

88,
2 ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



PARTICIPACION Y COOPERACION EN LA EMPRESA

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE;
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A

ENRIQUE LANDEROS AHUACTZIN

MEXICO, D. F.;

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág
INTRODUCCION	1
RESUMEN	6
DEFINICION DE TERMINOS	8
CAPITULO I. ANTECEDENTES	11
1) Semblanza general	12
2) Literatura relevante	20
3) Planteamiento del problema	32
CAPITULO II. DISEÑO EXPERIMENTAL	35
1) Objetivo	36
2) Hipótesis	36
3) Método	36
4) Definición de variables	40
5) Sujetos	43
6) Escenario	44
7) Material empleado	45
8) Procedimiento	53
Primera fase. Selección de la muestra	53
Segunda fase. Programación de entrevistas	53
Tercera fase. Recolección de datos	55
9) Tratamiento Estadístico	58

	Pág.
CAPITULO III. RESULTADOS	60
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	70
1) Conclusiones	71
2) Sugerencias	76
BIBLIOGRAFIA	79

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

A través de los años, las relaciones de mando y subordi-
nación entre personas, han sufrido cambios en el ámbito de --
las organizaciones, ya que la autoridad puede ser empleada en
diversas formas con diferentes resultados.

Toda persona que ejerce autoridad dentro de una organi-
zación, espera llevar a cabo los objetivos que le han asigna-
do y que se haya propuesto, sin embargo, los resultados depen-
derán de lo que esa persona suponga en relación al comporta-
miento humano.

Las suposiciones acerca de la conducta humana pueden o-
no ser ciertas, pero no cabe duda que a través del tiempo han
sido características de la corriente predominante en su épo-
ca: "Las suposiciones o postulados sobre la naturaleza humana
reflejan creencias y actitudes, las cuales a su vez, tienen -
una raigambre cultural". (1)

En toda organización la persona encargada de ejercer la
autoridad tiene como responsabilidad fundamental, la coordina-
ción del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación

(1) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas 1973, pág. 132.

de estos, para lo cual recurrirá a sistemas que se apeguen a sus creencias y opiniones sobre la conducta humana. Esto se reflejará en la disposición de los subordinados para cooperar en la consecución de los objetivos de la Organización.

Generalmente un jefe, supervisor o gerente formado profesionalmente tendrá la flexibilidad necesaria para conocer y aceptar las nuevas teorías y corrientes actuales sobre la conducta humana, de manera que pueda usar sistemas que mejoren las relaciones dentro de la organización y puedan beneficiarse tanto empresa como trabajadores.

A inicio del presente siglo, las organizaciones industriales empiezan a preocuparse seriamente por el trabajador como la variable principal en la productividad, es así como comienzan a tomar forma diversas suposiciones respecto al comportamiento del trabajador y como aumentar la productividad, estas suposiciones se encuentran englobadas en diversas teorías que van desde el sistema tradicional y la "teoría X", -- evolucionando al sistema de relaciones humanas, hasta la "teoría Y" o sistema participativo. Es precisamente el enfoque de esta "teoría Y" el que nos interesa para el presente estudio. De esta teoría se extrajo el elemento más importante y característico; "Los trabajadores deben participar en las decisiones de la Empresa". (2)

(2) Douglas McGregor. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana 1969, pág. 127-133.

Así que nuestro interés se enfoca a la participación -- del trabajador en las decisiones de carácter general e importante del Gerente y que afectan o repercuten directamente en el trabajador.

Dicha participación será entendida aquí en un contexto de entera libertad para expresar las opiniones, aportar ideas e iniciar actividad congruente con las sugerencias, así como, el respeto hacia las limitaciones y conocimientos de ambas -- partes.

Nuestro propósito es investigar si la participación en la búsqueda de soluciones a un problema afecta en forma positiva la disposición del individuo para cooperar con la Empresa.

Para el presente trabajo se optó por un estudio con trabajadores de una empresa privada de servicios funerarios de la ciudad de México, en donde existe la costumbre desde hace muchos años, por parte de los trabajadores, de recibir propinas al finalizar un servicio de inhumación. Esta costumbre -- está arraigada al trabajador en razón natural de que incrementa sus ingresos, además de que la mayoría de la gente decide en forma muy espontánea gratificar con una propina a quien le ha proporcionado un servicio satisfactorio.

No obstante, para una parte del público que acude a esta empresa en solicitud de servicio, esta costumbre es un ver

dadero motivo de queja e indignación que echa por tierra el prestigio y buen servicio de la empresa, ya que los trabajadores no se conforman con esperar que alguien les de una propina, sino que abordan a los familiares en forma insistente e inoportuna para obtenerla.

Prohibir la costumbre de los trabajadores de recibir -- propinas, no sería posible sin la debida compensación por parte de la empresa, ya que constituye una parte importante de sus ingresos y resulta más atractivo para ellos la idea de recibir propinas porque además de ser una entrada libre de impuestos, la consideran como un extra que puede incluso aumentar en relación al esmero que pongan en el servicio, llegando al individuo a sentirse motivado hacia un comportamiento servicial y esmerado para obtenerla.

Esta situación representa para la empresa un problema crítico por encontrarse involucrados los intereses de los trabajadores, así que se consideró que siendo un problema que -- afectaba directamente a los trabajadores, se debería invitar a estos a participar en la búsqueda de una solución, esperando que al participar se lograría también su cooperación para solucionar este problema.

Nuestro objetivo en este trabajo es llevar a cabo un estudio experimental con dos grupos de trabajadores, grupo control y grupo experimental de una empresa privada de servicios funerarios de la ciudad de México, para investigar si la dis-

posición del trabajador para cooperar con la empresa en la solución de un problema, aumenta al participar en la búsqueda de solución a dicho problema.

Suele darse por aceptado que al hacer participar a una o varias personas en determinada situación, también se obtendrá su cooperación para el fin que convenga a ambas partes; para el presente estudio la importancia radica en probar que esto se cumple dentro de la organización de trabajo a estudiar.

Este estudio pretende aportar fundamento al aspecto teórico sobre la participación y particularmente a la participación del trabajador en las decisiones de la empresa.

R E S U M E N

Para llegar a confirmar nuestra hipótesis, de acuerdo a los resultados y a la significancia estadística obtenida, fué necesario fundamentar nuestro tema y definir claramente nuestro objetivo.

Sin embargo la actividad de la empresa en la cual se realizó el estudio planteó serios problemas de claridad, principalmente operativos. Fué necesaria una definición de términos y plantear su uso en relación al tema e incorporarlo a -- nuestro diseño experimental.

Al hacer acopio de antecedentes, nos dimos cuenta que -- existe escasa o nula investigación en nuestro país sobre el -- tema, por lo que tuvimos que recurrir a resumir las ideas y -- opiniones de algunos autores que hacían referencia a la parti -- cipación.

El objetivo de esta investigación era comprobar nuestra -- hipótesis, en el marco de un problema que existe en la empre -- sa a estudiar.

Fué necesario tener presente el problema de la empresa, --

sin perder de vista el problema de nuestra investigación que era demostrar que a través de la participación se puede lograr mayor cooperación de los trabajadores.

Se empleó como instrumento principal de la investigación la entrevista individual, la que se estructuró en tal forma - que pudiera manipularse la participación como la variable independiente y la cooperación como la variable dependiente.

Podemos decir que se logró el objetivo que nos propusimos, de acuerdo a los resultados obtenidos la disposición del trabajador para cooperar con la empresa en la solución de un problema aumenta cuando el trabajador participa en la solución junto con la empresa.

Adicionalmente a nuestro objetivo principal se pudo obtener información útil para la empresa, misma que formaba parte de nuestro diseño experimental y que por si misma ayudará a la empresa a conocer más a fondo el problema, sirviendo de base para una toma de decisiones.

DEFINICION DE TERMINOS

PARTICIPACION.- Para llegar a definir lo que entenderemos por participación en este trabajo, recurrimos a varios autores que hacen referencia al tema y que nos sirvieron para -ubicarnos en una idea precisa para el objetivo de esta tesis.

Douglas McGregor se refiere a la participación diciendo que "suele emplearse para indicar la intervención del subordinado en asuntos pertinentes a la esfera de responsabilidad de su jefe". (3)

Chris Argyris es otro autor que habla de este tema de -la siguiente manera: "el uso de la participación es consecuencia de un punto de vista de la gerencia que supone confianza-en las posibilidades de los subordinados, conciencia de que -se depende de ellos y deseos de evitar insistir en la autoridad personal". (4)

Gilbert K. Krulee se refiere a la participación en for-

(3) Idem, pág. 132.

(4) Argyris Chris. Organizational Leader Ship and Participa-tion in Management. The Journal of Business, vol. 28, 1, -1955.

ma más precisa para efectos de nuestro enfoque, diciéndonos - que "consiste fundamentalmente en brindar al personal en las debidas condiciones oportunidad para intervenir en las decisiones que le afectan". (5)

La participación tal como la entenderemos en este estudio se refiere a la relación entre empresa y trabajadores, en la cual la primera plantea las condiciones adecuadas para que los trabajadores tengan la oportunidad de elegir de entre las posibles alternativas de solución a un problema que les afecta.

COOPERACION.- Igual que lo hicimos anteriormente con la participación, citaremos las referencias que sobre cooperación hacen dos autores, para enseguida hacer una definición para efectos del presente estudio.

León Mann manifiesta lo siguiente: "la cooperación en la sociedad humana implica un interactuar juntos en forma deliberada y planeada para promover el bienestar del grupo y de sus miembros". (6)

M. Deutsch se refiere a la cooperación diciendo: "la interacción entre dos o más personas aún en la situación social

(5) Krulee Gilbert K. Cooperation through participation. The Journal of. Business, vol. 28, 2, 1955.

(6) Mann Leon. Elementos de psicología social. Limusa Wiley, 1972, pag. 80.

más simple, requiere de una cooperación de los participantes en vistas a promover la satisfacción de sus mutuos intereses". (7)

La cooperación tal como la entenderemos se refiere a la relación entre empresa y trabajadores en la cual estos últimos manifestarán conducta tendiente a lograr un objetivo establecido por la empresa, en este caso, no recibir propinas por un tiempo que ellos mismos determinarán, en tanto la empresa tome una decisión que afectará a ambas partes.

(7) Deutsch M. Cooperation and Trust: Some theoretical notes, M.R. Jones. Nebraska Symposium on Motivation, volumen 10-Lincoln University Nebraska Press, 1962 pág. 275 - 318.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1) SEMBLANZA GENERAL

La idea de participación como principio organizador no es nueva, tiene sus raíces en el ideal democrático tan antiguo como el hombre. Una de las experiencias más relevantes en el campo de la participación y que sirve de punto de partida para este tema, es la experiencia del "plan Scanlon". (8)

Joseph N. Scanlon fue un prominente defensor de la participación como principio básico para organizar, él no ofrecía ninguna fórmula rígida, ninguna panacea, ningún método -- nuevo que fuera a cambiar radicalmente la industria, al contrario, el éxito mediante la participación deriva del trabajo árduo y de la voluntad manifestada en todos los niveles de la organización administrativa.

La historia de cómo se desarrolló la forma de participación de Scanlon puede empezar con su experiencia como presidente de un sindicato de la industria del acero de Norteamérica, en el año de 1937.

(8) Participación del trabajador. La Experiencia del Plan -- Scanlon. Artículo de P. Schultz en La Administración de -- Empresas y su Personal. Marting-McDonald. Editorial Roble 1967, pág. 169.

La compañía cuyos empleados había organizado Scanlon estaba en mala posición de competencia y se enfrentaba a la posibilidad de liquidación. Su consejo fue conseguirse la colaboración de todos los empleados en un esfuerzo por salvar su compañía, sin importar lo humilde que fuera su cometido o posición, pues todo empleado tiene algo con que contribuir a -- ese esfuerzo. Hablar entre ellos mismos, inventar algún método para llegar al ánimo de cada empleado y ver que tiene que proponer que ayude en la reducción de gastos o en el mejoramiento de la calidad del producto. Cuando comenzaron a recibir las críticas y los comentarios, empezaron a averiguar -- cuanto sabían aquellos hombres acerca de lo que estaban haciendo y cuando esas ideas se trasladaron a un programa de acción, resultaron en costos menores, mejor calidad en la producción y en la aparición de una compañía solvente.

"Al utilizar el Plan Scanlon las personas aprenden que las soluciones a sus problemas están dentro de las organizaciones y no en manos de peritos extraños a la empresa, cada individuo tiene la oportunidad y siente la obligación de trabajar en favor de los mejores intereses del grupo, esto es lo que significa la participación, no sólo la crítica de las normas establecidas, sino también las propuestas positivas y -- constructivas que es posible presentar para alcanzar la meta de mejorar en todo lo que se pueda". (9)

(9) Lesieur Frederick G. The Scanlon Plan, Cambridge Mass. -- New York Technology Press. John Wiley & Son, Inc. 1958.

La importancia de esta experiencia radica en que se empleó la participación como un sistema para mejorar los procesos de producción y la eficiencia, es decir, no sólo como una iniciativa aislada de un directivo, sino como un plan general de acción que daba la oportunidad a todos los trabajadores, - sin importar su nivel o jerarquía de expresar sus sugerencias y demostrar lo que sabían acerca del trabajo, por otra parte - la participación de los trabajadores no sería posible sin las condiciones adecuadas de confianza y deseos de escuchar sus - opiniones y sugerencias.

Douglas McGregor (1969) es uno de los autores que mayor relevancia ha dado a la participación dentro del academismo administrativo, dándonos a conocer sus ideas englobadas en una teoría, basándose en el trabajo que sobre motivación realizó Abraham Maslow (1954) y que se resume a continuación:

El hombre es un animal de deseos, en cuanto satisface una necesidad surge otra en su lugar.

Las necesidades humanas están organizadas en una serie de niveles, constituyen una jerarquía de importancia. En el nivel inferior, pero primero en magnitud cuando faltan, están sus necesidades físicas, el hombre vive sólo para el pan únicamente cuando escasea el pan, sus exigencias de amor, prestigio y reconocimiento resultan inoperantes cuando lleva el estómago vacío desde hace algún tiempo, pero cuando come regular y adecuadamente, el hambre deja de ser una necesidad de -

trascendencia, ¡una necesidad satisfecha no es motivador de la conducta!

En cuanto quedan razonablemente saciadas las demandas físicas del hombre, otras de nivel más elevado empiezan a dominar su conducta, es decir, a motivarlo o estimularlo, estas necesidades se llaman de seguridad, son las de protegerse contra el peligro, la amenaza, la privación. Cuando se siente amenazado o dependiente, la necesidad más apremiante que experimenta es de garantías, de protección, de seguridad.

Cuando el hombre ha satisfecho sus exigencias físicas y ya no tiene temores respecto a su bienestar material, las necesidades sociales se convierten en estímulos trascendentales de su conducta: son las de sentirse miembro de algo, las de asociación, de aceptación por sus compañeros, las de dar y recibir amistad y amor.

Por encima de las necesidades sociales están las de mayor importancia para la gerencia y para el individuo, son las del ego, que pertenecen a dos categorías: las que se relacionan con la propia estimación, o sea, confianza en si mismo, independencia, realización, competencia, conocimiento y las que se refieren al prestigio del individuo, es decir, necesidades de reconocimiento, apreciación y respeto de los demás. Estas necesidades a diferencia de las inferiores rara vez están cumplidas, la organización industrial común brinda escasas oportunidades para complacer estas demandas del Yo a los-

individuos pertenecientes a los niveles inferiores de la jerarquía. Finalmente están las necesidades de autorrealización, que vienen a constituir el colofón de la jerarquía de las necesidades humanas, se trata de la aspiración de realizar las propias potencialidades, de estarse desarrollando continuamente, de ser creador en el sentido más amplio de la palabra.

"El hombre cuyas necesidades inferiores están satisfechas ya no siente estímulo de saciarlas, es decir, no experimenta motivación alguna, en este sentido, a efectos prácticos, esas necesidades han dejado de existir". (10)

McGregor sostiene que al satisfacer la gerencia las necesidades físicas y de seguridad, ha desplazado el impulso motivacional del individuo hacia las necesidades sociales, o acaso hacia las del Yo.

Si no se le brindan oportunidades prácticas para dar cumplimiento a estas aspiraciones de superior nivel, se sentirá privado y despojado y esto se reflejará después en su conducta.

McGregor hace una aplicación de la teoría de Maslow en el ambiente de empresa, empieza por delinear cuales eran las consideraciones que sobre los trabajadores existían por parte

(10) Maslow Abraham H. Motivation and Personality. New York, Harper & Brothers, 1954.

de la gerencia, él llamó a esta serie de ideas teoría "X. y - teoría "Y".

De acuerdo con la teoría "X" el promedio de los trabajadores son vistos por la gerencia como flojos, faltos de ambición, que prefieren ser conducidos, evitan responsabilidades y trabajan lo menos posible. Son vistos también como resistentes al cambio, poco inteligentes e indiferentes a las necesidades de la organización.

McGregor cuestiona si la teoría "X" es un punto de vista correcto en la relación jefe-subordinado y afirma que el trabajador o empleado no es un flojo ni resistente al cambio por naturaleza, pero su experiencia en las organizaciones lo ha hecho actuar de otra manera porque la gerencia continua actuando sobre motivadores tradicionales como el pago, condiciones de trabajo o prestaciones.

"La gerencia a base de dirección y control no logra en las condiciones de nuestros días, estimular de manera eficiente el esfuerzo humano necesario para lograr los objetivos de la organización, y no lo logra porque los métodos de dirección y control son inútiles para motivar a la gente cuando -- sus necesidades físicas y de seguridad están razonablemente -- satisfechas y sus necesidades de carácter social, las relaciones con el Ego y las de autorrealización son las que predominan". (11)

(11) McGregor Douglas. Mando y Motivación. Editorial Diana -- 1974, pág. 25-30.

Es por eso nos dice McGregor, que necesitamos una teoría distinta sobre la tarea de administrar y manejar a los individuos, que se base en principios más adecuados respecto a la conducta y motivación humana. Es así como surge la teoría "Y" de la cual se mencionan los siguientes principios:

- 1 - La gerencia es responsable de organizar los elementos de la empresa productora, dinero, materiales, equipo, personal, para servir a sus necesidades económicas.
- 2 - Los individuos no son pasivos por naturaleza, ni se resisten a servir a los fines de la empresa, han llegado a ese extremo a consecuencia de su experiencia en las organizaciones.
- 3 - La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición de encauzar su conducta hacia el logro de las metas organizacionales, son valores que están presentes en el individuo, no es la gerencia la que los ha impuesto, es responsabilidad de la gerencia posibilitar al individuo para que reconozca y fomente por sí mismo estas características humanas y crear las condiciones para su expresión.
- 4 - La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de

la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización.

Las ideas y teorías respecto a la naturaleza humana preceden a cualquier innovación en el campo de la administración de recursos humanos, no se piensa en posibilidades ni se desarrollan esfuerzos innovadores hasta que las ideas teóricas -- preparan el camino, según McGregor las ideas que constituyen la teoría "Y" son las siguientes:

- 1 - El esfuerzo físico y mental que se dedica al trabajo es tan natural como el juego o el reposo.
- 2 - Los controles externos y la amenaza de castigo no son los únicos medios de inducir a la gente a trabajar en pos de los objetivos a que se haya comprometido.
- 3 - Comprometerse a alcanzar los objetivos es una función de las recompensas asociadas a su logro.
- 4 - El hombre promedio aprende, en las circunstancias adecuadas, no sólo a aceptar, sino también a buscar el cumplimiento del deber.
- 5 - La capacidad de ejercer un grado de imaginación relativamente elevado, de ingenio y de espíritu creador para resolver los problemas de organización, es vasta y no está parcamente distribuida entre la po-

blación.

- 6 - En las condiciones de la moderna vida industrial, - las posibilidades intelectuales del hombre promedio se utilizan parcialmente.

Podemos decir que a nivel empírico Joseph N. Scanlon - (Plan Scanlon) y a nivel teórico Douglas McGregor (Teoría Y) - nos ofrecen una semblanza sobre la idea de la participación, - que si bien no es una idea exclusiva de ellos, si le han dado relevancia como experiencia y como teoría.

Como hemos visto, los principios e ideas expuestos en - relación a la teoría "Y" no son propiamente una innovación en el sentido de haber sido creados o inventados, el mérito de - McGregor es haberlos conjuntado de manera congruente en una - teoría que entra en el campo de las teorías gerenciales y que servirá de marco de referencia a aquellas personas que deseen poner a prueba o ampliar la investigación sobre la participa- ción.

2) LITERATURA RELEVANTE

En un principio nuestra intención fue hacer una revi- - sión en este capítulo, de las investigaciones de tipo experi- mental que tuvieran relación con la participación de los tra- bajadores en las decisiones de la empresa, pero al no encon--

trar antecedentes de investigaciones sobre este tema en el medio laboral, optamos por hacer una revisión de la literatura que hiciera referencia a la participación, encontrando que es muy reducida y que por lo general se menciona como parte de un tema o como referencia en una teoría sobre el comportamiento humano en la industria.

Después de revisar la literatura disponible decidimos que era factible hacer una exposición que abarcara los siguientes aspectos: Una investigación o experiencia relacionada con la teoría "Y", una investigación en nuestro país y resumir la opinión de autores que abordaran en forma relevante el tema del comportamiento humano en el medio laboral.

En un artículo titulado "Un experimento de administración.. La teoría "Y" sometida a prueba - Arthur H. Kuriloff - (12) relata el siguiente experimento:

En la compañía productora de instrumentos de precisión llamada Non-Linear Systems, se empezó adoptando una forma horizontal de organización, con un consejo ejecutivo de 8 consejeros que establecían la estrategia fundamental e iniciaban los actos conducentes a su logro. Cada consejero era responsable de una de las 8 secciones de operación identificadas --

(12) Un experimento de administración. La teoría "Y" sometida a prueba. Artículo de Arthur H. Kuriloff en La Administración de empresas y su personal. E. Marting y D. McDonald. Edit. Roble 1967, pág. 319.

por Drucker como fundamentales para alcanzar los objetivos de cualquier negocio: innovación, presencia en el mercado, lucratividad, productividad, recursos físicos y financieros, actuación y perfeccionamiento de la gerencia, actitud y realización del trabajador y responsabilidad pública.

El consejero directivo se abstenía de intervenir en las actividades tácticas diarias, estas últimas eran obligación de los gerentes de unos 30 departamentos. Todos los departamentos estaban en un solo nivel inmediatamente inferior al consejo directivo. Los gerentes de departamento informaban al consejo directivo en conjunto y no como individuo, y así las relaciones entre los directivos y los gerentes seguían directrices funcionales. Cualquier jefe de departamento podía acudir al consejero directivo a quien interesara el problema de que se tratara. Los gerentes y la mayor parte de los empleados aprendían donde habían de acudir en busca de consejo, no se sentían perturbados al encontrarse hablando a dos o tres vicepresidentes, uno por uno al mismo tiempo, para unir todas las secciones a que afectaba el problema.

Implícita en esta conducta de los negocios de la compañía había una atmósfera de confianza y aceptación mutuas.

Según la filosofía de la teoría "Y" consideraron la administración como asunto en lo fundamental, de enseñanza y adiestramiento y no de dirección y control, controlaron los procesos y no a la gente, para lograr esta clase de control

se examinó a la compañía según los principios de la teoría -- "Y", y la formulación hecha por Maslow de las necesidades humanas.

Dado que las necesidades humanas fisiológicas se pueden atender con dinero, decidieron pagar un sueldo mínimo que fuera suficiente para procurar alimento, vivienda y satisfacción de las demás necesidades físicas procurando que quedara algún sobrante.

Para satisfacer las necesidades de seguridad, trataron de que no hubiera coerciones y al mismo tiempo de que existiera una actitud siempre coherente de la gerencia para lograr una atmósfera tranquila, sin agobios, que indujera a una conducta racional y creadora en todas las operaciones, manteniendo una política de empleo estable.

En cuanto al cumplimiento de las necesidades sociales, utilizaron siempre que fuera posible, una solución de grupos pequeños. El afán de agrupamiento, afiliación, pertenencia al grupo, son deseos que se ven servidos en esta forma.

El método de grupo según comprobaron, es la forma ideal de satisfacer las necesidades del Yo, dentro del grupo se reconoce al hombre por sus excelencias, alcanza una categoría por virtud de las capacidades que haya demostrado.

Cuando se trató de satisfacer el sector más alto de las necesidades humanas, o sea, la realización de sus propias ca-

pacidades se encontraron con el factor que más posibilidades encierra para el crecimiento y la mejoría de las organizaciones: consideraron que la labor fundamental de la administración era enseñar y adiestrar, así que se esforzaron en dar libertad al dormido espíritu creador, alentando a los empleados a que mejoraran sus aptitudes.

También trataron de ordenar el trabajo de manera que los empleados pudieran obtener la satisfacción de realizar un trabajo completo.

La estructura de la organización estaba concebida para animar a la gente a que celebraran juntas de muchas clases a fin de intercambiar informes. Como solamente había una cadena limitada de mando, hacían muy pocos memorandums oficiales y aconsejaban a los empleados que obtuvieran cualquier informe que necesitaran recurriendo a los más capaces de dárselo.

A tres años de iniciado este experimento presenciaron un mejoramiento importante de sus capacidades y recursos, tanto de la gente como de la organización. Cuadruplicaron su producción y no tuvieron más que pequeños baches en la eficiencia cada vez más grande de su capacidad productora.

Haciendo un análisis de este experimento, encontramos que la forma horizontal de organización es más conveniente para facilitar una información fluida y espontánea, tanto ascendente como descendente, aunque por otra parte los puestos ge-

renciales y mandos intermedios adquieren mayor importancia y responsabilidad.

Por otra parte también, tratándose de un plan general - es más probable que exista realmente una atmósfera de confianza y aceptación indispensable para que los problemas sean - - planteados de un nivel operativo a un nivel gerencial o directivo sin inhibiciones ni formalidades que impidan la espontaneidad y eficiencia en la resolución de problemas.

En cuanto a la formulación hecha por Maslow de las necesidades humanas y su aplicación en este experimento, adquieren mayor relevancia las necesidades sociales, del Yo y de -- realización, ya que las fisiológicas y de seguridad son necesidades implícitas en las que la mayoría de los trabajadores-sindicalizados hacen valer sus derechos cada día con más fuerza.

Enseñar y adiestrar es una forma efectiva de crecer individualmente y hacer crecer a la organización, además de encontrarle un sentido más elevado y satisfactorio al trabajo diario.

En síntesis podemos apreciar que al llevar a la práctica las ideas y principios de la teoría "Y" se controlaron los procesos y no a las personas, se consideró la administración como asunto de enseñanza y adiestramiento y no de dirección y control, obteniendo resultados positivos en cuanto a mejorar-

sus capacidades, producción y eficiencia.

Se puede decir que si bien es difícil llevar este tipo de experimentos a las organizaciones laborales por tratarse de un cambio radical desde la estructura de la organización, se pueden trasplantar las ideas expresadas en este experimento, en la medida que cada organización pueda efectuarlas y beneficiarse de ellas.

Como se mencionó anteriormente, nuestro interés está enfocado en los aspectos de participación y cooperación en la empresa, por esa razón consideramos importante destacar de entre los diferentes cambios e ideas descritos en este experimento, la existencia de una atmósfera de confianza y aceptación, así como el considerar la administración como asunto de enseñanza y adiestramiento, dando por resultado el brindar a los trabajadores la oportunidad de emplear sus conocimientos y desarrollar sus habilidades.

Fernando Arias Galicia (1973) en su texto -Administración de Recursos Humanos cita el estudio realizado por Haire, Guiselli y Porter (1966) en donde se aplica una encuesta en 14 países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de su control interno y de permitirles su

participación; encontrando que los gerentes Norteamericanos - tuvieron un mayor promedio en la creencia en la iniciativa de las personas, seguidos de los Japoneses, los Hindues, los Chilenos, los Ingleses, los Argentinos, los Dinamarqueses, los - Noruegos, los Franceses, los Italianos, los Alemanes y los -- Suecos en ese orden.

Arias Galicia, con el mismo cuestionario de Guiselli, - Haire y Porter hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias, de una compañía productora de máquinas para oficina y de otra firma productora de artículos para la industria petrolera.

"Comparados con los grupos de los demás países, los mexicanos estarían colocados en decimotercer lugar con relación a la participación". (13)

Este autor nos habla de la necesidad de adecuar los sis temas a los patrones culturales, evitando generalizar a todas las personas y a todas las situaciones y plantea que de ser - cierta la hipótesis de que la mayor parte de las personas se dedican al trabajo para el cual tienen mayores posibilidades - intelectuales y que a mayor inteligencia corresponde mayor ne cesidad de autoexpresión, la conclusión sería que no todas - las personas ni en todas las ocupaciones se verían impulsadas por un deseo de participación.

Peter F. Drucker (1974) se refiere al comportamiento --

(13) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, 1973. pág. 132.

del hombre en la industria de la siguiente manera: "Debemos - considerar al hombre en su trabajo como ser humano, en otras palabras, debemos poner énfasis en lo humano, concentrar el enfoque en el hombre como un ser moral y social. Como recurso - se le puede -utilizar- a un hombre, no obstante, una persona - sólo puede utilizarse a sí misma. El ser humano tiene control sobre cómo y cuánto trabaja, sobre la cantidad y calidad de la producción participa activamente en el proceso, a diferencia de todos los demás recursos que solamente participan - pasivamente dando una respuesta precondicionada a un impulso - predeterminado, la aportación potencial característica del -- ser humano consiste, al revés que la contribución de la máquina, en su capacidad de pensar, de planear, de utilizar el proprio criterio, de poner en juego la iniciativa individual y de dirigir y controlar su propia conducta". (14)

Las ideas expresadas por este autor concuerdan con una filosofía humanista y de participación considerando a la vez - que es finalmente el trabajador quien conserva la fuerza para conseguir los objetivos de la empresa, es decir, que no puede ser considerado un elemento más de la organización, su capacidad para dirigir su conducta y pensar lo hacen el elemento -- fundamental en toda organización.

(14) Drucker F. Peter. La Gerencia de Empresas. Editorial Sudamericana, 1974, pág. 313.

Este mismo autor se refiere también a la motivación en el trabajo de la siguiente manera: "La base del concepto -manejar a la gente con acierto- debe ser la suposición de que la gente quiere trabajar. No podemos suponer que no quiere trabajar, esto es contrario a lo que sabemos del comportamiento humano, la mayor parte de la gente se desintegra física y moralmente si no trabaja y los que no se desintegran sobreviven intactos porque sus recursos internos los capacitan para generar su propio trabajo. Suponer que la gente no quiere trabajar haría que la tarea de dirigir al trabajador y el trabajo fuese completamente irrealizable". (15)

Si se da por cierto, tal como lo afirma este autor, que el hombre quiere trabajar, la tarea que enfrenta la gerencia es asegurar su participación para movilizar su deseo de trabajar.

Puede resumirse de lo expresado por este autor que el trabajador es un ser social y moral que cumple con las características y condiciones para trabajar, participar y llevar a cabo los objetivos de producción y que es tarea de la gerencia no obstaculizar esta disposición del trabajador, debe plantear las condiciones adecuadas de trabajo, dando al individuo valor como ser inteligente, capaz de crear y de participar.

(15) Idem. La Nueva Sociedad. Editorial Sudamericana 1974, -- pág. 205.

Edgar H. Schein (1972) expone su punto de vista acerca del comportamiento humano en la industria de la siguiente forma:

"Todos los directivos tienen sus ideas acerca de las -- personas, conciente o inconcientemente lo cierto es que operan con una teoría que sirve para indicar como hay que comportarse con los superiores, con los iguales y con los subordinados, su eficacia como buen directivo dependerá del grado en que estos supuestos se adapten a una realidad empírica. Desde el punto de vista histórico los supuestos sobre las personas que operan en una organización, han reflejado posiciones filosóficas sobre el comportamiento humano y han servido de justificación a los sistemas de organización en un momento dado.

Se han dado organizaciones autocráticas en las que el único factor de control de la conducta de los demás era de naturaleza puramente coercitiva. También han existido autocracias benévolas, organizaciones paternalistas y otras igualitarias que deliberadamente distribuían el poder a manos llenas entre los miembros y utilizaban una base racional y legal para constituir la autoridad". (16)

(16) Schein H. Edgar. Psicología de la organización. Editorial Prentice Hall International. 1972, pág. 67.

Este autor hace énfasis en que la interrelación psicológica queda subrayada desde la perspectiva de la organización a través del concepto de autoridad, en el sentido de que la decisión de incluirse en una organización exige aceptar el sistema de autoridad que rige dicha organización.

Sin embargo desde el punto de vista del trabajador, la interrelación psicológica se apoya en la percepción de que él, el trabajador puede influir en la organización, o por lo menos en su situación inmediata, de tal manera que la organización no va a sacar ventaja de él.

Como hemos visto, la idea de participación está muy ligada a los supuestos que todo jefe o gerente en toda organización tiene en relación al comportamiento humano en el ámbito laboral.

Cuando la actitud del jefe y las circunstancias en la organización son propicias, el individuo actúa en forma espontánea y externa sus puntos de vista y opiniones en forma constructiva cooperando con ello a la consecución de metas y objetivos de la empresa.

Se puede resumir la participación dentro del marco de las teorías gerenciales, como una de las corrientes más aceptadas aunque menos comprendidas cabalmente, ya que el punto de partida es una actitud honesta y no un afán de engañar al trabajador para explotarlo más.

3) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para llevar a cabo el presente estudio, se recurrió a una empresa prestadora de servicios funerarios, donde existe la costumbre entre sus trabajadores de recibir propinas al -- terminar el servicio propio de esta empresa.

Esta costumbre motiva frecuentes quejas de parte de las personas que contratan un servicio, debido a que se ven presionadas por los trabajadores en circunstancias difíciles por el estado de ánimo por el que atraviesan.

Las personas que se quejaban por alguna falla en el servicio proporcionado, generalmente hacían mención al asunto de las propinas como una extensión en su reclamación, por lo que aparecía como la causa más frecuente de queja.

En la parte final del servicio, propiamente en la inhumación, intervenían trabajadores del cementerio, que a su vez también recibían propinas, esto servía de escudo a los trabajadores de la empresa cuando se les llamaba la atención, argumentando que eran los trabajadores del cementerio, quienes -- presionaban en forma insistente a los familiares, quienes no distinguían unos de otros.

Para estudiar el problema la empresa deseaba conocer la

proporción real que como causa aislada le correspondía y no como pretexto para hacer más notorio el malestar de las personas que se quejaban por cualquier otra razón. Por otra parte deseaba verificar la versión de que eran los trabajadores del cementerio quienes motivaban las quejas. El paso inicial era contar con un período de tiempo en el cual ningún trabajador de la empresa recibiera propinas.

Por otra parte la gerencia deseaba resolver este problema a través de la participación de los trabajadores como parte de un plan general que emplearía como sistema en sus relaciones con los trabajadores. Este plan debería ser aprobado por el director general, quien se encontraba renuente a aprobarlo, siendo partidario de emplear mayor control y medidas disciplinarias con los trabajadores, condicionando su aprobación a la evidencia que pudiera demostrarle la gerencia en relación a los beneficios de su plan.

Ante esta situación la gerencia se enfrentaba al siguiente problema: demostrar al Director de la empresa que a través de la participación podría obtenerse mayor cooperación de los trabajadores para solucionar problemas que afectan a ambas partes.

Uno de estos problemas era precisamente el de las propinas, así que se diseñó una investigación que resolvería el problema de la gerencia de demostrar al director general el

efecto de la participación sobre la cooperación de los trabajadores, obteniendo adicionalmente información útil para solucionar el problema de las propinas.

CAPITULO II

DISEÑO EXPERIMENTAL

1) OBJETIVO

El objetivo de la presente tesis, es probar nuestra hipótesis, llevando a cabo una investigación con trabajadores de una empresa privada de la Ciudad de México, integrando un estudio experimental con dos grupos de sujetos y empleando como instrumento principal la entrevista individual y protocolos de respuestas.

2) HIPOTESIS

La disposición del trabajador para cooperar con la empresa en la solución de un problema, aumenta cuando el trabajador participa en la solución del problema junto con la empresa.

3) METODO

En razón de que se contaba con un número suficiente de sujetos (ver sujetos) y que el problema era observar el efecto de la participación sobre la cooperación, se consideró factible manipular la participación como variable independiente, dando lugar a la elección del método experimental con 2 grupos de sujetos, control y experimental, que serían desde luego los trabajadores de la empresa a estudiar. Se utilizará -

como instrumento principal de la investigación, la entrevista individual, la cual será estructurada a manera de incluir para el grupo experimental, la variable independiente y para ambos grupos la variable dependiente (ver definición de variables).

Tanto la participación como la cooperación se efectuarán en función de un problema que afecta a empresa y trabajadores, el asunto de las propinas y que para solucionarlo la empresa desea suprimir dicha costumbre, presentando 3 alternativas que son las siguientes:

- Integrar al sueldo una cantidad equivalente a las propinas, que será variable en relación al número de servicios en que intervenga el trabajador.
- Entregar al trabajador el equivalente a las propinas en forma de vales o cupones, que podrán ser canjeados por ropa o alimentos en un almacén determinado.
- Integrar al sueldo el importe de las propinas, reteniéndolo para crear un fondo de ahorro que le será entregado al trabajador periódicamente.

Al presentar estas alternativas y pedirles que elijan una de ellas a los sujetos del grupo experimental, se les está

dando la oportunidad de participar en la solución de este problema.

Por otra parte se pedirá a los sujetos de ambos grupos que indiquen el número de días que estarán dispuestos a no recibir propinas, con el objeto de ayudar a la empresa a analizar y solucionar este problema, manifestando así su disposición a cooperar con ella en la solución a dicho problema.

El período de tiempo que se requería para esclarecer la proporción real de quejas por causa de las propinas, se desconocía de tal manera que se consideró conveniente diseñar la escala de 1 a 10 días para establecer un margen razonable, -- que no fuera a parecer una solicitud exagerada de la empresa y en cambio diera confianza y libertad para una respuesta espontánea y honesta.

Por otra parte la escala de 1 a 10 sería más identificable para cualquier persona como algo natural y razonable en razón de su facilidad de cuantificación.

Para complementar la investigación se empleó como instrumento principal la entrevista individual, que será estructurada en 3 secciones que son las siguientes: Actualización de expedientes; (ver protocolo de actualización de expedientes). Esta sección se ideó como justificación para llevar a

cabo la entrevista a todos los sujetos, sin hacer aparente el motivo real, ya que no es deseable anticipar a los sujetos -- que se trata de una investigación y menos que se enteren del motivo a investigar, ya que podría alterar la ejecución espontánea y honesta de los sujetos, estando de por medio un interés de tipo económico como es el ingreso por propinas.

La sección de participación, que es la variable independiente (ver definición de variables) se efectuará con los sujetos del grupo experimental únicamente. Esta sección seguirá inmediatamente a la anterior en el caso del grupo experimental.

La sección de cooperación, o sea la variable dependiente se realizará con todos los sujetos, es decir con los dos grupos y seguirá inmediatamente a la participación en el caso del grupo experimental y para el grupo control seguirá después de la actualización de expedientes.

Se puede decir que esta investigación se diseñó de acuerdo a las circunstancias imperantes en esta empresa, el apremio de la dirección general hacia la gerencia para obtener la información requerida sobre la alternativa más aceptada para substituir la costumbre de las propinas y dar solución a ese problema, otra información que era urgente obtener,

el número de días que están dispuestos a no recibir propinas - los trabajadores, como ya se mencionó, para esclarecer la proporción real de motivos de queja y verificar la versión de -- los trabajadores. Cabe aclarar que la gerencia se oponía a - compensar a los trabajadores en el tiempo que no recibieran - propinas, para no crear antecedentes y entorpecer su plan participativo. Finalmente y como problema fundamental y origen - de nuestra hipótesis, demostrar la acción de la participación de los trabajadores y su efecto sobre su cooperación con la - empresa, para convencer a la dirección de la empresa y obte- - ner su aprobación al plan participativo de la gerencia.

4) DEFINICION DE VARIABLES

Variable independiente: La participación del trabaja- - dor en la solución del problema de las propinas.

En la entrevista individual que se hará a cada sujeto - del grupo experimental (ver material empleado) se destinará - una sección a la participación, que consistirá en lo siguien- - te:

El trabajador será enterado por el representante de la - empresa, de la siguiente consigna: - La empresa está conside- - rando 3 alternativas para substituir la costumbre de las pro-

pinas y darle solución a este problema, deseamos pedirle su -
opinión acerca de ellas -.

El trabajador será enterado de las alternativas que pre-
senta la empresa en forma verbal, a la vez que se le presen-
tan por escrito (ver protocolo de alternativas).

El trabajador opinará sobre las alternativas.

Seleccionará una de las alternativas, señalándola en el
protocolo.

Variable dependiente: La disposición del trabajador pa-
ra cooperar con la empresa en la solución del problema de las
propinas.

En la entrevista individual que se hará a los sujetos -
de los dos grupos (ver material empleado) se destinará una --
sección a la cooperación que consistirá en lo siguiente:

El trabajador será enterado por el representante de la-
empresa, de la siguiente consigna: - Para dar solución al pro-
blema de las propinas, la empresa necesita esclarecer que pro-

porción de las quejas que se reciben, corresponde realmente a este motivo, por lo que se solicita su cooperación, ya que se requiere que por un lapso de tiempo ningún trabajador las reciba -.

El trabajador indicará en una escala que va de 1 a 10 - días, el tiempo que estará dispuesto a no recibir propinas, - señalando con una X en el protocolo de respuesta (ver protocolo de número de días).

VARIABLES ESPECÍFICAS A CONTROLAR: La comunicación entre los sujetos.

Para contar con el desempeño espontáneo y sincero de los sujetos en la entrevista, es necesario evitar que los sujetos entrevistados enteren a los que aún no lo han sido, del contenido de la misma.

Se darán instrucciones al jefe inmediato de los sujetos para que asigne tareas que los mantengan aislados. Labores que son habituales como son: mensajería, tramitación, reparación de vehículos y mantenimiento de instalaciones, son tareas cotidianas que se turnan entre todos los trabajadores y que se tratará de asignarlas a los sujetos conforme sean entrevistados, además al nombrar a quienes intervengan en un servicio de inhumación se tratará de no mezclar a los entrevistados con los otros y por último se procurará entrevistar cada día a los sujetos que descansaron el día anterior.

La comunicación entre sujetos y entrevistador. Esta comunicación deberá apegarse estrictamente al diseño de la entrevista para evitar información en ambos sentidos que pueda ser interpretada por los sujetos como sugerencia para orientar su respuesta, el tiempo estimado para cada sección de la entrevista deberá ser observado.

5) SUJETOS

Para la presente investigación se cuenta con 50 sujetos, que son la totalidad de los trabajadores que desempeñan labores semejantes relacionadas con la actividad propia de la empresa, es decir que su labor principal es conducir físicamente el servicio de que se trata, bien sea conduciendo un vehículo, soportando el féretro, cargando arreglos florales o complementando algunos trámites.

Como regla general todos los sujetos estudiaron la instrucción primaria.

El promedio de edad de los sujetos es de 32 años.

El promedio de antigüedad en la empresa es de 9 años.

El principal control que se establecerá para la uniformidad de los sujetos es que todos deberán contar con ingresos extras por concepto de propinas, ingresos que se obtienen en forma general para el grupo que interviene en un servicio de-

inhumación y que es de 6 personas, así que la cantidad que se recibe se reparte equitativamente entre los trabajadores que intervinieron en ese servicio, sin importar edad, antigüedad o cualquier otra posible diferencia entre ellos.

En cuanto a su relación laboral con la empresa, tampoco existe diferencia en sueldo o jerarquía, siendo responsabilidad del jefe del departamento de servicios, al cual pertenecen los sujetos, de programar en que servicio de inhumación interviene cada trabajador, llevando un registro diario para igualarlos y evitar conflictos por preferencias o distinciones.

Aunque existe sindicato de trabajadores, las relaciones con la empresa son cordiales y se limitan a aspectos formales y de trámite, por lo que no representan hasta ahora, influencia determinante entre los trabajadores.

6) ESCENARIO

Las entrevistas a los sujetos del presente estudio, se llevaron a cabo en un privado aproximadamente de 3 a 3 metros, que cuenta con un escritorio y varias sillas, bien iluminado y aislado de ruidos e interrupciones.

Este privado se encuentra ubicado en el área de oficinas administrativas, a donde acudieron los sujetos uno por --

uno, de acuerdo a un programa establecido (ver procedimiento) ya que el departamento de servicios y transportes al que pertenecen los sujetos se encuentra distante del área donde se llevó a cabo la investigación.

7) MATERIAL EMPLEADO

Dado que para manipular nuestra variable independiente, era necesario establecer una interrelación con los sujetos, se eligió como instrumento principal de la investigación la entrevista individual, la cual se estructuró en tres secciones:

- 1) Actualización de expedientes
- 2) Participación
- 3) Cooperación

La entrevista se inicia con la sección 1) actualización de expedientes (ver protocolo de actualización de expedientes) para todos los sujetos. A cada sujeto se le mencionó -- que el motivo de la entrevista era el de actualizar su expediente en lo referente a conocimientos y experiencia de trabajo, lo cual se hizo de manera sencilla para abreviar tiempo y evitar establecer comunicación fuera del contexto de la entrevista con el sujeto.

El objeto de esta sección fue contar con un motivo para entrevistar a los sujetos, sin hacer aparente el motivo real, evitando así la posible predisposición hacia la entrevista.

Se estimó un tiempo de aplicación para esta sección de 5 minutos.

Inmediatamente después de la sección anterior, continuó la entrevista con la sección 2) participación; únicamente para los sujetos del grupo experimental, con quienes se implementó la variable independiente (ver definición de variables).

Se estimó un tiempo de aplicación para esta sección de 5 minutos.

Inmediatamente después de la sección anterior para los sujetos del grupo experimental e inmediatamente después de la sección 1) actualización de expedientes, para los sujetos del grupo control, continuó la entrevista con la sección 3) cooperación; para todos los sujetos, con quienes se implementó la variable dependiente (ver definición de variables).

Se estimó un tiempo de aplicación para esta sección de 5 minutos.

Tiempo total estimado de la entrevista para cada sujeto del grupo experimental; 15 minutos.

Tiempo total estimado de la entrevista para cada sujeto del grupo control; 10 minutos.

Para la actualización de expedientes se diseñó un protocolo (protocolo No. 1) que además de servir como justificación para la entrevista, tiene una utilidad real para el empresa, pues si bien en la solicitud de empleo se obtiene esta información, con el transcurso del tiempo los trabajadores van adquiriendo otros conocimientos y habilidades, además de la experiencia propia del trabajo. Por otra parte ayuda a establecer confianza en las relaciones laborales, ya que los trabajadores se dan cuenta que la empresa se preocupa por valorarlos con bases objetivas.

Las alternativas de solución al problema de las propinas, se presentaron a los sujetos por escrito (protocolo No. 2) y se diseñó un protocolo para registrar las respuestas de los sujetos del grupo experimental (protocolo No. 3).

En cuanto a la cooperación de los sujetos para solucionar el asunto de las propinas, sección 3 de la entrevista, se diseñó un protocolo para presentar a los sujetos la escala de 1 a 10 días, donde indicarían con una X su respuesta (protocolo No. 4).

En la figura No. 1 se muestra un diseño esquemático de la entrevista individual, instrumento principal de la investigación.

VARIABLE	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
	ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES	ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES
VARIABLE INDEPENDIENTE	PARTICIPACION - Comunicación al <u>su</u> jeto que la empre- sa desea su opinión. - Presentación de al- ternativas. - Petición de su opi- nión. - Selección de alter- nativa.	
VARIABLE DEPENDIENTE	COOPERACION - Solicitud de su -- cooperación al su- jeto, por requerir se que por un tiem- po ningún trabaja- dor reciba propi-- nas. - Presentación esca- la de 1-10 días. - Marcar con una X - el número de días- que está dispuesto a no recibir propi- nas.	COOPERACION - Solicitud de su - cooperación al <u>su</u> jeto, por reque-- rirse que por un- tiempo ningún tra- bajador reciba -- propinas. - Presentación esca- la 1-10 días. - Marcar con una X- el número de días que está dispues- to a no recibir - propinas.

FIGURA No. 1.- Diseño esquemático de entrevista individual ins-
trumento principal de la investigación.

ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES

ENTREVISTA para actualizar los expedientes personales en cuanto a conocimientos y experiencia de trabajo.

I CONOCIMIENTOS	OBSERVACIONES
1) Escolares	
Primaria	-----
Secundaria	-----
Preparatoria	-----
Profesional	-----
Otro	-----
2) Técnicos	
Mecánica	-----
Electricidad	-----
Pintura	-----
Plomería	-----
Otro	-----
3) Administrativos	
Contabilidad	-----
Cobranzas	-----
Almacén	-----
Archivo	-----
Otro	-----
II EXPERIENCIA DE TRABAJO	
1) Antigüedad en el puesto	
Menos de 1 año	-----
De 1 a 3 años	-----
Más de 3 años	-----
2) Reporte de su trabajo	
Lo domina bien	-----
Lo domina un poco	-----
No lo domina	-----
3) Otras actividades que domina	
Manejar	-----
Tramitar	-----
Tratar público	-----
Otra	-----

ALTERNATIVAS QUE PRESENTA LA EMPRESA PARA DAR
SOLUCION AL PROBLEMA DE LAS PROPINAS

- 1) Integrar al sueldo una cantidad equivalente a las - propinas, que será variable en relación al número de servicios en que intervenga el trabajador.

- 2) Entregar al trabajador el equivalente a las propinas en forma de vales, o cupones, que podrán ser canjeados por ropa o alimentos en un almacén determinado.

- 3) Integrar al sueldo el importe de las propinas, reteniéndolo para crear un fondo de ahorro que le será - entregado al trabajador periódicamente.

ALTERNATIVAS PROPUESTAS POR LA EMPRESA

SUJETO	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
TOTAL:			

LA EMPRESA DESEA ESTUDIAR EL PROBLEMA DE LAS PROPINAS, PARA -
ESTO REQUIERE QUE NADIE LAS RECIBA DURANTE UN PERIODO DE TIEM-
PO DETERMINADO, POR LO QUE SOLICITA SU COOPERACION PARA QUE IN
DIQUE EL TIEMPO QUE ESTA DISPUESTO A NO RECIBIRLAS.

1 DIA	
2 DIAS	
3 DIAS	
4 DIAS	
5 DIAS	
6 DIAS	
7 DIAS	
8 DIAS	
9 DIAS	
10 DIAS	

MARQUE CON UNA X EL-
NUMERO DE DIAS DURAN
TE LOS CUALES ESTA -
UD. DISPUESTO A NO -
RECIBIR PROPINAS.

8) PROCEDIMIENTO

PRIMERA FASE. Selección de la muestra.

Para esta investigación se contó con 50 sujetos, que integran la totalidad de trabajadores de la empresa que desarrollan labores semejantes relativas a la actividad propia de la empresa.

Se procedió a formar dos grupos de 25 sujetos cada uno, el grupo control y el grupo experimental, contando para esto con una tabla de números al azar.

Se elaboró una relación para identificar a que grupo -- pertenecía cada sujeto.

SEGUNDA FASE. Programación de entrevistas.

Como se mencionó en -Material Empleado- cada entrevista a sujetos del grupo experimental llevaría 15 minutos, lo que totaliza 6 horas 15 minutos y cada entrevista a sujetos del grupo control llevaría 10 minutos, lo que totaliza 4 horas 10 minutos. Es decir que se requerían un total de 10 horas 25 minutos de tiempo efectivo de entrevistas, sin contar desde luego intervalos entre las entrevistas.

Para contar con los sujetos en las primeras horas de la mañana, que era cuando había mayor disponibilidad, de acuerdo a la programación de los servicios y aunque su hora de entra-

da es a las 8.00 a.m. la mayor parte de sus actividades empiezan entre 10.00 y 11.00 a.m. se dispuso efectuar la investigación en 3 días, entrevistando a 18 sujetos el primer día, 16 el segundo día y 16 el tercer día.

Se entregó al jefe inmediato de los sujetos una copia de la relación donde se identificaban los dos grupos de sujetos, dándole instrucciones de enviar al privado donde se efectuaban las entrevistas un sujeto a la vez, alternando los dos grupos y procurando que mientras uno de ellos era entrevistado, el siguiente permaneciera fuera del privado a la espera de su turno, procedimiento que se verificaba con una relación igual a la del jefe de los sujetos y tratando de apegarse al tiempo especificado para cada entrevista.

De esta forma se entrevistaron el primer día, nueve sujetos del grupo experimental y nueve del grupo control, para totalizar 3 horas 45 minutos de tiempo efectivo de entrevistas.

El segundo día se entrevistaron 8 sujetos del grupo experimental y 8 del grupo control, para totalizar 3 horas 20 minutos de tiempo efectivo de entrevistas.

El tercer día igualmente se entrevistaron 8 sujetos del grupo experimental y 8 del grupo control, para totalizar también 3 horas 20 minutos de tiempo efectivo de entrevistas.

TERCERA FASE. Recolección de datos

Entrevistas a sujetos del grupo experimental.- Se recibió al sujeto en el privado y se le pidió que tomara asiento frente al escritorio. Se le informó que el motivo principal de la entrevista era actualizar su expediente personal y tratar posteriormente otro asunto.

Enseguida se pidió al sujeto información para llenar el protocolo No. 1 referente a conocimientos y experiencia de -- trabajo.

Tiempo aproximado de entrevista 5 minutos. Se retiró - el protocolo.

Enseguida se comunicó al sujeto lo siguiente: La empresa está considerando 3 alternativas para substituir la costumbre de las propinas y dar solución a este problema, deseamos pedirle su opinión acerca de ellas.

Se presentó al sujeto el protocolo No. 2 donde aparecen escritas, a la vez que se le comunicaron verbalmente las siguientes alternativas:

- 1) Integrar al sueldo una cantidad equivalente a las propinas, que será variable en relación al número de servicios en que intervenga el trabajador.
- 2) Entregar al trabajador el equivalente a las propinas en forma de vales o cupones, que podrán ser can

jeados por ropa o alimentos en un almacén determinado.

- 3) Integrar al sueldo el importe de las propinas, reteniéndolo la empresa, para crear un fondo de ahorro que le será entregado al trabajador periódicamente.

Se repitió la lectura de las alternativas, pidiendo al sujeto que preguntara en caso de duda o aclaración, en la pausa que se haría al final de cada una de ellas.

Se le solicitó su opinión acerca de las alternativas.

Seguidamente se pidió al sujeto que seleccionara una alternativa.

Se registró su respuesta en el protocolo No. 3.

Tiempo aproximado de entrevista 10 minutos. Se retiraron los protocolos 2 y 3.

Seguidamente se comunicó al sujeto lo siguiente: Para dar solución al problema de las propinas, la empresa necesita esclarecer qué proporción de las quejas que se reciben corresponde realmente a esta causa, por lo que solicitamos su cooperación, ya que es necesario que por un tiempo ningún trabajador reciba propinas.

Se presentó al sujeto el protocolo No. 4 a la vez que se le pidió que indicara en la escala que va de 1 a 10 días, el tiempo que está dispuesto a no recibir propinas, señalando

con una X el número de días.

Tiempo aproximado de entrevista 15 minutos. Se da por-terminada la entrevista.

Entrevista a sujetos del grupo control. Se recibió al sujeto en el privado y se le pidió que tomara asiento frente al escritorio.

Se le informó que el motivo principal de la entrevista era actualizar su expediente personal y tratar posteriormente otro asunto.

Enseguida se pidió al sujeto información para llenar el protocolo No. 1 referente a conocimientos y experiencia de --trabajo.

Tiempo aproximado 5 minutos. Se retiró el protocolo No. 1.

Seguidamente se comunicó al sujeto lo siguiente: Paradar solución al problema de las propinas, la empresa necesita esclarecer qué proporción de las quejas que se reciben corresponde realmente a esta causa, por lo que solicitamos su cooperación, ya que es necesario que por un tiempo ningún trabajador reciba propinas.

Se presentó al sujeto el protocolo No. 4 a la vez que se le pidió que indicara en la escala que va de 1 a 10 días, el tiempo que esté dispuesto a no recibir propinas, señalando

con una X el número de días.

Tiempo aproximado de entrevista 10 minutos. Se da por terminada la entrevista.

9) TRATAMIENTO ESTADISTICO

Dado que ambos grupos fueron seleccionados al azar de una misma población y lo que buscamos es comparar las ejecuciones de los dos grupos, empleamos la técnica de análisis de la varianza.

La relación básica sobre el cual se basa la teoría del análisis de la varianza, es la relación que existe entre la variabilidad de las medias y la variabilidad de las calificaciones individuales.

HIPOTESIS NULA.- La disposición del trabajador para cooperar con la empresa en la solución de un problema, no varía cuando el trabajador participa en la búsqueda de la solución junto con la empresa.

Para probar la hipótesis nula de que la media verdadera o real de un grupo es igual a la media verdadera o real del otro, se debe encontrar la varianza de las medias (S_M^2), encontrar la varianza de las calificaciones individuales (S^2) y después buscar el valor de la razón NS_{M2}/S^2 .

Donde:

N = número de calificaciones en cada grupo.

S_M^2 = varianza de las medias.

S^2 = varianza de las calificaciones individuales.

Si las medias verdaderas o reales son iguales, entonces la razón NS_M^2/S^2 se distribuye como F y tendrá un promedio de razón F de 1.00. Sólo el 5% de las veces (suponiendo que las medias reales son iguales) se obtendrá un valor F mayor que el dado en la tabla. Si la F es mayor que la dada en la tabla, es rechazada la hipótesis nula y se concluye que las medias verdaderas o reales no son iguales.

Al usar las fórmulas, calculamos inicialmente sumas de cuadrados, una suma de cuadrados es similar a una varianza porque podemos partir las diferencias entre una calificación original y la gran media en dos partes:

$$TOT_{sc} = eg_{sc} + ig_{sc}$$

Donde:

TOT_{sc} = Suma total de los cuadrados o medida de la varia
bilidad.

eg_{sc} = Suma de los cuadrados entre los grupos, basada-
en la variabilidad de las medias

ig_{sc} = Suma de los cuadrados intragrupos, basada en la
variabilidad de las calificaciones individuales.

CAPITULO III

RESULTADOS

CALIFICACIONES INDIVIDUALES
GRUPO EXPERIMENTAL

SUJETO	DIAS
1	10
2	3
3	10
4	10
5	7
6	10
7	7
8	10
9	10
10	10
11	10
12	10
13	7
14	10
15	10
16	3
17	10
18	10
19	10
20	10
21	10
22	7
23	10
24	10
25	9
TOTAL ΣfX	223
MEDIA M	8.92

TABLA 1.- Registro de las respuestas de los sujetos del grupo-experimental. Número de días que están dispuestos a no recibir propinas, en una escala que va de 1 a 10-días.

CALIFICACIONES INDIVIDUALES
GRUPO CONTROL

SUJETO	DIAS
1	5
2	3
3	10
4	10
5	3
6	10
7	6
8	3
9	4
10	10
11	10
12	6
13	10
14	3
15	10
16	3
17	5
18	4
19	10
20	10
21	3
22	10
23	6
24	4
25	10
TOTAL Σ FX	168
MEDIA \bar{M}	6.72

TABLA 2.- Registro de las respuestas de los sujetos del grupo-control. Número de días que están dispuestos a no recibir propinas, en una escala que va de 1 a 10 - días.

ALTERNATIVAS PROPUESTAS POR LA EMPRESA

SUJETO	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
1	X		
2	X		
3		X	
4			X
5		X	
6	X		
7		X	
8	X		
9			X
10	X		
11		X	
12	X		
13		X	
14		X	
15			X
16			X
17	X		
18	X		
19		X	
20			X
21		X	
22	X		
23	X		
24		X	
25			X
TOTAL	10=40%	9=36%	6=24%

TABLA 3.- Registro de las respuestas del grupo experimental -- elección de una alternativa de solución al problema de las propinas.

DIAS	SUJETOS GRUPO EXPERIMENTAL	SUJETOS GRUPO CONTROL	TOTAL DE SUJETOS	%
10	18	11	29	58
9	1	0	1	2
8	0	0	0	0
7	4	0	4	8
6	0	3	3	6
5	0	2	2	4
4	0	3	3	6
3	2	6	8	16
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
0	0	0	0	0
TOTAL	25	25	50	100%

TABLA 4.- Total de sujetos distribuidos de acuerdo al número de días que están dispuestos a no recibir propinas en una escala que va de 1-10 días.

GRUPO EXPERIMENTAL

X	f	fX	fX ²
10	18	180	1800
9	1	9	81
8	0		
7	4	28	196
6	0		
5	0		
4	0		
3	2	6	18
2	0		
1	0		
0	0		

$$N = 25 \quad \Sigma fX = 223 \quad \Sigma fX^2 = 2095 \quad M = 8.92$$

$$S^2 = \frac{\Sigma fX^2 - \frac{(\Sigma fX)^2}{N}}{N-1}$$

$$S^2 = \frac{2095 - \frac{(223)(223)}{25}}{24}$$

$$S^2 = \frac{2095 - 1989}{24}$$

$$S^2 = 4.4$$

GRUPO CONTROL

X	f	fX	fX ²
10	11	110	1100
9	0		
8	0		
7	0		
6	3	18	108
5	2	10	50
4	3	12	48
3	6	18	54
2	0		
1	0		
0	0		

$$N = 25 \quad \Sigma fX = 168 \quad \Sigma fX^2 = 1360$$

$$M = 6.72$$

$$S^2 = \frac{\Sigma fX^2 - \frac{(\Sigma fX)^2}{N}}{N-1}$$

$$S^2 = \frac{1360 - \frac{(168)(168)}{25}}{24}$$

$$S^2 = \frac{1360 - 1128}{24}$$

$$S^2 = 9.6$$

Suma de todas las calificaciones

$$\frac{KN}{11} \sum \sum X = 391$$

Elevando al cuadrado y sumando

$$\frac{KN}{11} \sum \sum X^2 = 3455$$

Factor de corrección FC

$$FC = \frac{\frac{KN}{11} (\sum \sum X)^2}{KN} = \frac{(391)^2}{50} = 3057$$

Suma total de los cuadrados TOT_{sc}

$$TOT_{sc} = \frac{KN}{11} \sum \sum X^2 - \frac{(\sum \sum X)^2}{KN} = \frac{KN}{11} \sum \sum X^2 - FC$$

$$TOT_{sc} = \frac{KN}{11} \sum \sum X^2 - FC = 3455 - 3057 = 398$$

Suma de los cuadrados intergrupos eg_{sc}

$$eg_{sc} = \frac{\sum (\sum X)^2}{N} - FC$$

$$eg_{sc} = \frac{168^2 + 223^2}{25} - FC = \frac{28224 + 49729}{25} - 3057$$

$$eg_{sc} = 3118 - 3057 = 61$$

Suma de los cuadrados intragrupos ig_{sc}

$$ig_{sc} = \frac{KN}{11} \sum \sum X^2 - \frac{\sum (\sum X)^2}{N}$$

$$ig_{sc} = TOT_{sc} - eg_{sc} = 398 - 61 = 337$$

El siguiente paso fue construir una tabla de procedencia u origen. Esta tabla nos permite presentar nuestros cálculos en forma concisa:

Procedencia	sc	gl	mc	F
eg	61	1	61	8,71
ig	337	48	7	
TOT	398	49		

La primera columna de la tabla muestra la procedencia u origen de las diversas sumas de cuadrados ubicados en la segunda columna encabezada por sc.

La tercera columna está encabezada por los gl o grados de libertad, que es siempre uno menos que el número total de calificaciones.

La cuarta columna muestra las medias cuadradas, es decir los gl asociados con cada suma de cuadrados, divididos entre dicha suma de cuadrados.

Dividimos ig_{mc} entre ig_{mc} para obtener la razón F

$$\frac{61}{7} = 8.71$$

Valor F tabulado 4.04 al nivel de significancia de 0.05.

La F obtenida 8.71 es mayor que la F tabulada de 4.04 y por esta razón rechazamos la hipótesis nula. Al rechazar la hipótesis nula concluimos que las medias verdaderas o reales si difieren.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1) CONCLUSIONES

El tema de la participación de los trabajadores es extenso, el enfoque que se le dió en este trabajo nos permitió centrar la investigación en un punto de interés para el psicólogo del trabajo; demostrar que a través de la participación se puede lograr mayor cooperación de los trabajadores, ayudando de esta manera a la gerencia a obtener la aprobación para desarrollar su plan participativo.

De acuerdo con la teoría "Y" que nos ha servido de marco de referencia, en un plano ideal, empresa y trabajadores deberían coincidir en metas y objetivos. Esta modesta investigación no pretende afirmar que por medio de la participación se puede solucionar cualquier problema en la empresa, -- tampoco se pretende afirmar que sea la única forma de obtener la cooperación de los trabajadores, pero si podemos decir que es una forma de buscar el cambio, con miras a probar un sistema basado en demostrar confianza en las posibilidades de los trabajadores como seres humanos, con capacidad para pensar, - adquirir responsabilidades y cooperar con la empresa. En este contexto se puede tratar de armonizar los intereses de la empresa con los de los trabajadores, que debe ser uno de los objetivos del psicólogo del trabajo.

Muchas aportaciones a la ciencia comenzaron poniendo a-

prueba postulados que parecían obvios, nuestra pequeña aportación a la psicología del trabajo es haber puesto a prueba a la participación como elemento característico de una teoría gerencial, la teoría "Y" señalando un camino para mejores y más amplias investigaciones.

En cuanto al problema que sirvió de marco para desarrollar nuestra investigación, que es la costumbre de los trabajadores de recibir propinas, puede decirse que, si bien no era el objetivo principal de esta tesis resolverlo o plantear una solución total, si se obtuvo información, que será de utilidad para la empresa y que con seguridad tomará en cuenta en el momento que decida solucionar el problema.

En el desarrollo de las entrevistas al grupo experimental, los sujetos fueron enterados de la idea de suprimir la costumbre de recibir propinas, sin haberse presentado algún caso en el que el sujeto rechazara esta idea, continuando con la participación.

Al enterarse de las alternativas, hubo comentarios que en general servían para aclarar algunos términos o conceptos, como: "integrar al sueldo", "en que almacén se canjearán los vales", "cada cuanto se entregará el ahorro" en los casos en que era procedente la respuesta para aclarar un término, se hizo dicha aclaración y en los casos en que no se contaba con la respuesta se hizo saber a los sujetos que era una etapa --

inicial del estudio del problema y aún no se tenía dicha respuesta.

10 sujetos, es decir 40% del grupo experimental eligieron la alternativa No. 1:

Integrar al sueldo una cantidad equivalente a las propinas, que será variable en relación al número de servicios que intervenga el trabajador.

9 sujetos, o sea el 36% del grupo experimental eligieron la alternativa No. 2:

Entregar al trabajador el equivalente a las propinas en forma de vales o cupones, que podrán ser canjeados por ropa o alimentos en un almacén determinado.

6 sujetos, que representan el 24% del grupo experimental eligieron la alternativa No. 3:

Integrar al sueldo el importe de las propinas, reteniendo para crear un fondo de ahorro que le será entregado al trabajador periódicamente.

Es decir, que la alternativa No. 1, fué la más aceptada, por escasa diferencia con la alternativa No. 2, siendo más marcada la diferencia con la alternativa No. 3.

En todo caso, los sujetos mostraron estar dispuestos a substituir la costumbre de recibir propinas, por una alternativa.

Al solicitar su cooperación a los sujetos de ambos grupos, para que por un tiempo no recibieran propinas, todos los sujetos eligieron un número, sin haberse presentado algún caso en el que el sujeto eligiera 0 días.

De los datos concentrados en la Tabla No. 4 observamos que 18 sujetos del grupo experimental y 11 sujetos del grupo control eligieron como respuesta 10 días.

Es decir que cuando menos 29 sujetos que representan el 58% del total están dispuestos a no recibir propinas en el lapso máximo que corresponde a 10 días.

En cuanto al objetivo principal de esta tesis que era probar nuestra hipótesis, se cuantificaron las respuestas de los sujetos al marcar con una X el número de días en el protocolo No. 4, determinando el tiempo que están dispuestos a no recibir propinas, manifestando así en que medida están dispuestos a cooperar con la empresa en la solución del problema.

Al comparar las ejecuciones de los 2 grupos, observamos que las calificaciones o sea el número de días, del grupo experimental totalizan un número mayor que las calificaciones del grupo control, dado que los 2 grupos tienen el mismo número de sujetos, la media del grupo experimental es mayor que la media del grupo control.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir -

que se logró el objetivo al probar nuestra hipótesis y que en circunstancias iguales a las descritas en la presente investigación es posible reproducir este experimento con resultados similares, es decir que la participación del trabajador en la solución de un problema junto con la empresa si determina un aumento en su disposición para cooperar con la empresa en la solución de dicho problema.

2) SUGERENCIAS

Llevar a cabo una investigación con trabajadores de una empresa, en su horario de trabajo y ante circunstancias reales dentro de la actividad laboral, implica obtener la aprobación de los distintos niveles de autoridad, además planear cuidadosamente cada paso que se va a dar. La gente que tiene la responsabilidad de llevar adelante los objetivos de la empresa, por lo general no ve con buenos ojos una interferencia con su programa de trabajo y menos si no entiende cual es el motivo.

Tratando de no descuidar el objetivo, diseño y procedimiento de la investigación, es necesario tener presente que tanto empresa como trabajadores están cumpliendo con sus propios objetivos, por lo que no es posible contar con todos los factores y circunstancias que exigiría una rigurosa metodología.

Es preciso conocer a fondo a la empresa, su actividad, su problemática y a quienes laboran en ella, para aprovechar al máximo las circunstancias y el tiempo adaptando la investigación a las características particulares de la empresa.

Una variable a controlar era la comunicación entre los sujetos entrevistados con los que aún no lo habían sido, para evitar que fueran enterados del contenido de la entrevista, -

ya que podría afectar su desempeño espontáneo y sincero.

Se tomarón diversas medidas para controlar esta situación, aún así es posible que no se haya logrado en forma absoluta.

Una solución sería emplear varios entrevistadores, para efectuar las entrevistas en el mismo día, en el presente caso, ésto no fué posible debido a circunstancias propias de la empresa.

Tratando de mantener constantes las circunstancias en nuestra investigación, efectuamos las entrevistas con un mínimo de tiempo para hacerlas lo más objetivas posible, evitando una interrelación fuera del contexto de la investigación, aún cuando en lo referente a la participación los sujetos podían hacer comentarios para aclarar dudas o dar su opinión acerca de las alternativas que debido a la diversidad y a la condición de libertad para hacerlo no se integraron como respuestas.

Nuestra investigación habría sido mucho más completa, haciendo una revisión de todas las teorías gerenciales, ya que el presente tema entra en este campo, sin embargo dicha revisión por sí sola sería tarea para una ardua y completa investigación.

Nuestra intención fué centrarnos en la participación como elemento específico de la teoría "Y", no obstante, apuntamos que para una futura investigación sería muy interesante -abordar la participación desde el punto de vista de las diferentes teorías gerenciales.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas, México, 1973.
- 2.- ARIAS GALICIA FERNANDO
Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias -
de la Administración y del Comportamiento.
Editorial Trillas, México, 1974.
- 3.- ARGYRIS CHRIS
Organizational Leader Ship and Participation in Management.
The Journal of business, vol. 28 n.ºm. 1 New York, 1955.
- 4.- BACHRACH A.J.
Como Investigar en Psicología
Ediciones Morata, Madrid, 1966
- 5.- BENNIS WARREN G.
Desarrollo Organizacional
Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- 6.- BUNGE MARIO
La Ciencia su Método y su Filosofía.
Ediciones siglo veinte, Buenos Aires, 1970.
- 7.- DEUTSCH M.
Cooperation and trust: Some theoretical notes
Nebraska symposium on motivation
volumen 10 Lincoln University, Nebraska Press, 1962.
- 8.- DRUCKER PETER F.
La Gerencia de Empresas
Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1974.

- 9.- DRUCKER PETER F.
La Nueva Sociedad
Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1974.
- 10.- DUNNET MARVIN D.
Psicología Industrial
Editorial Trillas, México, 1972.
- 11.- FRIEDMAN GEORGES
Tratado de Sociología del Trabajo
Fondo de Cultura Económica, México, 1963.
- 12.- GARCIA MANZANO OSCAR
Administración y Desarrollo Gerencial
Fondo Editorial Coparmex, México, 1977.
- 13.- GUZMAN VALDIVIA ISAAC
La Sociología de la Empresa
Editorial Jus, México, 1963.
- 14.- HYMAN RAY
Carácter de la Investigación Psicológica
Editorial UTEHA, México, 1965.
- 15.- KRULEE GILBERT K.
Cooperation Through Participation.
The journal of business, vol. 28 núm, 2, New York, 1955.
- 16.- LAMBERT WILLIAM W.
Psicología Social
Editorial UTEHA, México, 1964.
- 17.- LESIEUR FREDERICK G.
The Scanlon plan, Cambridge Mass.
New York Technology press and John Wiley & son Inc. 1958.
- 18.- MANN LEON
Elementos de Psicología Social
Editorial Limusa Wiley, México, 1972.

- 19.- MARTING ELIZABETH
Participación del Trabajador, la Experiencia del Plan --
Scanlon.
Editorial Roble, México, 1967.
- 20.- MARTING ELIZABET
Un Experimento de Administración, la Teoría "Y" sometida
a prueba.
Editorial Roble, México, 1967.
- 21.- MASLOW A.H.
Motivation and Personality
Harper & brothers, New York, 1954.
- 22.- MC GREGOR DOUGLAS
El Aspecto Humano de las Empresas
Editorial Diana, México, 1969.
- 23.- MC GREGOR DOUGLAS
Mando y Motivación
Editorial Diana, México, 1974.
- 24.- REUCHLIN M.
Los Métodos en Psicología
Colección Beta, Barcelona, 1970.
- 25.- SCHEIN EDGAR
Psicología de la Organización
Editorial Prentice Hall International, México, 1972.
- 26.- YOUNG ROBERT K.
Introducción a la Estadística aplicada a las Ciencias de
la Conducta.
Editorial Trillas, México, 1968.