

872702

26  
Tes.



**UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.**  
INCORPORACION No. 8727-02 A LA  
**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Escuela de Administración y Contaduría**

"La Influencia del Incentivo de Asistencia y Puntualidad en la Disminución del Ausentismo Laboral, en los Médicos Familiares de la Unidad de Medicina Familiar No. 76 del I. M. S. S. de Uruapan, Mich."

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

R2 25 83 20  
PRESENTA:

*Rosalinda Trutzky Yescas  
Alvarez*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C. TESIS CON URUAPAN, MICHOACAN, 1998  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A MIS PADRES:**

A ustedes que me han guiado con sabiduría y paciencia estando siempre conmigo y viéndome crecer.

Ustedes que siempre tratarán de que yo tomara mis decisiones y encontrará mi propia dirección.

A quienes con su sacrificio, amor y confianza en mí, han hecho posible que logre una meta más en mi vida. Suyo es este éxito. Gracias por todo.

**A MIS HERMANAS:**

Por el apoyo que me han brindado.

**A MI ABUELITA LUISA:**

Porque con sus oraciones y bendiciones me ayudarán a superar esta carrera. Por lo que le debo mucho y siempre se lo agradeceré.

**A MI NOVIO PABLO:**

Por su confianza, apoyo, comprensión y cariño que siempre me brinda. Gracias por todo.

**A MIS FAMILIARES:**

Por el gran cariño que siempre me brindarán.

**A MI ASESOR MANUEL LOPEZ REYES Y MAESTROS:**

Con especial agradecimiento por la ayuda prestada para la realización de la presente.

# INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES Y ASPECTOS DE:	
1.1.- IMSS	5
1.2.- MEDICO FAMILIAR	10
1.3.- SINDICATO	14
1.4.- INCENTIVO	15
CAPITULO II	
CONCEPTOS Y TEORIAS DE INCENTIVOS	
2.1.- EL INCENTIVO	
2.1.1.- CONCEPTO	18
2.1.2.- TEORIAS	
2.1.2.1.- TEORIA DEL PAPEL DEL DINERO	19
2.1.2.2.- TEORIA DE REMUNERACION	22
2.1.3.- SISTEMAS DE PRIMAS	25
2.1.4.- TIPOS DE INCENTIVOS	24
2.1.5.- CLASIFICACION DEL SALARIO	32
2.2.- AUSENTISMO	
2.2.1.- CONCEPTO	35
2.2.2.- CLASIFICACION IMSS	36

<b>2.3. - MOTIVACION</b>	
<b>2.3.1. -CONCEPTO</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2. -TEORIAS</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>INVESTIGACION DE CAMPO</b>	
<b>3.1. -JUSTIFICACION</b>	<b>58</b>
<b>3.2. -DEFINICION DEL PROBLEMA</b>	<b>59</b>
<b>3.3. -OBJETIVOS</b>	<b>61</b>
<b>3.4. -MATERIALES Y METODOS</b>	<b>62</b>
<b>3.5. -TABULACION DE INFORMACION</b>	<b>64</b>
<b>3.6. -ANALISIS E INTERPRETACION</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>73</b>
<b>PROPUESTAS</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>80</b>

## INTRODUCCION

Ante la grave crisis por la que atraviesa nuestro país las empresas como el Instituto Mexicano del Seguro Social, requieren aprovechar al máximo los recursos de que dispone, tanto materiales como humanos, a fin de subsistir y aun crecer en el difícil entorno económico, que podrá prolongarse más allá de lo que prevén las autoridades gubernamentales.

Dentro del área laboral se presentan problemas muy diversos que impiden lograr los objetivos empresariales, entre otros, el relativo al ausentismo de los trabajadores que trae como consecuencia la ineficiencia y falta de productividad, ante lo cual las empresas disponen para abatirlo, de prestaciones agregadas al salario como el incentivo de asistencia y puntualidad.

En el Instituto Mexicano del Seguro Social desde 1989 se ha implantado los estímulos de puntualidad y asistencia en base a checar 10 veces por quincena hasta el minuto 00:05 de la hora designada de entrada y en la práctica se observó que los médicos familiares disminuyeron su ausentismo.

Por lo cual nos interesa verificar si esto era cierto, con el objetivo principal de ver si influye este incentivo en el abatimiento del ausentismo laboral.

Tenemos como justificación que todo trabajo que ayude a conocer como impacta los incentivos deben realizarse para seguir con ellos o implantar otros.

La hipótesis que manejamos es de que cómo influye el incentivo en el mejoramiento del ausentismo en los médicos familiares en la UMF - 76.

Este es un estudio retrospectivo descriptivo simple, transversal y observacional.

Se abordan los antecedentes históricos y actuales del IMSS como Institución; De las funciones del médico familiar y de la evolución del incentivo como se modificó desde 1989.

Así mismo se describe las diversas teorías que apoyan la diversidad de incentivos que existen en las empresas, los tipos de ausentismo, el desarrollo de la motivación de personal.

En el caso del tema del incentivo, nos presenta un panorama amplio de como ha sido analizado el incentivo en si como dinero, la preocupacion por tener un manejo adecuado al recompensar, incentivar, remunerar por este medio para la obtencion de acciones, que se tratan de que sean positivas, para el logro de objetivos de organizacion.

Por otra parte revisamos la motivacion que es en un termino amplio: el conjunto de acciones y esfuerzos que realiza una organizacion con el fin de orientar las pautas de comportamiento de su personal al logro de objetivos comunes organizacion - trabajador.

En lo que respecta a las teoria motivacional donde nos plantea dos factores muy importantes dentro de las empresas como son los fines buscados por la misma organizacion y los fines buscados por el propio individuo. Estos dos factores si los tenemos muy bien detectados, se podria hacer un programa motivacional que tanto beneficio a la organizacion, como al individuo y a si mismo lograr los objetivos en forma conjunta, y asi ver que reaccion tiene el trabajador al realizar un esfuerzo para el logro de algo y al ver al resultado de su accion, ver como actua ante la compensacion recibida o motivada.



Y por último el tema de ausentismo, el cual tratamos de ver de que forma esta Institución clasifica las ausencias para poder detectar, con facilidad los tipos de ausencias que se pueden dar e incurrir los empleados que laboran en el IMSS.

Esta información nos va a ser útil para definir de una forma clara que función esta desempeñando el incentivo en esta organización en primer lugar, en segundo lugar que tan fructífero fué implantarlo, qué es lo que realmente representa para el personal, y si contribuyó a que se disminuyera el ausentismo.

Para este estudio se solicitó la colaboración de todos los médicos familiares llenando un cuestionario semiestructurado y en base a la revisión de sus tarjetones de pago de 10 años, de los años de 1986 a 1996.

Se vació la información de la ausentismo antes y después del incentivo. Contestarón 22 médicos familiares que representan el 84 % de los médicos que ahí laboran, realizándose el análisis de datos y la emisión de conclusiones y propuestas.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES Y ASPECTOS DEL :

A continuaci3n se presenta antecedentes y aspectos del Instituto Mexicano del Seguro Social como Instituci3n, que es un M3dico familiar y sus funciones, como esta formado el sindicato dentro del IMSS y antecedentes del incentivo de asistencia y puntualidad, que son factores involucrados en nuestro estudio.

#### 1. 1. - I M S S

Fundamentada en la Constituci3n Pol3tica de los Estados Unidos Mexicanos, en las teor3as de la seguridad social, en el valor cultural que la sociedad mexicana otorga a la familia, en la necesidad del sector obrero y de la industrializaci3n del pa3s, surge la Ley del Seguro Social de 1943, en la que se establecen los t3rminos en que se dar3 una protecci3n amplia e innovadora al trabajador y su familia. Estas son las raices ideol3gicas en que se ha sustentado la atenci3n m3dica a la familia en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En sus inicios, el Instituto fue motivo de severa crítica y levantamientos de las centrales obreras, lo que obligó a modificar el esquema de atención que de ser únicamente para el trabajador pasó a proteger a toda la familia.

México al igual que otros países de América Latina en las últimas décadas ha llevado a cabo la revisión y reestructuración de las leyes de la seguridad social, siendo el Instituto Mexicano del Seguro Social uno de los principales protagonistas a lo largo de sus 53 años de operación.

La atención médica se inició en consultorios y clínicas improvisadas sin una metodología claramente definida para dar respuesta a las demandas de la población, principalmente en consulta externa del primer nivel de atención.

Algunos de los hechos históricos más relevantes son:

\* En 1910 el Doctor Abraham Flexner con su informe sentó las bases de la práctica de la medicina actual en relación con la especialización.

\* En el año de 1954 se estableció el sistema de atención médica, institucionalizándose la categoría profesional de medicina familiar.

\* En 1955 se inicia el sistema médico familiar y se reconoce la necesidad de manejar un número fijo de familias para su vigilancia, atención y consejo por un solo médico y se le asigna una auxiliar de enfermería como apoyo para el desempeño de sus labores médicas. En este mismo año se establece el manejo del expediente clínico y la creación del archivo descentralizado.

\* En 1959 se centraliza el archivo clínico, se crea la categoría de asistente médica, y se subdivide a los médicos para fines de atención en médicos de adultos y de menores.

\* El día 13 de Marzo de 1971 el Instituto Mexicano del Seguro Social crea la residencia de post grado para la especialidad de medicina familiar.

\* En 1975 la categoría de médicos de adultos y de menores se transforma en la de médico familiar que atiende tanto al trabajador como a sus beneficiarios.

\* En 1975, se reorganiza el sistema para otorgar atención médica los siete días de la semana, 12 horas del día, a través de un grupo conformado por cuatro médicos familiares y un jefe, con el propósito de abatir costos y ampliar la cobertura.

\* En 1987 se compacta la jornada laboral creándose dos turnos de consulta, matutino y vespertino que sustituyó a la organización de la consulta en horarios discontinuos.

\* En 1972 se fija el límite máximo de 2,400 derechohabientes adscritos por médicos familiares, en base a índices internacionales de demanda de atención establecidos por la OMS ( Organización Mundial de la Salud ), que no consideraron los aspectos epidemiológicos, sociales, culturales y económicos específicos de la población amparada.

La Unidad de Medicina familiar ( UMF - 76 ) del IMSS funciona desde 1963 en Uruapan, Mich. Inicialmente como " Servicios Médicos " después como parte del hospital " T - 1 " posteriormente como parte del Hospital General de la Zona Núm. 8 y finalmente como una Unidad de Medicina Familiar aparte desde 1990.

Actualmente la UMF - 76 se encuentra en Miguel Treviño # 27 en departamentos habilitados para este fin. La población adscrita a la Unidad es de 71,644 y adscrita a Médico Familiar 61,641. El promedio de consultas por hora es de 4 .

Los recursos con que cuenta la Unidad se describe en el cuadro siguiente:

### RECURSOS HUMANOS

PERSONAL	P	L	A	Z	A	S
	Autorizadas		Ejecutadas			Requeridas.
<b>MEDICO :</b>						
Director		1		1		0
Jefe Dpto. Clínico		2		2		0
Familiares		29		28		1
No familiares		1		1		0
<b>OTROS :</b>						
Estomatologos		2		2		0
Prom. Estomatologo		1		1		0
Planif. Familiar		1		1		0
<b>ENFERMERAS :</b>						
Jefe de piso		1		1		0
Esp. En salud Pub.		1		1		0
Aux. Enf. En S. P.		6		6		0
Enf. Generales		3		3		0
Técnicas nivel 15		2		2		0
<b>NO MEDICO :</b>						
Area administrativa		15		14		1
Farmacia		3		3		0
Trab. Social		4		4		0
Asistentes Medicas		29		28		1
Intendencia		8		7		1
SUMA		109		105		4

NOTA: Esta información fué proporcionada por la Dirección de la Unidad de Medicina Familiar en Uruapan, Mich, de 1996.

## 1.2. - MEDICO FAMILIAR

De este cuadro observamos que existen 28 Médicos Familiares para la atención Médica.

A continuación desglosaremos en forma breve las funciones del Médico Familiar.

**CONCEPTO:** " Es un profesional de la Medicina, con filosofía humanista, educador, investigador y transformador de la medicina con enfoque dirigido fundamentalmente a la familia desde el punto de vista biosicosocial y preventivo, capaz de trabajar en grupo con espíritu de servicio e institucional".  
(Subdirección General Médica, 1983, Primer curso de formación de profesores).

### **FUNCIONES:**

#### 1.- AREA TECNICA MEDICA

##### A) Funciones de Asistencia Médica:

1.- Brinda atención integral a la salud de una manera continua tanto al individuo como a su familia.

2.- Es capaz de ofrecer una atención médica eficiente en el consultorio y en el hospital , así como en el domicilio y la comunidad del paciente.

3.- Realiza acciones de prevención primaria, secundaria y terciaria de acuerdo al modelo propuesto en la historia natural de la enfermedad.

4.- Utiliza racionalmente los recursos de la familia, la Institución y la comunidad para la adecuada solución de problemas de salud individuales y familiares.

5.- Integra y aplica sus conocimientos sobre aspectos biológicos, psicológicos y sociales en la atención médica del paciente y su familia.

6.- Reconoce los aspectos inherentes a la relación médico - paciente y médico - familiar y es capaz de emplearlos en la solución de problemas.

7.- Se responsabiliza del manejo continuo de todo tipo de paciente y su familia con padecimiento agudos o crónicos infecciosos o degenerativos y orgánicos o psicosociales.



8.- Reconoce los límites de su competencia y es capaz de consultar a otros especialistas y derivar a otros niveles de atención médica a los pacientes cuando así lo ameritan.

9.- Aplica el estudio familiar integral en el análisis de la estructura y dinámica familiar y en base a ello establece planes de orientación y manejo de aspectos de funcionalidad familiar.

10.- Promueve la educación para la salud a su población adscrita.

#### B) Funciones de asistencia quirúrgica:

1.- Realiza el diagnóstico de algunas entidades nosológicas que ameritan tratamientos quirúrgico y es capaz de establecer las medidas esenciales de manejo preoperatorios.

2.- Efectúa actos quirúrgicos de cirugía menor, que por lo general no requieren de atención en el quirófano ni de anestesia general.

3.- Reconoce cuando la evolución postoperatoria a mediano y largo plazo es o no satisfactoria y deriva al paciente para reintervención o asistencia quirúrgica cuando es necesario.

C) Funciones de Salud pública y medicina preventiva:

1.- Realiza periódicamente el estudio de salud a las familias y población derechohabiente y en base a ello identifica grupos específicos de riesgo.

2.- Efectúa acciones de promoción a la salud y protección específica en su población derechohabiente, con la colaboración del equipo de salud.

3.- Sus acciones las orienta principalmente a la conservación de la salud de su población más que a la restauración de daños.

4.- Diseña y participa junto con su equipo de salud, en programas específicos de salud pública y medicina preventiva tales como: Planificación familiar, orientación nutricional, educación higiénica, detección de padecimientos hereditario - degenerativos y todos aquellos programas de salud pública que son prioritarios dentro de la institución.

2.- EN EL AREA TECNICO ADMINISTRATIVA

A) Funciones de planeación y organización.

B) Funciones de Dirección

C) Funciones de evaluación y control.

### 3.- EN EL AREA DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION

- A) funciones de enseñanza.
- B) Funciones de investigaci6n.

#### ACTIVIDADES:

Atenci6n m6dica - quir6rgica en unidades de adscripci6n y a domicilio , participa en actividades de fomento a la salud examinando , diagnosticando e instituyendo tratamientos a la poblaci6n derechohabiente que se le encomiende de acuerdo con las labores se±aladas en las normas o instructivos aprobados para esta categori6. Funciones t6cnicos - administrativas inherentes al tipo de actividades que tienen encomendadas ( expedici6n de incapacidades , prescripci6n de medicamentos ).

### 1.3 . - SINDICATO

El SNTSS est6 representado a nivel nacional por el Secretario Nacional, los secretarios de Comit6 Ejecutivo Nacional , los miembros de los Comisiones Nacionales y los miembros del Consejo Consultivo del Sindicato.

En el Estado Michoacán por el Secretaría General , los Secretarios del Comité Ejecutivo Seccional, los miembros de las Comisiones.

La UMF - 76 esta representada en el turno matutino por la sección XXIX y el turno vespertino por la sección XXVIII.

Se describe lo anterior por que entre la empresa y el sindicato revisan cada 2 años el Contrato Colectivo de Trabajo para la mejoría de las prestaciones incluyendo los incentivos.

#### 1.4. - INCENTIVO

Antes de 1989 se proporcionaba un incentivo mensual de asistencia por cada 20 marcas en la tarjeta, desde 1989 se acordó por medio del artículo 91 del Reglamento Interno del Contrato Colectivo de Trabajo , que se otorgará el incentivo de asistencia y puntualidad al tener 10 marcas por quincena.

En el reglamento interior de trabajo de 1989 capítulo XI se refiere a los estímulos de puntualidad y asistencia. ( SNTSS, 1987-1989, 64-67).

Artículo 91 .- Cuando el trabajador asista a laborar todos los días hábiles de una quincena , tendrá como estímulo 3 días de aguinaldo (\$433.00) cuyo pago se hará en la nómina de la siguiente quincena de aquella en la que esto hubiere ocurrido.

Se considerarán como días laborados los periodos de vacaciones disfrutadas , los de becas autorizadas por la Comisión Nacional Mixta de Becas que se realicen en las Instalaciones del Instituto previa constancia de asistencia , los de licencias para labores sindicales y los periodos que comprendan las incapacidades por riesgo de trabajo y por maternidad.

Se otorga este estímulo a los trabajadores que registren habitualmente su asistencia , tanto en entrada como salida de labores , de acuerdo con la jornada señalada en los nombramientos respectivos , con las modalidades de los horarios que consignan los profesiogramas correspondientes.

Artículo 93.- Cuando el trabajador registre 10 veces su asistencia diaria hasta el minuto cinco , se le otorgará como estímulo de puntualidad 2 días de aguinaldo ( \$ 288.90 ) .

Cuyo pago deberá hacerse en la nómina ordinaria de la siguiente quincena de aquella en la que el trabajador alcanzo este computo. Para este efecto se considerarán como días laborados con registro de asistencia hasta el minuto cinco de entrada , los periodos de vacaciones y los pases de entrada oficiales.

Capitulo X .- De la Comisión Mixta Disciplinaria y Subcomisiones. Es el organo facultado para el otorgamiento de estímulos.

Artículo 86 del Capitulo X .- Los trabajadores incurrirán en falta de asistencia cuando se presenten a laborar después del minuto 30 de la hora de entrada que tenga asignada.

## CAPITULO II

### CONCEPTOS Y TEORIAS DE INCENTIVOS

#### 2.1. - EL INCENTIVO

##### 2.1.1- CONCEPTO

Desde épocas primitivas el ser humano se ha visto en la necesidad de trabajar ; tras esa necesidad , surgió la idea de remunerar el desempeño en el trabajo, y tras ella , el método para incentivarlo para aumentar su productividad diaria.

Para la comprensión de este capítulo decidimos adoptar el siguiente concepto de incentivo:

**INCENTIVO:** " Es la compensación financiera que tiene por objeto principal , incrementar o conservar actividades ya iniciadas o alentar una nueva forma de actividad en la asistencia laboral y su mejor desempeño".( Rivera , 1983 , Curso de Administración para profesores ).

## 2. 1. 2 TEORIAS

### EL PAPEL DE LA COMPENSACION FINANCIERA

Existen varias teorías sobre el papel del dinero en el comportamiento de los empleados, en forma genérica revisaremos algunas de ellas.

#### 2. 1. 2. 1. - TEORIA SOBRE EL PAPEL DEL DINERO

##### 1.- TEORIA " EL DINERO COMO REFORZADOR CONDICIONADO GENERAL ".

Esta teoría sostiene que el dinero actúa como reforzador condicionado general porque repetidamente se sitúa a la par de los reforzadores primarios. SKINNER (1953) ha dicho que este reforzador general debe ser extremadamente efectivo porque en general existe cierta privación para la que es adecuado. Desafortunadamente, carecemos de pruebas sólidas acerca de lo efectivo que es ese reforzador sobre el comportamiento, y las que existen se han basado casi por completo en estudios sobre animales.



Algunos teóricos ( Por ejemplo, Brown, 1916 ; Dollard y Miller, 1950 se han referido a los estudios de premios simbólicos de Wolfe 1936 y Cowles ( 1937 ) como ejemplo de como adquiere valor el dinero .

Uno de los estudios para explicar esta teoría, fué la utilización de las fichas de póker, dándole un valor de refuerzo, ya que se podía cambiar por diferentes alimentos. La analogía entre las fichas de póker y el empleo industrial del dinero, es el salario ya que en este caso debe hacerse una actividad para que lo pueda percibir. La teoría del papel reforzante del dinero origina la hipótesis de que se le valga por completo aparte e independiente de cualquier estado de privación determinado. Podría ser evidente que las pruebas que sostienen que el dinero es un reforzador condicionado general son cuando mucho limitadas y no concluyentes.

## 2.- TEORÍA : EL DINERO COMO INCENTIVO CONDICIONADO.

Nos señala que cuando se da en forma repetida el dinero y los incentivos primarios, se establece una manifestación recientemente descubierta ( Dollard y Miller , 1950 ).

Esta teoría nos dice que si el dinero se da como incentivo en forma repetida puede ser que ya no lo perciban como tal, sino como un incentivo condicionado; ya que se tendrá que hacer cierta acción o actividad para poderlo percibir en la misma forma en que algunos de los incentivos podrían convertirse en un reforzador considerando general cuando se tienen diferentes tipos de incentivos .

### 3.- TEORIA : EL DINERO COMO ALIVIO DE ANSIEDAD

Brown ( 1953 , 1961 ) utilizó también el concepto de pulsión en un esfuerzo para la explicar como el dinero afecta el comportamiento. Sugirió que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una variedad de sugerencias que representan la carencia de dinero. Supuestamente, la ansiedad relacionada con la falta de dinero se adquiere en la infancia a través de un proceso de condicionamiento de alto orden. La presencia real de dinero hace sugerir que desaparece la ansiedad.

Este concepto de ansiedad como un agente motivador aprendido para la búsqueda de dinero no contradice de manera alguna la posible acción del dinero. Por desgracia, Brown no presentó prueba alguna que respaldara su teoría.

**4.- TEORIA : EL DINERO COMO " FACTOR DE HIGIENE "**

Nos señala que el dinero es un factor llamado " de higiene ", su papel en la higiene es evitar molestias o insatisfacciones ( enfermedades ) .Y solo sirve como satisfactor si se tiene en cantidades adecuadas, nos señala también que los aumentos de salario solo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo, pero no genera realmente satisfacción.  
( Hernandez , 1990 , 115 - 125 ).

**2. 1. 2. 2. - TEORIA DE LA REMUNERACION**

Las teorías de la remuneración, influyen decisivamente en la política salarial, así como en los trabajadores y patronos. Tres teorías de la remuneración son las siguientes:

**A) TEORIA DEL INTERCAMBIO**

El pago, salarial, es la recompensa que el trabajador recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades.

La buena voluntad del trabajador de hacer tales contribuciones depende de que tan favorablemente ellos perciban su contribución en relación al pago que reciban.

#### B) TEORIA DE EQUIDAD

Basándose en el modelo de intercambio, la teoría de equidad, sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas sean percibidas de manera equitativa. Si los empleados perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, ellos pueden tratar de aumentar su productividad.

#### C) TEORIA DE EXPECTATIVA:

Esta explica que los empleados aumentarán su productividad bajo la expectativa de recibir una remuneración apropiada.

Para motivar un aumento en la productividad, la valoración o el atractivo de la recompensa monetaria, debe ser alta. Pero los empleados deben saber que un buen rendimiento es muy valioso para la organización y producirá la recompensa esperada. (Rodríguez, 1993, 115-116).

### 2. 1. 3. - SISTEMAS DE PRIMAS

Los principales son :

A) SISTEMA DE VEDEAUZ: Se basa en un cálculo de tiempo que es el minuto, sobre el cual se establece la cantidad de trabajo, que es muy elevada y el salario se garantiza hasta llegar a ella; posteriormente, una vez rebasado ese límite, el trabajador participará en 75% de la economía y en 25% lo hace el personal de supervisión e inspección.

B) SISTEMA DE EMERSON: Es una plan de transición entre el salario por unidad de tiempo al salario a destajo. Se sostiene el salario base por día o por hora, pero se escalonan pases de eficiencia, relacionando tiempo y producción.

C) PLAN DIFERENCIAL DE TAYLOR: El trabajador recibe un salario tan bajo, que apenas si le permite sobrevivir, esa cantidad aumenta bruscamente en función del esfuerzo del obrero para traspasar el límite normal de trabajo.

D) PRIMA DE ROWAN : La prima cubierta se basa en el tiempo ahorrado, para realizar determinada actividad; mientras mayor sea la economía de tiempo mayor será la prima correspondiente.

E) SISTEMA TOWN DE PARTICIPACION : Los beneficios obtenidos por reducción de costos se reparten proporcionalmente a los salarios pagados en determinado periodo, entre trabajadores y empresa.

F) SISTEMA DE HALSEY DE PRIMA O DE PARTICIPACION:  
Se establece una tarea que debe desarrollarse en un tiempo fijo; por cada hora que el trabajador pueda disminuir al realizar sus labores , obtiene una fracción de su tarea horaria, en concepto de prima.  
( Lacavex, 1996 , 10 - 11 ).

## 2.1.4 -- TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS

### I.- INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE PRODUCCION

A) PLANES DE TRABAJO A DESTAJO: Es el tipo de incentivo más antiguo, así como el más comúnmente utilizado. Los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador produce al pagar a la persona una tarifa por pieza por cada unidad que produce, la proporción esta basa directa entre los resultados y la recompensa sin importar el nivel de producción.

B) PLAN DE HORA ESTANDAR : Plan mediante el cual se paga a un trabajador una tarifa básica por hora y también se le paga un porcentaje extra de su tarifa base por la producción que exceda el estandar por hora o por día. Es similar al pago por pieza pero basado en un porcentaje extra en tiempo.

C) PLAN DE INCENTIVO GRUPAL: Plan en el que se fija un estandar de producción para un grupo de trabajo específico y se pagan incentivos a los miembros si el grupo excede el estandar de producción.

D) PLAN DE INCENTIVO POR ASISTENCIA : Plan para reducir las ausencias de los empleados, que consiste en pago adicional o vacaciones al final de cada año.

## II.- INCENTIVO PARA PROFESIONALES

A) PAGO POR MERITO: Es cualquier aumento al salario que se les da a los empleado por su desempeño individual.

B) INCENTIVOS PARA EMPLEADOS PROFESIONALES: Los empleados profesionales son aquellos cuyo trabajo requiere de la aplicacibn de conocimientos adquiridos a la solucibn de los problemas de la empresa .

La remuneracibn para este grupo presenta características muy peculiares, la primera es que el dinero históricamente, para la mayoría de los empleados de este grupo, ha sido menos importante de la que ha sido para otros grupos de empleados . Esto se debe a que los profesionales de cualquier forma recibe una buena paga, y en parte porque se inclinan a estar más impulsados por el deseo de producir trabajo de gran calidad y recibir reconocimientos de los colegas en su profesibn.



Lo que esperan es un progreso razonable en la compensación y pago equitativo, y sin estos elementos se sentirán rápidamente insatisfechos., esto no quiere decir que a los profesionales no les guste recibir incentivos financieros.

Nos señalan que aunque no son estrictamente incentivos, existen muchos elementos no salariales que los profesionales deben tener para hacer mejor su trabajo . Estos elementos van desde mejorar equipos e instalaciones y un estilo de administración estimulante para apoyar sus publicaciones profesionales, bonos especiales por los incentivos, membresías pagadas por la compañía en organizaciones profesionales y asistencias a reuniones, y apoyo para una mayor instrucción .

C) RECOMPENSAS PARA LOS COLABORADORES CLAVES: Hoy día, como nunca antes, se debe destacar y recompensar a los colaboradores claves ( esencialmente gerentes y profesionales seleccionados ) por la participación para lograr que la empresa sea exitosa. Esta tipo de recompensas son dirigidas a empresas industriales, las que crean productos y están innovando para negociar y operar en un mercado mundial competitivo.

Para este tipo de colaboradores se han venido utilizando el dinero en efectivo como recompensa y solo se perciben una sola vez.

También se a utilizado el plan de compensaciones por acciones. Otra recompensa inclulan premios no monetarios como automóbviles, viajes y financiamientos para investigaciones, así como periodos sabáticos, reconocimientos públicos, libertad para elegir proyectos y mejoras en el trabajo general.

### III.- INCENTIVOS PARA TODA LA ORGANIZACION

A) PLAN DE REPARTO DE UTILIDADES: Este incentivo es proporcional a un porcentaje a los empleados de las utilidades de la empresa.

En donde tenemos planes diferidos de utilidades, en este caso, una porción predeterminada de las utilidades se colocan en la cuenta de cada empleado bajo la supervisión de un fideicomisario.

B) PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS: En la forma mas básica, una corporación contribuye con acciones propias ( o dinero para comprar esas acciones ) a un fideicomiso que se establece con el fin de comprar acciones de la compañía para los empleados. Estas contribuciones generalmente se realiza anualmente en proporción a la compensación total de los empleados, con un límite de 15% de la compensación.

El fideicomiso retienen los valores en cuantías individuales de los empleados y luego se les entrega al tiempo de retiro o separación de la empresa (suponiendo que el empleado ha trabajado con la compañía el tiempo suficiente como para haber logrado obtener acciones ).

C) PLAN SCANLON: Plan de incentivo diseñado para fomentar la cooperación, participación y reparto de las prestaciones. El plan cubre actitudes, sugerencias por parte de los trabajadores y fórmulas de prestaciones. Tiene tres características básicas . La primera es la filosofía de cooperación en la que se basa.

Asume que los gerentes y trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de nosotros y ellos que normalmente impiden a los empleados desarrollar un sentido de propiedad en la compañía, sustituyendo por un clima en el que todos cooperan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de la cooperación honesta.

La segunda característica del plan es el sistema de involucramientos. Esto toma la forma de dos niveles de comités, el nivel departamental y el nivel ejecutivo. Los empleados presentan sugerencias para el mejoramiento de la productividad a los comités apropiados a nivel departamental que posteriormente transmiten selectivamente las sugerencias valiosas al comité de nivel ejecutivo. Este último decide si aplica o no la sugerencia.

El tercer elemento del Plan es la fórmula de reparto de utilidades. Básicamente, el plan de Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos.

Generalmente es más eficaz cuando hay un número relativamente pequeño de participación, normalmente menos de 1000.

La buena supervisión y las relaciones laborables saludables parecen ser esenciales, es crucial que haya un firme compromiso con el plan por parte de la administración, particularmente durante el confuso periodo de inicio.

## 2.1.5. - CLASIFICACION DE LOS SALARIO

Existen varias formas de clasificar los salarios, pero en forma general se presenta la siguiente :

1.- Por medio empleado para el pago :

- a) Salario en moneda
- b) Salario en especie
- c) Pago mixto.

2.- Por su capacidad adquisitiva:

- a) Nominal
- b) Real

El salario nominal, es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor y el salario real, es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.

3.- Por su capacidad satisfactora:

a) Individual

b) Familiar

4.- Por sus límites el salario se divide en :

a) Mínimo

b) Máximo

El mínimo es obligatorio a pagar , según el Art. 90 de la Ley Federal trabajo y el máximo es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.

5.- Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario , se divide en :

a) personal

b) Colectivo

c) de equipo

El primero es el que produce quien sostiene la familia; el segundo el que se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla; el tercero es el que se paga en bloques a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución del salario entre ellos.

6.- Por su forma de pago :

- a) Por unidad de tiempo
- b) Por unidad de obra

El primero, es aquel que solo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón .

El segundo, también llamado por rendimientos, es aquel en el que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades productivas.

7.- Otras divisiones de menor importancia son las de salarios Directos o Indirectos, según se trate de lo que expresamente se paga, como salario o del complemento que le dan otras prestaciones adicionales de la empresa; ordinarios o extraordinarios, según se pague por la jornada normal o por horas de trabajo excedentes.

## 2.2. - AUSENTISMO

Para fines de este estudio definiremos el ausentismo de la siguiente manera:

### 2.2.1. - CONCEPTO

Falta de asistencia , acción y efecto de ausentarse o de estar ausente de un lugar.

### CLASIFICACION

#### A) PSICOLOGICA

- => Ausencias Voluntarias
- => Ausencias involuntarias

#### B) ETICA

- => Faltas Injustificadas
- => Faltas justificadas

#### C) LOGICA

- => Ausencias Relativamente Inevitables
- => Ausencias Inevitables. (Nevarez, 1971, 18)



## **2.2.2 CLASIFICACION IMSS**

En el Instituto Mexicano del Seguro social dentro de su contrato colectivo de trabajo y su reglamento interno, Clasifica el ausentismo de la siguiente manera:

### **A) FALTAS INJUSTIFICADAS**

Son aquella faltas, previo aviso, sin permiso del IMSS, o también aquellas que sólo se ausentan sin avisar.

### **B) FALTAS JUSTIFICADAS**

Son aquella falta de asistencia, previo aviso, con autorizaci3n del IMSS, dentro de esta clasificaci3n, tenemos dos tipos de faltas justificadas:

#### **1.- Permisos con goce de sueldo**

son cuando existen causas personales o familiares de fuerza mayor que los imposibiliten para presentarse a sus labores. Y que son reconocidas por el IMSS como falta justificada, como podria ser :

- Fallecimiento de los padres , hijos , o cónyuge
- Por accidente grave a padres , hijos o cónyuge
- Por privación de la libertad de padres, hijos o cónyuge
- Por matrimonio del trabajador
- En caso de incendio o inundación del hogar del trabajador
- Por traslado autorizado por la oficina de Traslado de Enfermos Foráneos, a población distinta a la de su domicilio para atención médica de padres, hijos o cónyuge.
- Por desaparición de hijos, padres o cónyuge que vivan con el trabajador.
- Por enfermedad grave de hijos menores 16 años debidamente acreditada.
- Por internamiento en instalaciones hospitalarias por enfermedad grave de hijo, padres o cónyuge.
- Por intervención quirúrgica a hijos, padres o cónyuge.
- Por nacimiento de hijos.
- Por fallecimiento, accidente grave, privación de libertad de hermanos.
- Por asistir el trabajador a diligencias judiciales para las que haya recibido cita.

- Por suspensión de servicios de transporte que impida el traslado del trabajador a su centro de trabajo.
- Por matrimonio de hijos.
- Por cambio de domicilio del trabajador.
- Por desaparición de hermanos.
- Por examen profesional del trabajador.
- Cuando el o los hijos no sean recibidos por enfermedades en guarderías del Instituto.

## 2.- Faltas justificadas sin goce de sueldo

Son aquellas que autoriza el Instituto pero que no está obligado a pagar, por ejemplo :

- La petición por la licencia de un año por parte del trabajador, para ausentarse del área de trabajo.
- Cuando los trabajadores tengan que desempeñar comisión de representante del Estado o de elección popular, el instituto les concede el permiso necesario.
- La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo.
- La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia.
- El arresto del trabajador.

Estas dos clasificaciones anteriores se basan además en la ley federal de trabajo y en la ley del seguro social.

### C) RETARDOS

Son las ausencias parciales que interrumpen el desenvolvimiento normal del flujo de operaciones de la empresa, mermando la eficiencia y la productividad. Para que se considere retardo el IMSS considera una tolerancia de retraso de cinco minutos de la hora de entrada.

## 2.3. - MOTIVACION

Como los incentivos tienen que ver con el comportamiento humano y este con la motivación me permito abordar algunos conceptos y teorías sobre ello.

### 2.3.1. - CONCEPTO

Existen muchas definiciones a cerca de lo que es motivación, pero para comprensión de este tema, optaremos la siguiente definición ya que esta es sencilla de entender y manejar.

**MOTIVACION:** Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. ( Octavio Rivera, 1983)

Para que una organización pueda decir que motiva a su personal, es necesario señalar, que se están haciendo cosas que esperan que satisfagan estos impulsos y deseos e inducir al personal a actuar en la forma deseada.

La motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con la aparición de necesidades percibidas, que estas a su vez producen deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones, es decir, deseos no cumplidos, que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos.

Los motivadores son aquellas cosas que inducen a un individuo a actuar, son las recompensas o incentivos que refuerzan al impulso para satisfacer estos deseos.

Uno de los motivadores que podemos decir que se puede considerar como de carácter universal es sin duda el dinero, hasta este momento ha sido uno de los más usados en todo tipo de empresas que lo han utilizado principalmente para producir mayor productividad, por medio de premios, recompensas, remuneraciones e incentivos, ya mencionados anteriormente. ( En donde hablamos de los incentivos).

Sin embargo debe tenerse presente que no es el único motivador como lo hemos apreciado en los tipos de incentivos, además debemos tener presente que una buena parte de los impulsos de toda las personas deberá ser estimulada y satisfecha para asegurar un buen desempeño eficiente, mayor productividad, mejores relaciones de trabajo, disminución del ausentismo.

La motivación por último podemos mencionar que es el impulso para satisfacer un deseo ( alcanzar un resultado ); la satisfacción se experimenta cuando se ha logrado el resultado. Una persona tiende a trabajar con empeño si la satisfacción derivadas del trabajo es grande y de acuerdo con los deseos de la persona.

### 2.3.2. - TEORIAS

Las teorías que han surgido en el presente siglo sobre la motivación han propiciado cierta confusión, por lo que actualmente se refiere para su estudio abordar aquellas cuyo contenido y explicación son más claras.

## TEORIA DE MASLOW

La expresión teórica, de mayor consistencia primeramente explicada corresponde a Abraham Maslow, quien refiere con toda claridad que el hombre, en relación a cualquier actividad está motivado por un generador interno que lo lleva a conseguir la satisfacción de dos tipos de necesidades que en forma general agrupa.

Una de carácter biológico, básicas o primarias y que corresponde a la alimentación, vestido, protección o seguridad y reproducción. De este primer plano una vez que estas necesidades han sido satisfechas, el hombre asciende en una escala de necesidades que lo llevan a realizar actividades para alcanzar una plenitud psicológica. El hombre experimenta satisfacción consigo mismo y con su actividad y a continuación se establece en él un estado de búsqueda y ansiedad ante una nueva necesidad. Maslow explica que el hombre no puede desarrollarse en la búsqueda de satisfacciones psicológicas de tipo superior en tanto no esté su estómago lleno y sus requerimientos superiores de vivienda, vestido y sexo satisfechos.

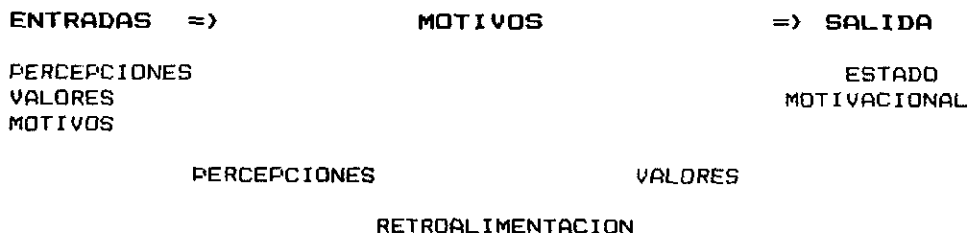


Esta claro que la historia nos habla de personajes que en medio de la mas criticas situacion de insatisfaccin de tipo basico primaria, han sido identificados con un desarrollo de actividades intelectuales o artisticas de sorprendente - creatividad, pero obviamente son la excepcion entre millones de hombres que van en la vida, a pesar de conseguir una satisfaccin a las necesidades de primer nivel, apaticos, indiferentes y de hecho como menciona Mandino, formando parte del basurero de la vida, sin aspiraciones, intereses, como muertos vivientes.

El fenomeno de la motivacion puede presentarse con un enfoque sistemático de acuerdo al esquema siguiente como un modelo de insumos producto considerando a las entradas del sistema : la percepcion los valores y los motivos.

## MOTIVACION

### PROCESO



Las percepciones consideran a la captación de información por el individuo y el registro de ellas a través de su vida.

Los valores son consideración del individuo o grupo social, ante una norma general de lo bueno y malo, valioso o despreciable, satisfactorio o insatisfactorio, correcto o incorrecto, adecuado o inadecuado.

Los motivos son las metas que en determinado momento de la vida identifican y desean alcanzarse.

Los tres elementos, percepción, valores y motivos entran al sistema y sufre un proceso en el cual interactúan de manera desconocida para dar lugar en la salida a un producto conocido como estado motivacional que causa en el individuo un estado de insatisfacción psicológica que lo lleva a desarrollar actividades con determinada magnitud o intensidad.

De lo anterior, se concluye que todos los individuos son susceptibles de presentar un estado motivacional, por lo cual se puede asegurar que :

Nadie motiva a nadie, ya que el proceso de la motivación no puede ser generado por otra persona sino despertado o incrementado a través de estímulos, incentivos o de la aplicación de procedimientos encausadores.

Frecuentemente caemos en el lugar común de repetir " vamos a motivar al grupo, a un individuo ", ante la manifiesta falta de interés o entusiasmo de un individuo o grupo y sin investigar más lo atribuimos una supuesta falta de motivación.

Clasificando jerárquicamente las necesidades de la siguiente manera:

1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS : Donde clasifica todas aquellas necesidades básicas para mantener el cuerpo en un estado alimentos, agua, calor, aire, reposo, sueño, entre otros, mientras no se satisfagan estas en un grado necesario, no habrá otras que lo motiven.

2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD: Agrupando aquellas necesidades que tienen un sentido físico como psicológico.

Que serían la necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestro cuerpo y a nuestra personalidad entrarían en este grupo como sería : el temor de pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo.

3.- NECESIDADES DE AFILIACION O ACEPTACION : Son aquellas necesidades de pertenecer a un grupo y de amor, la atención y actividades sociales son una de las principales necesidades de esta categoría. Ya que todo individuo desea tener relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar también con un sitio respetable en su grupo.

4.- NECESIDADES DE ESTIMACION: Es el deseo de autorespeto, de poder, de logro, de suficiencia, de sabiduría y competencia, de confianza, de la independencia, libertad, reputación, prestigio, estimación de otras personas, entre otras .

5.- NECESIDADES DE AUTOREALIZACION : Esta se refiere al deseo que siente el hombre a estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente y desarrollarse para el logro de algo.

El mensaje básico de prioridad de necesidades es que la personas en diferentes épocas y circunstancia están dominadas por necesidades distintas.

Solo se puede motivar a otra persona, descubriendo que es lo que necesita en ese momento y ese lugar específico. La teoría indica que las personas se ven motivadas primordialmente por lo que buscan, en lugar de lo que ya han realizado. ( Gil , 1986, 146 ).

## TEORIA DE DUAL DE HERZBERG

En todas las épocas de la humanidad, el hombre desenvuelve su propio ser, individual, familiar, social en relación a su trabajo y el producto o consecuencia de el.

El significado de la actividad del hombre desde épocas primitivas, descrito prolijamente por los etnógrafos, interpretada analíticamente por antropólogos, sociólogos y actualmente por psicólogos.

Nos permite apreciar con diferentes facetas que el hombre ha tenido que desarrollar sus habilidades manuales, sustituirlas por maquinas y proyectos hacia el futuro en persecuci3n de metas de satisfacci3n psicol3gica y social.

Herzberg y Cols emiten en sus conocidos trabajos sobre la motivaci3n, consideraciones b3sicas a fin de tratar de entender la conducta del hombre para realizar bien o mal sus actividades .

Herzberg divide en dos 3reas a los factores que influyen en el trabajo. Y denomina FACTORES HIGIENICOS a aquellos necesarios para realizar las actividades pero que no forman parte de ellas y a los FACTORES MOTIVANTES que si forman parte intrinsecamente del trabajo.

Los factores higi3nicos son : salarios, estatus, relaciones interpersonales, seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, supervisi3n y otros de menor trascendencia. Se considera que no actúan como satisfactores sino que establecen una estructura laboral que puede llevar en su deterioro a la irritaci3n a animadversi3n para el desarrollo de los verdaderos satisfactores que son los factores motivantes.

Los factores motivantes son : logros, reconocimiento del logro, responsabilidad, trabajo en si mismo, desarrollo o progreso.

#### DESCRIPCION SOMERA DE ALGUNOS FACTORES

##### FACTORES HIGIENICOS

Salario : Compensación económica.

Status : Conjunto de características que el individuo percibe en su ubicación y que acepta ser percibido así por los demás, en el trato, costumbre, hábitos.

Relaciones Interpersonales : Se refiere al ambiente efectivo interpersonal favorable o con la existencia de conflictos en la relación del individuo con otros, con los que ejerce interacción laboral.

Seguridad en el trabajo: Se refiere a poseer contractualmente la seguridad para no ser removidos del cargo.

Condiciones en el trabajo : Refiriéndose al conjunto de circunstancias físicas, químicas o climáticas que están presente en el desarrollo de trabajo ( frío, calor, Humedad, polvo, humos, ruidos ) .

**Supervisión :** Se refiere al control y vigilancia sobre el trabajo que los superiores ejercen en los subordinados.

## **FACTORES MOTIVANTES**

**Logro:** se interpreta como el tener establecido metas a alcanzar.

**El reconocimiento del logro :** Características de entendimiento y comprensión de los superiores a los subordinados o entre estos mismos que dan al individuo satisfacción cuando a alcanzado el logro propuesto.

**Responsabilidad:** Es el enriquecimiento del trabajo en su calidad.

No confundir con el aumento en volumen o amplitud. Es comprender y estar consciente de la significación de las actividades que se desempeñan en relación al total.

Es ver y sentir INTERESANTE cualquiera de las actividades por mínima que parezca. Es hacer gratificante por si mismo el desempeño de una labor.



Desarrollo o progreso: Se entiende por la posibilidades de que el individuo encuentre satisfacción al ser mas capaz o hábil para solucionar problemas inherentes a su trabajo y adosar además perspectivas de avance al futuro.

Herzberg concluye : que cuando los factores higiénicos que en el contexto del trabajo puede ser caracterizado como óptimo no tendremos insatisfacción, pero tampoco obtendremos mucho en la forma de actitudes positivas.

Por otra parte nos señala que los factores que conducen hacia actitudes de trabajo positivas, como son los factores de motivación, actúan así porque satisfacen las necesidades del individuo para su actualización en el trabajo .

El hombre tiende a actualizarse así mismo en cada área de su vida, y su trabajo es una de las áreas importantes, los que sirven para producir la clase de satisfacción y la clase de mejoramiento en el desempeño que esta buscando la organización en su fuerza de trabajo. ( Herbert , 1991 , 281 ).

## TEORIA DE MC. CLELLAND

En la comprensión de las teorías de Herzberg y MC. Clelland se encontrará una mejor explicación a lo anterior y se podrá establecer una correlación entre el fenómeno de la motivación, el aprendizaje y las actividades educativas.

No existe una definición totalmente aceptada sobre la motivación pero puede entenderse como : La tendencia a liberar tensión prosiguiendo hacia la meta e incluyendo la superación de las barreras que se presenten en el camino .

La teoría de MC. CLELLAND de manera resumida expresa que en los individuos se advierten necesidades de varios tipos que los impelen a desarrollar ciertas actividades y adoptar determinado comportamiento tendiendo a conseguir satisfacción psicológica.

Mc. Clelland, hace dependiente lo anterior del extracto socio - económico cultural de los individuos y de toda conformación que se integra durante la vida.

Dice Mc. Clelland que las necesidades de los individuos están agrupadas como lo establece Maslow y refiriéndose a las de orden superior las identifica de tres tipos : Necesidad de poder , de afiliación y de realización.

Para conocer cuando un individuo de manera preponderante se identifica con alguno de los tres estados motivacionales mencionados antes, explica que la necesidad de poder en un individuo lo lleva a tratar de conseguir, influencias hacia los demás, trata de imponer su opinión y la aceptación de ella lo complace, así mismo, cuando se le es solicitado consejo o asesoría, realiza su actividad fundamental de trabajo y pretende conseguir la obediencia de los demás ante sus indicaciones.

Cuando no consigue lo anterior se eleva la tensión en su interior y trata de desarrollar actividades que lo lleven a la satisfacción de saberse jefe, dueño, amo, consejero, asesor.

Sea cual fuera la dimensión del mando que ejerza, tratará de hacerlo sentir en la medida que sus decisiones sean tomadas en cuenta . ( Rivera , 1983 )

Ejemplo .- Un profesor que ante sus alumnos se complace en otorgar consejos y esperar que se lleven a la práctica aunque él no haga lo que dice ; espera siempre que el grupo camine de acuerdo a sus indicaciones. Un médico que pretende con su paciente, ejercer el poder y se solaza en dar indicaciones estrictas e indiscutibles y que frente a cualquier duda deba ser solicitado su consejo y orientación.

La necesidad de afiliación en un individuo se refiere a la búsqueda de afecto y estimación a través de la actividad que se practica. Los individuos obtienen satisfacción cuando las personas con quienes tratan, les manifiestan amistad y afecto.

También buscan pertenecer a grupos y organizar o promover reuniones de convivencia. La necesidad de afiliación en los individuos los identifica como idóneos para realizar actividades en las cuales interaccionen con mucha frecuencia o de manera principal con otra persona.

La necesidad de realización se identifica por el desempeño de actividades que lleva a los individuos a conseguir satisfacciones cuando logran la excelencia o máxima eficiencia en su trabajo tratando de ser mejores que ellos mismos.

El afán de superación para la eficiencia se advierte en estas personas por el apego a sus labores.

## TEORIA DE VROOM

Conocida también como la teoría de Expectativa, nos indica que la motivación se debe a los resultados que se buscan y la estimación propia que una acción conducirá a las consecuencias deseadas, es decir si una persona desea algo con suficiente fuerza y la trayectoria parece bastante despejada, tratará de alcanzar ese meta.

La motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asigne al resultado de cada esfuerzo (ya sea positiva o negativamente). Multiplicando por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuyan materialmente a la consecución de la meta, esto es:

**FUERZA = VALOR X EXPECTATIVA**

En donde :

**FUERZA** : Es la fortaleza de la motivación de una persona.

**VALOR** : Es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado.

**EXPECTATIVA** : Es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado, siendo esta de dos tipos:

a) Esfuerzo - desempeño, implica para una persona que cree que el esfuerzo incrementado conducía en realidad a un desempeño incrementado .

b) Desempeño - resultado, es creer que cierto desempeño conducía a un resultado particular.

Vroom reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. ( Vroom, 1970, 126).

Como información adicional con respecto al ausentismo Vroom señala que las ausencias injustificadas y la frecuencia de éstas se toman en cuenta, mas que los días reales perdidos, se ha encontrado una estrecha relación .

En otras palabras es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

( Herbert , 1991 , 283 ).

## CAPITULO III

### INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo es una de las áreas primordiales de la investigación, ya que mediante ésta se acerca el conocimiento teórico con el componente práctico de nuestra realidad cotidiana.

#### 3.1. - JUSTIFICACION

El administrador de empresas debe considerar todos los factores que intervine en la productividad de las empresas destacando al ser humano y debe estudiar lo relativo a como se puede incentivar a los trabajadores para disminuir significativamente el ausentismo. Por lo anterior nos parece importante conocer como influye el incentivo de asistencia y puntualidad en los Médicos Familiares para disminuir dicho problema.

### 3.2. - DEFINICION DEL PROBLEMA

El ausentismo además de repercutir en la empresa lo hace en los trabajadores, ya que pueden hacerse acreedores a las sanciones previstas en el reglamento interior de trabajo, las cuales pueden ser de orden económico, y mermar así su ingreso, pudiendo llegar hasta la rescisión de las relaciones laborales.

El artículo 132, fracción II, de la Ley Federal del Trabajo establece la obligación de pagar los salarios a sus trabajadores por los servicios prestados ; es decir, se parte del supuesto de la prestación del servicio, el cual no se cumple si el trabajador tiene faltas de asistencia y por ende no tiene derecho al salario por no haberlo devengado.

Otro problema relativo al ausentismo lo constituye la impuntualidad de los trabajadores. Dentro del contrato individual de trabajo se establece la jornada que habrá de cumplir el trabajador ( Artículo 25, fracción V de la Ley Federal del Trabajo ) y dentro del reglamento interior del trabajo debe contemplarse con mayor detalle el horario a que estarán sujetos los trabajadores.



Los frecuentes retardos que se registran en la empresa también interrumpirán el desarrollo normal de las funciones que se realicen en la atención a la salud de los derechohabientes. Entre los médicos familiares de la UMF - 76 se ha observado que antes del incentivo existe ausentismo que puede mejorarse.

En virtud de la magnitud aparente de la impuntualidad e inasistencia de los médicos familiares, se maneja la siguiente hipótesis : Cómo influye el incentivo de asistencia y puntualidad en el mejoramiento del ausentismo de los médicos familiares de la UMF - 76.

### 3.3. - OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL:

Analizar los antecedentes del ausentismo, antes y despues de la implantación del incentivo de asitencia y puntualidad como se pacto 1989, como perciben este incentivo y que sugerencias proporcionan para mejorar.

#### OBJETIVO PARTICULAR:

Conocer la influencia que tienen el incentivo de asistencia y puntualidad en la disminución del ausentismo en los Médicos Familiares de la UMF - 76.

### 3.4. - MATERIAL Y METODOS

El presente estudio fué un estudio retrospectivo porque se estudio la historia laboral de los últimos 10 años pasados de cada médico; Descriptivo simple porque nadamas se describen las incidencias de cada médico; Transversal porque se toma un sector de la historia laboral y observacional porque el investigador realiza observaciones y no tiene intervenci3n en el proceso (El investigador no altera ninguna variables ).

Se aplicó un cuestionario semiestructurado, a 22 Médicos Familiares que aceptaron participar en esta investigaci3n ; 4 Médicos Familiares a pesar de que se les insistió para que participaran, no entregaron sus respuestas.

En el cuestionario que se anexa, existen preguntas con una acepci3n y otras que se contestan consultando los targetones de la segunda quincena de Noviembre de 1986 a 1996 en los rubros de incidencias anuales en las ventanas de Retardos, Faltas Injustificadas e Incapacidades.

Tambien se anexa un formato del tarjetón de pago quincenal destacando las ventanillas de incidencias anuales.

Se utilizo estadística descriptiva agrupandose las contestaciones en cuadros y porcentajes y posteriormente se hizo su analisis.

### 3.5. - TABULACION DE LA INFORMACION

#### CUADRO 1

#### Respuestas del cuestionario aplicado

Núm. Pregunta	Núm. Médicos	Opción	%
1	3	A	13.6
	17	B	77.3
	2	C	9.1
2	18	SI	81.8
	4	NO	18.2
3	21	A - SI	95.5
	1	A - NO	4.5
	22	B - SI	100.0
	18	C - SI	81.8
	4	C - NO	18.2
	19	D - SI	86.4
3	D - NO	13.6	

Nota : Los porcentajes se determinaron del 100 % del total de 22 cuestionarios contestados , para cada opción.

**RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO  
APLICADO:**

**Pregunta número 4**

**Qué otro incentivo le gustaría obtener ?**

\* Sobresueldo por los derechohabientes que sobre pasen el tope de 2,400.

\* Pago extra de acuerdo a cantidad de pacientes atendidos.

\* Centros Recreativos.

\* Por el buen trato a los pacientes.

\* De acuerdo con las actividades médicas preventivas y los programas básicos de salud.

\* Por calidad de atención.

\* Por curriculum.

\* Reconocimientos por los jefes.

\* Sueldo base mejor ( aumento de salario ).

\* De acuerdo con el concepto de calidad de vida

( Aumento salario ).

\* Gratificación anual.

\* Productividad.

## Pregunta número 5

Cómo debería el IMSS de intervenir para proporcionarlo?

\* Definir como cantidad tope de adscripción a cada Médico Familiar en 2,400, después de ese mínimo proporcionar mayor salario.

\* Evaluación de expedientes clínicos.

\* Corroborar el trabajo efectuado.

\* Evaluación por calidad, calidez y oportunidad en la atención dada.

\* Por una encuesta en la apreciación del paciente en cuanto a su atención.

\* Retabulando el sueldo a cada año.

\* Evaluando las necesidades reales de los derechohabientes y trabajadores.

**CUADRO 2**  
**Respuestas del cuestionario aplicado**

Médico	Número de Pregunta							
	6	7	8	9	10	11	12	13
1	0	0-NO	0	0	NO	0	0	NO
2	0	0-NO	0	0	NO	0	0	NO
3	7	5-SI	0	1	NO	3	2	NO
4	8	1-SI	0	0	SI	4	2	SI
5	2	12-SI	0	1	NO	7	0	NO
6	3	3-SI	5	7	SI	0	1	SI
7	1	2-NO	2	0	NO	2	1	NO
8	3	0-SI	6	0	SI	6	18	SI
9	0	0-NO	34	0	SI	34	21	SI
10	0	0-SI	3	0	SI	3	0	SI
11	0	3-SI	15	0	NO	15	15	NO
12	0	5-NO	0	1	NO	0	0	NO
13	0	0-NO	1	1	NO	0	0	NO
14	0	0-NO	0	0	NO	0	1	NO
15	3	7-SI	20	2	SI	20	3	SI
16	0	0-SI	11	0	SI	11	0	NO
17	0	0-SI	6	0	SI	6	2	SI
18	0	0-NO	0	1	NO	1	0	NO
19	1	0-SI	0	0	NO	0	0	NO
20	2	19-SI	90	0	NO	90	0	NO
21	0	0-NO	0	0	NO	90	110	NO
22	8	0-SI	0	0	NO	90	0	SI

NOTA : En esta tabla se presentan las respuestas individuales de las personas que colaboraron en la investigación, de las preguntas de la número 6 a la número 13 del cuestionario aplicado.

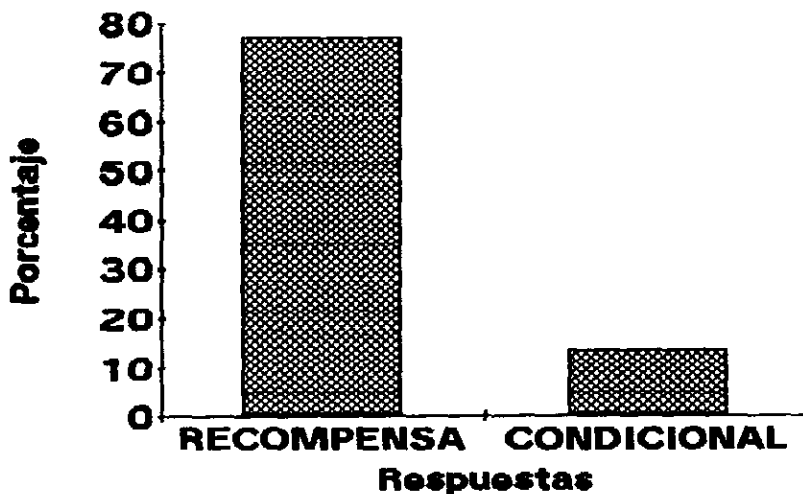


### 3.6. - ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS TABULADOS

#### ANALISIS DE CUADRO 1

\* 17 Médicos ( 77.3 % ) percibe el incentivo de asistencia y puntualidad como recompensa a su esfuerzo y habilidad , 3 Médicos ( 13.6% ) como un incentivo condicionado ( obligado a no faltar ). Fig. 1 .

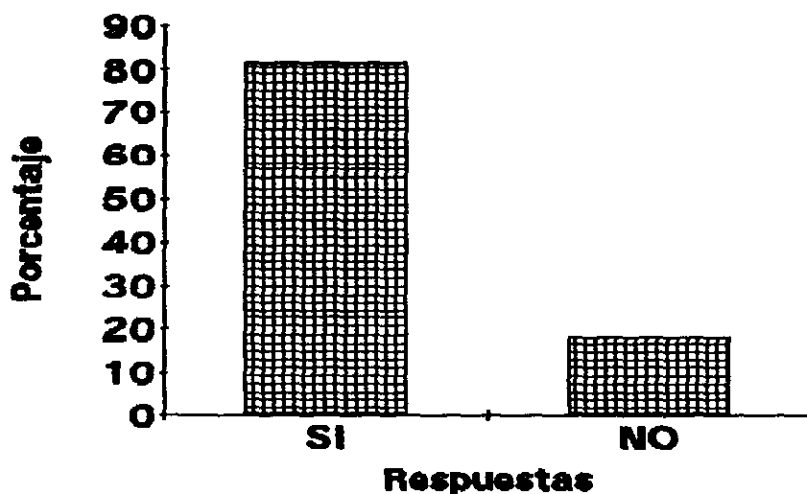
**FIG.1. PERCEPCION INCENTIVO**



**FUENTE:** Respuestas del cuestionario aplicado a los médicos familiares.

\* El 81.8 % considera que el incentivo es proporcional al esfuerzo que realizan por no faltar y estar puntual. Fig. 2.

**FIG.2.PROPORCION ESFUERZO**



**FUENTE:** Respuestas del cuestionario aplicado a los médicos familiares.

\* Según las respuestas la mayoría refiere que este incentivo lo motiva a falta menos, llegar a tiempo, dar buena atención al derechohabiente y aumentar el rendimiento a su trabajo, pero más adelante observaremos que esto es contradictorio.

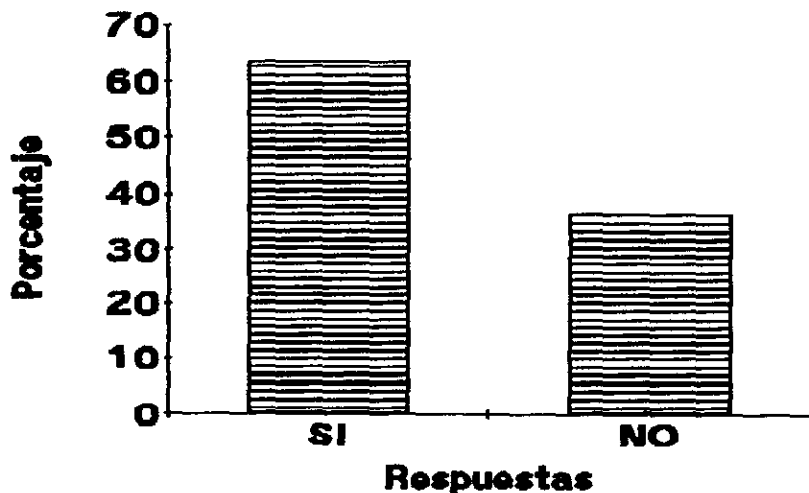
## ANALISIS DE PREGUNTAS 4 y 5

\* Los médicos solicitan en su mayoría otro incentivo como sobresueldo por mayor número de derechohabientes arriba de 2,400 .Y no nos definen claramente qué mecanismo debería utilizar el IMSS para proporcionarlo ; aunque 4 médicos sugieren que sea valorando la 4 - 30 - 6 ( lista de derechohabientes atendidos y actividades realizadas ) y por medio de instrumentos de evaluación creados por la Institución ( no señalan cuáles ).

## ANALISIS DE CUADRO 2

\* Dos médicos ( 9 % ) refieren cero retardos e inasistencias antes y después de la implantación del incentivo.

\* Once médicos presentaron mejora en su puntualidad y asistencia , y siete ( 63.6 % ) lo relacionan con la aparición del incentivo , y cuatro (36.4 %) no lo relacionan con el incentivo. Fig.3

**FIG. 3 RELACION MEJORIA INCENTIVO**

**FUENTE:** Respuestas del cuestionario aplicado a los médicos familiares.

\* Hay 3 Médicos Familiares del sexo femenino de las cuales no se puede valorar su desempeño pues sus incapacidades se relacionan con la maternidad y complicaciones. Una de ellas no tiene retardos y la otra empeoró en número de minutos de llegar tarde.

\* Seis Médicos presentarón su récord aumentando después del incentivo, de los cuales 4 contestarón que el incentivo si influa en su mejoría, lo que nos hace suponer que su información no es confiable ( 18.2 % ).

\* Dos personas únicamente tienen cero minutos de llegar tarde antes y después del incentivo, así como en faltas injustificada e incapacidades.

\* Tres Médicos Familiares del sexo femenino han tenido incapacidades por maternidad, una de ellas en 2 ocasiones, esto no repercute en los estímulos de puntualidad y asistencia, las tres no presentan ausentismo.

\* 13 de los médicos ( 59.09 % ) no percibe otros ingresos independientes del IMSS, mientras que 9 (40.90%) si tienen otros ingresos.

## CONCLUSION

Esta investigación bibliográficamente se encaminó a temas centrales como incentivo, ausentismo y la motivación ya que estos están íntimamente relacionados en toda organización.

Se habla en forma general y particular de qué es incentivo y tipo de ellos, concepto de ausentismo y sus características, así de cómo influye la motivación en los seres humanos.

Incentivo es la compensación financiera que tiene por objeto principal, incrementar o conservar actividades ya iniciadas o alentar una nueva forma de actividades en la asistencia laboral y su mejor desempeño.

El ausentismo de los trabajadores trae como consecuencia la ineficiencia y falta de productividad, ante lo cual la empresa del IMSS dispone para abatirlo de un estímulo de puntualidad y asistencia, pagado en la nómina en forma quincenal desde 1989.

Juntos el IMSS y el Sindicato han procurado mejoras a los trabajadores, y el incentivo de asistencia y puntualidad es uno de varios incentivos que permiten que el trabajador aumente sus ingresos por quincena.

Es interesante reconocer que la investigación bibliográfica fue enriquecedora de nuestros conocimientos previos. Porque al conocer las diversas Teorías acerca de la motivación, de implantación de incentivos nos acerca más al conocimiento del hombre, como un ser que tiene debilidades pero también presentan aspectos que lo fortalecen para continuar desarrollando su trabajo en forma agradable y productiva para él y su empresa.

El resultado de esta investigación en el personal de Medicina Familiar de la UMF - 76 nos reporta una mejoría en el ausentismo, lo cual nos permite afirmar en relación con nuestra hipótesis y objetivos que el incentivo influye positivamente en la mejoría del ausentismo de los médicos familiares y que ellos lo relacionan directamente con la implantación del incentivo de asistencia y puntualidad y en forma secundaria revelan que necesitan un incentivo agregado en base a la sobrecarga de 2,400 derechohabientes adscritos a su consultorio.

## PROPUESTAS

En este punto vamos a dar las propuestas, que con ayuda de nuestros encuestados nos hicieron saber a demas de otras que nosotros sugerimos y son las siguientes:

1.- Elaborar programas motivacionales que ayuden a que el trabajador alcance a satisfacer sus necesidades, teniendo una visi3n gen3rica de los tipos de necesidades que puede tener el individuo. Y al implantar cualquier tipo de motivaci3n, ver la percepci3n de los trabajadores ante 3ste, como es en el caso del incentivo de asistencia y puntualidad, que no han investigado los directivos y los lideres sindicales si funciona o no, ya que se les pregunt3 a 3stos y no tienen ning3n trabajo al respecto.

2.- Se pide a la organizaci3n que al analizar productividad para sobresueldo tomar en cuenta : calidad y atenci3n al derechohabiente, de acuerdo a las medidas m3dico preventivas y a los programas prioritarios de salud como son: atenci3n del adolescente, diab3tico, del hipertenso, entre otros, a trav3s de instrumentos de evaluaci3n de la pr3ctica diaria del m3dico familiar.



3.- Ampliar este trabajo con la intervención de los trabajadores que se encuentran en otras adscripciones para darle mayor validez a los resultados.

4.- Por medio de cartelones, folletos informales a los trabajadores qué beneficios y consecuencia pueden tener si incurren en retardos e inasistencias.

5.- Que hagan uso de incentivos de tipo social, como podría ser mejorar el ambiente de trabajo con convivencias, reconocimientos por desempeño, hacer eventos deportivos, culturales, entre otros.

6.- Analizar que el pago de incentivos no debe ser relacionado únicamente con el rendimiento para la organización sino que es preciso que los empleados lo perciban como un beneficio directo.

## A N E X O S

TRABAJO DE INVESTIGACION QUE PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

REALIZARA : ROSALINDA TZUTZUKY YESCAS ALVAREZ.

TITULO: " LA INFLUENCIA DEL INCENTIVO DE ASISTENCIA Y  
PUNTUALIDAD EN LA DISMINUCION DEL AUSENTISMO LABORAL EN LOS  
MEDICOS FAMILIARES DE LA UMF - 76 EN URUAPAN MICH. "

Questionario Confidencial. Conteste por favor lo mas fidedigno posible y de acuerdo a su tarjetbn de pago , en el reglbn : Incidencias por año (Inc. año), en las ventanas Retardo (Ret.) , Faltas (F.) e incidencias totales (Inc. T. ) , del mes de Noviembre de cada año Requerido.

1.- El incentivo de asistencia y puntualidad , lo percibe usted como ( solo una opci6n con una x ):

- a) Incentivo condicionado ( Obligado a no faltar ) \_\_\_\_\_
- b) Reconpensa a su esfuerzo y habilidad \_\_\_\_\_
- c) Un derecho que tiene a él \_\_\_\_\_

2.- Considera que el incentivo es proporcional a su esfuerzo por no faltar y estar puntual : Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.- Este incentivo lo motiva a :

- Faltar menos ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Llegar a tiempo ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Dar buena atenci6n al derechohabiente ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Aumentar el rendimiento en su trabajo ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.- Qué otro incentivo le gustarfa obtener ?

---



---

5.- C6mo deberfa el IMSS de intervenir para proporcionarlo?

---



---

6.- Escriba ( Según su Tarjetbn de Noviembre ) Cuántos minutos llegó tarde en : 1986 \_\_\_\_\_min. 1987 \_\_\_\_\_min. 1988 \_\_\_\_\_min. ( antes del incentivo ).

7.- Desde inicio del incentivo en 1989 , hasta 1996 mencione cuántos minutos en promedio llegó tarde \_\_\_\_\_ minutos / año.  
Influyó el incentivo para mejorar ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.- Escriba de 1986 a 1988 , Cuántas faltas justificadas tuvo en promedio \_\_\_\_\_ días.

9.- Escriba de 1989 a 1996 , Cuántas faltas injustificadas tuvo en promedio \_\_\_\_\_ días.

10.- Si hubo mejoría , el incentivo influyó en ello ?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

11.- De 1986 a 1988 mencione , Cuántas incapacidades tuvo en promedio \_\_\_\_\_ días.

12.- De 1989 a 1996 mencione , Cuántas incapacidades en promedio \_\_\_\_\_ días.

13.- Si hubo mejoría , el incentivo influyó en ello?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

14.- La carga de trabajo lo motiva a faltar ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

15.- Usted tiene otros ingresos independientes del IMSS :

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

16.- Qué escolaridad tiene ( señales con una x ):

Médico general : \_\_\_\_\_.

Especialista en Medicina Familiar : \_\_\_\_\_.

Medicina Familiar mas otra especialidad: \_\_\_\_\_.

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

8										9														
10					11					12														
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50						
51					52					53					54									
55					56					57					58									
59					60					61					62									
63					64					65					66									
67					68					69					70									
71					72					73					74									
75					76					77					78									
79					80					81					82									
83					84					85					86									
87					88					89					90									
VACACIONES PROGRAMADAS										92					93					94				

TARJETON DE PAGO

CLAVE	ABREV.	SIGNIFICADO
	INC. ARO	Incidencias por aro.
17	RET.	Retardos
19	F.	Faltas.
20	INC. T.	Incidencias totales.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Banco Nacional de Comercio Exterior. Revista 1981. Comercio Exterior. Pág. 561 - 566.
- 2.- Burea of Business Practice. 1977. Cómo controlar el ausentismo. Diana. Pág. 29 - 43.
- 3.- Carrillo , Jose. 1992. Administración de sueldos y salarios. Uruapan , Mich. Pág. 9 - 13.
- 4.- Casique, Alicia. 1995. " El factor Humano en época de crisis ", Laboral. Año III. No. 34. Pág. 68 - 69.
- 5.- Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS 1987 - 1989.
- 6.- Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS 1995 - 1997.
- 7.- Damken , Carlos. 1995. Propuesta de un sistema de motivación para la pequeña industria en Uruapan , Mich. Uruapan, Mich. Pág. 466 - 56 ; 78 -83.

8.- Del Campo , Rafael. 1982. Valuación y compensación objetiva de sueldos. Trillas. México . Pág. 103 - 123.

9.- Dell , Twyla. 1991 .La motivación en el trabajo. Trillas. México. Pág.23 - 30.

10.- Dunhan , Randall y Smith, Frank. 1989. Salud Organizacional. Trillas. México. Pág. 70 - 90.

11.- Espindola , Jose. 1993. Entorno al concepto de motivación. Tetla - ni. Año. 71 . Pág. 13.

12.- Gil , Jose. 1986. Administración de personal y recursos humanos. MC Graw Hill , México D.F. Pág. 143- 149.

13.- Herbert , J. Churedn. 1991. Administración de personal. Cecs. México D.F. Pág. 263 - 271 ; 279 - 289.

14.- Hernandez , Sergio y Rodriguez. 1990. Fundamentos de administración. Internacional . México. Pág. 115 - 121.

15.- Lacavex , Ma. Aurora. 1996. " Incentivos laborales". Laboral . Año VI. No. 41. Pág. 12 -14.

16.- Ley del Seguro Social. 1996.

17.- Ley Federal de Trabajo.1996.

18.- Nevarez , Patricia. 1971. Estudio del ausentismo. Uruapan , Mich. Pág. 10 - 20.

19.- Rivera , Octavio. 1983. " Curso de administraci3n para profesores". Subdirecci3n General Médica IMSS.

20.- Patton , Arch. 1975. Porqué fallan los planes de incentivos ? Pub. Ejecutiva México. Pág. 3 - 11.

21.- Rodriguez , J. 1993. Administraci3n moderna de personal. Ecasa. México D.F. Pág 115 y 116.

22.- Subdirecci3n General Medica.1983. "Primer Curso de formaci3n de profesores".

23.- Vroom , W. Victor y Deci, L. Edward. 1988. Motivaci3n y alta direcci3n. Trillas. México. Pág. 103- 123.