, de acuerdo a las necesidades de la empresa, sobre todo cuando se trata de resolver los problemas lo más rápido posible.

Otra característica de los Equipos verticales es que disfrutan de una libertad sin estar sujetos a reglas, procedimientos y protocolos de la Empresa.

#### VENTAJAS DE LOS EQUIPOS VERTICALES

"Ayudan a resolver mejor y rápidamente los problemas de la Empresa"

Proporcionan una buena experiencia y desarrollo a sus miembros porque aplican su experiencia en la solución del problema.

Gran flexibilidad en la resolución del problema.

"Se utilizan todos los recursos y niveles de la Empresa para resolver el problema" (53)

---

(53) Metz. J.E. The VerTEAM, Training and Development Journal, December 1982 Pags. 79-85

\* Los Gerentes forman el Comité y guían las actividades de los Círculos de Calidad.

\*\* Los Supervisores son los líderes de los Círculos y los encargados de entrenarlos.

X Los trabajadores del nivel operativo son los miembros del Círculo y los encargados de realizar el trabajo.

Δ El facilitador, es el encargado de coordinar el programa de los Círculos y de establecer la coordinación y comunicación con todos los niveles de la organización.

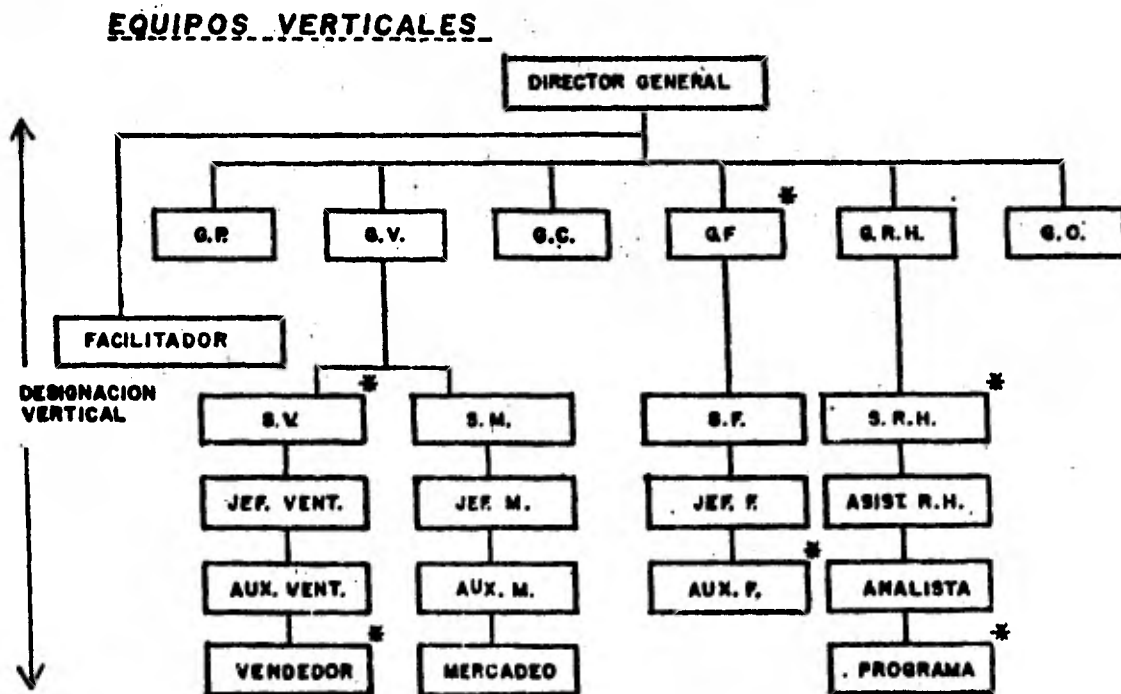


FIG. 2

\* Miembros del Equipo Vertical, tienen experiencia, educación y entrenamiento único para la solución de un problema específico de la organización.



# COMPARACION DE LOS EQUIPOS VERTICALES Y LOS CIRCULOS DE CALIDAD

## DIFERENCIAS

### Círculo de Calidad.

- Grupos homogéneos de trabajo.
- Encuentro por 1 hora.
- El supervisor es el líder
- Opera bajo las reglas, procedimientos y protocolos de la Empresa.
- Deciden el problema a resolver.
- Resuelven numerosos problemas.
- Su duración es por largo tiempo.
- Trabajan por niveles

### Equipos Verticales.

- Grupos heterogéneos de trabajo.
- Pueden trabajar por períodos largos.
- El líder es elegido.
- Tienen libretas para operar sin reglas, procedimientos y protocolos de la Empresa.
- El problema a resolver es decidido por el más alto directivo de la empresa.
- Resuelven un solo problema
- El tiempo de vida dura, mientras dura el problema.
- Puede trabajar conjuntamente -- desde el nivel más bajo al más alto.

## SEMEJANZAS

- "Su participación es voluntaria
- Se les entrena con técnica para resolver los problemas
- Pueden implementar la solución
- Utilizan un facilitador
- Utilizan un comité
- Utilizan un líder
- No requiere cambios en la estructura de la organización
- Resultados medidos
- Los miembros de trabajo funcionan como equipo
- Presentan soluciones a los problemas
- La gente construye su propia filosofía" (54)

### 1.2.5 COMENTARIOS

Como hemos podido observar, los sistemas y modelos que revisamos promueven la participación de todos los empleados.

La Administración por Objetivos (APO) es más precisa - en las acciones y los procedimientos que lleva a cabo.

La Administración por Objetivos supone que el jefe y - el subordinado determinarán conjuntamente las metas, - pero lo cierto es que el jefe nunca puede salirse de - los lineamientos de la organización, el administrador de una manera sutil le dice al subordinado qué objetivos le gustaría que incluyera; en tal caso la autoridad máxima de la organización, los subordinados y el jefe inmediato de éste deben negociar y resolver los conflictos que pudieran surgir, si no se hace esto muchas veces el jefe ofrece más de los que puede dar.

En las entrevistas que realiza el jefe con el subordinado, no puede llegar a conocerlo, ya que el entrevistador canaliza la información en un orden predeterminado, desconociendo el elemento humano.

Las medidas para evaluar no son precisas, ya que los patrones de actuación son vagos y la evaluación es indirecta, se evalúa la actuación del administrador, en gran parte por la actuación de sus subordinados. Es decir, los subordinados ayudan o contribuyen a lograr el éxito de -

su jefe, si ellos cumplen, juzgan la actuación como buena.

Si bien es cierto que los CC promueven la participación de todos los empleados, dicha participación es manipulada por la empresa, porque, en todas las reuniones de los CC hay un líder del grupo, mismo que es el jefe de todos los integrantes del CC del área a la que pertenecen, éste responde a los intereses de la empresa. Pero además cada CC cuenta con un facilitador que es elegido y entrenado de acuerdo a ciertas características por la empresa y que en determinado momento también responde a los intereses de la misma.

La participación que se genera en el grupo no es libre y espontánea, siempre está haciendo participar a todo el grupo enfocándose más a los problemas de la organización que a los problemas humanos. De antemano se manipulan las sesiones, aunque se hagan ordenes del día, porque antes de las sesiones, el líder ya lleva una lista que la administración quiere que traten.

Cuando se llegan a tocar problemas individuales de relaciones humanas, éstos no se resuelven, porque el líder y facilitador por mucho entrenamiento que tengan en dinámicas de grupo y otras herramientas de la psicología, no tienen la orientación completa para resolver éste tipo de problemática. Los pocos conocimientos que manejan son subjetivos e imprecisos.

El supuesto voluntario de ingresar a los CC, es falso, a las personas que pertenecen a los CC se les garantiza que no los van a correr, las personas que no pertenecen al CC

de su departamento poco a poco se les va aislando, hasta que llega el momento en que deben estar involucrados o bien desertar de la organización; esto sin duda rompe -- los esquemas motivacionales.

En los CC se mide el desempeño sin antes determinar qué y cómo se va a evaluar, pretenden juzgar sin haber establecido primero una norma contra la cual se haga la medición, no hay evaluación del programa de trabajo, del líder, ni del grupo.

Por otro lado el concepto japonés de la organización es diferente del americano que es el que está en voga, los americanos influenciados por Taylor han separado la planeación de la manufactura de la ejecución, en EEUU, tienden a darle a los gerentes de alto nivel la planeación, -- la planeación japonesa es menos formal, no sólo la realiza al nivel superior. En Japón existe una relación cordial entre la empresa y sus empleados, los mantienen en su empleo durante toda su vida, asumiendo voluntariamente responsabilidades sociales, proporcionándoles un sin número de beneficios.

En los EEUU y en general en Occidente los beneficios que se proporcionan no son voluntarios, son por ley, pero sale lo mismo, porque imponen altos impuestos para -- cubrir beneficios.

En Japón los CC se realizan fuera de horas de trabajo sin compensación monetaria, sólo reciben té y pastel. En EEUU y en México se hacen en horas de trabajo, como podemos --

ver, esto ya difiere de la concepción original de los CC y puede influir en los resultados.

En muchas empresas al menos en México, la misma técnica está mal aplicada, se aplica de una manera aislada y ésta debe estar enclavada dentro del sistema del desarrollo organizacional.

Por lo que respecta al Modelo de Participación para los trabajadores (PPE), utilizan conceptos que los modelos anteriores mencionan, pero éste además incluye otros, que los demás no utilizan desafortunadamente en la fuente consultada no se detallan, pero para tener una idea más clara del modelo.

En lo que se refiere a Equipos Verticales el fundamento es el mismo, que los Círculos de calidad, sólo difieren en la manera en que se integran, así como en su flexibilidad para resolver problemas.

Todos estos modelos y sistemas que revisamos están dentro de la corriente neohumano-relacionista, donde se busca encontrar solución a problemas muy específicos de la empresa moderna, básicamente elevar el nivel de eficiencia, a través de lograr una mayor productividad.

Analiza las relaciones humanas dentro de la organización busca mayor armonía y estabilidad. Los teóricos de ésta corriente dicen que el hombre actual ya no se satisface aumentando: su nivel de vida, sus prestaciones, mejorando su ambiente, seguridad, estímulos materiales, sino que busca su satisfacción básica, es decir su participación en la vida social del trabajo. Buscan que el trabajador -

participe, que sienta que coadministra, porque esto se traduce en una mayor satisfacción y por lo tanto en una mayor responsabilidad hacia su organización. "Esta corriente neohumano-relacionista de gran actualidad y difusión en los Estados Unidos y los países que tienen influencia administrativa de los autores norteamericanos, presentan como una solución y sustitución de la herramienta de la autoridad a la participación". (55)

"Sus teorías se reducen por tanto a encontrar como presentar el control con una apariencia de participación, en otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo". (56)

Como podemos ver, cada día es más difundida la aplicación de la ciencia de la conducta a sistemas y modelos administrativos, esto sin duda es bueno; lo malo radica en que están empleando conceptos de psicología vagos y aislados, por lo tanto subjetivos e imprecisos. Aquí es donde el psicólogo puede contribuir aplicando al A.E.C. y haciendo que los procedimientos sean más precisos.

### 1.3 EL MODELO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO COMO UNA ALTERNATIVA PARA EL CAMBIO

En la época actual, existen un sinfín de contingencias de todos tipos que afectan la conducta humana. Lamentablemente, es en éste campo donde aún queda mucho camino por recorrer.

---

(55) González, C.I. y Márquez, M.M. "Integración de Grupos de Trabajo en el Ambiente Laboral". Tesis U.N.A.M. 1981.

(56) González, C.I. y Márquez, M.M. Op. Cit.

La investigación conductual, comparada con las ciencias físicas, está apenas en una etapa naciente, a pesar de tener ya su historia. En materia de conducta humana se puede decir que no hay nada escrito que sea realmente válido considerar como verdad absoluta.

La conducta del ser humano es verdaderamente compleja, tanto, que no podemos afirmar que una persona en cierta situación específica se comportará de tal o cual manera, ya que las investigaciones al respecto nos indican que, hasta ahora el valor predictivo sobre la conducta que pudiera tener la ciencia conductual es relativamente bajo.

Al abordar problemas inherentes a la naturaleza humana en lo que a conducta se refiere, estamos pisando sobre terreno inseguro. Aún así, no podemos quedarnos con los brazos cruzados esperando que todo se solucione por sí mismo, es necesario hechar mano de una tecnología eficaz que nos permita desentrañar los misterios de la conducta humana. Dicha tecnología se encuentra en desarrollo y es derivada de la psicología experimental, la cual, tratando de dar respuesta a las diferentes interrogantes que se presentan en torno a la conducta del individuo, planteó al ambiente no sólo como impulsor de la conducta, sino también como seleccionador de las consecuencias resultantes. Por consiguiente, la conducta es afectada por sus consecuencias.

Ahora bien, centrándonos en el objeto de este trabajo, el escenario industrial no es la excepción, y los esfuerzos que se han realizado hasta ahora para abordar los problemas conductuales en la organización no han sido del todo alentadores, tomados desde el punto de vista de aproximaciones tradicionales.

Se han realizado un considerable número de intervenciones basadas en otras disciplinas, tales como la administración o la sociología, las cuales, como se dijo anteriormente, - no han producido resultados alentadores.

Por lo que atañe a la ciencia psicológica, también se han realizado estudios cuyos resultados, son al parecer jactanciosos, permiten vislumbrar un futuro muy promisorio en el campo del Análisis Experimental de la Conducta.

Campo que brinda la posibilidad de intervenir en el escenario del trabajo, en forma experimental y objetiva, mediante el estudio de las relaciones funcionales entre los eventos que de alguna manera influyen sobre la conducta.

Queda pues, la posibilidad de cambio, de un cambio dirigido a lograr mejoras en las actividades laborales del elemento humano, exponiéndose, es verdad, a las críticas u objeciones éticas que mejor convengan al directamente interesado - en hacerlas, sean éstas dirigidas por el rumbo clásico de la disminución del grado de libertad, mecanización del hombre, inmoralidad de la técnica o cualquier otro que se prefiera.

Críticas que hasta cierto punto son comprensibles ya que la mayoría de veces son fruto de la ignorancia y de la resistencia al cambio. Y lo que aquí proponemos es precisamente eso, un cambio, pero un cambio respaldado por una sola tecnología, la conductual.

Dicha tecnología, fundamentalmente experimental, no se encuentra sostenida en la nada, sino que la sustenta una serie de técnicas y principios que aplicados al escenario del trabajo, permiten intervenir en él satisfactoriamente.



De esta manera, podemos entonces realizar la descripción de ésta estrategia de intervención, denominada "Formación de Equipos de Trabajo".

### 1.3.1 FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

El Modelo de "Formación de Equipos de Trabajo", propuesto por Jiménez (1980) en su libro "Interacción Humana", surge ante la necesidad de capacitar al personal en las interacciones humanas, ya que éstas han carecido de sentido, en la forma en que se pretenden dar en las organizaciones mexicanas.

Sin lugar a dudas representa una buena estrategia que se debe apoyar, no porque lo hecho en México esté bien hecho, sino porque representa una alternativa sistemática para el cambio, que puede traer claros beneficios para las empresas y para los subordinados.

Este modelo se derivó, de las aplicaciones del Análisis Experimental de la Conducta, básicamente de las experiencias de auto-control, donde se utilizan contratos conductuales para formalizar los eventos o conductas que se deben cumplir para alcanzar un objetivo deseable dentro del trabajo, y de la Administración por Resultados.

### 1.3.2 ESTUDIOS REALIZADOS CON FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Jiménez (1980), realizó una investigación, donde aplicó el modelo de formación de equipos, a tres unidades de trabajo para evaluar en términos de los objetivos de la empresa, la eficiencia de un procedimiento sistemático para la auto determinación de conductas laborales y las consecuencias que las mantenían en el escenario natural.

OBJETIVO: "Incrementar en más de un 50% la efectividad de los sujetos adscritos a 3 unidades operativas para cumplir con objetivos impuestos".  
(57)

SUJETOS: 25 trabajadores de un departamento de servicio de una institución paraestatal, los cuales fueron asignados a 3 grupos (A B C).

La investigación se realizó en tres fases:

PROCEDIMIENTO:

En la Fase de Pre-intervención; el autor nos menciona que acudió a 5 entrevistas, en las cuales detectó la naturaleza de los problemas humanos.

En la Fase de Intervención; el autor aplicó el modelo de formación de equipos de trabajo en 5 sesiones

Fase de Seguimiento; se diseñaron los sistemas de autoregistro para dos tareas convenidas por los propios empleados, también se definieron productos permanentes para los procedimientos de bajo alcance, el seguimiento se hizo a los 30 días del fin de sesiones.

---

(57) Jiménez, O.A. "Formación de Equipos de Trabajo". Ponencia 1er. Encuentro Nacional de Psicólogos del trabajo, Villahermosa, Tab. 1981.

## CONCLUSIONES:

El autor concluye diciendo, que se logró el - aumento en cuanto al logro de metas departa-- mentales, así como del cumplimiento de compro misos personales de trabajo, demostrándose - las ventajas que se obtienen al dejar partici par sistemáticamente a los trabajadores en el diseño de las contingencias y conductas en el medio laboral.

En 1981, se volvió a aplicar el modelo de formación de equi pos de trabajo, en el cual se obtuvieron resultados satis factorios; los datos son los siguientes:

Autores: González, C.I. y Márquez, M.M.

Título: Integración de Grupos de Trabajo en el Ambiente laboral. Tesis. Facultad de Psicología 1981.

OBJETIVO: "Evaluar dos sistemas para integración de gru pos de trabajo que son: Administración por Ob jetivos e "Integración de Equipos de Trabajo", con el fin de comparar cual de los dos resulta más eficaz". (58)

SUJETOS: Cuatro trabajadores del Departamento de Auxilia res Académicos de una Institución Educativa, - así como el supervisor de dicho departamento, - mismos que fueron divididos en dos grupos (I, y II).

---

(58) González, C.I. y Márquez, M.M. Op. Cit.

La investigación se realizó en 3 fases.

Fase de Pre-intervención; se acudió a la Institución en la cual mediante entrevistas se detectó la problemática.

**DISEÑO:** Se utilizó un diseño A B, con un período de seguimiento.

**PROCEDIMIENTO:**

Línea Base

Durante 3 meses se registraron a los dos grupos, tomando en consideración:

Puntualidad, asistencia y productividad.

Fase Experimental o de Intervención; durante una semana se aplicó al grupo I el programa de "Integración de Grupos de Trabajo", y al grupo II se le aplicó la Administración por Objetivos el mismo tiempo.

Fase de Seguimiento; a los integrantes del grupo I se les visitó los viernes de cada semana, a los del grupo II se les visitó una vez al mes, ambos para checar la verificación de tareas; el seguimiento fue durante 3 meses.

**CONCLUSIONES:**

Después de llevar a cabo la investigación se concluye: el ausentismo se ve disminuido con la aplicación de ambos programas, también se observan ventajas cuando se les da oportunidad

de participar a los trabajadores, al verse libres de presiones y al autoasignarse las consecuencias.

No se necesita una supervisión tan directa por parte de los jefes, sino que ésta es más flexible y esporádica.

También se observó que el grupo II (donde se aplicó Administración por Objetivos) hubo pocos cambios, ya que los objetivos fueron impuestos sin tomar en cuenta las opiniones de los empleados.

En el grupo I (donde se aplicó "Formación de Equipos de Trabajo") hubo un incremento notable, en la productividad y puntualidad.

### 1.3.3 VENTAJAS DEL MODELO "FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"

- a) Es económico, no requiere de mucho material y tiempo.
- b) Su procedimiento es preciso y objetivo, ya que detalla paso a paso las actividades de cada sujeto y de la empresa, arreglando las contingencias para cada una de dichas actividades.
- c) Su aplicación es práctica, se puede aplicar a cuantas gentes se requiera.
- d) En el aspecto motivacional, considera las diferencias individuales de cada sujeto, ya que cada persona se asigna sus propias consecuencias por el cumplimiento o incumplimiento de sus actividades, que ella misma ayudó a planear.

- e) Permite negociar a los subordinados directamente con su jefe, sus problemas y solucionarlos.
- f) Involucra a todo el personal, desde puestos directivos, hasta el nivel más bajo.
- g) La aplicación del Análisis Experimental de la Conducta, hace que el Modelo sea más preciso y objetivo obteniendo datos más confiables.

#### DESVENTAJAS

- a) Si la dirección no cumple con lo que negociación con su personal, puede crear descontento hacia el Modelo y hacia los jefes.
- b) El asesor debe tener cuidado de no manipular las sesiones o de que se creen ciertos intereses que lo involucren ya que de suceder esto, puede crear desconfianza hacia el Modelo y hacia sí mismo.

#### 1.3.4 ESTRATEGIA UTILIZADA EN LA INVESTIGACION

Antes de iniciar el curso se acude a la empresa para entrevistarse con el director, a fin de detectar la naturaleza de los problemas y ayudarle a elaborar los objetivos generales de la institución.

Una vez que se tienen los objetivos, se reúne a todo el personal del departamento y se procede a dividirlos en mesas de trabajo de acuerdo a su oficina de adscripción y tomando en cuenta la relación que éstos tienen por sus funciones.

De ésta manera permanecen durante cinco sesiones de 2 horas donde se realizan las siguientes actividades.

1a. Sesión:

Se presentan los objetivos generales de departamento y oficina a los empleados, esto lo hacen los jefes de cada departamento.

Una vez que se presentan, cada grupo o mesa discute la viabilidad y aceptación de los objetivos de su oficina o departamento. También, se les dará el material que usarán durante el curso: hojas, lápices, formatos, información sobre el curso.

2da. Sesión:

Cada participante escribe el objetivo de su oficina, de acuerdo al consenso logrado en la sesión anterior,

Cada participante con la ayuda de sus compañeros de mesa describe los procedimientos actuales que se siguen para lograr los objetivos generales, y se hace un estimado subjetivo en porcentajes, de lo que se ha logrado a la fecha de los procedimientos descritos. Todo esto se anota en un formato que se elabora para tal efecto y que en la 1a. sesión se les entregó.

3ra. Sesión:

El asesor presenta los procedimientos, en los que por consenso se consideraron que su grado de cumplimiento era inferior al 80%; se eligen dos, primero los que están en el porcentaje más bajo.

Se les pide a los participantes, identificar cuál o cuáles de sus objetivos de trabajo se relacionan con los procedimientos que se consideraron eran los más bajos; mismos que servirán para pedirles que elaboren sus objetivos particulares, éstos objetivos que elaboran los anotan en un formato que se elaboró para tal efecto.

#### 4a. Sesión:

En el formato de la sesión pasada, donde escribieron sus objetivos particulares, cada uno de los participantes describe las tareas que debe realizar para alcanzar esos objetivos particulares de trabajo, justificando el porqué se debe hacer de la manera que describen.

#### 5a. Sesión:

En esta sesión, el jefe y el subordinado de común acuerdo, eligen dos tareas sobre las cuales les interesaría mejorar, a continuación, cada participante detalla los pasos que debe seguir para cumplir la (s) tarea (s) elegida (s); considerando criterios de:

tiempo  
cantidad  
calidad



Para considerar correctamente ejecutado el paso. El asesor les ayuda a redactarlos, para que los pasen por escrito al formato anterior.

Posteriormente cada participante se auto--asigna consecuencias en caso de cumplir o no cumplir con el convenio, mismas que previamente se deben negociar con el jefe de departamento o persona responsable para poder decidir si se aceptan o no.

Ya que todos los participantes llenaron correctamente los formatos que se les entregaron, se les recoge e informa que en un -plazo no mayor de 3 días se les regresarán, adjuntándoles algunas formas de autoregistro para que ellos puedan darse cuenta -cuál es su grado de cumplimiento con su -compromiso. También, se les hace saber que se realizarán otros registros para validar los que ellos llevaban, se les indica que dentro de un mes regresará el asesor para revisar los convenios y realizar otros.

El asesor diseña de acuerdo a los objetivos particulares, tareas y pasos propuestos, sistemas de autoregistro, para las dos tareas convenidas, entregándoles a tiempo el material y registros.

El asesor también debe definir productos permanentes para -los procedimientos de bajo alcance. Al finalizar las sesio--nes se conviene cuándo se revisarán sus registros y nuevos -convenios.

**CAPITULO II**

**METODOLOGIA**

## 2.1 OBJETIVO

Observar el efecto de la "Participación Individual" en el cumplimiento de los compromisos que las personas celebraron durante el curso de Formación de Equipos de Trabajo.

## 2.2 SUJETOS

Siete sujetos del sexo femenino, que componen el personal docente y administrativo de una institución del sector -- educativo.

## 2.3 VARIABLES

### 1) "Participación"

En sus tres modalidades:

- a) Afin
- b) Discordante
- c) Novedosa

### 2) Cumplimiento de tareas

### 3) Cumplimiento de autoregistro.

### 4) Aplicación de consecuencias.

## DEFINICION DE VARIABLES

- 1) Participación: Cuando en cada una de las sesiones de trabajo, el sujeto haga uso de la palabra y ex--

prese verbalmente sus ideas relacionadas con el tema en cuestión, en un tiempo máximo de 10". Considerándose terminada dicha participación, cuando otra persona haga uso de la palabra.

### Formas de participación

- a) Participación Afin: Cuando el sujeto exprese verbalmente, que está de acuerdo con el argumento verbal planteado por cualquiera de los integrantes del grupo, llegando así al objetivo --- planteado por cualquiera de los participantes o por el grupo.
- b) Participación Discordante: Cuando el sujeto exprese verbalmente un total desacuerdo con el -- argumento planteado por cualquiera de los integrantes del grupo, impidiendo que se llegue a un acuerdo por parte del mismo.
- c) Participación Novedosa: Cuando el sujeto exprese verbalmente argumentos diferentes a los planteados con anterioridad por el grupo, proporcionando de esta manera un giro diferente a la discusión.

Esta variable, en sus diferentes modalidades, se evalúo mediante un registro observacional de frecuencia, aplicado durante las sesiones de discusión en grupo. (Ver Procedimiento)

2. Cumplimiento de Tareas: Cada ocasión en que el sujeto realice las tareas establecidas por él, en el convenio conductual.

Esta variable fué evaluada mediante un registro de productos permanentes. (Formato de autoregistro)

- 3) Cumplimiento de Autoregistro: Cada ocasión en que - el sujeto llene sin error, c/u de los formatos de - autoregistro que se le proporcionen. (Ver Anexo No.6)

Esta variable se evaluó mediante la aplicación de - una lista de chequeo de actividades. (Ver Anexo No.5)

- 4) Aplicación de Consecuencias: Cada ocasión en que ante la emisión de alguna conducta acordada en el contrato conductual, el sujeto reciba la o las consecuencias preescritas para dicha conducta.

Esta variable fué evaluada mediante el reporte verbal de cada sujeto y su consecuente anotación en la lista de chequeo.

## 2.4 ESCENARIO

La investigación se llevó a cabo en un salón de clases de 4 X 4 mts. el cual cuenta con mesas, sillas y pizarrón.

## 2.5 MATERIALES Y APARATOS

- Cronómetros (2, uno para cada observador)
- Rotafolio
- Tablas de registro (2)
- Plumones
- Lápices

- Cinta Durex
- Folders de broche
- Hojas blancas
- Formatos de autoregistro
- Formas de registro de frecuencia (participación)
- Listas checables de monitoreo
- Listas checables de seguimiento
- Hojas de rotafolio

## **2.6 METODO**

Funcional.

## **2.7 DISEÑO**

Línea Base-Seguimiento

## **2.8 MUESTRA**

No probabilística a juicio.

## **2.9 PROCEDIMIENTO**

Fase de Pre-intervención:

Con el objeto de analizar las áreas problema de la institución, se acudió a la misma, realizando una primera entrevista con la persona responsable del plantel, en este caso la directora.

En la segunda entrevista, se determinaron los objetivos - operativos de trabajo de cada una de las áreas, así como el objetivo general de trabajo.

Una vez que se determinaron las áreas de trabajo, se identificaron a las personas integrantes de cada una.

### Fase de Intervención:

Esta fase estuvo constituida esencialmente por el curso de Formación de Equipos de Trabajo, que para llevarse a cabo, se reunió a todo el personal en el lugar y hora --- acordados por ellos mismos dentro de la misma escuela.

La coordinación del curso estuvo a cargo de los investigadores. Y para efectos de medición de la variable participación, realizaron el registro de frecuencia correspondiente dos observadores independientes.

El curso de Formación de Equipos de Trabajo fué corrido - en cuatro sesiones (una por semana) con dos horas de duración cada una, donde se realizaron las actividades siguientes:

#### 1. Sesión: Presentación de Objetivos.

Primeramente, fué hecha una descripción breve del curso por parte del moderador, con el fin de aclarar dudas respecto al mismo.

A continuación, se entregó a cada participante su material correspondiente, conteniendo los siguientes documentos:

- Glosario de Términos

- Formato B.4.A. OBJETIVO GENERAL DE TRABAJO.
- Formato B.4.B. OBJETIVOS OPERATIVOS Y POLITICAS DEFINITIVAS.
- Formato B.7.A. IDENTIFICACION DE PROCEDIMIENTOS DE EJECUCION.
- Formato B.7.B. IDENTIFICACION DE PROCEDIMIENTOS DE EJECUCION.
- Formato C.2 DETERMINACION DEL OBJETIVO PERSONAL.
- Formato C.3.A. IDENTIFICACION DEL REPERTORIO CONDUCTUAL INDISPENSABLE.
- Formato C.3.B. IDENTIFICACION DEL REPERTORIO CONDUCTUAL INDISPENSABLE.
- Formato C.4 DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA ENTREGA DE CONSECUENCIAS.

(Ver Anexo 1)

Después, la directora presentó a los participantes, el objetivo general de trabajo de la institución y los objetivos operativos correspondientes a cada puesto.

Una vez hecho esto, fue nombrado un coordinador y un secretario por parte del grupo, para, a continuación, discutir acerca de la pertinencia de los objetivos presentados por la directora, esto se realizó con el fin de que los participantes determinaran la viabilidad y aceptación de dichos objetivos, En los casos en que no hubo una aceptación total de ellos, se procedió a su rediseño.

En ésta sesión de discusión, fué tomado el registro observacional (frecuencia) sobre la conducta de participación por parte de los observadores.(Ver Anexo No. 2)



Se dió por terminada la sesión cuando los integrantes del grupo de trabajo manifestaron haber concluído el rediseño de los objetivos presentados o haber aceptado tácitamente los mismos.

2da. Sesión: Rediseño del Objetivo General e Identificación de Procedimientos.

Con la ayuda del rotafolio, el moderador presentó los objetivos rediseñados y pidió, a cada uno de los participantes que, de acuerdo al concenso logrado en la sesión anterior, escribieran el objetivo general de trabajo del área de dirección en el formato B.4.A. y en el B.4.B., el objetivo de su puesto o área de trabajo.

Posteriormente, se les pidió que realizaran una determinación de "alcance" del objetivo de dirección, a través de la identificación de los procedimientos involucrados en el logro de dicho objetivo.

Una vez que fueron identificados dichos procedimientos y se escribieron en el rotafolio, se les pidió a los participantes que hicieran un estimado subjetivo acerca del porcentaje de cumplimiento actual de cada uno de los procedimientos identificados y lo anotarán en el formato B.7.A.

3a. Sesión: Acuerdo sobre Alcance de Procedimientos.

Mediante el rotafolio, el moderador presentó a los participantes, los procedimientos identificados en la sesión anterior como de bajo alcance.

Se consideraron procedimientos de bajo alcance, aquellos comprendidos entre el 10 y el 80% de cumplimiento estimado.

Así también, invitó a los participantes a que identificaran cuál o cuáles de esos procedimientos de bajo alcance estaban involucrados en su trabajo, pidiéndoles que eligieran dos de ellos, indicándolos en el formato B.7.B. - Con ayuda del moderador escribieron su objetivo particular. En esta parte, se realizó también el registro de la conducta de participación.

Posteriormente se les pidió a los participantes que identificaran las tareas o pasos necesarios para cumplir con su objetivo particular de trabajo, y los escribieran en el formato C.2.

#### 4a. Sesión: Operacionalización de Tareas y Programas de Consecuencias.

Durante ésta última sesión, el moderador pidió a los participantes que "operacionalizaran" las tareas identificadas como necesarias para el cumplimiento de su trabajo, - estableciendo criterios de calidad, cantidad y tiempo para considerar cada tarea como correctamente realizada, escribiendo todo esto en el formato C.3. (Ver Anexo No. 3)

En este punto, también fue registrada la conducta de participación.

A continuación, se les pidió a los participantes, que de común acuerdo con la directora del plantel, se auto-asignaran consecuencias para el cumplimiento y no cumplimiento de cada tarea, pudiendo ser cada consecuencia del tipo que ellos eligieran y acordaran con la directora. Dichos acuerdos se escribieron en el formato C.4.

En esta parte se tomó también el registro de la conducta de participación.

A continuación y una vez que todos los participantes contaban con sus tareas operacionalizadas y su programa de consecuencias, el moderador les proporcionó una serie de formatos de auto-registro, anexando las tareas operacionalizadas e indicándoles que habría un período de seguimiento para observar el cumplimiento del convenio realizado. (Ver Anexo No.3)

Por último, se aplicó un cuestionario de validación social, con el objeto de conocer la opinión de los participantes - acerca del procedimiento seguido en el curso. (Ver Anexo No.4)

#### Fase de Seguimiento:

Una vez terminado el curso, y habiéndose informado al personal sobre la existencia de un período de observación, - se realizaron las siguientes actividades:

Durante una semana, se acudió diariamente a las 12:00 Hrs., al lugar de Trabajo (Jardín de Niños), a tomar registro de la ejecución de las tareas establecidas en el convenio realizado durante el curso.

Durante la segunda semana de observación, se acudió diariamente a las 12:00Hrs. al lugar de trabajo, indicando a cada participante la forma en que se deberían llenar los formatos de auto-registro, y se les recordó el uso de aquellos formatos que no hubiesen utilizado, checando a su vez el cumplimiento de las actividades.

El monitoreo efectuado con los participantes, se realizó - hasta ésta segunda semana, con el fin de conocer el grado en que dichas participantes habían aceptado y comprendido las instrucciones que se les proporcionaron al respecto al finalizar la última sesión del curso y poder tener un pe--

ríodo (una semana) para que ésta conducta se estabilizara.

Para realizar el registro acerca del cumplimiento de actividades fueron utilizadas listas checables para cada día de la semana. (Ver Anexo No.5)

Finalmente, se aplicó un 2do. cuestionario de validación social para conocer la opinión de los participantes acerca de los resultados producidos por el curso. (Ver Anexo No.4)

## 2.10 RESULTADOS

### FASE DE INTERVENCION

En las tablas de I a IV se presentan los resultados obtenidos mediante el registro observacional del número de participaciones que tuvo cada sujeto durante cada una de las sesiones del curso.

TABLA I

1a. Sesión ( Discusión y viabilidad de los objetivos ) .

No. de Sujeto	No.de Participaciones
1	0
2	16
3	13
4	0
5	0
6	0
7	<u>12</u>
TOTAL	41

Como podemos apreciar en esta tabla, sólo participaron en la primera sesión; el sujeto 2, 3 y 7; sumando en total 41 participaciones entre los tres .

TABLA II

2a. Sesión ( Identificación de Procedimientos de Ejecución )

No. de Sujetos	No. de Participaciones
1	0
2	4
3	0
4	0
5	0
6	0
7	10
	<hr/>
TOTAL	14

En ésta segunda sesión, únicamente participaron: el sujeto 2 con 4 participaciones y el sujeto 7 con 10 participaciones; sumando en total 14 participaciones los dos .

TABLA III

3a. Sesión ( Identificación del Repertorio Conductual )

No. de Sujetos	No.de Participaciones
1	0
2	3
3	1
4	0
5	0
6	0
7	4
	<hr/>
TOTAL	8

En ésta sesión como podemos ver en la Tabla de arriba, participó: el sujeto 2 con 3 participaciones el sujeto 3 con una participación y - el sujeto 7 con 4 participaciones sumando entre los tres 8 partici paciones en total.

## TABLA IV

### 4a. Sesión (Administración de Consecuencias)

No.de Sujetos	No.de Participaciones
1	0
2	8
3	9
4	1
5	3
6	3
7	<u>13</u>
TOTAL	37

Como se puede ver en la tabla IV, ésta fue la sesión - donde más sujetos participaron, a excepción del sujeto No. 1 que no participó en ninguna sesión del Curso, de acuerdo a la definición que hicimos de la participación para fines de esta investigación.



En la tabla V se presentan los resultados de la aplicación del 1er cuestionario de validación social, al término de la cuarta sesión del curso.\*

TABLA V

Aceptación de los procedimientos del curso:

No.de Reactivo	% de Aceptación
1	100
2	100
3	100
4	100
5	100
6	42
7	100
8	100
9	100

\*El análisis de las respuestas a los reactivos del cuestionario se realizó mediante la técnica de jueceo. Funcionando como jueces tres personas que conocían el curso.

Los resultados de la aceptación de los procedimientos del curso nos indican que sólo el reactivo número 6 que nos dice (¿Cree usted que los objetivos propuestos en el Curso se puedan lograr mediante la utilización de otras técnicas o métodos?. Si su respuesta es afirmativa, especifique, cuáles son estos) obtuvo un 42% de aceptación.

En la tabla V se presentan los resultados de la aplicación del 1er cuestionario de validación social, al término de la cuarta sesión del curso.\*

TABLA V

Aceptación de los procedimientos del curso.

No.de Reactivo	% de Aceptación
1	100
2	100
3	100
4	100
5	100
6	42
7	100
8	100
9	100

\*El análisis de las respuestas a los reactivos del cuestionario se realizó mediante la técnica de jueceo. Funcionando como jueces tres personas que conocían el curso.

Los resultados de la aceptación de los procedimientos del curso nos indican que sólo el reactivo número 6 que nos dice (¿Cree usted que los objetivos propuestos en el Curso se puedan lograr mediante la utilización de otras técnicas o métodos?. Si su respuesta es afirmativa, especifique, cuáles son estos) obtuvo un 42% de aceptación.

## FASE DE SEGUIMIENTO

En las tablas VI y VII se presentan los resultados obtenidos durante la fase de seguimiento (dos semanas), donde se observa el porcentaje de cumplimiento con el convenio por parte de cada uno de los sujetos.

TABLA VI

No.de Sujetos	% de cumplimiento con lo convenido				
	L	M	M	J	V
1	100	100	100	100	100
2	100	100	100	100	100
3	100	100	100	100	100
4	100	100	100	100	100
5	100	66	100	66	100
6	100	66	100	66	100
7	33	100	100	66	100

En la tabla VI se presentan los resultados que se obtuvieron durante la fase de seguimiento en la 1a. semana que se registró para ver el % del cumplimiento con lo convenido por cada uno de los sujetos. Aquí se observa que - el primer día de registro, es decir el día lunes el sujeto 7 cumplió solo un 33% con lo estipulado por él mismo.

TABLA VII

2a Semana

No. de Sujeto	% de cumplimiento con lo convenido				
	L	M	M	J	V
1		66	100	100	100
2		66	0	100	100
3	NO SE LABORO	100	100	66	100
4		0	100	100	66
5		100	100	100	100
6		66	100	100	100
7		66	100	100	82

En la segunda semana de la fase de seguimiento, sólo se registraron 4 días debido a que el lunes no se laboró - por, ser fiesta Nacional; obteniéndose los resultados - que en la tabla VII se describen.

En la tabla VIII se presentan los resultados de la aplicación del 2º cuestionario de validación social, al término de la fase de seguimiento.\*

TABLA VIII

Aceptación de los resultados del curso.

No.de Reactivo	% de Aceptación
1	85
2	71
3	100
4	100
5	100
6	100
7	85
8	100
9	71

\* El análisis de las respuestas a éste cuestionario se realizó mediante la misma técnica antes mencionada y por los mismos jueces.

Los reactivos No. 2 y 9 fueron los más bajos en aceptación; si es que así se puede considerar obteniendo un 71% de aceptación.

TABLA DE CUMPLIMIENTO

Sujetos	Actividades a Realizar	Realizó	Diferencia
Educadora 1	28	27	1
Educadora 2	28	23	5
Educadora 3	28	27	1
Educadora 4	28	24	4
Auxiliar Administrativo	18	17	1
Educadora 6	28	26	2
Directora 7	40	33	7

En esta tabla se puede ver el No. de actividades que tenía que realizar cada sujeto, durante la fase de seguimiento y las mismas que realizó y cumplió durante el mismo período.

**TABLA GENERAL DE PARTICIPACION**

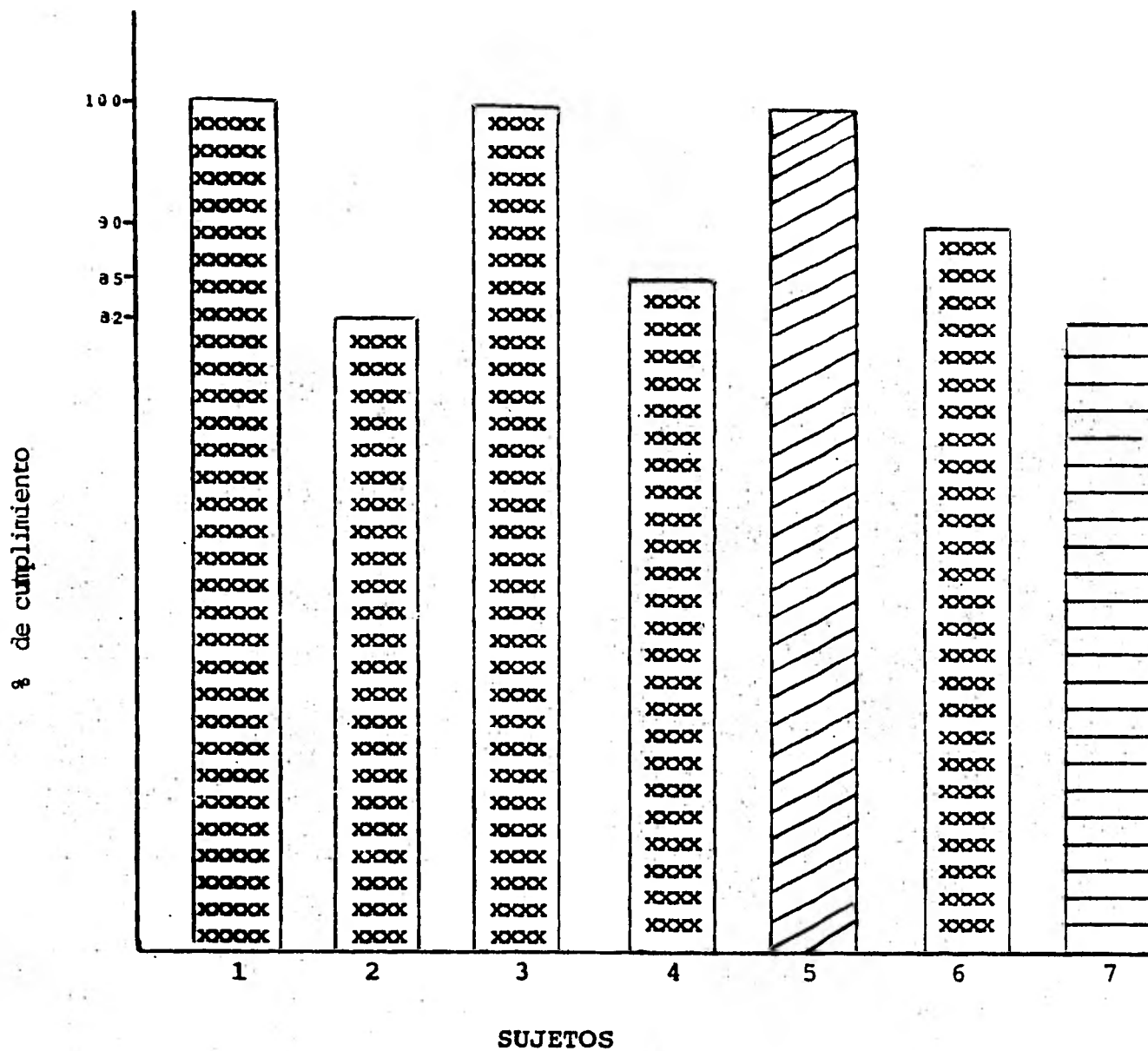
Sujeto	Sesión 1		Sesión 2		Sesión 3		Sesión 4		T O T A L E S			
	# P	%C	#P	%C	#P	%C	#P	%C	P.A	P.N	P.D	T
1	P.A.0 P.N.0 P.D.0	100 100 100	P.A. P.N. P.D.		P.A. 0 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. 0 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	0	0	0	0
2	P.A.14 P.N.0 P.D.2	93 100 100	P.A. 4 P.N. 0 P.D. 0	80 100 100	P.A. 3 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. 4 P.N. 0 P.D. 4	80 100 100	11	0	6	17
3	P.A.11 P.N. 0 P.D. 2	100 100 100	P.A. P.N. P.D.		P.A. 1 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. 4 P.N. 0 P.D. 5	80 100 100	16	0	7	23
4	P.A. 0 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. P.N. P.D.		P.A. 0 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. 1 P.N.0 P.D. 0	100 100 100	1	0	0	1
5	P.A. P.N. P.D.		P.A. 0 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. 0 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. 2 P.N. 0 P.D. 1	100 100 100	2	0	1	3
6	P.A. P.N. P.D.		P.A. 0 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. 0 P.N. 0 P.D. 0	100 100 100	P.A. 2 P.N. 0 P.D. 1	100 100 100	2	0	1	3
7	P.A.10 P.N. 1 P.D. 1	100 100 100	P.A. 7 P.N. 1 P.D. 1	100 100 100	P.A. 4 P.N. 0 P.D. 0	80 100 100	P.A. 7 P.N. 2 P.D. 4	87 100 80	28	4	6	38
	51		13		8		37					

**CODIGO:**

- P.A. = Participación Afín
- P.N. = Participación Novedosa
- P.D. = Participación Discordante
- # P. = Número de Participaciones
- % C. = Porcentaje de Cumplimiento

Espacios en blanco, es no asistencia del sujeto

## Gráfica General de Cumplimiento

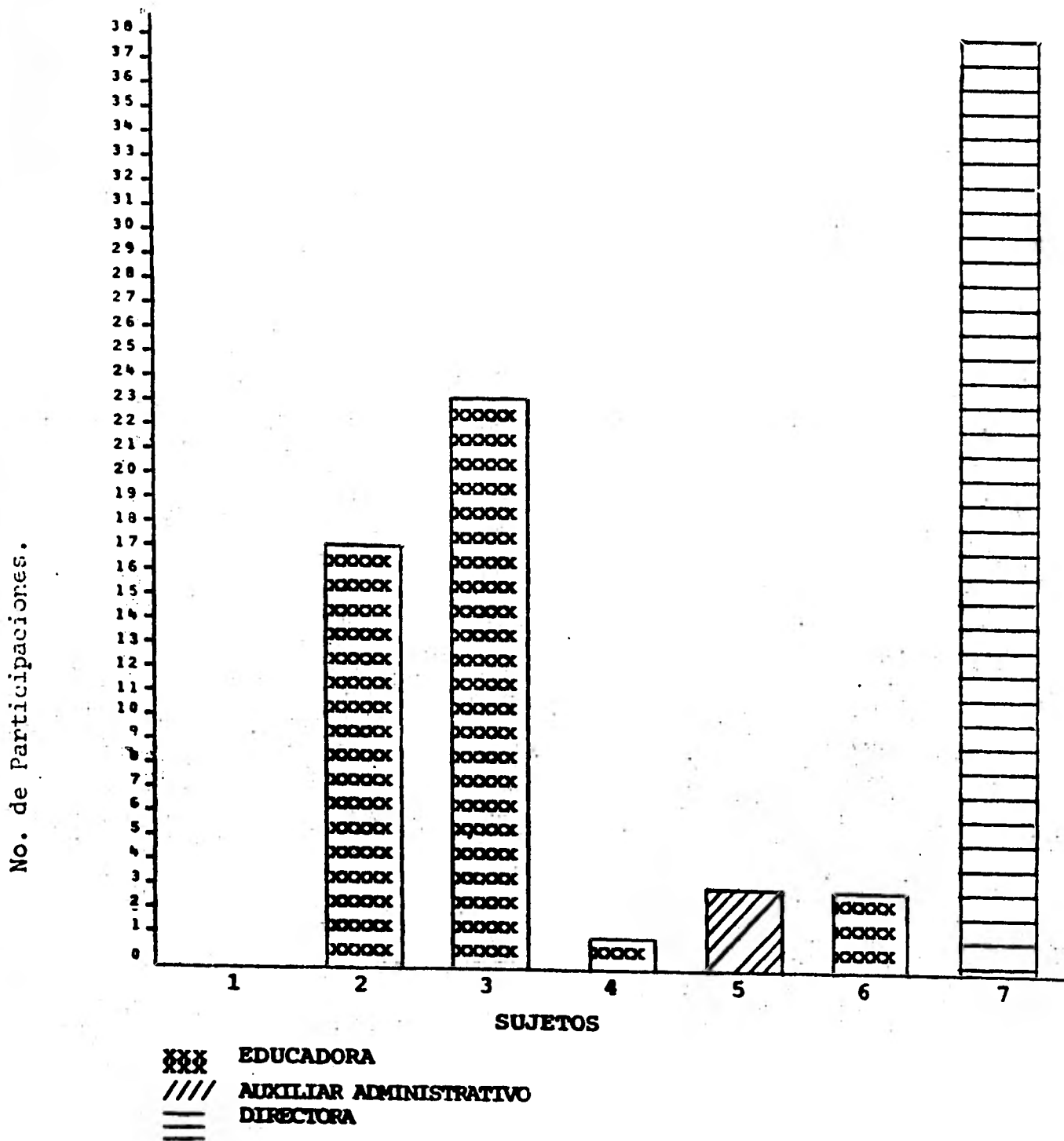


**XXX** EDUCADORA  
**///** AUXILIAR ADMINISTRATIVO  
**==** DIRECTORA

Gráfica No. 1

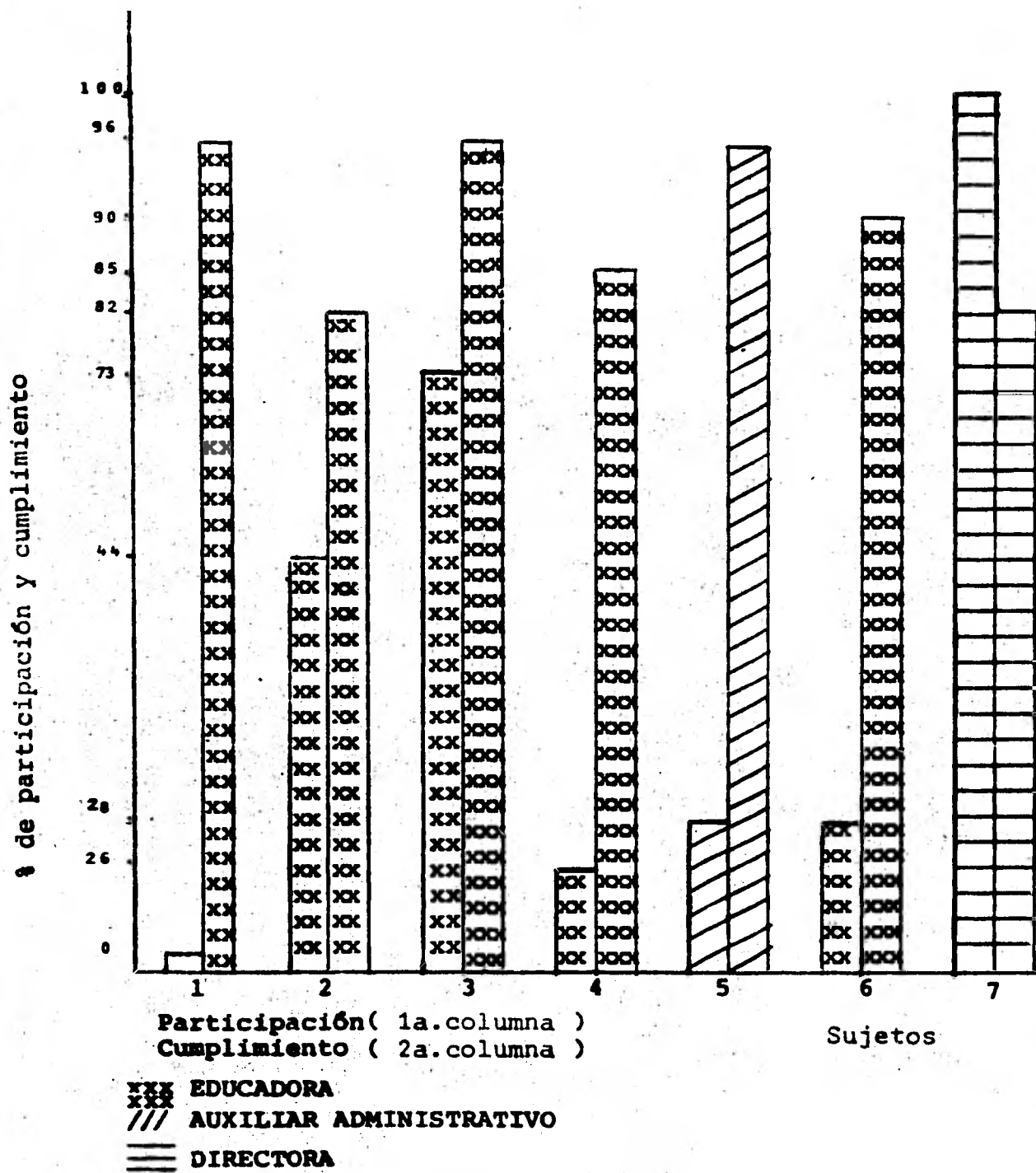


# Gráfica General de Participación



Gráfica No. 2

## Gráfica General de Participación y Cumplimiento



Gráfica No. 3

Como se puede observar en las tablas I, II y III y IV, los sujetos que tuvieron un mayor número de participaciones durante el curso fueron los sujetos; 2, 3 y 7; el sujeto 2 - realizó 17 participaciones, el sujeto 3 participó en 23 -- ocasiones y el sujeto 7, lo hizo 38 veces. El sujeto 3 fué de las personas que más cumplieron con lo convenido en relación a su participación.

Sin embargo los sujetos 2 y 7 que también fueron de los -- que más participaron, cumplieron menos con lo convenido en el contrato conductual. Del sujeto No. 2 , 31 de sus participaciones, 7 fueron discordantes. Así mismo de las 38 participaciones del sujeto No. 7, 4 de estas fueron novedosas, esto se destaca, ya que fué la misma directora la que propuso cambios (Ver Tabla General de Participación).

También cabe recalcar, como se observa en las tablas anteriores y gráfica No. 2, que el sujeto que no tuvo ninguna participación durante las sesiones de discusión (Sujeto 1), obtuvo un alto porcentaje de cumplimiento con el convenio. (Ver Gráfica No. 3).

Los sujetos 4, 5 y 6 que no participaron regularmente durante las sesiones, también tuvieron un alto porcentaje de cumplimiento con sus compromisos.

Como se puede apreciar en la tabla IV, en la sesión donde cada persona tenía que decidir las consecuencias por el cumplimiento o incumplimiento del contrato conductual, fué la sesión donde más personas participaron, aunque, fué en la primera sesión donde hubo un mayor número de participaciones. (Ver tabla I).

En las sesiones segunda y tercera se notó un decremento significativo en el número de participaciones en relación con la primera y cuarta sesiones.

En la última sesión del curso, los participantes acordaron que la directora del plantel les administrara reforzadores sociales y monetarios por el cumplimiento de los compromisos estipulados en el convenio, por el no cumplimiento no se prescribieron consecuencias.

Hasta la fase de seguimiento que es donde termina éste estudio, las consecuencias administradas sólo fueron de tipo social, quedando sin registrar las de tipo monetario ya -- que éstas, deberían ser aplicadas dos semanas después.

CAPITULO III

## RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones relacionadas con este trabajo, se sugiere lo siguiente:

- a) Aplicación del modelo con una población diferente, analizando las mismas variables e incluyendo además, otros tipos de participación.
- b) Reducción del número de formatos para las diferentes sesiones, con el objeto de obtener mayor facilidad de manejo.
- c) Llevar a cabo un período de seguimiento que permita el registro adecuado de todos los datos relevantes del estudio.
- d) Diseñar un programa de entrenamiento para la persona encargada de administrar las consecuencias.
- e) Estudiar todos los tipos de participación que se dan durante el curso, por parte de los participantes.

## LIMITACIONES

Tomando en cuenta que el período de observación fué corto en la fase de seguimiento, no fué posible constatar la administración de consecuencias de tipo monetario, ya que éstas estaban programadas para 2 semanas después de terminado el estudio.

Una segunda limitación del estudio se presentó ante la imposibilidad de realizar un registro observacional continuo durante todas las horas de trabajo o mediante un muestreo de tiempo sobre las conductas prescritas, lo cual pudiera repercutir sobre la veracidad de los datos obtenidos.

Por último, una tercera limitación en el estudio, surgió en función de la falta de medición de otro tipo de variables de participación, tales como la asistencia o la realización de actividades por parte de los participantes al curso.

## CONCLUSIONES

De los datos obtenidos en el presente estudio, se concluye lo siguiente:

De acuerdo al objetivo del presente trabajo, que fué el de observar el efecto que tiene la participación individual de los trabajadores, sobre el cumplimiento de las actividades y procedimientos convenidos por ellos mismos durante el curso de "Formación de Equipos de Trabajo", se puede afirmar que cuando se le da la oportunidad a los trabajadores de participar en la planeación de su propio trabajo, éstos participan y se sienten más comprometidos a cumplir con un trabajo que ellos mismos fijaron con ayuda de su jefe. (Ver Gráfica No. 2)

El simple hecho de tomar en cuenta al trabajador, permite obtener su colaboración, aunque esto no asegura su participación en las discusiones, como sucedió con el sujeto No. 1 (ver tablas I, II, III y IV, y Gráfica No. 1 y 2).

Se puede afirmar también, que el participar en las sesiones de discusión no garantiza en un 100% que las personas cumplan con el compromiso establecido por ellos mismos.

Esto se puede observar en las gráficas 1 y 2, donde los sujetos asistieron a todas las sesiones y tuvieron un número de participaciones elevado, aunque su porcentaje de cumplimiento con el contrato conductual no fué el más alto (82%).



Por otra parte, y tomando en cuenta la de los participantes (Ver Anexo No. 4, tablas VII, VIII y Gráfica No. 3), podemos concluir que el curso de Formación de Equipos de trabajo, ayudó a sistematizar las actividades de las educadoras, les permitió obtener un conocimiento más objetivo de su trabajo, indicándoles que hacer, y cómo hacerlo, consideramos que esto es una de las grandes ventajas de este modelo.

Este nuevo modelo permite un ahorro considerable de tiempo y dinero, ya que aumenta la eficiencia de los trabajadores en relativamente poco tiempo, y con un gasto mínimo.

También cabe destacar, que el Modelo Formación de Equipos de Trabajo, involucra por sí mismo otros tipos de participación, diferentes a lo estudiado en ésta investigación - como son la misma asistencia al curso, la elaboración de sus propios objetivos y en general las actividades que - realizan en el mismo, esto de una manera u otra nos está hablando de participación. Participación, como ya se mencionó no se estudió, pero que consideramos importante mencionar porque puede ser objeto de futuras investigaciones.

## B I B L I O G R A F I A

Batten, T. R. Preparación para el Desarrollo Comunitario, Madrid; Ed. Euramérica, 1969.

Beckhard, R. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. U.S.A.: Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1978.

Bourdon, D.R. A Basic Model for Employee Participation. Training and Development. Journal, April 1980.

Blake y Mouton. El Modelo del Cuadro Organizacional, "Grid" U.S.A.: Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976.

Bremauntz, A., La Participación en las Utilidades y el Salario en México. México: Ed. Derecho Nuevo, 1935.

Confederación de Trabajadores Mexicanos, Seminario Nacional por Regiones, sobre la Participación de los Trabajadores en la Empresa. México, 1977.

González, C.I. y Márquez, M.M. Integración de Grupos de Trabajo en el Ambiente Laboral. UNAM Facultad de Psicología. Tesis. México, 1981.

Gurin Veroff y Feld. Americans View Their Mental Health New York, U.S.A.: Basic Books , 1960.

Hamilton A. Círculos de Calidad (Nuevo Enfoque para Aumentar la Productividad del Personal). Modern Business Reports New York. 1981.

Hood, R.C. "A President Looks at His Company" (en) Participación de los Trabajadores en las Decisiones que se Adoptan en las Empresas. Documentos de una Reunión Técnica, Ginebra, Suiza: 1967, 3a. Impresión 1974.

Jennings, P. J. Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Serie D.O. U.S.A., Ed. Fondo Educativo Interamericano, - S.A., 1977, Vol. 7.

Jiménez, O.A. Formación de Equipos de Trabajo. Ponencia. 1er. Encuentro Nacional de Psicología del Trabajo, Villahermosa, Tab., Enero 1981.

Juan Pablo II, Carta Encíclica. Documentos Pontificios - No. 15 México; ed. Librería Parroquial de Clavería, 1981.

Jurán, J. El Fenómeno de los Círculos de Control de Calidad. Revista "Calidad", Sept. Oct. pag. 27, New York, - U.S.A., 1976.

Lippit, G.L. Integrating Personal and Profesional and Deve-  
lopment. Training and Development Journal, May 1980.

Maior, N.R.F. y Hoffman, L. Group Decisions . Ed. Wiley, New York. U.S.A. 1962.

Mandel, E. Control Obrero, Consejos Obreros, Autogestión  
Ed. Era México, 1974.

Martell, R. La Empresa Socialista. Ciudad de la Habana, - Cuba. Ed. Ciencias Sociales, 1978.

Matthes, L.H. Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas -  
Administrativos. Ed. Limusa. México, 1979.

Mc. Gregor, D. El Aspecto Humano de las Empresas. Ed. Era, México, 1979.

Mc. Lagan, P. A. Competency Models. Training and Development Journal, December, 1980.

Metz, E.J. The VerTEAM Circle.

Training and Development Journal, December 1981.

Odiorne, G. Administración por Objetivos. Ed. Diana México, 1977.

Odiorne, G. Administración de Personal por Objetivos. México; Ed. Trillas, 1980.

O.I.T. 35 Reunión Internacional del Trabajo, Colaboración entre Empleados y Trabajadores, en el Plano de las Empresas. Ginebra, 1967.

Organización Internacional del Trabajo. Participación de los Trabajadores en las Decisiones que se Adoptan en las Empresas. Serie. Relaciones de Trabajo No. 33 O.I.T., - Ginebra, 1969.

Oscuras, B.S. La Psicología del Trabajo y los Sistemas Participativos. México, 1980.

Pina, R.F. Participación del Trabajador en la Gestión de la Empresa, Buenos Aires, Argentina: Ed. Depalma 1968.

Rivero, L.J. Estructura de la Empresa y Participación Obrera. Buenos Aires, Argentina: Ed. Eudeba, 1970.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Ley Federal del Trabajo. México: Editorial Popular de los Trabajadores 4º Edición, 1981.

Scanlan, B.K. y Atherton, Jr. R.M. Participation and the Effective Use of Authority. Personal Journal, September 1981.

Skinner, B.F., Ciencia y Conducta Humana. España: Ed. Fontanella, 1972.

Skinner, B.F. Más Allá de la Libertad y la Dignidad. México: Ed. Diana, 1980.

Smith, C.H. y Wakeley, H.J. Psicología de la Conducta Industrial. México; Ed. Mc. Graw-Hill, 1977.

Tiffin, J. and Mc. Cormick, E.J. Sicología Industrial. México: Ed. Diana, 1978.

Treviño, Martínez, C.F. La Participación de los Trabajadores en la Dirección y Administración de las Empresas. Tesis Licenciatura UNAM, Facultad de Derecho, 1967.

UCECA, Manual de Capacitación y Adiestramiento, México: Ed. Popular de los Trabajadores, Serie Técnica No. 5, Nov. 1980.

Vroom V. Some Personality Determinants of the Effect of Participation. Journal of Abnormal and Social Psychology. - Vol. 59, U.S.A. 1959.

Wadia, M.S. Participative Management: Three Common Problems Personnel Journal November 1980.

Walton, E.R. Conciliación de Conflictos Interpersonales Confrontación y Consultoría de Mediadores, U.S.A.: Ed. F.E.I., 1973.

Yager, E.A. Quality Circle a Tool For the 80's Training and Development Journal, August 1980.

Yager, E.A. The Quality Control Circle Explosion Training and Development Journal, April 1981.

A N E X O S

A N E X O I

(Material de los participantes del curso)

## GLOSARIO DE TERMINOS

- CONDUCTA:** Es todo lo que hace un organismo bajo ciertas condiciones, que puede ser -- observado por otros organismos.
- CONTRATO  
CONDUCTUAL:** Es un compromiso o convenio que se establece entre dos o más personas, en el cual una de ellas se compromete a emitir conductas preestablecidas por ella misma o por las demás personas, existiendo consecuencias positivas -- ante la emisión de dichas conductas.
- MODERADOR:** Es aquella persona cuyas funciones son: dirigir, guiar y coordinar una sesión de trabajo de un curso y dichas funciones consisten en: dar la palabra a quien lo solicite, centrar las participaciones, resumir los puntos ya vistos, anotar las conclusiones a las que lleguen, etc.
- OBJETIVO  
GENERAL:** Es el objetivo de trabajo, encaminado a cumplir con los fines para los que fue creado un departamento.
- OBJETIVO  
OPERATIVO:** Es el objetivo de trabajo dirigido a cumplir con las actividades designadas



a una unidad o área de trabajo específica.

#### **OBJETIVO PERSONAL**

##### **DE TRABAJO:**

Es la meta que se pretende alcanzar dentro de un puesto y debe contener los siguientes puntos:

- A quién está dirigido.
- Que es lo que se pretende alcanzar. (acciones o productos).
- En qué condiciones deberá exhibirse - la (s) acción (es) ó producto (s).
- Mínimo rendimiento ó nivel de alcance aceptable.

Las acciones o productos esperados deben ser susceptibles de ser observados y medidos, para fines de evaluación -- del propio objetivo.

##### **OBSERVADOR:**

Persona encargada de realizar un registro observacional de las conductas previamente definidas, que son emitidas por los participantes en una o varias sesiones de trabajo.

##### **PASO:**

Acción integrante de una estrategia, cuya finalidad es la de permitir un avance paulatino, hacia los objetivos preestablecidos.

##### **PROCEDIMIENTO:**

Es el conjunto de acciones o pasos secuenciados para cumplir con un objetivo

de trabajo o un fin preestablecido, es el orden en el que se deben presentar las acciones o productos encaminados a cumplir con dicho objetivo.

**CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**  
**OBJETIVO GENERAL DE TRABAJO**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INSTITUCION:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PARTICIPANTE:** \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL DE TRABAJO	PROCEDIMIENTO ACTUAL: PARA ALCANZARLO	REAL DE ALCANCE	JUSTIFIQUE ¿PORQUE?

"CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"  
OBJETIVOS OPERATIVOS Y POLITICAS DEFINITIVAS

INSTITUCION: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Escriba usted los objetivos operativos de su unidad de trabajo, numerando o/u y anotando los procedimientos necesarios para lograrlos.

No.	OBJETIVOS OPERATIVOS	PROCEDIMIENTOS PARA ALCANZARLOS

No.	OBJETIVOS OPERATIVOS	PROCEDIMIENTOS PARA ALCANZARLOS

B.7.A.

"CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"  
IDENTIFICACION DE PROCEDIMIENTOS DE EJECUCION

INSTITUCION: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: De acuerdo a los objetivos operativos para ésta área, describa el o los procedimientos para cumplir con los mismos, en caso de que dichos procedimientos se compongan de varios pasos, especifiquelos indicando el porcentaje de eficiencia de cada procedimiento.

No.	PROCEDIMIENTO	PORCENTAJE DE EFICIENCIA

No.	P R O C E D I M I E N T O	PORCENTAJE DE EFICIENCIA

"CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"  
IDENTIFICACION DE PROCEDIMIENTOS DE EJECUCION

INSTITUCION: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Escriba usted los procedimientos empleados para el logro del objetivo operativo, indicando su porcentaje actual de eficiencia. Marcando 2 de los más bajos.

No.	PROCEDIMIENTO	PORCENTAJE DE EFICIENCIA	SE ELIGIO



**"CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"**  
**DETERMINACION DEL OBJETIVO PERSONAL**

**INSTITUCION:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PARTICIPANTE:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** De los procedimientos identificados, elija dos cuyo porcentaje de eficiencia sea inferior al 80% y elabore un objetivo personal para cada uno.

OBJETIVO PERSONAL		TAREAS A REALIZAR	¿PORQUE?
No.			

**"CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"  
IDENTIFICACION DEL REPERTORIO CONDUCTUAL INDISPENSABLE**

**INSTITUCION:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PARTICIPANTE:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Enumere cada objetivo personal, escribiendo en seguida los pasos o actividades que son necesarios para llevarlos a cabo.

OBJETIVO No.	PASOS O ACTIVIDADES	TIEMPO DIAS HABILES	CANTIDAD	CALIDAD (CRITERIO)

OBJETIVO No.	PASOS O ACTIVIDADES	TIEMPO DIAS HABILES	CANTIDAD	CALIDAD (CRITERIO)

**"CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"**  
**IDENTIFICACION DEL REPERTORIO CONDUCTUAL INDISPENSABLE**

INSTITUCION: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

OBJETIVOS	PASOS O ACTIVIDADES OPERACIONALIZADOS	TIPO DE REGISTRO

OBJETIVOS	PASOS O ACTIVIDADES OPERACIONALIZADOS	TIPO DE REGISTRO

"CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"  
DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA ENTREGA DE CONSECUENCIAS

INSTITUCION: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Describa las consecuencias a las que se hará acreedor por el incumplimiento de las actividades que debe llevar a cabo para el logro de sus objetivos personales.

PASO O ACTIVIDAD	SE CUMPLIO SI / NO	<u>C O N S E C U E N C I A S</u>

PASO O ACTIVIDAD	SE CUMPLIO SI / NO	<u>C O N S E C U E N C I A S</u>

ANEXO No. 2



**"CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"**

**REGISTRO DE PARTICIPACION**

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL DIRECTOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ HORA INICIAL: \_\_\_\_\_ HORA FINAL: \_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_ SESION: \_\_\_\_\_

SUJETOS	P.A.				P.N.				P.D.				TOTAL	

**CODIGO:**

- Participación Afín - P.A.
- Participación Novedosa - P.N.
- Participación Discordante - P.D.

**NOTA:** Se marcará cada emisión mediante una "/" en el lugar que corresponda.

ANEXO 3

## AUXILIAR ADMINISTRATIVO

### 1.- Tener una libreta.

Diariamente de lunes a viernes.

Cada ocasión en que el auxiliar administrativo tenga en un lugar visible y de fácil acceso, para ella y la directora la libreta para recados.

Esta actividad se evaluará, revisando diariamente a las 12 horas la existencia de dicha libreta en el lugar adecuado.

TIPO DE REGISTRO: Productos Permanentes.

### 2.- Anotar los datos en la libreta.

Diariamente de lunes a viernes, cada ocasión en que ante la presencia de alguna persona ajena al jardín de niños o la recepción de alguna llamada telefónica, el auxiliar administrativo anote en la libreta con letra legible los siguientes datos:

- a) Fecha
- b) Nombre de la persona que vino o llamó
- c) Relación de ésta persona con el jardín (padre o tutor de algún niño, proveedor, etc.)
- d) Asunto a tratar.

Esta actividad se evaluará mediante la inspección visual del contenido de la libreta por parte del ivestigador, realizándose un muestreo de t tiempo del horario de trabajo.

TIPO DE REGISTRO: Productos Permanentes.

## E D U C A D O R A

- 1.- Contar con el Programa.- Cada ocasión en que al inicio del año escolar y con una semana de anticipación, obre en poder de la Educadora el Programa Anual de Trabajo.

Esta actividad podrá evaluarse mediante una lista checable en la que se pregunte a cada Educadora: Si posee o no el programa.

TIPO DE REGISTRO: Observacional.

- 2.- Conocer el Programa.- Cada ocasión en que ante la recepción del Programa Anual de Trabajo, la educadora lo haya leído cuando menos dos días antes de iniciar el año escolar. Y llene el formato 1 que contiene los siguientes datos:

- Nombre de la Educadora.
- Comentarios generales a c/u de los temas que conforman el Programa Anual de Trabajo.
- Firma de la Educadora.

Esta actividad se puede evaluar mediante la verificación de la existencia del formato 1 llenado.

TIPO DE REGISTRO: Productos Permanentes

3.- Realizar el Plan de Trabajo.- Cada lunes, antes de iniciar labores, que la educadora entregue a la directora su Plan de Trabajo semanal completo, conteniendo los siguientes puntos:

- Actividades a realizar diariamente en orden y con letra legible.

Esta actividad se evaluará con inspección visual - del investigador de la manera siguiente:

Fase de Monitoreo: Todos los días lunes a las 12:00 hrs.

Fase de Seguimiento: Todos los días viernes a las 12:00 hrs. de ca da semana durante 3 de ellas.

En ambos casos el investigador verificará que la -- columna A y las columnas B del formato #2 contengan los datos correspondientes.

#### TIPOS DE REGISTRO: Productos Permanentes

4.- Chequeo de actividades.- Cada día laboral en que la educadora coloque en un lugar visible su Plan de Ac tividades y haya hecho las anotaciones siguientes en la columna C del formato número 2:

Columna C: Marcando con una "x" las activi dades realizadas durante el día

Esta actividad se evaluará con la inspección visual del investigador de la manera siguiente:

Fase de Monitoreo: Todos los días a las 12:30 hrs.

Fase de seguimiento: Todos los días viernes a las 12:30 hrs. de cada semana, durante 3 de ellas.

En ambos casos el investigador verificará que el Plan de Actividades se encuentre en un lugar visible y que el formato número 2 contenga las anotaciones correspondientes en la columna C.

TIPO DE REGISTRO: Productos Permanentes.

5.- Reporte de Actividades.- Cada ocasión en que la educadora entregue un reporte por escrito a la directora, todos los lunes de cada semana, conteniendo los siguientes puntos:

- Detallando en un orden cronológico las actividades realizadas durante la semana anterior.
- En caso de que alguna no se haya realizado, indicarlo en el formato número 3.

Esta actividad se evaluará mediante la inspección visual del investigador como se explica a continuación.

Fase de Monitoreo: Los días lunes a las 12:00 hrs.

**Fase de Seguimiento:** Los días viernes a  
las 12:00 hrs. de ca  
da semana, durante 3  
de ellas.

En ambos casos el investigador verificará que los da  
tos contenidos en el formato número 3 sean los - -  
correspondientes y preguntando a la directora si le  
entregaron o no el reporte.

**TIPO DE REGISTRO:** Productos Permanentes.

## DIRECCION

- 1.- Elaboración del Programa de Visitas.- Cada viernes en que la Directora llene por escrito las columnas 1 y 2 del formato A, de la siguiente manera:

Columna 1: Nombre de la educadora

Columna 2: Fecha y hora en que supervisará a cada educadora.

Debiendo tomar en cuenta que semana a semana deberá cambiar el orden de supervisión (en día y hora).

Esta actividad se evaluará mediante la inspección visual del investigador los días viernes a las 12:00 hrs., verificando que las columnas 1 y 2 del Formato A contengan los datos correspondientes.

TIPO DE REGISTRO: Productos Permanentes.

- 2.- Revisión de Entrega de Reporte.- Cada lunes en que la directora llene por escrito las columnas 3, 4 y 5 del Formato A, de la manera siguiente:

Columna 3: Marcando con una X si le entregó o no el reporte cada educadora.

Columna 4: Marcando con una X si cumplió o no con el Plan de Trabajo de la semana anterior.

Columna 5: Escribiendo los datos que considere relevantes.

Esta actividad se evaluará mediante la inspección visual del investigador como se explica a continuación.



**Fase de Monitoreo:** Todos los días lunes a las 12:00

**Fase de Seguimiento:** Todos los días viernes a las  
12:00 hrs., de cada semana durante  
3 de ellas.

En ambos casos el investigador verificará que las columnas 3, 4 y 5 del Formato A contengan los datos correspondientes.

**TIPO DE REGISTRO:** Productos Permanentes.

3.- **Revisión de Planes de Trabajo.**- Cada lunes en que la directora llene por escrito las columnas 6 y 7 del Formato A, de la manera siguiente:

**Columna 6:** Marcando con una X si le entregó o no el Plan de Trabajo cada educadora.

**Columna 7:** Escribiendo qué actividad planeada tiene indicada la educadora para el día en que pasará a supervisarla.

Esta actividad se evaluará mediante la inspección -- visual del investigador como se explica a continuación:

**Fase de Monitoreo:** Todos los días lunes a las 12:00

**Fase de seguimiento:** Todos los días viernes a las -  
12:00 hrs., de cada semana durante  
3 de ellas.

En ambos casos el investigador verificará que las columnas 6 y 7 del formato A, contengan los datos correspondientes.

**TIPOS DE REGISTRO: Productos Permanentes.**

- 4.- **Supervisión y Chequeo de Actividades.**- Cada día al inicio de labores que la directora lea las columnas 1, 2 y 7 del Formato A para saber qué educadora deberá supervisar, a qué hora y qué actividad estará realizando ésta, de acuerdo a su Plan de Trabajo. En base a estos datos, que la directora llene la columna 8 del mismo Formato de la siguiente manera:

Columna 8: Marcando con una X si la educadora está cumpliendo o no con la actividad indicada en la columna 7.

Esta actividad se evaluará mediante la inspección visual del investigador, como se explica a continuación:

Fase de Monitoreo: Todos los días a las 12:00 hrs.

Fase de Seguimiento: Todos los días viernes a las 12:00 hrs., de cada semana durante 3 de ellas.

En ambos casos el investigador verificará que la columna 8 del formato A contenga los datos correspondientes.

**TIPO DE REGISTRO: Productos Permanentes.**

- 5.- **Control de Colegiaturas.**- Cada día que la directora llene la hoja de "Control de Colegiaturas", de acuerdo al orden y al momento en que reciba pagos por este concepto, cuidando de escribir los siguientes datos:

- Fecha
- Nombre de la persona
- Cantidad (en dinero)
- Número de recibo.

Esta actividad se evaluará mediante la inspección visual del investigador como se explica a continuación:

Fase de Monitoreo: Todos los días a las 12:00 hrs.

Fase de seguimiento: Todos los días viernes a las 12:00 hrs., de cada semana - durante 3 de ellas.

En ambos casos el investigador verificará que los datos contenidos en la hoja de Control de Colegiaturas, se encuentren especificados correctamente.

TIPO DE REGISTRO: Productos Permanentes.

6.- Control de Entradas y Salidas.- Cada día en que a las 12:00 hrs., la directora llene la "Hoja de Balance" tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Concepto y cantidad que signifique una entrada.
- Concepto y cantidad que signifique una salida.
- Realizando las 3 operaciones que se le piden.

Esta actividad se evaluará mediante la inspección visual del investigador como se explica a continuación:

**Fase de Monitoreo:** Todos los días a las 12:30 hrs.

**Fase de seguimiento:** Todos los días viernes a las 12:00 hrs., de cada semana durante 3 de ellas.

En ambos casos el investigador verificará que la "Hoja de Balance" contenga los datos correspondientes.

**TIPO DE REGISTRO:** Productos Permanentes.

- 7.- **Revisión Quincenal de Colegiaturas.-** Cada día 16 ó 28 de cada mes, en que, después de haber revisado las "Hojas de Control de Colegiaturas", realice la directora una lista de las personas faltantes, elaborando un memorándum dirigido a cada una de ellas.

Esta actividad se evaluará mediante la inspección visual del investigador como se explica a continuación:

**Fase de Monitoreo:** El día 16 de Octubre.

**Fase de Seguimiento:** El día 30 de Octubre.

En ambos casos el investigador verificará la existencia de la lista de personas faltantes.

**TIPO DE REGISTRO:** Productos Permanentes.

## CONDUCTAS TESTIGOS

### 1. Puntualidad:

Cada ocasión en que, ante la inspección visual del investigador, la carpeta de Asistencia y Puntualidad, no presente en la columna de HORA, una hora marcada después de las 8:15 a.m.

### 2. Asistencia:

Cada ocasión en que, ante la inspección visual del investigador, la carpeta de Asistencia y Puntualidad, tenga anotados los datos de la columna, nombre y firma.

ANEXO 4

## **CUESTIONARIO DE OPINION**

**Dirigido a:** El personal docente y administrativo  
del Jardín de Niños del Colegio Amé-  
rica.

**SRITA. EDUCADORA:**

**La finalidad del siguiente cuestionario es la de conocer su opinión acerca del procedimiento que se siguió en el curso de "Formación de Equipos de Trabajo" impartido en esta escuela.**

**Agradecemos de antemano su colaboración.**

**ATTE.**

**PSIC. RAUL GARCIA LOPEZ**

**PSIC. EDUARDO CAMPOS MALPICA**



**DATOS PERSONALES:**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en el puesto actual:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Con el objeto de conocer su opinión acerca de la secuencia de actividades llevadas a cabo durante el Curso de Formación de Equipos de Trabajo, solicitamos su colaboración contestando a las preguntas que se plantean en este cuestionario:

1. ¿Cuál es su opinión general respecto al Curso de Formación de Equipos de Trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Qué le pareció el procedimiento que se siguió durante el curso? con respecto a:

a) Actividades realizadas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Secuencia de las mismas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que le faltó algo al curso? Sí ( ) No ( )  
en caso de que su respuesta haya sido afirmativa, especifique:

QUE FALTO	POR QUE

4. ¿Cree que le servirá de algo el haber asistido a éste curso? Sí ( ) No ( ).

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Los métodos usados durante el curso fueron: Conferencia y Discusión en Grupo. ¿Cuál es su opinión con respecto a éstos tomando en cuenta los siguientes aspectos:

a) Si fueron adecuados para el logro de objetivos.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Si permitieron la participación.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c) Número de personas que participaron.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cree usted que los objetivos propuestos en el curso se puedan lograr mediante la utilización de otras técnicas o métodos? Si su respuesta es afirmativa, especifique - cuales son éstos.

---

---

---

---

7. ¿Cómo cataloga el desempeño de los instructores? con respecto a:

a) Puntualidad

---

---

b) Conocimiento del Tema.

---

---

c) Facilidad para comunicarse.

---

---

d) Conducción del Grupo.

---

---

8. ¿Cuál es su opinión respecto a los materiales usados - por los instructores?

---

---

Y de los que se le dieron a Ud., tomando en cuenta:

a) Número de formatos.

---

---

b) Tamaño de los formatos.

---

---

c) Distribución de los Formatos.

---

---

d) Facilidad de manejo de los Formatos.

---

---

9. Observaciones y/o comentarios (mencione aquellos aspectos que considere relevantes y que no hayan sido observados en las preguntas anteriores).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**CUESTIONARIO DE OPINION**

**Dirigido a:** El personal docente y administrativo del Jardín de Niños del Colegio América.

**INSTRUCCIONES:**

Para cada uno de los siguientes aspectos, anote usted si ha notado algún cambio producido, como resultado de haber asistido al "Curso de Formación de Equipos de Trabajo". El cambio pudo ser positivo o negativo.

En caso de que haya existido, marque usted con una X el paréntesis del inciso Sí (X), especificando también, si éste fué positivo o negativo y en qué consistió el cambio.

1. Conocimiento de las funciones de su puesto.

Sí ( )

No ( )

a) Positivo ( )

b) Negativo ( )

¿Porqué?

---

---

---

2. Diferenciación de funciones entre el área de Dirección y las educadoras.

Sí ( )

No ( )

a) Positivo ( )

b) Negativo ( )

¿Porqué?

---

---

---

3. Planeación de sus actividades.

Sí ( )

No ( )

a) Positivo ( )

b) Negativo ( )

¿Porqué?

---

---

---

4. Realización de sus actividades.

Sí ( )

No ( )

a) Positivo ( )

b) Negativo ( )

¿Porqué?

---

---

---

5. Supervisión de la Directora.

Sí ( )

No ( )

a) Positivo ( )

b) Negativo ( )

¿Porqué?

---

---

---

6. Evaluación de sus reportes de actividades.

Sí ( )

No ( )

a) Positivo ( )

b) Negativo ( )

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Le gustaba realizar el auto-registro o le parecía te-  
dioso.

- a) Tedioso
- b) Agradable

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Se han administrado las consecuencias acordadas?

Sí ( )                  No ( )                  Algunas ( )

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. La directora le ha proporcionado información sobre -  
mejoras o adelantos en la realización de sus activi-  
dades.

Sí ( )                                  No ( )

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



DEFINICION DE RESPUESTAS DE  
VALIDACION SOCIAL

Los tipos de respuestas que tomarán los jueces en cuenta para juzgarlas serán:

- 1.- Aceptación
- 2.- Rechazo
- 3.- Desconocimiento de Respuesta
- 4.- Ambigua

Entendiéndose éstas, de acuerdo a las siguientes definiciones.

**Aceptación:**

Cada pregunta en la que el sujeto presenta -- por escrito una opinión positiva acerca del curso, entendiéndose por positiva, aquella manifestación en la que exprese las siguientes ideas:

"Me sirvió"

"Estoy de acuerdo"

"Fue muy buena"

"Aprendí cosas nuevas"

"Deberían promover más cursos"

"Me gustaría volver a participar"

"Nos ayudó"

"Me pareció adecuado"

**Rechazo:**

Cada pregunta en la que el sujeto presente por escrito una opinión negativa acerca del curso entendiéndose por negativa . Aquella manifiestación en la que exprese algunas de las siguientes ideas:

"No me gustó"

"No me sirvió"

"Creo que fué una pérdida  
de tiempo"

"No necesitaba este curso"

**Desconocimiento de  
la respuesta:**

Es toda pregunta no contesta por escrito en el lugar y cuestionario correspondiente.

**Ambigua:**

Es toda respuesta por escrito que no expresa -  
claramente o contenga las ideas anteriores.

A N E X O 5

L I S T A   C H E C A B L E

LUNES

PERSONA	HORA	A C T I V I D A D	CUMPLIO		APLICACION DE CONSEJENCIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Directora	12:00	Llenado del formato A, en las columnas 3, 4 y 5.				
Directora	12:00	Llenado del formato A, en las columnas 6 y 7.				
Directora	12:00	Llenado del formato A, en las columnas 8 y 9 (opcional).				
Directora	12:00	Llenado de la hoja de "Control de Colegiaturas"				
Directora	12:30	Llenado de la hoja de "Hoja de Balance"				
Auxiliar Administrativo	12:00	Que se encuentre la libreta en el lugar preestablecido.				
Auxiliar Administrativo	12:00	Llenado de la libreta con letra legible y los datos que en ella se piden.				
Educadora Ma. Luisa	12:00	Llenado de las columnas A y B del formato No. 2				
Educadora Ma. Luisa	12:30	Llenado del formato 2 en la columna C.				
Educadora Ma. Luisa	12:00	Llenado del formato No. 3				
Educadora Verónica	12:00	Llenado de las columnas A y B del formato No. 2				
Educadora Verónica	12:30	Llenado del formato 2 en la columna C.				
Educadora Verónica	12:00	Llenado del formato No. 3				
Educadora Elsa	12:00	Llenado de las columnas A y B del formato No. 2				
Educadora Elsa	12:30	Llenado del formato 2 en la columna C.				

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: \_\_\_\_\_

**L I S T A   C H E C A B L E**

HOJA 2 de 2

PERSONA	HORA	A C T I V I D A D	CUMPLIO		APLICACION DE CONSEJENCIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Educadora Elsa	12:00	Llenado del formato No. 3				
Educadora Teresa	12:00	Llenado de las columnas A y B del formato No. 2				
Educadora Teresa	12:30	Llenado del formato 2 en la columna C.				
Educadora Teresa	12:00	Llenado del formato No. 3				
Educadora Lourdes	12:00	Llenado de las columnas A y B del formato No. 2				
Educadora Lourdes	12:30	Llenado del formato 2 en la columna C.				
Educadora Lourdes	12:00	Llenado del formato No. 3				
Directora	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Auxiliar Administrativo	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Ma. Luisa	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Verónica	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Elsa	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Teresa	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Lourdes	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Testigo						

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: \_\_\_\_\_

**L I S T A   C H E C A B L E**

**MARTES**

PERSONA	HORA	A C T I V I D A D	CUMPLIO		APLICACION DE CONSECUENCIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Directora	12:00	Llenado del Formato A en la columna 8				
Directora	12:00	Llenado de la hoja de "Control de Colegiatura"				
Directora	12:30	Llenado de la hoja de balance				
Auxiliar Administrativo	12:00	Que se encuentre la libreta en su lugar.				
Auxiliar Administrativo	12:00	Llenado de libreta con letra legible y datos que en ella se piden.				
Educadora Ma. Luisa	12:30	Llenado de columna C de formato No.2 y Plan Visible.				
Educadora Verónica	12:30	Llenado de columna C de formato No.2 y Plan Visible.				
Educadora Elsa	12:30	Llenado de columna C de formato No.2 y Plan Visible.				
Educadora Teresa	12:30	Llenado de columna C de formato No.2 y Plan Visible.				
Educadora Lourdes	12:30	Llenado de columna C de formato No.2 y Plan Visible.				
Directora	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Auxiliar Administrativo	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Ma. Luisa	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Verónica	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Elsa	12:30	Asistencia y Puntualidad				

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** \_\_\_\_\_

**L I S T A C H E C A B L E**

PERSONA	HORA	A C T I V I D A D	CUMPLIO		APLICACION DE CONSECUENCIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Educadora Teresa	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Lourdes	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Testigo :						

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** \_\_\_\_\_

**LISTA CHECABLE**

**MIÉRCOLES**

PERSONA	HORA	ACTIVIDAD A CHECAR	CUMPLIO		APLICACION DE CONSECUENCIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Directora	12:00	Llenado del Formato A en la Columna 8.				
Directora	12:00	Llenado de la Hoja de "Control de Colegiatura"				
Directora	12:30	Llenado de la "Hoja de Balance"				
Auxiliar Administrativo	12:00	que se encuentre la libreta en lugar preestablecido.				
Auxiliar Administrativo	12:00	Llenado de libreta con letra legible y de los datos que en ella piden				
Educadora Ma. Luisa	12:30	P.de A. en un lugar visible y formato 2 anotaciones en columna C.				
Educadora Verónica	12:30	P.de A. en un lugar visible y formato 2 anotaciones en la columna C.				
Educadora Elsa	12:30	P.de A. en un lugar visible y formato 2 anotaciones en la columna C.				
Educadora Teresa	12:30	P.de A. en un lugar visible y formato 2 anotaciones en la columna C.				
Educadora Lourdes	12:30	P.de A. en un lugar visible y formato 2 anotaciones en la columna C.				
Paty	12:30	Asistencia y Puntualidad		<u>ENTRADA</u>		<u>ASISTIO</u>
Cristina	12:30	" " " "				
Ma. Luisa	12:30	" " " "				
Verónica	12:30	" " " "				
Elsa	12:30	" " " "				
Teresa	12:30	" " " "				
Lourdes	12:30	" " " "				
Testigo						

Nombre del Investigador. \_\_\_\_\_



**L I S T A   C H E C A B L E**

**JUEVES**

PERSONA	HORA	A C T I V I D A D	CUMPLIO		APLICACION DE CONSECUENCIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Directora	12:00	Llenado del formato A, en las columnas 8 y 9 opcional.				
Directora	12:00	Llenado de la hoja de "Control de Colegiaturas"				
Directora	12:30	Llenado de la hoja de "Hoja de Balance"				
Auxiliar Administrativo	12:00	Que se encuentre la libreta en el lugar preestablecido.				
Auxiliar Administrativo	12:00	Llenado de la libreta con letra legible, de los datos que en ella se piden				
Educadora Ma. Luisa	12:30	Plan de Actividades (Lugar visible) Formato 2, llenado columna C.				
Educadora Verónica	12:30	Plan de Actividades (Lugar visible) Formato 2, llenado columna C				
Educadora Elsa	12:30	Plan de Actividades (Lugar visible) Formato 2, llenado columna C				
Educadora Teresa	12:30	Plan de Actividades (Lugar visible) Formato 2, llenado columna C.				
Educadora Lourdes	12:30	Plan de Actividades (Lugar visible) Formato 2, llenado columna C.				
Directora	12:30	Asistencia y Puntualidad.				
Auxiliar Administrativo	12:30	Asistencia y Puntualidad.				
Educadora Ma. Luisa	12:30	Asistencia y Puntualidad.				
Educadora Verónica	12:30	Asistencia y Puntualidad.				
Educadora Elsa	12:30	Asistencia y Puntualidad.				

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** \_\_\_\_\_

**LISTA CHECABLE**

HOJA 2 DE 2.

PERSONA	HORA	ACTIVIDAD	CUMPLIDO		APLICACION DE CONSECUENCIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Educadora Teresa	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Lourdes	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Testigo:						

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** \_\_\_\_\_

**L I S T A   C H E C A B L E**

**VIERNES**

PERSONA	HORA	A C T I V I D A D	CUMPLIO		APLICACION DE CONSECUENCIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Directora	12:00	Llenado de formato A en columnas 1 y 2				
Directora	12:00	Llenado del formato A en las columnas 8 y 9 (opcional)				
Directora	12:00	Llenado de la hoja de "Control de Colegiaturas"				
Directora	12:30	Llenado de la hoja de "Hoja de Balance"				
Directora (Vier.16'Oct.)	12:00	Elaboración de lista de atraso de colegiaturas.				
Auxiliar Administrativo	12:00	Que se encuentre la libreta en el lugar preestablecido.				
Auxiliar Administrativo	12:00	Llenado de la libreta con letra legible, de los datos que en ella se piden.				
Educadora Ma. Luisa	12:30	Plan de Actividades en un lugar visible, formato 2 llenado columna C.				
Educadora Verónica	12:30	Plan de Actividades en un lugar visible, formato 2 llenado columna C.				
Educadora Elsa	12:30	Plan de Actividades en un lugar visible, formato 2 llenado columna C.				
Educadora Teresa	12:30	Plan de Actividades en un lugar visible, formato 2 llenado columna C.				
Educadora Lourdes	12:30	Plan de Actividades en un lugar visible, formato 2 llenado columna C.				
Directora	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Auxiliar Administrativo	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Ma. Luisa	12:30	Asistencia y Puntualidad				

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** \_\_\_\_\_

**L I S T A    C H E C A B L E**

**VIERNES**

**HOJA 2 DE 2**

PERSONA	HORA	A C T I V I D A D	CUMPLIO		APLICACION DE CONSEJEN CIAS.	
			SI	NO	SI	NO
Educadora Verónica	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Elsa	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Teresa	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Educadora Lourdes	12:30	Asistencia y Puntualidad				
Testigo						

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** \_\_\_\_\_

A N E X O 6

Nombre de la Educadora: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Comentarios generales a cada uno de los temas del Programa Anual de Trabajo.

Tema No.

Comentarios.

Tema No.	Comentarios.

**Tema No.**

**Comentarios.**



---

**FIRMA.**

Nombre de la Maestra: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

3. Realizar Plan de Trabajo.

A ACTIVIDADES	B LUNES		C MARTES		B MIERCOLES		C JUEVES		B VIERNES		C	
	ACTIVIDAD PLANEADA	CUMPLIO SI NO	ACTIVIDAD PLANEADA	CUMPLIO SI NO	ACTIVIDAD PLANEADA	CUMPLIO SI NO	ACTIVIDAD PLANEADA	CUMPLIO SI NO	ACTIVIDAD PLANEADA	CUMPLIO SI NO		



Nombre de la educadora: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

<b>Actividades Planeadas no realizadas.</b>	<b>¿Por qué?</b>

V I E R N E S		R E P O R T E			P L A N D E T R A B A J O						
		L U N E S			L U N E S		D I A R I O				
1	2	3		4	5	6	7	8		9	
E D U C A D O R A	F E C H A Y H O R A	E N T R E G O		C U M P L I O C O N E L P L A N S I / N O	O B S E R V A C I O N E S	E N T R E G O		A C T I V I D A D P L A N E A D A	C U M P L I O		O B S E R V A C I O N E S
		S I	N O			S I	N O		S I	N O	

**HOJA DE CONTROL DE COLEGIATURAS**

FECHA	NOMBRE DE LA PERSONA	CANTIDAD	NO. DE RECIBO
<b>TOTAL CONCEPTO COLEGIATURAS</b>			

**NOTA:** Si desea Ud. utilizar la misma hoja para varios -- días, deberá Ud. al termino del día sumar la columna de cantidad, en el renglón en que se haya quedado y utilizar los restantes para otro día o días.

**HOJA DE BALANCE**

<b>E N T R A D A S</b>		<b>S A L I D A S</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

Dinero existente en caja antes de iniciar labores: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

Dinero existente en caja al término de labores: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

Para realizar el balance del día:

1. Sume total Entradas + Dinero al iniciar= \_\_\_\_\_
2. Al resultado réstele total salidas= \_\_\_\_\_
3. Este resultado debe corresponder con el dinero existente en caja al término de labores= \_\_\_\_\_

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

FECHA \_\_\_\_\_

N O M B R E	F I R M A	H O R A	F A L T O

INSTITUCION: JARDIN DE NIÑOS DEL COLEGIO AMERICA  
DATOS DEL PERSONAL.

N O M B R E	S E X O	E D A D	G R A D O D E E S T U D I O S	P U E S T O	A N T I G U E D A D