

153
29j.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LOS ESTIMULOS ECONOMICOS Y LA
MODIFICACION DE LA REGLA
IMPUNTUALIDAD**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ARACELI RIVERA ORIA

Aesor: Mtro. Alvaro Jiménez Osorio

México, D. F.

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.

DEDICO ESTE TRABAJO A LA MEMORIA DE JOSEFINA ORIA BERNABE, UNA
PERSONA ADMIRABLE, COMPANERA Y AMIGA MI MADRE.

ARACELI

A G R A D E S C O

A MI DIRECTOR DE TESIS MTRO. ALVARO JIMENEZ OSORIO SU INVALUABLE APOYO Y RESPALDO PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

A NORA REYES CACERES POR SER AMIGA Y APORTAR CORRECCIONES DE ESTILO.

AL H. JURADO:

MTRO. JAIME GRADOS ESPINOZA.

MTRA. ELDA LUISA SANCHEZ FERNANDEZ.

MTRA. MARIA DEL CARMEN GERARDO PEREZ.

LIC. MARIA ELENA ORTIZ SALINAS.

POR SUS CONSEJOS Y OBSERVACIONES PARA EL PRESENTE TRABAJO.

A R A C E L I

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A M I A B U E L O

M I S H E R M A N O S

C A R L O S

M I S S O B R I N O S

A R A C E L I

MOTIVACION EN LA INDUSTRIA

I N D I C E

PAGINA.

I N T R O D U C C I O N	1 - 3
CAPITULO I - ANTECEDENTES.	
1.1. MOTIVACION EN LA INDUSTRIA	4 - 12
1.2. REGLAS Y CONTINGENCIAS	13 - 25
1.3. IMPUNTUALIDAD	26 - 34
1.4. PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO	35 - 44
1.5. ESTIMULOS (Incentivos económicos)	45 - 64
R E S U M E N	
	65 - 69
CAPITULO II - METODOLOGIA.	
OBJETIVO	70
SUJETO	70
MATERIALES	70
ESCENARIO	71
PROCEDIMIENTO	71 - 74
CAPITULO III - CONCLUSIONES.	
RESULTADOS	75 - 79
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	80
ANEXOS	81 - 88
BIBLIOGRAFIA	89 - 92

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

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

En la actualidad uno de los problemas existentes en las empresas es el mal manejo y uso del tiempo; que se traduce en retardos e impuntualidad y, por tanto en perdidas económicas para las mismas. Las personas podrian dedicar la parte de tiempo que desperdician en actividades que redituaran beneficios a la organización para la cual trabajan. El tiempo de los empleados es dinero de la empresa, si este tiempo no está bien empleado, el empresario estará derrochando su dinero: "El tiempo mal gastado es dinero mal empleado".

Todos nuestros actos dentro de una empresa acontecen en un periodo de tiempo. Este periodo para realizar actividades debe estar controlado por algún tipo de proceso productivo con el fin de que los recursos humanos, materiales y técnicos presenten el más alto nivel de rendimiento, dando como resultado mayores utilidades para la empresa.

Todas nuestras conductas están controladas por contingencias, éstas no sólo moldean la conducta sino que alteran su probabilidad. Las contingencias existen antes de que las reglas sean formuladas. La conducta que es moldeada por las contingencias no muestra ningún conocimiento de las reglas. Cuando comenzamos a hablar lo hacemos sin conocer las reglas gramaticales, pero mediante contingencias, la sociedad nos proporciona los

limites y los alcances de lo que decimos y así surgen las reglas. Una persona puede manifestar la conducta de Impuntualidad sin discriminar situaciones, manifestando un comportamiento que no esta de acuerdo a las contingencias presentes, su comportamiento impuntual se mantiene por un arreglo de contingencias auto impuestas; a esta conducta se le identifica como controlada por reglas, y se observa cuando nosotros mismos determinamos nuestro ritmo de ejecución, y esta ejecución es independiente de las circunstancias que nos rodean.

Cuando la Impuntualidad parece estar controlada por una regla, es necesario que ésta se modifique con el propósito de conseguir beneficios no sólo para la organización, sino también para el mejor y/o mayor aprovechamiento y distribución del tiempo del sujeto que la adopta. De aquí el interés de observar si un programa de reforzamiento, a base de estímulos económicos, modifica la conducta de " Impuntualidad " adoptada como regla por algún individuo.

La Psicología del trabajo siempre ha tenido interés por encontrar la forma de modificar el comportamiento humano en el ámbito laboral, con el fin de que el elemento humano manifieste aquellos comportamientos que son favorables para la Organización.

En el presente trabajo se abordarán los tópicos de motivación en la industria, reglas, contingencias, programas de reforzamiento, tipos de reforzadores y la conducta a modificar "Impuntualidad".

C A P I T U L O I

A N T E C E D E N T E S

MOTIVACION EN LA INDUSTRIA

A menudo se dice que toda conducta está motivada y sirve a las necesidades del organismo. La motivación es el instrumento que induce la conducta de un individuo y lo que satisface las necesidades es el reforzamiento.

CONCEPTO DE MOTIVACION

"Desde el punto de vista de la escuela Asociacionista, Estímulo - Respuesta, la Motivación se refiere a las causas principales o a las fuerzas instigadoras de la conducta. Los asociacionistas tienden a considerar al hombre como una intrincada maquina". (1)

"Para un psicólogo E-R se supone que toda motivación se deriva directamente de impulsos orgánicos, emociones básicas o de una tendencia a responder, establecida por anteriores condicionamientos de los impulsos y emociones. Los impulsos orgánicos como el hambre, la sed, las necesidades sexuales y las emociones como el miedo, la ira, el amor, hipotéticamente producen conductas que son al mismo tiempo previsibles e irresistibles. Los impulsos y las emociones forman parte del organismo, que no puede hacer nada para resistirlos. Para un psicólogo E-R toda conducta gobernada por los estímulos, ya sean del interior o del exterior del organismo". (2)

(1) Bigge M.L. y Hunt M.P.: Bases Psicológicas de la Educación. Ed. Trillas. pág. 394.

(2) Ibid, pág. 395.

"Los de la teoría E-R, conceden que la persona reacciona a menudo selectivamente a uno o a un pequeño grupo de estímulos en un momento dado. Una persona selecciona una respuesta en vez de otra por la particular combinación de condicionamientos anteriores y por los actuales impulsos y estímulos psicológicos que están operando en el momento de percepción". (3)

"Dentro del marco de referencia del campo de la Gestalt, la conducta es una función de la situación total, esto es, la persona que interactúa dentro de un campo de fuerzas psicológicas que incluyen recuerdos, las anticipaciones, los objetivos y las interpretaciones, de los pertinentes objetos y sucesos físicos. Por consiguiente, la motivación no puede ser definida simplemente como un impulso que entra en acción disparado por un estímulo. Más bien, la motivación surge de una dinámica situación psicológica, caracterizada por el deseo de una persona de hacer algo". (4)

Un psicólogo del campo Gestalt considera la motivación como un producto de desequilibrio dentro de un espacio vital. El espacio vital contiene metas y a menudo barreras para la realización de estas metas. Una meta puede ser positiva o negativa, algo que se quiere lograr o algo que se quiere evitar. Cuando una barrera,

(3) Ibid, pág. 395.

(4) Ibid, pág. 396.

esto es un obstáculo se interpone directamente en el camino de la realización de una meta, física o psicológica, la persona sufre una tensión, intenta remediárla salvando o evitando las barreras. La tendencia a librar la tensión, prosiguiendo hacia la meta incluyendo la superación de las barreras que se presentan en la ruta, es la motivación".(5)

"Los asociacionistas y los psicólogos del campo de la Gestalt mantienen conceptos opuestos y aparentemente incompatibles sobre la naturaleza de la motivación. Estas diferencias se remontan a los conceptos contrarios que sostienen las dos escuelas de pensamiento con respecto a la naturaleza humana básica. Si se considera al hombre desde un punto de vista mecanicista se preferirá una teoría de motivación compatible con ésta opinión, si se le considera un individuo deliberado, reflexivo y creador, tendrá una teoría de motivación muy distinta". (6)

(5) Ibid.pág. 397.

(6) Ibid.pág. 398.

EL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA

Para el análisis experimental, la conducta de los individuos en las organizaciones es una función de sus consecuencias, de aquí que sea de particular importancia definir la conducta. A. Jiménez (1976) considera la conducta como toda manifestación total del organismo susceptible de ser observada y medida. Para su estudio la divide en unidades a las que llama respuesta. La conducta de los individuos parece fluir en una corriente sin principio o fin definidos, pero al estudiar ésta en las organizaciones, se hace necesario discriminar, en forma precisa, lo que se considera respuesta. Esta es la manifestación conductual que da inicio al presentarse un estímulo discriminativo que lo antecede, denominado " antecedente ". La conducta y, posteriormente las consecuencias o consecuente.

Al relacionar el estímulo discriminativo, la conducta y el consecuente, nos referimos a tres términos fundamentales:

Primer término: Ocurre en el ambiente e indica el momento para que se manifieste la conducta.

Segundo término: Ocurre en el organismo y es cualquier comportamiento susceptible de ser observado y medido que se relaciona de manera funcional con el estímulo discriminativo.

Tercer término: Se da nuevamente en el ambiente y se presenta en forma de acontecimiento originado por la conducta.

En el apartado 1.2. citamos la definición de B.F. Skinner que nos permitirá entender la forma de interactuar estos tres cambios anteriormente expuestos dando como resultado las " contingencias de reforzamiento " que son el origen de la adopción de una regla.

La conducta generada por el conjunto de términos antes definidos, puede explicarse sin apelar a estados o procesos internos hipotéticos. Un estímulo ya no es únicamente el inicio o la terminación evidente de un intercambio de energía, es cualquier parte de la ocasión en que una respuesta es emitida y reforzada.

Cuando un estímulo cualquiera está perfectamente correlacionado con el reforzamiento, la conducta que está bajo su control es reforzada al máximo.

En la organización se llevan a cabo diferentes acciones que se utilizan como estímulos, con el fin de incrementar y/o mantener una conducta acorde al desempeño de una labor. Asimismo, existen sucesos que pueden provocar que las conductas consideradas indeseables disminuyan en su presentación.

Los sucesos al relacionarse de manera funcional con la conducta dan como resultado:

- 1.- Estímulos Discriminativos: en cuya presencia es más probable la manifestación de una conducta definida debido a la relación con experiencias reforzantes.

Algunos ejemplos de estímulos discriminativos pueden ser: Visuales (anuncios en carteles, escritos, señales, luces de colores, etc.).

2.- Estímulos positivos que al aplicarse a alguna respuesta afectan su frecuencia.

Los sucesos que pueden fungir como reforzadores positivos, son diversos, sólo que la eficiencia para cada sujeto, se debe probar. Es decir, que al administrarse en forma contingente a alguna conducta, la emisión de ésta se incrementa. Podemos identificar los reforzadores de la siguiente manera:

a) - Al analizar la historia del reforzamiento, esto es, llevar a cabo un "Análisis funcional" a través de registros, en donde se identifiquen los antecedentes, conductas y consecuencias.

b) - Al obtener la auto información de reforzadores. Consiste en la aplicación de cuestionarios al sujeto, en relación con los eventos disponibles en la organización que puedan interesarle.

c) - Si identificamos, por medio de ensayo y error, al aplicar en forma contingente los eventos disponibles, observamos que sucesos funcionan como reforzadores.

A continuación se enlistan ejemplos de sucesos que se pueden utilizar y que resultan, en ocasiones, reforzadores en potencia:

Posibles reforzadores sociales:

- Reconocimiento público
- Cartas de felicitación
- Palabras de felicitación
- Palmadas en la espalda

Posibles reforzadores económicos:

- Gratificaciones económicas especiales (INCENTIVOS)

En el caso de los reforzadores económicos se da el dinero en efectivo o cheque; pero cuando hablamos de posibles reforzadores de prestación nos referimos a :

- Vales de despensa (tienda cheque)
- Préstamos como Fonacot, Infonavit, etc.
- Becas
- Despensas
- Descuentos en viajes

- Ascensos
- Cambios de unidad o departamento
- Asistencia a cursos o conferencias
- Revisión de cargas de trabajo
- Boletines de información periódica sobre cambios o logros de la institución.

Ninguna explicación del intercambio entre el organismo y el medio será completa hasta que incluya la acción del medio sobre el organismo después de que se ha emitido una respuesta.

El control práctico de la conducta es ya algo común en el laboratorio operante, en el que la conducta a menudo se manufactura según las especificaciones y se cambia casi a voluntad; por ejemplo: si nos importa la atención visual establecemos contingencias que garanticen que un organismo mirará un estímulo en un momento dado; si nos interesa la emoción generamos una línea base estándar contra la cual sea probable ver efectos específicos; si nos interesan problemas de obesidad disponemos contingencias especiales en las cuales un organismo sea sobrealimentado; si nos interesa el sueño

disponemos contingencias especiales en las cuales un organismo se mantenga despierto durante un tiempo y al término de éste, dormirá en forma inmediata; si nos importa el sistema nervioso, se establecen patrones de conducta estándar que se ven alterados por lesiones o por algún tipo de estimulación central.

Desde luego que lo anterior sólo se logra al someter a un tipo de conducta a un programa de contingencias que modificarán la presentación de la conducta. Por tanto, el siguiente punto a desarrollar es el de contingencias de reforzamiento que dan como resultado las reglas.

REGLAS Y CONTINGENCIAS

REGLAS Y CONTINGENCIAS

Durante el desarrollo de un trabajo se está interactuando con objetos y estímulos como son: el jefe, el sueldo, los incentivos y los compañeros, en forma directa. Es directa debido a que los sujetos y objetos que afectan nuestro comportamiento están física y contingentemente presentes en el mismo escenario.

Para entender lo que son las contingencias, es necesario analizar la propuesta de B.F Skinner (1979) la cual formula la interacción que existe entre un organismo y su medio, misma que consta de tres elementos:

- a) - La ocasión en la que ocurre la respuesta
- b) - La propia respuesta, y
- c) - Las consecuencias reforzantes

Las interrelaciones que se establecen entre estos tres elementos dan como resultado las "contingencias de reforzamiento".

La interacción de tipo indirecto se presenta cuando se está emitiendo un comportamiento cuyo reforzamiento se encuentra demorado, o cuando el comportamiento se mantiene por un arreglo de contingencias autoimpuestas. A esta conducta se le identifica como controlada por reglas, y se observa cuando nosotros mismos determinamos nuestro ritmo de ejecución y las consecuencias que serán administradas o que administraremos nosotros

mismos. Conductas como honestidad, cooperación, socialización, competencia y responsabilidad pertenecen a este tipo de interacción. (A. Jiménez; 1979).

La regla y la contingencia son cosas diferentes; no son un enunciado general y uno específico de la misma cosa". "la diferencia entre la conducta que sigue la regla y la que es moldeada por la contingencia es evidente cuando las instancias son muy claramente de la una o de la otra... La conducta de un jardinero de béisbol que atrapa una pelota en el aire tiene ciertas semejanzas con la conducta de un comandante de un barco que toma parte en la recuperación de un satélite que regresa. Ambos se mueven sobre una superficie en una dirección y con una velocidad diseñada para ponerlos, si es posible, bajo el objeto que cae, en el momento en que este alcanza la superficie. Ambos responden a la estimulación reciente proveniente de la posición, la dirección y la velocidad del objeto, y ambos toman en cuenta los efectos de la gravedad y la fricción. Sin embargo, la conducta de un jugador de base ball ha sido casi enteramente por las contingencias de reforzamiento, mientras que el comandante simplemente está obedeciendo reglas derivadas de la información disponible y de situaciones análogas. Conforme se atrapen más satélites, es concebible que en un comandante experimentado, bajo la influencia de recuperaciones satisfactorias e insatisfactorias, pueda prescindir de las

reglas así derivadas o apartarse de ellas. Sin embargo, por el momento falta la historia de reforzamiento necesaria, y los dos casos son muy diferentes. (7).

"La diferencia entre la conducta de seguir la regla y la moldeada por la contingencia puede observarse cuando uno pasa de una a otra al "descubrir la verdad" de una regla. Un hombre puede haber evitado posponer el trabajo necesario durante años ya fuera por que se le enseñó que No Dejes para mañana lo que puedes hacer hoy y, por tanto, evita las consecuencias aversivas, o porque obedece respetuosamente al mandato. Con el tiempo su conducta puede quedar bajo la influencia directa de las contingencias pertinentes, al hacer algo hoy evita realmente consecuencias aversivas de tenerlo que hacer mañana. Aunque esta conducta puede no ser notoriamente diferente (sigue haciendo el trabajo necesario tan pronto como puede) se va a comportar ahora por diferentes razones, que deben tomarse en cuenta. Cuando en un momento futuro diga No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy, su respuesta tendrá al menos dos fuentes de fuerza; estará recitando una máxima memorizada y emitiendo un enunciado de hechos en donde el enunciado especifica la contingencia". (8)

(7) b.f., Skinner, Contingencias de Reforzamiento. Ed. Trillas, México, D.F., 1982, pág. 141.

(8) Ibid. pág.142.

La conducta moldeada por la contingencia depende, para su fuerza, de consecuencias "genuinas". Tiene probabilidades de no ser verbal y de este modo "asir la realidad". Es una posesión personal que muere con el poseedor.

Las reglas que forman el cuerpo de la ciencia son públicas, sobreviven al científico que las construyó así como también a los que son guiados por ellas. El control que ejercen es primordialmente verbal, y la fuerza de la conducta resultante puede no variar con las consecuencias que tienen significación personal.

Las contingencias y no las reglas, existen antes de que las reglas sean formuladas. La conducta que es moldeada por las contingencias no muestra ningún conocimiento de las reglas. Uno puede hablar gramaticalmente bajo las contingencias mantenidas por una comunidad verbal sin "conocer las reglas de la gramática" en algún otro sentido, pero una vez que se han descubierto estas contingencias y se han formulado las reglas gramaticales, se puede, en una ocasión dada, hablar gramaticalmente aplicando las reglas.

La conducta evocada por una regla es, a menudo, más simple que la conducta moldeada por las contingencias de las que se deriva la regla, la cual cubre sóloamente lo esencial, ya que puede omitir los rasgos que dan su carácter a la conducta moldeada por la contingencia (Skinner 1969).

En la obra de referencia, Skinner menciona que las dos distinciones entre, la conducta gobernada por la regla y la moldeada por la contingencia se puede reducir a los siguientes puntos:

1.- Deliberación en oposición a impulso.- La conducta deliberada o razonada se caracteriza por un examen en las reglas que pudiesen ser importantes y la selección de una o más para seguirlas o, simplemente, por un examen de las contingencias actuales y la derivación de una regla ahí mismo. El actuar por impulso no es precedido por conductas de este tipo.

2.- Beneficios últimos en oposición a beneficios próximos; las reglas tienden a poner en juego consecuencias remotas; sin las reglas sólo las consecuencias inmediatas afectan la conducta.

3.- La conducta vinculada a la cultura en oposición a la conducta "natural".- Las reglas evolucionan con la cultura y difieren entre las culturas, la conducta moldeada por las contingencias no sociales es tan universal, como las contingencias.

4.- Superficie en oposición a profundidades.- La conducta gobernada por la regla está superpuesta en los hombres, es el revestimiento de la civilización. La Psicología profunda se ocupa de las contingencias "reales".

5.- Lo inventado en oposición a lo natural.- Frecuentemente, las reglas se siguen por razones que no tienen relación con los reforzadores presentes en las contingencias de las que aquellas han sido derivadas. La conducta moldeada por la contingencia varía con la privación o la estimulación aversiva relacionadas con estos reforzadores.

6.- Intelecto en oposición a emoción.- La conducta gobernada por la regla puede ser fría y estóica; la conducta moldeada por la contingencia puede ser cálida y epicúrea. Esto es la ética protestante en oposición a la hedonista.

7.- Argumento lógico en oposición a intuición.- La conducta moldeada por las contingencias que surge cuando uno resuelve un problema puede producir una solución "intuitivamente". La solución aparece, se pone fin al problema, y uno no sabe porqué. Sin embargo, es probable que se le pida una prueba al matemático intuitivo. Se le pedirá que aporte reglas que lleven a otros de un enunciado del problema a la solución.

8.- Ansiedad en oposición a alegría. Las sanciones éticas, legales y de otro tipo que hacen valer las leyes son comúnmente aversivas y las respuestas, emocionales asociadas con la conducta gobernada por la regla ("ansiedad") son evocadas entonces por los estímulos preaversivos. Los fuertes reforzadores positivos

que moldean directamente la conducta tienen más probabilidades de asociarse con la "alegría".

9.- Monotonía en oposición a variedad.- La conducta gobernada por la regla se diseña comúnmente para satisfacer las contingencias, no para duplicar otros rasgos de la conducta moldeada por ellas. Por tanto, la conducta moldeada por la contingencia tiene probabilidades de lograr una mayor variedad o riqueza.

10.-Consciente en oposición a inconsciente.- Como una regla tiene a menudo la función de identificar los estímulos, las respuestas y sus consecuencias, la conducta razonada se caracteriza por la reflexión y la conciencia. Freud atribuyó al inconsciente la conducta moldeada por la contingencia. Supuestamente uno debe ser consciente de su propia conducta para descubrir una regla o para seguirla.

11.- Saber en oposición a saber hacer.- El conocimiento parece objetivarse en las reglas; es propiedad o dominio de los que saben las reglas. La conducta moldeada por la contingencia, que es simplemente el saber hacer cosas, tiene menos probabilidades de sugerir una forma previa de posesión. En la ciencia experimental la distinción está implicada en las formas racionalismo en oposición a empirismo, y en la ciencia teórica en razón de oposición a intuición.

12.- Fórmula en oposición a arte.- Como dijo Francis Bacon, un pintor o músico sobresale "por una especie de bienaventuranza y no por la regla", donde bienaventuranza parece referirse a las consecuencias fáciles que guían al artista, en lugar de las reglas, para producir arte.

13.- Razón en oposición a fe.- Los argumentos lógicos sobre la existencia de Dios pueden producir reglas que gobiernen la conducta pía, pero la conducta del místico es moldeada por eventos que atestiguan la presencia, inmediata de Dios (el místico no puede compartir su experiencia en el sentido de formular reglas que generen conducta similar en aquellos que no están sujetos a las contingencias místicas directas).

14.- Verdad en oposición a creencia.- La distinción entre conducta gobernada por la regla y conducta moldeada por la contingencia resuelve un problema que plantearon por primera vez en su forma moderna C.S. Pierce, William James y John Dewey; la distinción entre la verdad y la creencia. La verdad se ocupa de las reglas y de las reglas para transformar a las reglas, y tiene la objetividad que está asociada con los análisis de las contingencias de reforzamiento. La creencia se refiere a la probabilidad de una acción y la probabilidad es función de las contingencias, ya sea de las contingencias sin analizar que se hallan en el medio o de las contingencias inventadas por una cultura al enseñar la verdad.

Jiménez A. (1980). Clasificó las reglas basado en el principio de que una regla determina la emisión del comportamiento de cada individuo como producto de las contingencias de reforzamiento a las que estuvo expuesto en el pasado. Por tanto, considera que las reglas de este tipo son individuales y las ordenó como: A, B o C, las que a continuación se definen:

1.- Regla "A".- Son los principios que rigen a una persona en el 100% de sus conductas como producto de haber estado expuesto durante mucho tiempo a contingencias de reforzamiento.

Por ejemplo: si un trabajador tiene como regla "A" "Despacio, pero bien hecho" y el jefe le pide que haga un trabajo en menos tiempo del que acostumbra, esa premura con que este último pide el trabajo puede hacer parecer al trabajador como inepto, debido a que no realiza el trabajo en el tiempo que él jefe lo quiere y la razón es que el jefe ignora la regla y el lugar que ésta ocupa para dicho trabajador.

2.- Regla "B".- Corresponde a normas de conducta importantes para la persona, aunque no inquebrantables. Esta regla ha sido reforzada bajo un programa de reforzamiento menos consistente en el pasado. Los sujetos presentan esta conducta en un 90% de las veces como máximo lo cual permite una negociación.

Por ejemplo: si un trabajador tiene como regla "B" "Checar a las 9:15 a.m.", es decir consume diariamente los 15 minutos de tolerancia, y el jefe le pide llegar a las 9:00 a.m., porque su trabajo se ha acumulado, si se conoce el nivel que esa regla guarda dentro de la jerarquía de valores del trabajador, este último sabrá si el empleado cumplirá con su mandato con respecto al tiempo estipulado. Si el trabajador aunque le cueste trabajo cumple, no se verá afectado por dicha negociación.

3.- Regla "C".- Este tipo de regla prescribe conductas que muy rara vez, en el pasado, estuvieron expuestas a reforzamiento y se presentan hasta en un 60% . Esto permite una negociación del comportamiento que resulta muy fácil.

Por ejemplo: Si una cajera tiene como regla tipo "C" "Salir de su área de trabajo a las 10 a.m." y el supervisor le pide que deje de hacerlo explicándole el porqué, si el jefe conoce el nivel que guarda esta conducta en la jerarquía de valores del trabajador, entonces sabrá, que el empleado obedecerá esta orden, la negociación se establece y el empleado no se afectará de ninguna forma al cumplirla.

Asimismo, Jiménez A. (1983) hace otra clasificación de las reglas con base en el grado de involucramiento que tenga el sujeto en el proceso de creación de la regla:

1.- Regla Individual: Se dá a partir de la propia experiencia del sujeto; es decir, cuando el sujeto se ve expuesto directamente a las contingencias de reforzamiento para poder establecer la regla "nadie se lo contó".- Este tipo de regla depende íntegramente de la historia del reforzamiento del sujeto.

2.- Regla General: surge a partir de la práctica de toda una historia del reforzamiento del sujeto. Constituye la experiencia acumulada de toda una comunidad y es transmitida de generación en generación.- En esta regla no se especifica de manera clara el estímulo discriminativo; la conducta y la consecuencia resultan poco controlables.

3.- Regla Particular: es una regla que el sujeto adopta por mera invención propia.

Este tipo de regla no ha sido extraída de consecuencia alguna ya que el sujeto no necesita verse expuesto a las contingencias de reforzamiento de la regla "para hacerla de su repertorio".

Debido a que son reglas que no han sido experimentadas, no especifican claramente los estímulos discriminativos, las conductas, ni las consecuencias.

4.- Regla de Grupo Participativa; surge de un acuerdo que toman los miembros de un grupo, por lo que se asegura invariablemente que prescriban de manera clara los estímulos discriminativos, las conductas y las

consecuencias. Las reglas de este tipo pueden derivar de una individual o de una particular.

Cuando hemos observado las variables que afectan nuestra conducta podemos responder a ellas en forma distinta. Al analizar un conjunto de contingencias de reforzamiento a las que posiblemente no hemos sido expuestos todavía, es factible generar, con la experiencia, reglas que pueden dirigir la conducta y que se manifiestan aunque las contingencias que las generan no estén presentes. En virtud de lo anterior, tenemos los siguientes dos tipos de conductas:

1) Las que se moldearon únicamente por contingencias de reforzamiento, que no son realmente analizadas por quien las manifiesta: "inconscientes", y

2) Las conductas gobernadas por reglas, en donde las contingencias de las cuales se derivaron, pueden no ser experiencias que en forma directa nos hayan afectado; y que no obstante, han sido analizadas.

La Impuntualidad puede ser adoptada como una regla de comportamiento, por tal motivo es el tema que se aborda en el siguiente punto.

I M P U N T U A L I D A D

I M P U N T U A L I D A D

Para abordar el tema de Impuntualidad como primera instancia, se tiene que definir el concepto de tiempo debido a que el término Impuntualidad es un derivado del constructo temporal. A continuación se enlistan diversos conceptos y definiciones:

Descartes piensa que la noción del tiempo brota de nuestra experiencia interior y no hace distinción entre tiempo y duración.

Para Platón el tiempo es intrínseco a los cambios y es esencialmente movimiento.

Para Aristóteles, como para la mayoría de los filósofos antiguos y medievales, la palabra movimiento equivalía a cambio (todo lo que cambia se movía). El tiempo resulta ser la dimensión del cambio, según esto, si no hay cambio nada se mueve; entonces no habría tiempo.

"San Agustín dice que el mundo no es creado en el tiempo, sino con el tiempo y aparecen unidos porque el tiempo no es otra cosa que la medida propia del ser creado, del ser en devenir, crecimiento y disolución".
(Ricoeur P.1979).

Los diccionarios actuales definen al tiempo como:
"Relación que se establece entre dos o más fenómenos,
sucesos, cuerpos u objetos" (Enciclopedia Ilustrada
Cumbre).

"Duración de las cosas sujetas a mudanza" (Diccionario
de la Real Academia).

"Aspecto mensurable de la duración" (Diccionario de
Psicología editado por F.C.E.).

La palabra tiempo, en física, designa el tiempo obser-
vado real, un ahora, un antes y un después (síntesis
comparativa de cambios). En este sentido Newton ha
dicho "el tiempo absoluto verdadero, matemático, tomado
en sí mismo y por su propia naturaleza fluye sin rela-
ción alguna con ningún objeto externo". Por otra parte,
el tiempo aparente relativo o común constituye la
medida sensible y externa de esta duración mediante el
movimiento.

Tomando en cuenta los conceptos y definiciones anterio-
res, se concluye que el tiempo en sí no existe. No
existe el tiempo como no existen ni el kilómetro ni el
litro: son únicamente patrones convencionales que miden
cosas. El tiempo es una experiencia inmediata, sentimos
el paso del tiempo, lo observamos como cambios de la
naturaleza, en el paso de las estaciones cada año, con
las variaciones de nuestro cuerpo a través de la infan-
cia, la adolescencia, juventud, madurez y con el debi-
litamiento progresivo de la vejez.

La literatura define dos tipos de experiencias del tiempo: el tiempo cíclico, tal como es medido, por el reloj o por el calendario, y el tiempo progresivo, el cual es valorado por las respuestas del individuo que lo está experimentando. El hombre logra percibir la vida como un continuo; por lo que, el ahora es a menudo su única oportunidad para modificar eventos desfavorables que amenazan su estabilidad e integridad.

Nuestra percepción de tiempo y la manera de adaptarnos a los cambios de la naturaleza, se ve influenciada, por factores tales como la edad, actividad, cultura y sociedad.

El tiempo se maneja en formas muy diversas dependiendo de las características de cada individuo. De igual forma, manejamos nuestro tiempo de diversas maneras a los 5 años de edad, a los 15, a los 30 a los 60.

Se sabe que un período de tiempo; duración física, puede parecer corto o largo; así, diez minutos de alegría son una experiencia temporal muy distinta a diez minutos de tensión extrema originados por un malestar físico.

El tiempo del día y del año transcurre a un ritmo matemáticamente perfecto, a nadie se le echa encima y nunca se pone a volar; tampoco se recupera. La tan mencionada escasez de tiempo es un engaño del mismo

individuo que nace de administrarlo mal, confundiendo prioridades y o ignorando objetivos. La Impuntualidad es el resultado de un mal manejo del tiempo que puede ser originado por factores tales como:

- La indecisión
- El desorden
- La manía de pasar demasiado tiempo realizando cosas sin aclarar intenciones, propósitos y objetivos.
- La costumbre de adoptar rituales que son meros formalismos muertos y vacíos.
- La confusión de lo urgente con lo importante.

Con facilidad caemos en la ilusión de creer que estos factores (enemigos del tiempo) son externos, pero la realidad es que se encuentran en nosotros mismos. Se entiende por "enemigo del tiempo" cualquier circunstancia que se opone a la consecución de nuestros objetivos.

Cuando nuestra conducta obedece a consecuencias inmediatas, estímulos que están física y contingentemente presentes en el momento en que nosotros presentamos alguna conducta, por ejemplo: la Impuntualidad y ésta se ve reforzada por algún tipo de gratificación inmediata; la conducta impuntual, se presentará en situaciones parecidas.

Ahora bien, puede hablarse de Impuntualidad como regla, si independientemente de la situación que enfrentamos (entregar un trabajo, asistir a una cita con quien mas nos importa, llegar a tiempo a nuestro trabajo, recibir a un pariente en alguna terminal a una hora determinada o asistir a una junta) en ocasiones, o siempre llegamos tarde. En tal caso dependiendo de la frecuencia con que se presente la regla de Impuntualidad, ésta será clasificada como regla tipo "A", "B" o "C", de acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior de "Reglas y contingencias".

La Impuntualidad adoptada como una regla afecta, en todos aspectos, al individuo, pero más aún, a la organización en donde éste presta sus servicios a cambio de una remuneración, puesto que retrasa todas las actividades que se deben realizar en un período específico con los recursos humanos y materiales necesarios, originando pérdida de tiempo (o sea de dinero) y un desgaste innecesario de los otros recursos con que cuenta la organización. De aquí el interés por intentar modificar esta conducta regla (Impuntualidad) que repercute por completo en los intereses de la organización, así como en muchos otros aspectos de la vida del sujeto que la sustenta. Cada ser humano es único; por tanto, el tiempo de cada hombre es único; y a cada cual le toca decidir qué hacer con él.

Pero no acontece así, si el hombre vende su fuerza de trabajo, con un horario preestablecido, en una empresa u organización. Todas las empresas manejan sus finanzas a través del tiempo: tiempo de entrar, tiempo de vender, tiempo de entregar... en fin, se paga por "X" tiempo. Los salarios son quincenales o mensuales y se otorgan al cumplimiento de determinadas jornadas de trabajo. El tiempo del trabajador es dinero de la organización y el tiempo mal gastado como lo es un retraso equivale a dinero mal gastado.

Se han realizado investigaciones relacionadas con el "tiempo", muchos autores han tomado este tópico enfocándolo a distintos puntos, curso y manejo del tiempo, relacionándolo con otros temas importantes. A continuación, se hace referencia a ellos de manera general:

En un estudio realizado en México dentro del programa de investigación sobre el "Desarrollo de la personalidad del Mexicano" se encontró que la estimación del tiempo se ve afectada por diversos factores como la clase social. Así para los niños mexicanos tomando en consideración el factor cultural la percepción del tiempo de un minuto fue más pequeña que para los niños estadounidenses la longitud del minuto parece ser más pequeña para los niños de clase baja.

Cuando se consideró el sexo, los niños son más precisos que las niñas. (Lara Tapia L. De Astis G., Díaz Guerrero R. 1966).

Guiliana De Astis. (1966) en virtud de la importancia que la percepción del tiempo tiene, realizó un estudio sobre el desarrollo del concepto del tiempo en escolares Mexicanos.

La finalidad de este estudio fué explorar la variabilidad en la percepción del tiempo con respecto a la edad, al sexo y algunos factores socio económicos.

Los resultados son los siguientes:

- 1) La utilización y percepción adecuada del tiempo constituye un factor relacionado con el proceso de maduración y socialización.
- 2) A medida que los grupos crecen se aprecian mayores diferencias entre hombres y mujeres, en lo que se refiere a la exactitud.
- 3) Los factores socio-económicos tienen una decidida influencia sobre la variable, estimación de tiempo.
- 4) Dado que en una totalidad los 432 sujetos han tenido una calificación por debajo de la meta (intervalos 1.2 segundos son sub-estimados).

Como se a mencionado, el problema del manejo y uso del tiempo tiene otras consecuencias que son el ausentismo y la Impuntualidad, con respecto ha esto se han realizado varias investigaciones.

En la tesis de (Camacho L. 1982) se encontró otra investigación, que tuvo como objetivo disminuir el porcentaje de Impuntualidad en la hora de llegada de 18 trabajadores de una industria, empleando técnicas del análisis conductual aplicado.

Los grupos de estudio fueron cuatro., a) grupo de reforzamiento., b) grupo de reforzamiento-castigo, c) grupo de castigo y un cuarto grupo que sirvió de control, por este motivo no se les dijo nada acerca del estudio.

La hora de llegada de los sujetos que integraban los cuatro grupos se computaba por la mañana con un reloj checador.

Al grupo a) de reforzamiento, se le informó que se les daría una ficha de \$2.00 al trabajador que llegara antes de las 7.00 a.m. Esta información se les dió a la segunda etapa del experimento. Al regresar a la línea base se dijo a los sujetos que por un tiempo se iba a suspender el estudio. Con el grupo reforzamiento-castigo se siguió el mismo procedimiento, pero además, se les avisó que si algún trabajador acumulaba tres retardos en menos de 30 días, sería castigado con el retiro del salario de un día, o por cada falta injustificada sería castigado con la pérdida de otro día al negársele la posibilidad de ir a trabajar.

Al grupo de castigo (c) no se les pidió su colaboración en el estudio, el castigo de retirar el salario por

cada falta injustificada ya era apolitica de la empresa. Lo que introdujo el experimentador fue la continuidad del castigo: es decir darlo inmediatamente después de la falta.

Los resultados fueron los siguientes:

En el grupo (d) o grupo control no se encontraron cambios en la hora de llegada durante el experimento. tanto en el grupo (a) como en el grupo (b) se encontraron disminuciones en el número de retardos debido a la manipulación del reforzamiento contingente sobre la conducta puntual de los trabajadores.

Otro estudio que tuvo como fin la modificación de la conducta impuntual de los trabajadores fue el realizado por (Josefina L. 1974). Su objetivo era dar solución a dos problemas humanos que surgen en la industria: "La Impuntualidad y la baja productividad. Esta investigación se realizó por medio del análisis conductual (reforzamiento positivo "incentivos económicos").

El estudio se realizó en una pequeña fábrica de calzado. Laboratorio de mantenimiento los sujetos fueron cinco obreros de planta.

Los resultados que se encontraron fueron los siguientes: a) La hora de llegada del grupo se modificó, esto quiere decir que el programa de reforzamiento usado en esta investigación fue responsable de un cambio positivo de 15 minutos, 12 segundos, en promedio.

b) A través del experimento, el porcentaje de días con retardos en la fábrica disminuyó de un 76% a un 33.33% .

c) La disminución de retardos de los trabajadores repercutió en la economía de la fábrica. El ahorro para la fábrica dignificó un promedio de \$5.29 diarios (en un principio la pérdida fué de \$8.72)., después, de 3.43 diarios).

d) Se comprobó, a través del experimento, que los cambios registrados en las horas de llegada de todos los trabajadores fueron el resultado del reforzamiento económico usado.

El mal uso y distribución del tiempo, por parte de una persona que labora, dentro de cualquier empresa, repercute directamente en los intereses de la organización, así como en muchos aspectos de la vida del sujeto que adopta como regla, la Impuntualidad. Para que se origine una regla debe existir el reforzamiento, tema que se aborda en el siguiente punto.

PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO

PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO

Se produce el reforzamiento cuando asignamos a una respuesta un reforzador. Este puede ocurrir después de cada respuesta, después de cada décima respuesta o después de que la respuesta ha estado ocurriendo durante alguna fracción de tiempo; pero cualquiera que sea la relación, tiene que ser predecible. El reforzamiento es uno de los determinantes más poderosos de la conducta: se sabe que puede modificarse una conducta recompensando algunas respuestas, y otras no. Esto se ha utilizado en forma ventajosa; por ejemplo: se le paga más dinero al que trabaja más que al que se mantiene ocioso, de tal forma que la recompensa (dinero) está provocando que la persona aumente o mantenga presente un nivel de respuesta (cantidad de trabajo). La definición de reforzador, al igual que la de reforzamiento, es muy general, pero lo fundamental es que el reforzador tiene que ser un suceso cuya presencia aumente el nivel de la respuesta definida. La conducta, en general, es compleja, por ello tenemos que escoger el tipo de respuesta que queremos se modifique o aprenda así como el reforzador que se le asignará. El tipo de respuesta que se escoge (respuesta específica) puede ser cualquiera; lo importante es que se pueda observar objetiva y confiablemente.

A continuación se definen los tres procedimientos fundamentales existentes, que pueden ser utilizados para que los individuos adquieran las conductas deseables.

1.- Reforzamiento positivo: Consiste en administrar un reforzador en cuanto se emite la conducta que deseamos incrementar su nivel de presentación.

2.- Modelamiento por aproximaciones sucesivas: Se puede utilizar cuando el sujeto no presenta, en absoluto, una conducta deseable.

El procedimiento consiste en:

- Definir la conducta deseable en forma precisa.
- Fraccionar la respuesta en partes pequeñas que al ir surgiendo darán pauta a la presentación de la conducta en forma completa.
- Proporcionar los reforzadores a cada aproximación sucesiva o fracción de respuesta hasta llegar a la conducta completa.

Con lo anterior, se pretende promover la adquisición de nuevas conductas, a través del reforzamiento de respuestas cada vez más parecidas a la respuesta específica que deseamos.

3.- Imitación: es el tercer procedimiento opcional que se puede utilizar para que una persona adquiera una conducta, se requiere de un modelo (alguien o algo que presente la nueva conducta).

En este procedimiento (Imitación) se deben contemplar tres aspectos muy importantes:

a) Las conductas del imitador no necesariamente son idénticas a las del modelo, aunque sí se requiere que sean lo más parecidas.

b) La respuesta del imitador ha de producirse inmediatamente después de que el modelo la ha presentado. Se permite un intervalo de 20 segundos para la presentación de la conducta; de otra forma no se considera que la respuesta es producto de la imitación.

c) No deben darse instrucciones explícitas. La respuesta ha de producirse ante la simple presencia de la conducta que da el modelo.

La imitación constituye un procedimiento mediante el cual la conducta de un sujeto está bajo el control de un modelo.

Cuando ya existe la conducta deseable en el repertorio del sujeto lo que deseamos es mantenerla; para ello, entran en acción procedimientos de reforzamiento que tienen como finalidad hacer que dicha conducta se siga presentando indefinidamente. Estos procedimientos son el reforzamiento intermitente y el control de estímulos.

Reforzamiento Intermitente:

Como su nombre lo indica, consiste en presentar el reforzador de manera discontinua. No se refuerzan todas y cada una de las respuestas que da el sujeto, sino sólo algunas de ellas, y ésto depende de si el reforzamiento se programó en razón de un determinado número de respuestas o en función de un lapso de tiempo cuyo resultado es la creación de programas de reforzamiento, que se revisan después de abordar nuestro segundo procedimiento de mantenimiento de una conducta que es:

Control de estímulos:

Se refiere a que todo hecho o acontecimiento que está presente cuando un comportamiento es reforzado, adquiere control sobre dicha conducta.

Los reforzamientos pueden programarse de muchas maneras. Cada programa con valores dados de los parámetros, genera una ejecución característica. Los programas de reforzamiento se pueden clasificar como continuos e intermitentes.

Programas Continuos

Reforzamiento continuo.- Especifica que se reforzarán todas y cada una de las respuestas emitidas por el organismo; dentro del programa.

Programas Intermitentes

Los programas intermitentes pueden ser simples, compuestos, complejos y de contingencia agregada.

Programas Simples.- Pueden ser de razón, (lo que se pide es un número de respuestas) que puede ser fijo o variable. O bien, pueden ser de intervalo (cuando se pide un tiempo para que se manifieste la respuesta y también pueden ser fijos o variables.

Los programas compuestos establecen dos requisitos para la entrega del reforzador sobre una misma respuesta, estos son uno de razón y otro de intervalo. Pueden ser conjuntivos, alternativos, ajustativos y entrelazados.

Programas Complejos

Pueden estar compuestos de dos o más programas simples con orden determinado. Se trata de programas sucesivos donde el organismo debe cumplir el requisito de un programa para pasar al otro. Tomando en cuenta la presencia o ausencia de estímulos correlacionados.

Programas de Contingencia Agregada

Denominamos contingencias agregadas a los requisitos añadidos a las dos últimas respuestas de un programa dado.

Además de los programas antes mencionados, existen los procedimientos de costo de respuesta que aluden a la pérdida de un reforzador positivo o a una sanción que implique trabajo o esfuerzo por parte del sujeto que presenta alguna conducta indeseable. Entre estos procedimientos el más empleado comúnmente, se presenta en forma de multa o pérdida de una ficha en un programa de

economía de fichas. Puesto que las fichas se entregan por conductas deseables es conveniente, por su efectividad, sustraer puntos o fichas cuando se ejecutan conductas indeseables.

Las aplicaciones adicionales del costo de respuesta han incluido a la pérdida de privilegios.

Otra forma de costo de respuesta que se investiga recientemente, se llama sobrecorrección o restitución.

Con la sobrecorrección la pena por haber realizado una conducta indeseable es llevar a cabo algún trabajo en la situación. Hay dos componentes en la sobrecorrección:

a) corrección de los efectos ambientales de la conducta inapropiada y b) ensayo repetido de las formas correctas de conducta apropiada.

Después de definir los posibles programas de reforzamiento con los que pudiéramos condicionar una conducta, tenemos, como punto importante, que definir el reforzador o incentivo a proporcionar, cuando el organismo cumpla con los requisitos que marca el programa. Por ello el siguiente punto a tratar son los incentivos.

E S T I M U L O S

I N C E N T I V O S E C O N O M I C O S

INCENTIVOS (INCENTIVOS ECONOMICOS)

Cuando en los puntos 1.1. y 1.2. de este trabajo, se abordó el tema de las contingencias de reforzamiento, se propone al tercer factor de la contingencia como un suceso que se dá en el ambiente y que se presenta en forma de acontecimiento que incrementa la presentación de la conducta; dicho de otra de otra forma, si el organismo manifiesta la conducta que se le está solicitando, se le entregará un incentivo o reforzador que provocará que su emisión sea más frecuente. Por éello, al crear un programa de reforzamiento tenemos que tomar en cuenta cuál será el incentivo o reforzador a incluir para que el organismo manifieste, en mayor proporción, la conducta que deseamos. Por tanto se hace necesario saber que son los incentivos. A continuación se presentan generalidades, diversas definiciones y clasificación de los mismos.

Pudiera ser que el primer estudio realizado sobre la motivación fue publicado en 1895 por Gates, quien estudió los incentivos en animales.

Coper y Appley (9) mencionan que al parecer las primeras investigaciones sobre los incentivos, se encaminaban a resolver problemas relativamente prácticos, como el papel de los incentivos para controlar la ejecución del trabajo en la industria y el valor de los factores

sociales para influir en la conducta de los individuos, los primeros estudios realizados sobre la motivación en los seres humanos se concentraban en los siguientes tópicos: conocimiento de los resultados, alabanza y reprobación; aliento y desaliento. Estos aspectos se avocan a estudiar la ejecución del trabajo individual; en cambio hay otras situaciones en las cuales existe la implicación de variables sociales, ellas son: La influencia ejercida por los compañeros de trabajo, la rivalidad ejercida entre los individuos, la cooperación y la competencia.

Asimismo Coper y Appley indican que el valor de un incentivo puede variar en función de los distintos estándares establecidos por grupos de trabajo, y también a los factores de personalidad que tiene cada individuo, los cuales lo hacen desear, lograr o ejecutar, bien o mal, sus actividades.

Spence (10) considera que el incentivo y la pulsión (entendiendo por pulsión toda aquella fuerza interna que impulsa al organismo a la acción), son paralelos y complementarios como fuente de motivación ya que ambos dirigen la conducta hacia una situación específica debido a que las pulsiones impulsan y los incentivos atraen; es decir, el concepto de pulsión parte de la idea de que hay condiciones innatas que impulsan al organismo a la acción específica debido a que las pulsiones impulsan al organismo a la acción y el con-

cepto de incentivo, de que hay objetos o situaciones en el medio ambiente hacia los cuales es atraído el organismo y que los dos se completan como explicación motivacional de la conducta.

Tiffin y Mc. Cormick (11) señalan que pueden existir incentivos reales y suplentes. Cuando existe una necesidad concreta, siempre hay un determinado incentivo para cubrirla y satisfacerla lo más razonablemente posible (incentivos reales). Pero ocurre que no siempre se puede conseguir ésto o que su costo en proporción con otros satisfactores puede resultar excesivo, así el sujeto empezará a considerar su perspectiva de otro incentivo distinto, para que le sirva de sustituto al verdadero incentivo (incentivo suplente).

(9) Coper y Appley: Psicología de la motivación Cap. 15 pag. 747.

(10) Bolles, Robert C.; Teoría de la motivación, Cap. 12 págs. 360.

(11) Tiffin Joseph y Mc. Cormick Ernest J., Sicológia Industrial cap. 11. pág. 459.

DEFINICIONES DE INCENTIVOS

En este rubro se exponen las definiciones de incentivos de algunos autores y mi concepto personal del mismo.

El Diccionario Enciclopédico Quillet, define al incentivo como "Algo que mueve o excita a desear o hacer una cosa".

El Diccionario Psicológico de Warren Howard: combinada con algún estímulo (12) externo y que suscita una reacción o situación extra orgánica que sirve para sostener o dirigir la conducta motivada, denota generalmente un impulso, una idea o una tendencia motora cualquiera.

C.H. Northcott (13) considera que los incentivos "Son los estímulos dirigidos a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lograr una función determinada".

Otra definición, dice que "Los incentivos son todos aquellos medios o instrumentos que sirven para motivar a una persona o a un grupo a efectuar con más eficiencia tal o cual actividad" (14).

Tiffin y Mc. Cormick (15) opinan que "Los incentivos son los objetos o reacciones que satisfacen las necesidades innatas y sociales".

Coper y Apiley (16) Al hablar de incentivos se refieren a objetos como recompensas, a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultados, competencia y cooperación que se usan con el propósito de alterar la motivación a ejecutar.

En mi opinión, los incentivos son todas aquellas circunstancias externas al individuo que actúan sobre él mismo, teniendo como principal función, provocar un nuevo comportamiento o modificar el ya existente.

(12) En este caso se entiende por estímulo "La energía externa a un receptor que excita a éste", es decir, son todos los aspectos, sucesos externos o cambios de un objeto o situación que provoca o modifica una experiencia y también puede alterar la actividad de un organismo. (Diccionario Psicológico de Warren Howard).

(13) Guerrero Euquerio; Manual de Relaciones Industriales; Cap. 14 Incentivos, pag. 173.

(14) Márquez Cortés Alfredo E., Los incentivos como instrumento motivacional de la empresa; cap. 1, pag. 9 (Tesis)

(15) Referencia (11); cap. 11, pag. 357

(16) Dill Scott; Dirección de personal; cap. 23, pag. 343.

DIFERENTES CLASIFICACIONES DE LOS INCENTIVO

Cuando algún autor ha tratado el tema de incentivo, hace su propia clasificación de éstos, unos los clasifican como incentivos positivos o negativos; otros, en económicos; en financieros y no financieros y hay quienes los agrupan en económicos y no económicos.

A continuación se mencionan algunas clasificaciones:

7. Clark Dickinson (17) Da la siguiente clasificación:

- 1.- Incentivos para el trabajo: El deseo de obtener los medios de subsistencia y el temor a la necesidad.
- 2.- El deseo de recibir la aprobación del jefe y el temor al castigo.
- 3.- El deseo de ser agradable y el temor a ser despreciado.
- 4.- El impulso a la actividad o alegría en trabajo y el deseo de no permanecer inactivo.
- 5.- El imperativo moral y el temor a la conciencia.

J. Tiffin y Mc. Cormick, J. Chruden y Sherman Jr., Dill Scott y Clotier (18,19 y 20). Coinciden en clasificar a los incentivos en positivos y negativos. Siendo los primeros aquellos factores agradables asociados a una situación de trabajo que impulsan al trabajador a esforzarse para alcanzar o sobrepasar los niveles de trabajo u objetivos que se le han señalado, además de proporcionarle placer y satisfacción.

Comprendiéndose entre éstos: el dinero, la competencia y el reconocimiento, la seguridad, el conocimiento de los resultados y la participación, la expectación de ascenso, la aprobación del Jefe y de los compañeros, así como la permanencia o continuidad en el empleo.

Los incentivos negativos son aquellos factores desagradables en una situación de trabajo que evita que el trabajador se esfuerce en sobrepasar los niveles de trabajo fijados por la organización.

Algunos incentivos negativos lo constituyen: los castigos, las sanciones o las amenazas de éstas, las amonestaciones, la degradación, el despido y las multas monetarias.

La amonestación es el método más comúnmente usado para castigar al trabajador por el desempeño insatisfactorio

de su trabajo o por comportamiento inadecuado. La sanción y el castigo o la amenaza del mismo son consideradas por muchos supervisores como un incentivo deseado, traduciéndose en frustraciones y comportamientos infantiles, el temor al castigo puede también originar que los empleados se atemorizan lo suficiente, para que no respondan en una forma positiva a las sugerencias y a las instrucciones dadas y presenten posibilidades de desarrollar actitudes desfavorables hacia el trabajo que generalmente hacen más difícil modificar el comportamiento humano hacia los objetivos deseados por la organización.

Estos incentivos negativos pueden causar: el temor a una reducción de personal, de salario, de despido, de la desaprobación por parte del Jefe y de sus compañeros, además de una inconformidad del individuo por no haber actuado de acuerdo con lo que esperaba de si mismo.

Reyes Ponce (21). Clasifica a los incentivos como económicos y morales, dentro de los primeros, se encuentran aquellos factores que tienen como resultado un aumento en la remuneración, y los morales, son los que dan al trabajador prestigio, o que influyen en otros aspectos, como ascensos y promocionales, aunque éstos indirectamente representan una mejoría en su salario.

J. Chruden y Shernam Jr. Consideran dentro de los incentivos positivos mencionados ya anteriormente, otra clasificación de los mismos, los clasifica en incentivos financieros y no financieros. Entre los primeros se encuentran el dinero y la seguridad; y entre los segundos: la apreciación y reconocimiento, la competencia, el reconocimiento de los resultados y la participación.

Tiffin y Mc. Cormick (22). En el campo de la industria clasifican a los incentivos en dos categorías:

-Motivos o incentivos financieros.- Se consideran dentro de éstos los pertinentes a los sistemas de pago de salarios.

-Motivos o incentivos no económicos.- Se consideran todos los relativos a la seguridad en el trabajo, el reconocimiento de las labores, el prestigio, el ascenso del puesto y la calificación de méritos.

Euquerio Guerrero (23). Menciona que según algunos tratadistas, se pueden dividir los incentivos en dos grupos: aquellos que tienen una finalidad preponderantemente económica y los que encuentran su motivación en ambiciones propias de la especie humana que a través de los estudios psicológicos, se consideran como elementos que impulsan la actuación del hombre (incentivos no económicos).

Este autor incluye dentro de los incentivos económicos a los premios, rifas de sumas de dinero, reparto de utilidades de carácter voluntario y sistemas de pagos de incentivos en dinero de acuerdo a la definición. Dentro de los incentivos no económicos incluye el reconocimiento en público de los méritos del trabajador, la iniciativa personal, seguridad en el trabajo, las buenas políticas, los controles internos y las sanas relaciones laborales.

De todas las clasificaciones vistas anteriormente se considera que la mejor clasificación de los incentivos, para efectos de este trabajo, es la que los clasifica: en económicos y no económicos, ya que es sencilla, comprensible y de las más utilizadas posiblemente en los sistemas de incentivos de las organizaciones.

En virtud de lo cual a continuación se presenta dicha clasificación.

(17) Scott Walter D. y Clothier Robert C., Dirección de Personal, Principios, Prácticas y Puntos de Vista; Cap. 23, pág. 343.

(18) Referencia (11); Cap. 11, Pág. 359.

(19) Churden H. J. y Sherman A.W.Jr., Admón de Personal; Cap. 12, Págs. 345 a 349.

(20) Idem. (17) Págs. 344 y 345.

(21) Reyes Ponce A.; Administración de Personal, 2a. Parte, Salarios Incentivos; cap. VI, pág. 154.

(22) Referencia (19); cap. 12, pág. 345.

(23) Valdéz del Humeau Susana; La motivación en la Industria, México 1974. (Tesis Psicología), cap. 1, pág. 8.

INCENTIVOS NO ECONOMICOS

Son incentivos (intangibles) no materiales (como el dinero, una casa o un carro) que provocan que el personal se sienta satisfecho al efectuar su trabajo.

Los incentivos no económicos tienen como principales objetivos el mejoramiento de los métodos del desempeño del trabajo y la cohesión del grupo, satisfaciendo de esta manera la necesidad de participar en los asuntos de la empresa en la que presta sus servicios el trabajador; ejemplo de esto es la participación por medio de un plan de sugerencias para crear un ambiente más adecuado de trabajo, la seguridad en el empleo, la apreciación y reconocimiento y, la competencia. A continuación se da una explicación de éstos:

LA PARTICIPACION.- Es un incentivo que sirve para estimular la producción del empleado y para proporcionarle satisfacción en su trabajo. Es necesario darle una mayor atención a la necesidad de participación en la toma de decisiones acerca del trabajo mismo y de las condiciones bajo las cuales se efectúa dentro del grupo de trabajo. Hay que proporcionarle también oportunidades para que los empleados participen en juntas, confe-

rencias, en comités o a través de buzones de sugerencias. Debe hacerse notar que, si bien, un aumento en el salario representa una motivación positiva el temor y el desagrado hacia la dirección son factores negativos que pueden neutralizar cualquier fuerza motivacional originada por un mayor salario (24).

El deseo de merecer aprobación es un fuerte incentivo para la mayoría de las personas.

El Plan de Sugerencias es una forma de incrementar la participación de los trabajadores. Este puede ser benéfico o deprimente para el ánimo de los empleados, dependiendo del manejo que se le da a las sugerencias. Para que los resultados de éste sean positivos, se debe contar con la plena colaboración de todos los miembros en la organización, sus objetivos deben ser claramente comprendidos y la vigilancia estar bien respaldada; el autor de la sugerencia deberá ser recompensado cuando ésta sea aceptada.

EL AMBIENTE DE TRABAJO.- Es todo lo que constituye las relaciones del trabajador con su empleo y el cual está compuesto por elementos tangibles como: el equipo, limpieza, calefacción, el estado sanitario, luz, ventilación, el edificio, el control de la producción, las

operaciones y los materiales; y por influencias intangibles tales como: el ambiente en el grupo de trabajo, los conflictos entre éstos, períodos de descanso, turnos diurnos y nocturnos y las rotaciones en éstos; los cuales influyen en sus reacciones de trabajo. La armonía en las relaciones entre los trabajadores y sus supervisores proporciona un fuerte incentivo.

Un ambiente físico desagradable puede provocar intranquilidad en la organización, causando el desasosiego industrial que es causa y efecto de las condiciones de trabajo. Por otra parte, unas relaciones personales poco satisfactorias producirán condiciones de trabajo no deseables, aunque el ambiente físico sea satisfactorio. El ambiente físico es menos importante que las relaciones personales poco satisfactorias (25).

LA SEGURIDAD EN EL EMPLEO.- La mayoría de los trabajadores desean obtener seguridad en su empleo y sentir que están protegidos contra la pérdida de éste; ya sea debido a un accidente, una enfermedad, trabajo insuficiente para mantenerlos ocupados o despidos arbitrarios, así como seguridad para alcanzar su jubilación.

En algunas ocasiones la antigüedad es considerada como un incentivo de seguridad, ya que por lo general en los trabajadores, su edad, sus lazos y responsabilidades

familiares influyen en su ánimo y deseo de seguridad en el empleo. Existe además, el hecho de que muchas personas atribuyen importancia social y personal al hecho de laborar para una empresa determinada o para un grupo de trabajo; tal cosa constituye una de las fuerzas más poderosas que mantienen a los trabajadores en sus empleos.

APRECIACION Y RECONOCIMIENTO.- Para obtener del trabajador una buena colaboración, es necesario consultar su opinión, estimar en lo que vale su participación y apreciar su labor.- El conocimiento de los resultados por parte de los trabajadores sirve como incentivo para el mejor desempeño del trabajo, además de facilitar el aprendizaje del mismo. Es importante que los empleados sean reconocidos o apreciados por un trabajo bien realizado. La apreciación, sin embargo, debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y se puede ofrecer. Es recomendable que sea el reconocimiento, acompañado de formas tangibles, tales como aumentos de salarios o promociones (25).

LA COMPETENCIA.- Es usada como incentivo para estimular ciertos tipos de comportamiento favorable. Un empleado puede competir consigo mismo, con otros empleados o como miembro de un grupo, compitiendo con otros grupos.

Al competir consigo mismo, la satisfacción puede provenir del mismo individuo y nadie se enfrenta a pérdidas por no ser ganador. La competencia individual entre los empleados y los grupos de éstos, puede ser ventajosa para estimular una creciente seguridad y mejores formas de vida, para aumentar la asistencia, así como también la producción. El desarrollo, el interés y entusiasmo personal por la obtención de los estándares de trabajo, dependen de la práctica de buenas relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados. La competencia saludable para alcanzar estándares, puede servir para estimular el trabajo de grupo entre los miembros del mismo. Las políticas de Promoción deben propiciar una competencia abierta, que dé oportunidad a todos los empleados que se consideren aptos para el puesto en curso.- En ocasiones se ha intentado minimizar la competencia entre los trabajadores, dado que no existe un ambiente propicio para que ésta sea efectiva, estableciendo así límites para las cargas de trabajo y tomando en cuenta la antigüedad para promoverlas.

(24) Referencia (17); Cap. 23, Págs. 345 a 350.

(25) Referencia (13); Cap. 14, Págs. 177 a 179.

(26) Referencia (19); Cap. 12, Págs. 346 a 348.

INCENTIVOS ECONOMICOS

(27, 28 Y 29)

"Son aquellos que tienden a aumentar los ingresos y el poder adquisitivo de los trabajadores para que puedan satisfacer con más desahogo sus gastos familiares y personales".

Dentro de la organización los administradores de Recursos Humanos deben aplicar un adecuado sistema de incentivos, ya que son ellos los responsables de realizar el trabajo en forma eficaz., para lograr, así, los objetivos tanto de la organización como de sus integrantes. Si consideramos que los incentivos económicos, no significan lo mismo para todos los miembros de los niveles de la organización; por ejemplo: mientras que para los trabajadores del nivel operativo los incentivos económicos significan el proporcionar un pago extra en su salario, para los del nivel directivo son el de estimular el entusiasmo por su trabajo (27).

Al implementarse en una organización un sistema de incentivos económicos, pueden surgir problemas tales como:

1.- Que los estándares, medidas y metas de trabajo sean desafiados por empleados.

2.- Que el administrador se vea obligado a mantener facilidades que permitan a los empleados obtener incentivos máximos, y

3.- Un costo adicional para mantener con exactitud los recursos necesarios para administrar el programa.

Existen diferentes tipos de pago de incentivos económicos para el nivel operativo, por ejemplo:

- Sistema a destajo.- Es el monto del pago - incentivo relacionado directamente al número de unidades producidas. Este sistema es bueno, pero en ocasiones trae como consecuencia el producir artículos de baja calidad; también existe un exceso de esfuerzo de trabajo que va en perjuicio de la salud del trabajador ocasionándole un agotamiento físico.

- Sistema de bonificación.- Es el aumento del sueldo que depende del incremento en la eficiencia de la compañía o en las utilidades alcanzadas.

Estos sistemas hacen posible que el pago - incentivo constituya el salario total, o un suplemento al salario nominal de cada trabajador.

Los sueldos y prestaciones producen un efecto momentáneo y limitado, pues al habituarse a ellos, y esto sucede rápidamente, dejan de funcionar como motivadores. Por otra parte, en ocasiones el trabajador tiende a comparar su salario con el que perciben otros trabajadores y compañeros, de aquí la inquietud de ganar más y de buscar la manera de satisfacer sus anhelos personales (28).

Los incentivos económicos se pueden dar en dos formas: en dinero y en especie.

Dentro de los primeros se encuentran la participación de utilidades, aumentos de sueldo, seguros de vida, gratificaciones, compensaciones, comisiones, aumentos de aguinaldo, horas extras, aumentos en el seguro de jubilación, un monto mayor en los préstamos, bonos, opción para comprar acciones, ayuda de renta y de transporte, premios en efectivo por abatir riesgos profesionales, premios para combatir el ausentismo, otorgándoles un porcentaje sobre el salario a los trabajadores que no hayan faltado a su trabajo en un

lapso de tiempo determinado, premios por puntualidad, sugerencias que el trabajador presenta, antigüedad, cooperación o eficiencia y por comportamiento.

Dentro de los denominados incentivos en especie están aquellos que pasan a formar parte del salario y que incrementan en forma indirecta el sueldo, siendo los más conocidos: las despensas, tienda de descuento, becas de estudio, centros sociales y recreativos, servicios médicos adicionales y guarderías.

El incentivo económico que se usa con mayor frecuencia para estimular al trabajador es el pago en efectivo. Por regla general el dinero permite satisfacer una gran variedad de necesidades y, como tal, motiva a la gente; sin embargo, en los sectores y niveles con remuneraciones elevadas, el sueldo en sí mismo no constituye un factor motivacional.

Si un director quiere tener a su personal motivado mediante un incentivo en efectivo deberá tener en cuenta que no tiene pleno control sobre los sueldos y salarios ya que se encuentra limitado por factores tales como los sistemas de escalafón, los convenios sindicales y las políticas gubernamentales que rigen sobre sueldos y salarios, así como las políticas gubernamentales que rigen sobre sueldos y salarios, así como

las políticas de la organización. Además, debe procurar que se revise la actuación y el comportamiento de los miembros del grupo que servirán de base para determinar los aumentos de sueldos y salarios, dentro del grado y nivel correspondiente. Esto nos ayudará para establecer políticas de estímulos e incentivos, lo cual traerá como consecuencia una mayor eficiencia en los servicios que son otorgados al personal (29).

En este trabajo el estímulo que se eligió es el de carácter económico que actuará como reforzador n el decremento de la conducta Impuntualidad que se abordó en el punto 1.3.

(27) Referencia (19); Cap. 12 Pág. 345.

(28) Reyes Ponce Administración de personal, Primera parte, Relaciones Humanas; Cap. 9, Págs. 185 a 188.

(29) Referencia (13); Cap. 14, Págs. 174 a 176.

R E S U M E N

R E S U M E N

La vida moderna es una apretada madeja de estímulos, compromisos, prisas, interrupciones, desplazamientos y distancias que hay que recorrer con cotidiana frustración. Sobre todo es así en las grandes ciudades y en las empresas. Un reflejo de ello es la Impuntualidad, que se puede ilustrar con el dicho mexicano "Siempre corriendo y llegando tarde".

La Impuntualidad, al revisar el concepto de tiempo que básicamente sería un término convencional que identifica la medida de eventos o sucesos dentro de un continuo, se define como cada vez que el organismo rompe con una norma establecida dentro del transcurso de algún suceso o evento, parte de un continuo.

En todo momento así como en cualquier lugar donde se desenvuelva el humano existen cambios (ambientales, orgánicos o sociales) que provocan que se manifieste una conducta, si ésta se ve reforzada en forma positiva, su presentación aumenta cada vez que el organismo se vea expuesto a la misma situación o a una parecida. Así se genera una contingencia en donde intervienen tres cambios fundamentales:

Primer cambio: Ocurre en el ambiente e indica el momento para que se manifieste la conducta.

Segundo cambio: Ocorre en el organismo y es cualquier comportamiento susceptible de ser observado y medido, que se relaciona de manera funcional con el estímulo discriminativo.

Tercer cambio: Se da nuevamente en el ambiente y se presenta en forma de acontecimiento originado por la conducta.

La conducta es toda manifestación total del organismo susceptible de ser observada y medida, que para su estudio se divide en unidades a las que se denomina respuestas. Las respuestas son la manifestación conductual que da inicio al presentarse un estímulo discriminativo (cambio específico en el ambiente).

Dentro de las organizaciones existen varios sucesos que se utilizan como estímulos, con el fin de incrementar y/o mantener una conducta importante correspondiente al desempeño de una labor. El estímulo o incentivo que motiva a la mayoría de las personas en su trabajo es una forma de recompensa en el presente o en el futuro razonablemente próximo, la recompensa puede adoptar la forma de un servicio, o de un valor material o estético. Los sucesos que pueden fungir como reforzadores para el sujeto, tienen que probar su eficacia al aplicarse en forma contingente a la conducta deseada es

decir, se produce el reforzamiento cuando asignamos a una respuesta un reforzador. No obstante, las recompensas así como los castigos no siempre tienen efectos predecibles aunque sepamos cuánto se le paga a una persona, no sabemos que tanto trabajará. Esto como resultado de la interacción directa o indirecta que se tiene con los objetos y estímulos con que cuenta la Organización. Es directa cuando se emite un comportamiento y el reforzador es inmediato (a este tipo de conductas pertenecen las que se rigen por contingencias); es indirecta, cuando al emitirse un comportamiento el reforzador se encuentra aplazado, o cuando se mantiene por arreglo de contingencias autoimpuestas, a esta conducta de la conoce como controlada por Reglas.

Las contingencias y no las reglas, existen antes de que las reglas sean formuladas. La conducta que es moldeada por las contingencias no muestra ningún conocimiento de las reglas. Las reglas que forman el cuerpo de la ciencia son públicas, sobreviven al científico que las construyó así como también a los que son guiados por ellas. La fuerza de la conducta resultante puede no variar con las consecuencias que tienen significación personal.

Una de las clasificaciones de las reglas se basa en el principio, de que una regla determina la emisión del

comportamiento de cada individuo como producto de las contingencias de reforzamiento a las que estuvo expuesto en el pasado. Por tanto se consideran como reglas de tipo individuales, a continuación se definen:

Regla "A".- Son los principios que rigen a una persona en el 100% de sus conductas.

Regla "B".- Normas importantes de comportamientos menos consistentes que se presentan hasta en un 90% como máximo.

Regla "C" .- Son conductas que se presentan hasta en un 60% como máximo, por tanto fácilmente modificables.

La conducta evocada por una regla es por lo general, más simple que la conducta moldeada por las contingencias de las que se deriva la regla, debido a que esta únicamente cubre lo esencial, ya que puede omitir los rasgos que dan su carácter a la conducta moldeada por la contingencia. La conducta moldeada por la contingencia depende, para su fuerza, de consecuencias "genuinas".

Tiene probabilidades de no ser verbal. Es una posesión que muere con el poseedor.

Nuestra percepción de tiempo y la manera de adaptarnos a los cambios de la naturaleza, se ve influenciada por factores tales como la edad, actividad, cultura y sociedad. El tiempo se maneja en formas muy diversas dependiendo de las características de cada individuo; estén de por medio los valores de cada individuo: conscientes e inconscientes, ellos motivan al organismo a actuar y determinan intereses y gustos. La tan mencionada escasez de tiempo es un engaño del mismo individuo que nace de confundir prioridades.

La "Impuntualidad" pueda ser una REGLA adoptada por el sujeto y ésta a su vez, puede no ser conveniente en muchos aspectos de la vida del mismo, pero se mantiene como producto de las contingencias de reforzamiento a las que estuvo expuesto en el pasado.

La intención principal al llevar a cabo el presente trabajo es observar el efecto que tendrá un programa de contingencias de reforzamiento sobre la conducta de "Impuntualidad", reforzando la conducta contraria; Puntualidad, proporcionando como reforzador el estímulo económico.

CAPITULO II
METODOLOGIA

O B J E T I V O

Observar el efecto de un programa de contingencias, de reforzamiento sobre la conducta controlada por Regla (Impuntualidad).

Sujeto:

Edad: 30 años.

Sexo: Femenino.

Puesto: Técnico Docente.

Antigüedad: 4 años.

Escolaridad: Pasante

El método utilizado para obtener la muestra es un método no probabilístico (de Juicio) debido a que se requería detectar a un empleado que, dentro de la Organización, presenta en un 95% como mínimo el rasgo de " Impuntualidad ".

Materiales:

- Tablas de registro de asistencia.

(Listas de asistencia de enero a junio de 1991).

(Ver Anexo No. 3).

- Oficio dirigido a la coordinación. (Ver Anexo 1).

- Oficio dirigido al Trabajador. (Ver Anexo 2).

- Gráficas de resultados.

- Reloj.

- Hojas de papel.

- Lápices.

- Pago de compensación de estímulos.

- Vigilancia de la hora de llegada.

E S C E N A R I O

Coordinación de una Institución Educativa, segundo. piso oficina de la coordinación que mide dieciséis metros de largo por diez de ancho, aproximadamente, y cuenta con catorce escritorios, seis archiveros, dos teléfonos, un ventilador, doce lámparas y una bodega de materiales.

P R O C E D I M I E N T O

1.1. Diseño de Investigación: Diseño Funcional A.B.C.

1.2. Identificación de variables:

- " Impuntualidad ": Se presenta cada ocasión que el sujeto en su lista de asistencia, registra su llegada después de las 10 A.M. de cada día laborable.

- Definición que se da con base en la identificación de la conducta contraria que sería.

- " Puntualidad ": Se expresa cuando el sujeto registra su llegada de asistencia antes de las 10 A.M. en un día laborable.

INCENTIVO

a) - Percepción adicional de diez días de salario; cantidad que se entregará al sujeto al transcurrir un mes, si este no presenta un retardo al concluir el mismo.

b) - Percepción adicional de seis días de salario; cantidad que se entregará al sujeto al terminar un mes si este presenta únicamente dos retardos al transcurrir el mismo.

c) - Percepción adicional de tres días de salario; cantidad que se entregará al concluir un mes, si éste presenta tres retardos únicamente en el transcurso del mismo.

Más de tres retardos en un mes equivalentes a no percibir incentivos.

PROGRAMAS DE COSTO DE RESPUESTA

- " Economía de Fichas " Multa o pérdida de fichas, las fichas se entregan por conductas deseables, o se sustraen cuando se presenta una conducta indeseable.

1.3. FASES DE INVESTIGACION

Cada fase de diseño de investigación, "A", "B" y "C", tiene una duración de dos meses para efecto de comprobación y validez.

Línea base Fase " A ".

En esta fase, como primer paso, se acudió al lugar de trabajo para tener el registro de la conducta " Impuntualidad " (Anexo 3).

Comprobado el grado de " Impuntualidad " del sujeto que se muestra en las gráficas correspondientes a los meses de enero y febrero se procede a:

La Fase " B " (Intervención).

Mediante oficio (Anexo 2) se informa al trabajador del programa de Incentivos con el que se premiará su puntualidad; se continúa registrando su hora de llegada (Anexo 3) y se graficaron los resultados correspondientes a marzo y abril.

Fase " C ":

Concluidos los dos meses de la fase de Intervención, se siguieron registrando las asistencias de los meses siguientes: mayo y junio (Anexo 3, mismas que se graficaron con el fin de comparar los registros obtenidos en las fases "A" y "B" para proceder a identificar los efectos de la intervención del programa de reforzamiento (Incentivos) sobre la conducta de " Impuntualidad".

C A P I T U L O I I I
C O N C L U S I O N E S

RESULTADOS

FASE " A "

Total de días laborados en enero: 22 Impuntualidad
promedio de los dos meses. 95.1%

Asistencia Puntual: 1 día = 4.5%

Asistencia Impuntual: 21 días = 95.5%

Total de días laborados en febrero: 19

Asistencia Puntual: 1 día = 5.2%

Asistencia Impuntual: 18 días = 94.8%

FASE " B "

Total de días laborados en mayo: 18 Impuntualidad
promedio de los dos meses. 85.6%

Asistencia Puntual: 1 día = 5.5%

Asistencia Impuntual: 17 días = 94.5%

Total de días laborados en abril: 21

Asistencia Puntual: 5 días = 23.8%

Asistencia Impuntual: 17 días = 76.2%

FASE " C "

Total de días laborados en mayo: 22 Impuntualidad

promedio de los dos meses. 59.6

Asistencia Puntual: 15 días = 66.6%

Asistencia Impuntual: 7 días = 33.3%

Total de días laborados en junio: 20

Asistencia Puntual: 7 días = 14.2%

Asistencia Impuntual: 13 días = 85.8%

De acuerdo con los resultados podemos observar que la conducta de " Impuntualidad " se mantuvo estable, presentando un decremento del 85.6% en la Fase "B" de intervención, así como una baja considerable de 59.6% en la fase "C" o de seguimiento, aunque en el último mes (junio) el sujeto recupera su " Impuntualidad " hasta un 85.8%.

C O N C L U S I O N E S

La Impuntualidad adoptada como una conducta regla afecta en todos aspectos, al individuo; pero más aún, a la organización en donde éste presta sus servicios a cambio de una remuneración, puesto que retrasa todas las actividades que se deben realizar en un período de tiempo específico, con los recursos humanos y materiales necesarios; originando pérdida de tiempo (o sea de dinero) y un desgaste innecesario de los otros recursos con que cuenta la organización.

Las recompensas y los castigos no siempre tienen efectos predecibles debido a que durante el desarrollo de un trabajo, se está interactuando con diversos objetos y estímulos en el ámbito laboral; ya sea en forma directa (cuando los objetos y sujetos que afectan nuestro comportamiento están física y contingentemente presentes o sea; en el mismo escenario; o bien, en forma indirecta, cuando la conducta se está manteniendo por arreglo de contingencias "autoimpuestas". A esta conducta se le puede identificar como controlada por "reglas". Las contingencias se caracterizan por los siguientes elementos:

El primer cambio ocurre en el ambiente e indica el momento para que se manifieste la conducta.

El segundo cambio ocurre en el organismo y es cualquier comportamiento susceptible de ser observado y medido que se relaciona de manera funcional con el estímulo discriminativo.

El tercer cambio se da nuevamente en el ambiente y se presenta en forma de acontecimiento originado por la conducta.

Estos tres cambios al interactuar dan como resultado las contingencias de reforzamiento.

En el presente trabajo, como primer cambio (antecedente) tenemos el oficio dirigido al trabajador; segundo cambio, el descenso y ascenso de "Impuntualidad" que provoca el tercer cambio (programa de incentivos económicos) que actúa sobre la regla de "Impuntualidad" del sujeto.

Frecuentemente se siguen las reglas por razones que no tienen relación con los reforzadores presentes en las contingencias de las que aquellas han sido derivadas.

La conducta moldeada por la contingencia varía con la privación o la estimulación aversiva relacionadas con los reforzadores que se proporcionan.

La regla de "Impuntualidad" en el sujeto, de estudio, tiene una presentación de un 95.5% en la primera fase de estudio, tomando en cuenta este valor tendríamos una regla de tipo individual clase "A", que son los principios que rigen a una persona en no menos del 90% sus conductas como resultado de haber estado expuesto, durante mucho tiempo a contingencias de reforzamiento.

Esta conducta se pretendía modificar mediante un programa de reforzamiento, utilizando como estímulo, el incentivo económico.

Como los resultados lo muestran en la gráfica de "Impuntualidad", en la fase "C" de seguimiento la conducta en observación, obtiene un valor de 33.4% el primer mes de esta fase (mayo), sin embargo, el último mes de esta etapa (Junio) alcanza un índice de 85% de "Impuntualidad". Por lo que se afirma que el sujeto de estudio manifiesta una conducta regla de tipo "C". Este tipo de regla prescribe conductas que muy rara vez, en el pasado, estuvieron expuestas a reforzamiento y se presentan hasta en un 60%; Lo que permite una negociación del comportamiento con el sujeto que resulta muy fácil.

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

L I M I T A C I O N E S Y S U G E R E N C I A S

En el presente trabajo tuvimos las siguientes limitaciones:

- Al terminar la fase "A" del trabajo, el jefe inmediato superior le expuso al empleado, sujeto de investigación, la importancia que tiene la puntualidad para su desarrollo profesional, así como la posible sanción a su Impuntualidad.

- El trabajador a su vez, expresó que sentía mucha presión cada vez que firmaba la lista de asistencia (decía que si de oficinas centrales le estaban vigilando).

Para posteriores trabajos sobre el mismo tópico se sugiere:

- Realizar la investigación con más sujetos con el fin de que no se sientan custodiados.

- Que la duración de las fases "A", "B" y "C" (experimentales) sea mayor, para corroborar el comportamiento.

- Se apliquen otros tipos de programas de reforzamiento.

- Se otorguen otros tipos de incentivos.

A N E X O S

México, D. F., diciembre 19 de 1990

C. LIC. FELIPE RODRIGUEZ DURAN
Coordinador de Zona en la
Delegación Cuauhtémoc, INEA,
P r e s e n t e

Por este conducto me dirijo a usted para solicitar su permiso y aprobación para realizar, en la Institución a su digno cargo, - la parte práctica de mi trabajo de investigación de Tesis, que consistirá en la revisión de los registros de asistencia de su personal, para detectar al empleado que presente el mayor índice de impuntualidad para aplicarle, en la fase de intervención de mi trabajo, el Programa de Estímulos Económicos Experimental, con el que se pretende que dicho empleado disminuya su rasgo de impuntualidad.

Agradezco de antemano su atención a la presente y le reitero -- las seguridades de mi más alta y distinguida consideración.

A t e n t a m e n t e ,


ARACELI RIVERA ORIA


Visto.
20-12-90

México, D. F., febrero 26 de 1991

C. ALEJANDRA MARTINEZ
COORDINADORA DE CAPACITACION,
P R E S E N T E

Por este conducto me permito hacer de su conocimiento las medidas del Programa de Estímulos Económicos que se llevará a cabo durante los meses de marzo y abril del presente año.

- 1.- Se estimulará con diez días de sueldo extra, si al transcurrir un mes no presenta ningún retardo en el horario laboral que cubre usted.
- 2.- Podrá percibir seis días de sueldo extra, si al transcurrir un mes usted presenta únicamente dos retardos en el citado horario laboral.
- 3.- Percibirá tres días de sueldo extra, si al concluir un mes de labores, usted presenta sólo 3 retardos (con más de 3 - retardos en un mes, no se tendrá derecho a ningún incentivo)

El pago de incentivos se realizará al concluir cada uno de los meses señalados.

A t e n t a m e n t e ,

ARACELI RIVERA ORIA

Retardos
9/1/91

Alejandra Martínez Álvarez



COORDINACION REGIONAL EN CUAUHTEMOC

CONTROL DE LISTA DE ASISTENCIA

FECHA: Abril 1991

DIA	NOMBRE	ENTRADA		SALIDA	
		HORA	FIRMA	HORA	FIRMA
1	Alejandra Martínez H.	10:15	SMH		
2	Alejandra Martínez H.	10:09	SMH		
3	Alejandra Martínez H.	10:05	SMH		
4	Alejandra Martínez H.	10:02	SMH		
5	Alejandra Martínez H.	10:10	SMH		
8	Alejandra Martínez H.	10:13	SMH		
9	Alejandra Martínez H.	10:00	SMH		
10	Alejandra Martínez H.	10:03	SMH		
11	Alejandra Martínez H.	10:05	SMH		
12	Alejandra Martínez H.	10:11	SMH		
15		FALTA	(DIA ECONOMICO)		
16	Alejandra Martínez H.	10:00	SMH		
17	Alejandra Martínez H.	10:15	SMH		
18	Alejandra Martínez H.	10:00	SMH		
19	Alejandra Martínez H.	10:05	SMH		
22	Alejandra Martínez H.	10:20	SMH		
23	Alejandra Martínez H.	10:15	SMH		
24	Alejandra Martínez H.	9:45	SMH		
25	Alejandra Martínez H.	10:20	SMH		
26	Alejandra Martínez H.	10:00	SMH		
29	Alejandra Martínez H.	10:45	SMH		
30	Alejandra Martínez H.	10:00	SMH		

114



INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACION DE LOS ADULTOS
COMISION DE OPERACIONES EN EL DISTRITO FEDERAL



COORDINACION REGIONAL EN CUAHUTEMOC

CONTROL DE LISTA DE ASISTENCIA

FOLIO: _____

Mayo 1991

C.N.	NOMBRE	ENTRADA		SALIDA	
		HORA	FIJAS	HORA	FIJAS
2	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
4	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
6	Alejandra Martínez M.	9:50	3/4		
7	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
8	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
9	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
10	Alejandra Martínez M.	10:30	3/4		
13	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
14	Alejandra Martínez M.	11:15	3/4		
15	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
16	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
17	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
20	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
21	Alejandra Martínez M.	11:00	3/4		
22	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
23	Alejandra Martínez M.	10:30	3/4		
24	Alejandra Martínez M.	11:45	3/4		
27	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
28	Alejandra Martínez M.	10:30	3/4		
29	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
30	Alejandra Martínez M.	10:00	3/4		
31	Alejandra Martínez M.	10:15	3/4		

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Alcocer Mario: *Economía social*. Ed. América, 1966.
- 2.- Arriaga Díaz, Ma. Guadalupe del Rosario de Fátima: *Ausentismo Laboral*. Tesis Profesional, Dept. de Psicología U.I.A.; 1982.
- 3.- Bagú, Sergio: *Tiempo, Realidad Social y Comportamiento*. Ed. Siglo XXI, 9a. Edición México 1982.
- 4.- Barnes: *Estudio de Tiempos y Movimientos*. Ed. Aguilar; 1978.
- 5.- Bigge M.L. y Hunt M.P.: *Bases Psicológicas de la Educación*. Ed. Trillas. Pág. 394.
- 6.- Bishop, Maxine H.: *Supervisión Dinámica*. Ed. Técnica; 1971.
- 7.- Bolles, Robert C.: *Teoría de la Motivación*. Ed. América; 1979.
- 8.- Brow, J.A.C.: *La Psicología Social en la Industria*. Ed. Fondo de Cultura Económica; 1990.
- 9.- Cofer, C.N. y Appley, M.H.: *Psicología de la Motivación*. Ed. trillas; 1970.
- 10.- Cohen, J.: *La Mente y el Tiempo*. Ed. Monte Avila. México, 1973.
- 11.- Díaz Guerrero, Rogelio: *Estudios de Psicología del Mexicano*. 1982.
- 12.- Dill, Scott: *Dirección de Personal*. Ed. Limusa; México, D.F.; 1981.

- 13.- Escobedo Bautista, José Danilo : Motivación y Retribución. Tesis: Motivaciones al Personal en la Industria Mexicana.Universidad Lasalle; 1971.
- 14.- Friedman, Georges y Naville, Pierre: Tratado de Sociología del trabajo. Ed. Fondo de Cultura Económica; 1971.
- 15.- Fuster, J.: El Hombre, Medida de todas las Cosas.Ed. Seminario y Ediciones; 1979.
- 16.- Gómez Cortéz, Patricia: Factores que Influyen en el Ausentismo de una Empresa. Tesis Profesional, Fac. de Psicología, U.N.A.M.; México, 1974.
- 17.- Govea, R.: Modificación de la Conducta Controlada por Reglas. Investigación; U.N.A.M.; Fac. de Psicología; México, D.F.,1985.
- 18.- Guerrero, Euquerio: Manual de Relaciones Industriales. Ed. Siglo XXI. México, 1974.
- 19.- Hernández López, José Luis: Utilización del Tiempo de los Empleados del Sector Central en la Ciudad de México. México, 1976.
- 20.- Jiménez Osornio, Alvaro: El Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial. Ed. Trillas; México, 1976.
- 21.- Laroux Camino, Ma. Josefina: Modificación Conductual de la Impuntualidad y productividad en la Industria Pesquera. Tesis Profesional; U.N.A.M., Fac. de Psicología;1974.

- 22.- López Navarrete, Virginia: Estilos de Conducta y Rendimiento en el Trabajo. tesis Profesional; U.N.A.M., Fac. de Filosofía; 1967.
- 23.- Maier, Norman F.: Psicología Industrial. Ed. Rialo; México, 1964.
- 24.- Marquez Cortés, Alfredo E.: Los Incentivos como Instrumento Motivacional de la Empresa. Ed. Trillas; 1976.
- 25.- Morse, N.: Tratado de Sociología del Trabajo. Ed. Fondo de Cultura Económica; 1971.
- 26.- Norton, Steven D.: Disertación Abstracts International. 1971.
- 27.- Reyes Ponce, A.: Administración de Personal, Relaciones Humanas. Ed. Trillas; México, 1985.
- 28.- Ricoeur R.C., Larre, Panekkar R.: Las Culturas y el Tiempo. Ed. UNESCO; 1971.
- 29.- Ricoeur P., Aguessy H. y Hamma B.: El tiempo y las Filosofías. Ed. Unesco. México, 1979.
- 30.- Skinner, B.F.: Contingencias de Reforzamiento. Ed. Trillas; México, D.F., 1982.
- 31.- Sundel, M.: Modificación de la Conducta Humana. Ed. Limusa; México, D.F., 1981.
- 32.- Tiffin, Joseph y Mc. Cormic, Ernest: Psicología. Ed. Diana; 1971.

O T R A S F U E N T E S

- 1.- Curso: "Manejo y Uso del Tiempo", Ed. Manual Moderno.
- 2.- Diccionario Psicológico de Warren Howard.