



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA- IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“EL APRENDIZAJE COOPERATIVO: UNA ALTERNATIVA PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD
Y LA EFICACIA DEL GRUPO DE TRABAJO”

TESINA


QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA SOCIAL

PRESENTA:

CYNTHIA ALEJANDRA ROSALES ORTEGA.

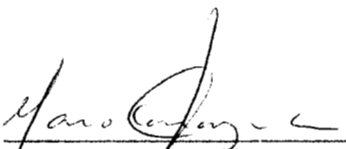
Matrícula: 95329481

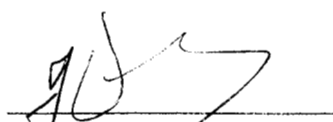
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN


Victor Gerardo Cárdenas González.

(asesor)

Lectores


Mario Carranza Aguilar.


Fernando Ortiz Lachica.

MÉXICO D.F.

OCTUBRE 1999.

He aprendido a conocer cómo todos los hombres extraordinarios, cómo todos los que han hecho alguna cosa sublime, algo que parecía imposible a los ojos del vulgo, todos los que se han distinguido del común de los otros, cómo, repito, han sido calificados y tenidos por la mayor parte de las gentes, por ebrios o dementes.

J. W. Goethe.

INDICE.

INTRODUCCIÓN.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	5
OBJETIVOS.....	8
PRESUPUESTOS QUE GUÍAN LA INVESTIGACIÓN.	9
DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	11
ANTECEDENTES DE LA TEORÍA.	15
MARCO TEÓRICO.	15
TEORÍA DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO (ANASTASIO OVEJERO).	23
LA PSICOLOGÍA SOCIAL DEL TRABAJO.	28
COOPERATIVISMO FRENTE A INDIVIDUALISMO.....	41
DESARROLLO HISTÓRICO DE EL COOPERATIVISMO.....	47
EL PROBLEMA METODOLÓGICO.	54
DISEÑO.	56
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.	57
CATEGORIAS.....	59
DIARIO DE CAMPO.	60
ENTREVISTAS.....	65
DISCUSIÓN FINAL.	71
BIBLIOGRAFÍA.	73

INTRODUCCIÓN.

El objetivo de esta investigación es analizar el aspecto de la cooperación en el ámbito del trabajo con la finalidad de establecer interacciones más humanas entre los individuos que integran un grupo de trabajo. Todas las afirmaciones asentadas en el presente trabajo parten de la idea de que se debe de poner mas énfasis en la cooperación a la hora de trabajar, puesto que la competencia y la búsqueda egoísta del propio beneficio, genera que a la larga las relaciones personales se vayan degradando y pienso que es difícil sobrevivir en un mundo gobernado por egoísmos, desigualdades e individualidad.

La cooperación se presenta como una forma de trabajar con los otros que lejos de generar situaciones angustiantes y molestas para las personas, puede hacer surgir las amistades y provocar una unidad grupal donde el trabajo está dirigido a la satisfacción de las propias necesidades individuales junto con las satisfacciones de los demás, la clave simple y sencillamente es trabajar juntos.

Parece ser que esta manera de trabajar de manera cooperativa, puede llevar al aumento de la eficacia y la productividad en la medida en que el grupo de trabajo se caracterice porque sus miembros interactúen amistosamente y además se identifiquen unos con otros, la razón es que siendo el grupo de trabajo agradable a los individuos darán por sí mismos el más alto rendimiento.

El propósito de la presente investigación es identificar qué factores son necesarios para que, dentro del grupo, el individuo ofrezca y aproveche sus capacidades productivas al máximo ya que, al conectarse con los demás miembros, hace mas que estando solo, trabaja como pieza de un todo, y así se logra una cooperación que propicia un aumento en la productividad y la eficacia. Mi interés radica en saber cómo es que en el grupo se piensa, se trabaja más y se resuelven mejor los problemas: ver qué es lo que lleva a los individuos a “ser mejores” como grupo que trabajando individualmente.

La tesis de la que parto es que en el grupo las capacidades del individuo pueden ser aumentadas en grandes proporciones, poco comparables con las capacidades de cada uno por separado, surgiendo una dinámica en la que se supera con creces la capacidad del individuo

trabajando él solo. Igualmente, todas estas ideas vienen apoyadas por los supuestos de la teoría a emplearse en este trabajo de investigación; la teoría del Aprendizaje Cooperativo de Anastasio Ovejero es una teoría que surge y es empleada en el ámbito educativo, y la razón por la cual es posible trasladarla a la psicología social del trabajo es por el hecho de que se resalta sobre todas las cosas el carácter del grupo como medio para conseguir mejores y mayores fines.

Lo que básicamente esta teoría quiere decirnos es que los miembros de un grupo tenderán a cooperar entre sí para conseguir sus metas; no es la mera cantidad de interacciones entre los miembros lo que acarrea entre ellos efectos positivos, sino la naturaleza de dichas interacciones; el aprendizaje cooperativo debe cumplir ciertos requisitos fundamentales entre los que destacan dos: 1.- la interdependencia de meta y 2.- la igualdad de estatus entre los miembros del grupo (aunque con esto no se quiere decir que el grupo deba ser homogéneo, sino al contrario, que exista diferenciación de actividades para cada uno de los miembros). También señala el papel que juega la presencia de relaciones amistosas sobre el grupo escolar señalando el hecho de que es bien sabido desde hace tiempo que el hombre necesita tener amistades, sentirse relacionado con los demás ya que de lo contrario, una sensación de soledad no le permitirá ejercer adecuadamente sus potencialidades y capacidades, ni tampoco, en consecuencia, sus capacidades académicas e intelectuales; de ahí surge la naturaleza de unirse con los demás y formar grupos.

El interés por la presente investigación surge de la misma vida cotidiana, de observar que esta modernidad en la que estamos viviendo nos fuerza a ser siempre superiores a otros, a competir contra otros, porque de lo contrario uno se va sustrayendo¹, por así decirlo. Esta situación de competencia imperante también se ve fortalecida por la demanda de cumplir a tiempo con los pagos de los servicios, la manutención en cuanto a alimentos, ropa, educación y sobre todo, el ignorar por cuánto tiempo más uno va a tener el empleo con el que cuenta hoy.

Igualmente es necesario señalar que es posible hablar de ésta competencia en el ámbito mundial, ya que los países constantemente están buscando superioridad sobre los otros y

¹ Es importante en este punto reflexionar acerca de que la Modernidad, gracias al énfasis que pone en la razón como base del conocimiento y del "progreso", ha traído consigo un tipo de diferenciación social muy importante que no está en función de lo económico, de la posesión y la no posesión de los medios de producción, como lo establecía el marxismo, sino que está más bien en cuanto a la capacidad de conocimientos que los individuos pueden ofrecer en el mercado, ya que el Proyecto Moderno impulsado en la Ilustración ha traído una racionalidad, sobre todo instrumental, tal que los individuos al especializarse tanto en alguna tarea saben, por un lado, hacer cosas que otros individuos no saben y, por el otro lado, no saben hacer cosas que otros individuos sí saben. Con esto vemos una diferenciación clasista que no está en función del factor económico, sino más bien del conocimiento que unos individuos tienen por encima de otros. En cuanto a este punto, Giddens argumenta que una clase social es "un grupo de formas de estructuración basadas en niveles comúnmente compartidos de capacidad de mercado". Giddens, Anthony.

dominar, pero esto mismo es lo que nos ha llevado a la destrucción del planeta y lo único que podemos hacer es precisamente cooperar para salvarlo.

Todas estas circunstancias son identificables en grupo, pero yo no estoy sosteniendo que la competencia sea totalmente negativa, lo que critico es que a la larga ésta competencia provoca ruptura en las relaciones humanas, por lo que creo que la cooperación además de hacer trabajar al grupo, fomenta el fortalecimiento de las relaciones con los demás y puede ser un medio para aumentar la eficacia y la productividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Al estar uno inmerso en un grupo logramos metas que individualmente sería difícil o imposible de lograr, esto se traduce en la eficacia del grupo. Vander Zanden² ha señalado que la efectividad o eficacia del grupo va ligada estrechamente con la cohesión interna del grupo. Lo anterior nos conduce a plantearnos la interrogante acerca de cómo es que se constituye la cohesión entre los miembros del grupo, cómo llega a constituirse entre ellos esa identidad que los lleva a experimentarse como una comunidad³, como unidad, cómo llegan a igualarse entre individuos dentro del grupo de tal manera que el esfuerzo y trabajo que cada uno aporta vaya siendo mayor cada vez y se sientan a gusto al hacerlo.

Podría decirse que para aumentar la eficacia y productividad del grupo es factible el considerar la existencia de una diferenciación en base a la función que cada uno de los miembros ha de llevar a cabo, así el engranaje funciona bien porque cada quien está ayudando al grupo con lo que sabe hacer. Es una “división del trabajo” al interior del grupo, donde se da un producto nuevo, un producto grupal en el que se ven las capacidades de los individuos, juntas pero además mejoradas y con un resultado superior.

Dicha “división del trabajo” que se da al interior del grupo, con la finalidad de que todos trabajen igual y aporten lo que cada uno sabe y le corresponde hacer la señala Munné⁴, “...lo que define como grupo a un agrupamiento humano es que está dotado de una *organización interna...*”. Es ésta organización del grupo en la que cada miembro realiza cierta tarea, la que propicia que todos sean interdependientes, cooperen y hagan su trabajo para lograr los objetivos. Esto es lo que igualmente Munné denomina *nivel funcional* del grupo y se refiere obviamente a “...el modo de funcionamiento del grupo”.

La concepción de grupo que guía la presente investigación es la que muestra Jean

² Vander Zanden, James. Manual de Psicología Social. Paidós, Barcelona, 1986.

³ Según Thöniés, una comunidad designa un agrupamiento en que los lazos entre los miembros están basados en relaciones cara a cara, las relaciones de interdependencia se viven de un modo profundamente afectivo, siendo una ley del grupo eficaz sin necesidad de ser explícita ni reafirmada. Lo que caracteriza toda comunidad es la unanimidad a nivel de valores que le confiere una fuerte cohesión frente a las agresiones del exterior, aunque le entorpece en los intentos de resolver los conflictos internos. Thines, George y Lempereur, Agnes. Diccionario general de las ciencias humanas. Madrid, Ediciones Cátedra, 1978.

⁴ Munné, Frederic. Psicología Social, CEAC, Barcelona, 1993.

Maisonneuve⁵ “El vocablo grupo abarca conjuntos sociales de talla y estructura muy variadas, desde las colectividades nacionales hasta las bandas más efímeras. El único rasgo común a todos esos conjuntos consiste a la vez en la pluralidad de los individuos y en su solidaridad implícita, por lo demás más o menos fuerte. Además, el grupo está vinculado con la idea de “fuerza”. La expresión “agruparse” expresa muy bien la intención de reforzamiento mutuo de individuos que en aislamiento se sienten impotentes. Pero esa potencia colectiva provoca reacciones ambiguas: tranquiliza y amenaza, el individuo desea la buena acogida y el apoyo del grupo, o teme ser aplastado, desposeído, devorado por él. Si se quiere precisar aún más la naturaleza de un grupo cualquiera, conviene tener en cuenta muchos criterios, en especial su grado de organización y su función, los modos de interacción que existen entre sus miembros y la distribución de sus roles; asimismo, la manera como es vivida la situación de grupo, el “ser juntos”. Así se dibuja más allá de un enfoque superficial y con vistas a definiciones más precisas, la presencia de dimensiones estructural, funcional y psicológica. Los grupos no son objetos fijos; tienen una historia. Todo fenómeno de grupo aparece vinculado a un devenir que implica una especie de vida, de fuerza específica.

Si lo anterior es cierto, podría decirse que sin cooperación o interdependencia de los miembros del grupo entre sí no hay grupo (o no podemos hablar de un grupo). El grupo sólo sería posible entonces cuando los miembros dependen mutuamente entre sí.

Existen investigaciones que siguen más o menos con la misma línea de trabajo de ésta investigación. Los siguientes experimentos son explicados por Sprott en su texto **Grupos humanos**:

Whitehead demostró en 1936, que las muchachas que trabajaban en el montaje de *relays* en los talleres Hawthorne, sentadas alrededor de una mesa, tenían tendencia a trabajar a la misma velocidad que sus amigas. Lorenz trabajando en Alemania, informa que las mujeres sentadas seis por mesa que realizaban un proceso para fabricar un zapato sport eran más eficientes que cuando trabajaban separadamente.

En cuanto a los experimentos sobre la solución cooperativa de problemas, Knight inició

⁵ Maisonneuve, Jean. La dinámica de los grupos. Nueva Visión, Buenos Aires, 1985.

este tipo de estudios en 1921 y Gordon los continuó. A partir de los experimentos de ambos, se obtuvo que parece que para tareas simples que implican lo que podemos considerar medidas puramente objetivas, los juicios reunidos pueden ser tan buenos como el mejor juicio individual, siempre que se reúnan bastantes juicios.

Uno de los estudios más importantes fue hecho por Shaw en 1930, su esquema es familiar: trabajo individual comparado con trabajo de grupo. Encontró que sólo 5 soluciones correctas de un número posible de 63 fueron descubiertas por individuos, mientras que 8 soluciones correctas de un número posible de 15 fueron descubiertas por grupos. Los mismos resultados ya habían sido indicados por Watson un año antes; él empleó cierto número de problemas de diferentes tipos y el resultado del grupo fue siempre mejor que el resultado medio de la actuación individual, además algunas de las tareas evidenciaban la superioridad del grupo más claramente que otras.

Deutsch, por su parte, dividió a los miembros de una clase de psicología en dos tipos de grupo, diciendo a uno de ellos que los resultados del grupo en la resolución de problemas de relaciones humanas serían tomados en cuenta para la clasificación de los individuos que las hiciesen. Los resultados destacan las virtudes de la cooperación ya que los grupos cooperativos produjeron más, los miembros tenían mayor sentido de responsabilidad, producían contribuciones más diversas, se prestaba más atención unos a otros, eran más amistosos y gozaban más de su experiencia.

En resumen, esta investigación pretende indagar el papel que la cooperación, en primer término, al igual que otras variables secundarias tales como la división del trabajo en el grupo; las interacciones amistosas entre los miembros; las relaciones de autoridad; la cohesión del grupo; las condiciones de trabajo, para determinar la eficacia y productividad de un grupo de trabajo.

● **¿Qué impacto tiene la cooperación en la manera de trabajar de un grupo de trabajo?.**

OBJETIVOS.

El propósito de la presente investigación es identificar qué factores son necesarios para que, dentro del grupo, el individuo ofrezca y aproveche sus capacidades productivas al máximo ya que, al conectarse con los demás miembros, hace más que estando solo, trabaja como pieza de un todo, y así se logra una cooperación que propicia un aumento en la productividad y la eficacia. Mi interés radica en saber cómo es que en el grupo se piensa, se trabaja más y se resuelven mejor los problemas: ver qué es lo que lleva a los individuos a “ser mejores” como grupo que trabajando individualmente.

- ◇ Identificar los factores necesarios para que un individuo inmerso en un grupo explote sus capacidades al máximo al momento de trabajar junto con los otros miembros.
- ◇ Establecer qué es lo que lleva a los miembros de un grupo a emprender acciones cooperativas (sin miras a obtener beneficios ni satisfacciones personales) benéficas para el grupo.
- ◇ Constatar si en realidad la cooperación intragrupal conduce a una mayor productividad y eficacia de grupo y por qué.
- ◇ Definir cuán importante es que dentro del grupo haya una división del trabajo.
- ◇ Establecer la importancia de que los miembros del grupo, a pesar de realizar cada uno acciones diferentes, se perciban a sí mismos como similares y no mejores unos que otros.
- ◇ Señalar qué papel juega la cohesión interna en la mayor o menor eficacia y productividad del grupo.

PRESUPUESTOS QUE GUÍAN LA INVESTIGACIÓN.

En esta investigación en un principio, primeramente se habían planteado hipótesis que guiarían el estudio, pero tras algunas revisiones y gracias al material recopilado hasta ahora, resultó conveniente sustituir las hipótesis por un breve cuerpo de principios guidores, de los cuales el principal sería que: la cooperación y la competencia son aspectos que intervienen para determinar la eficacia y productividad de un grupo.

El aspecto principal de mi investigación consiste en tener en cuenta aquellos procesos o factores que se gestan en el grupo de trabajo por las interacciones entre sus miembros, y los alcances que se obtendrán serán el resultado del conciso seguimiento del supuesto arriba mencionado, junto con los siguientes:

La cooperación genera mayor eficacia y productividad del grupo.

La competencia lleva a una menor eficacia y productividad del grupo.

Para favorecer la cooperación debe haber igualdad entre los miembros del grupo.

La división del trabajo en el grupo aumenta su eficacia y productividad.

Para que se de la cooperación, los miembros del grupo deben trabajar bajo las mismas condiciones de trabajo.

Las interacciones amistosas entre los miembros del grupo ayudan a éste a ser más eficaz y productivo.

La existencia de relaciones de autoridad entre los miembros del grupo, no es benéfica para hacer de éste un grupo eficaz y productivo.

La cooperación propicia mayor eficacia y productividad, puesto que los miembros del grupo no buscan beneficios personales, sino beneficios para el grupo.

La mayor cohesión interna del grupo, aumenta la eficacia y productividad de éste.

DEFINICIONES CONCEPTUALES.

Grupo: El vocablo grupo abarca conjuntos sociales de talla y estructura muy variadas, desde las colectividades nacionales hasta las bandas más efímeras. El único rasgo común a todos esos conjuntos consiste a la vez en la pluralidad de los individuos y en su solidaridad implícita, por lo demás más o menos fuerte.

Además, el grupo está vinculado con la idea de “fuerza”. La expresión “agruparse” expresa muy bien la intención de reforzamiento mutuo de individuos que en aislamiento se sienten impotentes. Pero esa potencia colectiva provoca reacciones ambiguas: tranquiliza y amenaza, el individuo desea la buena acogida y el apoyo del grupo, o teme ser aplastado, desposeído, devorado por él.

Si se quiere precisar aún más la naturaleza de un grupo cualquiera, conviene tener en cuenta muchos criterios, en especial su grado de organización y su función, los modos de interacción que existen entre sus miembros y la distribución de sus roles; asimismo, la manera como es vivida la situación de grupo, el “ser juntos”. Así se dibuja más allá de un enfoque superficial y con vistas a definiciones más precisas, la presencia de dimensiones estructural, funcional y psicológica.

Los grupos no son objetos fijos; tienen una historia. Todo fenómeno de grupo aparece vinculado a un devenir que implica una especie de vida, de fuerza específica. (Maisonneuve, Jean. La dinámica de los grupos, Nueva Visión, Buenos Aires, 1985.)

Para algunos, el término grupo puede estar referido a un determinado número de personas que trabajan juntas o que simplemente se encuentran presentes en un salón al mismo tiempo. Para otros, la definición se aplicaría únicamente a individuos que pertenezcan a una organización y que estén unidos por objetivos comunes. Otros, consideran que la simple reunión de individuos independientemente de que se conozcan o se comuniquen (el caso de espectadores de una película en una situación normal) constituye un grupo.

En general, podría decirse que el grupo se ha definido en términos de una o más de las siguientes características:

1. Percepciones y cogniciones.
2. Motivaciones y satisfacción de necesidades.
3. Metas de grupo.
4. Organización de grupo.
5. Interdependencia de los miembros de un grupo.

6. Interacción.

Gurvitch considera al grupo: "Unidad colectiva que encara una obra común, se expresa por actitudes y comportamientos comunes".

Cartwright y Zander: "Un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas las hacen interdependientes en algún grado significativo. Así definido, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos".

Homans: "Cierta cantidad de personas que se comunican entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara".

Olmsted: "Una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia. Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece una diferencia".

Shaw define a un grupo como dos o más personas que interactúan unas con otras en forma tal que "cada persona influye y es influida por cada una de las otras personas".

Proshansky y Seidenberg han señalado que muchos psicólogos usan el término grupo para referirse a dos o más individuos que pueden ser caracterizados colectivamente como que: a) comparten un grupo de normas, valores y creencias comunes; b) existen en relaciones definidas implícitas o explícitas de tal manera que la conducta de cada uno tiene consecuencias para la conducta de los otros, y c) estas dos propiedades anteriores tienen consecuencias para la interacción de individuos que están similarmente motivados con respecto a algún objetivo o meta específica. (Salazar, José Miguel, et. al. Psicología Social, Editorial Trillas, México, 1979).

Interacción: La noción de interacción aparece entre los precursores de la psicología social. El aporte más fecundo fue el de E. Eubank, quien definió la interacción como "la fuerza interna de la acción colectiva vista desde el lado de quienes participan en ella", y que distinguía dos grandes tipos: las interacciones por oposición (conflicto y competición) y las interacciones por adaptación (combinación y fusión), cuyos efectos examina discursivamente en cuanto al grado de proximidad, de igualdad y semejanza entre los actores y en cuanto a la estabilidad del grupo tomado en su conjunto. (Maisonneuve, Jean. La dinámica de los grupos, Nueva Visión, Buenos Aires, 1985)

Cooperación: La situación cooperativa, se caracteriza por una presencia más acusada de los rasgos siguientes:

1. coordinación de esfuerzos.
2. diversidad en el volumen de la contribución de cada miembro.
3. subdivisión de la actividad.
4. presión en favor del logro.
5. atención a los compañeros de grupo.
6. comprensión mutua de la comunicación.
7. orientación y orden de la comunicación.
8. productividad por unidad de tiempo.
9. calidad del producto y de las discusiones.
10. cordialidad durante las discusiones.
11. evaluación favorable del grupo y de sus productos.
12. funciones grupales.
13. percepción de los efectos favorables para los compañeros de grupo.
14. incorporación de la actitud del otro generalizado.

(Deutsch, Morton citado en: Shaw, Marvin E. Dinámica de grupo, Editorial Herder, Barcelona, 1986.)

Productividad: La productividad se refiere a una clase de razones empíricas producto-factores que se utilizan ampliamente en historia económica, análisis económico y política económica. En un sentido, la productividad mide la fecundidad del trabajo humano en distintas circunstancias. En otro sentido, la productividad mide la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos en conjunto, incluyendo tanto el capital como la mano de obra. Y todavía en otro sentido, la productividad mide las fuerzas que impulsan la tendencia de los salarios reales. (Vicente Cervera, Tomás. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Aguilar S.A. de ediciones, Madrid, 1977.)

Competencia: La competencia puede llegar a ser un proceso tan básico como la cooperación. El proceso de competencia o competición se encuentra, latente o no, en las aspiraciones de las personas o agrupamientos para obtener un mejor estatus; en estos casos, no suele haber una

referencia consciente a los esfuerzos de los demás y las acciones competitivas se sujetan a las limitaciones impuestas por el orden societal (Gettys).

Constituye un proceso de oposición, en donde surge una colisión de intereses y valores; además obstaculiza la cohesión interna de un agrupamiento. (Munné, Frederic. Grupos, masas y sociedades, Hispano Europea, Madrid, 1974)

División del trabajo: La división del trabajo es altamente racional. Y los roles están muy definidos y son estrictamente funcionales. El orden jerárquico es impersonal: permite cambiar las personas sin que la organización deje de funcionar, porque ésta se basa no en ellas sino en los roles.

La división del trabajo es un fenómeno funcional y disfuncional. Es funcional porque produce una interdependencia que exige la cooperación social; de ahí que sea una fuente de conjunción y solidaridad. (Munné, Frederic. Grupos, masas y sociedades, Hispano Europea, Madrid, 1974)

Eficacia: La eficacia de un grupo se relaciona con los fines u objetivos que el grupo se propone. Dicha eficacia y el rendimiento del grupo dependen del grado de integración, de la cohesión y solidaridad existentes entre miembros en cuanto a un objetivo en común. Todo esto se da porque no es igual el rendimiento de cada miembro estando cada uno solo, que el de todos los miembros ayudándose mutuamente y de manera coordinada. Esta situación nos lleva a plantear la idea de que si el rendimiento individual fuera el mismo que el del grupo, tendría poca razón de ser el hecho social de los grupos. (Munné, Frederic. Grupos, masas y sociedades, Hispano Europea, Madrid, 1974)

Cohesión: La cohesión de grupo se refiere al grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él. Así, los miembros de un grupo sumamente cohesivo, en contraste con uno de bajo nivel de cohesión, se preocupan más de su membrecía y, por consiguiente, están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, a lograr los objetivos de éste y a participar en las actividades del mismo. La cohesión contribuye a la potencia y vitalidad de un grupo y aumenta la significación de la membrecía para quienes pertenecen a él.

Retomo la definición propuesta por Festinger al establecer que la cohesión de grupo es "... la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo". (Cartwright y Zander. Dinámica de grupos: investigación y teoría. Editorial Trillas, México, 1974).

MARCO TEÓRICO.

La mejor manera de explicar por qué emplear una teoría de la psicología educativa para un trabajo puramente dedicado al aspecto del trabajo es recurrir al trabajo de George Herbert Mead en el sentido de que se le otorga al grupo el carácter de sociedad o comunidad en la cual la persona se constituye al momento de asumir la actitud del “otro generalizado”, es decir, cuando se ponen unos en el lugar de los otros, y se dan cuenta de que las metas se logran mejor y más fácilmente si todos interactúan y trabajan juntos. El trabajo de Mead tiene igualmente muchísima relación con los trabajos de Vygotsky, quien es una de las bases que emplea Ovejero para instaurar la teoría del Aprendizaje Cooperativo.

La teoría que emplearé en mi investigación encuentra sus bases en los trabajos de Piaget y Vygotsky. Los trabajos en aprendizaje cooperativo se desarrollan sobre todo en el ámbito de la Psicología Educativa e Infantil, pero no por ello resulta imposible trasladarlos al grupo de trabajo en este caso, puesto que uno de los aspectos principales en la presente investigación es la **cooperación** en el grupo, para lo cual, por ejemplo, Ovejero acude a la definición que hace Deutsch de una situación social cooperativa:

“...una situación social cooperativa es aquella en la que las metas de los individuos separados van tan unidas que existe una correlación positiva entre las consecuciones o logros de sus objetivos, de tal forma que un individuo alcanza su objetivo sí y solo si también los otros participantes alcanzan el suyo”.⁶

A su vez, Rogoff define a la cooperación de la siguiente manera:

“Cooperación puede tener relación con una coordinación de metas. Siempre las metas. No es posible cooperar con alguien sin que exista un cierto acuerdo en que ambos trabajan con el mismo propósito. Por ejemplo, imaginemos que dos personas intentan cambiar de sitio un mueble relativamente pesado y que cuando ya lo han levantado no se ponen de acuerdo sobre donde han de dirigirse, será difícil que logren moverlo. Para cooperar debe existir una meta común. No es necesario dar una definición completa y explícita de ella, pero sí tener una comprensión suficiente de tal forma que sea posible coordinar la acción. Para tener esta comprensión de las metas de los otros pienso que es importante incluir el concepto de intersubjetividad en la cooperación”.⁷

ANTECEDENTES DE LA TEORÍA.

Para empezar, resulta conveniente señalar los antecedentes del aprendizaje cooperativo,

⁶ Ovejero Bernal, Anastasio. El aprendizaje cooperativo: una alternativa eficaz en la enseñanza tradicional. Promociones Y Publicaciones Universitarias S.A., Barcelona, 1990, pág. 58.

⁷ Lacasa, Pilar. “Contexto y desarrollo cognitivo: Entrevista a Barbara Rogoff”, en revista Infancia y Aprendizaje, Universidad

los cuales se pueden distinguir, siguiendo a Ovejero, en dos: los antecedentes pedagógicos y los antecedentes psicológicos y psicosociales.

Antecedentes Pedagógicos.

a) Juan Jacobo Rousseau: sólo de forma indirecta se puede considerar a Rousseau como un antecedente; su aportación es más que nada en su conocida insistencia en que el educando se desarrolle libremente y que no se ejerza sobre él violencia alguna desde fuera, dejándole que se comporte de forma natural, partiendo del supuesto de que “el hombre es bueno por naturaleza”. Rousseau propone en *Emilio* básicamente, un predominio de la igualdad entre todos los alumnos.

b) F. Ferrer: constituye ya un antecedente más claro del aprendizaje cooperativo. La Escuela Moderna de Ferrer no era en sí una escuela de aprendizaje cooperativo, sino que más bien contaba con elementos tales como la ausencia de competición y pretendía basarse en el principio de *solidaridad*, es decir, en el apoyo mutuo entre educandos.

c) C. Freinet: “con la denominación *Pedagogía Freinet* expresamos un concepto de educación, cuya característica principal es la cooperación entre maestros, entre alumnos y de ambas partes entre sí, que tuvo como pionero al francés Freinet...”.

Antecedentes Psicológicos y Psicosociales.

a) Piaget y la Escuela de Ginebra: desde los primeros trabajos de Piaget podemos encontrar las bases teóricas para explicar la eficacia de las relaciones alumno-alumno, bases que a su vez han sido desarrolladas por la Escuela de Ginebra; por ejemplo Mugny-Doise, Perret-Clermont, Mugny-Perez, etcétera.

Para estos autores la idea general que explica la superioridad del aprendizaje cooperativo es la confrontación de diferentes puntos de vista que a su vez se traduce en un conflicto sociocognitivo al cual consideran el motor del progreso intelectual.

b) Vygotsky y la escuela soviética: para Vygotsky el conocimiento posee fundamentos netamente

sociales, puesto que el aprendizaje tiene lugar en la interacción con las demás personas; para Vygotsky, el fundamento del aprendizaje, y obviamente del desarrollo intelectual, es la interacción social.

c) George Herbert Mead y la tradición pragmatista: el trabajo de Mead dentro del interaccionismo simbólico ofrece perspectivas muy similares a las de Vygotsky, puesto que la principal aportación de Mead al aprendizaje cooperativo se da en la medida en que señala que la persona surge como fruto de la interacción social a través de símbolos significantes compartidos por una sociedad.

Es así, por ejemplo que para Mead y el interaccionismo simbólico, la formación de la persona tiene un desarrollo, surge en el proceso de la experiencia y la actividad sociales, se desarrolla en el individuo como resultado de las relaciones con otros individuos. Otro elemento es la comunidad o grupo social, el cual proporciona al individuo su unidad, y dentro de este se desarrolla “el otro generalizado”, la actitud del otro generalizado es la actitud típica de la comunidad.

Si el individuo quiere desarrollar una persona en el sentido más amplio, no es suficiente que adopte simplemente las actitudes de los otros individuos hacia él y de ellos entre sí, e incorpore ese proceso social como un todo a su experiencia individual, sino que además del mismo modo tiene que adoptar sus actitudes hacia las distintas fases o aspectos de la actividad social común o serie de empresas sociales en las que están inmersos como miembros de una sociedad o un grupo social; de tal manera que generalizando esas actitudes individuales de esa sociedad organizada o grupo social, tiene que actuar con relación a diferentes empresas sociales que dicha sociedad lleva a cabo.

La incorporación de actividades del todo social al campo de experiencias de cualquiera de los individuos involucrados es, la base principal para el desarrollo de la persona. Solamente en la medida en que el individuo adopte las actitudes del grupo social al que pertenece, hacia su actividad social, cooperativa, hacia la serie de actividades en las cuales el grupo está inclinado, solo así se desarrollará una persona completa.

Por otra parte, los procesos cooperativos y funciones institucionales de la sociedad

organizada son posibles solo en la medida en que los individuos involucrados o pertenecientes a la sociedad puedan adoptar actitudes generales de todos esos otros individuos con referencia a esos procesos o actividades y funciones institucionales, y al todo social de relaciones e interacciones.

Para la estructuración de la Teoría del Aprendizaje Cooperativo el recurrir a los trabajos de Piaget y Vygotsky esclarecen el papel que puede tener dicha teoría para la Psicología Social. Entender a Piaget y a Vygotsky es importante antes que nada, puesto que son los pilares sobre los que Ovejero funda su teoría de Aprendizaje Cooperativo, e igualmente Rogoff instaaura su trabajo a partir de ambos autores.

Las dos teorías adoptan perspectivas diferentes puesto que Vygotsky se fija en la base social de la mente, mientras que Piaget toma al individuo como punto de partida. La perspectiva de Vygotsky es útil para comprender la cognición en el contexto social, mientras que esto sería difícil de conseguirse si añadimos el contexto social a la aproximación individualista de Piaget.

Ambas teorías resaltan la importancia de un marco común de referencia, o intersubjetividad, en la interacción social. Sin embargo, de acuerdo con el diferente papel que se asigna en ellas a lo social y a lo individual, las dos teorías difieren en el tema de la intersubjetividad.

Desde la perspectiva de Vygotsky, la resolución de problemas tiene lugar entre compañeros, mientras que en la teoría de Piaget los individuos trabajan con independencia e igualdad sobre las ideas de los demás.

La teoría de Vygotsky concede gran importancia al desarrollo como proceso de aprendizaje, relacionado con el uso de instrumentos proporcionados a través de la historia social. Desde este punto de vista, se espera que la interacción social favorezca al desarrollo, a través de la guía que aporta la interacción con aquellas personas que ya han logrado cierta destreza en la utilización de dichos instrumentos intelectuales. Así, el modelo de la interacción social más eficaz es resolver conjuntamente los problemas bajo la guía de una persona que es más capaz.

Vygotsky caracterizó a la teoría de Piaget de la siguiente manera: “el desarrollo se reduce

a un conflicto continuo entre formas antagónicas del pensamiento; se reduce al establecimiento de un único compromiso entre esas dos formas de pensamiento en cada estadio del proceso del desarrollo". En su mayor parte, se caracteriza a este conflicto como individual, pero Piaget consideraba que la interacción social también puede provocar dicho conflicto cognitivo, cuya consecuencia es que el sujeto debería esforzarse para restablecer el equilibrio. De acuerdo con Piaget, la influencia social fomenta el cambio en cuanto que genera el conflicto cognitivo y además, a través de las operaciones lógicas que lleva a cabo el niño al tratar de conciliar opiniones diferentes para así equilibrar su comprensión. Por lo tanto, el modelo piagetiano considera que la forma de interacción social más eficaz es la cooperación entre iguales, es decir, que los niños consideren recíprocamente sus formas de pensar e intenten entender el punto de vista de los demás.

Volviendo con la cooperación, Piaget la resaltaba como la forma ideal de interacción social para fomentar el desarrollo, esto porque, para él, las relaciones sociales que están presentes en la cooperación son las mismas que las relaciones lógicas que los niños construyen en relación al mundo físico. Consideró que la cooperación es una forma paralela de lógica en la que los niños discuten las frases que provocan el conflicto cognitivo y su resolución lógica, logrando así el equilibrio:

"La cooperación en sí misma constituye un sistema de co-operaciones poniendo en correspondencia (lo cual es una operación) las operaciones de un compañero con las de los otros, uniendo (y ello es otra operación) lo que un compañero ha logrado con lo de los demás, etc.; y en el caso del conflicto, superando las contradicciones (que presupone un proceso operacional) o, sobre todo, diferenciando los distintos puntos de vista e introduciendo entre ellos una reciprocidad (que es una transformación operacional)". (Piaget, 1963/1977, pág. 347)⁸

Piaget propuso tres condiciones necesarias para lograr el equilibrio en el intercambio intelectual. La primera es que los compañeros tengan una escala común de valores intelectuales, que les permita comprender los términos en el mismo sentido; este primer punto implica un lenguaje y un sistema de ideas en el que los niños pueden converger, en cuanto que les proporciona una llave que permite a cada uno expresar ideas diferentes en términos comunes. La segunda condición es que los sujetos que interactúan deben de reconocer la conservación de sus frases, es decir, llegar a un acuerdo tal que no se contradigan a sí mismos y, además, que

⁸ Op. Cit. pág. 183.

busquen un acuerdo acerca de dichas frases o encuentren hechos que justifiquen sus diferentes puntos de vista. La tercera condición es que se dé una reciprocidad entre compañeros, de forma que las frases de cada uno puedan considerarse como intercambiables.

Cuando los iguales tienen perspectivas diferentes, tal asimetría no existe, Piaget dice que “la crítica nace de la discusión, y la discusión sólo es posible entre iguales: la cooperación, por lo tanto, permitirá alcanzar lo que la coacción intelectual (causadas por la creencia incuestionable de la omnisciencia del adulto) fracasó en provocar”.

Para Vygotsky, los compañeros ideales no son los iguales y las desigualdades están en las destrezas y en la comprensión más que en el poder. Por esta razón, la interacción, sea con iguales o con adultos, puede favorecer el crecimiento cognitivo, pero para que el desarrollo cognitivo se dé durante la interacción con un igual, el igual o compañero deberá ser más capaz.

La importancia que atribuye Vygotsky a la interacción con compañeros más capaces se justifica en el marco de su teoría, ya que tales interacciones son concebidas como medios para que los niños comiencen a utilizar los instrumentos intelectuales de su grupo social.

Otro autor, Damon, también trabaja acerca de la interacción con iguales o con adultos, y afirma que “... los niños avanzan más en condiciones de descubrimiento motivado, de intercambio libre de ideas y de una relación recíproca entre iguales que se respetan mutuamente”; la idea anterior concuerda más con Piaget que con Vygotsky.

Para Piaget, los compañeros además, deben tener un lenguaje y un sistema de ideas comunes y han de lograr la reciprocidad, examinando y ajustando sus diversas opiniones. También le concedía amplia importancia al contraste lógico entre perspectivas diferentes, lo cual es posible solamente cuando se comprende el punto de vista de la otra persona.

Forman realizó un delicado trabajo acerca de la distinción entre las teorías de Vygotsky y Piaget sobre todo en cuanto a cómo trata cada uno de ellos el tema de la colaboración para la resolución de problemas. En la teoría de Piaget, esa situación se explica derivando tanto lo cognitivo como lo social del mismo proceso central intrapsicológico, mientras que en la teoría de Vygotsky, la correspondencia entre los procesos cognitivos y sociales se debe a que los procesos

cognitivos individuales se derivan de los procesos cognitivos conjuntos en los contextos sociales.

Estas distintas interpretaciones se relacionan con diferencias en los mecanismos de cooperación propuestos. Forman contrasta la intersubjetividad en ambas teorías; desde la perspectiva vygotskiana, la intersubjetividad es un proceso que tiene lugar entre personas, mientras que para la perspectiva piagetiana la intersubjetividad es un proceso individual que aporta la sociedad.

Rubtsov parece estar de acuerdo con Piaget en la necesidad de prestar atención al paralelismo entre la organización de la actividad conjunta y la organización del pensamiento, pero enfatiza el papel de los acuerdos sociales y la actividad compartida: “Las relaciones que determinan la lógica de una estructura intelectual son formas condensadas de relaciones mutuas entre quienes participan en la cooperación”.

Concretizando, aunque ambas teorías insisten en la importancia de la cooperación en la actividad cognitiva, difieren en la amplitud con que consideran al desarrollo cognitivo como algo que tiene lugar en la interacción cooperativa. Para Piaget, la cooperación proporciona información que permite al individuo llegar a conocer las diferentes perspectivas desde las que es posible considerar un problema y resolver las diferencias entre ellas. Contrariamente, para Vygotsky, el individuo utiliza el proceso de toma de decisiones para ampliar su comprensión y sus destrezas.

Los investigadores que trabajan en la tradición piagetiana aceptan las ideas de Piaget acerca del conflicto cognitivo inducido por la interacción entre iguales, ellos justifican que el conflicto cognitivo es eficaz en tanto que hace posible el desarrollo de la comprensión infantil.

El beneficio que se deriva de actuar con un compañero cuya perspectiva no es muy superior a la del niño, igualmente está de acuerdo con el concepto vygotskiano de interacción en la zona de desarrollo próximo, en donde un experto y un novato trabajan juntos.

Aunque trabajar con un compañero cuyo nivel es relativamente superior puede ser lo más eficaz, la interacción con alguien del mismo nivel, o hasta con alguien de nivel menor, también puede suponer un progreso.

Algunos estudios, apoyando la idea de Piaget, sugieren que la misma posición social puede facilitar discusiones equilibradas y producir un progreso cognitivo. Por ejemplo, Light y Glachan encontraron que los iguales que discutían entre sí sus puntos de vista, tenían más probabilidad de progresar en el plano del pensamiento lógico individual, que aquellos que no analizaban juntos el problema, o cuyas conversaciones se centraban en afirmaciones propias de la posición social que ocupaban.

Otros tantos estudios, consideran el hecho de llegar a compartir la toma de decisiones o la perspectiva como factor importante de una interacción social eficaz entre iguales. La relación entre iguales más fructífera parece ser el resultado de una forma de organización en la que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo conjuntamente, con una exploración equilibrada por parte de los niños de los diferentes puntos de vista.

La importancia de la resolución de problemas conjunta e intersubjetiva, en el seno de la interacción entre iguales, ha recibido diversos nombres: interdependencia social; discusión transactiva; y cooperación en actividades conjuntas.

Las investigaciones apoyan la idea de que la resolución conjunta de problemas es una de las causas que contribuye a explicar las ventajas de la interacción entre iguales.

El proceso de colaboración parece conducir a un nivel de comprensión difícilmente alcanzable mediante intentos individuales o formas de interacción no cooperativa. Lomov sostiene que si se colabora en el intento de recordar configuraciones espaciales o versos de poesías, previamente aprendidos, los resultados obtenidos son mucho más satisfactorios que cuando se trata de recordar individualmente.

Vygotsky se fijó en la resolución compartida de problemas, en la que los compañeros colaboran para alcanzar una solución conjunta, mientras que Piaget se interesó por el examen recíproco que han de realizar quienes interactúan. Para Vygotsky, el proceso cognitivo se comparte con las personas, mientras que para Piaget, el proceso social proporciona a los sujetos la oportunidad de considerar alternativas y de explorar las consecuencias lógicas de sus propias posiciones.

El papel de la interacción social en el desarrollo cognitivo es central en la teoría de Piaget y ha recibido cierto apoyo empírico de las investigaciones relacionadas con las discusiones entre iguales cuando los niños resuelven los problemas piagetianos.

TEORÍA DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO (ANASTASIO OVEJERO).

En este marco teórico se entrelazan varias tradiciones de nuestra disciplina con la intención de desarrollar un amplio entramado de ideas que soporten los presupuestos y objetivos de mi investigación. Tenemos pues, que el trabajo de Anastasio Ovejero (junto con el de Barbara Rogoff), se insertan en la Tradición Sociocultural, la cual es actualmente muy empleada y lo que mas llama la atención es que ha logrado establecerse fuertemente en el ámbito educativo, pero también se empieza a extender a espacios como las organizaciones empresariales.

La otra tradición presente es la conductual puesto que Ovejero se refiere a las concepciones de “cooperación” dictadas por Morton Deutsch, para partir de ahí las bases de su **grupo de aprendizaje cooperativo** que es el principio que guía su teoría.

Los principios fundamentales de la Teoría del Aprendizaje Cooperativo consisten en señalar primeramente que todo aprendizaje cooperativo es aprendizaje en grupo, por lo cual los alcances de esta teoría pueden ir más allá del grupo escolar.

Ovejero estudia el papel que juega el trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo y lo útiles que pueden ser la implementación de estas medidas en el ámbito escolar, por ejemplo, señala que cuando el grupo coopera aumenta su eficacia y se consigue una construcción social de la inteligencia.

Lo que básicamente esta teoría quiere decirnos es que los miembros de un grupo tenderán a cooperar entre sí para conseguir sus metas; no es la mera cantidad de interacciones entre los miembros lo que acarrea entre ellos efectos positivos, sino la naturaleza de dichas interacciones; el aprendizaje cooperativo debe cumplir ciertos requisitos fundamentales entre los que destacan dos: 1.- la interdependencia de meta y 2.- la igualdad de estatus entre los miembros del grupo (aunque con esto no se quiere decir que el grupo deba ser homogéneo, sino al contrario, que exista diferenciación de actividades para cada uno de los miembros).

Ovejero también señala el papel que juega la presencia de relaciones amistosas sobre el grupo escolar señalando el hecho de que es bien sabido desde hace tiempo que el hombre necesita tener amistades, sentirse relacionado con los demás ya que de lo contrario, una sensación de soledad no le permitirá ejercer adecuadamente sus potencialidades y capacidades, ni tampoco, en consecuencia, sus capacidades académicas e intelectuales; de ahí surge la naturaleza de unirse con los demás y formar grupos. Schachter demostró que el impulso de los hombres a afiliarse puede llegar a ser incluso más fuerte que las necesidades primarias.

En los últimos años se ha estudiado cada vez más la amistad y las relaciones personales en grupos escolares; Ovejero destaca las siguientes investigaciones:

- a) Lewis y Rosenblum han realizado estudios sobre las relaciones sociales de los niños pequeños.
- b) Foot, Chapman y Smith editaron un libro de revisiones desde diferentes disciplinas y desde diversos aspectos de las relaciones de amistad.
- c) Asher y Gottman ilustran la importancia de una atención interdisciplinaria a las cuestiones metodológicas y teóricas aplicadas a la amistad en los niveles educativos.
- d) Epstein y Karweit pretendieron estudiar la influencia simultánea de los factores evolutivos y ambientales sobre las amistades en adolescentes. Epstein concluye el libro afirmando “Nuestra investigación sugiere que, incluso si se integran los enfoques de la psicología clínica, la psicología social y la psicología evolutiva, los estudios sobre grupos de compañeros y amigos, y sobre los procesos de socialización, todavía serían incompletos si no se presta atención también a la organización social del ambiente en que tienen lugar las relaciones entre iguales. Por ejemplo, la conducta grupal productiva es también función de las recompensas dadas por los esfuerzos cooperativos-competitivos, del grado de aprobación oficial de la conducta de los estudiantes, y del grado en que los estudiantes participan a la hora de decidir cómo es definido y puesto en práctica el liderazgo. La conducta productiva grupal es influida también por el número de estudiantes asignados para trabajar juntos, las características de la tarea, y lo importante que la tarea sea para ellos...”.

Lo anterior nos lleva a pensar que, en algunos casos, la amistad entre los miembros de un grupo tiene una importancia tal que es fundamental que la entendamos como consecuencia de las características tanto del individuo como de la escuela, más que como mediadora entre éstas características y algunas otras consecuencias.

El mejor ejemplo de esto nos es dado desde hace varias décadas, o por lo menos desde los estudios de Hawthorne, a partir de los cuales se conoce la influencia que el grupo y su organización interna tienen sobre la conducta de sus miembros.⁹

Se ha probado que es útil enfocar los problemas de la organización desde el punto de vista de la participación y se ha intentado aplicar dicho enfoque a los sistemas escolares. Su hipótesis es que el liderazgo de tipo democrático, basado en la colaboración y en la decisión grupal, tiende a producir mejores decisiones, a hacer que los miembros del grupo se sientan más obligados a cumplirlas, a fortalecer la cohesión grupal y a fomentar la motivación propia. Por el contrario, se sabe que en los grupos dirigidos por líderes autoritarios predominan las motivaciones inducidas (no propias), los miembros de estos grupos trabajan provechosamente sólo cuando el líder está presente pero dejan de hacerlo cuando el líder no está. Por su parte, las motivaciones propias predominan en los grupos liderados democráticamente, ya que se estimula y facilita la discusión y se toman decisiones grupales, por lo tanto los miembros dependen menos del líder y su comportamiento cambia casi nada cuando éste se ausenta.

También se ha señalado, apoyándose sobre datos empíricos, que la motivación del alumno es mayor en los cursos que se centran en el alumno que si se centran en el maestro, es decir, que se favorezcan las *interacciones alumno-alumno*, o sea interacciones entre iguales, en las cuales es de suponerse que se da una *intersubjetividad*. El prototipo de comunicación intersubjetiva implica relatividad e incluso hasta reciprocidad entre compañeros. Este es el rasgo esencial de las relaciones de colaboración, de acuerdo con las ideas de Piaget, y es la característica de las relaciones de intercambio. El prototipo de intersubjetividad es un diálogo simétrico (sea verbal o no), donde los compañeros se conceden uno a otro el mismo nivel de libertad y en el que los intercambios parecen organizarse de acuerdo con turnos que se llevan a cabo de manera justa y sin problemas entre compañeros de la misma posición implicados todos en un mismo tema.

Otros estudios revelan que la cantidad de las interacciones y la frecuencia de la comunicación verbal tienen una relación directa con el grado de cohesión de grupo. Bany y Johnson señalan que cuando se da a los niños oportunidad de hacer planes conjuntamente, cuando se les estimula a la discusión y cuando se emplean técnicas para fomentar la comunicación oral, la unidad del grupo aumenta. En cambio, cuando la comunicación entre miembros es restringida,

⁹ Véase Mayo, E. Problemas humanos de una civilización industrial, Nueva Visión, Buenos Aires, 1972.

disminuye la cohesión grupal (en esta parte es conveniente señalar, con respecto a mi investigación, que no debemos de olvidar que la cohesión de un grupo está positivamente relacionada con la eficacia y satisfacción de sus miembros).

El aprendizaje cooperativo fomenta en un alto grado la interacción, la comunicación y la discusión entre miembros de un grupo, por lo que, en consecuencia, es un tipo de aprendizaje muy eficaz. También aumenta la cohesión grupal al hacer que los miembros compartan motivos comunes y trabajen conjuntamente para conseguir sus metas compartidas.

Por otra parte, surge una discusión sobre si las prácticas docentes han de ser cooperativas o competitivas. Ovejero señala que algunos psicólogos infantiles demostraron preocupación por los efectos de las prácticas competitivas sobre el desarrollo de la personalidad individual; mientras que los psicólogos de grupo se han mostrado preocupados por la cuestión de las prácticas cooperativas debido a sus efectos sobre la enseñanza.

En todo caso, Deutsch encontró que una situación social en la que los miembros del grupo se hallan en relación cooperativa es más atractiva que otra situación en la que se hayan compitiendo entre sí. Es más, se podría decir que la cohesión de un grupo puede ser destruida si se divide en subgrupos de competencia, ya que la competencia produce tensión y conflictos que llevan a unas condiciones de trabajo poco gratas. Por lo tanto es importante saber que cuando se requiere que el grupo trabaje junto para conseguir lo que desean, esto sólo se puede obtener si trabajan juntos, lo que lleva a que el conflicto se reduzca y la cohesión aumente.

Deutsch y Hornstein se preguntaron si los alumnos aprendían más si trabajaban solos o si trabajaban en grupo; y la respuesta que encontraron fue que, aunque existen muy pocas investigaciones acerca de éste tema, los datos existentes son suficientemente confiables para sostener que el aprendizaje en grupo es más eficaz que el individual, ya que en general, el individuo rinde más cuando trabaja en grupo que cuando trabaja solo, lo cual desde hace ya mucho tiempo se viene constatando en el laboratorio así como en investigaciones de campo.

Por otro lado es necesario señalar que no es lo mismo trabajar con grupo, sin más, que trabajar en grupos cooperativos. Un grupo cooperativo cuenta con características propias tales como:

1. Los grupos de aprendizaje cooperativo se basan en una *interdependencia positiva* entre los miembros del grupo, donde las metas son estructuradas para que los estudiantes necesiten interesarse por el rendimiento de todos los miembros del grupo tanto como por el propio, cosa que no ocurre en las técnicas tradicionales de grupo.
2. En los grupos de aprendizaje cooperativo hay una clara *responsabilidad individual* donde se evalúa el dominio que cada estudiante tiene del material asignado. A cada estudiante se le da retroalimentación sobre su progreso, y también al grupo se le proporciona retroalimentación sobre cómo cada miembro está progresando para que los demás miembros del grupo sepan a quien hay que ayudar y animar.
3. Los grupos de aprendizaje cooperativo son heterogéneos. Un problema que surge como consecuencia es saber cómo agrupar a los estudiantes para maximizar la eficacia de los grupos cooperativos. El primer aspecto que ha de tomarse en cuenta se refiere al grado de homogeneidad/heterogeneidad que deben tener los grupos para ser más eficaces; ante esto, parece ser que son más eficaces los grupos heterogéneos, es decir, la evidencia señala que es conveniente que los grupos sean heterogéneos en cuanto a sexo, capacidad, actividades asignadas.
4. En los grupos de aprendizaje cooperativo todos los miembros comparten el liderazgo, y por lo tanto, también la responsabilidad de las acciones y la marcha del grupo. Las situaciones se manejan de una manera democrática.
5. En los grupos de aprendizaje cooperativo la responsabilidad por el aprendizaje de cada miembro es compartida por cada uno de los otros miembros; en base a esto, se espera que cada miembro haga el trabajo que se le asignó.
6. Las metas en los grupos de aprendizaje cooperativo se dirigen a conseguir que cada uno de sus miembros aprenda el máximo posible y mantengan entre ellos buenas relaciones de trabajo.
7. En el aprendizaje cooperativo se enseñan las habilidades sociales que los estudiantes necesitan para trabajar en colaboración (por ejemplo: habilidad para comunicarse, administrar y resolver conflictos, negociar...etc.).
8. Cuando se usan grupos de aprendizaje cooperativo, el profesor observa los grupos, analiza los problemas que han trabajado juntos y da retroalimentación sobre cómo se está llevando a cabo la tarea grupal.
9. En el aprendizaje cooperativo el profesor estructura procedimientos para que el grupo detecte cuán eficazmente está trabajando.

Por su parte, Gerardo Echeita Sarrionandía en su artículo *El aprendizaje cooperativo un análisis psicosocial de sus ventajas respecto a otras estructuras de aprendizaje* contribuye a mostrar los elementos positivos y superiores a los que conduce la cooperación entre los miembros de un grupo.

Para este autor, cuando un grupo se organiza cooperativamente, los alumnos están vinculados tan profundamente que cada uno sabe y siente que dar un mejor rendimiento personal de su parte, ayuda a los compañeros con los que se encuentra a que ellos también den su máximo potencial. En un grupo cooperativo, los resultados que persigue cada miembro del grupo no solo son beneficiosos para él, sino que benefician también a los otros compañeros con los que está trabajando cooperativamente.

“El aprendizaje cooperativo, al que se le reconocen los efectos positivos, es, entonces, en contraste con lo que desafortunadamente piensa la mayoría, algo más que una mera disposición de la clase en <<grupos>>; es una organización intencional de la estructura de aprendizaje, que persigue muchos objetivos complementarios; no sólo que los alumnos y alumnas aprendan lo que tienen que aprender, sino también otros contenidos tan importantes como olvidados: la propia capacidad de cooperar, el respeto por las diferencias, el valor de los demás”¹⁰

LA PSICOLOGÍA SOCIAL DEL TRABAJO.

El grupo de trabajo es uno de los más importantes tipos de grupo social, y la interacción social en el trabajo es una de las más importantes formas de interacción social. Los grupos de trabajo son diferentes de los otros tipos de grupo en que en ellos la gente está junta para realizar algún trabajo, y el estilo de las relaciones en el grupo está determinado por la tarea que ha de realizarse. Además de todo esto, no debemos olvidar que el grupo es uno de los temas que primordialmente ha trabajado la psicología social, ahora que, si nos referimos a un grupo en especial, como en este caso al grupo de trabajo, la disciplina adopta un giro más específico por lo que se hace necesario un nuevo término.

El término de **Psicología Social del Trabajo** puede bien emplearse para referirse a la disciplina dentro de la que se inserta la problemática de esta investigación, este término surge puesto que durante varias revisiones de bibliografía relacionada, he notado que no existe un consenso para denominar a la disciplina, como lo demuestra el capítulo primero del libro La

¹⁰ Echeita Sarrionandía, Gerardo. “El aprendizaje cooperativo un análisis psicosocial de su ventajas respecto a otras estructuras de aprendizaje”.

psicología aplicada a la empresa, donde se emplean indistintamente los términos de “Psicología de la Empresa, Psicología del Trabajo o Psicología Industrial” (Ballesteros Pulido, Ramón pág. 15, 1982) para referirse a la disciplina que estudia la conducta humana dentro del ámbito del trabajo profesional.

Antes que nada, debemos hacer una breve ojeada a los antecedentes históricos de la psicología en el ámbito de lo laboral según lo señala Andrés Rodríguez en el capítulo 1 del libro Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones, para posteriormente intentar una definición de lo que realmente es y estudia la psicología social en las empresas, para así poder lograr una conexión de esta disciplina con los supuestos de la teoría del aprendizaje cooperativo.

Etapas iniciales: 1900-1940. Este primer periodo se va a reconocer por el carácter universalista de las teorías y por la concepción sobre la naturaleza humana, que las hace ser, más que teorías, cosmovisiones. Dos grandes fuerzas serán las impulsoras directas de la disciplina. Por una parte la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas estimuladas por psicólogos e instituciones de prestigio que instaron a estudiar los problemas que acontecían en la vida cotidiana, entre los cuales el contexto del trabajo era esencial. Por otro lado, el esfuerzo de algunos científicos y de la mayoría de los ingenieros industriales por incrementar los niveles de eficiencia, rediseñando puestos de trabajo y nuevas herramientas y desarrollando estrategias de dirección.

La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910, la psicología social del trabajo se considerara una área específica de la psicología. A esta legitimación contribuyeron fundamentalmente tres autores, dos psicólogos alumnos de Wundt, Walter Dill y Hugo Münsterberg, y un ingeniero, Frederick W. Taylor.

El periodo y contexto de emergencia de la psicología social del trabajo se caracterizan por su orientación esencialmente técnico-económica y pragmática, así como un plegamiento total y acrítico a los dictados empresariales, además, las ideas y métodos psicológicos que se aplican son sólo aquellos orientados a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y los negocios.

Una vez finalizada la primera guerra mundial, los psicólogos sociales del trabajo abrirán amplias brechas en los campos de la consultoría, de la investigación y de la industria.

En este período inicia su andadura también, la revista mas antigua del área, el *Journal of Applied Psychology*.

Durante esta década, el énfasis de la psicología social del trabajo estaba puesto en los tests, si bien se pasará pronto al contexto de laboratorio y más tarde, al ámbito del trabajo.

Cuando aún estaba la disciplina en sus inicios y por lo tanto, sin una identidad sólida, sufre su primera crisis debido a la desilusión derivada de la aplicación de las técnicas psicológicas, ya que no eran tan eficaces como se pretendía, y los tests de aptitudes no eran tampoco predictores perfectos del rendimiento, y a que los empresarios que habían mostrado en algún momento su interés por la psicología al considerar que podría lograr un alto grado de satisfacción entre los obreros y el rechazo a la asociación sindical, también redujeron su interés al atravesar por un momento favorable en lo económico y de pleno empleo.

Sin embargo, y paradójicamente, serán estos momentos cuando tenga lugar uno de los acontecimientos más importantes en el área: los experimentos desarrollados en la planta Hawthorne de la *Western Electric Company*. Los experimentos realizados por Elton Mayo y sus discípulos son de la máxima importancia para la psicología social del trabajo puesto que posemos considerarlos como los iniciadores de la disciplina ya que, lejos de tomar en cuenta factores como la iluminación, calor, tamaño, o cualquier otro aspecto del lugar de trabajo, se centra en el grupo de trabajo y las relaciones suscitadas entre sus miembros durante sus interacciones.

Igualmente en esta etapa destaca la figura de Kurt Lewin, quien desarrolló una muy importante labor investigadora sobre el conocimiento del ser humano como ser social; labor que fue continuada discipulos suyos como Festinger, Leavitt y Kelley, cuyos trabajos son igualmente destacados para la psicología social.

La disciplina durante la década de los treinta y los cuarenta, se desarrolla entonces, atendiendo no sólo a los contenidos sino también, a los aspectos metodológicos.

Etapa de consolidación: 1940-1960. Durante este periodo tendrá lugar un notable incremento de los estudios empíricos y la aparición de nuevos rótulos para la disciplina, tales como Conducta Organizacional y Psicología de las Organizaciones entre otros.

El empresariado pone su énfasis no sólo en la productividad y el rendimiento, sino en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos. Para ello necesitan de estudios empíricos concretos y de la intervención de la psicología social del trabajo. Aunque la temática todavía estaba limitada a los problemas de selección y evaluación, éstos tópicos habían sido estudiados a fondo y se habían mejorado los métodos y técnicas utilizadas.

Durante la Primera Guerra Mundial, comienza a formarse la disciplina y a adquirir un adecuado grado de aceptación, para que después de la Segunda Guerra Mundial se pudiera desarrollar desde el punto de vista sustantivo y refinarse en cuanto al instrumental metodológico. En los años cincuenta se inicia un gran interés por parte de los psicólogos en el estudio de las organizaciones, que en la década de los sesenta alcanzará su mayor auge. La etapa que corre del cuarenta al sesenta supone la consolidación del área, después de los servicios prestados al ejército durante los periodos bélicos (sobre todo en la Segunda Guerra Mundial) cuando se desarrollaron tests más complejos, estudios sobre ausentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes y el desarrollo y proceso de autonomía de la ergonomía.

Otros temas que siguen siendo de gran interés y que durante este periodo adquieren una gran representatividad son los referidos a la evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentabilidad laboral.

Etapa de renovación: La década de 1960. La década de los sesenta estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociológicas y sus temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas, convirtiéndose la teoría de la contingencia en el paradigma dominante.

En este nuevo contexto merece la pena destacar la aparición del *Handbook of Organizations* de March en 1965, que tendrá una gran influencia en el desarrollo del campo de estudio de las organizaciones sobre todo desde una orientación cognitiva.

Durante estos años se está tomando conciencia de que la vida organizacional es enormemente diversa, que no existen leyes universales para explicar el comportamiento de las organizaciones y que los avances en el campo se producirán en la medida en que se desarrollen conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad que representa la organización. Las teorías que pueden adscribirse a esta perspectiva serían las relacionadas con la motivación, con el papel del individuo en el grupo, con las estrategias de desarrollo organizacional, con la participación y democracia en el trabajo y con la perspectiva sociotécnica. Todas estas teorías comparten su preocupación por conseguir un mejor ajuste entre las necesidades individuales y sociales de las personas y las demandas de la organización.

Durante la segunda mitad de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, la psicología social del trabajo sufre su segunda crisis, recibiendo críticas y ataques desde diversos frentes. Quizá la consecuencia más importante de esta crisis fue el proceso de autorreflexión al que se sometió la psicología social del trabajo.

Etapa actual: 1970 en adelante. El periodo que comprende de 1970 en adelante viene marcado por una fuerte crisis económica que influirá profundamente en la dinámica de las organizaciones, e incluso la propia supervivencia de muchas de ellas se verá amenazada. En consecuencia, afectará a la disciplina tanto desde el punto de vista teórico como aplicado, pues los profesionales verán reducido su campo de acción a los aspectos más urgentes y los teóricos dispondrán de limitados recursos para investigar. Sin embargo esta etapa también ha tenido un efecto positivo ya que la disciplina se ha permitido hacerse una autorreflexión crítica y de ahí han surgido cuestiones cruciales.

Las características que parecen definir a las organizaciones en la actualidad es que están constituidas por estructuras débilmente acopladas para que puedan hacer frente al alto grado de ambigüedad e incertidumbre existentes y a la rapidez con que se producen los cambios en el entorno. Una segunda característica de este periodo es el paso del énfasis en el estudio de los procesos e interacciones internas al estudio de los procesos e interacciones externas. En tercer lugar, durante este último periodo se ha prestado gran atención a los ciclos vitales de las organizaciones, cada vez más acelerados, para poder enfrentarse con entornos que exigen gran rapidez en la toma de decisiones estratégicas y en la capacidad de adaptación y de respuesta a los distintos entornos. Por último, ahora se produce una gran proliferación de taxonomías basadas en

metadimensiones o criterios múltiples; los trabajos realizados en esta dirección parten del presupuesto de que la mayor parte de las clasificaciones no son independientes entre ellas, de hecho existen algunas dimensiones que se repiten sistemáticamente en las distintas clasificaciones.

Etapa de los 90's. En la actualidad cabría hablar de una nueva etapa caracterizada por el predominio de la llamada “cultura de la excelencia”. Ahora la empresa ya no debe estar centrada en el producto, sino en el proceso es decir, en las personas. La calidad requerida ahora es entendida como un ahorro y así como antes se otorgaba mas importancia la cantidad que a la calidad, ahora es a la inversa; todo esto ha llevado a que se privilegie la capacitación del personal, y se requieren ahora más que nunca obreros calificados (cualificación) que sepan desarrollar todas sus capacidades, habilidades y destrezas, esto aunado con el avance tecnológico.

La empresa se orienta ahora a la calidad total por medio de la cual se obtiene la satisfacción del cliente, fin último de la producción y la organización se estructura en base a los procesos en los que están involucrados todos los miembros de la producción. Por eso se han creado los “Círculos de calidad” para que los obreros se agrupen y discutan los problemas de calidad que sugieran en la producción.

Las empresas de más éxito se van a caracterizar por incorporar avances de gestión, combinándolos con la capacidad de innovación. En la empresa actual se otorga importancia de primer plano a los recursos humanos por considerarse al hombre como el mejor activo de la empresa, pues de él dependerán los resultados y la satisfacción final del cliente.

Ahora, para establecer una definición lo más concreta posible de lo que es la Psicología del trabajo podemos decir en principio de cuentas que esta disciplina consiste en el estudio de la conducta humana dentro del ámbito del trabajo; al ser el estudio del comportamiento el objetivo de la Psicología, lo es también de la psicología social del trabajo, pero en el caso de esta, el comportamiento a estudiarse será el que se presente exclusivamente en uno de los círculos entre los que suele dividirse la actuación de la persona, o sea, el mundo del trabajo. La psicología social del trabajo puede definirse también como el “estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo” (Guión pág. 817, 1965). Sea como fuere, en pocas palabras podemos decir que el estudio de esta disciplina está dirigido al ser humano en sus

dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, para así comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en el contexto laboral. La psicología social del trabajo se orienta a estudiar una categoría específica de la conducta, la conducta en el trabajo y en este sentido, la actividad que deberá desarrollar el psicólogo dentro de la empresa ha de estar orientada lo más posible hacia el bienestar de los individuos y de los grupos.

La psicología del trabajo tiene un campo de aplicación que le es propio y que se refiere sobre todo a los siguientes aspectos: la Psicología del trabajo se aplica a la Empresa, lo que hace que el psicólogo del trabajo tenga necesariamente que conocer no sólo Psicología, sino también disciplinas empresariales como Organización Empresarial, Sociología Laboral, Legislación Social, etc.; el sujeto sobre el que se enfoca esta disciplina es el trabajador, o mejor dicho, el grupo de trabajo ya que el psicólogo social debe estar formado en una serie de disciplinas psicológicas como la Psicología Individual, la Psicología Social, el Psicodiagnóstico, la Psicometría, etc.; finalmente tenemos que el objetivo del trabajo del psicólogo en la industria es lograr una mejor adaptación del hombre a su trabajo de cara a un mejor desarrollo de su personalidad y una mejor eficiencia dentro de la empresa.

En pocas palabras tenemos que, la psicología social del trabajo analiza la conducta del hombre dentro de su vida laboral, por tanto presupone conocimientos psicológicos y conocimientos empresariales y la finalidad de la psicología social del trabajo es entonces doble, ya que por una parte adapta mejor al hombre a su trabajo y por otra busca mejorar su eficacia.

Para empezar debemos preguntarnos acerca de cuál es el papel que desempeña el psicólogo en la industria. Para responder estas cuestiones lo más sencillo es señalar los objetos de interés que principalmente han acaparado los psicólogos en su trabajo dentro de la industria:

El principal objeto de interés, y tal vez el fundamental para los psicólogos del trabajo, ha sido el de los problemas del personal en la empresa lo que les ha llevado al estudio de cada individuo y al de las relaciones entre ellos, valorando la importancia de este hecho y sus consecuencias para el mundo del trabajo.

Las aportaciones de la psicología son diversas y en general reconocidas por la industria: métodos de selección, cualificación de las tareas, rendimiento y valoración de las mismas,

formación de las personas, métodos de atribución de los salarios, orientaciones individuales, programación de carreras, etcétera.

Si tratamos de indagar en la bibliografía existente, veremos que es corriente definir el objeto de la psicología social del trabajo en términos como los siguientes: que la psicología social del trabajo es la ciencia psicológica aplicada que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo y, por fin, el mejorar este comportamiento haciéndolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad o bien, que esta disciplina tiene como objetivo la adaptación recíproca de las condiciones laborales y de las características del ser humano.

Otro aspecto susceptible de interesar a los psicólogos en la empresa corrientemente se ha denominado como ciencia ergonómica o ergonomía y se interesa por la adaptación del trabajo al hombre. Los ergonomistas se ocupan del estudio de la forma de las máquinas y del equipo industrial, así como de las condiciones físicas y de seguridad en que se desenvuelve el ambiente de trabajo: condiciones de temperatura, luz, ventilación, ruido, humedad, toxicidad, etc. Su objetivo es obtener equilibrios funcionales.

El desarrollo de la psicología del trabajo ha sido además paralelo a la evolución del mundo industrial, donde progresivamente se fueron introduciendo necesidades cada vez más complejas organizativamente que exigían nuevos modos de organizar y controlar el trabajo y su desempeño. Sus trabajos empíricos se encuentran íntimamente ligados con los problemas concretos de una situación histórica, económica y social determinada. En este sentido, por ejemplo, podemos enfocar el hecho de que los primeros psicólogos experimentales fueron fisiólogos, dada la predominancia que hasta entonces (segunda mitad del siglo XIX) venían teniendo las ciencias biológicas en el estudio del hombre. Igualmente sabemos que el desarrollo de los tests colectivos tiene su impulso fundamental en la necesidad existente en el ejército de los Estados Unidos, durante la primera guerra mundial, de clasificar a sus hombres según su inteligencia.

De igual modo, a lo largo de la evolución industrial, fundamentalmente europea y norteamericana, han surgido demandas concretas para la psicología del trabajo, que en cada momento han estado influidas por una concepción peculiar del hombre y del trabajo, cuya comprensión es más fundamental para una visión más amplia, crítica y creativa del investigador

psicosocial, que el solo conocimiento de unas técnicas y procedimientos tradicionalmente empleados en el medio industrial.

Una importancia tendencia más que marca nuevos intereses para los investigadores psicosociales del trabajo es la inclusión del grupo humano como objeto esencial de estudio y de investigación, subrayando con éste término la dimensión social de los problemas a tratar.

Con esta nueva óptica se hace patente la interconexión entre la psicología y la sociología a nivel de objetos de interés, métodos y procedimientos, es decir, las “técnicas psicosociológicas”.

La importancia de este nuevo concepto estriba en su capacidad para enmarcar y enlazar al individuo con sus semejantes y con las distintas formas institucionales que adopta una sociedad, planteando el problema de las mutuas influencias, interacciones y modificaciones; en una palabra, de su relación dialéctica.

Por ejemplo, las hipótesis de Elton Mayo están hoy confirmadas y podemos asegurar que el hombre en su trabajo no está solo condicionado por el medio material, sino que su comportamiento está determinado por su historia personal, experiencia, aptitudes, gustos, posibilidades y elecciones y por el tipo de relaciones que mantiene con los grupos internos (compañeros, jefes, sindicatos) y externos (familia, barrio, centros culturales, partido político, etc.) a la empresa.

Sin embargo, sí existe un tema “olvidado” por los psicosociólogos del trabajo, este es el del contexto ideológico, sindical y político. La psicología social del trabajo se ha olvidado de la realidad sociopolítica de la empresa y se concibe a ésta como un sistema social cerrado con un buen engranaje organizativo interno, capaz de bastarse a sí mismo para resolver los posibles desajustes psicológicos. Aunque claro, este no es el enfoque adoptado por esta investigación *, pero es importante tomar en cuenta otros problemas tratados por la disciplina.

Tenemos entonces, que la psicosociología del trabajo debe ser psicología y sociología a la vez, teoría y práctica que se introduce en el medio industrial para favorecer en el hombre el desarrollo de sus posibilidades y creatividad; la adquisición de una capacidad libre y crítica. La psicología social del trabajo ha pretendido siempre tener como trasfondo un humanismo que la

justifique, en el sentido de reconciliar libertad y trabajo, desarrollo y estructuras industriales, creación y automatismo, dignidad del trabajador y exigencia de racionalidad y rentabilidad. Pero actualmente se abre un nuevo tema de interés para la disciplina, este tema se dirige a abordar los problemas derivados de las relaciones entre empresas, empresarios, trabajadores, y aun sindicatos; esto significa que estudia los antagonismos y la nueva "cultura" imperante de competencia la cual es consecuencia del proyecto moderno que obliga a la gente a ser mejores unos que los otros, a desvincularse y a romper con los demás. Es aquí donde debe entrar la temática del manejo de conflictos, la negociación y la cooperación (como en el caso de ésta investigación).

Lo que los psicólogos podemos aportar con el modelo cooperativo a la industria de la actualidad es sostener que la supervivencia de las organizaciones depende del mantenimiento del equilibrio tanto interno como externo. Este equilibrio se consigue con la cooperación en la medida en que esta ayuda a que haya un ajuste adecuado entre las metas y objetivos de los individuos que conforman los grupos de trabajo, núcleo central de la industria puesto que es donde se genera el trabajo.

Los psicólogos sociales han estudiado el comportamiento social en el trabajo desde los comienzos de la década de 1930. Ellos han estudiado temas tales como el comportamiento en los grupos de trabajo, las relaciones entre directivos y supervisores con aquellos que son supervisados, y las estructuras organizacionales asociadas con el trabajo.

El trabajo ha sido una de las más importantes esferas de estudio por parte de los psicólogos sociales fuera del laboratorio (ya que el comportamiento social dado en el trabajo, está afectado por muchos factores que no se encuentran en el laboratorio).

El trabajo de los psicólogos sociales ha sido requerido principalmente para encontrar las condiciones que lleven a una alta productividad. También respecto al estudio de las condiciones que favorezcan un aumento de satisfacción en el trabajo. Esta es una cuestión interesante puesto que la alta productividad y la satisfacción experimentada en el trabajo son aspectos compatibles.

Los psicólogos sociales también han estudiado las condiciones bajo las cuales el ausentismo y la renuncia de trabajadores, disminuyen; se ha encontrado que esta disminución se

da cuando aumenta la satisfacción experimentada en el trabajo, y cuando el ausentismo y las renunciaciones disminuyen, la producción aumenta y los costos de trabajo disminuyen.

Con base a lo anterior, me atrevo a señalar que el principal objetivo de un psicólogo en una empresa sería el asegurar la máxima prosperidad para el empresario, junto con la máxima prosperidad para cada empleado. Máxima prosperidad significa no sólo grandes dividendos, sino también el desarrollo de la empresa hasta lograr en todas sus áreas el más alto grado de excelencia.

La máxima prosperidad para cada empleado significa no sólo salarios más altos de los que usualmente recibidos por los trabajadores, sino también y de mayor importancia, el hecho de desarrollarse hasta su estado de máxima eficacia, es decir, el más alto nivel de trabajo según las habilidades naturales de cada quien.

La máxima prosperidad para el empresario, junto con la máxima prosperidad del empleado, deben ser los dos objetivos primeros y principales en el manejo de una empresa. La prosperidad del empresario no puede persistir un largo periodo de tiempo sino va acompañada por la prosperidad de los trabajadores, y viceversa; el psicólogo debe hacer saber que en realidad es posible brindar al trabajador lo que el más quiere: salarios altos, y al empresario lo que quiere: bajos costos en sus manufacturas.

Pero no debemos de olvidar que quienes realizan el trabajo, son personas con pensamientos y sentimientos y debemos tener también en cuenta que la subjetividad vivida en las actividades de trabajo va desde los estados de insatisfacción, de tristeza y hasta de depresión, de neurosis, hasta los estados de realización de sí mismo, de satisfacción, de alegría; esta gama de estados afectivos correspondientes a las actividades de trabajo, ofrece matices muy numerosos que se manifiestan de maneras variadas, y que muchas veces los trabajadores se fijan más en el ambiente positivo que les pueda brindar cierto grupo de trabajo, que en percibir salarios más altos.

El trabajo, si se efectúa en determinadas condiciones, puede incluso tener efectos positivos sobre la personalidad; todo trabajo que corresponde a una opción libremente consentida, a determinadas aptitudes, es un factor de equilibrio psicológico, de estructuración de la

personalidad, de satisfacción, de felicidad. El trabajo es un fenómeno decisivo en el ascenso del hombre por encima de la animalidad.

Para aumentar la productividad y eficacia de un grupo de trabajadores, hace falta que cada uno de los trabajadores tenga deseos de trabajar mejor, de mejorar la calidad y cantidad de su trabajo, que otorgue a la empresa un mínimo de su potencial técnico, de su participación moral, lo que supone recíprocamente para él satisfacción y sentimiento de bienestar.

Tenemos pues, al grupo de trabajo como el elemento donde la psicología social centra su interés en el ámbito de la empresa. El grupo de trabajo es uno de los más importantes tipos de grupo social, y la interacción en el trabajo es una de las más importantes formas de interacción social.

Una de las mejores formas de lograr que un grupo de trabajo sea eficaz es el fomentar entre los miembros relaciones informales, la existencia de lazos afectivos (que hacen que los trabajadores se unan más a su grupo), ya que este tipo de interacciones genera esfuerzos cooperativos espontáneos por parte de los trabajadores puesto que se sienten motivados para trabajar y para animar a los demás.

Otro aspecto muy importante es la cohesividad del grupo, es decir, el grado en el cual los miembros del grupo se sienten atraídos por el grupo y se preparan para cooperar con otros.

La cohesividad puede llevar a una cooperación con el fin de conseguir los objetivos del grupo, (los cuales pueden no ser los mismos a los de la organización a la que el grupo pertenece); un grupo cohesionado puede ser más eficaz en oposición con otros grupos pertenecientes a la misma organización.

Es interesante señalar, con respecto a la productividad, que una mayor cohesividad incrementa la producción cuando el trabajo requiere interacción social entre los miembros del grupo de trabajo, porque es socialmente motivante y otorga satisfacciones sociales. La mayor cohesión del grupo de trabajo afecta la producción cuando ayudarse es lo que importa en el grupo. Es posible que la productividad de un grupo resulte afectada por la forma en que los miembros en conjunto, piensan acerca del grupo, puesto que la mayoría de los hallazgos

demuestran que cuando los empleados se sienten fuertemente ligados a su grupo de trabajo, éste puede fijar las normas y patrones de trabajo a seguir por sus miembros; por ejemplo, en caso de que las normas existentes requieran de una productividad elevada y la cohesión entre los miembros sea fuerte, entonces es probable que sea elevada la productividad del grupo.

Claro que es muy importante señalar que la relación entre cohesión y productividad puede tomar posiciones tanto positivas como negativas; pero en la mayor parte de las investigaciones la relación ha resultado positiva más a menudo. Por ejemplo, en su libro Psicología de las organizaciones, Bernard Bass señala que:

“los grupos cohesivos (...) pueden ser o bien muy productivos o muy improductivos, según sea que los miembros compartan los objetivos de la gerencia en lo referente a una productividad elevada. Con la misma facilidad podrían fijar objetivos de baja productividad como medio de mantener la seguridad del empleo o bien como reacción hostil hacia la gerencia. Los miembros de los grupos cohesivos habrán de conformarse más estrechamente a cualquier norma, ya sea baja o elevada, determinada por su grupo. Pero, normalmente, a menos que los trabajadores consideren que la productividad constituye una amenaza para su seguridad en el empleo, se espera que el obrero promedio, que continúa siendo leal en grado considerable a la ética de que el trabajo es bueno, habrá de optar por fijar objetivos elevados de producción; tan elevados (...) que posiblemente sea necesario rebajarlos un tanto para poder realizarlos”¹¹

Un grupo de trabajo eficaz y productivo debe tener ciertas características, más o menos como: que la gente que lo conforme debe unirse al grupo y permanecer en él; los miembros deben desempeñar los papeles que se les asignen; pero también, de vez en vez han de dedicarse a una actividad innovadora y de cooperación no incluida en el papel, pero que igualmente beneficia y esta al servicio del grupo y la empresa.

Entonces, resumiendo, tenemos que con respecto a la productividad y eficacia de un grupo de trabajo, una mayor cohesividad incrementa la producción y eficacia de los trabajadores cuando el trabajo requiere interacción social entre los miembros del grupo de trabajo, porque es socialmente motivante y otorga satisfacciones sociales. La mayor cohesión del grupo de trabajo afecta la producción cuando ayudarse es lo que importa en el grupo, y qué quiere decir “ayudarse mutuamente”: **COOPERAR**

COOPERATIVISMO FRENTE A INDIVIDUALISMO.

¹¹ Bass, Bernard M. Psicología de las organizaciones, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1972. pág. 262.

En este trabajo de investigación, la perspectiva desde la cual se observa a la cooperación, es una perspectiva que pretende rescatar el aspecto humano del trabajo, al interesarse por el grupo de trabajo, como un grupo formado por personas entre las cuales se dan ciertas interacciones que pueden o no favorecer la eficacia y la productividad; esta postura puede clasificarse como ética y humanística, y en realidad lo es, porque pretende rescatar el rostro “amable” del trabajo al enfocarse en los beneficios que trae la cooperación en los grupos de trabajo sobre la competencia.

La doctrina del Cooperativismo puede ser considerada como una propuesta para hacer resaltar las buenas relaciones personales y la amistad entre los miembros de un grupo de trabajo; es verdad que las cooperativas han mostrado contar con algunos problemas y dificultades en cuanto a su organización y por ende han tenido tropiezos que han evitado que fructifiquen, pero sus ventajas y aspectos positivos no se pueden dejar de lado, sobre todo el psicólogo social en la empresa, debe fomentar la cooperación mediante las buenas relaciones, la identificación en la mayoría de los aspectos, y muchas otras cosas que generen un compromiso espontáneo por parte de los empleados para trabajar juntos. El Cooperativismo surge en contraposición a los excesos del individualismo y del liberalismo económico, lo que sí es necesario destacar es que, tanto la protesta como la propuesta de la doctrina cooperativa no llegan a tal extremo que niegue la libertad personal, sino que, al proponer como solución la sociedad cooperativa subraya la idea de que ésta conjuga la solidaridad colectiva y la libertad personal.

Gran parte de la inspiración por rescatar la cooperación como parte importante dentro del ámbito del trabajo viene dado por una crítica a los teoremas centrales de la ciencia económica tradicional, donde se ha pretendido demostrar matemáticamente que un conjunto de individuos que persigan descentralizadamente sus objetivos realizando intercambios entre ellos, compitiendo y comportándose de un modo maximizador, cumplirán un conjunto de condiciones de inmejorabilidad que colocarán a la economía en su núcleo, es decir, en una situación de equilibrio general tal que nadie podría mejorar su situación posteriormente (situación de unanimidad) sin perjudicar a otro. Esta es la definición económica de la eficiencia.

Durante el periodo donde se privilegiaban estos teoremas matemáticos, sin embargo las economías capitalistas reales no parecían precisamente muy eficientes, así que la siguiente generación de economistas se dedicó a estudiar por qué las economías capitalistas reales no son todo lo eficientes que sería de esperar de acuerdo con el modelo de equilibrio general, o no son

eficientes en absoluto.

Para poder explicar cómo es que surgieron las cooperativas es necesario remitirnos a lo siguiente: las primeras civilizaciones tenían un carácter muy colectivo, ya que los hombre estaban incorporados en comunidades tales como la tribu, el clan o simplemente la familia; esta forma de asociación provocaba también que la propiedad fuera colectiva, además los individuos encontraban en su grupo protección y medios materiales para vivir. El único aspecto negativo en esta comunidades era que, en medio de tanta gente, el individuo carecía de derechos y existencia jurídica propia por lo que eran bastante comunes los abusos por parte de los jefes y castas dirigentes. Al darse cuenta de esto poco a poco se inició un movimiento de toma de conciencia y emancipación de los individuos inmersos en las colectividades y la marcha cambió su rumbo hacia el individualismo.

El individualismo tuvo un inmenso progreso y continuó manteniendo sus fuerzas hasta el siglo XIX, donde la sociedad se caracteriza sobre todo como un gran cúmulo de individuos, ya que inclusive estaban prohibidas formas de asociación tales como los sindicatos o las corporaciones e inclusive en el dado caso de que existieran, el papel que desempeñaban era muy limitado. Además de todo esto, las ideas liberales afirmaban que el desencadenamiento de los egoísmos de todos eso individuos, mediante la competencia, conduciría a una máxima eficacia, armonía y justicia.

El individualismo metodológico parte del egoísmo y de la racionalidad de las acciones individuales, presupone un reduccionismo para poder proporcionar una detallada explicación y comprender lo que sucede cuando transitamos del nivel individual al colectivo. El individualismo metodológico rechaza cualquier intento de explicar los fenómenos sociales o individuales que no se exprese en términos de hechos sobre individuos. El primero en articular esta doctrina de una manera más clara fue Hobbes; durante la Ilustración hubo preeminencia de esta manera de pensar, aunque existían diversas diferencias en cuanto al contenido de la descripción de los elementos explicativos: algunos consideraban al hombre como egoísta; otros lo veían como cooperador; otros hacían una mínima referencia al contexto social del hombre para explicar su naturaleza; otros trabajaron en algo que podría decirse era Psicología Social.

Sea cual fuere la forma de abordarla, esta doctrina ha sido combatida desde comienzos del

siglo XIX por pensadores que sostenían que la comprensión de la vida social solo era posible si se le da prioridad a los fenómenos colectivos sobre los fenómenos individuales.

El individualismo metodológico recurre a las “explicaciones intencionales” para poder explicar las acciones que llevan a cabo los individuos.

Cuando se pasa del nivel individual al nivel social, debemos presentar una explicación colectiva, pero sin olvidar señalar los propósitos y metas de cada uno de los agentes como miembros de un grupo. Los seguidores del individualismo metodológico han tratado de esclarecer las relaciones entre las metas colectivas que los agentes desean y sus intenciones.

Conforme los supuestos del individualismo metodológico el interés individual es egoísta y su concepto de clase se refiere a un conjunto de individuos (que poseen o no los medios de producción) con intereses particulares. Cada individuo que forma parte de la clase realiza un cálculo propio y por ello se abstiene de participar.

Muchos marxistas analíticos como Elster, Buchanan y Przeworski, han retomado el individualismo metodológico para explicar algunas tesis marxistas.

Jon Elster, por ejemplo, desarrolla lo que se entiende por “explicación intencional” y “explicación de elección racional” conforme a los términos del individualismo metodológico. Las críticas que hace Elster a los sociólogos y filósofos marxistas acerca de que para ellos las únicas explicaciones válidas en las ciencias sociales son las “explicaciones funcionales”, le llevan a sostener que eso no es verdad ya que las explicaciones que deben darse para las ciencias sociales son las “intencionales”.

Una acción se explica intencionalmente cuando podemos especificar un estado futuro de las cosas, prever un acontecimiento. El esquema para explicar la conducta la conducta intencional está formado por metas, deseos y creencias de los agentes. Un agente intencional realiza una acción porque cree que con esa acción podrá lograr una meta.

Una de las explicaciones intencionales que más se emplea es ciencias sociales es la “explicación de elección racional”; estas explicaciones requieren tanto metas, deseos y creencias

(obviamente también un agente) además de que debe existir consistencia interna en las creencias y los deseos. Esta condición es necesaria puesto que un agente puede creer equivocadamente, que un deseo es alcanzable mediante cierta acción.

Sin embargo, Elster también trata en algún momento de evitar apelar al individualismo metodológico para explicar tesis marxistas. Para esto propone emplear dos estrategias: recurrir a la teoría de juegos¹²; considera la posibilidad de incluir motivaciones que no se reduzcan a lo individual tales como el altruismo, o principios morales.

Al introducir la teoría de juegos también se suman dos elementos básicos para las explicaciones colectivas: el considerar como individuo a cualquier elemento que sea capaz de tomar decisiones y emplear los conceptos de racionalidad paramétrica¹³ y racionalidad estratégica¹⁴. Además, la teoría de juegos permite distinguir entre los juegos con solución y los juegos que no la tienen.

Para la teoría de juegos, los juegos no cooperativos se fundan en los principios del individualismo metodológico: egoísmo, racionalidad, maximización de utilidades. Si aplicamos este tipo de juego a una situación colectiva, obtendríamos como resultado una conducta no cooperativa. El caso típico de un juego no cooperativo es el "dilema del prisionero"; este juego consiste en imaginar que dos individuos son sospechosos de un delito, si estos individuos cooperaran entre sí y confiesan, se les sentenciaría a un año en prisión, pero si uno de ellos traiciona al otro sale libre, y el otro sería sentenciado a diez años en prisión. Pero si los dos se traicionan y confiesan, obtendrían un castigo de cinco años. En este sentido encontramos la investigación realizada por Robert Axelrod ("The Emergence of Cooperation among Egoists")¹⁵, el autor trata de identificar aquellas condiciones bajo las cuales puede surgir la cooperación dentro de un mundo de individuos egoístas, específicamente busca encontrar un mecanismo que dirija a los individuos de estados no cooperativos hacia un equilibrio cooperativo. Axelrod explica cómo la cooperación puede emerger de pequeños grupos de individuos, en la

¹² Recurre a la teoría de juegos para evitar los problemas que representa el pasar de la motivación individual a la motivación colectiva.

¹³ "Se entiende por racionalidad paramétrica cuando un agente trata de hacer lo que más le conviene, de acuerdo con sus creencias sobre el mundo". Dieterlen, Poulette. *Marxismo analítico. Explicaciones funcionales e intencionales*, UNAM Filosofía y Letras, México, 1995, pág. 216.

¹⁴ "Por su parte, la racionalidad estratégica se define como la actuación de un agente en un medio ambiente, en el que hay otros agentes, tan racionales como él". Ibid.

¹⁵ En: Moser, Paul K. (editor). *Rationality in Action*, Cambridge University Press, Estados Unidos de América, 1990.

medida en que estos individuos tengan una cierta cantidad de interacciones unos con otros. El desarrollo no puede lograrse si los individuos se mantienen aislados y no tienen la oportunidad de interactuar unos con otros. La cooperación surge también si se entre los individuos se valoran y son generosos unos con otros, y hay mutualidad, reciprocidad.

Sin embargo, existe otro tipo de solución que evita dificultades ya que consiste en cambiar el egoísmo por el altruismo, este tipo de estrategia provoca seguridad entre los agentes que participan. El juego cooperativo hace de lado el egoísmo racional y evita a toda costa que los individuos se mantengan en aislamiento.

En un juego cooperativo el agente, al realizar una elección toma en cuenta que si se abstuviera de cooperar se sentiría culpable y avergonzado (esto permite darle una calificación negativa a la abstención), además el agente puede lograr una utilidad positiva de las ganancias de los otros, de tal manera que una acción colectiva puede compensar las pérdidas individuales al incrementar el nivel de utilidad de las personas, además el agente valorará la igualdad en lo referente a los resultados obtenidos.

En este sentido, el problema que se puede detectar es que la motivación cooperativa no es dominante puesto que la mayoría de los individuos están (estamos) acostumbrados a velar por nuestros propios beneficios y no hay motivo alguno, aparentemente, que nos haga abandonar las situaciones de no cooperación. Para que se suscite una conducta cooperativa es necesario que todos y cada uno de los agentes tenga conocimiento de los que van a hacer los otros, que exista reciprocidad en cuanto a las acciones.

Como era de esperarse, todas esas envidias y egoísmos condujeron a que el individualismo ya no tuviera nada bueno que otorgar puesto que ya había dado todo de sí y había empezado a retroceder. Lo que se empezó a dibujar en esos momentos fue un interés de volver a lo colectivo.

Otra causa, además del agotamiento del individualismo, que condujo de nuevo al rescate de las colectividades, fue el progreso técnico, ya que era necesario romper con las viejas estructuras donde reinaba la iniciativa individual. Lo que se necesitaba en esos momentos era la agrupación de los trabajadores en talleres donde el trabajo sea colectivo; la aceleración del

progreso técnico exigía cada día más empresas enormes, grandes conjuntos, e investigaciones, todo demasiado costoso como para ser expuesto a los riesgos de un mercado sometido a la competencia.

También, a causa de que las condiciones de trabajo eran inhumanas y el nivel de vida miserable, los trabajadores comprendieron que era necesario un cambio de orden social y que su única arma para participar en ese movimiento era la asociación, gracias a la cual su “debilidad” (ocasionada por no contar ni con el dinero, ni con la cultura, ni la legalidad) podía llegar a constituirse en una gran fuerza.

Cuando el individualismo aún reinaba, el nivel de vida no solo era miserable en lo tocante a lo económico y material, sino que también era a nivel de las relaciones personales ya que la gente no vivía feliz, no se sentían a gusto de permanecer en constante lucha, su vida sólo consistía en devorarse unos a otros o inclusive ser devorado, todo esto ocasionaba en muchos una profunda necesidad humana y una ética nueva de convivencia.

Los que llevó al decaimiento del individualismo, fue que la gente necesitaba y quería sentirse dentro de una atmósfera de confianza, de camaradería y solidaridad, e inclusive sentían deseos también de emprender acciones comunes.

La vuelta a la colectividad provocó que surgieran nuevas formas de asociación, que se definen y encuentran sus métodos y estructuras convenientes. En este mismo campo, el movimiento obrero se desarrolla y progresa conforme a tres ramas principales (las primeras dos no las desarrollaré muy a fondo, puesto que la que interesa para los objetivos de este trabajo es la tercera rama):

*El sindicalismo.*¹⁶

*El socialismo político.*¹⁷

El cooperativismo

DESARROLLO HISTÓRICO DE EL COOPERATIVISMO.

¹⁶ Las acciones llevadas a cabo por los sindicatos consistieron en transformar el mercado de trabajo mediante la negociación colectiva; la formación de sindicatos fue el aspecto más decisivo para el progreso de los obreros a nuevas condiciones. Lasserre, Georges. *El Cooperativismo*, Oikos-Tau S.A. de C.V. ediciones, Barcelona, 1972, pág. 10.

¹⁷ El socialismo político ocasionó el cambio de las condiciones influyendo sobre el poder, y gracias a ello la clase obrera obtuvo una

El cooperativismo surge en 1834 con la fundación de la *Association chrétienne des Bijoutiers en doré*, en París puesto que ésta fue la primera cooperativa de producción.

“El cooperativismo nació, pues, en el mismo medio social, en la misma época, de la misma miseria proletaria y de la misma opresión, bajo el impulso del mismo espíritu que el sindicalismo y el socialismo. Expresa las mismas profundas aspiraciones y la misma concepción de la vida”¹⁸

Lo que distingue al cooperativismo de las demás formas de acción creadas por los obreros, es su carácter constructivo, ya que su propuesta de acción consiste en crear empresas en las que los cooperativistas escapan de la explotación, por parte de las empresas privadas, de la que eran víctimas. La creación de estas empresas permite a los cooperativistas traspasar límites, resolver problemas ante los cuales ni el sindicalismo ni la acción política están dispuestos a pararse para resolverlos.

El cooperativismo ha encontrado diferentes ámbitos para concretizarse, puesto que han surgido cooperativas estatales, agrícolas, escolares, colonias cooperativas, y cooperativas de consumo entre otras. Estas últimas cooperativas (las de consumo) son las que cabría mejor retomar.

Las cooperativas de producción surgieron del interés de los obreros por escapar de la explotación patronal y de la opresión a la que estaban sometidos. Lo que los trabajadores deseaban era sentirse en el trabajo casi como si estuvieran en su casa para sí poder entregarse a su trabajo sin tener siempre el pensamiento de que ese trabajo que ellos generaban se traducía solamente en beneficios para el capitalista.

Las cooperativas de producción son principalmente de dos tipos: las cooperativas tradicionales, y las comunidades de trabajo. Las cooperativas tradicionales suprimían la existencia de un patrón, pero para nada descartaba la necesidad de la existencia de un cuerpo directivo, el cual era nombrado en una asamblea por los propios miembros.

Las comunidades de trabajo se caracterizan por contar entre sus bases los principios emancipatorios de los trabajadores, además de pretender una búsqueda más consciente de

legislación social protectora de su trabajo, una política económica y una política financiera. Op. cit. pág.10.

¹⁸ Op. cit. pág.11.

liberación y formación humana, al mismo tiempo que una propiedad colectiva.

Sea cual fuere el tipo de cooperativa de producción, podemos decir que después de grandes dificultades en un principio, las cooperativas lograron destacar imponiéndose poco a poco por la calidad superior de su trabajo. Cuando una cooperativa ha librado esa difícil fase inicial, puede otorgar a sus miembros una seguridad de empleo e incluso un nivel de vida más elevado.

Conforme se ha planteado en esta investigación, lo que más se podría rescatar del cooperativismo es que gracias a él se le ha devuelto a los trabajadores su dignidad de hombres libres, porque han sustituido la vigilancia por el sentimiento de responsabilidad por parte de los trabajadores, ha devuelto al trabajo el respeto que se merece. Las cooperativas han fomentado igualmente la existencia y expansión de la amistad, la ayuda mutua y el espíritu de equipo gracias a la solidaridad y el interés que crean puesto que los trabajadores se identifican con un fin común.

Todos esos principios de la doctrina cooperativa han hecho renacer la alegría de trabajar puesto que han fortalecido el amor al trabajo bien hecho, puesto que esto es para la cooperativa la mayor probabilidad de lograr sus éxitos. Pero sobre todo, el logro que más debemos ensalzar es el que se refiere a lo humano, porque la alegría en el trabajo y el clima de amistad se puede ver en la gente, se experimenta cierta prosperidad, se da una ausencia de prisas en el momento de la salida porque se puede ver a la gente charlar antes de volver a casa, se aprecia un clima de libertad, amistad, pero sobre todo, un sentimiento de responsabilidad.

Todos estos aspectos positivos que se le pueden adjudicar a los preceptos cooperativistas han llevado a plantear los propios cooperativistas y a algunos economistas, que el cooperativismo constituye un nuevo tipo de organización social, que se debe de generalizar a todos los ámbitos de la vida hasta lograr una “República Cooperativa”.

Entre los cooperativistas que sostienen estas ideas, han surgido dos concepciones: hay quienes son sobre todo economistas y se inclinan hacia el cooperativismo de consumo¹⁹, puesto que les parece que es el que puede aportar una transformación económica más profunda. Otros, que se sitúan en un punto de vista más sociológico y humanista, piensan que más bien es

necesario rescatar las posibilidades de liberación y promoción del hombre que se encuentran en el cooperativismo bajo todas sus formas, es decir, colocan al cooperativismo sobre un mismo plano y desean establecer entre todas sus formas la mayor cantidad posible de relaciones.

Siguiendo esta línea de la humanización de la economía (puesto que se acopla más a las formulaciones de esta investigación), los cooperativistas han subrayado que en la vida económica existen dos zonas extremas: el consumo y el trabajo; y también dicen que el factor humano juega un papel esencial y por ello ha de tenerse muy en cuenta.

Entre ambas zonas extremas de la economía, se encuentra una zona intermedia cuya razón de ser es la de ajustar el trabajo del conjunto de hombres a las necesidades de estos mismos hombres. En la economía capitalista esta zona central se encuentra sometida la soberanía del capital sobre la empresa, a la lucha de la competencia o al dominio monopolista.

Podría decirse que el cooperativismo es el contraataque contra la soberanía del capitalista, porque busca imponer lo humano a lo inhumano. El hombre trabaja en equipo y consume el fruto de su trabajo, el cooperativismo parte de estos dos principios fundamentales, los fortifica, protege y los prolonga penetrando en el dominio intermediario, y pone cada vez partes más amplias de estas al servicio del hombre como consumidor y claro, como productor.

El movimiento cooperativo también, se encuentra dividido en dos grandes corrientes de pensamiento: una la representan aquellos que consideran que el cooperativismo no puede ir más allá de constituir un sector de la economía capitalista o de la economía marxista-leninista. Este tipo de pensamiento se funda en el pensamiento de que con una reforma a ambos sistemas económicos, el cooperativismo puede instaurarse, y le conceden un valor positivo y útil.

La otra corriente afirma que el cooperativismo ha inspirado siempre la construcción de una sociedad diferente. Esta corriente se denomina "integral" o "ortodoxa". Esta postura se mantuvo hasta concluir el siglo pasado pero el poderío del capitalismo en la actualidad y el surgimiento de países con economías marxistas-leninistas (cuya principal idea es la de competir por lograr la hegemonía mundial) hizo a muchos olvidar los principios originales cooperativos. La postura de los cooperativistas ortodoxos es todo menos acrítica y además sostiene que el

¹⁹ El cooperativismo de consumo subordina toda la vida económica a los intereses de los consumidores. Op. cit. pág. 105.

camino a seguir por la humanidad es alejarse de las economías competitivas y optar por el cooperativismo ortodoxo

El cooperativismo retoma sus presupuestos originales y constituye en sí mismo una filosofía, no es tan solo un movimiento económico y social, tampoco es un sistema empírico que busca establecer nuevas formas sociales a través de la experimentación, el cooperativismo en realidad marcha conquistando y buscando encaminar a las sociedades hacia un sistema donde sea posible la convivencia humana, el hacer de lado los egoísmos, la violencia, la miseria, la ignorancia, el temor.

El cooperativismo busca llegar a estas condiciones de vida pero no pretende hacerlo solamente observando sin sufrir nada, al contrario ha sufrido pacientemente los ataques de los movimientos que han llevado al mundo cerca de la destrucción; y es cierto, las construcciones que el cooperativismo ha logrado establecer con tanta paciencia han sido a veces derrumbadas, pero ha logrado renacer porque esa es su naturaleza, surge precisamente del caos, el odio y de los sufrimientos a los que los trabajadores han sido sometidos.

La filosofía del cooperativismo sostiene un nuevo concepto de vida, una nueva ética, un modo de pensar y actuar dirigido a llegar a la verdad y el bien para todos; la fórmula de esta filosofía intenta resolver todos los problemas que aquejan a las sociedades.

Entonces, resumiendo un poco, cuando un cierto número de personas tienen un fin común que realizar, ya sea en el orden social o en lo económico, pueden organizarse en una cooperativa, basándose obviamente en la idea de la cooperación para lograr sus objetivos. Una sociedad cooperativa es una asociación de personas y no de capitales, ya que su funcionamiento se basa en la democracia y unión de esfuerzos, todo esto para lograr la satisfacción de sus necesidades, además de que los rendimientos y excedentes que se producen, son distribuidos entre los propios miembros de la cooperativa, en señal de reconocimiento por su labor aportada.

Una cooperativa inclusive cuenta con su propia personalidad jurídica, ya que por ejemplo, en el caso de México, la personalidad de las cooperativas está reconocida en la Ley General de Sociedades Cooperativas. Además de todo esto, la cooperativa ha logrado adquirir tanta

importancia que inclusive si se unen varias cooperativas (sean de consumo, agrarias, de producción, escolares, de crédito...) se llega a constituir un Sistema Cooperativo y si ese sistema cooperativo constituye una parte importante de las actividades de un país, podemos decir que esa unión ha logrado generar un nuevo modelo económico.

El Cooperativismo es en realidad una corriente teórica inmersa en la estructura social, económica y jurídica, que ofrece una opción que beneficie a toda la sociedad, puesto que esa sociedad se caracterizará por otorgar libertad, justicia y democracia.

Siguiendo con el caso de México, el surgimiento del cooperativismo aquí se dio gracias a la revisión del trabajo del español Fernando Garrido Historia de las Asociaciones Obreras en Europa el cual fue escrito en París y publicado en Barcelona en el año de 1864. Garrido hablaba en su texto acerca de las sociedades cooperativas europeas y en especial las surgidas en Inglaterra y Francia.

Hasta que se conoció en México el libro de Garrido, por el año de 1868, se pudieron conocer los éxitos económicos y funcionamiento de las cooperativas; todas estas imágenes de bonanza hicieron que se empezara a pensar que las sociedades mutualistas se podrían transformar en cooperativas.

Entonces en el año de 1871 se empezó a publicar en la prensa obrera y en las lecturas del Círculo Obrero Mexicano las propuestas acerca del cooperativismo. La palabra “cooperativa” comenzó a ser familiar.

El primer discurso en que se recomendaba la transformación del mutualismo en cooperativismo, fue pronunciado por Juan Mata Rivera en el año de 1872. Posteriormente, tanto los organizadores del Círculo Obrero como del Congreso Obrero y la Confederación, empezaron a hacer propias las ideas del cooperativismo. Uno de los primeros personajes convencidos fue Luis G. Miranda, un artesano que entre sus méritos contaba con ser uno de los fundadores originales del Círculo Obrero Mexicano. Miranda fue el primero en elaborar un artículo donde abordaba el tema del cooperativismo para México, esto en el año de 1873. Miranda logró comprender perfectamente que la misión del cooperativismo no era la de atentar y derrocar violentamente a la gran propiedad sino que:

“a través de la organización obrera, la cual, unida, formaría sociedades cooperativas de producción y consumo para combatir en el terreno económico al capitalismo”²⁰

Durante el mismo año de la publicación el artículo de Miranda, después de inaugurado el periodo de juntas del Gran Círculo Obrero, la idea cooperativa se encontraba por todas partes ya que el trabajo de Miranda fue muy leído y comentado a tal grado que hasta hubo sociedades anónimas que comulgaban con los propósitos cooperativistas.

El Gran Círculo Obrero consideró, después de la gran atención que había llamado la entrada del pensamiento cooperativista en el país, que era el momento de actuar. Apenas unas semanas antes se había leído y explicado el libro de Garrido en donde mencionaba el éxito del movimiento cooperativo europeos y se logró convencer a todos de que el proyecto de establecer el cooperativismo en México era lo ideal. Los dirigentes propusieron la creación de talleres cooperativos dentro del propio Gran Círculo, para así convencer (más) a los artesanos y a los mutualistas de formas ellos mismos cooperativas.

La apertura por parte del Gran Círculo de esos talleres cooperativos (también en 1873) sirvió para que los siguientes en hacerlo fueran los mutualistas y ya para fines de 1874, la Fraternal de Sombrereros decidió emplear sus fondos y abrió también su taller cooperativo. Posteriormente la Sociedad del Ramo de Sastrería fundó un establecimiento que funcionaba igual que los del Círculo Obrero.

Las ideas promulgadas por el Círculo Obrero fueron también bien acogidas por el presidente Sebastián Lerdo de Tejada.

Las ideas cooperativas habían dado sus frutos, muchas personas pertenecientes o no al mundo obrero, gente de clase media y de posición acomodada, se dedicaron a considerar los ideales guías del cooperativismo. La gran acogida que tuvo esta doctrina en nuestro país se debió sobre todo a que realizaba los sueños de muchos acerca de unificar las diversas tendencias y voluntades en un mismo propósito y así luchar por un mejor nivel de vida.

El avance del cooperativismo entre los obreros era tal, que el gobierno tuvo que

considerar la necesidad de dar carácter de legalidad a las sociedades cooperativas, por lo que a partir de 1889 se comenzó a incluir en el Código de Comercio un capítulo referente a ellas.

Otro aspecto que propició esa consagración fue también el gran número de menciones que se hacía acerca del cooperativismo en los periódicos obreros; algunos de estos periódicos llegaron a manos de gente pudiente que se mostró también interesada en el tema y que más tarde hizo referencia al sistema cooperativo en periódicos y publicaciones más importantes.

Se fundaron cooperativas con muy diversos propósitos y ya para 1906 se crea el Círculo Mutuo Cooperativo de la Ciudad de México que unía a las sociedades mutualistas con las sociedades cooperativistas.

Inclusive el cooperativismo estuvo presente durante la Revolución (1910) ya que muchos de sus líderes fueron actores activos dentro de ella con el deseo de que su sistema fuera más ampliamente y mejor conocido, para así conseguir el bienestar de las clases trabajadoras de México. Con la Revolución surge lo que se puede llamar “cooperativismo nacional” ya que al romperse la dictadura porfiriana los partidarios del cooperativismo se encontraron frente a una libertad social amplísima. No hay que olvidar que la época se caracterizaba porque reinaba el desorden y la confusión, pero eso para el cooperativismo no representó mayor problema, ya que permanecía sereno y decidido a no tomar represalias, porque se interesaba más en mantener sus propósitos de conseguir una mejor distribución de la riqueza.

“Hoy podemos decir que el cooperativismo fue (...) el lugar en que se refugiaron los valores de la libertad humana cuando, caída la organización obrera en manos radicales, se pretendió sujetar a la revolución social mexicana al carro de una fuerza internacional partidaria de un sistema más degradante que el anterior, que habíamos derribado”²¹

EL PROBLEMA METODOLÓGICO.

Con la publicación en 1944 de la obra de Jon Von Neuman y Oskar Morgenstern *Teoría de juegos y comportamiento económico*, la teoría de la racionalidad utilizada hasta esa fecha por los economistas vino a ser sustituida por la teoría de los juegos, la cual amplió la teoría de la racionalidad y así permitió que se pudiera aplicar a situaciones en las que el agente decisor no se

²⁰ Rojas Coria, Rosendo. Tratado de Cooperativismo Mexicano, FCE, México, 1982, pág. 229.

enfrenta a parámetros naturales inertes fácilmente controlables, sino a otros agentes tan racionales como él, y dotados, como él, de una capacidad de previsión estratégica no controlable por otros. Eso abría las puertas para abordar varios de los problemas relacionados con los llamados “fallos del mercado”, entre ellos el de la desigual distribución del poder económico, la cristalización de jerarquías, la constitución de coaliciones de distribución, etcétera.

Después de un breve periodo de entusiasmo, que llega hasta la segunda mitad de los años cincuenta, los intentos de aplicar la teoría de los juegos para la refundación de la teoría económica, entraron en un estado de inactividad. No es sino hasta los años setenta, que la teoría de los juegos vuelve a ingresar en el foco de atención.

Es en ese contexto donde aparece Jon Elster (y Amartya Sen también), para cuestionar las proposiciones del pensamiento económico tradicional. El trabajo de Elster encuentra su inspiración en los programas filosóficos del liberalismo de izquierda anglosajón.

La derecha y la izquierda pueden verse sosteniendo dos concepciones normativas radicalmente opuestas sobre la sociedad: por un lado la concepción según la cual la sociedad debe entenderse como un artefacto construido por individuos egoístas, y utilizado por ellos para minimizar los riesgos de su actividad individual; por otra parte, la concepción de que, aunque la sociedad puede entenderse como una empresa colectiva, los vínculos entre los individuos no están simplemente afirmados por la ventaja mutua, sino también por el respeto y la tolerancia, de lo que deriva la noción de justicia basada en el igual derecho al respeto y la asistencia.

Todos esos preceptos filosóficos y sobre todo humanísticos por volver a la grupalidad, o más bien a la colectividad, encuentran también eco en la teoría económica, (Teoría de Juegos Von Neuman/Morgenstern) como una alternativa para renovar el pensamiento económico tradicional de una postura individualista donde impera la competencia y el beneficio propio a cualquier costo, a una postura más colectivista donde el beneficio es mutuo y sólo se consigue si todos trabajan juntos. Es interesante señalar también, que la teoría de juegos se divide en dos ramas: la cooperativa y la no cooperativa.

En la teoría de juegos no cooperativos, la unidad de análisis es el individuo que participa

²¹ Op. cit. pág.416.

en el juego, tratando de obtener lo máximo posible para él, además el juego se lleva a cabo sujeto a reglas sumamente definidas; si en un juego no cooperativo, los sujetos muestran una conducta que podría ser calificada como “cooperativa”, esto será porque tal conducta cooperativa otorga beneficios para cada individuo por separado, y además porque cada individuo teme que los demás tomen represalias contra él si no interviene en la cooperación.

En la teoría de juegos cooperativos en cambio, la unidad de análisis es el grupo (o también llamado: coalición). En esta división, cuando se especifica un juego una parte de la especificación se refiere a lo que puede lograr cada grupo de jugadores, sin hacer mucha referencia a la manera como lograría el grupo un resultado particular, es decir, no hace mucho hincapié en señalar como los miembros del grupo por separado lograría sus metas porque no se trata de trabajar solos, sino que el beneficio en estos juegos se obtiene al trabajar como grupo.

Resumiendo, en este marco teórico que va desde la teoría del Aprendizaje Cooperativo que es una teoría dentro de la Psicología Educativa, hasta la Doctrina Cooperativista y la Teoría de Juegos, se pretendió conciliar temas que permitan formar un cuerpo de afirmaciones suficientemente fuertes para sostener que sí es cierto que el grupo puede constituirse para trabajar de manera cooperativa, dejando de lado intereses egoístas e individuales, y conseguir el aumento de la productividad en el trabajo, puesto que los miembros del grupo adquieren la conciencia de que el beneficio grupal es beneficio también para cada uno de ellos.

DISEÑO.

El diseño empleado para la recolección de los datos de mi investigación es un diseño no experimental, ya que me base principalmente en los datos obtenidos durante una semana en la que realicé una etnografía en la empresa, además de las entrevistas que realice a los empleados y al propietario de la empresa. Por lo anterior, se puede esquematizar mi diseño de investigación como sigue:

O₁ O₂

Según Campbell y Stanley²², la **O**: “hará referencia a algún proceso particular de observación o medición”. Y, conforme señalan Hernández Sampieri y otros²³, la **O** significa: “Una medición a los sujetos de un grupo (una prueba, cuestionario, observación, tarea, etcétera)”.

²² Campbell D. y Stanley J. Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1966, pág. 18.

²³ Hernández Sampieri, Roberto, et. al. Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, segunda edición, México, 1998, pág. 135.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.

Cuando se realiza una investigación dentro de una empresa debe de tenerse en cuenta, por encima de cualquier otro aspecto, el hecho de también en la empresa tienen lugar interacciones que dan como resultado el surgimiento de una cultura que le es propia a la gente que está dentro de ella.

Los estudios sobre la cultura de las empresas aparece en la década de los ochenta²⁴ pero hay que recordar que la psicología social ya se interesaba por el tema del aspecto del trabajo desde bastante tiempo antes.

Algunos de los más interesantes trabajos acerca de las empresas emplean las etnografía, por ejemplo los trabajos de Angel Aguirre Baztán en la empresa a la que nombra a manera de seudónimo "Ferroplan"²⁵, su manera de trabajar se basó en introducirse en la empresa como si esta fuera una comunidad cualquiera. Uno puede acceder a una empresa ya sea camuflado o señalando directa y claramente que lo que uno pretende es realizar una investigación, todo depende de cómo vea uno que se dan las situaciones. Una vez que se encuentra uno inmerso dentro de la empresa y sus interacciones, el trabajo etnográfico se obtiene sobre la marcha.

Para Clifford Geertz, "lo que un buen etnógrafo debe hacer es ir a los sitios, volver con información sobre la gente que vive allí, y poner dicha información a disposición de la comunidad profesional de un modo práctico, en vez de vagar por las bibliotecas reflexionando sobre cuestiones literarias"²⁶.

Consideré que el empleo de la etnografía era la mejor manera de saber, sin andar con rodeos, cómo es que se siente la gente en su trabajo, para así obtener información detallada acerca de la cooperación y la naturaleza del grupo de trabajo. Entonces, una vez que se obtuvo la suficiente confianza con los trabajadores a los largo de compartir con ellos algunos días, se procedió a las entrevistas, las cuales fueron algunas formuladas y otras más corregidas a partir de lo observado. Otro aspecto que ha de tenerse en cuenta y que puede ser mucho más importante

²⁴ Aguirre Baztán, Angel (editor). *Etnografía*. Alfaomega grupo editor S.A. de C.V., Madrid, 1995, pág. 329.

²⁵ Ibid, pág. 333.

²⁶ Geertz, Clifford. *El Antropólogo Como Autor*, Paidós Studio, Barcelona, 1989.

que la observación dirigida y las entrevistas, es la información que los trabajadores dan de manera espontánea por decir, esto es, durante las pláticas cotidianas y lo que un “informante” puede decir.

En mi caso se me asignó una persona para que me solucionara dudas y me hablara en general de la empresa, esta persona es el trabajador que más tiempo lleva laborando en la empresa.

Todo parecía marchar bien, pero cerca de mediados del mes de junio, pretendía aplicar un cuestionario final para medir la cohesión del grupo de trabajo y tomar algunas fotografías, pero el acceso se me fue negado y solamente uno de los cinco trabajadores contestó el cuestionario. Las fotografías si fueron obtenidas afortunadamente.

CATEGORÍAS.

CATEGORÍAS	INDICADORES
Relación entre empleados	Buena; Mala; Indiferente; Platican entre ellos: Si/No; Realizan otras actividades juntos: Si/No; Se tutean: Si/No
Relaciones jerárquicas entre empleados	Existen rangos mayores e inferiores: Si/No
Competencia entre empleados	Existen incentivos a nivel individual que generen competencia entre los empleados: Si/No; Obtienen algún beneficio por hacer rápido el trabajo: Si/No; Se les recompensa por hacer más cosas: Si/No
Disponibilidad de los empleados de cooperar	Entre los trabajadores se ayudan para completar la producción: Si/No; Cada quien hace su propia labor solamente: Si/No; Se ayudan entre ellos para terminar el trabajo: Si/No
Realización de tareas alternas	Hay tareas distintas que los trabajadores desempeñan aparte de las asignadas normalmente: Si/No
División del trabajo	Los empleados realizan labores diferentes pero complementarias: Si/No
Relación empleados-patrón	Buena; Mala; Indiferente
Cohesión	Se sienten a gusto en su grupo de trabajo: Si/No; Se identifican unos con otros: Si/No; Creen compartir algo unos con otros: Si/no

Estas categorías y sus respectivos indicadores se obtuvieron a partir de lo observado en la semana de etnografía y también de las entrevistas realizadas. El criterio para elegir las categorías se hizo conforma aquellas que aparecían más frecuentemente, es decir, por frecuencias.

DIARIO DE CAMPO.

Día Lunes 22 de febrero de 1999.

El día de hoy llegué alrededor de las 9:10 a.m. a la empresa cuyo nombre es **Industrias Orense S.A. de C.V.**, esta empresa está localizada en la calle Juan Sarabia número 114 en la colonia Nueva Santa María en Azcapotzalco. Su giro es el de fabricación de avíos para panadería e importación de aceites y conservas españolas.

Mantuve una entrevista con el propietario de la empresa (que es español), el señor José Nogueira. Le comenté los objetivos de la investigación y estuvo de acuerdo con que trabajara en su empresa.

Me comentó que probablemente me sería un poco molesta la estancia en sus instalaciones puesto que hay mucho polvo ya que las principales materias primas con las que trabajan son el azúcar y la cocoa y en general las instalaciones no son muy cómodas (y como pude notar, tampoco son muy modernas).

La empresa es pequeña, está ubicada en lo que parece haber sido una casa; en la parte de arriba están las oficinas (del lado izquierdo) y en el lado derecho está la parte del molino, que más tarde me explicaron, es donde se deposita el azúcar para que baje pulverizada.

En la parte de abajo, hay se encuentra la maquinaria y el área de trabajo, y por el pasillo por donde se accede a esta parte, están acomodadas las cajas con el producto final (como el granillo y la cobertura, así como los materiales que utilizan, como manteca, cacao, etc.).

Cada trabajador está a cargo de una labor, inclusive por ejemplo hay quien se dedica solamente al molino puesto que el azúcar necesita estar muy fina para que los demás puedan trabajar.

El área de trabajo y en general todo el lugar (hasta la escalera por donde se sube a las oficinas), están llenos de polvo del azúcar y otras cosas que emplean.

El señor Nogueira me decía que a pesar de que el área de trabajo y el local en general “no son muy bonitos”, y que además los trabajadores no cuentan por ejemplo con una cafetería para comer, él si considera que el que los empleados se encuentren de buen humor y cooperen por convicción y no porque es lo que hay que hacer, es la base para lograr un buen trabajo.

No pude realizar una observación más detallada porque nos centramos solo en platicar y lo hicimos en su oficina, me pidió que si podía mejor volver al día siguiente y ya iba entonces a poder observar a los muchachos en su labor, para lo cual me encomendó con el trabajador que más tiempo lleva con él para que me ayude en mis observaciones y me resuelva las dudas que pudieran surgir.

Día Martes 23 de febrero de 1999.

Llegué a las 9:00 a.m., pero tuve que esperar a la persona que me iba a “guiar” puesto que había salido a conseguir glucosa, mientras tanto estuve en la oficina del propietario sola observando hasta el más mínimo detalle.

En su oficina hay muestras de las conservas y los aceites españoles que venden a las tiendas de autoservicio, y por las llamadas telefónicas y comentarios que escuché, creo que es una empresa próspera y con bastantes compradores de sus productos.

El trabajador que me iba a ayudar llegó como a las 10:25, subió, me lo presentaron e inmediatamente nos bajamos.

Cuando llegamos a la zona de trabajo me dijo que ésta era una empresa pequeña y con poca gente, además de que la maquinaria con la que cuenta no es la más moderna, ya que hay empresas similares donde la misma máquina provee al trabajador de los ingredientes para realizar el producto, pero que aquí cada quién le tiene que “echar” a su máquina lo necesario para la mezcla; me dijo que aún así se hace lo que se puede.

Estuve con ellos de 10:30 a la 1:00 porque salen una hora a comer, y regresamos de 2:00 a 6:00, platicamos (sobre todo antes de salir a comer, alrededor de las 12:45, porque paran un poco el trabajo) y procuré crear con ellos un ambiente más favorable para que el día de mañana pueda

hacer las entrevistas en un ambiente mas calmado y con mas confianza entre nosotros.

Son 5 trabajadores y cada quien ocupa un lugar, las máquinas que tienen son:

- Molino: ahí se pulveriza el azúcar y se encarga una persona de él.
- Marmitas: son 3 “hoyas” con una capacidad de 850 Kg cada una; ahí trabajan dos personas y ellos mismos separan y empacan la cobertura en sus cajas, además de hacer la mezcla.
- Revolvedoras: son dos, ahí se ponen los ingredientes y en ellas se hace la mezcla para el granillo.
- Estruder: una vez hecha la mezcla en las revolvedoras, una persona la pasa a esta máquina (la misma persona que pone los ingredientes en las revolvedoras), que la saca en delgadas tiritas que caminan por un tren transportador, hasta caer en unas charolas.
- Bombos: son 12 y en ellos se le da brillo y se seca el granillo, se encarga de ellos una sola persona.

En esta parte, hay mucho ruido y movimiento, veo que todos los trabajadores están muy bien coordinados.

Ellos mismos llevan a su lugar de trabajo la materia prima como la cocoa, la manteca, el azúcar.

Los dos trabajadores que están en las marmitas, son los que hacen la cobertura, ellos la ponen en charolas, le ponen el separador, la dejan enfriar, luego la separan y la empacan, también juntan el sobrante y hacen más mezcla, trabajan de una forma muy cooperativa.

En general el trabajo que realizan es un trabajo sencillo, lo hacen a una buena velocidad y coordinadamente.

Ellos mismos empacan el producto final. En este día, al encargado de los bombos además de tocarle armar las cajas, también después de comer, le tocó empacar el granillo ya seco.

La persona encargada del estruder coloca los ingredientes para la mezcla y luego la pone

en la máquina de donde sale en forma de tiras muy finas hacia el tren transportador de donde caen en unas charolas y estas las coloca en carritos (a cada carrito le caben 18 charolas) para que sequen y luego el encargado de los bombos toma esas charolas y vacía el contenido en los bombos para que el granillo se seque y brille.

Por lo que se ve, el trabajo del molinero puede ser sencillo, pero si él no estuviera, los demás no podrían hacer sus mezclas.

Mientras no están cortando y empacando cobertura, están limpiando, revisando las marmitas o le ayudan a los demás.

También puede que mientras pasen las cajas con el granillo o la cobertura al almacén.

Mientras el granillo está en los bombos, el encargado (de los bombos) arma las cajas donde, por la tarde se guarda y sella el producto.

Para volver a hacer cobertura, los encargados traen juntos del almacén los ingredientes que necesitan.

Uno de los empleados me comentó que él piensa que si alguno de los compañeros está atrasado en su trabajo hay que ayudarlo.

Para que el granillo está hecho, el encargado del estruder y el encargado de los bombos tienen que cooperar.

Salen a comer a la 1:00, regresan a las 2:00 y el molinero, como ya no se va a necesitar tanta azúcar ayuda a los demás en su trabajo.

Un poco rato antes de irse, empiezan a recoger y a hacer un poco de aseo, dejan mezcla haciéndose en las marmitas para la cobertura.

Quedé de volver al día siguiente alrededor de las 12:30 que es (como noté) el momento en el que están un poco más relajados puesto que se acerca la hora de comer.

Día Miércoles 24 de febrero.

Llegué como alas 12:35, al llegar pasé primero a saludar al señor Nogueira y me dijo que los muchachos estaban a mi disposición.

Bajé, y aunque algunos todavía se encuentran trabajando y otros hacen un poco de limpieza, me reciben muy bien y hasta hay uno que me dice: *“Yo pensé que ya no iba a venir hoy”*.

Todos acceden a responder y a simple vista noto que las cosas entre ellos andan bien en general en base a sus respuestas, aunque algunos sí reprochan un poco del dueño o de la falta de maquinaria ya que como uno de ellos me dijo: *“La disposición está aquí, lo que nos falta son máquinas”* y otro me comentó que siente que el patrón los presiona un poco y que si no lo hiciera él por su parte trabajaría mas a gusto, inclusive otro me comentó entre nosotros: *“El patrón es enérgico, a veces no dice nada, y no hace falta porque con la simple mirada basta”*.

Día Jueves 25 de febrero de 1999.

El día de hoy llegué como a las 10:00 y pasé a realizarle su entrevista al señor Nogueira. Finalmente pasé a agradecerles a los trabajadores su ayuda en mi investigación (y les regalé unos tamales).

Por lo que pude ver, son personas con muchas ganas de trabajar y la persona que me asignaron como “guía” es el trabajador con mas tiempo en la empresa, y de cierta manera es el que organiza a los demás para empezar a trabajar, además de que conoce todo el proceso de producción.

ENTREVISTAS.

Directivo.

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?.

Pues los objetivos son cada día crecer más ¿no?.

¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa para lograr tales objetivos?.

La estructuración que estamos haciendo es de tal forma para crecer cada día más y tenemos metas como crecer lo equivalente a treinta o cuarenta por ciento cada año.

¿Considera usted que el trabajo de sus empleados favorece a que se logren esos objetivos?.

Sí, sí, sí, sí se logran, son buenos trabajadores.

¿Qué elementos considera usted que empujan a sus empleados a realizar un buen trabajo y lograr las metas de la empresa?.

Pues el buen comportamiento, la paga puntualmente y ¿cómo se llama?, presionándolos con incentivos, o sea con primas ¿no?.

Cuando usted considera que sus empleados han aumentado la productividad y eficacia de la empresa, ¿se los hace saber y los incentiva a que sigan así?.

Por supuesto, por supuesto que sí.

¿Cree usted que si los empleados trabajan como un grupo cooperativo, donde, a pesar de haber una marcada división del trabajo que cada uno ha de hacer, el producto final se logra sólo si todos trabajan juntos, se favorezca el aumento de eficacia y productividad?.

Totalmente, el trabajo en equipo es como crece la empresa.

¿Sabe usted cómo son las relaciones entre sus empleados?.

Sí, sí, muy buenas, cuando no son buenas es malo para la empresa.

Esta entrevista se realizó el jueves 25 de febrero de 1999.

Empleado (1)

¿Conoce usted los objetivos de la empresa en la que labora?

Los objetivos son rendirle, digamos, buen trabajo al patrón ¿no?... Digamos, hay horas en que hay que armar los cartones, otras veces sacar el chocolate o hacer la mezcla de, digamos, chocolate también, o sacar la quiliada cuando hay tiempo, y a veces, cuando no se puede. ¿Algo más?

¿De que manera trabaja usted junto con sus compañeros para lograr esos objetivos?

Pues acá, digamos, trabajamos conjuntamente, una ayuda mutua porque, hay unos que si ayudan y hay otros que no, nomás se nos quedan viendo y el chiste es terminar rápido con la ayuda de todos.

Yo trato de ayudar a los demás para quedar bien con el patrón y con ellos mismos también.

¿La actividad que usted realiza en el trabajo le es satisfactoria?

Sí, si me siento a gusto con mi trabajo.

¿Qué sentimientos experimenta usted al realizar su trabajo?

Yo me siento a gusto cuando estoy trabajando, me agrada el ambiente, exactamente.

¿Cómo es su relación con los otros trabajadores?

¿Qué será?, la relación es regular, ni digamos muy buena ni muy bien pero ay se va.

¿Se relaciona usted con los otros empleados en ámbitos ajenos al trabajo, es decir, de maneras más informales?

Pues aveces salimos a comer, a veces tres, son los únicos que salen conmigo Germán y este Ariel porque don Elías y don Bernardo casi no se llevan con nosotros quien sabe por qué. O quizás han de ser "antisociales" o no sé, algo.

¿Experimentaría su trabajo más positivamente si usted y sus compañeros cooperaran durante el proceso de producción para mejorar la eficacia y productividad?

Si todos cooperáramos nos sentiríamos más a gusto, digamos, tanto uno como todos también. Pero sería necesario que todos cooperáramos, pero a la vez no todos cooperamos, es necesario que haya más unión, porque habiendo más unión hay mas comunicación , hay más, digamos, hay más ayuda también tanto de ellos como de parte mía también.

Empleado (2) Nota: este es el empleado con más tiempo en la empresa

¿Conoce usted los objetivos de la empresa en la que labora?

Sí, en principio por ejemplo, este conocer el movimiento de la empresa perfectamente. Por ejemplo, llegando a la empresa hay que ordenar a la gente a trabajar como a su lugar, en orden, como siempre hemos venido haciendo, y estar al pendiente de ellos que no, por decir, no sé, haya desorden, todos en su lugar, que es como siempre hemos trabajado

¿De que manera trabaja usted junto con sus compañeros para lograr esos objetivos?

Bueno, eh, en la forma en que nosotros trabajamos es en equipo se puede decir, porque aquí todos estamos en conjunto y todos nos vemos a todos para trabajar, como puedo decir, en orden.

¿La actividad que usted realiza en el trabajo le es satisfactoria?

Para mí y para todos sí, porque yo manejo un promedio de 10 a 12 máquinas que son, pues eh, que son movidas y hay que checar que esté el producto brillando porque son máquinas que por medio de vueltas "brillan" el producto que nosotros realizamos.

¿Qué sentimientos experimenta usted al realizar su trabajo?

El sentimiento es, para mí es, pues positivo, satisfactorio, porque para nosotros no estamos forzados ni obligados, digo, bueno obligación todos la tenemos, pero estamos trabajando en conjunto y la satisfacción es favorable para nosotros.

¿Cómo es su relación con los otros trabajadores?

La relación es sano y pues, contentos todos porque así estamos todos aquí como siempre hemos venido.

¿Se relaciona usted con los otros empleados en ámbitos ajenos al trabajo, es decir, de maneras más informales?

Un saludo, un no sé, un hasta luego siempre lo hay para todos y siempre lo ha sido, nos hemos tratado a todos.

¿Experimentaría su trabajo más positivamente si usted y sus compañeros cooperaran durante el proceso de producción para mejorar la eficacia y productividad?

Claro que sí, esa es la mira que tenemos todos, porque si nosotros empezamos a trabajar como podemos lo que se quiere es llegar más arriba, ¿cómo? habiendo más orden, más actividad, procurar ser más eficientes para crecer la empresa y nosotros también.

Empleado (3)

¿Conoce usted los objetivos de la empresa en la que labora?.

Pues mas o menos, no muy bien todavía, pero si la mayor parte de ellos.

¿De que manera trabaja usted junto con sus compañeros para lograr esos objetivos?

Pues mas que nada trabajar unidos no que cada quien trabaje por un lado, sino que al trabajar todos unidos se hace el trabajo mejor y más rápido.

¿La actividad que usted realiza en el trabajo le es satisfactoria?.

Pues sí, si porque pues más que nada uno ya está acostumbrado, uno ya sabe que hacer y ya trabaja uno más a gusto contento hace las cosas.

¿Qué sentimientos experimenta usted al realizar su trabajo?.

Pues a gusto porque, más que nada estoy trabajando tranquilo sin que nadie nos presione y uno se siente a gusto trabajando y todo.

¿Cómo es su relación con los otros trabajadores?.

Pues bien, o sea, mas que nada hay buena comunicación entre nosotros, nadie trabaja por allá y por acá, y nos hablamos todos bien.

¿Se relaciona usted con los otros empleados en ámbitos ajenos al trabajo, es decir, de maneras más informales?.

Pues sí, o sea, más que nada, por decir aquí con mis compañeros cuando salimos nos ponemos a platicar un rato, a conversar a ver que nos parece todo esto, cómo estamos trabajando, a gusto, tranquilo.

Si nos ponemos a platicar sobre todo a la salida.

¿Experimentaría su trabajo más positivamente si usted y sus compañeros cooperaran durante el proceso de producción para mejorar la eficacia y productividad?.

Pues sí, o sea, poniéndonos de acuerdo entre todos si nosotros quisiéramos apoyar más a los señores (con "los señores" se refiere a los patronos) y si hubiera más maquinaria pues sí, si avanzaríamos más y haríamos mas producto. También saldría de nuestra parte más, ¿cómo diré?, más producción para que vendamos más y todo eso, porque cuando se nos carga el trabajo es por falta de máquinas para que haya más producción.

Empleado (4)

¿Conoce usted los objetivos de la empresa en la que labora?

Pues sería, la producción de cobertura, de chocolate.

¿De que manera trabaja usted junto con sus compañeros para lograr esos objetivos?

Mmm, bueno, aquí con los compañeros nos damos, nos echamos la mano cuando se tiene tiempo porque, como es un trabajo que necesita de atención entonces no se puede desatender por mucho rato.

Entonces, cuando hay tiempo nos echamos la mano en lo que se tenga que hacer.

¿La actividad que usted realiza en el trabajo le es satisfactoria?

Pues, (rie), más que nada no tanto por gusto sino la necesidad que uno tiene de subsistir hace que uno haga este tipo de trabajo, porque la verdad está cargadito pero no tenemos de otra.

¿Qué sentimientos experimenta usted al realizar su trabajo?

Mmm, pues mas que nada yo lo hago por una responsabilidad que tengo y tengo que hacerlo porque no hay de otra, soy casado, tengo mis hijos y hay que darles su mantenimiento porque sino no se logran.

¿Cómo es su relación con los otros trabajadores?

Con los compañeros bien, es muy agradable con ellos.

¿Se relaciona usted con los otros empleados en ámbitos ajenos al trabajo, es decir, de maneras más informales?

Sí, pues cuando salimos a comer todos comemos a la misma hora, todos nos llevamos bien para todo.

¿Experimentaría su trabajo más positivamente si usted y sus compañeros cooperaran durante el proceso de producción para mejorar la eficacia y productividad?

Mmm, pues sí, consideraría que sí, nomás que nosotros no saldríamos con ningún beneficio porque aquí produzcamos o no produzcamos nos pagan lo mismo, o sea, no tendría ningún beneficio personal. Pero, pues sí, sí se podría y además que el ambiente con ellos fuera d dejarnos trabajar a gusto, que no nos anduvieran presionando, diciendo que haz esto que haz lo otro, y que todo fuera a gusto, considero que sí.

Empleado (5)

¿Conoce usted los objetivos de la empresa en la que labora?. (Sí - pasa a la 2; No - pasa a la 3).

No, la verdad no.

¿De que manera trabaja usted junto con sus compañeros para lograr esos objetivos?

¿La actividad que usted realiza en el trabajo le es satisfactoria?.

Pues sí, sí.

¿Qué sentimientos experimenta usted al realizar su trabajo?.

A gusto trabajo, me siento a gusto en mi trabajo la mayor parte del tiempo, casi todo el tiempo.

¿Cómo es su relación con los otros trabajadores?.

Pues yo me llevo bien con ellos, hasta la fecha siempre me he llevado bien con ellos, si.

¿Se relaciona usted con los otros empleados en ámbitos ajenos al trabajo, es decir, de maneras más informales?.

Si hay amistad, pero nomás por ratos porque así que seguido platicamos pues nomás un rato. Luego platicamos entre los cinco.

¿Experimentaría su trabajo más positivamente si usted y sus compañeros cooperaran durante el proceso de producción para mejorar la eficacia y productividad?.

Pues ahorita como nos llevamos sale el producto y todo. Ahorita que no llevamos todos bien si salen las cosas, sale bien todo, y de otra forma, si nos lleváramos un poco mejor creo que saldría mejor y más producción.

Estas entrevistas se realizaron el miércoles 24 de febrero de 1999.

DISCUSIÓN FINAL.

En la actualidad, la mayoría de los trabajos referentes al aspecto laboral intentan generar un nuevo modelo para guiar las fuerzas de trabajo, lo cual genera cierto impacto en las relaciones laborales e introduce novedosas prácticas en las empresas.

Debemos de tener en cuenta que estos intentos de un nuevo modelo, encuentran sus bases en la crisis de modelos anteriores tales como “el modelo de acumulación fordista”²⁷, “el modelo de la organización taylorista del trabajo”, y otros. Estos modelos, conjuntados dieron lugar a lo que se denomina como organización científica del trabajo.

El ambiente que generó la implantación de este modelo fue que por ejemplo, el sindicalismo apareció como actor colectivo en las negociaciones, y los empresarios por su parte se organizaron también en las cámaras y organizaciones patronales. En cuanto a los salarios, estos se otorgaban en base a el tiempo de trabajo y la antigüedad en el empleo, si tener en cuenta la productividad de las empresas. La crisis devino cuando la productividad no fue capaz de absorber los costos salariales, además se gestaban luchas sociales en ese momento.

Con la intención de estabilizar las condiciones, se promovieron en general medidas tales como la globalización y la modernización. Es en este último aspecto sobre todo, donde aparece la idea de la competitividad de las empresas, y una de las estrategias mas difundidas en este sentido son los métodos japoneses de producción (calidad total). Lo que se busca con este nuevo modelo es incorporar la calidad al proceso productivo. El modelo de la calidad total busca, por decirlo así, que los trabajadores sean en realidad recursos humanos indispensables igual que cualquier recurso material básico.

Estas nuevas formas de trabajo buscan facilitar el diálogo y aumentar las expresiones entre los empleados, además de que se quiere comprometer a los trabajadores en la realización de sus labores, para que sean protagonistas y miembros de una “cultura empresarial”.

²⁷ El modelo de acumulación fordista, se centraba “en la expansión de un conjunto de industrias de producción masiva, tales como automotrices y metalmecánicas en general, bienes de capital y bienes de consumo durable. Estos sectores..., se caracterizaron por fabricar bienes masivos y estandarizados, producidos en grandes cantidades y en forma casi continua (cadena de montaje)”. Arzuaga Magnoni, Javier y Senén González, Cecilia, “Estado, capital y gestión de la fuerza de trabajo. Los modelos emanados de la crisis del Taylorismo-Fordismo en América Latina”, en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Año 5 No. 16 Mayo-Agosto, México, 1998.

La intención de esta investigación es fomentar una cultura laboral permeada por interacciones cooperativas entre los empleados, donde exista amistad y ayuda mutua, no tanto recurrir a el mejoramiento de las condiciones físicas del trabajo, sino, mejorar las condiciones personales (o humanas) del trabajo. Volver además, al grupo de trabajo, donde el producto final es resultado de trabajar hombro con hombro, lo cual, pienso, ayudará a reforzar la pertenencia de los trabajadores a su empresa, y también, hace a la empresa más capaz frente a otras. Es un trabajo a largo plazo, pero parece que las luces se dirigen hacia este punto.

En realidad lo que se pretende es generar una sociedad laboral fundada sobre sentimientos amigables y cooperadores, donde cada uno de los individuos mantenga bastantes relaciones con los demás, ya que eso facilita que surjan las relaciones cooperativas. Para conseguir todo esto es importante tener también en cuenta que entre los seres humanos también surgen hostilidades y malas relaciones.

La manera de lograr los objetivos de esta investigación es recurrir a la implantación de ideas de igualdad y unidad entre la gente que trabaja junta, además de que la institución o sitio de trabajo debe mantenerse flexible y promover el total desarrollo de las personalidades de la gente que labora. El punto también es lograr que los sujetos lleguen a compartir intereses comunes, y para ello se requiere que los propios sujetos hagan de lado algunos de sus intereses egoístas (digo "algunos" intereses ya que no se buscan individuos totalmente sometidos, sino tan solo que ponga cada uno de su parte puesto que el éxito en su grupo de trabajo se traducirá en éxito personal) para conseguir metas grupalmente coordinadas y sobre todo, un aumento de la productividad de dicho grupo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA.

- Abramo, Laís y Montero, Cecilia. “La sociología del trabajo en América Latina: paradigmas teóricos y paradigmas productivos”, en Revista latinoamericana de Estudios del trabajo, núm. 1, 1995.
- Acuña Morales, Graciela María. Técnicas utilizadas en dinámica de grupos y su aplicación dentro del área de la psicología del trabajo. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Aguirre Baztán, Angel (editor). Etnografía, Alfaomega grupo editor S.A. de C.V., Madrid, 1995.
- Argyle, Michael. The social psychology of work, Penguin Books, Gran Bretaña, 1972.
- Arzuaga Magnoni, Javier y Senén González, Cecilia, “Estado, capital y gestión de la fuerza de trabajo. Los modelos emanados de la crisis del Taylorismo-Fordismo en América Latina”, en Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Año 5 No. 16 Mayo-Agosto, México, 1998.
- Barrios López, Maura Herminia. Factores psicosociales que determinan el binomio satisfacción-productividad en el trabajo. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Bass, Bernard M. Psicología de las organizaciones, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1972.
- Campbell Brown, James. La psicología social en la industria, FCE, México, 1980.
- Campbell, D. y Stanley, J. Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1966.
- Carbajal Guzmán, Tomás Daniel. La coordinación de los diversos grupos laborales para la producción de un diagnóstico psicosociológico en una unidad de dirección de una institución. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Cartwright, Dorwin. Dinámica de grupos: Investigación y teoría, Editorial Trillas, México, 1974.
- Contreras Díaz, Jesús Enrique. El plan scanlon, un sistema de incentivos a la productividad industrial. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Cuadernos/SEP. Nociones de Cooperativismo: ¿Qué es el Cooperativismo?, Subsecretaría de educación e investigación tecnológicas, México, 1981.
- Cuadernos/SEP. Nociones de Cooperativismo: Aplicación del cooperativismo en la escuela. El

- futuro del cooperativismo, Subsecretaría de educación e investigación tecnológicas, México, 1982.
- Cuadernos/SEP. Nociones de Cooperativismo: Breve historia del Cooperativismo, Subsecretaría de educación e investigación tecnológicas, México, 1981.
 - Cuadernos/SEP. Nociones de Cooperativismo: Diversas clases de cooperativas, Subsecretaría de educación e investigación tecnológicas, México, 1981.
 - Cuadernos/SEP. Nociones de Cooperativismo: La Doctrina Cooperativa, Subsecretaría de educación e investigación tecnológicas, México, 1981.
 - Dieterlen, Poulette. Marxismo Analítico. Explicaciones funcionales e intenciones, UNAM Filosofía y Letras, México, 1995.
 - Echeita Sarrionandía, Gerardo. “El aprendizaje cooperativo un análisis psicosocial de su ventajas respecto a otras estructuras de aprendizaje”.
 - Flores Mercado, Bertha. El proceso de participación desde un enfoque psicosocial, un análisis teórico. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
 - Friedmann, Georges y Naville, P. Tratado de sociología del trabajo. FCE tomo I, México, 1989.
 - Gallie, Duncan. “Resumen de la investigación británica desde la década de 1960”, en Sociología del trabajo, núm. 6, 1989.
 - Garay Padilla, Norma. Guía para la implantación y el desarrollo de la técnica sociométrica en grupos de trabajo. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
 - Geertz, Clifford. El Antropólogo Como Autor, Paidós Studio, Barcelona, 1989.
 - Giddens, Anthony. La estructura de clases en las sociedades avanzadas. Alianza Universidad, Madrid, 1979.
 - González Corzo, Irma Guadalupe. Integración de grupos de trabajo en el ambiente laboral. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
 - González Torres, Margarita. Organización e interacción en una cooperativa de vivienda del barrio de Tepito. Tesina de la UAM-Iztapalapa.
 - González, María Pilar. Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos, EUB, Barcelona, 1997.
 - Hernández Ramírez, Javier Moisés. Análisis sociométrico y psicosocial en un grupo experimental de la UAM-I. Tesina de la UAM-Iztapalapa.
 - Hernández Sampieri, Roberto, et. al. Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, segunda

edición, México, 1998.

- Homans, George. El grupo humano, EUDEBA, Buenos Aires, 1972.
- Kreps, David M. Teoría de juegos y modelación económica, FCE, México, 1994.
- Lacasa, Pilar. “Contexto y desarrollo cognitivo: Entrevista a Barbara Rogoff”, en revista Infancia y Aprendizaje, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 1988.
- Landeros Ahuactzin, Enrique. Participación y cooperación en la empresa. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Lasserre, Georges. El Cooperativismo, Oikos-tau S.A. ediciones, Barcelona, 1972.
- Lukes, Steven. El Individualismo, Ediciones Península, Barcelona, 1975.
- Macías Pérez, Margarita. Cohesión de grupos, estudio de un grupo. Tesina de la UAM-Iztapalapa.
- Maisonneuve, Jean. La dinámica de los grupos, Nueva Visión, Buenos Aires, 1985.
- Martín Jiménez, Ma. de la Luz. Cambios en la organización y repercusión en los operadores de Ruta-100 a raíz de la municipalización del transporte urbano. Tesina de la UAM-Iztapalapa.
- Martínez Fuentes, Susana de la Luz. Implementación de una estrategia de calidad en una empresa farmacéutica mexicana. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Martínez Sánchez, Silvia. Interacción humana, “sentido del humor” y productividad. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Mayo, E. Problemas humanos de una civilización industrial, Nueva Visión, Buenos Aires, 1972.
- Mead, George Herbert. Espíritu, Persona y Sociedad, Paidós, México, 1990.
- Menchaca Dávila, María del Socorro. Dinámica de grupos, cohesión y productividad en grupos educativos. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Montes de Oca Hernández, Gabriela. Las relaciones amistosas y la promoción como fomento del desempeño laboral en empleados de una institución bancaria. Tesina de la UAM-Iztapalapa.
- Morales, J. F. et. al. Psicología social, Mc Graw Hill, México, 1994.
- Moser, Paul K. (editor). Rationality in Action, Cambridge University Press, Estados Unidos de América, 1990.
- Munné, Frederic. Grupos, masas y sociedades, Hispano Europea, Madrid, 1974.
- Munné, Frederic. Psicología social, CEAC, Barcelona, 1993.
- Navarrete Camarena, Gabriela. Estudio de la opinión sobre la productividad en trabajadores de

la UAM-I. Tesina de la UAM-Iztapalapa.

- Ovejero, Anastasio. El aprendizaje cooperativo: Una alternativa eficaz a la enseñanza tradicional, P.P.U., Barcelona, 1990.
- Quesada, Fernando (director). Revista Internacional de Filosofía Política UNED-UAM-Iztapalapa, Editorial Anthropos, número 4, Madrid, 1994.
- Rogoff, Barbara. Aprendices del pensamiento, Paidós, Barcelona, 1993.
- Rojas Coria, Rosendo. Tratado de Cooperativismo Mexicano, FCE, México, 1982.
- Romero Sánchez, María del Carmen. Clima psicosocial de una industria. Tesina de la UAM-Iztapalapa.
- Salazar, José Miguel, et. al. Psicología Social, Editorial Trillas, México, 1979.
- Santana Moreno, Lilia. Planeación, dirección y control del modelo de formación de equipos de trabajo. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Shaw, Marvin E. Dinámica de grupo, Editorial Herder, Barcelona, 1986.
- Sprott, Walter y Herbert, John. Grupos humanos, Paidós, Barcelona, 1973.
- Taylor, Federico. "The principles of scientific management", en Charles R. Walker Technology, industry and man, Mc Graw Hill, Nueva York, 1968.
- Thines, George y Lempereur, Agnes. Diccionario general de las ciencias humanas, Ediciones Cátedra, Madrid, 1978.
- Uriz Pemán, María Jesús. Personalidad, socialización y comunicación. El pensamiento de George Herbert Mead, Universidad Libertarias/Prodhofi, Madrid, 1993.
- Valtierra Matus, Alicia Paloma. El sistema dual alemán de capacitación profesional y sus aplicaciones en la industria mexicana. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Vander Zanden, James. Manual de psicología social, Paidós, Barcelona, 1986.
- Vázquez Aguilar, Daniel. Análisis del factor humano en la organización estructural del centro de apoyo de Iztapaluca del distrito de desarrollo rural de Texcoco. Tesina de la UAM-Iztapalapa.
- Vértiz Ramírez, José de Jesús. El mejoramiento de la calidad y la productividad a través del liderazgo y el trabajo en equipo. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Vicente Cervera, Tomás. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Aguilar S.A. de ediciones, Madrid, 1977.
- Villagómez Díaz, Germán. Bases fundamentales para el manejo de los pequeños grupos en el entorno laboral. Tesis de la Facultad de Psicología de la UNAM.

- Zepeda Barrios, Rafael. La cohesión psicosocial dentro de un grupo de trabajo. Tesina de la UAM-Iztapalapa.

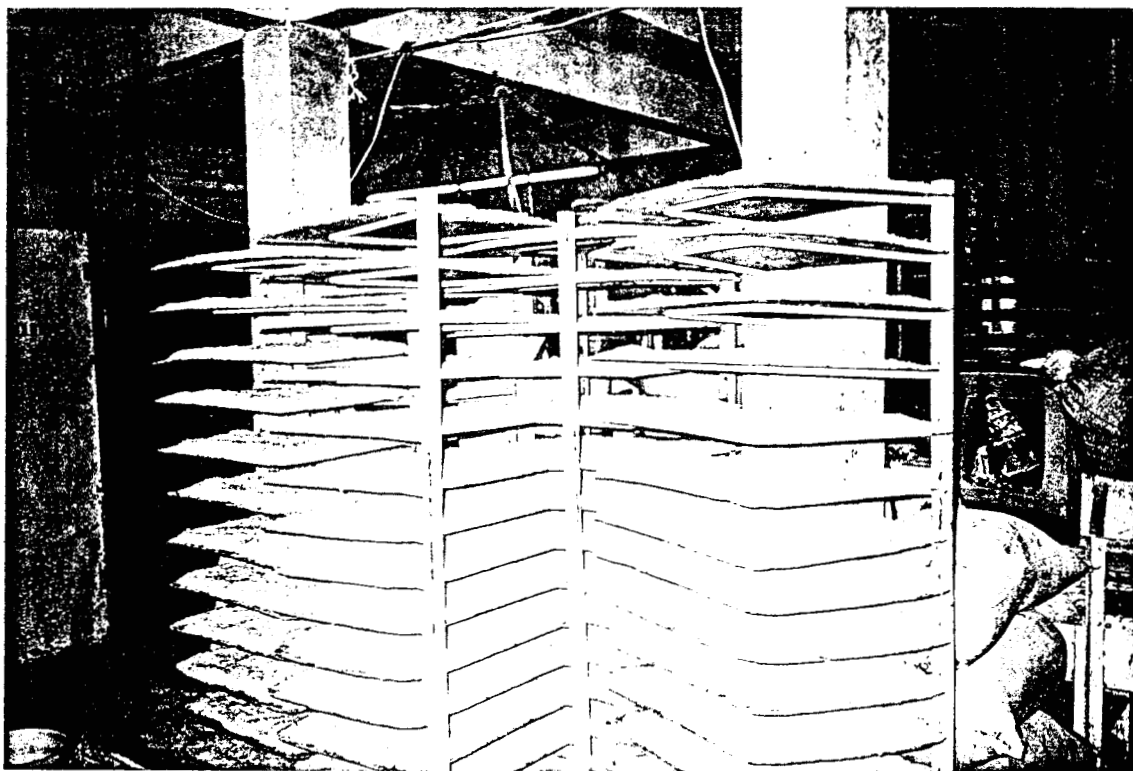
ESTRUDER



MEZCLADORAS PARA GRANILLO



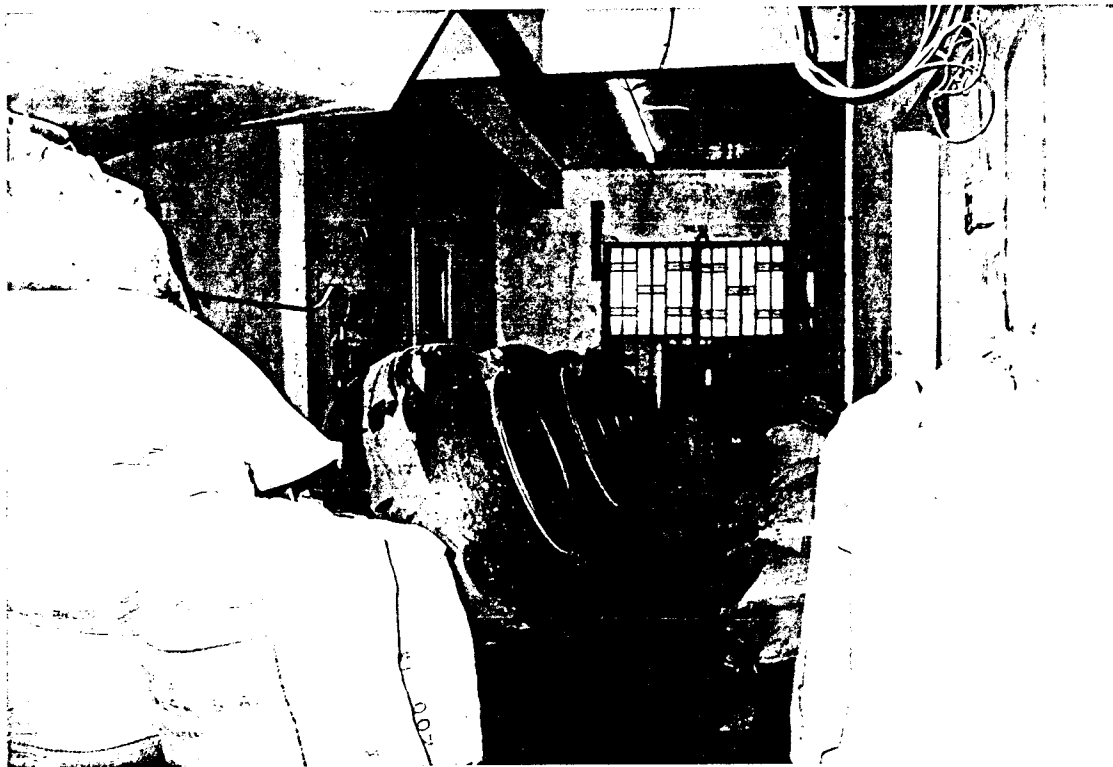
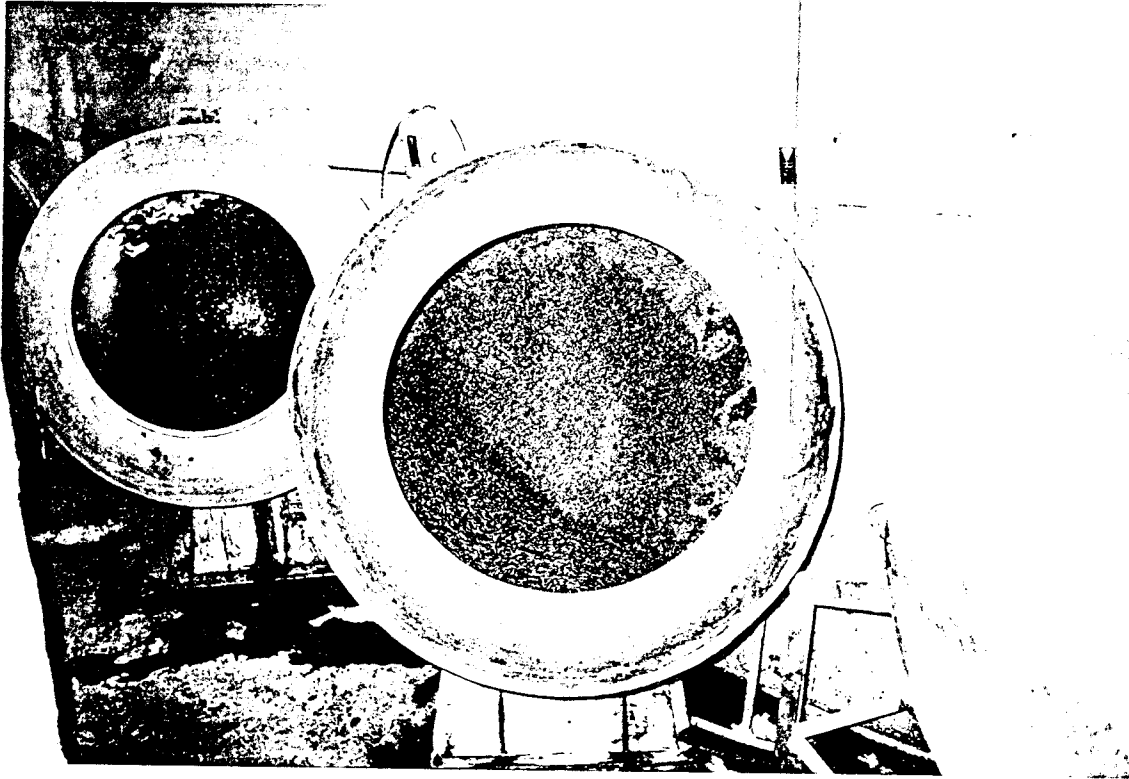
CARROS CON CHAROLAS CON GRANILLO



CAJAS CON MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO (COBERTURA)



TAMBOS CON GRANILLO



CAJAS CON MATERIA PRIMA



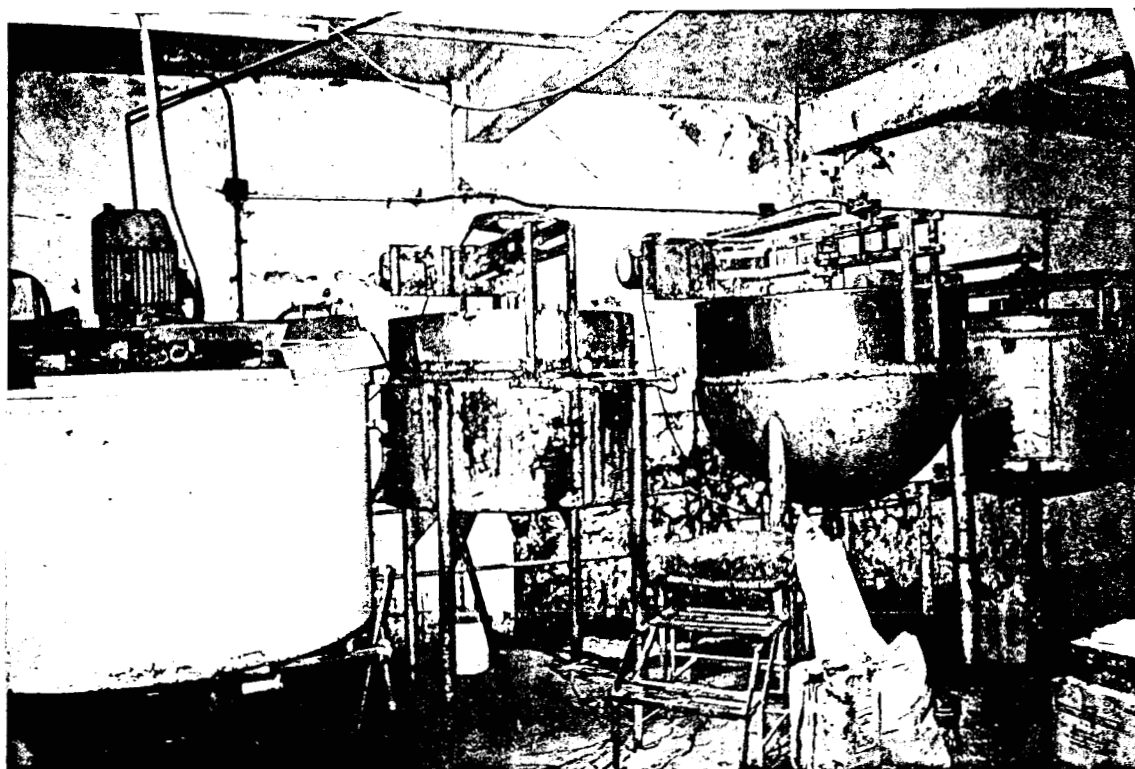
CAJAS CON PRODUCTO TERMINADO (GRANILLO)



CAJAS PARA PRODUCTO



MEZCLADORAS PARA COBERTURA



MOLINO

