

881025
1
2EJ

UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA, S.C.
INCORPORADA A LA U.N.A.M. CLAVE 8810

APLICACION DE INCENTIVOS NO FINANCIEROS PARA LA
OBTENCION DE LA CONDUCTA DE PUNTUALIDAD
EN LOS TRABAJADORES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

MARICELA CHACON GUADARRAMA

MEXICO, 1994.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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 Carlos y Maricela,
con todo mi cariño y agradecimiento
por el impulso que me brindaron
a lo largo de mi carrera.

A mi pequeño hijo Xavier Alejandro
por su comprensión.

A la Lic. Patricia Jasso en
agradecimiento a su colabo-
ración.

I N D I C E

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCION	1
2. GENERALIDADES:	
2.1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA INDUSTRIA.	7
2.2. TEORIAS MOTIVACIONALES	12
2.3. INCENTIVOS	31
3. ANTECEDENTES HISTORICOS	50
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION:	
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	55
4.2.HIPOTESIS	56
4.3.OBJETIVO GENERAL	56
4.4.ACTIVIDADES DESARROLLADAS	57
5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	66
6. CONCLUSIONES	88
7. BIBLIOGRAFIA	94

1. INTRODUCCION.

El desarrollo de la economía de un país, es motivado entre otros factores por el trabajo humano, esto ha dado como consecuencia que el trabajo del hombre adquiriera una gran importancia y día a día se busquen mejores rendimientos, de tal forma, que el encontrar una solución a la conducta de impuntualidad ha significado para los empresarios, una lucha constante con sus trabajadores, ya que trae consigo repercusiones tales como una baja productividad entre otras.

La finalidad del presente trabajo es el investigar sobre los incentivos o factores motivacionales no financieros que puedan lograr aumentar la conducta de puntualidad en los trabajadores.

Algunas de las soluciones que se han propuesto para el problema son: el darle un pago extra al trabajador al

cual se le ha llamado incentivo financiero, pero esto ha funcionado muy poco debido en primer lugar a que las empresas en la actualidad no disponen del dinero en cantidades ilimitadas, y en segundo lugar porque los trabajadores no buscan el dinero por sí mismos, sino que prefieren otro tipo de incentivos que puedan satisfacer sus necesidades.

En la actualidad este segundo punto se sigue dando y probablemente con mayor énfasis, ya que los trabajadores a cualquier nivel, conocen los impuestos que le son retenidos en sus empresas u organismos, por lo que es lógico pensar que aquéllos prefieran tener un sueldo base y que le sea complementado con diferentes prestaciones, para que el impuesto a descontar sea mínimo o totalmente nulo.

Otro de los intentos ha sido el reclutar y seleccionar a los trabajadores no sólo capaces, sino también interesados en un trabajo particular, pero tal como se propone esta solución ha llevado a corto plazo a caer en el problema de la impuntualidad, ya que el trabajador debe estar motivado constantemente, para que sea más leal, y esté interesado continuamente en su trabajo.

En el segundo capítulo llamado Generalidades, se mencionan tres aspectos principales referentes, en primer lugar, a la importancia de la motivación en la industria de cómo ha ido evolucionando desde la revolución industrial hasta la fecha la relación entre empresario y subordinado, con el objeto de dar una visión de cómo se les motivaba a los trabajadores y la actitud de éstos hacia el trabajo, y para ello se presenta un caso real de una empresa mexicana donde se puede observar claramente lo anterior.

En segundo lugar se revisan las teorías motivacionales que pueden dar luz sobre los posibles incentivos no financieros que alienten el cambio en la conducta de impuntualidad en base a sus necesidades reales.

En tercer lugar se define el incentivo y se habla de lo que se ha hecho en relación a ellos y que pudiera servir de base en avance para este experimento.

De lo anterior se resaltan algunos puntos claves que ejemplifican su contenido:

Como todos sabemos existen necesidades que se satisfacen

sin trabajar y otras se satisfacen por el trabajo en sí; quizá nos guste tanto el trabajo que trabajemos por el placer de hacerlo.

Sin embargo, las condiciones críticas para satisfacer necesidades no siempre se dan y varían en el mismo trabajador de tiempo en tiempo, de un trabajador a otro, en el mismo trabajo y de un trabajo a otro, es decir, que cada trabajador es diferente a otro y así mismo a través del tiempo, teniendo diferentes tipos de necesidades, por lo que en el presente trabajo se intentará encontrar incentivos que sean de igual interés para los trabajadores, haciendo hincapié que entre más se conozca sobre el hombre y su trabajo, mejores incentivos se encontrarán y más numerosos serán los que se puedan emplear.

Se puede observar en base a las teorías motivacionales, que todos poseemos un número de necesidades insatisfechas similares y que pueden ser cubiertas con estímulos o incentivos no financieros.

El término incentivo se puede prestar a confusión debido a que algunos autores lo manejan como sinónimo de "dinero".

Literalmente incentivo es: algo que mueve o excita a desear o hacer una cosa. Aliciente, estímulo.

Los autores C. Smith y H. Wakeley (1977) definen incentivo como "Toda condición que satisfecerá una necesidad. Más específicamente, es toda condición crítica que hace a un individuo portarse en una forma determinada. Pero particularmente es toda condición crítica que se controla de manera deliberada para hacer que el individuo se comporte en la forma deseada".^{1/}

En el Capítulo 3 llamado Antecedentes Históricos, se hace una breve reseña sobre el desarrollo que ha seguido la empresa sobre la cual se desenvuelve la presente investigación, dándole un panorama en general al lector de la situación en que se encontraba la empresa respecto al problema de impuntualidad.

En los Capítulos 4 y 5 se encuentra planeado y detallado el desarrollo de la investigación que nos ocupa.

Finalmente, dentro del Capítulo 6 correspondiente a Conclusiones, se exponen los puntos más destacados de esta investigación y que dan paso a modificar la con-

^{1/} Clay Smith Henry, Wakeley John H., Psicología de la Conducta Industrial, Incentivos de Trabajo. Trad. Bárcena Agustín, Ed. Mc.Graw-Hill, 3a. Edición, México, 1982, pág. 259.

ducta de impuntualidad en los trabajadores. Por otro lado se menciona también algunos aspectos que se deberían incluir para la obtención de mejores resultados.

Para la investigación de esta tesis se toman como puntos de partida a varios autores como Maslow, Spencer, Ophal, Dunnette, principalmente que ayuden a encontrar incentivos no financieros de la conducta.

Este trabajo se desarrolla en una empresa textil, valiéndome en primer lugar de un cuestionario para detectar las necesidades reales de los trabajadores por las cuales llega tarde, con el objeto de corroborar la actitud del trabajador mexicano y detectar sus necesidades, así como los posibles incentivos no financieros que puedan satisfacerlas para lograr modificar la conducta de impuntualidad.

La motivación principal para la realización de esta investigación es con la esperanza de que sea de utilidad a la empresa para la cual se realiza y para todas aquellas empresas mexicanas que tengan este tipo de problema.

2. GENERALIDADES.

2.1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA INDUSTRIA.

La revolución industrial, iniciada en Inglaterra, dio como consecuencia cambios en la estructura económico-social y con ello la creación de un grupo de industriales audaces y por otro lado la fuerza de trabajo sujeta a condiciones insalubres y salarios de subsistencia. En esta etapa los industriales no tenían otra tarea más que convencer al público en general de su derecho de autoridad en la industria. En aquel tiempo la ideología de los industriales (empresarios) estaba basada en la "necesaria dependencia", por parte de los obreros a quienes se les ejercía la autoridad de "amo y sirviente".

A partir de los últimos años veinte de este siglo, con los estudios de Elton Mayo, las relaciones humanas tuvieron gran auge, demostrando que el factor humano es

de gran importancia capital en la industria, para la elevación de la productividad.

Es interesante comentar que los problemas de relaciones humanas hacen su aparición en cualquier nivel jerárquico, siendo algunos problemas crónicos, otros temporales o bien recurrentes, teniendo como característica principal la variedad. Para solucionar dichos problemas se han aplicado varios estilos de dirección, así como la motivación positiva y la negativa, teniendo un abuso esta última por parte de los empresarios.

"El incremento en el tamaño de las empresas y la separación entre la propiedad y la dirección han llevado a la conclusión de que en el manejo de la empresa moderna tendrá que hacerse a base de confianza entre más autoridad se delegue. Si se quiere obtener la buena voluntad de parte de los subordinados, será necesario motivarlos positivamente hacia el perfeccionamiento en su trabajo e identificación con los objetivos de la empresa. Es por esto que muchos autores califican a la motivación como el corazón de la dirección. Los incentivos económicos bien utilizados por la gerencia, pueden constituir una motivación fuerte para los subordinados; sin embargo, siempre existe una región donde dichos incentivos no trabajan, región donde será necesario descubrir los ob-

jetivos de tipo no económico hacia los que el individuo se sienta motivado, que puedan ser por ejemplo culturales, sociales, morales, de propia realización, etc." ^{2/}

Como se pudo observar los empresarios han ido cambiando poco a poco su modo de pensar según se ha ido haciendo más complejo el proceso de industrialización.

La filosofía de éstos considera en la actualidad al individuo como parte de su empresa, al que debe dársele la oportunidad de desarrollarse al máximo de acuerdo a su mejor rendimiento tanto de él como de la propia empresa.

"Desafortunadamente la enajenación creciente de la sociedad moderna ha llevado a la mayoría de las personas a actuar de acuerdo con sus intereses más que de acuerdo con sus ideas. En la práctica el individuo olvida a menudo el derecho de los demás, aún a costa de hacer incongruentes sus acciones con sus ideas. En este clima frecuentemente se pasa por alto que la empresa debería constituir una mutualidad de intereses económicos, tecnológicos y sociales donde la dignidad humana debe ser preservada y el desarrollo individual promovido". ^{3/}

A continuación como se mencionó en la introducción, se

^{2/} Soria Murillo Víctor, Ph.D., Relaciones humanas. Teoría y casos, Ed. Limusa, 2a. Edición, México, 1982, pág. 36.

^{3/} Ibidem, pág. 24.

presenta un caso real en una empresa mexicana, tomado del texto de Soria Murillo, que ejemplifica lo antes mencionado.

En 1940 fue fundada la empresa Manufacturera de Ropa El León, S.A., cuyo dueño es el Sr. Hilario Mozqueda, quien se encargaba desde el funcionamiento de sus empleados, hasta la compra y venta de su producto. El Sr. Mozqueda decidió maquilar en su propia empresa incrementándose el personal y el equipo con el crecimiento de ésta, comenzando aquí los problemas de supervisión. La forma de manejar el Sr. Mozqueda a sus empleados era: ver las necesidades del día y asignarles tareas específicas a cada uno de ellos y vigilar que cumplieran con las órdenes, de esta forma decía "no puede fallar".

Antonio, hijo de Don Hilario, estudiaba Administración por lo que realizó un estudio de la empresa, llegando a la conclusión de que no existía una estructura organizacional sobre la cual se pudiera delegar adecuadamente la autoridad y exigir la responsabilidad; por otro lado era necesario incrementar la productividad por medio de una motivación adecuada del personal, y

crear un ambiente de trabajo que facilitara la identificación del personal con la empresa.

El Sr. Mozqueda le dio la oportunidad a su hijo de poner en marcha su estudio, el cual comenzó por una política de igualitarismo, en donde administradores y subordinados realizaban sus alimentos en el comedor de la fábrica, esto ayudó mucho a los subordinados al sentirse que eran igual que sus jefes, pero a estos últimos no les parecía el mezclarse con sus subordinados ya que para ellos esto propiciaba "la pérdida de respeto".

Considero que el estudio de Antonio es importante, ya que el motivar al personal como se mencionó al principio de este punto es una de las bases para el buen desarrollo de éste y de la empresa. Creo que el error de Antonio fue el no tomar en cuenta la opinión de los administradores, es por ello que en esta investigación que realizo tomaré en cuenta la opinión de todos y cada uno de los miembros de la empresa, con el objeto de encontrar los incentivos no financieros que motiven a los trabajadores a incrementar la conducta de puntualidad, evitando que los jefes lleguen a tener algún conflicto con sus empleados debido a la aplicación de los incentivos.

2.2. TEORIAS MOTIVACIONALES.

A continuación hablaremos de lo que opinan algunos autores que han hecho experimentos y formulado teorías acerca de incentivos o factores motivacionales, los cuales se toman como base para encontrar los no financieros que al aplicarlos en una empresa mexicana nos sirvan como motivadores de la conducta de puntualidad.

2.2.1. Burrhus F. Skinner (1975), afirma en su libro "Beyond Freedom and Dignity" que el hombre, tal como lo conocemos, para mejor o para peor, es lo que el hombre ha hecho del hombre. El medio ambiente físico, señala, es hecho principalmente por el hombre.

Las viviendas que nos albergan, las ropas que vestimos, los vehículos con los que nos movemos y muchas de las cosas que oímos o vemos son producto del espíritu creador humano. El medio social en el que vivimos también es obra del hombre. De este medio ambiente aprendemos el lenguaje y formas acostumbradas de comportamiento, así como relativa a las instituciones éticas, religiosas, públicas, económicas y educativas que controlan nuestra conducta. Así, en gran parte el hombre ha mo-

delado el medio ambiente, tanto físico como social, en el que vive, y este medio ambiente, a su vez, ha modelado al hombre.

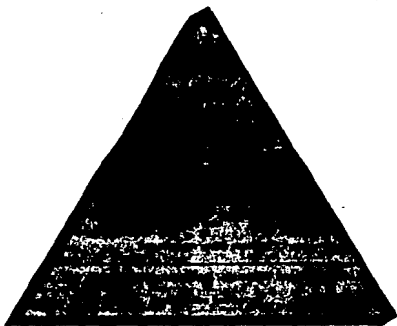
Creando su cultura, el hombre desempeña dos papeles: en primer lugar, es un controlador, porque es él quien diseña o crea una cultura. Pero al mismo tiempo, como producto de una cultura (su segundo papel) el hombre es controlado por su cultura, tanto si es su intención como si no. El argumento de Burrhus F. Skinner en su libro y en muchos de sus artículos y trabajos profesionales es que ha llegado la hora de crear tecnología de la conducta, una tecnología que ha de ser colocada en el diseño deliberado de un medio ambiente controlado.

Aunque puede ser cierto (por lo menos para el hombre moderno) que el medio ambiente humano ha sido creado en gran parte por el hombre mismo, no ha sido proyectado intencionalmetne con el objetivo específico de controlar la conducta humana. Burrhus F. Skinner ve claramente tal control como la única esperanza, como el único medio de lograr soluciones a los problemas humanos y más urgentes.

En resumen, necesitamos hacer vastos cambios en la conducta humana, y no podemos hacerlos con la ayuda de nada más que la física o la biología, por mucho que nos empeñemos en ello.

2.2.2. Maslow Abraham H. (1970), con su teoría sobre la motivación afirma que los motivos humanos pueden ser organizados en una jerarquía como lo muestra el cuadro 1.

CUADRO 1. PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW (1970)^{4/}



Cuando han sido satisfechos los motivos biosociales de la base de la pirámide, el hombre está en libertad de

^{4/}

Whittaker James O., Psicología, Trad. Agutarmar Vicente, Ed. Interamericana, 3a. Edición, México, 1977, pág. 177.

buscar satisfacción de sus necesidades de seguridad. A su vez, cuando estas necesidades quedan satisfechas, pueden buscar satisfacción en otras necesidades situadas más arriba en la pirámide, es decir, la conducta se ve impulsada por una jerarquía que se inicia con las necesidades fisiológicas y que a continuación, pasan de una necesidad de seguridad al amor o afecto, a la estima y finalmente, a una necesidad de autorrealización.

Según Maslow Abraham H. (1970), quienes alcanzan la autorrealización son personas que se sienten seguras y aceptadas, y son capaces de amar y de ser amadas. Su estimación propia es grande, y tienen una filosofía personal de la vida; además, estas personas a menudo comparten lo que Maslow Abraham H. llama "experiencia máxima". Estas experiencias inspiran sentimientos de horizontes ilimitados que abren a la visión, el sentimiento de ser simultáneamente más poderoso y también más desvalido que nunca, el sentimiento de gran éxtasis, maravilla y temor, la pérdida del lugar en el tiempo y en el espacio, obteniendo finalmente la convicción de que algo extraordinariamente importante y valioso ha sucedido, de modo que el sujeto en cierto grado

queda transformado y vigorizado en su vida diaria por tales experiencias.

2.2.3. "Herzberg F. (1959), propone dos niveles de necesidades. Los factores de Higiene de Herzberg F. (los que evitan la falta de satisfacción pero no motivan), incluyen la administración y las normas de una compañía, la supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los Factores Motivadores que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, ascensos y el trabajo mismo. Esta teoría es todavía más discutible que la de Maslow Abraham H., ya que él mismo apoya tenazmente su teoría utilizando un método de investigación de incidentes críticos (los sujetos recuerdan incidentes en los que se sintieron o no satisfechos); sin embargo, al utilizar otras metodologías de investigación, la teoría carece de sustento". ^{5/}

2.2.4. Argyris Chris (1973) en su teoría de Aprendizaje del Autocontrol, ha sostenido que la maduración psicológica natural de los individuos se ve bloqueada por las organizaciones.

^{5/} Luthans Fred, Kreitner Robert, Modificación de la conducta organizacional, Teorías de Contenido, Trad. Contin Sanz Agustín, Ed. Trillas, México, 1984, págs. 24, 25.

Quienes participan en organizaciones formales se ven forzados a comportarse de modos relativamente inmaduros. En otras palabras existe una incongruencia básica entre las necesidades del individuo maduro y las de la organización formal, ya que los sistemas administrativos de una empresa son más bien estables con cambios poco frecuentes; mientras que los individuos por naturaleza son más dinámicos, pudiendo madurar y por ende mejorar la empresa solamente en la medida en que la misma se lo permita.

Por eso es importante que tratemos de mejorar los sistemas administrativos para permitirle a los trabajadores un mayor avance y crecimiento que finalmente repercutirá en la misma empresa.

A partir de las dimensiones del Cuadro 2, se supone que los empleados maduros tendrán mayor autocontrol que los inmaduros.

CUADRO 2. DIMENSIONES DEL CONTINUO DE INMADUREZ-MADUREZ DE ARGYRIS CHRIS. 5/

CARACTERISTICAS DE UNA PERSONA INMADURA.	CARACTERISTICAS DE UNA PERSONA MADURA.
1) Pasividad	Actividad
2) Dependencia	Independencia
3) Conductas poco variables	Conductas muy diversas
4) Intereses poco <u>pro</u> fundos	Intereses profundos
5) Perspectivas a <u>cor</u> to plazo	Perspectivas a largo plazo
6) Posición de subordinado	Posición igual o superior
7) Falta de autoconciencia	Autoconciencia

2.2.5. Luthans Fred, Kreitner Robert. Modificación de la conducta organizacional, 1984.

De acuerdo con ello, para aprender el autocontrol, el empleado debe recorrer todas y cada una de las siete dimensiones del continuo de inmadurez-madurez, de izquierda a derecha. En un enfoque de modificación de

5/ Ibidem, pág. 186.

la conducta organizacional, se debe formular las definiciones de la conducta específica para cada una de las siete dimensiones. Por supuesto siempre habrá diferencias de situaciones en esas definiciones.

Conforme el individuo madura y utiliza el autocontrol, el gerente puede tener menos dependencia de los reforzadores artificiales y hacer mayor hincapié en los naturales. Finalmente, las contingencias de autorrefuerzo deben reemplazar formalmente a las contingencias programadas de refuerzo.

Con la modificación de la conducta organizacional, el paso de la conducta inmadura a la madura se puede moldear sistemáticamente con refuerzos positivos adecuados.

2.2.6. Rensis Likert (1967), nos habla sobre los superiores que tienen las actitudes más favorables y cooperativas en sus grupos de trabajo, mostrando las siguientes características:

La actitud y comportamiento del supervisor hacia sus subordinados como una persona, la percibe el subordinado de la siguiente manera:

De apoyo, es amistoso y útil, más que hostil, es amable pero firme, nunca amenazador, está genuinamente interesado en el bienestar de sus subordinados y trata a la gente en forma sensitiva y considerada. Es justo, si no generoso. Trata de servir a los mejores intereses de sus empleados, así como a los de la compañía. Muestra confianza en la integridad, habilidad y motivaciones de sus subordinados y no sospecha ni desconfía.

La confianza en sus subordinados hace que espere mucho de su nivel de desempeño. Con la confianza de que no se verá defraudado, espera mucho, no poco.

Mira que cada subordinado esté bien entrenado para desempeñar su labor. También trata de ayudar a sus subordinados a lograr ascensos entrenándolos para ocupar puestos al siguiente nivel. Esto implica impartir importantes experiencias y aleccionar siempre que se presente la oportunidad.

En caso de que un subordinado esté claramente situado y que no pueda desempeñar su labor de manera satisfactoria, trata de encontrarle un puesto adecuado a sus habilidades y hace los arreglos para que sea transferido.

2.2.7. Hersey Paul y Blanchard Kenneth (1969) en su teoría de liderazgo afirman que no puede existir un solo tipo de liderazgo eficiente para todos los casos y para todas las personas.

Los líderes que tienen éxito son aquellos que adaptan su conducta a las demandas de la situación.

Esta teoría nos lleva a darles instrumentos a los gerentes para adaptarse a la situación tomando estas dos dimensiones: a) orientado a la tarea, y b) orientado a las relaciones, pero no como continuo, sino separados.

2.2.8. Mc. Gregor D.M. (1960) dice que el hombre trabaja porque el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, vivir es ser activo y actuar; y trabajar es una forma de actividad. Se trabaja porque se vive. Por otro lado nos habla sobre el grupo eficaz y grupo ineficaz, contrastando sus características de la siguiente manera.

CUADRO 3. CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS
EFICACES E INEFICACES.

Mc. Gregor, D.M. (1960). 7/

GRUPO EFICAZ	GRUPO INEFICAZ
1. La atmósfera tiende a ser informal, cómoda y sin tirantez.	1. La atmósfera es de aburrimiento, indiferencia y tensión.
2. Todos participan en la discusión y estando -- siempre relacionada -- con las tareas del grupo.	2. Unos cuantos dominan la discusión y a veces -- aportan elementos que -- nada tienen que ver con ella.
3. Los miembros entienden y aceptan las tareas del grupo.	3. Los diversos miembros -- tienen objetivos diferentes privados y personales que están en conflicto recíproco y con las tareas del grupo.
4. Los miembros escuchan a los demás. Se escuchan todas las ideas.	4. No se hace caso de las ideas y los miembros -- sueltan discursillos cuyo fin es impresionar a alguien, no resolver el problema en cuestión.
5. Hay desacuerdo pero no "tiranía" de la "minoría". Los que disienten no buscan dominar al grupo ni expresar hostilidad.	5. Los desacuerdos se superprimen por un líder que teme al conflicto, o -- bien degeneran en una guerra abierta o se "resuelven" mediante votación en la cual una mayoría pequeña se lleva la victoria.
6. La mayoría de las decisiones se toman por -- consenso en el que queda bien claro que todo el mundo, está de acuerdo o al menos conforme en seguir adelante.	6. Es frecuente que las decisiones se tomen prematuramente, antes de examinar o resolver las -- cuestiones de fondo.

7/ Clay Smith Henry, Wakeley John H., Op. cit., pág. 109.

7. La crítica es frecuente, franca y busca quitar obstáculos.
7. Hay crítica, sí, pero es molesta y produce -- tensión. Entraña hostilidad personal, con la -- que los miembros se -- sienten mal.
8. Los miembros tienen libertad de expresar su -- sentir. No hay evasi -- vas, ni "agendas escondidas".
8. El sentir personal se -- oculta, no se abre paso a la luz.
9. Cuando se adoptan medidas, se hacen asigna -- ciones claras, las cuales se aceptan.
9. Es común que las deci -- siones sean confusas, -- de modo que nadie sabe -- quién va a hacer qué cosa.
10. No hay muestras de que se luche por el poder. No se trata de ver --- quién controla sino -- de que se haga el tra -- bajo.
10. El presidente formal -- puede ser débil o fuer -- te, pero siempre "se -- sienta a la cabecera de la mesa".

Mientras más eficaces sean los grupos de trabajo de una compañía, más a fondo aprovechará ésta sus recursos humanos. Puede crear grupos de trabajo más eficaces tomando medidas que fomenten las metas del grupo, el crecimiento de las interacciones de apoyo dentro del grupo y el aumento de las responsabilidades del grupo.

Mc. Gregor D.M. elabora dos supuestos o creencias que tienen las personas en relación con los demás, que son las Teorías X y Y.

En la Teoría "X".- El gerente es autocrático, no confía en el trabajador, no delega responsabilidades sino tareas. No hay participación de los trabajadores.

En la Teoría "Y" corresponde a.- El gerente es democrático, hay más comunicación y participación del empleado; se le tiene confianza y el líder es aconsejador nada más.

A continuación se detallan las características correspondientes a las dos suposiciones respecto a la gente según las Teorías "X" y "Y". (Cuadro 4).

CUADRO 4. LA MOTIVACION DE LOS SUBORDINADOS.

(Dos juegos de suposiciones respecto a la gente)

Mc. Gregor, D.M.^{8/}

TRADICIONAL (X)	POTENCIAL (Y)
1. La gente es naturalmente floja; prefiere no hacer nada.	La gente es naturalmente activa; establece metas y gusta de esforzarse.
2. La gente trabaja más -- que nada por dinero y -- recompensas que dan -- status.	La gente procura muchas satisfacciones en el trabajo; -- orgullo en el logro; satisfacción en el proceso; sentido en la asociación; estímulo de nuevos retos, etc.
3. La principal fuerza que mantiene a la gente productiva en su trabajo -- es el miedo a ser degradado o despedido.	La principal fuerza que mantiene a la gente productiva en su trabajo es el deseo de lograr sus metas personales y sociales.
4. Las gentes continúan -- siendo niños crecidos; -- son naturalmente dependientes de los líderes.	La gente normalmente madura -- después de su infancia; aspira a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad.
5. La gente espera y depende de la dirección que viene de arriba; no quiere pensar por sí misma.	La gente está cerca de la situación, ve y siente lo que se necesita. Es capaz de dirigirse a sí misma.
6. A la gente hay que decirle, mostrarle y -- adiestrarla sobre métodos adecuados de trabajo.	La gente entiende y le preocupa lo que está haciendo, -- puede diseñar y mejorar sus propios métodos de trabajar.

^{8/} Tomado de Mc. Gregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas, Ed. Diana, y de Conferencias de Goodwin Watson in Reports of National-Training Laboratories Key Executive Conference, 1961.

7. Las gentes necesitan supervisiones que las vigilen lo suficientemente -- cerca como para poder -- alabar su buen trabajo y regañarlas por sus errores.
- Las gentes necesitan un sentimiento de que son capaces de asumir responsabilidad y corrección de sus propios errores.
8. La gente no se preocupa mucho por lo que está -- más allá de sus intereses inmediatos, materiales.
- La gente procura darle sentido a su vida, identificándose con naciones, comunidades, iglesias, sindicatos, compañías, causas.
9. La gente necesita instrucciones específicas -- sobre qué hacer y cómo hacerlo; los temas de políticas más amplios no son cosa que les importa.
- La gente necesita una comprensión siempre creciente; necesita entender el significado de las actividades -- en que está metida; tiene una hambre de conocimientos tan grande como el universo.
10. La gente aprecia que la traten con cortesía.
- La gente anhela un genuino respeto de los demás hombres.
11. La gente está naturalmente compartimentalizada; -- sus necesidades de trabajo son completamente distintas de sus actividades de ocio.
- La gente naturalmente integrada; cuando el trabajo y el juego están demasiado separados, ambos se deterioran; "la única razón que -- puede dar un sabio para preferir el ocio al trabajo es la mejor calidad del trabajo que puede hacer durante su ocio".
12. La gente tiene, naturalmente, resistencia al -- cambio; prefiere permanecer en senderos trillados.
- La gente naturalmente se cansa de las rutinas monótonas y goza las nuevas experiencias; en cierto grado -- todo mundo es creativo.
13. El trabajo es lo primero y debe realizarse; la -- gente es seleccionada, -- adiestrada y adecuada a trabajos predefinidos.
- La gente es lo primero y -- busca su propia realización; los trabajos deben ser diseñados, modificados y adecuados a la gente.

14. La gente se forma por su herencia, niñez y juventud; como adultos, permanecen estáticos; genio y figura hasta la sepultura. La gente crece constantemente; nunca es tarde para aprender; goza aprendiendo e incrementando su comprensión y capacidad.
15. A la gente debe "inspirarse" (darle ánimo) o empujarse o conducirse. A la gente debe liberarse, entusiasmarse y ayudarse.

La gente en ciertas situaciones organizacionales se vuelve X. Si se trata como inferior, floja, materialista, dependiente, irresponsable, etc., se vuelve así.

La gente en situaciones organizacionales distintas se vuelve Y. Si se tratara como responsable, independiente, comprensiva, exitosa, creciente y creativa, así se convierte.

Este autor coincide con Argyris Chris (1962-1964), en creer que el individuo está en conflicto con las organizaciones en que trabaja. Consideran que mientras trabaja se esfuerza por ser maduro y lo consigue.

Describen la madurez como la necesidad del hombre de ser independiente y autónomo, de desarrollar sus capacidades y destrezas y demostrar que está auto-motivado y auto-

controlado. Estos dos autores ven que el individuo lucha por ser maduro, pero la mayoría de los trabajos de las empresas los ven altamente especializados, extremadamente controlados y que sólo exigen porciones del individuo, no individuos completos.

2.2.9. Mc. Clelland, D.C. (1958), psicólogo norteamericano. Se le conoce por sus estudios de motivación, sobre todo social (individual, grupal y nacional).

Se basa en el TAT (prueba proyectiva) para evaluar el liderazgo y el tipo de motivación de la gente, estableciendo tres puntos:

- a) Un procedimiento para medir motivos (utilizó el TAT).
- b) Empieza a buscar los correlativos entre conducta y motivación.
- c) Estudia los factores del desarrollo que llevan a la gente a tener una u otra motivación.

El autor utiliza el TAT, para clasificar las respuestas y encontrar motivos comunes en toda la gente, uniendo estas respuestas en tres motivos: poder, logro y afiliación (no le interesan las motivaciones fisiológicas).

Así que cualquier conducta que emita un sujeto como respuesta a un estímulo, está relacionada estrechamente con el grado de las necesidades del logro, poder y afiliación, es decir, que todo lo que el individuo haga en el aspecto social, va a estar relacionado con estos tres motivos.

Poder.- Es la tendencia a manifestar un comportamiento dirigido a influir, dominar o controlar recursos y personas.

Existe una diferencia entre el Poder Socializado y el Poder Autocrático. El primero, es aquel en que se manifiestan factores inhibitorios. Esta necesidad de poder se puede demostrar con muchas reacciones emocionales: felicidad, enojo, no debilidad; llevan a cabo actividades de predominio para los demás, como el discutir con otro, tratar de ganarle, el existir o ganar en algo, el constante deseo de demostrarle a los demás nuestra supremacía. El intentar convencer a otro y el castigarlo. Estas personas van a tratar de manejar los medios para influir en otros.

El Poder Autocrático se manifiesta impulsivamente, busca satisfacer las necesidades personales.

Logro.- Es la tendencia al mejoramiento y a obtener, alcanzar o conseguir lo que se desea.

Las organizaciones y naciones que tienen una fuerte necesidad de logro son las desarrolladas. Hay que buscar según el autor, personas con esta necesidad para subir la compañía.

Los jóvenes que en su adolescencia se les han aplicado pruebas y tienen una fuerte necesidad de logro, son los que se han dedicado a los negocios.

Afiliación.- Es aquella preocupación que se refiere a establecer, mantener o renovar una relación de afecto positiva con otra persona. Es la necesidad de querer gustar y de aceptar o perdonar.

Para Mc. Clelland D.C., los mejores gerentes tienen poder socializado, logro y afiliación.

2.2.10. Leidecker Joel K. y Hall James J. comentan que a menudo, la falta de éxito se debe a una falsa comprensión de la teoría o a una pobre aplicación de los buenos conceptos de la motivación. Se ha escrito mucho sobre la motivación de los miembros de los miembros de una empresa; al aplicar las teorías de motivación existentes en el "mundo real" se suelen obtener resultados negativos o, en el mejor de los casos, neutrales. Los que trabajan en la dirección de las empresas están rápidamente dispuestos a decir que la teoría es poco práctica o irrelevante. Al parecer nos encontramos con dos opciones: o bien tenemos una mala teoría que, por supuesto, no funciona, o tenemos una buena teoría que no ha sido aplicada correctamente.

2.3. INCENTIVOS

2.3.1. Ophal, R.L. y Dunnette, M.D. (1966) ^{2/}
 Enuncian cinco teorías (retomando la de otros autores)
 sobre cómo puede operar el dinero como incentivo:

- a) "Puede ser un reforzador condicionado general. A menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas, como la comida y la bebida. En consecuencia, podríamos acabar por generalizar la relación; es decir, acabamos por aceptarlo como medio de satisfacer necesidades, como uno de los llamados reforzadores".
- b) "Puede ser un incentivo condicionado. Comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabamos generalizando la relación y aceptándola como incentivo. Esta teoría se puede demostrar en condiciones de laboratorio; sin embargo, es difícil demostrarla en situaciones reales de trabajo, porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero".
- c) "Puede ser un reductor de la ansiedad. La mayoría de nosotros sentimos ansiedad cuando no tenemos dinero. A medida que crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos "mal" cuando no tenemos dinero, y "bien" cuando lo tenemos. El dinero reduce ansiedad y nos hace sentir mejor".
- d) "Puede ser un "factor de higiene". Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar, dice que en el trabajo hay ciertos rasgos como la autonomía y responsabilidad de la persona que son "motivadores" (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1966).

"Los aumentos en estos rasgos aumentan la satisfacción y desempeño en el trabajo. otros rasgos del trabajo son "factores de higiene", que se necesitan mantener y a veces aumentar para evitar el descontento. Sin embargo, no aumentar la satisfacción. El dinero es uno de esos "factores de higiene". algo de dinero impide que este-

mos descontentos; pero más dinero no nos satisface más. Esta teoría ha generado más investigación que cualquiera otra, pero los resultados aún no son concluyentes (Whitsett y Winslow 1967; House y Wigdor 1967)".

- e) "Puede ser un "instrumento" para obtener los resultados deseados. Vroom, V.H. (1964) afirma que el significado del dinero incentivo en cualquier situación particular depende de dos condiciones: ¿se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado? ¿hay gran probabilidad de que comportándose en cierta forma vendrá una recompensa monetaria?. Por ejemplo, será incentivo para quien crea que lo llevará a la meta que ansía, digamos seguridad, y supone que el trabajar con tesón le dará más dinero. Pero si no ve en él un instrumento para alcanzar lo que quiere o si no espera recibir más dinero trabajando más, entonces el dinero dejará de ser un incentivo para él".

2.3.2. Kate, D. (1964), al igual que muchos observadores opina que los incentivos son propios de otra época y afirma:

La filosofía tradicional del sistema de libre empresa da prioridad a un sistema de recompensa individual basado en la calidad y cantidad del esfuerzo y contribución del individuo. Este tipo de motivación es eficaz para el empresario o incluso para la organización en pequeño, que son casi independientes del medio en que se apoyan. Empero, tropieza con grandes dificultades para aplicar-

se a grandes organizaciones que, por naturaleza, son estructuras altamente interdependientes y cooperativas.

2.3.3. Unidos Kahn R. y Katz, D. (1953)¹⁰, nos dan sugerencias dentro de su teoría sobre incentivos diciendo:

"Yo distribuyo el trabajo a la gente de mi sección y, en lo general, lo superviso. Si una empleada está ausente, debo ocuparme de que se haga su trabajo. El trabajo debe marchar aunque haya ausencias. Esto implica redistribuirlo entre los presentes. Y eso es todo lo que se supone que debemos hacer. Pero como soy de la vieja escuela, creo que las cabezas también deben trabajar. Mi puesto consiste en tratar con gente más que con trabajo... Lo más probable es que la gente trabaje mejor si se interesa uno en ella. Saber su nombre es importante y ayuda mucho, pero no basta. Debe uno conocer bien a cada uno de sus trabajadores, y saber qué problemas tiene. La mayoría de las veces trato los problemas en el escritorio de éstos, no en mi oficina, a veces me siento en un cesto de papeles y me recargo en los archivos. Todo es muy informal".

¹⁰ Ibidem, pág. 139.

2.3.4. Laurence Giegel e Irvins M. Lane (1983), nos hacen la siguiente pregunta: ¿por qué trabaja el individuo? y nos ofrecen la siguiente respuesta: lo hace para ganar dinero, con esto todos los primeros esfuerzos para motivar a los empleados entrañaron cierta manipulación del sueldo o el salario mediante planeación de incentivos.

2.3.5. A principios de la segunda guerra mundial, los primeros estudios de Taylor Frederick W., giraban sobre la premisa de que el dinero era el incentivo primordial, por lo que se llegó a establecer el sistema de destajo. La misma guerra impidió el aumento de popularidad de los planes de incentivos, por otro lado la elevada productividad durante este período fue motivada por el patriotismo y por las presiones sociales asociadas.

2.3.6. Después de la guerra, los planes de incentivos nunca recuperaron su anterior popularidad. La declinación de la posguerra en la implementación de los planes de incentivos, fue explicada por Lawler, E.E. (1971) sobre la base de los que consideró como una condición relativamente prevalecte de desconfianza en la industria.

Una explicación secundaria del impacto disminuido de los planes de incentivos es que estos planes requieren que se otorguen aumentos relativamente grandes en la paga a los trabajadores de más mérito; pero con frecuencia las compañías no están dispuestas a satisfacer este requisito.

2.3.7. Blum Milton L. y Naylor James C. (1983), clasifican los incentivos en "financieros" y "no financieros"; no obstante, sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos". Tanto en la educación como en la industria, se está empezando a entender el valor de los incentivos basados en la cooperación. Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial.

El término incentivo se entiende como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. Un individuo puede emplear sus propios incentivos, en cuyo caso tienen un significado extremo. Sin embargo, en la industria suele emplearse el incen-

tivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona. Es posible que no se sienta interesado en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo, cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta constituye a su vez una satisfacción igual para el patrón, puede decirse que la planta opera con todo éxito. La principal dificultad con los incentivos financieros ha sido el hecho de que el dinero adicional no ha significado tanto para el trabajador como el patrón supuso en un principio. La razón primordial que presenta el empleado para objetar estos planes ha sido su temor de una reducción en las tasas de incentivos. Este temor existe, ya sea que esté justificado o no. También existe el miedo a ser despedido; por esto, el trabajador no responde a la magia de un incentivo financiero en el grado en que nos hacen creer sus defensores.

La competencia y la cooperación se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan

con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos. En el pasado, la industria ha dado demasiada importancia a la competencia y sólo hasta hace poco se han comenzado a reconocer las ventajas de la conducta cooperativa como incentivo. El uso de la cooperación como incentivo abriga considerables promesas de éxito.

2.3.8. Maslow, A.H. (1960) también nos habla en su teoría sobre los incentivos financieros, iniciando con la pregunta de ¿cómo concilia el hecho de que el salario parece tener muy poca importancia como motivador, con la teoría de motivación propuesta por este autor?. Una respuesta puede ser que el salario satisface sólo las necesidades de orden más bajo, tales como las fisiológicas y las de seguridad; por tanto, tiene muy poco o ningún efecto de motivación en la situación típica de trabajo, en la cual las necesidades se supone que ya están satisfechas.

Recientemente, esta posición ha sido muy criticada por Lawler, E.E. (1965) quien ha recabado datos de un gran

número de ejecutivos, que indican que el salario es en efecto, trascendental para estos hombres; este autor propone que una de las principales razones por las cuales el incentivo del salario no llega a tener más importancia en los estudios, es que éstos se han desarrollado en tal forma que en muchos casos el salario no se relaciona con los méritos en la situación de trabajo actual, por lo que sugiere que el salario es un incentivo singular y que puede satisfacer todos los niveles de necesidades.

2.3.9. Anteriormente hablamos de Blum Milton L. y Naylor James C. (1983) sobre la clasificación de incentivos, ahora trataremos con estos autores de que es mentira que el hombre sólo trabaje por ganar dinero, es decir, que éste tiene otros motivos por los cuales trabajar. Estos diferentes motivos pueden originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

Los impulsos o motivos varían en intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también del mismo individuo en diferentes ocasiones; debido a esto es imposible predecir una conducta.

Estos mismos autores nos hacen mención sobre los incentivos financieros como fuerza de motivación en donde algunas personas piensan que el dinero es el único incentivo de la industria y otros opinan que es el más importante. Esta premisa falsa y simplificada en exceso es la causa por la cual han fallado los mejores planes de incentivos que se han propuesto.

2.3.10. Bushardt Stephen C.,Toso Roberto.,Schnake M.E.,hacen la siguiente pregunta ¿puede el dinero motivar? para poder llegar a una respuesta nos hacen los siguientes planteamientos:Todo parece indicar que las empresas que confían en las recompensas financieras para mejorar el rendimiento de sus empleados no consiguen buenos resultados, siendo necesaria una mayor comprensión de los motivadores financieros y comprender cuáles permitirán a las empresas determinar si deberían utilizar motivaciones económicas o adoptar otro tipo de sistema de recompensas.

Por otra parte,aquellas organizaciones que pueden utilizar el dinero como motivador tienen uno de los instrumentos motivadores más poderosos,pero para que un sistema de recompensas monetarias motive hacia un mayor rendimiento,ha de cumplir tres condiciones.En primer lugar,el empleado debe tener una clara preferencia por el dinero.Al hablar de "clara preferencia",nos estamos refiriendo no sólo al deseo de

dinero, sino también a otros resultados asociados con el rendimiento.

El logro de un resultado positivo como el dinero puede tener aspectos negativos; por ejemplo, más horas de trabajo a la semana o la exigencia de niveles de rendimiento altos. La mayoría de los empleados muestra una clara preferencia por el dinero. Al utilizar recompensas monetarias para motivar un rendimiento mayor, tal vez sea necesario eliminar las negativas, incrementando con ello una clara preferencia global. En otros casos, es incluso posible aumentar la clara preferencia, añadiendo efectos positivos adicionales que apoyen el deseo del dinero. Esto incluye promociones, mayores responsabilidades o una nueva posición que le haga disfrutar de un mejor status social.

En otras palabras, aunque se acepta generalmente que el dinero es un resultado muy deseable, sus efectos motivadores pueden ser forzados para producir una clara preferencia que elimine las condiciones negativas para añadir otras muy deseables.

La segunda condición necesaria para que un sistema de recompensas monetario motive un mayor rendimiento, es que el empleado sienta que el dinero es algo que va estrechamente relacionado con el rendimiento. En otras palabras, existe una

relación directa entre el nivel del rendimiento y la cantidad de dinero percibida.

Cuando el nivel del rendimiento aumenta, el nivel de remuneración lo hace también, y si el rendimiento disminuye, lo mismo ocurre con el nivel de remuneración.

La tercera condición es que el empleado se dé cuenta de que el esfuerzo conduce al rendimiento. Debería observar que a medida que su esfuerzo va en aumento el rendimiento lo hace en la misma proporción.

Por lo tanto los autores llegan a la conclusión que aunque la mayoría de los empleados muestran una inclinación muy fuerte por ganar más dinero, a menudo no desean el papel social que suele acompañar a esa ganancia. Los empleados que ganan más consiguiendo un rendimiento mejor pueden ser, a menudo, rechazados por sus compañeros de trabajo. Hemos observado en varias ocasiones que quien consigue el mejor rendimiento queda excluido del grupo. Además, muchos de los empleados que podrían conseguir un rendimiento mayor y, así, obtener más dinero, no lo hacen porque su relación con el grupo tiene más valor para ellos.

También hay otro tipo de empleados que pueden tener preferencia por el dinero, pero que piensa que por el esfuerzo a -

realizar no merece la pena. Muchos empleados dirán: "¿Por qué tengo que emplear un esfuerzo superior al normal si el Gobierno se quedará con la pequeña ganancia extra que consiga?"

Otros empleados creen que el tiempo invertido en este esfuerzo suplementario para ganar más no compensa el que le faltará luego para las relaciones sociales dentro o fuera del trabajo.

Por lo tanto para que el dinero sea un motivador para un rendimiento mayor es que el empleado se dé cuenta de que si su rendimiento es mejor, también su sueldo lo será. El dinero no puede ser un motivador a menos que los empleados sean conscientes del vínculo que tiene con el rendimiento, por ejemplo si la recompensa económica llega en forma de aumento anual en diciembre, es poco probable que el empleado relacione este aumento con su rendimiento en el mes de enero.

Este es un punto importante que entre otros ha llevado a los empresarios al fracaso en el pasado en sus intentos de vincular el dinero al rendimiento.

La decisión de utilizar el dinero como motivador debe ser

tomada sólo después de un cuidadoso análisis de costos y beneficios. Estos variarán según la industria, empresa, tarea y empleado. Hay muy pocas compañías que puedan utilizar el dinero como motivador.

2.3.11. Gensing Ling, (1989), comenta que la economía actual ha hecho que muchas empresas, grandes y pequeñas, tengan cada vez más dificultades en conceder a sus empleados lo que la mayoría de ellos desean: un aumento de sueldo. Por fortuna, algunos estudios recientes han demostrado que el dinero no lo es todo. A veces, los incentivos no económicos pueden hacer el mismo servicio para motivar al empleado y, de hecho, algunos investigadores han sugerido que, en realidad, el dinero es un desmotivador y que su presencia no garantiza necesariamente la satisfacción laboral.

2.3.12. Schultz Duane P. (1985) ^{11/} Nos habla sobre el sistema de fijación de sueldos de los obreros, el cual plantea problemas.

A los que trabajan en la producción se les paga con estímulos y sueldo fijo, generalmente tomando en consideración el número de unidades producidas en determinado periodo. Con un análisis de tiempos y movimientos, se establece el nivel de producción de una unidad y a partir de él se fija el incentivo de sueldo-producción.

^{11/} Schultz Duane P. Psicología Industrial, ed. Mc.Graw_Hill, 3. edición. México, 1985 pag. 270

En teoría el sistema anterior debiera proporcionar el incentivo para trabajar con más empeño: cuantas más unidades se produzcan, mayores serán las percepciones. Pero como es to casi nunca sucede, carece de fuerza la hipótesis de que lo que impulsa más a los empleados es el dinero.

La mayoría de ellos no da su mejor rendimiento con el sistema de incentivos salariales, en parte porque no confía en la gerencia. Temen que fije un nivel de producción demasiado alto, obligandolos a trabajar en exceso si quieren conseguir un pequeño aumento. Por otra parte, si la tasa de producción se fija en cantidades muy bajas (de modo que es fácil rebasarla y ganar más dinero), sospechan que la gerencia elevará el mínimo de productividad.

Este mismo autor comenta algunas otras teorías entre las que esta la teoría de Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento (de Alderfer), sostiene la existencia de tres exigencias básicas del ser humano: las de existencia, relación y crecimiento. Estas últimas incluyen el concepto de autorrealización propuesto por Maslow. La jerarquía de la teoría de Alderfer no es tan rígida como la de Maslow. La satisfacción de una necesidad puede incluso aumentar su intensidad.

Otra de las teorías es la de la motivación, basada en las características del trabajo (propuesta por Hackman y Oldham) postula la existencia de diferencias individuales en la necesidad de crecimiento y sostiene que en la motivación del empleado influye su opinión sobre las características del trabajo. Las cinco dimensiones fundamentales del trabajo --son diversidad de habilidades y conocimientos, identidad de

la tarea, autonomía y retroalimentación.

Las cinco culminan en estados psicicos primarios; éstos a su vez dan origen a motivación, satisfacción y rendimiento adecuados.

Estas teorías que acabamos de mencionar se ocupan del contenido de la motivación, o sea de las necesidades internas que suscitan la conducta y la guían.

Las teorías procesuales se centran en los procesos psicológicos que intervienen en la toma de decisiones y opciones concernientes al trabajo. Estas teorías incluyen la de expectativas (la cual pone en primer plano la suposición del sujeto de que con ciertas conductas conseguirá determinados premios); la teoría de establecimiento de metas (la cual sostiene que la intención de alcanzar una meta particular define la motivación del empleado); la de equidad -- (que versa sobre la razón percibida de las consecuencias de la propia conducta y sobre su relación con las que se advierten en los compañeros de trabajo).

Por lo anterior Schultz Duane P. comenta que el sueldo reviste más importancia entre los ejecutivos que en los niveles inferiores. Es mayor la necesidad de logro, autorealización y reconocimiento; el sueldo sirve entonces para medir el éxito del sujeto en la obtención de esas metas de orden superior.

El plan basado en el sueldo según los méritos representa una amenaza contra la autoestimación. Casi todos estamos convencidos de tener cualidades sobresalientes y nos des-

moraliza saber que alguien no comparte nuestra opinión (el jefe que nos asigna un aumento salarial muy bajo). en vez de motivar para poner más empeño, ese juicio produce un efecto contraproducente y hace creer al ejecutivo que no se le reconocen sus méritos.

De lo anterior se deduce que no es el monto del salario lo que produce insatisfacción, sino la manera de fijarlo. En teoría el sueldo según los méritos es un criterio excelente, pero su aplicación crea serios problemas.

2.3.12. Keith Davis (1983) Este autor comenta algunos puntos que hay que tomar muy en cuenta, entre ellos esta el comportamiento el cual se alienta primordialmente por medio del refuerzo positivo. El refuerzo positivo proporciona una consecuencia favorable que anima a la repetición del comportamiento.

Por el contrario tenemos el castigo que ocurre cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular. Aunque el castigo puede ser necesario para desalentar una conducta desafortunadamente indeseable, no es una práctica muy satisfactoria para la motivación debido a ciertas desventajas. Una de las principales es que el castigo sólo desalienta una conducta indeseable y no impulsa ningún tipo de comportamiento deseable.

El buen desempeño genera una mayor satisfacción en el trabajo lo que, a su vez se convierte en una retroalimentación - que influye en la actuación futura. Esta secuencia se conoce con el nombre de circuito de retroalimentación de desempeño-satisfacción. Cuando las personas se desenvuelven bien es probable que obtengan una mayor satisfacción de sus trabajos, la secuencia es que un mejor desempeño lleva casi --

siempre a mayores recompensas. Si éstas se consideran justas y equitativas, se desarrolla una mayor satisfacción debido a que los empleados sienten que están recibiendo recompensas en proporción a su rendimiento. Por otro lado, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel de desempeño ofrecido, casi siempre se genera un caso de insatisfacción. En cualquiera de ambos eventos, el nivel de satisfacción de la persona se convierte en una retro-alimentación que afecta el desempeño futuro, de suerte que el resultado es un circuito de retroalimentación que relaciona el rendimiento con la satisfacción, que opera continuamente.

Keith Davis también nos habla sobre el papel de los sistemas de incentivos en donde la relación entre los sistemas de incentivos y el comportamiento organizacional es importante y complicada.

Un incentivo es exterior a una persona, mientras que un motivo es el impulso interno de un individuo. Por esta razón, puede ser más correcto decir que la administración "incentiva" a los empleados en lugar de motivarlos. Los incentivos proporcionados por la empresa hacen posible la motivación de los empleados para elaborar y relacionar objetivos organizacionales.

Siempre hay un sistema de incentivos de algún tipo que se aplica a casi todos los empleos. Si no sirve un incentivo individual, probablemente se utilice algún otro tipo colectivo. El empleo de incentivos varía según las condiciones de cada industria y cada ocupación. Muchos vendedores externos y al menudeo trabajan con planes de incentivos -

que prevén el pago de comisiones. Muchos gerentes de nivel superior tienen incentivos tales como opciones de adquisición de acciones, bonificaciones y participación en las unidades.

Es preciso reconocer que los incentivos temporales también tienen un papel importante en el tema de las compensaciones. A veces, proporcionan la cantidad precisa de motivación adicional para generar un aumento deseado del rendimiento.

Por lo anterior podemos concluir que las empresas que utilicen el incentivo financiero (dinero) deberán de ser conscientes de los aumentos "reales" y "no reales", teniendo en cuenta que el costo de la vida se incrementa en forma constante, siendo que el empleado recibirá únicamente como incentivo el dinero "real", es decir que una buena recompensa la va a considerar como una ganancia, mientras que una pequeña no merecerá la pena y puede llegar a pensar que ha recibido un castigo y no una recompensa.

Como se puede observar el incentivo más común que se ha -- aplicado en las industrias es el financiero, sin embargo, -- en la actualidad nos encontramos con el problema de que, -- los trabajadores no trabajan única y exclusivamente por el dinero en sí, ya que el desarrollo que han sufrido principalmente las ciudades nos han llevado a adquirir necesidades secundarias que reclaman su pronta satisfacción, pasando por lo tanto a ser prioritarias.

Estas son sólo algunas razones por las que los empleados no sienten gran atracción por el dinero, presentandose actitudes negativas hacia estos incentivos los cuales varían según

el individuo.

Ante tal circunstancia y teniendo que adaptarnos a las cambiantes modalidades de la vida de los trabajadores tendremos que utilizar otro tipo de incentivos: los no financieros para poder continuar motivando a los trabajadores y por ende poder aumentar la productividad en nuestras empresas, desencadenando así una serie de beneficios para ambas partes, trabajadores y empresarios.

Un ejemplo de incentivos no financieros serían las des-- pensas, pases de cortesía para algún espectáculo, descuentos de los productos de la empresa, una tarde libre, un día de descanso, etc.

3. ANTECEDENTES HISTORICOS

La empresa en la cual se realiza la presente investigación es una empresa textil, de la cual se expone una breve reseña del desarrollo que ha seguido desde su inicio, con el objetivo de ofrecer al lector un parámetro y una visión más amplia sobre los hechos de que se parte para la experimentación.

Esta empresa dio inicio el 13 de diciembre de 1974. La idea original por la que se creó ha sido desde entonces la compra y venta de ropa para caballero.

Empezó sus labores con cinco empleados y su forma de producción ha sido la siguiente: se adquiere la materia prima (tela), la cual se tiende en el departamento de corte bajo riguroso control de calidad en donde se detectan los defectos que ésta pudiera tener. Posteriormente se pone a reposar la tela, es decir, se

tiende sobre la mesa de corte con el objeto de que adquiriera su forma original y que al ser cortada no encoja. El reposo de la tela es variable, puede ser desde 12 hasta 48 horas, dependiendo del tipo de tela de que se trate. Posteriormente se procede a cortar las piezas de las prendas (cuellos, mangas, puños y batas) para ser enviados a las maquiladoras quienes se encargarán de entregar el producto ya terminado al almacén en donde se le da una última revisada respecto al control de calidad, y se ordena de acuerdo a los pedidos ya levantados por los representantes de ventas y de esta forma se procede a distribuir el producto a los almacenes correspondientes.

Como toda empresa nueva, tuvo algunos problemas al inicio de sus labores como eran el de la identificación de los empleados con sus funciones dentro de la misma y el no tener una clientela amplia y bien establecida. Conforme fueron pasando los años se fue adquiriendo una clientela mayor y constante, por lo que surgió la necesidad de adquirir más personal especializado, así como también el tener que cambiarse a un local más amplio, llevando afortunadamente su producción en aumento aunque moderadamente.

En la actualidad esta empresa cuenta con 23 empleados en sus diferentes departamentos como son: recepción, almacén, venta al público, corte, contabilidad, costos, gerencia de ventas y gerencia general. Su forma de producción se ha mantenido como en un principio, siendo los cambios más importantes en los últimos ~~cuatro~~ años: el haber adquirido clientela foránea, el implementar un sistema de cómputo para el departamento de contabilidad y una unidad nueva de reparto para el área foránea.

Específicamente, en cuanto al problema de impuntualidad que nos atañe, se ha visto desde hace aproximadamente tres años que los trabajadores comenzaron a llegar tarde; en un principio la medida que se tomó fue la de llamarles la atención verbalmente; tarea que realizaba el gerente general. Conforme fue pasando el tiempo este problema aumentó y se decidió darles un incentivo no financiero como lo fue una despensa de alimentos básicos. Con esta medida se pudo observar un pequeño decremento de la conducta de impuntualidad. Sin embargo, este incentivo sólo fue aplicado por única vez debido a que la empresa no autorizó el presupuesto para la adquisición de más despensas. Como era de espe-

rarse reincidió la conducta de impuntualidad, por lo que desde entonces y hasta la fecha se han tomado las siguientes medidas:

En primer lugar se cambió el horario de entrada (en lugar de ser a las 8:30 A.M. sería a las 9:00 A.M.) sacando los empleados media hora más tarde y a todo aquel trabajador que llegara de las 9:01 horas en adelante no se le aceptaba a trabajar, y el día le era descontado.

Esta medida tuvo mucho éxito en un principio, ya que todos los empleados comenzaron a llegar temprano, pero existieron repercusiones tales como una marcada antipatía hacia el trabajo e inclusive surgieron algunos problemas entre los mismos trabajadores como falta de compañerismo y falta de cooperación en los trabajos de equipos.

Lo anterior se consideró como consecuencia de una serie de presiones que se empezaron a acumular al trabajador, repercutiendo como se mencionó anteriormente, en una antipatía hacia el trabajo, y en base a estos antecedentes se ha partido para realizar esta investigación y tratar de obtener los incentivos no financieros que motiven a

los trabajadores para llegar temprano a la empresa, sin que se tenga que recurrir al castigo en primera instancia, ya que se ha visto que lo primero dio resultado y lo segundo no.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿ Cómo evitar la impuntualidad ?

Ya revisado el Capítulo de Generalidades, se puede decir que los incentivos que se utilizaban para motivar a los trabajadores eran los incentivos financieros (dinero), que en ese entonces daban muy buenos resultados como motivadores, sin embargo, en la actualidad se aplican más los incentivos no financieros (Milton L. Blum 1983), como son despensas, derecho a un día de descanso, más tiempo para comer, etc., ya que las empresas pequeñas y medianas principalmente no están en condiciones de ofrecer a sus empleados con cierta constancia incentivos financieros, por lo que se pretende tratar de atacar el problema de impuntualidad a fin de que sea

fácil de aplicar por la empresa un sistema de incentivos sin un costo elevado y obtener resultados satisfactorios; ahora bien, esto nos lleva a una segunda pregunta: ¿ Cuáles son los incentivos no financieros que nos van a servir para solucionar el problema de la impuntualidad ?.

4.2. HIPOTESIS.

Mediante la aplicación de incentivos no financieros, que satisfagan las necesidades de los trabajadores (por las cuales llega tarde al trabajo) se motivará a que se incremente la conducta de puntualidad.

4.3. OBJETIVO GENERAL.

Una vez validada la importancia del problema de impuntualidad, por medio de un análisis cuantitativo del porcentaje de minutos trabajados por el empleado, se identificarán los incentivos no financieros, que satisfagan las necesidades reales de los trabajadores, aplicándose un sistema estructurado que observen los cambios en la conducta de impuntualidad de los mismos.

4.4. ACTIVIDADES DESARROLLADAS.

4.4.1. META 1.

Determinación del porcentaje de minutos trabajados en relación a retardos e inasistencias.

4.4.1.1. OBJETIVO ESPECIFICO.

Investigación de la conducta de impuntualidad de los trabajadores en base a la revisión de las tarjetas de control de asistencia de cada uno de ellos, de once meses antes a la realización del experimento.

4.4.1.2. ACTIVIDADES.

Esta investigación se realizará de la siguiente manera:

- a) Se tomarán en cuenta las tarjetas a partir del mes de septiembre de 1991 hasta julio de 1992.

- b) Se tomarán en cuenta únicamente los días hábiles por mes y algunos días sábado que tuvieron que laborar, excluyéndose los domingos y días festivos que no se trabajaron, obteniéndose una suma de días hábiles por mes.
- c) Una vez obtenido el dato anterior se procederá a separar las tarjetas por empleado y por mes, de esta forma se le irán sumando los minutos que llegó tarde durante ese mes, y los días no laborados por inasistencia.
- d) Con el dato del inciso c) se dividirá entre el número de días hábiles en ese mes, para obtener un promedio diario de los minutos que "no son" re-dituables para la empresa.
- e) Se sumarán los minutos de retardo de los once meses de todos los empleados y se dividirán a su vez entre esos migmos once meses con el objeto de obte-

ner un promedio tanto mensual como diario.

4.4.2. META 2.

Detección de necesidades reales del trabajador por las cuales llega tarde al trabajo.

4.4.2.1. OBJETIVO ESPECIFICO.

Detectar las necesidades reales del trabajador por las cuales llega tarde al trabajo mediante la aplicación de un cuestionario que abarca tres áreas principales: su trabajo, su familia y su relación con la empresa.

4.4.2.2. ACTIVIDADES.

1.- Elaboración de un cuestionario que se aplicará a todos los trabajadores (23) de la empresa textil en cuestión, para detectar las principales necesidades que lo inducen a llegar tarde; abar-

cando tres áreas principales de interés que son:

- a) ¿Cómo se siente el trabajador en su trabajo, incluyendo la ejecución del trabajo en sí mismo y la relación con sus demás compañeros?
- b) ¿Cómo es su relación familiar y cuál es su rutina de actividades diarias antes de entrar a su trabajo?
- c) ¿Qué opina del problema que está teniendo la empresa y qué sugerencias puede éste aportar?

El número de preguntas se obtendrá de una investigación exhaustiva de preguntas relacionadas con las tres áreas propuestas y seleccionando las más representativas.

2.- Aplicación del cuestionario a los 23 trabajadores de la empresa durante horas de trabajo, mediante una entrevista in-

dividual de carácter confidencial, en la cual el entrevistador anotará las respuestas correspondientes.

3.- Calificación del cuestionario:

Consiste en la recopilación estadística de la información obtenida por cada pregunta; tomando el total de empleados como el mayor número posible de respuestas de una misma clase a una misma pregunta.

Los resultados se mostrarán en porcentajes, de tal forma que si los 23 trabajadores, que son el total de nuestra muestra, coincide con una misma respuesta, nos dará el 100% de ella y cada pregunta se considerará en forma individual de la misma forma.

4.4.3. META 3.

Identificación de los incentivos no financieros obteniéndolos a partir de la Meta 2.

4.4.3.1. OBJETIVO ESPECIFICO.

Identificación de los incentivos no financieros que podrían modificar la conducta de impuntualidad.

4.4.3.2. ACTIVIDADES.

En base a los resultados de la Meta 1 proponer los incentivos no financieros que cubran en lo posible las necesidades anteriores.

4.4.4. META 4.

Incrementar la conducta de puntualidad de los trabajadores.

4.4.4.1. OBJETIVO ESPECIFICO.

Incrementar la conducta de puntualidad de los trabajadores mediante la aplicación de los incentivos no financieros propuestos en la Meta 3.

4.4.4.2. ACTIVIDADES.

1.- Habiéndose obtenido la lista de los incentivos no financieros propuestos para cubrir las necesidades detectadas, se presentará al empresario, el cual de acuerdo a sus intereses elegirá los tres que más le convengan.

2.- Presentar los tres incentivos seleccionados por el empresario a los trabajadores quienes por medio de una votación podrán elegir cuál de ellos se les dará como primero, segundo y tercer premio a su puntualidad.

3.- Aplicación de los tres incentivos no financieros a los trabajadores, siendo su entrega en forma mensual y de la siguiente manera:

- a) El primer premio será otorgado a todo aquel trabajador que llegue a la empresa a las 9:00 a.m. o

antes, diariamente, durante el transcurso de un mes.

- b) El segundo premio se otorgará a los que lleguen después de las 9:01 A.M. y las 9:10 A.M. a más tardar en cualquiera de los días del transcurso de un mes.
- c) El tercer premio será para las personas que lleguen aunque sea una vez, entre 9:11 A.M. y 9:15 A.M. a más tardar, durante el transcurso de un mes.
- d) El empleado que llegue una vez dadas las 9:16 A.M., se le considerará como un retardo, con lo cual pierde automáticamente el tercer lugar, y todas aquellas personas que acumulen 3 retardos, se les aplicará un castigo que consistirá en NO admitirlos a trabajar, durante el transcurso de ese día, con el consiguiente descuento del mismo.

4.- Revisión de las tarjetas de asistencia de cada uno de los empleados por semana con el objeto de ir clasificando a los posibles acreedores del primero, segundo y tercer premio.

Los datos obtenidos semanalmente serán vaciados en un pizarrón que estará a la vista de todos, y por otro lado, se llevará este control de forma escrita y esquematizada en tablas para un mejor manejo de los datos.

5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

Los datos se presentan ubicándose en relación a la numeración de las metas que se señalaron en el capítulo anterior.

5.1. META 1.

Determinación del porcentaje de minutos trabajados en relación a retardos e inasistencias.

5.1.1. OBTENCION DEL CUADRO DE PROMEDIOS DE ASISTENCIA.

Este cuadro se obtuvo de 12 empleados, ya que son los únicos que checan tarjeta de asistencia.

A continuación se da una explicación del cuadro 6, que se encuentra en la página 61.

- a) Fueron recopiladas las tarjetas de 11 meses (de septiembre de 1991 a julio de 1992) se tomaron en cuenta únicamente los días trabajados de cada mes.
- b) Se separaron las tarjetas por empleado y por mes, de esta forma se le sumaron los minutos que llegaron tarde durante cada mes y se vació dicho dato en el mes correspondiente con la nomenclatura Min. Mens.
- c) Con los dos datos anteriores (días trabajados y minutos de retardo), se dividió los minutos mensuales de retardo de cada uno de los empleados, entre el número de días que se trabajaron en ese mes (D.T.), para obtener un promedio de los minutos diarios (Min.D.) que llegó tarde el empleado. Cabe hacer la aclaración que se encontrarán diferencias en los días que se trabajaron (D.T.) de cada uno de los empleados, esto se debe a que no se tomó en cuenta el día o los días que faltó el mismo.

- d) Una vez obtenidos estos datos de cada uno de los empleados y de los 11 meses, se procedió a una suma mensual (en forma vertical) de los minutos mensuales que llegaron tarde, para obtener el total de minutos de retardo mensuales, estos minutos como se puede observar se convirtieron a horas para mejor comprensión.
- e) También se procedió a una suma horizontal de los minutos mensuales de retardo de cada uno de los empleados en los 11 meses y al igual que el punto anterior se convirtieron a horas.
- f) La última columna corresponde al promedio en 11 meses, tanto en minutos como en horas. Este dato se obtuvo de dividir los conceptos del inciso anterior entre 11 meses con el objeto de obtener un promedio mensual de cada uno de los empleados.

Es importante que se observe que en el mes de noviembre hubo un pequeño decremento en los minutos de retardo, debido a que en este mes se dio una despensa de productos básicos a los tres empleados que llegaron temprano, como

ya se comentó en Antecedentes Históricos, ese incentivo no financiero se dio por única vez.

En el mes de febrero se aplicó un castigo que consistió en cambiar la hora de entrada, en lugar de ser a las 8:30 A.M., sería a las 9:00 A.M., saliendo 30 minutos más tarde y la(s) persona(s) que llegaran a las 9:01 en adelante se les regresaría y el día les era descontado.

Comparando los meses de noviembre y febrero es fácil - detectar que los empleados responden positivamente a un incentivo no financiero que a un castigo.

EMPL.EADO	SEPTIEMBRE/91 D.T. 20	OCTUBRE/91 D.T. 21	(DESPENSA) NOVIEMBRE/91 D.T. 22	DICIEMBRE/91 D.T. 21	ENERO/92 D.T. 19	(CASTIGO) FEBRERO/92 D.T. 23
1	MIN. MENS. 304 D.T. 20 MIN. D. 15	296 19 16	203 24 8	255 21 12	298 18 17	230 23 10
2	MIN. MENS. 298 D.T. 19 MIN. D. 16	309 21 15	198 24 8	246 20 12	309 18 17	224 23 10
3	MIN. MENS. 359 D.T. 20 MIN. D. 18	334 20 17	198 24 8	215 20 11	388 19 20	320 23 14
4	MIN. MENS. 341 D.T. 19 MIN. D. 18	374 21 18	306 23 13	310 21 15	318 18 18	310 23 13
5	MIN. MENS. 293 D.T. 19 MIN. D. 15	308 20 15	238 24 10	240 21 11	319 18 18	250 21 12
6	MIN. MENS. 375 D.T. 19 MIN. D. 20	380 21 18	240 23 10	244 21 12	316 19 17	350 22 16
7	MIN. MENS. 310 D.T. 20 MIN. D. 15	325 21 15	202 23 9	247 21 12	308 19 15	302 22 14
8	MIN. MENS. 350 D.T. 20 MIN. D. 17	376 21 18	206 24 9	210 20 10	281 18 16	298 23 13
9	MIN. MENS. 283 D.T. 19 MIN. D. 15	285 20 14	239 24 10	238 21 11	274 19 14	298 22 14
10	MIN. MENS. 278 D.T. 19 MIN. D. 15	315 20 16	200 24 8	246 21 12	299 19 16	272 22 12
11	MIN. MENS. 364 D.T. 20 MIN. D. 18	367 21 17	236 24 10	356 20 18	382 19 20	320 22 15
12	MIN. MENS. 306 D.T. 19 MIN. D. 16	299 21 14	201 23 9	249 21 12	296 19 16	250 22 11
SUMA	3,861 MIN. 64 HRS. 35 MIN.	3,968 MIN. 66 HRS. 13 MIN	2,667 MIN. 44 HRS. 45 MIN	3,056 MIN. 51 HRS. 33 MIN	3,788 MIN. 63 HRS. 13 MIN	3,424 MIN. 57 HRS. 07 MIN

MIN. MENS. : MINUTOS MENSUALES DE RETARDO
D.T. : DIAS TRABAJADOS EN EL MES

MIN. D. : MINUTOS DIARIOS DE

EMPLADO	SEPTIEMBRE/91 D.T. 20	OCTUBRE/91 D.T. 21	(DESPENSA) NOVIEMBRE/91 D.T. 24	DICIEMBRE/91 D.T. 21	ENERO/92 D.T. 19	(CASTIGO) FEBRERO/92 D.T. 23	MARZO/92 D.T. 19	ABRIL/92 D.T. 15	MAYO/92 D.T. 19	JUNIO/92 D.T. 19	JULIO/92 D.T. 22	SUMA TOTAL EN MIN. Y HRS.	PROMEDIO EN 11 MESES EN MIN. Y HRS.
1	MIN. MENS. 304 D.T. 20 MIN. D. 15	296 19 16	203 24 8	255 21 12	298 18 17	230 23 10	242 18 13	272 14 19	309 19 16	302 18 17	348 21 17	3,059 51 HRS. 38 MIN.	278 5 HRS. 3 MIN.
2	MIN. MENS. 298 D.T. 19 MIN. D. 16	309 21 15	198 24 8	246 20 12	309 18 17	224 23 10	238 19 13	343 15 23	330 18 18	347 19 18	358 21 17	3,200 53 HRS. 33 MIN.	291 5 HRS. 5 MIN.
3	MIN. MENS. 359 D.T. 20 MIN. D. 18	334 20 17	198 24 8	215 20 11	388 19 20	320 23 14	250 18 14	287 15 19	332 18 18	329 19 17	349 21 17	3,361 56 HRS. 02 MIN.	306 5 HRS. 10 MIN.
4	MIN. MENS. 341 D.T. 19 MIN. D. 18	374 21 18	306 23 13	310 21 15	318 18 13	310 23 13	296 19 16	299 15 20	348 19 18	370 18 21	363 21 17	3,635 60 HRS. 58 MIN.	330 5 HRS. 50 MIN.
5	MIN. MENS. 293 D.T. 19 MIN. D. 15	308 20 15	238 24 10	240 21 11	319 18 18	250 21 12	287 19 15	336 15 22	366 19 19	350 19 18	382 21 18	3,369 56 HRS. 15 MIN.	306 5 HRS. 10 MIN.
6	MIN. MENS. 375 D.T. 19 MIN. D. 20	380 21 18	240 23 10	244 21 12	316 19 17	350 22 16	349 19 18	298 15 27	363 19 19	372 18 21	368 22 17	3,655 61 HRS. 32 MIN.	332 5 HRS. 53 MIN.
7	MIN. MENS. 310 D.T. 20 MIN. D. 15	325 21 15	202 23 9	247 21 12	308 19 16	302 22 14	280 19 15	289 14 21	315 19 17	326 19 17	365 21 17	3,269 54 HRS. 48 MIN.	297 5 HRS. 35 MIN.
8	MIN. MENS. 354 D.T. 20 MIN. D. 17	376 21 18	206 20 9	210 20 10	281 18 16	298 23 13	304 18 17	347 19 23	360 19 19	356 19 19	369 22 17	3,457 58 HRS. 02 MIN.	314 5 HRS. 23 MIN.
9	MIN. MENS. 283 D.T. 19 MIN. D. 15	285 20 14	239 24 10	238 21 11	274 19 14	298 22 14	306 19 16	351 15 23	366 19 19	358 19 19	378 21 18	3,376 56 HRS. 27 MIN.	307 5 HRS. 12 MIN.
10	MIN. MENS. 278 D.T. 19 MIN. D. 15	315 20 16	200 24 8	246 21 12	299 19 16	272 19 12	281 19 15	304 14 22	361 19 19	380 19 20	376 22 17	3,312 55 HRS. 20 MIN.	301 5 HRS. 2 MIN.
11	MIN. MENS. 364 D.T. 20 MIN. D. 18	367 21 17	236 20 10	356 20 18	382 19 20	320 22 15	332 19 17	350 15 23	362 19 19	360 19 19	371 22 17	3,800 63 HRS. 33 MIN.	345 6 HRS. 15 MIN.
12	MIN. MENS. 306 D.T. 19 MIN. D. 16	299 21 14	201 23 9	249 21 12	296 19 16	250 19 11	249 22 14	273 15 25	310 19 16	338 19 18	364 21 17	3,135 52 HRS. 25 MIN.	285 5 HRS. 15 MIN.
SUMA	3,861 MIN. 64 HRS. 35 MIN.	3,968 MIN. 66 HRS. 13 MIN.	2,667 MIN. 44 HRS. 45 MIN.	3,056 MIN. 51 HRS. 33 MIN.	3,788 MIN. 63 HRS. 13 MIN.	3,424 MIN. 57 HRS. 07 MIN.	3,414 MIN. 57 HRS. 30 MIN.	3,749 MIN. 62 HRS. 48 MIN.	4,122 MIN. 69 HRS. 10 MIN.	4,108 MIN. 70 HRS. 20 MIN.	4,391 73 HRS. 18 MIN.	40,628 677 HRS. 13 MIN.	3,692 61 HRS. 53 MIN.

MIN. MENS. : MINUTOS MENSUALES DE RETARDO
D.T. : DIAS TRABAJADOS EN EL MES

MIN. D. : MINUTOS DIARIOS DE RETARDO

5.2. META 2.

Detección de necesidades reales del trabajador por las cuales llega tarde al trabajo. (Elaboración, aplicación y calificación).

1) Se elaboró una lista de preguntas relacionadas con las tres áreas propuestas, a partir de las cuales se seleccionaron un total de 23 preguntas que incluyen tres bloques: de la 1 a la 8, de la 10 a la 14 y 19 el área relacionada a: cómo se siente el empleado en el trabajo; la pregunta 9 y de la 15 a la 18, el área de su relación familiar y de la 20 a la 23, se adicionan para que el empleado expusiera su opinión en la solución del problema.

A continuación se muestra el cuestionario resultante:

CUESTIONARIO PARA DETECTAR LAS NECESIDADES REALES
DEL TRABAJADOR POR LAS CUALES LLEGA TARDE.

- 1.- ¿Le agradan las actividades que desempeña dentro de su trabajo? SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 2.- ¿Durante el transcurso del día existe algún momento de aburrimiento? SI () NO ()
¿A qué cree que se debe esto? _____

- 3.- ¿El sistema de ventilación es adecuado?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 4.- ¿El sistema de iluminación es adecuado?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 5.- ¿Considera su trabajo como algo rutinario?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 6.- ¿Cuánto tiempo considera necesario para ingerir sus alimentos?
¿Por qué? _____
- 7.- ¿Desempeña alguna otra actividad cuando sale del trabajo?
SI () NO ()
¿De qué tipo? _____
- 8.- ¿Qué es lo que más le gusta dentro del trabajo?

- 9.- ¿Fuera del trabajo? _____
- 10.- ¿Cree que sería necesario darle capacitación y/o entrenamiento a sus compañeros?
SI () NO ()
¿Y para usted? SI () NO ()
¿De qué tipo? _____
- 11.- ¿Tiene amigos dentro de la empresa?
SI () NO ()
- 12.- ¿Tiene amigos fuera de la empresa?
SI () NO ()
- 13.- ¿Convive con sus amigos de la empresa fuera de las horas de trabajo?
SI () NO ()

- 14.- ¿Cómo considera su ambiente de trabajo? _____
¿Por qué? _____
- 15.- Describanos una mañana normal, desde que se levanta, hasta que llega a su trabajo.

- 16.- ¿Cómo es su relación familiar? _____

- 17.- ¿Cree Ud. que de alguna forma los problemas de su casa influyen en su trabajo? SI () NO ()
¿De qué forma? _____
- 18.- ¿Vive Ud. cerca de la empresa? SI () NO ()
- 19.- ¿Le es cómodo el horario que tiene en su trabajo?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 20.- Mencione cinco problemas que generalmente le hacen llegar tarde:

- 21.- ¿Qué dificultades encuentra en el transporte?

22.- ¿Ud. qué sugeriría para que mejoráramos el gran problema de los retardos?

23.- ¿Qué le gustaría que la empresa hiciera por Ud.?

2) Una vez obtenido el cuestionario anterior, se aplicó a los 23 trabajadores de la empresa en la forma propuesta.

(Aunque la información se manejó en forma confidencial, se identificó a cada trabajador con una clave para su posterior relación con sus tarjetas de asistencia en la investigación preliminar).

3) Se calificó el cuestionario de la forma ya propuesta y cuyos resultados se muestran en el Cuadro 6 en donde se exponen primeramente las preguntas con respuestas afirmativas y negativas, y a continuación las preguntas con diversas respuestas:

CUADRO 6 . RESULTADOS OBTENIDOS DE LA CALIFICACION DEL CUESTIONARIO

No. PREGUNTA	PREGUNTA	No. RESPUESTAS AFIRMATIVAS	EQUIVALENTE EN %	No. RESPUESTAS NEGATIVAS	EQUIVALENTE EN %
1	¿Le agradan sus actividades?	22	95%	1	5%
2	¿Existe algún momento de aburrimiento?	10	43%	13	57%
3	¿La ventilación es adecuada?	17	74%	6	26%
4	¿La iluminación es adecuada?	19	83%	4	17%
5	¿Su trabajo es rutinario?	12	52%	11	48%
7	¿Tiene otras actividades fuera del trabajo?	10	43%	13	57%
10	¿Se requiere de capacitación?	12	52%	11	48%
11	¿Tiene amigos en el trabajo?	9	39%	14	61%
12	¿Tiene amigos fuera del trabajo?	23	100%	0	0%
13	¿Convive con sus compañeros fuera de la hora de trabajo?	6	27%	17	74%
17	¿Los problemas de su casa influyen en el trabajo?	3	13%	20	87%
18	¿Vive cerca de la empresa?	11	48%	12	52%
19	¿Le agrada el horario?	16	70%	7	30%

No. PREGUNTA	PREGUNTA	DIFERENTES RESPUESTAS OBTENIDAS	No. PERSONAS POR RESPUESTA	EQUIVALENTE EN %
6	¿Cuánto tiempo necesita para comer?	30 min.	3	13%
		45 min.	11	48%
		60 min.	9	39%
8	¿Qué es lo que más le gusta en el trabajo?	Desempeñar las actividades de su puesto.	10	43%
		Ambiente de trabajo	3	13%
		Desempeñar actividades no esenciales del puesto.	2	9%
		Todo en general.	8	35%
9	¿Qué es lo que le gusta fuera del trabajo?	Diversiones fuera de casa .	6	26%
		Hacer deporte	2	9%
		Estar en casa con la familia	15	65%
14	¿Cómo considera su ambiente de trabajo?	Tenso	8	35%
		Regular	5	22%
		Bueno	10	43%

No. PREGUNTA	PREGUNTA	DIFERENTES RESPUESTAS OBTENIDAS	No. PERSONAS POR RESPUESTA	EQUIVALENTE EN %
15	¿Qué es lo que hace por la mañana?	Se baña, se arregla, desayuna y se dirige al trabajo.	15	65%
		Sale a corre, se baña, desayuna y sale para el trabajo.	3	13%
		Se levanta, se arregla, hace labores del hogar y se dirige al trabajo.	5	22%
16	¿Cómo es su relación familiar?	Mala	0	0%
		Regular	0	0%
		Buena	7	30%
		Muy buena	16	70%
20	5 problemas que le hacen llegar tarde.	Tráfico	17	73%
		Quedarse dormido	12	52%
		Problemas familiares	9	37%

76

No. PREGUNTA	PREGUNTA	DIFERENTES RESPUESTAS OBTENIDAS	No. PERSONAS POR RESPUESTA	EQUIVALENTE EN %
21	¿Qué dificultad tiene con el transporte?	Demasiado tráfico	2	10%
		Falta de transportes	9	45%
		Ninguno	9	45%
22	¿Qué sugiere para superar - los retardos?	Dar un pago extra	4	17%
		Un día de descanso	1	4%
		Aplicar un castigo	5	22%
		Levantarse más temprano	1	4%
		Dar una despensa	4	17%
		Que paguen el tiempo que llegaron tarde.	1	4%
		Incentivo moral (reconocimiento de trabajo)	2	9%
		A los tres retardos, tra bajar medio día del domingo.	1	4%
		Dar algún artículo para - el hogar.	1	4%
		Más tiempo para comer	1	4%
		Dar una camisa	1	4%
		Fondo de ahorro	1	4%
		Vales de despensa	1	4%
Adquirir la ropa a un precio más atractivo.	1	4%		

No. PREGUNTA	PREGUNTA	DIFERENTES RESPUESTAS OBTENIDAS	No. PERSONAS POR RESPUESTA	EQUIVALENTE EN %
23	¿Qué le gustaría que la empresa hiciera por Usted?	Más prestaciones	4	25%
		Mejora y respeto del horario	2	12.5%
		Aumento de sueldo	2	12.5%
		Dar motivación:		
		Reconocimiento del trabajo y disminución de sobrevigilancia.		
		Dar capacitación	8	50%

5.3. META 3. RESULTADOS.

Identificación de los incentivos no financieros obteniéndolos a partir de la Meta 2.

5.3.1. ANALISIS CUANTITATIVO.

Del total de 23 empleados que trabajan en la empresa textil, al 95% le agradan las actividades que desempeña dentro de su trabajo, encontrando que el 57% no tiene ningún momento de aburrimiento dentro del mismo.

El 74% de los trabajadores mantuvieron que el sistema de ventilación y el 83% que el de iluminación es adecuada.

El 52% considera su trabajo como algo rutinario, pidiendo el 48% 45 minutos para ingerir sus alimentos en lugar de los 30 minutos con que cuenta oficialmente.

El 57% de los trabajadores no realizan otra actividad fuera del trabajo y dentro de éste al 43% le agrada desempeñar las actividades propias de su puesto.

El 52% considera necesario tener capacitación.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El 61% no tiene amigos dentro de la empresa, teniendo el 100% amigos fuera de la empresa y el 74% no convive con sus compañeros de trabajo fuera de las horas de oficina.

Considerando el ambiente de trabajo como bueno el 43%.

A un 65% le agrada estar con la familia.

Las actividades que realizan por la mañana antes de llegar a trabajar son:

Bañarse, arreglarse, desayunar y dirigirse al trabajo el 65%.

Salir a correr, bañarse, desayunar y dirigirse al trabajo un 13%.

Levantarse, arreglarse, hacer labores del hogar y dirigirse al trabajo el 22%.

Su relación familiar del 70% es muy buena y en el 87% no influyen los problemas de su hogar en el trabajo.

El 52% no vive cerca de la empresa. Dentro de los problemas principales mencionados por los que los trabajadores llegan tarde, el 73% dijo que es debido al tráfico y otro 52% a quedarse dormidos, un 45% considera que no hay suficiente medio de transporte.

Con el objeto de mejorar el problema de impuntualidad el 22% sugiere aplicar un castigo a la persona que llegue tarde (regresarlos).

Por otra parte un 17% sugiere un pago extra y otro 17% dar una despensa, el 50% quiere que se le motive así como un 25% desea más prestaciones.

De acuerdo a lo anterior podemos deducir que las necesidades principales de los trabajadores son:

- 1) Tener 45 minutos para comer.
- 2) Que les sea reconocido su trabajo.
- 3) Más prestaciones.
- 4) Dar capacitación.
- 5) Y que no exista tanta sobrevigilancia.

5.3.2. META 3. CONCLUSION.

A partir del cuestionario aplicado para detectar las necesidades de los trabajadores, se destacaron aquellos puntos en que lejos de mostrar una carencia, nos muestran el agrado del desempeño de su trabajo por parte de los trabajadores, encontrando que más de la mitad no tiene ningún momento de aburrimiento durante el día. Se encontró también que los sistemas de ventilación e iluminación son adecuados y que la mayoría de los trabajadores no realizan otra actividad fuera de su trabajo.

La mayoría de las personas consideran su trabajo como algo rutinario, siendo quizá éste uno de los motivos por los cuales pidan un poco más de tiempo para comer, teniendo de esta forma más distracción.

Fuera del trabajo la mayor parte del tiempo lo pasan en compañía de familiares y amigos.

Analizando las actividades que éstos realizan por la mañana antes de llegar al trabajo, ninguno lleva a cabo otra fuera de bañarse, desayunarse, hacer algún ti-

po de ejercicio o de labores en el hogar, antes de dirigirse al trabajo y sin embargo, encontramos que uno de los principales motivos por los que las personas declararon llegar tarde a excepción del tráfico, fue el de levantarse tarde, manifestándose nuevamente una falta de motivación en el trabajador y como una segunda opción, una inadecuada administración del tiempo.

Consideran como malo el ambiente de trabajo, reflejándose esto en la falta de amistades que los trabajadores tienen dentro del mismo, lo cual nos da un indicio de la falta de motivación que los anteriores puntos generan en el trabajador.

Siendo que la mayoría de los trabajadores no viven cerca de la empresa, parece lógico encontrar que éstos tengan problemas con el transporte, el cual evidentemente por sí mismo sabemos que lo es.

Un dato que llamó la atención es el que el 17% de los trabajadores desean que la empresa reconozca su trabajo y un 13% pide que no exista tanta sobrevigilancia, lo cual nos vuelve a señalar una presión, que no motiva al trabajador, identificando claramente la causa.

Podríamos entonces vislumbrar que una de las principales causas de la impuntualidad de los trabajadores, se debe a esta gran falta de motivación que tienen, pudiendo sugerir como incentivos no financieros capaces de motivar y por ende cubrir esta necesidad, el dar curso de capacitación que inclusive es solicitado por muchos trabajadores específicamente en administración del tiempo y en aspectos de relaciones humanas, con el objeto de mejorar el ambiente de trabajo, tanto para jefes como para subordinados, y que con esto, los primeros conozcan la forma de reconocer y premiar el trabajo de los segundos (administración por objetivos) y tomar en consideración los premios que ellos sugieren (a consideración del empresario) para darlos como incentivos, así como buscar una posible solución al problema del transporte.

5.4. META 4.

Incrementar la conducta de puntualidad de los trabajadores mediante la aplicación de los incentivos no financieros propuestos en la Meta 3.

5.4.1. En base al análisis anteriormente realizado, se proponen los siguientes incentivos no financieros:

- a) Artículos para el hogar.
- b) Capacitación.
- c) 45 minutos para comer.
- d) Una tarde libre.
- e) Reconocimientos de su trabajo.
- f) Boletos para diversiones.
- g) Vales para despensa.
- h) Adquirir la producción de la empresa con mayor descuento.

5.4.2. Una vez obtenidos los incentivos no financieros, se le presentó al empresario una lista con estos mismos, la cual fue revisada minuciosamente por éste, así como también se le dio una breve explicación de que estos incentivos fueron obtenidos en base a los resultados del cuestionario donde se detectaron las necesidades de los trabajadores por las que llega tarde.

Ya estudiados los ocho incentivos por el empresario eligió tres para ser aplicados mensualmente y que son los siguientes:

- a) Boletos para diversiones (para dos personas).
- b) Adquirir la producción de la empresa con mayor descuento.

c) Una tarde libre.

Estos tres incentivos fueron elegidos por el empresario en base a la facilidad de aplicación de los mismos, para no caer en el gran error de no cumplir con ellos mensualmente como en la experiencia ya descrita en el capítulo de Antecedentes Históricos.

5.4.3. Se llevó a cabo una reunión con los trabajadores en donde se les presentó la lista de los tres incentivos elegidos por el empresario con el objeto de escoger cuál estará en primero, segundo y tercer lugar .

Esta elección se hizo por mayoría de votos, obteniendo el siguiente resultado:

PRIMER LUGAR.- Una tarde libre.

SEGUNDO LUGAR.- Adquirir la producción de la empresa con mayor descuento.

TERCER LUGAR.- Boletos para diversiones.

5.4.4. Aplicación de los incentivos no financieros a los trabajadores.

Debido a que la empresa sufrió un cambio administrativo, entre la que se cuenta una reestructuración en su organigrama y una reducción del personal, con los consecuentes cambios de dirección y objetivos que esto provocó, se vio en la necesidad de suspender la aplicación de la Meta 3 del capítulo correspondiente a Desarrollo de la Investigación. Sin embargo, los resultados obtenidos en la Meta 1 y Meta-2 nos alientan en la creencia de que los mismos que se podrían adquirir en la Meta 3 serían muy positivos, como se explicará más ampliamente en las Conclusiones.

6. CONCLUSIONES.

En este Capítulo se pretende destacar los puntos más importantes de esta investigación. Al aplicárseles el cuestionario, los trabajadores mostraron gran interés, se pudo observar sinceridad y motivación de éstos al saber que había también interés por parte de la empresa.

El objetivo de este cuestionario fue el conocer las necesidades e inquietudes de los trabajadores por las cuales llega tarde y de aquí obtener los incentivos no financieros que fueran de igual interés para todos. Destaca como una de las principales causas del problema de impuntualidad una falta de motivación, que como se pudo observar es el punto clave, por lo que los trabajadores llegan tarde a la empresa. Esta falta de motivación se detecta en que los trabajadores consideran su

ambiente de trabajo como malo, llevándolos a levantarse tarde con la consecuente llegada tarde a la empresa. Todo este gran problema de motivación se puede verificar fácilmente en la Administración de Recursos Humanos y que se mencionó en el Capítulo de Generalidades en todas las teorías que sobre la motivación hablan.

Por otro lado los trabajadores sienten la necesidad de que su trabajo sea reconocido, lo cual demanda también una solución y hablando en términos de esta investigación podría satisfacer igualmente mediante la utilización de incentivos no financieros tal como lo dicen Kahn, R. y Katz, D. (1953), Blum, L. Milton, Naylor. James, C. (1983), entre otros.

Estos son algunos de los puntos principales que se destacaron por lo que los trabajadores llegan tarde a su trabajo.

En base a estos resultados los incentivos no financieros que se detectaron son: boletos para diversión, adquirir la producción de la empresa con mayor descuento, una tarde libre.

Un punto importante que se pudo comprobar es que a los trabajadores definitivamente les motiva los incentivos no financieros, esto se pudo observar en el Cuadro 5 (Promedios de Asistencia) en donde en el mes de noviembre se les dio a los trabajadores un incentivo no financiero (despensa), resultando un pequeño decremento en los minutos de retardo, a diferencia del mes de febrero en el que se les aplicó un castigo.

Como se mencionó en el punto 5.4.4. (Meta 4, Desarrollo de la Investigación), nos vimos en la necesidad de suspender la aplicación de dicha meta debido a que la empresa sufrió un cambio administrativo, por lo que no se tuvo la oportunidad de aplicar sistemáticamente y mediante un adecuado plan de trabajo los incentivos no financieros; sin embargo se pudo visualizar que estos incentivos son efectivamente la base para modificar toda una conducta de impuntualidad que se ha venido presentando en la empresa, ya que al detectar las necesidades se justificó su aplicación, considerándose que los resultados que se hubieran obtenido serían sumamente positivos por la razón anteriormente dada.

Cabe hacer la aclaración que si se hubiera aplicado dicha meta sería por un tiempo mínimo de seis meses, con el objeto de poder calificar los resultados como positivos o negativos, y posteriormente a este tiempo conocer si se continúa con estos mismos incentivos o probablemente utilizar los siguientes de la lista mencionada en el punto 5.4.1.

A lo largo de esta tesis se pudo observar la gran importancia que tiene el conocer la opinión e inquietudes de todos y cada uno de los trabajadores, logrando con esto que el empresario conozca las necesidades que éstos tienen y la forma de satisfacerlas, con lo que consiguen estar motivando a sus empleados constantemente, como lo dice Maslow Abraham H. (1970) en su Teoría sobre la Motivación y por ende estar llevando a su empresa hacia la productividad.

La disposición de los trabajadores hacia la investigación de necesidades realizadas fue por demás positiva, ya que en primera instancia pudieron sentir algún tipo de interés por parte de sus jefes, lo cual por sí mismo era ya recompensante, y la participación activa en la tarea de decisiones en relación a solucionar el pro-

blema de imputualidad, sacó a colación los principales motivos de descontento de los trabajadores y la iniciativa por parte de los mismos para su solución.

tomando en cuenta que en base a las teorías ya revisadas, se llega a la conclusión que, el sueldo (incentivo financiero) ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras época, ya que el sueldo al rebasar - ciertos límites, ya no es un factor significativo para el trabajador ya que éstos buscan también el satisfacer sus necesidades internas de realización, expresión personal y autorrealización.

Schultz Duane P. comenta haciendo incapie que ya no se considera un motivador primario el sueldo (incentivo financiero), pero no por ello deja de influir en la satisfacción la boral. Lo importante en éste caso no es el monto del sueldo, sino la manera de establecerlo.

Por eso es necesario hacer un llamado a los empresarios -- para que pongan la parte que les corresponda en éste trabajo conjunto que beneficia a todos.

A pesar de todas las investigaciones y teorías ya existentes, es triste comprobar que la administración de los recursos humanos en muchas empresas mexicanas sigue siendo ineficiente cuando podría beneficiarse con las mismas. Este experimento sirvió para verificar una vez más que la aplicación de las teorías motivacionales en el campo del trabajo, ni - son tan difíciles de aplicar, ni son tan costosas y que en cambio puede captar grandes beneficios en pro de la salud--

organizacional y finalmente de la sociedad, logrando todos ser más productivos, ya que un empleado motivado va a conocer bien su trabajo, sabiendo como llevarlo a cabo de acuerdo a los objetivos de la empresa, teniendo plena libertad para cumplir con los resultados esperados a su manera. Cabe hacer una recomendación respecto a las preguntas que se elaboraron para el cuestionario: en la actualidad se tendrían que modificar, haciéndolas más específicas y no tan generales en algunos casos, y en otros se debe profundizar más con el objeto de conocer mejor los intereses y el por qué de éstos en los trabajadores.

7. BIBLIOGRAFIA.

- Arias Galicia Fernando
La Psicología enfocada a las organizaciones.
Ed. Trillas.
México.
1980.
- Blum Milton y Naylor James C.
Psicología Industrial.
Ed. Trillas.
México.
1983.
- Cofer, C.N. y Appley, M.H.
Psicología de la Motivación.
Ed. Trillas.
México.
1979.
- Cueli José y Reidl Lucy.
Teorías de la Personalidad.
Ed. Trillas.
México.
1981.
- Díaz Guerrero Rogelio.
Estudio de Psicología del Mexicano
Ed. Trillas.
México.
1979.
- Dunnette Marvin D. y Wayne K. Kirchner.
Psicología Industrial.
Ed. Trillas.
México.
1984.
- Fleishman Edwin A. y Bass, Alan R.
Estudios de Psicología Industrial y del Personal.
Ed. Trillas.
México.
1979.
- Heidbreder Edna.
Psicología del Siglo XX.
Ed. Paidós.
México.
1979.
- Howell William C.
Psicología Industrial y Organizacional.
Ed. El Manual Moderno.
México.
1979.

- Katz, D. Kahn, R. Bases Psicológicas de la Efectividad Organizacional.
Ed. Trillas.
México.
1977.
- Katz, D. Kahn, R. Psicología Social en las Organizaciones.
Ed. Trillas.
México.
1979.
- Keith Davis. El Comportamiento Humanos en el Trabajo.
Ed. Mc. Graw-hill.
México.
1983.
- Kelly. Relaciones Humanas en la Empresa.
Ed. Lateneo.
México.
1984.
- Luthans Fred y Kreitner Robert. Modificación de la Conducta Organizacional.
Ed. Trillas.
México.
1984.
- Margerison Charles J. La Dirección de los Grupos Efectivos de Trabajo.
Ed. Diana.
México.
1979.
- Marguilles Newton y Wallace John. El Cambio Organizacional.
Ed. Trillas.
México.
1985.
- Schulte Duane P. Psicología Industrial.
Ed. Mc. Graw-Hill.
México.
1985.

- Siegel Laurence y Lane
Irving M. Psicología de las Organiza-
 ciones Industriales.
 Ed. C.E.C.S.A.
 México.
 1983.
- Smith, C. y Wakeley,
J.H. Psicología de la Conducta
 Industrial.
 Ed. Mc. Graw-Hill.
 México.
 1982.
- Soria Murillo Victor. Relaciones Humanas. Teoría
 y Casos.
 Ed. Limusa.
 México.
 1982.
- Stephen P. Robbins. Organizational Behavior.
 Ed. Prentice Hall.
 San Diego State University.
 1991.
- Strauss/Sayles. Personal (Problemas Humanos de
 la Admisión).
 Ed. P.H.H. (Prentice Hall)
 México.
 1981.
- Timpe Dale A. Motivación del Personal.
 Ed. Plaza Janes.
 Barcelona, España.
 1989.
- Whittaker, James O. Psicología.
 Ed. Interamericana
 México.
 1977.

* * * * *