

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



"Estudio breve de los efectos que  
causa el ausentismo en la empresa"

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a:

Esperanza Isabel Torres Rodríguez

DIRECTOR DE SEMINARIO LIC EC. ALBERTO BAILE Y GTEZ.

México, D. F.

1983



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# I N D I C E

	Páginas
Introducción	1
CAPITULO 1	
Antecedentes	6
CAPITULO 2	
Ausentismo	17
2.1 Concepto.	
2.2 Concepto en la Administración de Recursos Humanos.	
CAPITULO 3	
Causas del Ausentismo	22
3.1 Clasificación.	
3.2 Tipos de Ausentismo.	
3.3 Causas Principales de Ausentismo en la Empresa.	

CAPITULO 4

Influencia del Ausentismo en la Empresa	38
4.1 Cálculo de la tasa de Ausentismo.	
4.2 Consecuencias.	
4.3 Costo del Ausentismo.	

CAPITULO 5

Medios para reducir el Ausentismo	47
5.1 Factores Extrínsecos.	
5.2 Factores Intrínsecos.	
Conclusiones	60
Bibliografía Consultada.	65

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

Un fenómeno al que la Administración se enfrenta en la empresa, es el Ausentismo y sí no se atiende oportuna y eficazmente puede tornarse en un verdadero problema.

Se considera que para el funcionamiento óptimo de la empresa, - ésta cuenta con los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos necesarios para que desempeñe el papel que le corresponde en el sistema social a nivel macro y microeconómico.

Es cierto que el fin de lucro que mueve a la empresa, hizo que la Administración en su afán por cumplir con su cometido que es entregar buenos resultados en cifras importantes que representan igualmente considerables sumas de dinero, se enfocó a colocar de la mejor manera la "máquina" que se conceptuó al principio como algo que iba a desplazar al trabajador, no que lo iba a ayudar o le iba a pasar de su trabajo manual a un nivel superior donde conociera, entendiera y utilizara la tecnología que se le ponía a su servicio, dado que no se advirtió adecuadamente al individuo de los beneficios que la incorporación de la tecnología al trabajo le proporcionaría, el trabajador se sintió relegado a un segundo término.

Ya que el individuo no sólo trabaja para satisfacer sus necesidades vitales de comida, techo y vestido, sino porque el trabajo le representa una oportunidad de relacionarse con sus semejantes, pertenecer a un grupo, darse a conocer dentro de este mismo grupo, de obtener cierto lugar ante los demás seres huma-

nos y además por su naturaleza se sabe una manifestación personalizada de la vida, que busca el poder, la fuerza y la felicidad.

Trató por medios diversos y tantos como su imaginación en forma individual o colectiva le proporcionó, para hacerse presente antes que la máquina y en la historia se anotan las manifestaciones que los trabajadores hicieron ante el arribo de ellas, golpeándolas y tratando de destruirlas, práctica que hoy en día no es igual, pero que en ocasiones el trabajador que no se ha integrado a la empresa y no siente que puede desarrollarse en ella, la lleva a cabo, averiando ligeramente la máquina o su herramienta, lo cual rompe el equilibrio que debe guardar la empresa para trabajar eficazmente.

Desde entonces las manifestaciones de descontento no sólo por la tecnología, sino por las condiciones del ambiente de trabajo tanto tangibles como intangibles varían y se presentan en grados y formas diferentes y una de ellas es el ausentismo, que es la respuesta del trabajador ante estímulos negativos emocionales y físicos.

La Administración después de la Segunda Guerra Mundial, vuelve su interés al elemento humano y revisa estudios, formula hipótesis y encuentra que una vez puesta la atención en el trabajador, éste con ese solo hecho, trabaja mejor.

Se desencadenan estudios hechos por la Ingeniería Industrial, -

la Psicología, antes que por la Administración; pero ya que se comprueba que para obtener mejores resultados es necesaria esta práctica interdisciplinaria, se conjugan y la Administración comienza a ver resultados.

Así la empresa procura proporcionar un ambiente laboral adecuado, se remonta a la práctica de los Griegos de armonizar con la música la tarea, y se interesa por las necesidades internas y personales que en forma más generalizada presenta la fuerza de trabajo, de manera tal que las empresas que valoran todo esto, son las que tienen a las personas más satisfechas y sus resultados difieren en grado considerable de las que no aceptan que el trabajador es factor importante y muy especial.

Las causas que cada individuo manifiesta por medio del ausentismo, ciertamente no se pueden generalizar pero sí puede ser la proyección de insatisfacción en el individuo, ya que el realizar un trabajo además de satisfacer unas necesidades primarias, también le da acceso a cierto tipo de educación, diversiones, etc.

Sus demostraciones pueden contagiar a sus compañeros hasta convertir el ausentismo en un problema que no sólo afecta la moral de la empresa, sino que merma sus utilidades, afecta el avance de la educación laboral de los trabajadores en el país, lesiona la imagen tanto del trabajador como la de la empresa, constituyendo un problema que puede tener como consecuencia la desaparición de la fuente de trabajo.



Son estas razones fundamentalmente lo que lleva a considerar el ausentismo como un fenómeno que entraña diversas formas de combatirlo y es el Administrador quien tiene en su manos las herramientas necesarias para reducirlo, y es la tarea que se fija es te breve estudio al analizar y evaluar los alcances, causas y efectos del ausentismo y se presentan alternativas para su erradicación del ambiente laboral.

1. ANTECEDENTES.

El hombre posee atributos únicos y ocupa un lugar preponderante entre todos los animales. Su posición elevada, es resultado de una larga transformación, no sólo se debe a que posee una gran corteza cerebral, sino a la locomoción bípeda y a la posición erguida, que libera sus extremidades superiores y en particular sus manos, para poder servir mejor a su cerebro.

Es el más adaptable de todos los animales, apto para vivir en los medios ambientes más diversos. También es capaz más que cualquier otro animal, de modificar su medio ambiente para cubrir sus necesidades. <sup>(1)</sup>George Gaylord Simpson, en Meaning of Evolution, dice: "en la base del diagnóstico del Homo-Sapiens, quizá las características más importantes son los factores interrelacionados de inteligencia, flexibilidad, individualización y socialización... En el hombre, estos cuatro factores están desarrollados en grado incomparablemente mayor que en cualquier otra clase de animales". De estas cuatro características del hombre, la inteligencia es la más representativa y en ella se basan las otras tres".

El hombre puede aprender, tiene disposición para instruirse, crece y se realiza y por esto da las contestaciones más diversas a los estímulos externos e internos, estas respuestas pueden fundamentarse en las experiencias de otros, aun de aquellos que vivieron en épocas lejanas, y que dejaron huellas o manuscritos; también las respuestas pueden apoyarse en especulaciones sobre el futuro.

(1) Crouch James y Mc. Clintic Robert, "Principios de Anatomía Humana", págs. 25 y 26, Editorial Limusa, México 1973.

Se habla de una nueva evolución que estudia "la herencia del aprendizaje" fundamentada en la herencia de características obtenidas; los nuevos factores surgen en forma consciente; intervienen en ello las obligaciones del individuo y en él influye a su vez la relación que él tiene con su conglomerado social. Este nuevo cambio es de tipo cultural y caracteriza a una so--ciedad en especial pues el lenguaje, la tecnología, reglas relativas a gobierno, el trabajo, propiedad, el comercio; sanciones y recompensas, conocimiento científico y mitológico, arte y tradición; cuento y poesía, costumbres, etc., forman su cultura según apunta el Dr. Arias Galicia<sup>(2)</sup>, de aquí el lugar --único que en el mundo viviente tiene la persona.

El hombre es el único animal ético y como tal se interesa por ciertos valores: el bien el mal, la vida moral, la calidad humana y la responsabilidad personal, la postura del hombre - - hacia sus semejantes y su medio ambiente. El individuo ha averiguado su ética apropiada durante siglos y aún lo sigue ha - -ciendo.

Así el hombre racional y consciente de su fin temporal a tra--vés de lo que hace durante su existencia, es objeto de estudio de las diferentes disciplinas, las cuales tratan de conocerle con la mayor precisión en algún aspecto, lo más completa y - -acertadamente posible, sin pasar por alto que la personalidad humana se dice que es lo que el hombre trae consigo como cuerpo

(2) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pág. 96 Editorial Trillas, México 1978.

y alma y lo que el mundo introduce en ambos, así como las relaciones de uno y otra, el progreso del hombre también se basa en influencias externas, la alimentación en sus facetas cualitativas y cuantitativas, las condiciones de vivienda, trabajo, recreo, actividad física, el clima, el suelo, el paisaje, los cambios atmosféricos y las variaciones meteorológicas estacionales, ejercen su influjo y éste puede ser positivo o negativo sobre el desarrollo corporal, aun no es posible determinar de qué modo se exteriorizarán los inevitables cambios que han de originarse en el organismo humano por la llamada contaminación atmosférica, signo característico de nuestra época en el ambiente urbano y que producida por instalaciones domésticas e industriales y gases de los motores de combustión interna ocasionan un progresivo enrarecimiento del aire que respiramos.

Siendo el ser humano un ente tan complejo la Administración lo ve desde el punto de vista de un todo y el presente estudio lo contempla como parte muy importante del mismo.

Día a día la presencia del hombre en su trabajo, actividad que de él demanda una tercera parte del día; el artículo 61 de la Ley del Trabajo, la reglamenta y explica que: "el establecimiento de la jornada máxima de trabajo tiene como finalidad fundamental proteger la salud y la vida del trabajador, pues la experiencia y los estudios realizados desde el siglo pasado demuestran que después de ocho horas de trabajo la atención -

del hombre disminuye, lo que es causa de mayor número de accidentes; por otra parte, el trabajo excesivo afecta la salud del trabajador y precipita su invalidez y aun la muerte". (3) Es vital su descanso, su esparcimiento, la comunicación con las personas que lo rodean, sus afectos; se sabe de las necesidades que todo individuo debe satisfacer y claramente expone el Dr. Abraham Maslow, (4) dándonos una escala de necesidades, a saber:

**Necesidades Fisiológicas.-** Se encuentran en la base de la escala y se consideran esenciales para la supervivencia: necesidad de aire, comida, descanso, protección de los elementos, sexo y actividad.

En la mayoría de los casos, la privación de estas necesidades da como resultado una gran inquietud por satisfacerlas.

**Necesidades de Seguridad.-** Cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho adecuadamente, el individuo empieza a buscar la satisfacción del siguiente nivel de necesidades.

El ser humano necesita cierto margen de seguridad, por ejemplo la seguridad que le puede brindar un trabajo estable el cual le asegure la satisfacción de sus necesidades vitales.

En épocas anteriores y aún hoy en día son una fuente constante de inseguridad: la muerte, el daño por posibles ataques de animales salvajes, accidentes, inanición, epidemias, etc.

(3) Cavazos Flores Baltazar, et al., "Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada", pág. 30, Editorial Trillas, México 1982.

(4) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pág. 70, Editorial Trillas, México 1978.

En naciones más desarrolladas, el deseo de seguridad se relaciona más con la estabilidad económica y emocional.

Sí un hombre disfruta de cierto margen de seguridad, puede tolerar un determinado límite de incertidumbre y riesgo sin mayores molestias, pero sí es seriamente amenazado por algo que no puede controlar ni prever, entonces las necesidades de seguridad se convierten en poderosos motivadores.

Necesidades Sociales.- Cuando los apetitos del hombre están satisfechos y gozan de seguridad, se manifiestan las necesidades sociales. Un hombre desea pertenecer, estar asociado con otros, ser acogido por sus amigos, nuestra naturaleza es tal, que queremos recibir amor, amistad y afecto.

La persona normal privada de compañía por algún tiempo, muestra síntomas de perturbaciones emocionales.

Las necesidades sociales, pueden ser cubiertas al realizar el trabajo o al interferirlo.

Necesidades de Estima.- Una vez que las necesidades sociales están razonablemente recompensadas, las "necesidades del yo" empiezan a influenciar la conducta del hombre. Estas se relacionan con el autorespeto, deseo de pericia y de logro personal, así como de autodeterminación.

Estas necesidades reflejan un afán de prestigio, reconocimiento y respeto de otros. La autoestima demanda que un hombre -

sea hábil, que haga algo útil y que lo haga bien.

También incluye un sentimiento de valoración de uno mismo y la conciencia de la habilidad de actuar independientemente.

La necesidad de la estima de otros repercute en el anhelo de ser considerado importante; de disfrutar de cierta categoría, tener influencia y ser valorado por lo que uno puede hacer. La autoconfianza está cimentada en la satisfacción a las necesidades de estima.

**Necesidades de Autorrealización.**- En la cima de la jerarquía encontramos las necesidades de autorrealización. Cuando una persona actúa para cubrir estas necesidades, está buscando desarrollarse al máximo. En algunos casos pretende crear algo que le trascienda, que deje huella de su paso por el mundo, aún cuando el llegue a desaparecer.

Del mayor conocimiento que se tenga del hombre en la mayoría de los aspectos de su vida, se tienen más posibilidades de deducir su posición ante la vida, cómo la ve, que hace, que espera de ella, y aun más que espera de los demás individuos que lo rodean.

Se tiene conocimiento de que en la Biblia, el trabajo<sup>(5)</sup> es impuesto al hombre como castigo a su desobediencia (Génesis III, 17 y 19), en la cultura Griega es actividad de esclavos, ya que los señores se dedicaron a la Filosofía y a la Política;

(5) De Buen L. Nestor, "Derecho del Trabajo", pág. 17, Editorial Porrúa, S.A., México 1979.



los Romanos perpetúan al hombre con el trabajo y aun más, este enlace lo transmiten a sus descendientes; dando un gran salto, por 1776 se habla de la libertad de trabajo como un derecho natural del hombre (Edicto Turgot); Carlos Marx lo llama "fuerza de trabajo" y lo compara con una mercancía. A principios de siglo (1919) "La Declaración de Derechos Sociales" dice que no se debe considerar el trabajo como una mercancía (Tratado de Versalles). Nuestra Ley del Trabajo con base en la idea de justicia social de los Constituyentes de 1917, establece "que el trabajo es un derecho y un deber sociales, que no es un artículo de comercio, porque se trata de la energía humana de trabajo, que exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y que debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia". Artículo tercero primer párrafo.<sup>(6)</sup>

Contamos con un individuo con necesidades perpetuas, ya que al satisfacer las presentes está engendrando futuras; creativo, inteligente, racional, con habilidades técnicas, ilusiones, sentimientos y esperanzas, dispuesto a poner su energía de trabajo a disposición del patrón durante un número determinado de horas y por lo cual recibirá una remuneración.

El individuo elige el lugar de trabajo, pues es libre para acceder o no a colaborar con la empresa; se sabe que muchas veces el individuo ingresa a una empresa por el prestigio de

(6) Cavazos Flores Baltazar, et al., "Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada", pág. 83, Editorial Trillas, México 1982.

Ésta, otras veces conoce sus prestaciones, en otras ve un campo extenso para su desarrollo personal, y los motivos son tan numerosos y diversos como cada persona.

Muchas veces experimentará la satisfacción de sentirse útil -- iniciando por él, su familia, su círculo de amigos, el núcleo social al que pertenece, hasta llegar a ser consciente de que su trabajo redunda en toda la sociedad, el hombre por esencia tiende hacia el universo, pues él se sabe la criatura perfecta en el mundo, y ¿qué hace? sale de su planeta, se interesa y le apasiona el conocimiento de su Sistema Solar, su Galaxia y -- ¿a dónde quiere ir? a conquistar el universo, porque todo lo que existe está a su servicio. Así es de considerarse que con mejor elemento no puede contar la empresa; ¿qué lo sustituirán las máquinas?... posiblemente, pero él siempre las creará y es tará manejándolas y cada día las perfeccionará y les dará más capacidad de memoria, pero ¿de qué les servirá, mientras el -- hombre no las conecte?

El individuo por expresarlo de alguna manera, se presente a la empresa con una nueva disposición, mejorar su trabajo, trabajar con lo que esto implica: tener un horario, compañeros, un lugar donde presentarse a diario, percibir un sueldo, tener -- jefes, etc.; ser mejor persona, ser mejor humano, él espera -- que al colaborar con la empresa reciba además de un salario -- justo, unas condiciones ambientales adecuadas, un ambiente laboral justo, que se le dé la oportunidad de desarrollarse, de

ser reconocido por los demás, que se le tome como parte de un grupo de trabajo, que su labor sea importante y útil que como fase de metas a largo plazo, vea realizadas metas a corto plazo lo cual lo motiven y lo comprometan.

La empresa también espera de él su colaboración, su compromiso, su lealtad, su participación, su atención, su entrega y se lo hace saber por medio de un contrato, un reglamento y un jefe. El individuo lo acepta y se considera mínima la cantidad de -- personas que trabajan a disgusto en la empresa, pues la necesidad económica puede ser muy apremiante, pero lo que la persona tiene dentro de su ser, lo es aun más, sin embargo se presentan barreras que se interponen entre el individuo y su objetivo, lo que conocemos como frustración, ¿qué reacciones se tienen ante la frustración? el Dr. Arias Galicia<sup>(7)</sup> las presenta en este orden:

La agresión, que es la energía de lo que nos motivaba, la dirigimos al objeto frustrante, pero ésta varía dependiendo del - objeto frustrante en la forma en que se presente y puede ser: directa, desviada individual, desviada colectiva y diferida.

También puede reaccionar el individuo, alejándose del objeto frustrante, ésto es, evadiéndolo parcial o totalmente.

También puede sufrir la persona una regresión, otra forma de - respuesta del individuo hacia la frustración es el aislamiento, así la persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo

(7) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", págs. 91 a 95, Editorial Trillas, México 1978.

con sus compañeros, superiores o subordinados, las razones; -- pueden ser muchas: percepciones equívocas, problemas de personalidad, diferencias de edades, de culturas, etc.

Cuando la realidad es frustrante se prefiere disfrazarla o racionalizarla y la persona trata de justificarse dándose falsas razones para explicarse ciertos hechos.

Se menciona también que la respuesta del individuo puede ser -- la resignación, la persona se conforma con no alcanzar su objetivo.

La sublimación es la respuesta que dá el individuo a la frustración comportándose adecuadamente, buscando la razón, el origen, y tomando lo bueno de aquello que le ocasiona el problema, superando las causas de la frustración y dando la mejor salida. Bajo estas consideraciones, el presente estudio se refiere a -- una manifestación de evasión parcial que se conoce como ausentismo.

## **2. A U S E N T I S M O .**

### **2.1 Concepto.**

### **2.2 Concepto en 1a Administración de Recursos Humanos.**

## 2.1 CONCEPTO

"EL DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA NOS INDICA QUE ES UNA VOZ DERIVADA DEL LATIN "ABSENS-ENTIS", QUE SIGNIFICA AUSENTE Y LA ACEPCION QUE SE LE DA EN LA INDUSTRIA ES: FALTA DE LOS OBREROS AL TRABAJO". (8)

El vocablo ausentismo así como los estudios tendientes a conocer los motivos que lo ocasionan, son de reciente incorporación a los términos administrativos, aproximadamente aparecen en las últimas cuatro décadas.

"EL DICTIONARY OF NEW WORDS EDITADO EN 1955, DEFINE EL AUSENTISMO COMO: AUSENCIA VOLUNTARIA O INVOLUNTARIA AL TRABAJO O AL REPORTE DE LA FALTA DE LOS TRABAJADORES A SU TRABAJO CUANDO ESTOS SON CONTRATADOS PARA TRABAJAR". (9)

(8) Real Academia Española, "Diccionario de la Lengua Española", pág. 144, 19a. Edición, Madrid 1970.

(9) Reifer Mary, "Dictionary of New Words", Philosophical Library Inc., - New York, N.Y., 1955.

## 2.2 CONCEPTO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La definición que toma como base este estudio, es la del Dr. Arias Galicia<sup>(10)</sup> que a la letra dice: "el ausentismo está -- constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar".

En el capítulo anterior, se menciona que estas faltas pueden ser la respuesta a una situación frustrante, la cual se trata de evadir parcialmente, hay un desequilibrio en el trabajador, pero también provoca un desajuste en las actividades de la empresa; aunque no sea únicamente ésta la causa del ausentismo, como se verá en su oportunidad.

Los indicadores que se manejan en las diferentes empresas varían considerablemente, así se habla de que la Industria Hulera estima normal la tasa de ausentismo que está entre un 4 y 5%, más si se sobrepasa, se considera que el ausentismo se - está excediendo y constituye un costo importante, porque aún cuando en algunas empresas, estas ausencias no se pagan, re--dundan en aspectos tales como: tiempo extraordinario, calidad, beneficios extracompensariales, y si se cubren los gastos médicos, el aumento en este renglón es aun mayor.

La Administración de Recursos Humanos, supone alguna inquie--

(10) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pág. - 112, Editorial Trillas, México 1978.

tud en el trabajador, motivo por el cual, han de conocerse -- las causas de la respuesta que esta dando al no presentarse - el trabajador a laborar, según convino con la empresa, y si esto se extiende a un mayor número de empleados, la moral está decayendo, esto es, la disposición que tiene el trabajador ante su trabajo tiende a disminuir, ante esto la Administra-- ción debe estar alerta, frente a la aparición de este fenómeno, ya que no aparece de súbito, sino que se dá poco a poco, sutilmente y puede comenzar presentándose a través de manifes-- taciones tales como: no presentarse puntual, no ocupar los -- cinco sentidos en el trabajo que realiza, -según se convino-, ocuparse de cosas diferentes al trabajo o a todo lo relacionado con éste, dar prioridad a asuntos personales durante el -- horario de trabajo, darse largos descansos, abusar de los medios de comunicación (el teléfono), el consentimiento perso-- nal a "ciertos caprichos" a los cuales se cree tener derecho "sólo por hoy" y que a tanto repetirlos forman hábito; igno-- rar la importancia del trabajo que se realiza por sencillo o complicado que éste sea, ver que no se dió el paso adelante en la labor, la falta de placer de "contentamiento consigo -- mismo" al saberse útil y en paz cada día, luego de ejecutar - lo que se pactó, para manifestarse después en su punto máximo que será la ausencia física.

El término "ausentismo" se debe aplicar al tiempo no laborado por: enfermedad profesional o no profesional, accidentes, fall



tas justificadas e injustificadas, sanciones, permisos con o sin goce de sueldo y aun cuando se anticipe de la ausencia -- del trabajador a la empresa, el equilibrio se ve ligeramente lesionado, ya que dependiendo del tipo de empresa y naturaleza de la tarea que realiza se tienen previstas estas ausencias, así como si se pagan o no.

Se ha considerado al trabajador como un ser que al efectuar un trabajo, trata de satisfacer una serie de necesidades que lo impulsan a ejecutarlo, también se habla de moral, la que además, está influenciada por el medio ambiente material que le presenta a diario el lugar de trabajo y las relaciones interpersonales que debe tener con sus compañeros; han de tomarse en cuenta las noticias del mundo en que vive, su religión, edad, sexo, estado civil, sus relaciones familiares, amistades, nivel socioeconómico, escolaridad, aficiones, actividades en su tiempo libre, conocimientos tales, que nos llevarán a tratar de comprender al elemento humano factor importante de nuestra empresa, y que presenta entre otros tantos aspectos laborales el ausentismo como resultado de varias causas que se revisarán con más detalle en el siguiente capítulo.

### 3. CAUSAS DEL AUSENTISMO

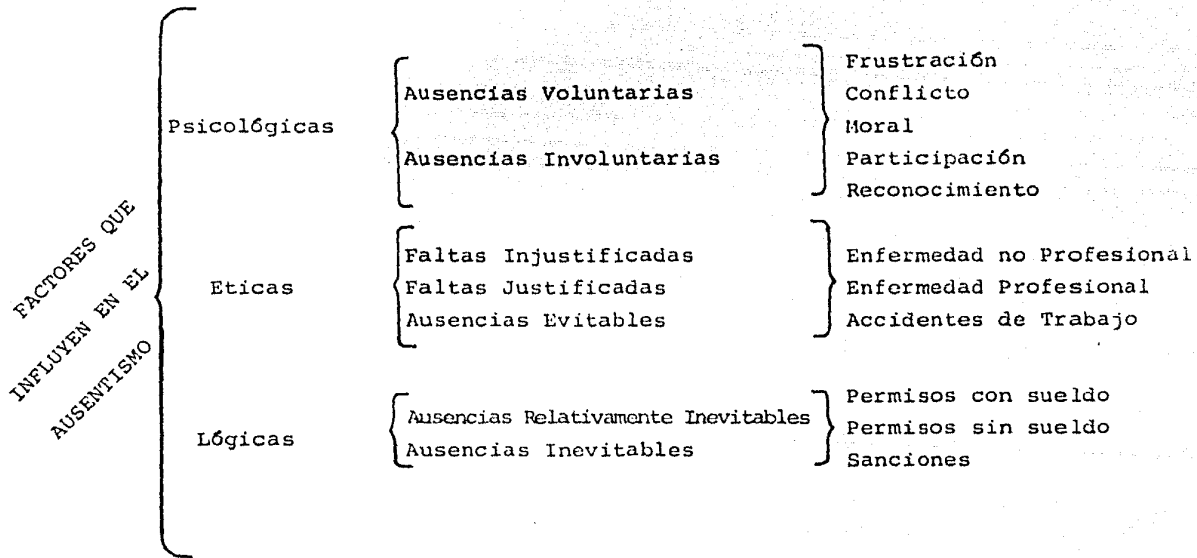
3.1 Clasificación.

3.2 Tipos de Ausentismo.

3.3 Causas principales de Ausentismo.

### 3.1 CLASIFICACION.

La presente clasificación, tiene como base la existente en el ambiente Industrial, complementada con otras clasificaciones que se hacen de los factores que contribuyen a que se dé el fenómeno del ausentismo.



En el aspecto psicológico se agrupan las manifestaciones que tiene el individuo de que "algo" en su interior no está del todo acorde con sus expectativas, se sabe que el individuo pertenece a un ambiente familiar, social, religioso, económico, cultural, además del ambiente laboral, también se sabe que una persona que se ausenta además de que su problema anímico puede tener su raíz en un ambiente diferente al laboral se refleja en éste, pues la disposición que tenga hacia su tarea disminuirá, ahora bien, si el problema se encuentra en el lugar de trabajo y no lo manifiesta abiertamente, no alcanzará ese sentimiento de familiaridad en el grupo de trabajo, -- por lo tanto casi no se comunicará con sus compañeros, no sin tiéndose pertenecer a la fuerza de trabajo será ajeno a las metas que se desean alcanzar y no será fiel ni perseverante.

Ante esta situación, que principalmente lo afecta interiormente vivirá un estado doloroso producido por la tensión. Su frustración puede ir desde una manifestación directa hacia el objeto frustrante dañando la maquinaria o herramienta a su cargo, o agrediendo a un compañero o a su jefe, si él cree que actúa bien y los demás son los que están mal, es de esperarse esa respuesta.

En forma individual, el trabajador puede "revelarse" no terminando un trabajo a tiempo o no cumpliendo con las órdenes que se le dan; sí el empleado insatisfecho de alguna manera lo ma

nifiesta al grupo y sé da cuenta de que no es él, únicamente quien siente el malestar sino que ésto les pasa a muchos, pueden reunirse y actuar en forma colectiva a través del tortu--guismo o la huelga.

Se define a continuación lo que se entiende como:

Frustración.- Representa la circunstancia que determina que una necesidad o motivo no sea satisfecho.

Conflicto.- Es el estado emotivo doloroso que se produce por la tensión entre deseos opuestos y contradictorios.

Moral.- Actitud individual o de grupo, respecto a la confianza, perseverancia en el trabajo y fidelidad a los ideales.

Participación.- Es el grado de comunicación que se alcanza - dentro del grupo.

Reconocimiento.- Percepción de un individuo, acompañada de - un sentimiento de familiaridad, o de la impresión de que ha - sido percibido en otro tiempo.

Estos factores dan origen al ausentismo voluntario o involuntario, cuando el trabajador ha identificado el problema, pero aún estando dentro de él no lo soluciona de la mejor manera y se aleja del trabajo para darse tiempo a pensar y actuar, si él no encuentra la raíz del problema o tal vez no acepta que él con todo lo que le es inherente es el problema.

Sí el trabajador no se siente satisfecho y la dificultad se encuentra principalmente en su lugar de trabajo comienza a -- discernir entre lo que debe ser y lo que hace, ya que al no cuidarse puede provocar que su salud se desequilibre o si no lleva a cabo las medidas de seguridad en el trabajo, se puede fácilmente accidentar o acelerar la aparición de alguna enfermedad provocada por el ejercicio de su labor.

El trabajador sabe que su ausencia se puede evitar si hace -- las cosas bien, sí se quiere y se cuida; que sólo faltará -- cuando verdaderamente así lo amerite la situación, pues sí se analiza profundamente no tiene motivo para desequilibrar la -- tarea, pero aún así; sí el trabajador no desea presentarse en su trabajo aunque falte injustificadamente lo hará, no importándole que después esto inicie un proceso de conflicto consigo mismo.

Los conceptos que se agrupan como éticos se definen:

Enfermedad no Profesional.- Se entiende como la alteración -- de la salud por causas ajenas a las actividades inherentes al trabajo.

Enfermedad Profesional.- La define la Ley Federal del Trabajo en el artículo 475 "Enfermedad de Trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios".

Accidente de Trabajo.- El artículo 474 de la misma Ley expone: "Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar o el tiempo en que se preste.

Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél".

Al aparecer la relación de trabajo, con ella también surgen las circunstancias lógicas que de ella derivan.

En ocasiones el trabajador necesitará ausentarse del equipo de trabajo en días que no corresponden a su período de vacaciones, gozando de su sueldo o no, dependiendo de las prestaciones que proporcione la empresa.

También con motivo de esta relación surgen las sanciones y aunque no es el castigo lo más recomendable para provocar una reacción positiva en el trabajador y si puede usarlo como medio para proporcionarse un descanso programado, puesto que deben existir las condiciones necesarias para que se aplique en forma y duración determinada, es práctica generalizada en la empresa bajo la premisa de que "duele más un peso que una mala palabra".

Por lo anterior, las circunstancias lógicas se clasifican en

ausencias relativamente inevitables, que, se consideran aquellas que no cumplen con los requisitos establecidos y aceptados tanto por la empresa como por el trabajador para que se puedan dar.

Sin embargo se pueden denominar ausencias inevitables, aquellas en que el trabajador respalda con razones de peso que ameriten un permiso y la clase de éste, o cuando su comportamiento ha obtenido una sanción.



### 3.2 TIPOS DE AUSENTISMO.

Se pueden mencionar dos tipos importantes de ausentismo:

1. Psíquico y
2. Físico

Si el trabajador no encuentra el medio adecuado de satisfacer sus necesidades en el trabajo que realiza, trata de huir de esta situación dándose gusto en una sucesión de ideas sin objeto, con marcada insensibilidad a los estímulos exteriores o realiza cualquier actividad que le agrade o le distraiga, propiciando un descanso al trabajador que no le corresponde. Esto se identifica como un ausentismo de tipo psíquico, que puede llegar a convertirse en causa de accidentes que pueden ir desde los leves hasta aquellos que lo lesionen de modo permanente.

El ausentismo de tipo físico es cuando el trabajador no hace acto de presencia en el lugar de trabajo, hace uso del tiempo de tolerancia, tiene retardos, pide permiso para salir temprano, manifiesta malestares leves que no le permiten realizar completa y correctamente su tarea y en ocasiones tiene que acudir al servicio médico.

Por su comportamiento al trabajador ausente se le puede clasificar como:

- Crónico: aquél que se ve afectado por su medio ambiente y prefiere "cerrar los ojos" ante la situación diaria que lo conforma.

- Escapista: aquél que evita encontrarse con su tarea y resolverla de la mejor manera, dándose razones a sí mismo para que "después" se dedique más completamente a realizarla.

- Inmaduro: aquél que no ve la importancia de su trabajo y prefiere una llamada de atención por "darse un gusto entre semana".

- Abusivo: se diría también del "consentido" que no falta en la empresa, y que sentimentalmente llega al gran corazón del jefe, por problemas generalmente emocionales.

- Legítimo: aquél que se ausenta del trabajo por la única causa reconocida y valedera, que es la enfermedad.

### 3.3 CAUSAS PRINCIPALES DE AUSENTISMO.

A través de la información que proporcionan las diferentes empresas, las causas más comunes de ausentismo que presenta el personal tanto operativo como administrativo son:

- Supervisión deficiente
- Bebida
- Problemas de transporte
- Accidentes (en el hogar y en el trabajo)
- Enfermedad Personal (real)
- Enfermedad (fingida/imaginada)
- Enfermedad (hijo/esposa/padres)
- Indiferencia.

Dentro de la empresa encontramos los siguientes niveles:

El nivel administrativo, encargado de armonizar: materia prima, trabajo, capital y cuyo proceso dice el Lic. Agustín Reyes Ponce<sup>(11)</sup> consta de las siguientes fases:

Previsión.- Implica la idea de una anticipación de acontecimientos y situaciones futuras sin la cual sería imposible - - hacer planes.

Planeación.- Consiste en fijar el curso concreto de acción - que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo con las secuencias de operaciones para realizarlo, así como tiempo y costo de los mismos.

(11) Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", pág. 172, Editorial Trillas, México 1977.

Organización.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Integración.- Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Dirección.- Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Control.- Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Otro nivel de gran importancia en la empresa es el de supervisión, en el cual se conjugan la técnica y el "cómo": distribuir el trabajo, tratar al personal, calificarlo, instruirlo, recibir y tratar las quejas de los subordinados, realizar entrevistas con éstos, hacer informes, reportes, coordinarse con los demás jefes, conducir reuniones, juntas, mejorar los sistemas a su cargo y resolver los problemas que plantea la supervisión.

Además para lograr un mejor desarrollo, este nivel debe propo

nerse conocer en detalle, más que cualquier otro trabajador las políticas a seguir y la organización de la empresa.

Un nivel claramente definido es el operativo, formado por las personas que realizan el trabajo que se puede clasificar como rutinario, algunas veces en cadenas; este nivel está integrado generalmente por un número importante de elementos y en el que se encuentran pequeños grupos que se pueden describir como "propensos a ausentarse" y aunque no se puede generalizar, se ha encontrado que las personas jóvenes se ausentan más que los mayores; los hombres más que las mujeres; que el primer día de la semana (lunes), el ausentismo aumenta, así como cuando un día festivo propicia "un puente"; Políticas sindicales, también ayudan al ausentismo.

Cierto es, que no se puede hablar por separado de cada uno de los niveles existentes en la empresa, ni de los resultados inmediatos, pero se espera que sí el nivel directivo incurre en el ausentismo, los demás niveles tienen que ser "muy responsables" para que la tarea se realice correctamente.

El ausentismo se asocia automáticamente con el nivel operativo, pero nunca se piensa en el directivo, del cual pueden estar emanando las pequeñas barreras que el trabajador encuentra a diario, sobre todo cuando en la empresa el director no cumple con sus funciones y no hay una delegación clara de las

mismas, lo que ocasiona que cualquier persona pueda tomar la dirección, y si no hay una estructura bien definida en los -- cargos, lo tomará la persona que "quiera quedar bien con el jefe", más no la más capaz, dando lugar a que la disciplina - se relaje y no sólo se presente el problema del ausentismo, - sino otros más.

A continuación se ven en detalle las causas que en distintos porcentajes se presentan en el ámbito laboral.

Por medio de reportes médicos y en base a diagnósticos y días de incapacidad, lo que se puede conceptuar como ENFERMEDAD - PERSONAL (real), es la causa que cubre el 63 y el 75% del ausentismo en el nivel operativo y administrativo respectivamente.

Por reportes del personal que justifiquen su ausencia ENFERMEDAD (hijo/esposa/padres) cuando del trabajador demanden su -- atención personal. El porcentaje es casi el mismo para ambos niveles y es un 2%.

La ENFERMEDAD (fingida/imaginada) referida por diagnóstico y medicamentos prescritos, presenta porcentajes significativos que forman la 5a. parte de lo que se considera como enfermedad real.

ACCIDENTES (hogar/trabajo), los primeros por así manifestar-- los el trabajador y el segundo por haber ocurrido durante el

lapso que el trabajador está a disposición de la empresa, y en consecuencia los días que no se presentará a laborar, estarán respaldados por constancias médicas en ambos casos, sí lo ameritan, sus porcentajes son de 3 y 10% y que casi no ocurren a nivel administrativo.

Según datos proporcionados por la Jefatura de Servicios Médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social,<sup>(12)</sup> durante el año de 1982 en que se registraron 2'689,415 trabajadores asegurados en Consulta Externa de Medicina Familiar, el promedio por días amparados por incapacidad en el Valle de México, fue de 3.92%; en Consulta Externa de Especialidad, el promedio -- fue de 9.76%; en Urgencias del 3.26% y en Servicio Dental el 2.10%.

Cuando la empresa opta por brindar un servicio médico que no sea precisamente el Instituto Mexicano del Seguro Social y pone a las órdenes del personal algún o algunos hospitales y/o clínicas particulares o adoptan el servicio de Médico de confianza; el control es similar, aún cuando se corra el riesgo de que la relación médico-paciente se personalice a tal grado que propicie el ausentismo, esto ya abarca el terreno ético, y depende de ambas partes el que se obre con lealtad.

EL ALCOHOLISMO como causa de ausentismo también es significa-

(12) Jefatura de Servicios Médicos, Subjefatura de Análisis de Información, "Esquema Integral y Modificados Total Ambito Urbano y Campo", I.M.S.S. Centro Médico, México 1982.

tivo y aunque se puede conceptuar como enfermedad aún no se trata como tal y su porcentaje va de 1 a 10% en ambos niveles. "El problema del alcoholismo adquiere cada día proporciones más serias, por lo que las autoridades del sector salud iniciarán un programa de prevención con el apoyo de sindicatos y empresas. El Instituto Mexicano del Seguro Social será el responsable de dicha acción en todo el país. Además, se brindará apoyo y coordinación a las asociaciones particulares anti-alcohólicas. Se hizo hincapié de que la tarea que se desempeñará no estará limitada a una orientación general a la población, sino se efectuará en los propios centros de trabajo, pues el objetivo es detectar a tiempo a los trabajadores pre-alcohólicos para su tratamiento y adecuado encauzamiento".

En el caso de los ya alcohólicos el programa facilitará su rehabilitación, a la fecha se cita la cifra de dos millones de alcohólicos, el 90% de sexo masculino y en la mayoría, su edad oscila entre los 25 y 35 años, edad precisa en que el hombre debe ser productivo y efectuar las mayores realizaciones de su vida".<sup>(13)</sup>

Una causa más de ausentismo es la SUPERVISION DEFICIENTE, al describir la tarea del supervisor se concluye que no sólo debe ser el más apto en el aspecto técnico, sino que debe desarrollar ciertas cualidades a diario y sobre todo avivar la colaboración de los trabajadores, esta causa en porcentaje es -

(13) La Prensa, Fernández de Córdova M. Alfonso, Diario, 21 de junio de 1983, México, D.F.



mayor en el nivel operativo que en el Administrativo, ya que va del 4 al 10%.

El PROBLEMA DE TRANSPORTE, es otra causa de que el trabajador se ausente y sobre todo en la capital del país, donde por el crecimiento desmedido de la población el transporte no es suficiente; aunado a ésto, aparecen los secuestros y deterioros de las unidades existentes, manifestaciones propias de la neurosis capitalina. El problema del transporte aporta al nivel operativo y al administrativo un 2%.

Otra causa de ausentismo es la INDIFERENCIA, la cual manifiesta falta de bienestar en el trabajador y cuyos motivadores -- son innumerables. El nivel operativo mostró un 2% y el administrativo un 4%.

Por estas causas que motivan el ausentismo se ha de insistir en su detección y no tratar de cubrirlo, sino reconocerlo, -- analizar como influye y que lo provoca.

4. INFLUENCIA DEL AUSENTISMO  
EN LA EMPRESA

4.1 Cálculo de la Tasa de  
Ausentismo.

4.2 Consecuencias.

4.3 Costo del Ausentismo.

#### 4.1 CALCULO DE LA TASA DE AUSENTISMO.

Universalmente aceptada no existe una fórmula para calcular el ausentismo y el método frecuentemente usado es el del Manpower Administration of the United States, Department of Labor: (14)

$$\text{Tasa de Ausentismo} = \frac{\text{Número de días-hombre perdidos por ausencia durante el mes}}{\text{Número promedio de empleados} \times \text{No. de días laborables.}} \times 100$$

Para establecer un patrón, la tasa de ausentismo es conveniente calcularla al final de cada mes-calendario, una vez establecida, se puede determinar mediante datos específicos tales como; turno, sexo, departamento, razones y tiempo de servicio, etc. tantos parámetros como se creen ayudarán a efectuar un cálculo lo más cercano a la realidad.

También se puede hacer un cálculo de ausentismo individual usando la siguiente fórmula: (15)

$$\text{Tasa de Ausentismo del empleado.} = \frac{\text{Días Ausente}}{\text{Días trabajados} + \text{días ausente.}}$$

El número de días trabajados se normará en base al cálculo que se desee hacer: mensual, bimestral, trimestral, etc.

(14) Chruden Herbert J. & Sherman Arthur W. Jr., "Administración de Personal", pág. 574, Editorial C.E.C.S.A., México 1977.

(15) Martínez Gómez Alfredo, "Apuntes de la Sesión Manejo de la Rotación y el Ausentismo", Industria Hulera, Guadalajara, Jal., 1982.

#### 4.2 CONSECUENCIAS

Las consecuencias más tangibles del ausentismo en la empresa son:

- BAJA PRODUCTIVIDAD
- CALIDAD DEFICIENTE DEL PRODUCTO.
- ESTANCAMIENTO EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.
- DESAPARICION O QUIEBRA DE LA EMPRESA.

Para la finalidad de servicio o transformación para la que fue creada la empresa, influye en gran medida los resultados de no poner atención y remedio al problema del ausentismo, aquella - deja de jugar su papel social en la comunidad.

Para los trabajadores conforme avanza el problema y no sienten que se tenga interés en ellos, sino que se enfoca el nivel administrativo, a ver máquinas, a implantar nuevos modelos de - control de calidad, a distribuir de tal o cual forma la planta, ellos se sienten ignorados y con más razones para no colaborar con la empresa, y les puede llegar a dar igual el ir o no, y comienzan a buscar en otra parte la satisfacción de sus necesidades, todo esto además va instruyendo al trabajador en el campo de trabajo, lo educa mal, sentará en el trabajador un precedente negativo que irá con él a donde desarrolle su actividad.

- Baja Productividad.- Los cambios que modifiquen la magni-- tud de la fuerza de trabajo afectarán los costos totales de la rotación de mano de obra.

La contratación de nuevos obreros o suplentes producen un aumento en los costos por concepto de selección, entrenamiento y baja eficiencia productiva.

La ausencia de los trabajadores, suele traer consigo compensaciones, pago de tiempo extra, desperdicio de material, mano de obra adicional, supervisión adicional, gastos médicos o algún otro tipo de costo, además produce un efecto intangible en las relaciones públicas, así como en la imagen que la empresa proyecta al público.

En algunas ocasiones el ausentismo altera considerablemente la magnitud de la fuerza de trabajo y origina el eliminar o añadir un turno completo, incrementando con ello costos por mano de obra y supervisión así como otros gastos indirectos.

- Calidad deficiente del Producto.- La empresa elabora sus productos de acuerdo a una línea de normas y estándares que establece, si el producto no reúne las características necesarias la utilización de hombres y máquinas no ha sido eficiente, se anotó el ausentismo psíquico y éste es el resultado, la calidad no es la esperada, el trabajador no está atento a su labor, le preocupan cosas ajenas al trabajo, no participa de las metas de la empresa que es producir un artículo de calidad, no se está haciendo responsable de lo que hace.

Por tanto el producto se ve afectado total o parcialmente por

causa del ausentismo, sí éste es físico, el suplente no trabaja de la misma manera, que la persona que a diario efectúa -- esa tarea y se reflejará en la calidad del producto.

- Estancamiento en el desarrollo de la empresa.- "La empresa es una invención social, diseñada para producir y distribuir en beneficio de la sociedad, un valor suficiente que justifique su existencia".<sup>(16)</sup> Si la producción es baja y la calidad deficiente, no es factible sostener un programa de productividad y mucho menos pensar en exportar. Se sabe al hombre como elemento importante en la empresa a cargo de las actividades de ésta, y si quiere funcionar efectivamente, es necesario un cambio en la moral de su personal, cuando el comportamiento de sus elementos no es el esperado y el ausentismo se hace presente.

El ausentismo en la empresa puede llegar a relajar de tal manera el comportamiento de los trabajadores, ya que cuando se forma parte de un grupo, el individuo va a tener una tendencia a cambiar sus modos de actuar, de pensar o de sentir en la dirección señalada por las normas del grupo, y un grupo de ausentistas con un comportamiento equivocado pueden provocar la desaparición o quiebra de la empresa.

(16) "Ausentismo causas y consecuencias dentro de la Productividad en Ayotla Textil, S.A.", Seminario de Investigación, pág. 364 U.N.A.M. 1977.

#### 4.3 COSTO DEL AUSENTISMO.

El ausentismo además de que es un renglón importante en el aspecto económico de la empresa, al dañar la disposición del -- trabajador hacia su tarea, no permite que se obtengan los resultados esperados en calidad y cantidad. Existen varios conceptos para llegar a una estimación lo más cercana a la realidad de lo que "cuesta" que un trabajador se ausente y las cantidades que tiene que erogar la empresa para cubrir la ausencia.

El aspecto de personal disponible y que debe estar bien capacitado para que sea útil, ya que tiene que ser apto pues su - tarea no siempre será la misma, aunque la desempeñe en un mismo nivel, su adiestramiento fuera o dentro de la empresa re--presenta una cierta cantidad de dinero que la empresa debe -- considerar.

Desde el momento en que comienzan los trámites para el ingreso de un trabajador a la empresa los gastos de ésta última aymentan, su adiestramiento y/o capacitación tienen un costo, - pero aunado a ello, está el tiempo que la empresa a través de sus diferentes niveles invierte en su integración.

Cierto es que en cada etapa se prevee esta atención, pero se esperan los máximos resultados, así cuando una persona llega

sólo a cubrir la ausencia, no estará igualmente encauzado y los resultados que se obtendrán no serán los mismos.

La empresa cuenta con recursos humanos que a diferencia de -- las materias primas y activos fijos los cuales pueden contar-se y definir exactamente sus características y su valor; se van enriqueciendo con el desarrollo que la empresa le brinda incrementando su experiencia, habilidades, conocimientos, intereses y actualización en el trabajo y tiene como objeto -- acercarse lo más posible a la conjugación de metas tanto em--presariales como individuales.

La empresa es un todo y como tal es lógico que funcione y al considerar ciertos aspectos que influyen directamente y que -- representan un costo por el problema del ausentismo no se deben perder de vista otros muchos que no son sensibles en el -- momento, pero que tocan a la empresa y que se deben comparar con los costos que puede tener un programa de capacitación y adiestramiento o una liquidación del empleado ausentista, y sobre todo rompen el equilibrio que es necesario para que la empresa se desarrolle y florezca.

El esfuerzo necesario para transformar la materia prima en un producto manufacturado es remunerado en efectivo, valor que -- interviene como parte importante en la formación del costo de producción.



La intervención en el costo de producción puede ser: como mano de obra directa o indirecta, según clasificación del C.P.-Ernesto Reyes Pérez<sup>(17)</sup> que dice:

"La mano de obra directa, es la que interviene en forma precisa en la transformación o elaboración de la materia prima y que se considera como uno de los factores del costo.

La mano de obra indirecta es aquel pago de salarios que no -- pueden aplicarse específicamente a una orden de producción o proceso y que se acumula dentro de los gastos indirectos para ser derramados en la producción habida".

Con base en lo anterior se consideran costos directos del ausentismo los siguientes renglones:<sup>(18)</sup>

- Costo de empleados adicionales en su "segundo equipo" para reemplazar a los ausentes.
- Costos de sobretiempo pagado cuando se ausentan trabajadores regulares.
- Costo de compensación por enfermedad.
- Costo de hospitalización o atención médica, o pagos de seguro, público o privado.
- Costo diario o semanal de personal pagado al personal ausente.
- Costo del tiempo supervisorio y de personal para registrar información de asistencias, durante y después de la ausencia.

(17) Reyes Pérez Ernesto, "Contabilidad de Costos", págs. 83-84, Editorial Limusa-Wiley, S.A., México 1968.

(18) Martínez Gómez Alfredo Lic., "Apuntes de la Sesión Manejo de la Rotación y el Ausentismo", Industria Hulera, Guadalajara, Jal. 1982.

- Costo de su programa de prestaciones sociales.

Descomponer los factores de costo "indirecto" es un tanto difícil, pues varían demasiado de una empresa a otra. La mayoría de los factores indirectos están relacionados con el "tiempo perdido" en reuniones individuales y de grupo con supervisores y empleados, tiempo del personal de nómina, visitas sociales, personal del departamento médico, daño al equipo y a los materiales.

Algunas empresas estiman que los costos indirectos de ausentismo pueden calcularse de manera conservadora en 1% de la nómina total.

Oficialmente la Organización Internacional del Trabajo afirma que la relación es de 1 a 4 como mínimo, es decir, que por cada cuatro pesos de costo directo se pierde por lo menos 1 peso de costo indirecto.

La minimización de los costos de operación influye en la moral de los empleados. Esta aseveración<sup>(19)</sup> no significa la deshumanización de los conceptos, porque la reducción de los costos asociados con la moral baja, requiere una comprensión profunda de las necesidades, deseos y satisfacciones del personal de que se trata. No se pueden reducir estos costos sin tratar con problemas de enajenación, identificación, ausentismo, participación, etc.

(19) Russell L. Ackoff, "Un Concepto de Planeación de Empresas", pág. 37 Editorial Limusa, México 1982.

5. MEDIOS PARA REDUCIR EL  
AUSENTISMO

5.1 Factores Extrínsecos.

5.2 Factores Intrínsecos.

## 5.1 FACTORES EXTRINSECOS.

Una vez que la empresa detecta el problema del ausentismo, lo acepta, trata de entenderlo, busca sus consecuencias y ve que le está costando; su respuesta es abatirlo con todos los elementos a su alcance y uno de esos medios para ayudar a reducir el ausentismo es el conocimiento de lo que la empresa proporciona al trabajador y lo que el individuo busca.

La Teoría de los dos Factores de Federico Herzberg<sup>(20)</sup> se basa en las actitudes hacia el trabajo que manifiesta el individuo y los divide en:

Factores Extrínsecos y

Factores Intrínsecos.

La mayor parte de su vida adulta y la tercera parte del día - el trabajador la pasa en la empresa y los factores extrínsecos o de higiene son aquellos que molestan o distraen a la gente si faltan, pero no estimulan por sí mismos ningún esfuerzo productivo en el trabajo: en cuanto la situación perturbadora se corrige, no se encuentra ninguna muestra de mejoría en la labor, así la revisión y consideración que se haga de ellos puede usarse como auxiliar en la prevención del ausentismo, y una vez que la empresa ponga atención a estos factores el trabajador al sentirse a gusto, no se distraerá y -

(20) Dubin Robert, "Las Relaciones Humanas en la Administración", pág. - 126, C.E.C.S.A., México 1982.

se concentrará en su tarea evitando así que se ausente psíquicamente; y al conseguirse su mayor atención y bienestar la empresa obtendrá mayor colaboración por parte del trabajador. Estos factores de higiene se encuentran un tanto apartados de la influencia directa del trabajador pero es lo que la organización en su contexto le ofrece y son los siguientes:

1. Salario.
2. Supervisión Técnica.
3. La Calidad de las Relaciones Humanas en la Supervisión.
4. Política y Administración de la Empresa.
5. Condiciones de Trabajo.
6. Seguridad en el Trabajo.

1. Salario.- Los estudios demuestran que este factor contribuye más a la insatisfacción que a la satisfacción del trabajador, es más importante para los hombres que para las mujeres y generalmente más para los obreros que para los oficinas.

Herzberg afirma que hay una tendencia a que la importancia del salario descienda con la edad de los trabajadores, por lo menos hasta los 40 años y después de los 40, los trabajadores dan mayor importancia al factor, considerando que los factores de trabajo, empresa, seguridad y otros pueden haber llegado a una buena estabilidad.

Sí la empresa tiene una tabla adecuada de salarios con respecto al mercado de trabajo, este factor externo no acaparará la atención del trabajador, más aún si el salario está un poco más alto, que el promedio del salario que rige la zona de - - acuerdo a la actividad, este pequeño incremento ayudará junto con una revisión, encausamiento y combinación de los demás - factores a disminuir el costo del ausentismo o a que éste se presente lo menos posible.

2. Supervisión Técnica.- "Lo que confiere mando al capataz es el gran conocimiento y habilidad. Nunca se deberá autorizar al capataz a reforzar su disciplina con el látigo, si puede de lograr sus resultados con palabras" -Varrón-.<sup>(21)</sup>

Para estimular a los trabajadores a realizar sus mejores esfuerzos, la supervisión debe atender a la satisfacción de las necesidades superiores.

Existen pruebas de que los trabajadores casados, son más conscientes del problema de supervisión que los solteros, esto se puede interpretar como que el hombre con responsabilidades familiares siente una mayor necesidad de ser aprobado por el supervisor y desde luego no se puede pasar por alto el hecho de que el mando intermedio, al desarrollar sus funciones con el trabajador es un punto central para la formación de las actividades. A toda persona le hace sentir bien, que quien revi-

(21) Claude S. George Jr., "Historia del Pensamiento Administrativo" --- pág. 25, Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid 1973.

sa su tarea, tenga el conocimiento y la habilidad en la realización del trabajo, motivo por el cual le indique si tu trabajo está correcto o no, también se sentirá bien si sabe que puede acudir a los conocimientos de esa persona para poder dar un paso adelante en su tarea, saber que el trabajador realiza la labor a nivel operativo, pero que está respaldado con bases sólidas que le dá el conocimiento de la supervisión.

3. Calidad de las Relaciones Humanas en la Supervisión.- Es importante para que las relaciones humanas sean buenas que exista una buena comunicación, la falta de una buena comunicación puede ser causa de que no guste un empleo pero no una razón para que guste, aunque desde el momento en que no preocupa al trabajador ya está ayudando a la empresa a que el individuo trabaje contento y confiado de que se le va a oír y se le va a informar.

La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje tanto en forma ascendente como descendente evitando lo más posible las barreras que deforman el mensaje.

Para el empleado significa ser escuchado, recibir plácemes y saber por qué; en sentido amplio significa lo opuesto a ser ignorado. El factor comunicación parece ser más importante en los niveles de mayor formación.

Este factor se enriquece si en el nivel de supervisión, ade--

más de que la empresa se preocupe por colocar a la persona -- con más conocimientos técnicos, lo capacite adecuadamente -- pues el supervisor se encuentra con trabajos mal realizados, con quejas y en fin, en contacto directo con el nivel operativo y su situación es compaginar los intereses de la empresa y de sus compañeros; en una palabra debe aprender el "Cómo".

Directamente el supervisor va a tratar con el empleado ausentista y su trabajo también es acercarse a la realidad que vive el trabajador y que lo está motivando a faltar, debe hacer le ver que tan importante es para el equipo de trabajo, y si la supervisión mantiene abiertos los canales de comunicación, el trabajador lejos de sentirse observado sentirá un apoyo.

Los gastos que la empresa puede hacer por concepto de capacitación del nivel intermedio, pueden disminuir el gasto de ausentismo.

4. Política y Administración de la Empresa.- El empleado espera que las políticas de la empresa sean justas ya que a través de ellas el nivel directivo trata de determinar la conducta de los niveles inferiores. (22)

El empleado considera una buena administración, aquélla que - le permite conocer sus metas y que lo toma en cuenta para la realización de las mismas, también el trabajador cree que una buena empresa es la que lo ayude a sentir estabilidad en su - trabajo.

(22) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pág. - 291, Editorial Trillas, México 1978.



Las guías de acción que orienten a la empresa, aún cuando deben ser flexibles, deben establecerse claramente para que el personal no tenga actitudes negativas hacia la empresa como puede ser el ausentismo.

La atención que la Administración de la empresa brinde a este seguimiento y a sus objetivos, será mejor que atender a problemas de personal ausentista.

5. Condiciones de Trabajo.- Si el lugar de trabajo, (oficina, taller, o el sitio en que el individuo desarrolle su labor) tiene una adecuada temperatura, iluminación, ventilación, si la empresa proporciona un lugar donde puede dejar sus vehículos el personal, una cafetería, una sala donde puedan hacer sus juntas, un vehículo que los transporte colectivamente, - limpieza, además de evitar que estos sean puntos de crítica cuando el trabajador quiere desahogarse, vienen a constituir prestaciones adicionales que ayudarán a obtener el mejor comportamiento del trabajador, evitando en medida importante el ausentismo.

La empresa debe considerar que de acuerdo a sus posibilidades no debe perder de vista este factor tratando de enriquecerlo, de modo que llegue a influir en la decisión del empleado de mejorar su actitud hacia su trabajo.

6. Seguridad en el Trabajo.- La seguridad es una razón muy poderosa para que guste un empleo y generalmente hombres y mu

jerés lo mencionan en primer lugar como contribuyente de la satisfacción en el trabajo.

Si se considera como seguridad industrial, tanto más bajo está un trabajador en la escala de ocupaciones, tanto mayor es la importancia del factor de seguridad o cuando desempeña un trabajo peligroso.

Existen reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Reglamento de Higiene del Trabajo, Reglamento de Prevención de Accidentes - entre los más importante) que regulan las instalaciones de la empresa y que tienen como objeto el evitar accidentes en el trabajo, lo que no permitirá que por este concepto tengamos el problema del ausentismo.

Si las condiciones de trabajo no son las adecuadas además de que el personal se encuentra en constante peligro, al presentar una sucesión de accidentes, no solo esperara a ser la víctima, ausentándose en forma psíquica, sino que al ocurrir además de incapacitar al trabajador se tendrán que hacer pago de primas de seguro, material desperdiciado, maquinaria averiada, etc.

Este punto también se puede contemplar como la seguridad que le brinda la empresa al trabajador de que se integre a una firma estable por lo que tenga una fuente de ingresos segura.

## 5.2 FACTORES INTRINSECOS.

Los Factores Intrínsecos o motivadores, son los que responden a los mecanismos internos del trabajador y se derivan de la relación del individuo con el trabajo en sí, y son los siguientes:

1. Logro
2. Reconocimiento
3. Responsabilidad
4. Status.

A un trabajador le puede gustar lo que está haciendo porque tiene la habilidad y práctica para hacerlo, a otro le puede gustar su trabajo, porque de él obtiene reconocimiento; a un tercero le puede gustar porque es fácil, le da oportunidad para viajar o porque está libre de tensiones y presiones. Cualquiera que sea la razón, lo que el hombre hace con su empleo particular a la vez contribuye a su satisfacción como a su insatisfacción, una demostración de esta insatisfacción es el ausentismo.

En base a los factores mencionados se conoce que moverán al trabajador en forma interna y que le proporcionarán satisfacción, por lo que la Administración que se interesa en reconocerlos a través de la disposición del trabajador, encontrará buenos resultados.

1. Logro.- El trabajador al realizar una tarea, terminarla y además con éxito, lo hace sentir bien consigo mismo, pero - también con los demás.

La empresa le señala al trabajador la tarea a realizar, y también lo puede encausar a que éste termine con éxito, si las - metas que tiene implícitas esa tarea, son alcanzables, si están en tiempo razonable, si además de conocer sus habilidades, las cuales aparecen en su expediente, toma en cuenta a la persona, pidiendo opiniones, escuchando los métodos que cree mejorarán el trabajo y si alguno le es aceptado, él además se - sentirá responsable por los resultados.

Si se toma en cuenta que el contacto directo del trabajador - con material, herramienta y producto es más constante que en cualquier otro nivel y que por tanto es el idóneo para darnos un aviso oportuno si algo anda mal; y por esto se le toma en cuenta para la fijación de objetivos, él se sentirá satisfe--cho y su índice personal de ausentismo tiene que descender, - porque se le ha comprometido con los resultados y es un reto para el trabajador, no sólo realizar la tarea sino obtener el éxito y estar presente.

2. Reconocimiento.- Una vez que el trabajador está dentro - de un grupo, necesita que él lo perciba y le proporcione un - ambiente de familiaridad, para que lo ayude a su mejor desa--

rollo, la empresa puede y debe reconocer el interés y la entrega de cada trabajador y tomando en cuenta que es una necesidad del trabajador puede mencionar en cuadros especiales a las personas que no faltan o que tienen menos retardos, o si está en posibilidades la empresa de otorgar un premio atractivo, que ayude a la reducción del ausentismo.

Un hombre que se siente miembro de un grupo productivo, es -- más eficaz en su trabajo que el que se considera a sí mismo -- inadaptado.

3. Responsabilidad.- Si la Administración de la empresa, toma en cuenta las aportaciones del trabajador, su experiencia, le encomienda tareas específicas o lo hace responsable por el trabajo de un grupo, el trabajador siente el reto y lo aceptará, por todo lo que es para él.

Una vez involucrado en la tarea y conociendo que él es parte importante e integrante para que se alcance la meta propuesta y en la cual participa ampliamente, desde proponer caminos a seguir si estos son convenientes, el trabajador se siente que debe responder por lo que se ha puesto a su cuidado; una persona en tal forma comprometida, es de esperarse que no falte a menos que sea extremadamente necesario.

Por lo tanto si la empresa logra integrar al nuevo trabajador y lo hace consciente de la importancia de su trabajo diario, debe obtener un bajo grado de ausentismo.

4. Status.- Este factor tiene gran importancia, especialmente para el trabajador que se preocupa por ascender y si la empresa se interesa en estas personas, logrará conformar un buen equipo de trabajo, ya que la inquietud individual, lubrica la inventiva y seguramente el beneficio que se obtenga redundará en beneficio tanto de la empresa como del trabajador. La oportunidad para el ascenso es un problema muy diferente para las personas situadas en los extremos opuestos de la escala socioeconómica y existe alguna evidencia de que hay una disminución en la importancia del factor ascenso con el aumento de la edad.

El cambio o adelanto de status en la organización y las condiciones para lograrlo se debe dar a conocer claramente al personal de la empresa y éste se puede relacionar con grado de asiduidad del trabajador, aunado a tantos requisitos necesarios del puesto a cubrir. Por lo tanto el empleado ausente no puede ser un candidato recomendable. De suerte que, si quiere conquistar un mejor lugar en la empresa el trabajador debe reducir a su mínima expresión el ausentismo individual, el cual una vez expuestos por la empresa como obstáculos para los cambios o ascensos se pone por riesgo y cuenta del trabajador.

Proporcionar y mejorar los factores externos y alentar los in

ternos en el trabajador permiten que la empresa, cuente con los mejores elementos y que consiga que su colaboración llegue a tal punto que se presente el ausentismo sólo cuando éste sea legítimo y no provoque un constante desequilibrio en el ambiente empresarial.

"Se requiere la misma protección contra el descuido, la pereza, la envidia, el temor y el egoísmo; y se coloca la misma confianza sobre la inteligencia, la iniciativa, la habilidad, la energía y la fidelidad"

## CONCLUSIONES .



Después de analizar y evaluar los alcances, causas y efectos del ausentismo, considero:

Que el origen del ausentismo en la relación laboral que surge del acuerdo de dos voluntades (persona y empresa) se dá en ambas partes.

El individuo manifiesta a través del ausentismo su insatisfacción ante lo que está viviendo, influenciada esta actitud por el medio ambiente en que se desarrolla, en ocasiones y debido a que el mayor contacto lo tiene con el ambiente de trabajo, éste será el factor directo de su insatisfacción, de su frustración, de su conflicto, de disminuir su moral, de no encontrar reconocimiento y de no participar de tal manera, que justifique su ausencia y no viendo que causa un desequilibrio en la empresa.

La empresa desde el momento en que no hace partícipe de sus - objetivos al trabajador propicia que se ausente, pues no le permite conocer los objetivos empresariales y/o departamentales.

Al no contar con un perfil de cada puesto, la empresa efectuará una mala selección del nuevo elemento, que al no integrarse con el puesto, es de esperarse que una de sus tantas reacciones al no encontrar lo que se espera, sea el ausentismo.

La empresa al no contar con las instalaciones adecuadas, también propicia el ausentismo, por los accidentes de trabajo - que la falta de seguridad industrial ocasiona.

Las consecuencias que le trae al trabajador el ausentismo son:

El ausentismo modificará su actitud para con sus ideales, su moral recibirá un impacto, además vivirá en conflicto hasta que no ponga una solución.

En el aspecto económico, se verán reducidos sus ingresos, por que no se le pagan los días no laborados y si obtiene sanción, también éstas lesionan sus ingresos, la estabilidad de su trabajo se pondrá en juego.

En el aspecto social, el ausentismo sienta precedente por escrito en su expediente y generalmente los distintos departamentos de la empresa, no desean en su equipo de trabajo a un faltista, y ésta referencia que en ocasiones puede ser motivo de que termine la relación laboral, no constituye una buena referencia para futuros empleos.

También lesiona sus relaciones con el grupo y con su jefe al no integrarse e identificarse con los objetivos empresariales.

Para la empresa las consecuencias del ausentismo son:

En el aspecto moral, el ausentismo disminuirá sensiblemente -

la disposición de los trabajadores hacia su trabajo, seguida de la lesión que sufre la empresa en el aspecto económico que puede contemplar incremento en la obtención de productos de - baja calidad, alto costo de mano de obra por el renglón específico del ausentismo y si el problema avanza, puede provocar la quiebra o desaparición de la empresa.

En el aspecto social, el ausentismo no permite que la empresa cumpla con su cometido de servicio a la comunidad, y dependiendo del grado en que se presente el problema, el ausentismo propicia que la empresa esté llevando productos de mala calidad al mercado y no le permite que conquiste nuevos, al - - igual que no permite que buenos elementos se sientan atraídos por ella para colaborar.

Por tanto el ausentismo es la no colaboración psíquica o física del elemento humano al proceso productivo al cual convino adherirse.

Considero que el ausentismo dado su origen puede disminuirse con la implantación en la empresa, de un plan preventivo que no permita que el ausentismo se torne en un problema.

El programa contiene:

- a) Clara definición de las políticas de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.

- b) Personal y tiempo que se dedique a una adecuada integración del nuevo trabajador, auxiliado por cuestionarios de conocimientos generales de la empresa.
- c) Adiestramiento y Capacitación de acuerdo a los fines departamentales y empresariales.
- d) Atención al sistema de quejas y sugerencias, con reconocimiento a la mejor sugerencia y atención de las quejas.
- e) Promoción de concursos semestrales de enriquecimiento del trabajo con el fin de promover a un escalafón mayor al personal que lo amerite.
- f) Reconocimiento por asistencia perfecta y calidad en los resultados durante tres meses, dándole derecho al trabajador a participar por el cuarto mes de puntualidad esmerada el cual obtendrá un premio de tipo económico.
- g) Especial interés en mantener actualizados y debidamente capacitados a los supervisores con cursos dentro y fuera de la empresa.
- h) Actualización permanente de los salarios mínimos que rijan en la zona.
- i) Implantación de indicadores de ausentismo, supervisión y control.

**B I B L I O G R A F I A**  
**C O N S U L T A D A**

Administración de Empresas Teoría y Práctica, segunda parte, Reyes Ponce Agustín, Editorial Limusa, México 1977.

Administración de Personal, Chrudden Herbert J. & Sherman Arthur W. Jr., C.E.C.S.A., México 1977.

Administración de Recursos Humanos, Arias Galicia Fernando, Editorial Trillas, México 1978.

Administración de los Sistemas de Producción, Velázquez Mastreta Gustavo, 4a. Edición, Editorial Limusa, México 1979.

Administración Industrial y General, Fayol Henry, Editorial Herrero Hnos., Suc., S.A., México 1961.

Apuntes de la Sesión "Manejo de la Rotación y el Ausentismo", Lic. Martínez Gomez Alfredo., Guadalajara, Jal., 1982.

Ausentismo, causas y consecuencias dentro de la Productividad en Ayotla Textil, S.A., Seminario de Investigación, U.N.A.M. 1977.

Contabilidad de Costos Primer Curso, C.P. Reyes Pérez Ernesto, Editorial Limusa-Wiley, S.A., México 1968.

Derecho del Trabajo, Tomo Primero, De Buen L. Nestor, Editorial Porrúa, México 1979.

Elementos de Psicología Social, Mann León, Editorial Limusa, México 1980.

Estudio del Ausentismo como causa de baja en la productividad de las empresas, Nevarez Garibay Patricia Carlota, Seminario de Investigación, U.N.A.M. 1971.

Estudio del Ausentismo en una Empresa Descentralizada, Gutiérrez Magaña Jorge, Seminario de Investigación U.N.A.M. 1974.

Historia del Pensamiento Administrativo, Claude S. - George Jr., Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid 1973.

Las Relaciones Humanas en la Administración, Dubin - Robert, C.E.C.S.A., México 1982.

Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Yoder Dale, C.E.C.S.A., México 1982.

Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistemática, Cavazos Flores Baltazar, et al., 13a. Edición, Editorial Trillas, México 1982.

Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ríos - Szalay Andrés y Paniagua Aduna Andrés, Editorial Trillas, México 1977.

Principios de Administración, Terry George R., - C.E.C.S.A., Nueva Edición, México 1978.

Principios de Administración de Personal, Flippo Edwin B., Editorial Mc. Graw Hill, México 1978.

Principios de Anatomía Humana, Crouch James & Mc.  
Clintic Robert, Editorial Limusa, México 1973.

Principios de la Administración Científica, Taylor  
Frederick W., Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S.  
A., México 1961

Un concepto de Planeación de Empresa, Ackoff Ru--  
sell L., Editorial Limusa, México 1982.