



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

Facultad de Psicología

295

Un Estudio Comparativo del Ausentismo
en una Empresa Pública y Privada

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

Licenciada en Psicología

P R E S E N T A :

Lydia Diaz Henry Maciel

y

Noemí García

MEXICO, D. F., 1984.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNITED STATES NATIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

SECRETARIA DE ECONOMIA

Comprobante de Pago de Impuesto de Arrendamiento

del 1 de Enero de 1984 al 31 de Diciembre de 1984

25053.08
UNBM. 2
1984

M. - 20300

Apr. 1082

SECRETARIA DE ECONOMIA

SECRETARIA DE ECONOMIA

SECRETARIA DE ECONOMIA

SECRETARIA DE ECONOMIA

DEDICO MI TESIS A MI MADRE Y
A MIS ABUELOS, QUIENES CON SU APOYO
ME AYUDARON A ALCANZAR MI META.

NOEMI

3162

DEDICO MI TESIS A LA SRA. LYDIA MACIEL,
QUIEN ME ENSEÑO EL AMOR Y PARA CON EL QUE LO
VIVO, JORGE HALPERN.

LYDIA

UN ESTUDIO COMPARATIVO DEL AUSENTISMO EN UNA
EMPRESA PRIVADA Y PUBLICA.

Pags.

1.- INTRODUCCION.	1
2.- ANTECEDENTES.	3
3.- DESCRIPCION GENERAL DE LAS EMPRESAS.	13
4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	22
a) EL AUSENTISMO COMO UN PARAMETRO DE SALUD DE LAS EMPRESAS.	23
b) INDICADORES DE LAS POSIBLES CAUSAS DEL AUSENTISMO.	30
5.- PROCEDIMIENTO.	36
6.- RESULTADOS.	46
a) CUADRO DE RESULTADOS.	47
b) GRAFICA DE RESULTADOS.	60
7.- CONCLUSIONES.	62
8.- SUGERENCIAS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES PREVENTIVOS DEL AUSENTISMO.	66
9.- BIBLIOGRAFIA.	75

INTRODUCCION.

El énfasis de esta tesis recae en la búsqueda de una diferencia significativa entre el nivel de ausentismo en una empresa pública y privada.

En este estudio se observan los diferentes factores que inciden en el problema planteado: encontrándose entre ellos la motivación, la cual por supuesto, no es el único factor determinante en el óptimo rendimiento laboral, pero si se le atribuye una importancia relevante. Las capacidades de una persona, la naturaleza de las circunstancias laborales, la previsión de instrumentos y materiales, la naturaleza del puesto de trabajo en sí mismo y la capacidad por parte de la dirección para coordinar los esfuerzos de muchas personas, todo ello cuenta para la eficacia de una organización.

Se describen en esta investigación así mismo, dos tipos de modelos organizacionales, los cuales sirven de muestra comparativa. También se hace un bosquejo de los antecedentes históricos que han venido influyendo en el comportamiento de las organizaciones, mencionándose desde los principios clásicos hasta los modelos actuales.

Se observa también en este estudio un punto de vista acerca del ausentismo, tomando éste como una enfermedad, es decir, como un síntoma de que las cosas van mal en la empresa cuando se presenta. Y por último se hacen sugerencias en las que se trata de prevenirlo.

ANTECEDENTES

Una organización es el conjunto de personas que se unen para lograr metas humanas comunes - como es la satisfacción de sus necesidades. - - (Smith & Wakeley, 1977)

El sustento fundamental de toda empresa radica en el hombre mismo, centro medular de toda organización, del cual dependerá el éxito o el fracaso de toda institución.

Su éxito dependerá de la estructuración plnificada, de cómo se ocupe de las estructuras - que surjan fuera de la planificación y de cómo se defina y trabaje para lograr sus metas.

Los principios de la organización derivados de modelos equivocados, sin relación con el medio político, cultural, social, económico y tecnológico del país de que se trate, ni con el - comportamiento natural del hombre; resultan en supuestos erróneos sobre la conducta que siguen influyendo en las ideas relativas al manejo de los recursos humanos en la industria.

Los intentos de la gerencia en su afán de - resolver los problemas provocados por la inexactitud de estos supuestos, han necesitado recu--rrir a nuevas fórmulas, técnicas y procedimientos. Estos no siempre resultan adecuados porque

tratan de remediar los síntomas más que las causas.

Lo que se requiere es una teoría nueva que cambie las ideas y principios antiguos, que comprenda la naturaleza de la conducta humana en los conjuntos y planes organizacionales.

A pesar de que los estudios realizados por los investigadores del comportamiento humano, - tuvieron un impacto relevante en el pensamiento administrativo, subsisten muchos desacuerdos entre los campos de la Psicología y la Administración.

Un punto de vista que ha sido criticado, es el que considera a las relaciones humanas como un sistema cerrado sin tener en cuenta otras - fuerzas que afectan al comportamiento humano.

A partir de autores como Elton Mayo ya se - consideran otras fuerzas que están íntimamente ligadas con la organización humana en las industrias; como por ejemplo: los sindicatos.

No cabe duda, de que autores como Elton Mayo no fueron los únicos que contribuyeron al desarrollo de nuevas corrientes.

En realidad han sido varias las influencias sobre la ciencia de la administración, tal es - el caso de Freud, que nos habló sobre la motiva

estudios de campo. Así la administración y la organización de trabajo consideraron también las relaciones interpersonales como una pauta para el incremento de los fines de la empresa. La mayor parte del trabajo que se desarrolló en esta época sobre el comportamiento individual, fué a través de las dinámicas de grupo y el enfoque experimentación-acción para el desarrollo organizacional.

Estos conceptos sobre el comportamiento organizacional tienen gran influencia de la teoría motivacional construida por Maslow. Este autor nos expone en su teoría de las necesidades humanas, que existen cinco tipos generales de necesidades humanas:

- 1.- Fisiológicas.
- 2.- Seguridad.
- 3.- De relación afectiva.
- 4.- De posición.
- 5.- De autorrealización.

Maslow considera la necesidad de autorrealización como la más relevante y sugiere lo más probable es que el trabajo satisfaga las necesidades mas bajas pero no las más altas.

Según esta teoría las necesidades se dividen en dos, las de déficit y las necesidades de crecimiento. La autorrealización es una necesi-

dad de crecimiento y todas las demás son necesidades de déficit, así, solo logrnado las necesidades de déficit se llegará a satisfacer las necesidades de crecimiento.

Si aplicamos esta teoría a la situación de trabajo, veremos que ciertas relaciones y condiciones como las malas condiciones de trabajo, - están estrechamente vinculadas con las necesidades de déficit que tienen gran importancia en - las organizaciones pues el empleado se encuentra en una relación de dependencia con respecto al empresario o patrón.

Las acciones arbitrarias de los administradores que despiertan incertidumbre sobre la estabilidad en el empleo, que reflejan el favoritismo y la discriminación o bien aquellas que - obedecen a interpretaciones y aplicaciones im--predecibles de las políticas, suscitan una necesidad de seguridad.

Las negociaciones colectivas de trabajo entre los grupos organizados de empleados y de - los directivos, en las cuales se pacta la estabilidad en un empleo después de un período en - la empresa, los salarios mínimos, los escalafo--nes, etc., son motivados por esas necesidades.

Las necesidades afectivas se refieren a las necesidades de amor, afecto y pertenencia, que

implican tanto dar como recibir, generalmente - están rodeadas de ambivalencia y culturalmente se les ha impuesto restricciones e inhibiciones. Actualmente se reconoce la importancia de la sa tis fac ci ón de estas necesidades en la organiza- ci ón pero se han encontrado gran resistencia pa- ra ponerlas en práctica por parte de los direc- tivos de las organizaciones, pues algunos estu- dios han demostrado que su satisfacción no nece- sari ame nte lleva a una mayor eficiencia en la - pro duc ci ón.

Las necesidades de posición se satisfacen - poco o nada en los niveles inferiores de las or- ganizaciones jerárquicas y producen conflictos entre ellas. El conflicto es más pronunciado - cuando los sentimientos de autoestima se ^{en} bsan - en capacidades personales y en la preparación - para el trabajo que desempeña o para trabajos - superiores, mientras la organización los sigue tratando como personas de menor capacidad.

Las necesidades de seguridad entrañan evi- tar situaciones físicas dañosas, como el calor y el frío excesivos, accidentes, dolor, etc. Es te tipo de necesidades no las controla ninguna situación física o nerviosa del cuerpo, hay - otro tipo de necesidades de seguridad como cu an do el hombre se encuentra en una relación de de pendencia en donde teme la privación arbitraria

de su trabajo, su mayor necesidad es la de tener garantías, protección y seguridad. En esta situación de dependencia arbitraria la tendencia es a minimizar sus efectos; sin embargo, sin este temor el hombre está más dispuesto a tomar riesgos.

En un sentido más amplio, esta necesidad se manifiesta en la tendencia común de preferir lo familiar y conocido a lo desconocido.

Las cinco necesidades están relacionadas y organizadas en forma jerárquica, las necesidades más poderosas tenderán a monopolizar la conducta consciente y a reorganizar toda la actividad y capacidad del organismo alrededor de su satisfacción. Las menos fuertes tenderán a ser descuidadas u olvidadas. Pero, cuando un grupo de necesidades es satisfecho, el siguiente grupo aparecerá para dominar la actividad y servir como centro organizador de la conducta. En este caso, las necesidades satisfechas ya no sirven como motivadoras del comportamiento.

Los datos que arrojaron los estudios de Maslow son aplicables al presente estudio, pues es probable que el índice de ausentismo esté en función de la satisfacción de las necesidades del hombre y conocer la jerarquía de necesidades del personal de una empresa permitirá planear la satisfacción de las mismas como parte de las ventajas que proporcione la empresa.

Duglas McGregor, otro de los estudiosos de los procedimientos empleados en la Administración de los recursos humanos, en su libro: "El Aspecto Humano de las Empresas", presenta dos modelos del trato que se da al personal y los fundamentos en los que se basa. Al primero lo llamó Teoría X y al segundo Teoría Y. La Teoría Y, señala, en términos generales, que el trabajador prefiere tener responsabilidades bajo condiciones controladas, esto es que permitan a los miembros de la empresa realizar sus propios objetivos uniendo sus esfuerzos y conducta al éxito de la empresa.

En contraposición está la Teoría X, que describe los principios convencionales en la forma siguiente:

- a) El hombre siente repugnancia intrínseca al trabajo.
- b) Las personas trabajan por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas por el castigo.
- c) El hombre prefiere que lo dirijan evitando responsabilidades.

Duglas McGregor hace notar, que la organización industrial corriente, solo brinda a los miembros de la parte inferior de su jerarquía, oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de personalidad, fomentando al

ausentismo.

La Teoría general tradicional, basada en la organización lógica y eficaz del trabajo, y en un sistema de autoridad para asegurar que el trabajo se lleve a cabo según lo planeado; coincide con la Teoría X, pues la mayoría de los gerentes de nuestras empresas, están de acuerdo con estas teorías; los estudios de McGregor nos dan la visión de dos sistemas de procedimientos empleados en la administración del personal y estos sirven como parámetro para enmarcar el tipo de sistema que emplea cada empresa.

Actualmente no se puede decir que una sola ideología predomine en las empresas; la sociedad manifiesta un pluralismo ético y los administradores de las empresas como elementos de esta sociedad se encuentran en medio de los valores. El pluralismo es una característica de la sociedad industrial o sea su capacidad para acomodarse a las múltiples motivaciones privadas que genera la vida social. La sociedad es una, pero los centros que motivan sus actividades son muchos.

La ideología tradicional se basa en la maximización de utilidades; por lo que el administrador debe operar como maximizador de utilidades y el mercado de competencia aseguraría el bienestar social. Este punto de vista sostiene

que una de las metas principales es la utilidad, única razón vital para la supervivencia de las organizaciones.

No podemos perder de vista que la sociedad en que vivimos es una sociedad capitalista, y sus valores son pragmáticos y es donde se desarrollan los hombres de empresa, y sería poco realista esperar que escapen de ella.

Cabe señalar por otra parte que la relación que existe entre los diferentes autores que se han mencionado anteriormente (Elton Mayo, Maslow, Douglas McGregor) con el problema del ausentismo, es que, así se cuenta con diferentes puntos de vista acerca del comportamiento del hombre, como lo hizo Freud; otros como Elton Mayo, Carl Rogers, J.L. Moreno y Kurt Lewin nos dan las técnicas que nos llevan a la incorporación del hombre a su organización; y Maslow y McGregor observan la necesidad de colaboración consciente y libre del personal para involucrarlos en la realidad de las organizaciones; el primero nos enfoca las necesidades del hombre influyentes en la organización y el segundo nos habla de la organización como influyente de las necesidades del hombre.

DESCRIPCION GENERAL DE LAS EMPRESAS.

La empresa pública que sirve de comparación para el presente estudio, se encuentra localizada en el Estado de México, exactamente en Xalostoc, cerca de la ciudad de México, ubicada dentro de una área de 2500 m².

Esta empresa paraestatal, pertenece a la rama de la transformación de acero denominado en caliente, a barras de acero denominadas en frío. Su capacidad de producción al iniciar este estudio era de 600 toneladas mensuales y su volumen de ventas mensual era de 600 toneladas. Su producto tiene un amplio mercado en partes industriales.

Su organización formal es una estructura planeada y en una empresa pública, la estructura formal es el resultado de acciones explícitas y de naturaleza prescriptiva, Esta se presenta de manera impresa y se incluye en los llamados manuales organizacionales, descripción de puestos y otros documentos de índole formal. (ver anexo A)

Esta empresa está organizada en distintos departamentos, que desempeñan las funciones que les son encomendadas según la división del trabajo en tareas especializadas.

Su funcionamiento es como a continuación se

presenta:

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

Su función es la toma de decisiones respecto al sistema administrativo establecido, así - como la aportación del capital de la empresa, - vigilando su manejo para el mejor aprovechamiento dentro del sistema. Otra función de importancia es la coordinación de las actividades que - se desarrollan en la organización, lo que se logra a través de la Dirección General en la cual delega algunas funciones.

DIRECCION GENERAL.

Después de la Asamblea de Accionistas, la - Dirección es la máxima autoridad (vease anexo - A), la Dirección establece las bases para la - asignación de tareas a los distintos departamentos, así como el desarrollo de mecanismos de - control para asegurar que estas tareas se realicen de acuerdo a lo establecido. Así mismo elabora los planes y políticas generales, coordinando de acuerdo con la autoridad que le ha sido conferida, las actividades de los grupos operativos y divisionales y distribuyendo el personal, los servicios, los fondos y otros recursos.

Después de la Dirección, existen cuatro departamentos, todos en línea horizontal y al mismo

mo nivel en el organigrama.

GERENCIA DE PRODUCCION.

Este departamento se encarga del producto - manufacturado en sí, es decir todo el proceso - productivo hasta llegar al producto terminado, incluyendo el control de calidad, la producción y el almacén, etc.

En la gerencia de producción, descendiendo verticalmente se encuentran el supervisor y el psicólogo.

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS.

Su función es la de regular las operaciones que se realizan en toda empresa. Las cuentas a clientes, así como, las líneas de crédito con - que cuenta la empresa.

GERENCIA DE COMPRAS.

Se encarga de proveer a la empresa de todo el material que necesite para la elaboración de sus productos. Este departamento mantiene relaciones con la gerencia de producción y con la - dirección; esta gerencia cuenta con tres compra - dores, una secretaria y el gerente.

GERENCIA DE VENTAS.

Tiene la función de atender los servicios a

clientes, realizar estudios de mercado para determinar la demanda de su producto, así como la publicidad del mismo.

SUPERVISOR DIRECTO.

Tiene la función de supervisar y contolar - las actividades del personal operativo (obreros) pasando un reporte diario de las actividades - que se realizan en la producción de la empresa, en las mermas y la asistencia del personal operativo.

PSICOLOGO.

Su función es la de determinar la forma en que las actividades del personal en la organización, contribuyen al logro de las metas organizacionales. Ayuda a la Selección, entrenamiento y valoración de los empleados, así como a resolver problemas del personal.

El psicólogo se encuentra en relación directa con el supervisor ya que de esta manera se - facilita la obtención de los datos que son importantes para la solución de posibles problemas en el trabajo. El supervisor directo, reporta el control de asistencia, el nivel diario de producción, la eficiencia del personal de manera individual; así como todo tipo de problemas que se presenten en una situación laboral.

OBREROS.

Se encuentran en el nivel inferior del organigrama; están en relación vertical directa con el departamento de producción y el supervisor - directo. Su función principal es la fabricación del producto que va a salir al mercado; esta se lleva a cabo desarrollando las operaciones necesarias para la obtención completa del producto.

Por lo que respecta a la empresa privada - que se compara, tenemos que esta se encuentra - ubicada al sur del área metropolitana, en una - zona industrial; dentro de una área de 3000 m².

Esta industria se inició en el año de 1968, con capital privado, pertenece a la rama de la transformación de acero denominado en caliente a barras de acero denominadas en frío, su capacidad de producción al comenzar este estudio - fue de 150 toneladas mensuales y su volumen de ventas fue de 142 toneladas mensuales. Su producto también tiene un amplio mercado en partes industriales.

Su organización se encuentra distribuida de la siguiente forma:

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

La Asamblea de Accionistas tiene como función aportar el capital económico de la empresa,

así como incrementarlo, vigilar el correcto desempeño de las actividades que se realizan en la empresa cuando así se requiera; otra de sus funciones es la toma de decisiones respecto al curso administrativo que se adopte en la empresa y está directamente relacionado con la dirección. En el caso particular de esta empresa, el grupo de personas que forman la Asamblea de Accionistas se encuentran fuera de la empresa y solo tienen ingerencia en ella dos veces por año para realizar las funciones antes mencionadas.

DIRECCION.

La Dirección como su nombre lo indica dirige la organización global de la empresa; a esta le llegan reportes mensuales de los diferentes departamentos y en base a sus resultados coordina y organiza dichos departamentos.

Delega su autoridad en los demás departamentos, tiene relación directa con las gerencias, así como con la asamblea de accionistas a la cual debe de informar del curso organizacional que tome la empresa.

GERENCIA DE PRODUCCION.

Su función es obtener el producto determinado, incrementar, dirigir y controlar la produc-

ción. Tiene ingerencia directa con el grupo de obreros de la empresa, con la gerencia de ventas, compras y administración. Su personal comprende un psicólogo, un supervisor directo y el grupo de obreros.

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS.

Se encarga de coordinar y regular las operaciones financieras que se realizan en la empresa. Su papel es el de llevar un control relativo a la contabilidad de la empresa; es decir lo que atañe al manejo de cuentas, así como el crédito con que ésta cuenta.

GERENCIA DE COMPRAS.

Su función es la de obtener las requisiciones de materiales indispensables para la empresa; informa a la dirección de sus labores y está directamente relacionada con todos los departamentos de la empresa. También informa de sus labores a la dirección. Cuenta además de un gerente, de dos compradores y una secretaria.

GERENCIA DE VENTAS.

Este departamento comprende un gerente de ventas, dos vendedores y una secretaria; su función está dirigida a comercializar el producto que elabora la empresa. Se relaciona directamen

te con el público consumidor, con la gerencia - de compras y con la de producción, este departamento también informa a la dirección de sus actividades.

Dentro de la gerencia de producción pero en línea vertical descendente se encuentra el supervisor directo. También se encuentra dentro de - esta gerencia el psicólogo en función coordinada con el gerente y el supervisor directo.

SUPERVISOR DIRECTO.

Su papel es el de vigilar y supervisar el - óptimo desarrollo de las actividades que realiza el personal operario. El gerente de producción delega en el supervisor la autoridad, lo = encarga de realizar reportes diarios de toda actividad que se lleve a cabo en la empresa, informando también de la producción diaria, del - rendimiento del personal obrero y de todo lo - inherente a la producción. También esta relacionado con el psicólogo, al cual también le envía reportes de todas las actividades que éste le - solicite.

PSICOLOGO.

El psicólogo está, como ya se mencionó anteriormente, dentro de la gerencia de producción; tiene relación directa con el gerente de producción.

ción y su función es la de colaborar con él, en la optimización de los recursos humanos. También se encuentra relacionado con el supervisor directo. En esta empresa, su función se limitó a encontrar las causas del problema del ausentismo y encontrar posibles sistemas de solución al mismo.

OBREROS.

Los obreros se ubican dentro del departamento de producción y se relaciona directamente con el jefe; su función es la de operar las máquinas para la obtención del producto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El problema a examinar en el presente estudio es el de las ausencias injustificadas o justificadas que se presentaban en dos empresas seleccionadas; una de ellas perteneciente al sector público y la otra al privado pero relativamente iguales.

Nuestra labor fue determinar en qué empresa se daba el mayor índice de ausentismo y tratar de encontrar las causas de esta disfunción. El método mediante el cual se avocó examinar el problema fue a través de estudio de campo, así como de otras técnicas adecuadas para la solución del mismo.

En la empresa privada el problema era el alto índice de ausentismo por parte del personal obrero; ésto representaba que la perturbación de las labores diarias, a consecuencia de esto la producción había bajado y a la vez perturbaba la planeación en otros departamentos que se veían seriamente afectados, se recurrió al empleo del psicólogo para realizar un estudio y tratar de resolverlo; al comenzar la investigación, la empresa tenía el problema muy avanzado, puesto que el índice de ausentismo era alarmante, al mismo tiempo no se contaba con ningún sistema que previniera el problema , solo se

aplicaba lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.

El promedio mensual de faltas en la muestra era de 11 ausencias en total.

En la empresa pública el problema era igual que en la empresa privada; tampoco contaba con ningún sistema que previniera el problema del ausentismo y al igual que la otra empresa, sólo aplicaba lo establecido por la Ley Federal del Trabajo con respecto a ausencias. El promedio mensual de faltas por muestra fue en total de 19.

a) El ausentismo como un parámetro de salud de las empresas.

En toda organización existe lo que se conoce con el nombre de concepto de estado estable, el cual se da cuando un sistema abierto puede lograr un estado en que el sistema permanezca en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, de energía e información.

Se entiende por sistema abierto aquel que está en interacción continua con su ambiente y logra un "estado estable" o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía.

El estado estable para los sistemas abier--

tos ocurre mientras el sistema puede aun mantener su funcionamiento y trabaja de manera efectiva.

Bajo este concepto, una organización es capaz de adaptarse a los cambios de su medio y mantener un estado estable continuo. Sin embargo, pueden ocurrir cambios masivos del ambiente tan grandes que sea imposible para los sistemas el adaptarse. El organismo muere o la organización social desaparece.

El ausentismo en las industrias es una respuesta al cuerpo organizacional provocado por la carencia de salud de las empresas. Nos referimos como carencia de salud en una organización, porque si tomamos en cuenta a esta organización como un cuerpo; considerándolo como el conjunto de personas que integran una organización, nos encontramos con que si alguna de sus partes comienzan a fallar se produce un desequilibrio en la homeostasis de la empresa por lo que la organización queda temporalmente perturbada.

Por lo tanto, la salud en una industria se definiría como el estado homeostático entre los elementos físicos y el personal humano que integran la empresa.

La participación en forma diaria (el no au-

sentismo), de cada uno de los integrantes del - cuerpo organizacional en el desarrollo de la empresa, se puede considerar como un índice de salud de la misma; esta conducta "saludable" será definida como la conducta adaptativa, que lleva al organismo humano al ajuste con respecto a su medio laboral.

Las actividades que desarrolla el cuerpo organizacional oscilan entre el completo reposo y una hiperactividad, por lo que nuestro cuerpo - organizacional tenderá a conservar su homeostasis, a partir de la cual se originará la res- - puesta "saludable", es decir la falga de inasistencias.

Para que exista una adaptación con el medio físico, cada elemento de nuestro cuerpo organizacional cuenta con un vasto repertorio de conductas que representan su capacidad para actuar, pero solo algunas se manifiestan y representan actitudes hacia el trabajo.

Cuando estas conductas se manifiestan, en - este caso el ausentarse del trabajo, comprendemos el porqué de las conductas de cada individuo, así pues, si encontramos manifestaciones - de ausentismo en nuestras empresas, debemos buscar el porqué de tal conducta, que definitiva-- mente, desequilibra la homeostasis de nuestro -

cuerpo organizacional, repercutiendo negativa-- mente en la realización de los fines de la em-- presa.

Es importante este concepto de salud en las empresas; el análisis de los accidentes de trabajo, ausentismo y despidos, nos dan nuevos pun-- tos de referencia sobre las causas de la desa-- daptación del hombre a su trabajo.

Uno de los principales problemas económicos, sociales y médicos de nuestra época, es el au-- mento de algunos trastornos emocionales que se han diagnosticado en ciertas partes de la pobla-- ción (neurosis leves y psicosis), reconocer que la salud mental representa un gran problema pa-- ra la industria, ya que el personal que se con-- trata forma parte de la población general, sien-- do ahí donde se encuentran las diversas afeccio-- nes emocionales. Este tipo de afecciones se pre-- sentan en la industria, generalmente en forma - de ausentismo, accidentes, alcoholismo y quejas. (Newton, Plummer e Hinkle, Stange, Jellick, - 1957). W. G. Bennis (1962) nos propone los si-- guientes criterios de salud en una empresa: los miembros de una organización puesto que crean - en sus miembros conductas agresivas y hostiles hacia la cooperación para el logro de los obje-- tivos empresariales.

Así podríamos referirnos a un sinfín de aspectos en lo particular y en lo general de los factores sociales que se producen en la empresa, porque es parte del hecho de que el hombre es un ser social por naturaleza por lo que recomendamos no olvidar este principio pues las conductas del hombre se verán en un enjambre de relaciones sociales en su trabajo que del buen funcionamiento de las mismas dependerá su participación con los tan nombrados objetivos de la empresa, disminuyendo así la ausencia de sus miembros a sus labores.

FACTORES MOTIVACIONALES.

Definir lo que es la motivación sería muy extenso, pues existe una gran variedad de definiciones al respecto; pero trataremos de explicar que un motivo es aquello que nos impulsa a actuar de cierta manera o al menos a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico.

El comportamiento específico que tratamos es el no ausentarse al trabajo por lo que consideramos poner especial atención hacia describir que es lo que motiva a cada uno de los miembros a laborar y que es lo que los motiva a no asistir. Este factor a pesar de haberlo tomado en forma separada y particular; es más bien de - -

importancia general pues abarca las diferentes motivaciones que existen en el complejo sistema humano.

LAS ENFERMEDADES.

Este factor es también de importancia pues en toda empresa un porcentaje de ausencias se deben a enfermedades de su personal. Es importante tomar en consideración el tipo de enfermedades que se presentan con más frecuencia en la empresa, con el objeto de evitarlas o controlarlas. Las enfermedades y los accidentes frecuentes en una empresa pueden ser ocasionados por diversas causas; como lo son los escasos sistemas de seguridad industrial con que se cuenta - y el riesgo de accidentes que puedan ser atribuibles al trabajo a desempeñar.

PUESTOS NO INTERESANTES.

A esto nos referimos porque la moral de un trabajador depende también del puesto en que esté asignado, así como del trabajo interesante - que se le de.

La implantación del espacio mecánico en un trabajo es uno de los hechos más seguros de hacerlo no solo menos interesante, sino doloroso. Que una máquina nos marca el paso de modo que cada pocos minutos o segundos haya que hacer la

misma operación, es lo más penoso que puede soportar un trabajador.

También existen otros factores importantes que inciden en el problema.

1. Adaptabilidad. Es la capacidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad ante las exigencias variables del medio ambiente.

2. Un sentido de identidad. Conocimiento de las partes de la organización respecto a cuáles son sus objetivos y qué cosa deben realizar. Los temas correspondientes a esta problemática son: - Hasta qué punto se han comprendido los objetivos y se comparten por los miembros de la organización. Hasta que punto esta autopercepción, por parte de los miembros de la organización, se alínean con las percepciones que se tienen con respecto a la misma otras personas ajenas a la empresa ?

3. Capacidad para examinar la realidad. Se refiere a la capacidad para investigar, para percibir con exactitud e interpretar correctamente las propiedades reales del medio ambiente y especialmente aquellas que se relacionan con el funcionamiento de la organización.

Para C. Argyris (1964) hay un cuarto criterio a considerar y en la "integración" de las subpartes de la organización total; sus investi

gaciones tienden a descubrir que condiciones - permiten la integración de las necesidades del individuo y de los objetivos de la organización.

Hemos visto a grandes rasgos, distintas formas de ver y atacar el problema de la salud mental en la industria, principalmente en lo que - respecta al ausentismo como parámetro a considerar; siendo así mismo importante tomar en consideración todos aquellos factores que influyen - en el desequilibrio homeostático de una empresa.

b) Indicadores de las posibles causas del ausentismo.

Consideramos que lo más importante es determinar las causas que producen el ausentismo en las empresas que se examinan, para así adoptar medidas adecuadas al problema, por lo que a continuación revisaremos algunos factores que puedan tomarse como indicadores de las causas del problema.

FACTORES SOCIALES.

Partimos del hecho de que el individuo es - la unidad fundamental de nuestro análisis y que este refleja la integración de las características naturales y adquiridas; la gente actúa y - reacciona en un marco ambiental, cultural y organizacional.

Las necesidades sociales constituyen en el

trabajo, una fuerte motivación coercitiva. Los elementos humanos que integran las organizaciones se comportan como miembros de un grupo al que llamamos cuerpo organizacional y el hecho de pertenecer a este significa configurar un comportamiento laboral frente a la organización.

Según E. H. Shein, los individuos que no sienten pertenecer a un grupo de trabajo, se sentirán aislados de él, porque sentirán que no configuran un comportamiento laboral coercitivo frente a su organización.

Al no existir esta pertenencia por parte de algún miembro de la organización, su motivación hacia el trabajo disminuirá, lo que ocasiona muchas veces, que el individuo se encuentre poco motivado a la hora de asistir al trabajo, este fenómeno se denomina ausentismo.

En toda sociedad es importante la pertenencia a un grupo, porque el ser miembro de un grupo lleva consigo la mayoría de las veces la aceptación en el ambiente ya sea laboral o social.

Un grupo de trabajo es un sistema social compuesto por dos o más miembros que desempeñan diversas funciones y que psicológicamente se perciben uno al otro, que se ven como grupo y que interactúan entre sí, en forma tal, que los

miembros puedan entrar y salir pese a que el sistema siga siendo el mismo. (Shein, 1965)

La falta de motivación hacia el trabajo puede deberse a los conflictos que surgen entre los miembros cuando la atmósfera es de aburrimiento, indiferencia o tensión.

Cuando los miembros de un mismo grupo tienen objetivos diferentes, privados y personales que están en conflicto recíproco y con las tareas del grupo; es decir todo tipo de factores que son el resultado de que el trabajador no se sienta de acuerdo con el trabajo que desempeña. También se ha considerado que si el trabajo no dá para la satisfacción del propio trabajador, entonces éste carece de interés para realizarlo.

Al referirnos a las satisfacciones y aspiraciones personales, estamos hablando del concepto de integración.

La integración es la creación de condiciones que permiten a los miembros de una organización, realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

La empresa que da importancia a la integración, realizará mejor sus propios objetivos económicos porque hará ajustes en aspectos tan im-

portantes como son las necesidades y aspiraciones de sus miembros.

Relaciones entre el personal administrativo y sus subordinados.

Las teorías tradicionales sobre organización tratan de la relación entre el personal administrativo y sus subordinados, del principio de autoridad.

La principal cadena de mando es la de las actividades, las demás funciones proporcionan servicio y asesoramiento a los empleados y operarios. No puede hablarse de darles autoridad porque esto supondría una violación al principio de mando en virtud del cual el individuo no puede tener más de un jefe.

Cuando se apela demasiado a la autoridad se producen entre los subordinados corrientes de resistencia, esto constituye un aspecto sumamente dañino para

Otro aspecto es la introducción de requerimientos de atención superficial en trabajos espaciados mecánicamente, en este tipo de trabajo el obrero debe prestar atención por su propia seguridad en forma constante.

Otro aspecto que hace a los empleos menos interesantes es la simplificación de los traba-

jos ya simples, es decir que mientras más simple sea el trabajo, más aburrido será el trabajador típico.

El quitarle sentido al trabajo es otro factor que puede ser la causa del ausentismo en el trabajo, el no decirle nada acerca de su trabajo, ni acerca de como lo está haciendo, ni porque es importante, y a los que se les interrumpe con frecuencia llegan al mismo estado de hartzgo.

FALTA DE COMUNICACION ASCENDENTE Y DESCENDENTE.

Para que una organización sea eficaz requiere de una buena comunicación descendente de la gerencia y entre la gente del mismo nivel, y ascendente a partir de los empleados.

En estas empresas el problema más importante era la falta de comunicación ascendente, esto se debía a que su única vía de comunicación era el supervisor directo y este no siempre se prestaba a escuchar las quejas o ideas de sus subordinados.

La gerencia cuenta con diversos medios de comunicación con sus empleados tanto verbales como escritos, no así el empleado, el cual tiene muy pocos medios.

La mayoría de los gerentes tienen una polí-

tica de "puertas abiertas" para recibir comunicaciones de los empleados, pero muy pocos de estos cruzan el umbral.

El superior en este caso el gerente, está - cierto de entender a sus subordinados y sus subordinados se esmeran en que persista en su - - error; a menos de que este, lleno de ira esté - por irse, un subordinado no dirá a su superior que es ineficiente, que le está creando dificultades innecesarias y que es injusto e irrazonable.

Entre más aguda sea la situación, más difícil le será al empleado decir lo que realmente piensa. Cuando los actos de un gerente van en - desacuerdo con sus palabras, los trabajadores - se atienen a los actos.

Las acciones que tomen los gerentes dependerán de las que su organización les permita tomar y de qué actos les inciten a tomar sus valores y los de la comunidad.

PROCEDIMIENTO.

PROBLEMA:

Existe diferente nivel de ausentismo en una empresa pública que en una privada ?

HIPOTESIS:

Si existe diferente nivel de ausentismo en ambas empresas, entonces existen diferentes condiciones que lo provocan.

SELECCION DE LA MUESTRA.

El diseño que se utilizó fue el de elegir - una muestra representativa de las dos poblaciones; para llegar a esta selección se utilizó un análisis estadístico tomando como modelo el diseño de dos grupos seleccionados al azar; obteniéndose dos grupos llamados grupos A, el cual es representativo de la empresa privada y el - grupo B, el cual es representativo de la empresa pública.

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE LA EMPRESA PUBLICA.

a.) Población.

La población de la empresa está compuesta - por sesenta y siete personas. (ver anexo A)

b.) Muestra.

La muestra representativa para nuestro estudio fue tomada del departamento de producción, - exclusivamente el nivel operario y sólo se tomó veinte sujetos de una población de cuarenta - - obreros en general, debido a que solo veinte - correspondían con las mismas características de la muestra que se tomó de la industria privada.

Las características de estos sujetos fueron:

1.- Escolaridad:

Los sujetos tenían como escolaridad la - primaria.

2.- Edad:

Los sujetos se encontraban entre los 18 y 25 años.

3.- Estado civil:

Solteros.

4.- Puesto:

Obreros.

5.- Salario:

Correspondiente al mínimo legal.

6.- Lugar de residencia:

En los alrededores de Xalostoc, Edo. de México.

7.- Medio de transporte:

El autobús y a pie.

8.- Personas que dependen del personal:

Generalmente sus padres.

9.- Antigüedad:

Un año.

c.) Area de trabajo:

La investigación se llevó a cabo dentro del departamento de producción que comprendía una - área de 2500 Mts. cuadrados; en donde el área - correspondiente a las oficinas de producción es - taban comprendidas dentro de una área de 8 X 6 Mts. cuadrados; la planta en sí comprendía una área de 2436 Mts. cuadrados y una área de sanitarios y regaderas de 16 Mts. cuadrados.

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LA MUES--
TRA DE LA EMPRESA PRIVADA.

a.) Población.

La población de la empresa está compuesta - por treinta y nueve personas (ver anexo B)

b.) Muestra.

La muestra representativa de nuestro estudio fue tomada del departamento de producción, exclusivamente el nivel operario y solo se tomó veinte sujetos de una población de treinta operarios por ser la que correspondía a las características de la población de treinta operarios por ser la que correspondía a las características de la población de la empresa pública. Las características de los sujetos fueron:

1.- Escolaridad:

Primaria.

2.- Edad:

Entre los 18 y los 25 años.

3.- Estado civil:

Solteros.

4.- Puesto:

Obreros.

5.- Salarios:

Correspondiente al mínimo legalmente más el 1% de su salario que se les otorgaba fuera de su salario.

6.- Lugar de residencia:

En la misma colonia donde se localizaba la empresa.

7.- Medio de transporte:

Camión o a pie.

8.- Personas que dependen del personal:

Los padres.

c.) Area de trabajo:

La investigación se llevó a cabo dentro del departamento de producción que comprendía una - área de 3000 Mts. cuadrados; en donde el área - correspondiente a las oficinas de producción es - taban comprendidas dentro de una área de 8 X 4 Mts. cuadrados: la planta en sí estaba comprendida en una área de 2944 Mts. cuadrados y una - área de sanitarios y regaderas de 24 Mts. cua-- drados.

METODO DE INVESTIGACION.

El estudio que se realizó fue descriptivo - exploratorio, siendo éste la observación siste- mática o estudio de campo del evento. En este - estudio se tomó el evento tal y como ocurrió en forma natural sin que se forzara el evento del ausentismo o tratar de controlarlo.

Esta observación se realizó en un período - de doce meses.

La técnica que se utilizó fue un cuestionario (ver anexo No. 1) con el cual se pretendió conocer las causas que producen la conducta a estudiar.

El aparato que facilitó el registro de la conducta a estudiar fue además del cuestionario, un registro de frecuencia. (ver anexo D y E).

Se escogió este tipo de cuestionario de motivación y actitud por su fácil aplicación dentro de un área de trabajo; ya que evita que se retrase demasiado la producción, así como también el utilizar los períodos improductivos.

Por otra parte este cuestionario tiende a revelar en este caso particular, las actitudes y motivaciones que el personal posee hacia su trabajo.

Este procedimiento nos permite conocer los diferentes factores que propician la ausencia del trabajador a su tarea laboral. Así mismo en base a los resultados obtenidos del cuestionario se pueden sugerir diseños que ayuden a prevenir estas ausencias.

ESQUEMA DEL PROCEDIMIENTO.

Después de haber seleccionado la muestra en los dos grupos, un experimentador que denominaremos "Ea" se encargó de aplicar al grupo A el cuestionario y al mismo tiempo el experimentador "Eb" aplicó al grupo B el mismo cuestionario. La aplicación tuvo una duración de un día normal de trabajo, con una duración de media hora aplicado a los 20 sujetos al mismo tiempo; - el lugar de exploración fue un salón amplio que proporcionó la misma empresa y el procedimiento de administración del cuestionario se llevó a cabo en las mismas condiciones en ambas empresas.

Las instrucciones que se proporcionaron a ambos grupos (grupo A y grupo B) fueron las siguientes:

"Nos hemos reunido en este salón para aplicarles un cuestionario de opción múltiple que se les entregará para que lo contesten en forma individual, preferimos que por ningún motivo ponga usted su nombre, firma ni ningún otro dato que lo pueda identificar, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda franqueza. Tiene 30 minutos para contestarlo".

Después de haber aplicado este cuestionario se procedió a procesar los datos arrojados por

el mismo para obtener información sobre las cau sas que produzcan el ausentismo.

El procedimiento que se utilizó para analizar estos datos fue la llamada 6 de student, cu ya fórmula es :

Se asignó primeramente a todas y cada una - de las respuestas del cuestionario valores de - menor a mayor de acuerdo a su importancia para este estudio.

Posteriormente se dividió las respuestas - obtenidas y la suma de sus puntajes individua-- les en dos grupos:

El grupo I formado por las respuestas dadas por la población de la empresa privada y el gru po 2 formado también por las respuestas dadas - por la población de la empresa pública, al cues tionario aplicado. Los resultados obtenidos al desarrollar la fórmula se explican en la sec- - ción de resultados.

Así mismo se elaboró a partir del cuestiona rio antes mencionado una tabla comparativa de - resultados entre ambas empresas, en donde se di vidieron las respuestas en tres tipos de aspec-

tos que son los siguientes:

El aspecto personal.- Entendiéndose este, como toda aquella respuesta que el trabajador da como justificación a la conducta de ausentarse al trabajo, siempre que esta no tenga relación directa o causa con el trabajo en sí.

El ambiente laboral.- Se entiende como toda respuesta que el trabajador da como justificación a su conducta de ausentismo laboral; siempre que esta se refiera a causa o consecuencia del ambiente físico laboral que lo rodea.

Recompensas y castigos.- Se entiende por castigo el retiro de un reforzador positivo o la implantación de un reforzador negativo; entonces se entenderá como todas aquellas respuestas que da el sujeto como evitación al mismo.

Se entenderá como recompensa al estímulo que influye en el incremento de una respuesta deseable (no ausentarse), así pues se entenderá como respuesta de recompensa, todas aquellas respuestas que el trabajador da a la respuesta antes mencionada.

También es importante mencionar que se aplicó un análisis del registro de frecuencia de las faltas tanto justificadas como injustificadas -

en un lapso de 30 días de cada uno de los miembros de los grupos. Esto se realizó checando - las tarjetas de asistencia diaria del personal en un período de doce meses.

Se aplicó así mismo un psicograma cuyos objetivos generales fueron los siguientes:

Identificar aquellos elementos humanos, que integran las relaciones informales de la empresa, así mismo como detectar líderes potenciales y elementos no aceptables de ese grupo.

Los objetivos parciales del psicograma fueron:

- 1.- Búsqueda de elementos humanos más aceptables en las relaciones de trabajo.
- 2.- Búsqueda de elementos humanos menos aceptables en las relaciones de trabajo.
- 3.- Búsqueda del representante legal más aceptable en el grupo laboral.
- 4.- Búsqueda del elemento humano más aceptado socialmente.
- 5.- Búsqueda del elemento humano menos aceptado socialmente.

R E S U L T A D O S
- - - - -

TABLA COMPARATIVA DE RESULTADOS PORCENTUALES POR AREAS

Fig. A..

PRECUNTAS	ASPECTOS PERSONALES		PRECUNTAS	AMBIENTE LABORAL	
	PRIVADA	PUBLICA		PRIVADA	PUBLICA
1 MOTIVOS PERSONALES	70%	85%	16 ME DESACRADA EL RUIDO	60%	80%
5 LICERAMENTE CANSADO	75%	55%	2 SI HAY BUENA ILUMINACION	90%	5%
11 SI ME GUSTA MI TRABAJO	85%	50%	3 SI SIENTO -- QUE SE ME PORZA LA VISTA.	10%	95%
12 SI EXISTE FAVORITISMO	90%	95%	4 SI HAY MUCHO RUIDO	90%	95%
13 SI SABES PARA QUE SIRVE TU TRABAJO	95%	5%	6 CUANDO NO -- HAY RUIDO ME SIENTO MAL	40%	70%
14 ME GUSTA MI SUELDO	95%	80%	20 EL STMA. DE FABRICACION ES PELIGROSO	50%	65%
15 CREO QUE MI SALARIO ES BUENO	95%	25%		RECOMPENSAS Y CASTIGOS	
				PRECUNTAS	
				PRIVADA	PUBLICA
17 EL JEFE ES JUSTO	80%	20%	7 SE CASTIGA - LLEGANDO TARDE	100%	100%
18 LA EMPRESA SE PREOCUPA POR MI	90%	10%	8 SE CASTIGA C/DESCUENTOS	0%	100%
			9 SE ME PREMIA LLEGANDO TEMPRANO	100%	0%
19 ME LLEVO BIEN CON MIS COMPAÑEROS.	95%	60%	10 SE RECOMPENSA CON DINERO	100%	0%

En esta Tabla se puede observar la división de tres aspectos: Personales, Laborales y de Re--compensas y Castigos, que integran en su totalidad el Cuestionario Aplicado; observándose los diferentes porcentajes que obtuvieron cada empresa.

SUJETOS	1 _s	2 _s	3 _s	4 _s	5 _s	6 _s	7 _s	8 _s	9 _s	10 _s	11 _s	12 _s	13 _s	14 _s	15 _s	16 _s	17 _s	18 _s	19 _s	20 _s
1	C	B	C	C	C	B	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
2	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
3	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
4	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
5	C	A	A	C	A	A	A	A	A	C	A	C	C	A	A	B	A	C	C	C
6	A	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	B	B	A	A	A	A
7	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
8	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
9	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
10	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
11	B	A	A	A	B	B	B	B	B	A	B	B	B	A	A	A	A	B	A	A
12	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A
13	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B
14	A	A	A	B	B	A	B	A	A	A	B	A	A	B	A	A	A	A	B	A
15	A	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A	A	B	B
16	B	B	B	B	B	B	B	C	B	B	C	C	B	B	C	B	B	B	B	B
17	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A
18	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B
19	B	A	B	A	B	B	A	A	B	B	A	B	A	A	B	B	A	B	B	B
20	B	B	B	B	B	A	A	B	B	A	B	B	B	A	A	A	B	A	B	B

PREGUNTAS

CUADRO DE RESPUESTAS POR SUJETO
AL CUESTIONARIO APLICADO A LA -
EMPRESA PUBLICA.

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s
1	B	A	C	C	B	B	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	B	C	C
2	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A
3	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
4	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A
5	A	B	A	A	A	B	A	A	A	B	C	A	A	A	A	A	B	A	A	A
6	B	B	B	B	A	B	B	A	A	B	B	B	A	A	A	A	C	B	B	A
7	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
8	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
9	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
10	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
11	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A	B	A
12	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	B
13	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A
14	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
15	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A
16	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	A	A	A	B	A	A	B
17	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	B
18	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A
19	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A
20	A	A	A	A	B	B	B	A	A	B	B	A	A	A	B	B	B	B	B	A

PREGUNTAS

CUADRO DE RESPUESTAS POR SUJETO AL
CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA
PRIVADA.

En el desarrollo de la fórmula de la calificación t de student encontramos los siguientes resultados:

GPO. I

1.- 31
 2.- 38
 3.- 22
 4.- 22
 5.- 37
 6.- 47
 7.- 20
 8.- 40
 9.- 40
 10.- 60
 11.- 37
 12.- 23
 13.- 39
 14.- 21
 15.- 38
 16.- 44
 17.- 36
 18.- 39
 19.- 39
 20.- 30
703

$\frac{703}{20} - 35.15$

GPO. I

1.- 961
 2.- 1444
 3.- 484
 4.- 484
 5.- 1369
 6.- 2209
 7.- 400
 8.- 1600
 9.- 1600
 10.- 3600
 11.- 1369
 12.- 529
 13.- 1521
 14.- 441
 15.- 1444
 16.- 1936
 17.- 1296
 18.- 1521
 19.- 1521
 20.- 900
26629

GPO. 2

1.- 26
 2.- 21
 3.- 21
 4.- 21
 5.- 47
 6.- 54
 7.- 20
 8.- 20
 9.- 20
 10.- 20
 11.- 30
 12.- 22
 13.- 21
 14.- 26
 15.- 25
 16.- 56
 17.- 24
 18.- 21
 19.- 28
 20.- 33
556

$\frac{556}{20} - 27.8$

GPO. 2

1.- 676
 2.- 441
 3.- 441
 4.- 441
 5.- 2209
 6.- 2916
 7.- 400
 8.- 400
 9.- 400
 10.- 400
 11.- 900
 12.- 484
 13.- 441
 14.- 676
 15.- 625
 16.- 3136
 17.- 576
 18.- 441
 19.- 784
 20.- 1089
17876

$$SC_1 = \sum X_1^2 - \frac{(X_1)^2}{n_1}$$

$$SC_1 = 26629 - \frac{(703)^2}{20} = 26629 - \frac{(494209)}{20} =$$

$$26629 - 24710.45 = 1,918.55$$

$$SC_2 = 17876 - \frac{(556)^2}{20} = 17876 - \frac{(309136)}{20} =$$

$$17876 - 15456.8 = 2,419.2$$

$$\bar{X}_1 = 35.15$$

$$n_1 = 20$$

$$SC_1 = 1918.55$$

$$\bar{X}_2 = 27.8$$

$$n_2 = 20$$

$$SC_2 = 2419.2$$

$$t = \frac{35.15 - 27.8}{\sqrt{\frac{1918.55 + 2419.2}{(20-1) + (20-1)} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{20} \right)}} = \frac{7.35}{\sqrt{\frac{4337.75}{(19)+(19)} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{20} \right)}}$$

$$t = \frac{7.35}{\sqrt{\frac{4337.75}{38} \left(\frac{2}{20} \right)}} = \frac{7.35}{\sqrt{(114.151) (2)}} = \frac{7.35}{\sqrt{228.30}}$$

$$t = 7.35 =$$

$$N = n_1 + n_2 = 20 + 20 = 40$$

$$gl = N - 2$$

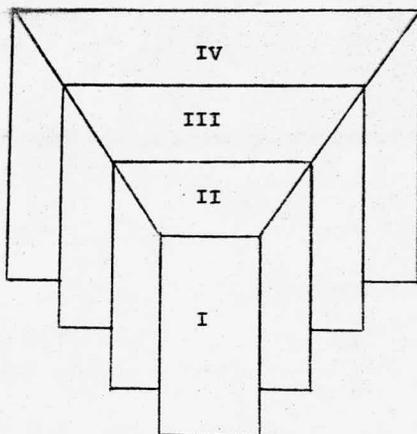
$$gl = 40 - 2 = 38$$

$$gl = 38$$

$$t = 15.10$$

$$P = 0.03$$

Después de haber encontrado la calificación t encontramos que la hipótesis de nulidad fue rechazada ya que se presentó una diferencia significativa entre los dos grupos y esta no se debió al azar, señalamos que "Si el valor t que se obtuviera presentaba una P de menos 0.05 nuestra hipótesis de nulidad sería rechazada", y por lo tanto nuestra hipótesis empírica se acepta.



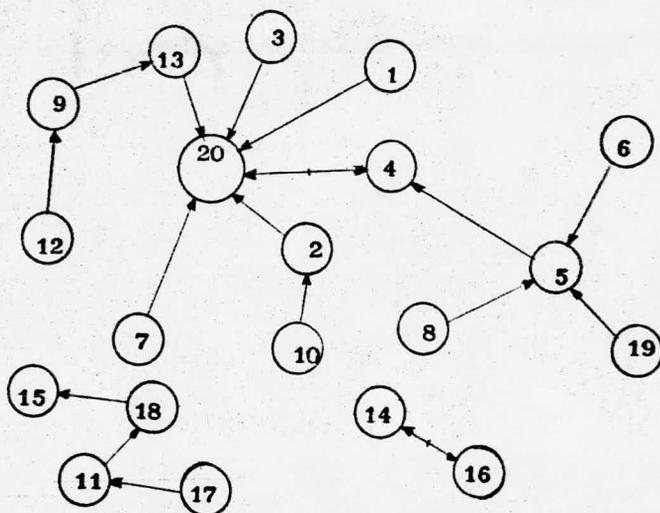
CLASIFICACION JERARQUICA	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5
I	20	14	20	17	16-14
II	5-4	16-11	10-4	7-14	19
III	1,2,3,6,7,8,9,10,11,12, 13,15,17,18,19	2	11,7,17,5,6,16,14, 12,9	14,20,12,13, 10,16,11	20,4,12
IV	14-16	1,3,4,5,6,7,8,9,10,12, 13,15,17,18,19,20	15,13,18,1,3,2,8,19	8,3,4,5,6,8,9,15, 18,19	1,2,3,5,6,7,8,9,10,11, 13,15,17,18

Los objetivos parciales del psicograma fueron:

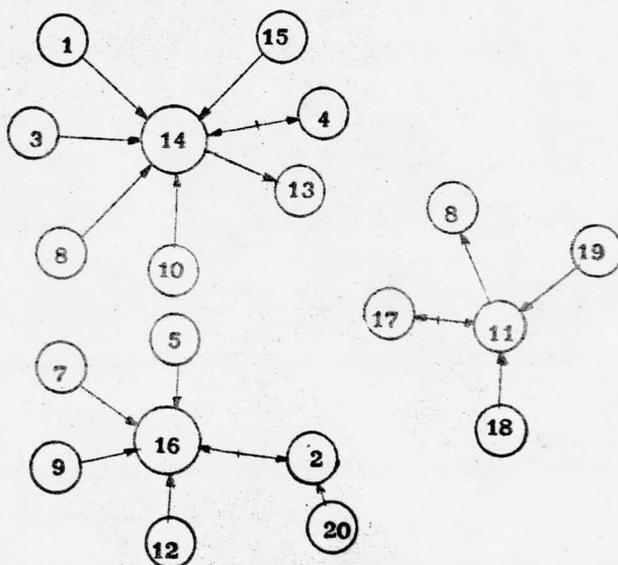
- 1.- Búsqueda de elementos humanos más aceptables en las relaciones de trabajo.
- 2.- Búsqueda de elementos humanos menos aceptables en las relaciones de trabajo.
- 3.- Búsqueda del representante legal más aceptable en el grupo laboral.
- 4.- Búsqueda del elemento humano más aceptable socialmente.
- 5.- Búsqueda del elemento humano menos aceptable socialmente.

Fig. No. I GRUPOS INFORMALES QUE SE DETECTARON EN LA EMPRESA PRIVADA.

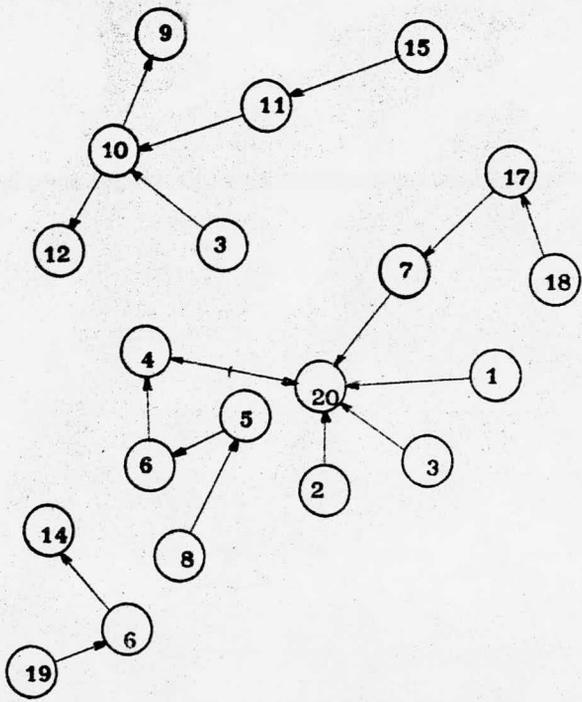
PREGUNTA I



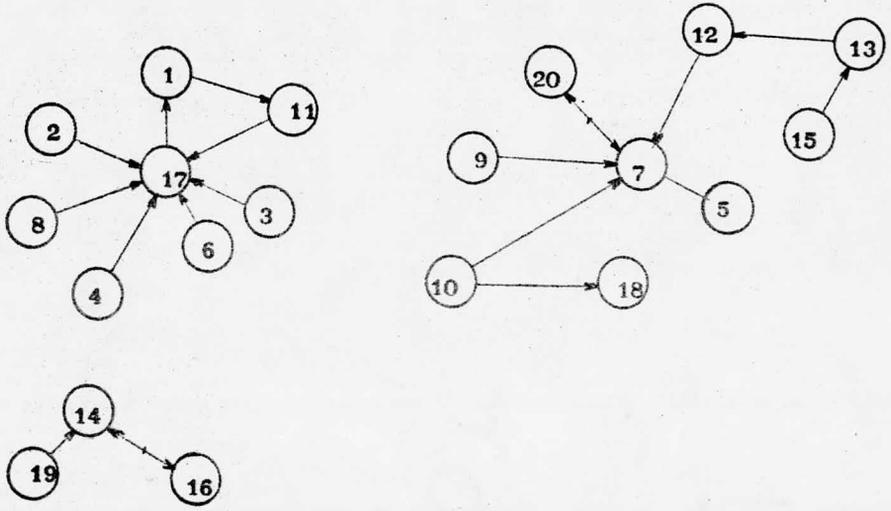
PREGUNTA 2



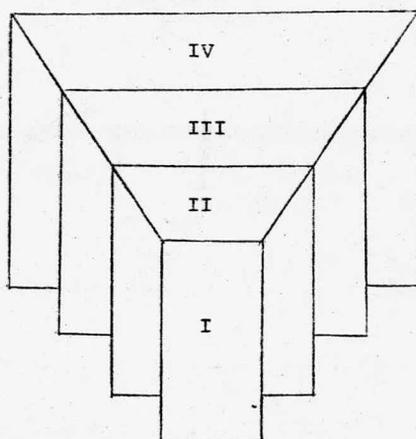
PREGUNTA 3



PREGUNTA 4



PSICOGRAMA



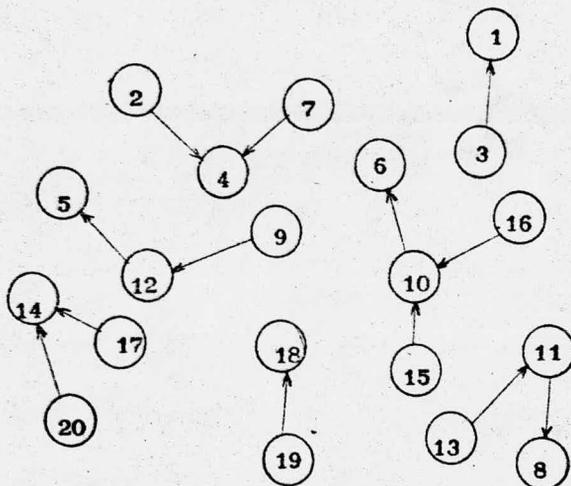
CLASIFICACION JERARQUICA	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5
I	4,10,14	12,11	8,1,5,18,6	2,7,9,13,15,16,17	3,19,20
II	1,14	11,6,12	7,9,18	19,3,2,4,5,8,10,13,15,17,19	16,20
III	7,3,5	18,10,15,8	2,9,10,14,17,12,16,20	3,4,11,13,19	1,5,3
IV	15,2,14,2,1,7	8,19,9,11	3,5,19	4,6,10,17,13,18,20	12,16

Los objetivos parciales del psicograma fueron;

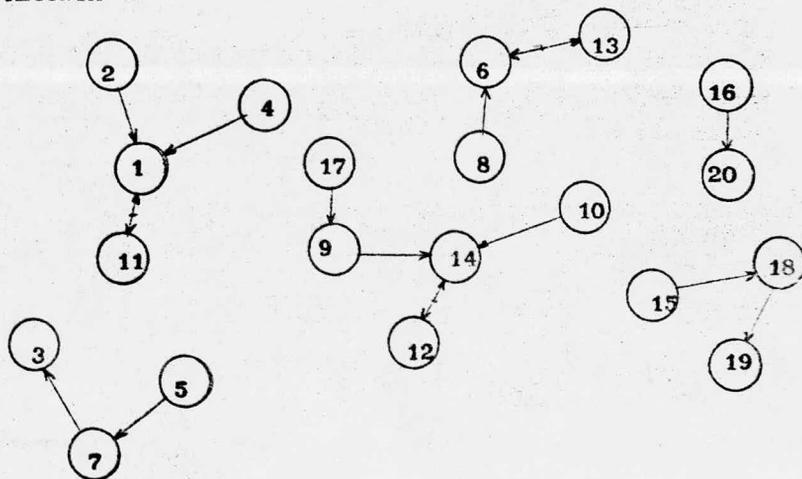
- 1.- Búsqueda de elementos humanos más aceptables en las relaciones de trabajo.
- 2.- Búsqueda de elementos humanos menos aceptables en las relaciones de trabajo
- 3.- Búsqueda del representante legal más aceptable en el grupo laboral.
- 4.- Búsqueda del elemento humano más aceptable socialmente.
- 5.- Búsqueda del elemento humano menos aceptable socialmente.

Fig. no. 2 GRUPOS INFORMALES QUE SE DETECTARON EN LA EMPRESA PUBLICA.

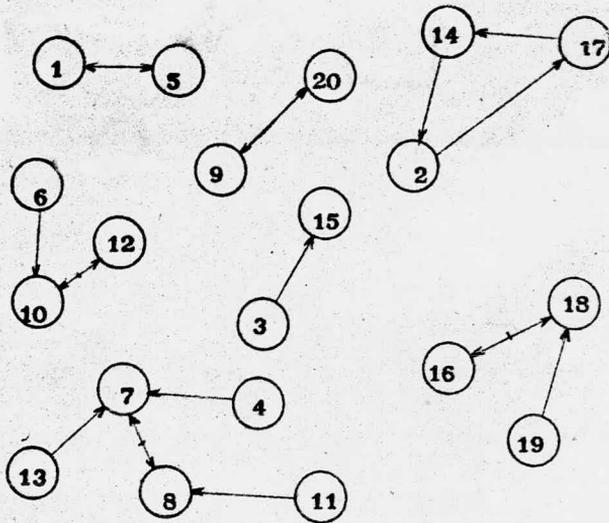
PREGUNTA 1



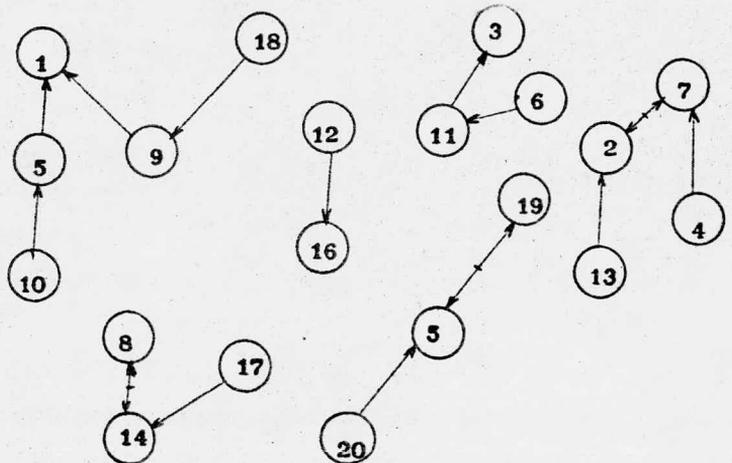
PREGUNTA 2



PREGUNTA 3



PREGUNTA 4



PREGUNTA 5

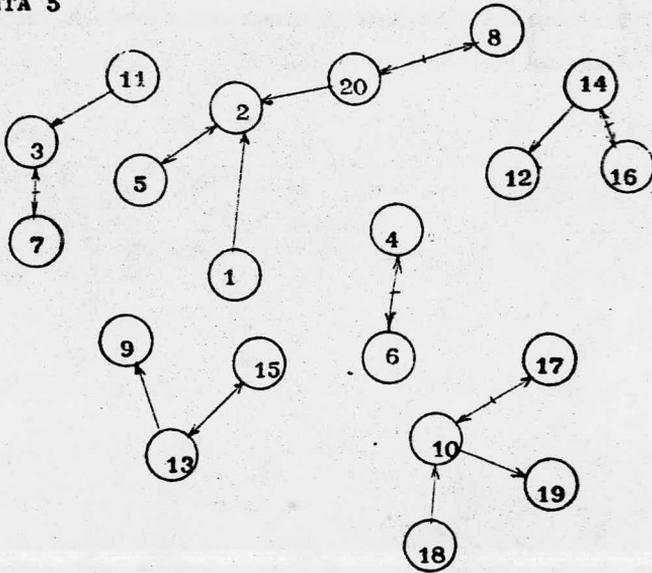


FIG. RELACION ANUAL DE FALTAS EN UNA EMPRESA PRIVADA.

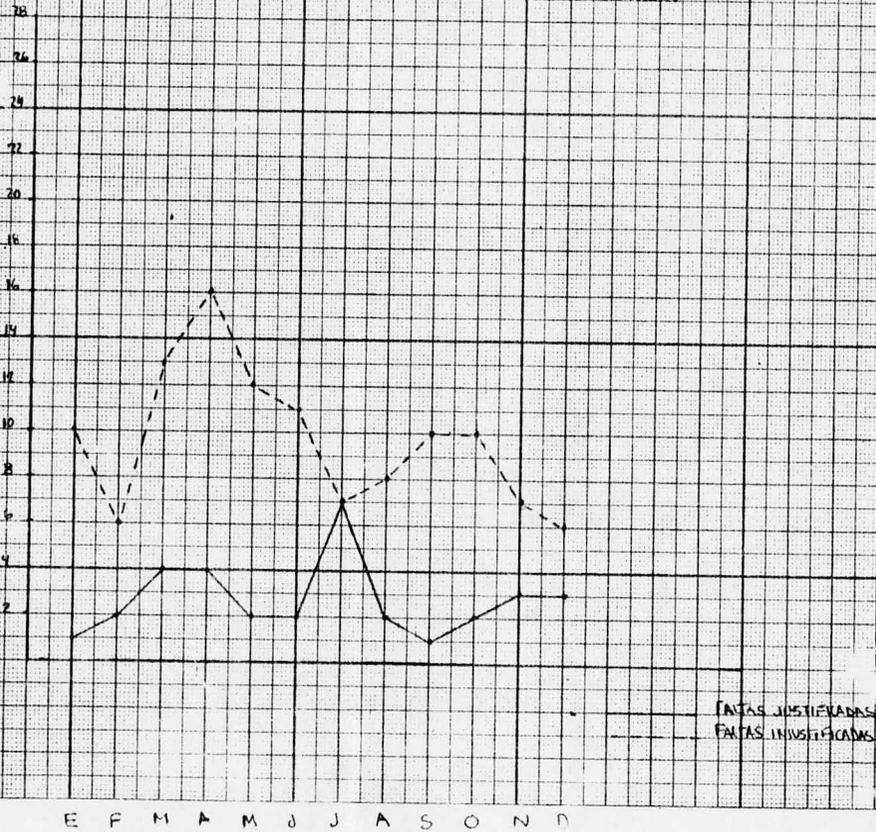
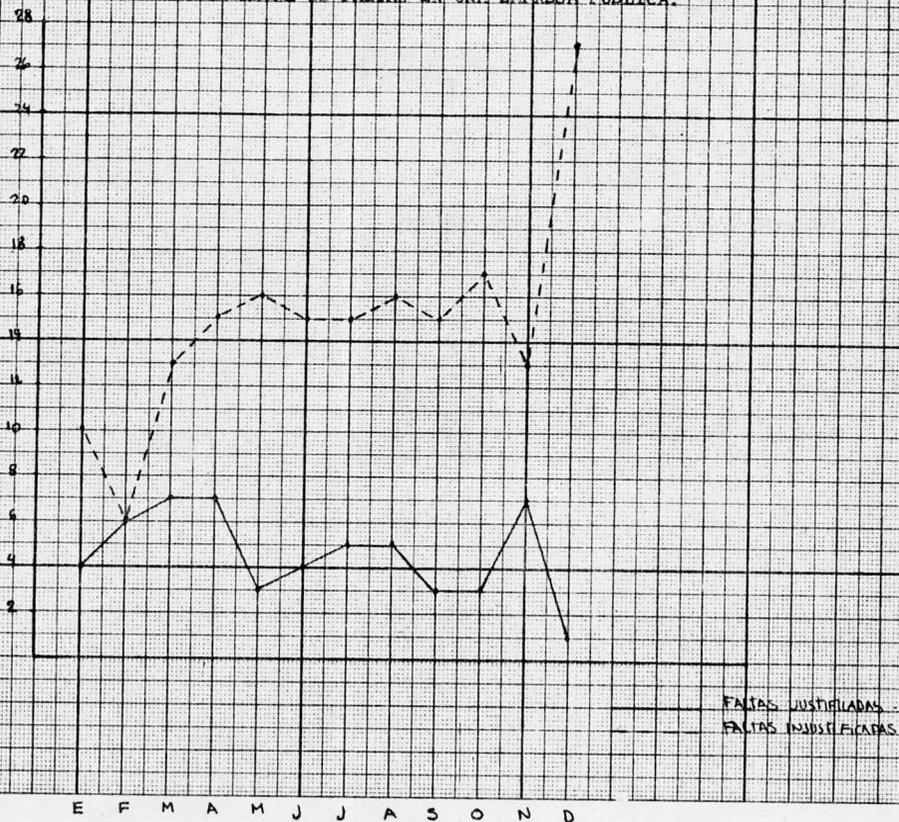


FIG. RELACION ANUAL DE FALTAS EN UNA EMPRESA PUBLICA.



FALTAS JUSTIFICADAS
FALTAS INJUSTIFICADAS

CONCLUSIONES.

En el análisis de los resultados obtenidos, encontramos que en el psicograma aplicado a ambas empresas se detectó lo siguiente:

Empresa privada.- En esta empresa se encontró - que la organización informal, era utilizada para fines de productividad. Al conocer las relaciones entre los trabajadores por medio del psicograma, se les agrupó de tal forma que cada individuo se sintiera unido al otro que perteneciera a su organización informal, logrando bloques de trabajo que más tarde se utilizarían - para programas de incentivos, los cuales consistían en aumentar la producción de tal forma que se rebasara a un porcentaje de toneladas de acero previamente establecido, lo cual tenía como recompensa un regalo sorpresa la mayoría de las veces, utilizando así mismo un sistema de remuneración por rendimiento.

La eficacia de este grupo se midió por su éxito para alcanzar sus metas fijadas y la forma en que lo logró. Esto fue posible tomando medidas que fomentaban las metas del grupo de trabajo en cuestión, es decir deteniendo las asignaciones de las tareas a nivel de grupo y llevando a cabo discusiones interactivas entre los

representantes de los trabajadores y la gerencia fue posible estos resultados, además, dando al grupo información sobre sus desempeños, así como otorgándoles recompensas o incentivos en forma monetaria, regalos sorpresa y menciones honoríficas se obtuvieron los resultados deseados.

Empresa Pública.- En esta empresa al aplicarse el psicograma se encontró que en los grupos de trabajo la interacción entre sus miembros era baja con un liderazgo débil. (vease Fig.No. 1.)

Es decir que se formaron grupos diversos pero sin una fusión, sin líder, camarillas antagónicas lo cual daba como resultado fricciones interpersonales. Su nivel de eficacia fue bajo, ya que sus miembros violaron con frecuencia las reglas de trabajo, se comunicaban lo menos posible con sus superiores y produjeron mucho menos de lo que son capaces de producir; es decir que limitaron su producción.

Por otra parte en esta empresa no se alentó la formación de grupos de trabajo, los que se formaban eran tolerados o destruidos para subrayar al máximo la eficacia individual.

Como consecuencia surgieron en cambio grupos hostiles a la dirección, los cuales brinda-

ron a sus miembros la sensación de autoestima y de seguridad que la organización formal no les brindó.

Las conclusiones de este estudio también se obtuvieron a partir de la aplicación del cuestionario ya mencionado anteriormente en el procedimiento.

Por medio de la tabla comparativa se pudo observar (vease Fig. A), que en la empresa pública se obtuvo un puntaje mayor en los aspectos personales que en la empresa privada; esto se debió a que en la empresa pública el 85% del personal justificó sus ausencias por motivos personales, unido a esto se encontró que a la mitad del personal no le agrada su trabajo ya que supone que existe favoritismo; otro factor es que no sabe cual es la finalidad de su tarea, considera también que su salario no es suficiente, que su jefe es arbitrario y que la empresa no tiene atención personal en sus trabajadores.

Por otra parte encontramos que en la empresa privada se detecta como significativo que un 70% de la población se ausenta por motivos personales y considera también que sí existe favoritismo en su empresa.

En lo que se refiere al ambiente laboral se

obtuvo lo siguiente:

Se indica que el estado ambiental físico en el cual se labora en la empresa pública no presenta tales condiciones de trabajo adecuadas para que en ellas se desarrolle a su máximo su finalidad.

En contraposición en la empresa privada encontramos que el ambiente laboral físico reúne para los trabajadores un 50% de las condiciones adecuadas requeridas para la realización de su meta productiva.

En lo referente al aspecto de las recompensas y los castigos, encontramos que en la empresa pública su sistema es sólo de castigo y anula toda posibilidad de recompensa.

En cambio, en la empresa privada su sistema es más de recompensa, utilizando así mismo el castigo como una opción cuando se presenta una respuesta no deseable.

SUGERENCIAS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES PREVENTIVOS DEL AUSENTISMO.

En toda empresa consideramos que el ausentismo es un síntoma que refleja el desajuste del personal con respecto a su medio laboral; por lo que a continuación expondremos algunos diseños que así como generales son objetivos para que sean tomados como índices de futuros estudios.

METODOS DE REPORTES

Este método consiste en otorgar al trabajador una forma gráfica con el nombre de "reporte".

En este "reporte" el trabajador expondrá la causa de su ausencia al trabajo. Con este método podemos llevar un record de ausencias en cada expediente del trabajador de tal manera que las faltas por enfermedad otorgadas por el Seguro Social o el ISSSTE según la empresa sean anexadas a cada expediente.

Esto servirá para ser tomado en determinado momento como una fuente legal indicadora de accidentes de trabajo que causan además de sufrimiento humano, la pérdida de la producción, ya que es todavía mayor la pérdida de tiempo ocasionada indirectamente por los accidentes, esto

significa que el tiempo perdido por los capataces y obreros en prestar auxilio será doblemente mayor que el del trabajador accidentado. Esto por lo tanto representa horas-hombre y horas-máquina que es preciso añadir al tiempo; tanto - representa horas-hombre y horas-máquina que es - preciso añadir al tiempo invertido para producir una cantidad determinada de bienes o servicios.

Entonces este reporte nos representa un - utensilio que nos indica las condiciones de trabajo que no reúnen seguridad y por lo tanto será llevado de inmediato a un estudio de métodos que reduzcan tales accidentes y por otro lado - este reporte nos indicará las causas de las faltas injustificadas, las cuales serán de vital - importancia para el psicólogo ya que esto arrojará datos del síntoma, en las cuales podremos encontrar fallas de nuestra organización que - irán desde la vida social de cada trabajador - fuera de su ambiente de trabajo hasta las fallas organizacionales dentro de éste.

LOCALIZACION DE GRUPOS INFORMALES.

Este es otro procedimiento el cual trata de prevenir el ausentismo. Primero definiremos lo - que es un grupo; según Shein grupo es "un sistema social compuesto por dos o más miembros que -

interactúan recíprocamente y que psicológicamente se perciben uno al otro y que se ven como "grupo".

Después de tener bien definido lo que es un grupo se procederá a la búsqueda del grupo informal dentro de la organización formal de trabajo; este se encontrará por medio de un sociograma (ver Fig. 1 y 2), ya localizados los miembros afines se procederá a la formación del grupo en el cual necesitaremos las siguientes características que se darán, por que estableceremos una meta común de trabajo, las cuales serán:

a) .- CONTROL.

El grado en que el grupo regula la conducta de sus miembros.

b) .- HEDONISMO.

Es el grado en que ser miembro del grupo va acompañado de un sentimiento general de agrado.

c) .- COHESION.

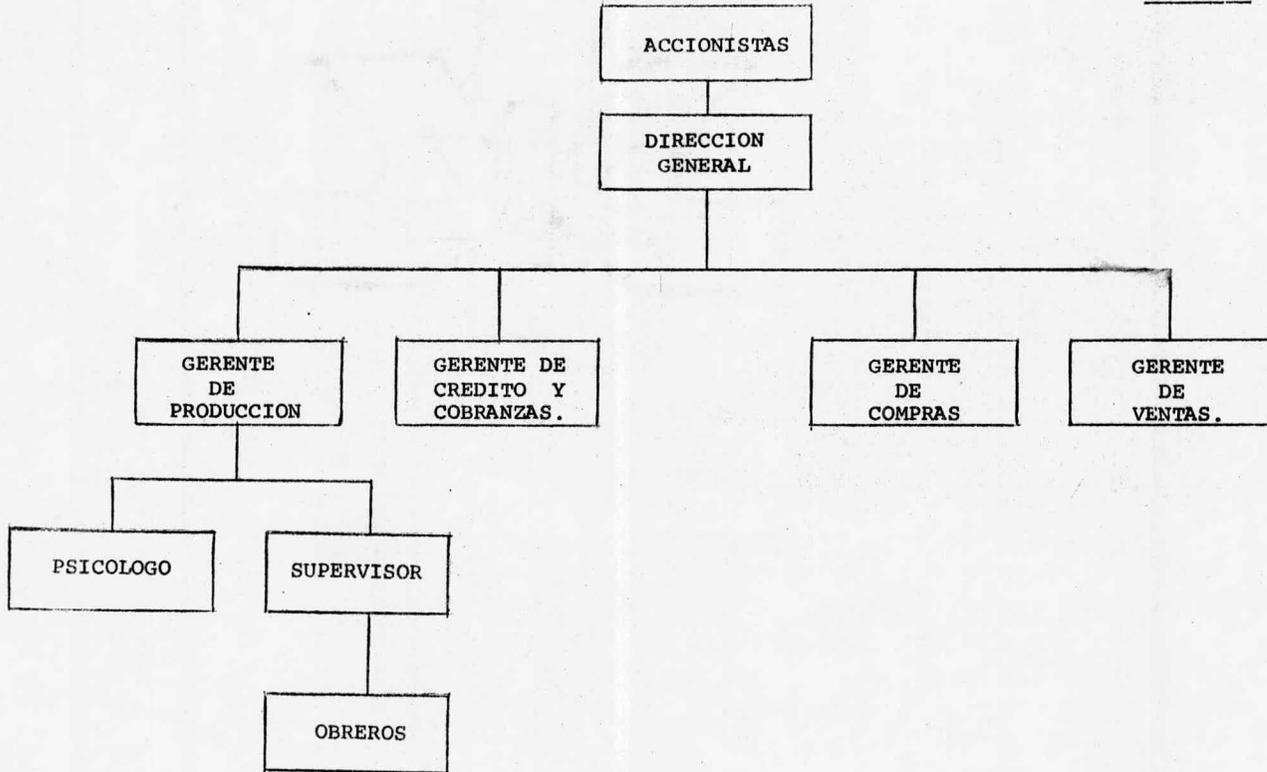
Es el grado en que un grupo funciona como unidad.

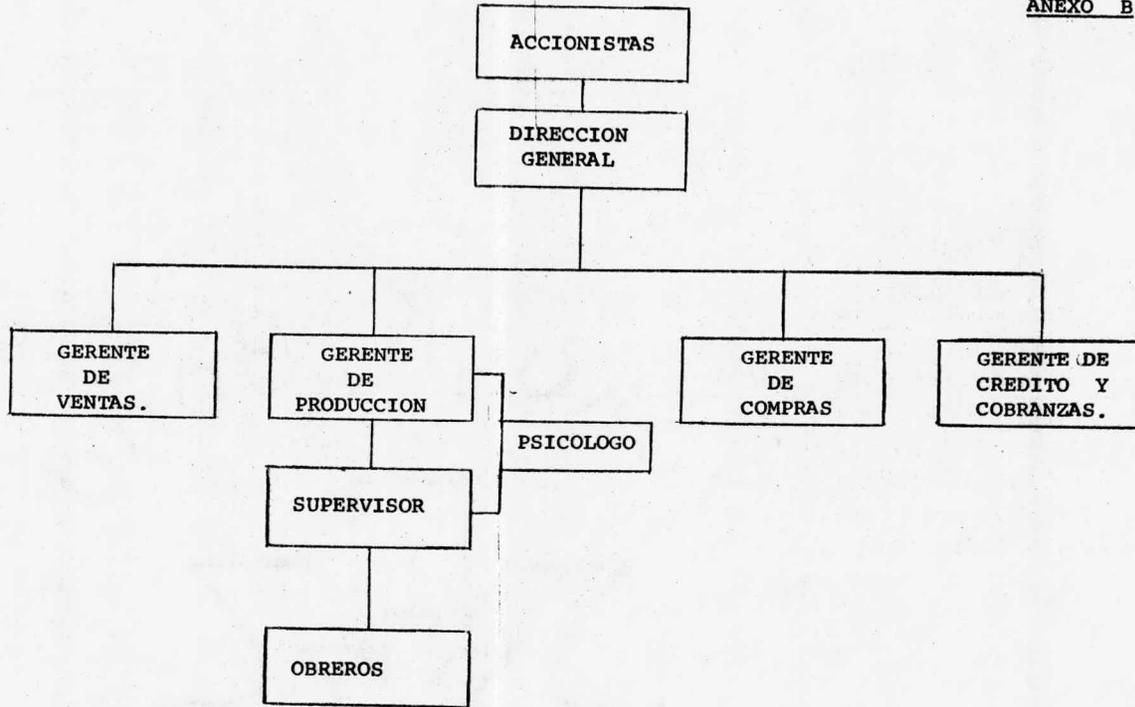
El considerar que se localice el grupo informal es facilitar en tiempo la unión de los

miembros, para la realización eficaz de las metas de producción, ya que un grupo formal se convierte con frecuencia en un grupo psicológico que se convertirá en una fuente de energía al servicio de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, tomando como hecho que hemos localizado y estructurado nuestro grupo formal de trabajo mediante un grupo informal, podríamos afirmar que no hallamos falta de integración social, la cual nos acarrearía un efecto negativo sobre las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo los cuales estarían correlacionados con índices elevados de retardos y faltas.

ANEXOS





EMPRESA PRIVADA

CUADRO ACUMULATIVO DE FALTAS POR SUJETO EN LA EMPRESA PUBLICA EN
UN PERIODO DE DOCE MESES.

N O M B R E	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FALTAS JUSTIF	FALTAS INJUSTIF
1 EVARISTO GONZALEZ	1	①	0	0	2	1	0	①	1	0	0	1	2	6
2 IGNACIO LOPEZ	1	0	2	①	0	0	①	2	0	1	①	1	3	7
3 VICENTE SANCHEZ	②	1	0	1	1	0	1	0	2	2	1	0	2	9
4 FRANCISCO SANTOS	1	0	0	1	0	2	1	①	0	1	0	2	1	8
5 MIGUEL GOMEZ	0	0	①	0	0	1	②	1	0	2	1	2	3	7
6 EMILIO RODRIGUEZ	1	①	①	1	2	1	1	0	0	1	①	2	3	9
7 HECTOR MARMOLEJO	0	1	1	0	1	2	0	0	①	2	0	0	1	7
8 FERNANDO ARROYO	0	0	①	0	0	2	0	①	1	①	0	2	3	5
9 ANTONIO CRUZ	1	②	1	0	2	①	1	1	0	2	1	1	3	10
10 RICARDO ASCENCIO	1	0	0	①	0	0	2	①	0	0	0	2	2	5
11 SALVADOR AVILA	0	1	2	2	①	1	0	2	①	0	0	2	2	10
12 JUAN A. AYALA	2	1	②	1	2	①	1	1	2	0	②	1	5	11
13 MANUEL MORALES	0	0	0	2	0	1	2	①	0	0	2	1	1	8
14 ANTONIO BARRAGAN	0	1	①	0	②	1	0	3	1	0	0	2	3	8
15 RAUL RUIZ	1	0	3	①	0	0	②	1	1	①	0	1	4	7
16 JOSE L. BENITEZ	0	0	0	2	1	①	1	2	0	3	①	2	2	11
17 MARIO PEÑA	①	0	1	①	2	0	0	1	3	①	2	2	3	11
18 ALFONSO CABRERA	0	0	①	3	1	2	2	1	①	0	3	①	3	12
19 RUBEN MEDINA	1	②	2	2	1	①	1	0	2	1	3	1	3	14
20 RAFAEL TENORIO	①	1	1	③	1	1	2	1	2	2	②	2	6	13
FALTAS ACUMULADAS:	14	12	20	22	19	19	20	21	18	20	20	28	55	178

ANEXO E.

CUADRO ACUMULATIVO DE FALTAS POR SUJETO EN LA EMPRESA PRIVADA EN UN PERIODO DE DOCE MESES.

N O M B R E	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	FALTAS JUSTIF.	FALTAS INJUSTIF.
1 MIGUEL HERNANDEZ	0	0	①	0	1	1	0	0	①	0	2	1	2	5
2 FELIPE ROSAS	1	0	1	0	0	0	②	1	0	1	0	0	2	4
3 LUIS MARTINEZ	0	0	①	0	0	2	0	0	1	0	1	0	1	4
4 RAMON BOJORQUEZ	1	①	0	2	1	0	0	①	2	0	0	1	2	7
5 ENRIQUE SANCHEZ	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	①	0	1	4
6 MARIO SANCHEZ	0	0	2	1	0	1	2	0	0	①	0	1	1	7
7 ALEJANDRO INIGUEZ	①	1	0	2	①	0	1	0	2	0	1	0	2	7
8 MARGARITO MARTINEZ	2	0	1	0	2	0	0	①	0	1	0	0	1	6
9 RAFAEL CISNEROS	0	0	2	①	0	1	0	2	0	①	0	①	3	5
10 FCO. JAVIER CAMPOS	1	①	0	2	1	0	②	0	1	0	0	1	3	6
11 JESUS HERRERA	1	0	1	1	0	①	0	1	0	2	0	0	1	6
12 HELADIO CORDERO	0	2	①	0	1	1	0	0	2	0	①	0	2	6
13 AGUSTIN RODRIGUEZ	2	0	1	2	1	0	①	0	0	1	2	0	1	9
14 JOSE LUIS ACEVES	0	1	2	0	1	1	0	1	0	0	0	①	1	6
15 RODOLFO FLORES	0	0	0	2	0	①	0	2	0	0	①	0	2	4
16 EFRAIN GARCIA	1	0	1	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0	7
17 LORENZO HERNANDEZ	1	0	1	②	1	0	2	0	0	1	0	1	2	7
18 JESUS GARCIA	0	1	1	0	0	2	①	1	0	0	1	0	1	6
19 AURELIANO ESPINOZA	0	0	0	2	①	0	①	0	0	2	0	1	2	5
20 JAVIER CHAVEZ	0	0	1	①	①	0	1	0	0	2	0	①	3	4
FALTAS ACUMULADAS:	10	8	17	20	14	13	14	10	11	12	10	9	33	115

ANEXO No. I

CUESTIONARIO DE ACTITUD.

Instrucciones:

Preferimos que por ningún motivo ponga usted su nombre, firma, ni ningún otro dato que pueda identificarlo, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza.

I.- Porque faltas?

- a) Por accidentes de trabajo. 2
- b) Por enfermedad. 3
- c) Por motivos personales. 1

2.- Crees que donde trabajas hay buena iluminación?

- a) Si.
- b) No.

3.- Si no hay buena iluminación, sientes que tienes que forzar la vista?

- a) Si.
- b) No.

4.- Donde trabajas hay mucho ruido?

- a) Si
- b) No.

- 5.- Cuando terminas de trabajar como te sientes?
- a) Ligeramente cansado.
 - b) No estoy cansado.
 - c) Estoy muy cansado.
- 6.- Si tu lugar de trabajo es ruidoso como te sientes cuando ya no hay ruido?
- a) Me duele la cabeza.
 - b) Me siento un poco sordo.
 - c) Me siento como siempre.
- 7.- Si llegas tarde se te castiga?
- a) Sí.
 - b) No.
- 8.- Si tu respuesta a la pregunta No. 7 fue si, explica como se te castiga.
- a) Con descuentos.
 - b) Con días sin trabajar.
- 9.- Si llegas temprano se te premia?
- a) Si.
 - b) No.
- 10.- Si se te premia por llegar temprano, explica cual es el premio?
- a) Monetario
 - b) Reconocimiento social.

c) Ninguna de las anteriores.

11.- Te gusta tu trabajo ?

a) Si.

b) No.

12.- Crees que existe favoritismo por alguien -
en especial?

a) Si.

b) No.

13.- Sabes para que sirve tu trabajo?

a) Si.

b) No.

14.- Que es lo que te gusta de tu trabajo?

a) Mi sueldo.

b) El ambiente de trabajo.

15.- Crees que tu salario es bueno?

a) Si.

b) No.

16.- Qué es lo que más te desagrada de tu trabajo?

a) Los castigos.

b) El ruido.

c) La forma en que se te ordena.

17.- Es tu jefe justo?

- a) Si
- b) No.

18.- Sientes que la empresa se preocupa por ti?

- a) Si
- b) No

19.- Te llevas bien con tus compañeros de traba
jo?

- a) Si.
- b) No.

20.- Cuando hay accidentes en tu trabajo son dede
bido a?

- a) Descuido por parte mía o de algún compa-
ñero.
- b) El sistema de fabricación es peligroso.

BIBLIOGRAFIA.

- 1) Psicología de la Conducta Industrial.
C. Smith & Wakeley, Ed. Trillas 1977.
- 2) Introducción a las Técnicas de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.
- 3) La Psicología Social en la Industria.
J. A. C. Brown, Ed. Fondo de Cultura Económica 1970.
- 4) Psicología Industrial.
Marvin D. Dunnette & Wayne K. Kirchner, Ed. Trillas 1973.
- 5) Introducción a la Psicología.
E. R. Hilgard, Ed. Morata, Madrid 1966.
- 6) Psicología de la Organización.
E. H. Shein, Ed. Prentice-Hall Internacional 1972.
- 7) Psicología Industrial.
Joseph Tiffin & Ernest J. McCormick, Ed. Diana 1970.
- 8) Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas.
Fremont. E. Kast & James E. Rosenzweig.
Ed. Mc Graw-Hill 1981.

- 9) El Aspecto Humano en las Empresas.
Duglas McGregor.
- 10) Psicología Industrial y Organizacional. Sus elementos esenciales. William C. Howell, Ed. El Manual Moderno, S.A. 1979.
- 11) Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Edwin A. Fleishman & Alan R. Bass, - Ed. Trillas, S.A. 1979
- 12.- Administración de Personal. Relaciones Humanas. Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa, S. A. 1979.
- 13.- Psicología Experimental. Enfoque Metodológico. F. J. McGuigan, Ed. Trillas, S.A. - 1976.
- 14.- Psicología Social.
Aroldo Rodríguez, Ed. Trillas, S.A. 1977.
- 15.- Introducción a la Estadística Aplicada a las Ciencias de la Conducta.
K. Young & Donald J. Veldman, Ed. Trillas, S.A. 1981.
- 16.- Psicología de la Organización Laboral.
Arnold S. Tannenbaum, Ed. C.E.C.S.A. México 1970.