



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"AUSENTISMO LABORAL EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS"

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
MARCO ANTONIO ESLAVA GUZMAN

Director de Tesis: Lic. Carlos Peniche Lara





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.

## INDICE DE CONTENIDO

	INTRODUCCION.....	viii
CAPITULO I	PANORAMA GENERAL DE LA EVOLUCION DE LAS SOCIEDADES.	
	Aspectos Generales.....	1
	Supuestos Teóricos.....	2
	Esquema Conceptual.....	3
	Revoluciones Tecnológicas y Procesos Civilizatorios.....	5
CAPITULO II	MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.	
	Aspectos Generales.....	9
	Teorías de la Motivación:	
	- Teoría de Maslow.....	13
	- Teoría de McClelland.....	15
	- Teoría de Alderfer.....	15
	- Teoría de Herzberg.....	16
	- Teoría del Establecimiento de Metas.....	17
	- Teoría de la Equidad.....	18
	- Teoría de la Expectativas.....	19
	- Teoría de la Organización contra el Individuo.....	19
	Teorías de la Motivación en México.....	21
	Actitudes y Satisfacción en el Trabajo...	22
	La Satisfacción Laboral y la Administración del Trabajo como Recompensa Extrínseca.....	25
	La Satisfacción Laboral y las Tasas de Rotación y Ausentismo.....	28
	Incentivos como Fuerza Motivacional.....	29
	Motivación y Conflicto.....	32
	Motivación y Frustración.....	33
	Comentarios.....	37

### CAPITULO III AUSENTISMO LABORAL.

Aspectos Generales.....	38
Medición del Ausentismo.....	39
Costo del Ausentismo.....	40
Causas del Ausentismo.....	41
Tipos de Ausentistas.....	42
Programas de Control del Ausentismo.....	44
Investigaciones sobre Ausentismo.....	47
- Factores Internos.....	49
- Factores Externos.....	53
- El Ausentismo en México.....	59
Comentarios.....	60

### CAPITULO IV PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

Planteamiento del Problema.....	61
Objetivo.....	62
Tipo de Estudio.....	62
Hipótesis.....	62
Definición de Variables.....	63
Población.....	63
Instrumento de Investigación.....	63
Escenario.....	67
Materiales.....	67
Procedimiento	
- Selección de la Muestra.....	67
- Aplicación del Cuestionario.....	69
- Organización de la Información.....	69
Proceso Estadístico.....	69

### CAPITULO V RESULTADOS..... 72

Interpretación de los Resultados por Áreas y reactivos.....	74
- Problemas Organizacionales.....	74
- Problemas Personales.....	78

	CONCLUSIONES.....	81
ANEXO I	CUESTIONARIO.....	84
ANEXO II	REPRESENTACIONES GRAFICAS.....	89
	BIBLIOGRAFIA.....	92

## INTRODUCCION

En las organizaciones laborales de nuestro país los empresarios y los administradores de recursos humanos, coinciden en señalar que uno de los principales problemas que enfrentan es el ausentismo laboral, ya que este factor repercute directamente en el proceso productivo e indirectamente en las demás actividades de la empresa relacionadas con dicho proceso. Por otra parte, en las empresas de servicios y comerciales ocurre un fenómeno similar porque las ausencias del personal pueden llegar a provocar graves pérdidas, debido a que la actividad humana es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

Además de los problemas económicos que causa a la empresa pública o privada la inasistencia del personal, también debe considerarse que este fenómeno provoca problemas en otras áreas, como ejemplo podemos mencionar las sobrecargas de trabajo que sufren los empleados que deben cubrir las actividades del personal ausente, el deterioro de las relaciones humanas, dificultades para realizar la planeación y dirección de las actividades, etc.

A través de la práctica laboral, nos hemos percatado de la repercusión que tiene el ausentismo en el logro de los objetivos de las empresas. Constantemente se comenta que si un pedido no es entregado, por el productor o comerciante, en la fecha acordada con el comprador, el cliente cambia de proveedor; también se escucha que existe negligencia e irresponsabilidad, cuando en una empresa de servicios los trámites se retrasan y como consecuencia la prestación

del servicio es ineficiente, por lo que los usuarios tienden a suplir a este tipo de organización por otra más eficaz. Los problemas antes mencionados solamente son ejemplos de lo que puede provocar el ausentismo indirectamente.

Debido a lo expresado en los párrafos anteriores, consideramos que resulta de interés para el Psicólogo del Trabajo investigar sobre el fenómeno del ausentismo; para intentar dar explicación a este problema, mediante el descubrimiento de sus causas.

Para desarrollar esta investigación se tomó como escenario una empresa de servicios que se ubica al sur de la Ciudad de México, que da atención a la pequeña y mediana industria, tanto del área metropolitana como a nivel nacional; la cual experimenta constantemente problemas derivados de los altos índices de ausentismo del personal, en los diferentes departamentos que la constituyen.

La presentación formal del trabajo está integrada, en su inicio, por una revisión de conceptos básicos e investigaciones relacionadas con diferentes tópicos: que abarcan, en el Capítulo I, un repaso de la trayectoria de la evolución humana, en la que se analiza a la luz de una nueva concepción las viejas interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿De dónde venimos? y ¿A dónde vamos?. Mientras avanzamos en el proceso de aprendizaje, resulta fácil olvidar el valor práctico que tendrán para las generaciones futuras nuestro conocimiento y comprensión del pasado. Este Panorama General de la Evolución de las Sociedades presenta, partiendo de los mismos datos, un esquema distinto de la evolución, pero con una diferencia dialéctica esencial entre esta interpretación y las formas habituales de explicarlo.

El Capítulo II tiene como tema central la Motivación hacia el Trabajo, en él se incluyen: su definición, algunos

fenómenos relacionados con ella y, diferentes teorías que han tenido un importante valor para el desarrollo de la Psicología del Trabajo. Entre los fenómenos que se abordan en este capítulo se encuentran la actitud, la satisfacción laboral, la administración de sueldos e incentivos, el conflicto y la frustración. El tema resulta de interés para nuestra investigación, ya que se piensa que los altos niveles de motivación están relacionados directamente con la adaptación, la satisfacción laboral y la productividad; y los bajos niveles de motivación provocan fenómenos contrarios a los anteriores, los cuales dan lugar al ausentismo laboral entre otras cosas.

Es precisamente el Ausentismo Laboral el tema abordado en el Capítulo III, en él se tratan varios aspectos de este fenómeno, como son: las diferentes definiciones que se han elaborado; los tipos de ausentistas que existen; como se mide el ausentismo; cuales son sus costos indirectos; sus causas; los diferentes programas que se implementan generalmente, para controlar los altos índices de ausencias, y; una serie de investigaciones realizadas por diversos autores, de las que se derivan conclusiones interesantes, que clasifican las causas del ausentismo en diversos factores internos (organizacionales) y externos (personales), lo cual sirve como Marco de Referencia para la estructuración de la presente investigación.

En el Capítulo IV se plantea la investigación sobre las Causas del Ausentismo Laboral en una Empresa de Servicios y se incluye el desarrollo de ésta en forma amplia, con el fin de que el lector conozca con claridad sus detalles y si lo desea pueda reproducirla.

Los Resultados se presentan en el Capítulo V especificando la existencia o ausencia de diferencias significativas entre el grupo ausentista y el no-ausentista, con un



95% de confianza: al contrastar cada una de las respuestas al cuestionario aplicado; cada grupo de preguntas relacionadas con las áreas investigadas (Políticas, Tipo de Mando, Sueldo, Relaciones Interpersonales, Actitud Hacia el Empleo, Enfermedad y Relaciones Familiares); así como los dos tipos de factores generales estudiados. (Organizacionales y Personales).

Posteriormente se incluyen las conclusiones derivadas de la investigación, detallando los hallazgos de mayor interés, haciendo énfasis en la importancia y, campo de aplicación y generalización de los resultados obtenidos.

Finalmente se presentan dos Anexos, el primero contiene el Cuestionario utilizado como instrumento de investigación y el segundo, las Representaciones Gráficas de los resultados.

## CAPITULO I

### PANORAMA GENERAL DE LA EVOLUCION DE LAS SOCIEDADES

#### ASPECTOS GENERALES

Este capítulo está basado en un esquema global de las etapas de evolución sociocultural, formuladas en base a las conclusiones recientes de la Arqueología, la Etnología y la Historia; que permiten situar a cualquier sociedad, extinguida o actual dentro de un "continuum" de desarrollo sociocultural. Se presenta un enfoque del desarrollo de las sociedades humanas a partir de los últimos diez milenios, ésto es, después del surgimiento de los primeros núcleos agrícolas.

Se apoya tanto en la revisión de los trabajos clásicos sobre la evolución sociocultural, los cuales tienen su valor en la actualidad, como en los estudios contemporáneos, que reconstruyen y analizan problemas particulares de la dinámica cultural.

Las fuentes clásicas que es posible identificar dentro de este resumen, son los trabajos de Lewis B. Morgan (1877), la reelaboración del esquema de Morgan hecha por Engels (1844) y, el estudio de las formaciones precapitalistas de Karl Marx (1857-1858), publicados por primera vez en el período comprendido de 1939 a 1941.

Los estudios modernos aquí revisados que contribuyen para entender como se da el proceso civilizatorio son los de: Gordon Childe (1937, 1946 y 1951), Leslie White (1949 y

1959), Julian Steward (1955) y, Karl Wittfogel (1955 y 1964), donde retoma algunos conceptos clásicos desarrollados por Marx.

#### SUPUESTOS TEORICOS.

La historia de la humanidad, a raíz de esta nueva teoría, se puede explicar como una sucesión de revoluciones tecnológicas y de procesos civilizatorios, a través de los cuales durante los últimos diez milenios, la mayoría de los hombres pasa de una condición generalizada de cazadores y recolectores, a otros modos más diferenciados de proveer su subsistencia, de organizarse socialmente y de explicar sus propias experiencias. Tales modos diferenciados de ser, aun que pueden variar de una cultura a otra, no suceden de una forma arbitraria, ya que lo hacen de acuerdo a tres órdenes imperativos que son:

- EL TECNOLÓGICO
- EL SOCIAL
- EL IDEOLÓGICO

De acuerdo a estos tres órdenes y al carácter de sus conexiones, se puede realizar una clasificación de las etapas evolutivas, que al tener una base tecnológica corresponden a una clasificación complementaria, fundada en los patrones de organización social y de configuración ideológica. Con ésto se posibilita la elaboración de una tipología evolutiva general, válida para las tres esferas y fundada en la primera de ellas, pero situando a las sociedades humanas en un número limitado de modelos estructurales, que puedan formar una serie, dentro de la secuencia de grandes etapas evolutivas.

Aunque a muchos autores les parece amplio y arbitrario el número posible de respuestas socioculturales a las formas tecnológico-productivas, se justifica la elaboración de un esquema global de evolución sociocultural, por su va-

lor explicativo general acerca del conocimiento de la dinámica cultural.

La evolución sociocultural es un proceso interno de transformación y autosuperación que se genera y desarrolla dentro de las culturas, sin embargo, estas culturas no se dan en sociedades aisladas, sino en una permanente interacción unas con otras. Debido a ésto, a cada proceso evolutivo es necesario agregarle factores externos. Su importancia es decisiva dentro del proceso general, y para que resulte satisfactoria como teoría de la evolución sociocultural, debe de combinar tres motores básicos de la evolución: las invenciones y los descubrimientos, la difusión de éstos y, la compulsión social aculturadora.

Este trabajo trata de demostrar que el desarrollo de las sociedades y de las culturas está bajo un principio orientador, asentado en el desarrollo acumulativo de tecnología productiva y militar, y que a estas etapas de progreso tecnológico corresponden cambios necesarios, pero uniformes, en la organización social y en la cultura, los que son designados FORMACIONES SOCIOCULTURALES.

#### ESQUEMA CONCEPTUAL.

La formulación de un esquema evolutivo general, se realiza a partir de una explicación teórica ideal, por la reducción conceptual de la multiplicidad de situaciones concretas registradas por la Arqueología, la Etnología y la Historia, a un paradigma simplificado de la evolución global de las sociedades humanas, mediante la definición de sus etapas básicas y de los procesos de transición de una a otra.

Los elementos que componen una formación sociocultural,

en su organización interna, son tres sistemas:

1. EL SISTEMA ADAPTATIVO.- Constituido por los modos culturales de acción sobre la naturaleza, necesarios para la producción y reproducción de las condiciones materiales de existencia de una sociedad.
2. EL SISTEMA ASOCIATIVO.- Formado fundamentalmente por los modos estandarizados de reglamentación de las relaciones interpersonales, para actuar conjuntamente al esfuerzo de subsistencia y reproducción biológica del grupo, las tendencias a la institucionalización de otras esferas de la vida social, además de la familia y de formas elementales de división del trabajo, las cuales se expresan en nuevas formas de propiedad y la estratificación de la sociedad en clases diferenciadas por su papel en el proceso productivo.
3. EL SISTEMA IDEOLOGICO.- Comprende, aparte de las técnicas productivas y de las normas sociales en su carácter de saber abstracto, a todas las formas de comunicación simbólica como el lenguaje, las formas explícitas de conocimientos respecto a la naturaleza y a la sociedad, los cuerpos de creencias y los órdenes de valores, así como formulaciones ideológicas desarrolladas por los pueblos para explicar y justificar tanto sus modos de vida como sus conductas.

En cualquier sociedad considerada históricamente, estos tres sistemas, en su carácter de cuerpos simbólicos de pautas socialmente transmitidas de generación en generación, forman su cultura. El concepto de Formación Sociocultural está aplicado a un nivel de abstracción, porque engloba en una sola categoría a un conjunto particular de sociedades suficientemente homogéneas.

## REVOLUCIONES TECNOLOGICAS Y PROCESOS CIVILIZATORIOS..

Se emplea el concepto de Revolución Tecnológica para indicar ciertas transformaciones en el conocimiento del hombre, para dominar a la naturaleza, o que debido a la acción bélica, corresponden algunas alteraciones cualitativas en todo el modo de ser de las sociedades. que nos llevan a considerarlas como categorías nuevas dentro del "continuum" de la evolución sociocultural, a través de procesos civilizatorios distintos.

La clasificación mas aceptada es la de Gordon Childe (1951), que distingue tres "Revoluciones Culturales" a partir de una pre-revolución, las cuales se mencionan a continuación:

1. LA REVOLUCION AGRICOLA.- En ésta etapa al introducir el cultivo de plantas y la domesticación de animales en un sistema productivo, cambia la condición humana, ya que de ser apropiadora de lo que la naturaleza provee espontáneamente, se convierte en organizadora activa de la producción.
2. LA REVOLUCION URBANA.- Se caracteriza por nuevos progresos productivos como la agricultura de riego, la metalurgia y la escritura, que conducen a una división interna de las sociedades en rural y urbana, así como a la estratificación de clases sociales. además de provocar cambios, tanto en la vida social como en el patrimonio cultural de esas sociedades.
3. LA REVOLUCION INDUSTRIAL.- Esta etapa surge en Europa Occidental, con el descubrimiento y generalización de convertidores de energía inanimada para mover dispositivos mecánicos, también surgieron alteraciones en la estratificación social, en la organización política y en la visión que tenían los pueblos del mundo que estaban creando.

Con el fin de correlacionar las revoluciones tecnológicas con las formaciones socioculturales, en este trabajo se llegó a identificar un número mayor de revoluciones, que las mencionadas por Gordon Childe, y a extender algunas en diversos procesos civilizatorios. De esta manera, en la nueva esquematización, de la Revolución Urbana sigue la REVOLUCION DEL REGADIO, que ofrece las bases tecnológicas para configurar las primeras civilizaciones regionales.

A continuación se han agregado: la REVOLUCION METALURGICA, que corresponde aproximadamente a la Edad del Hierro de los arqueólogos, y la REVOLUCION PASTORIL.

A la Revolución Industrial, se considera que le antecede la REVOLUCION MERCANTIL. Finalmente se agrega una REVOLUCION TERMONUCLEAR, la cual está aún en marcha en nuestros días, con cambios potenciales en la vida humana tan importantes como los de las revoluciones tecnológicas anteriores.

Este nuevo esquema de la Evolucion Sociocultural determina, por lo tanto, ocho revoluciones tecnológicas (Agrícola, Urbana, Del Regadío, Metalúrgica, Pastoral, Mercantil, Industrial y Termonuclear), caracterizables por el volumen de innovaciones y por los cambios que provocaron en los sistemas adaptativos, asociativos e ideológicos de los pueblos que las experimentaron, ya sea directamente o de una manera refleja.

La sucesión de estas Revoluciones Tecnológicas no permite, de ninguna manera, explicar la totalidad del proceso evolutivo, por lo que se tiene que acudir al concepto complementario de PROCESO CIVILIZATORIO, ya que no sólo es la innovación lo que genera consecuencias, sino la propagación que se hace sobre diversos contextos socioculturales y su aplicación en diferentes sectores productivos. De esta for-

ma, es posible identificar doce Procesos Civilizatorios, a través de los cuales se desarrollan las potencialidades de transformación, de la vida material y de transfiguración de dieciocho formaciones socioculturales, algunas de las cuales se dividen en dos o más sistemas complementarios.

En este esquema de la evolución sociocultural, se considera que cada revolución tecnológica sigue su curso a través de varios procesos civilizatorios, que al expandirse en ondas consecutivas, ensanchan las áreas de difusión de las nuevas tecnologías remodelando a los pueblos, aún después del surgimiento de nuevas revoluciones. Abarcando a pueblos alcanzados o no por las anteriores revoluciones, remodelándolos y afectando sus modos de vida y sus perspectivas de desarrollo, ya sea que se difundan como movimientos exógenos de actualización histórica o como esfuerzos endógenos de aceleración evolutiva, actuando a su vez, como un movimiento dialéctico de progresiones y regresiones culturales.

Esta concepción tiene el mérito de sustituir la idea común de evolución, como una sucesión de etapas fijas y necesarias, por un panorama más amplio y matizado que reconoce al progreso y al atraso como movimientos necesarios de la dialéctica de la evolución.

A continuación se presenta, de manera resumida, la nueva tipología que se puede aplicar, tanto para la clasificación de las sociedades con diversos niveles de desarrollo en un pasado remoto, como para las sociedades contemporáneas, atrasadas o avanzadas.



REVOLUCIONES TECNOLOGICAS	PROCESOS CIVILIZATORIOS	FORMACIONES SOCIOCULTURALES
I REVOLUCION AGRICOLA	1o. Revolución Agrícola 2o. Expansión Pastoril	- Aldens Agrícolas Indiferenciadas - Hordas Pastoriles Nómadas
II REVOLUCION URBANA	3o. Revolución Urbana 4o. Expansión Esclavista 5o. Segunda Expansión Pastoril	- Estados Rurales Ar- tesanales Colecti- vistas - Estados Rurales Ar- tesanales Privati- vistas - Jefaturas Pastori- les Nómadas
III REVOLUCION DEL REGADIO	6o. Revolución del Regadio	- Imperios Teocráti- cos de Regadio
IV REVOLUCION METALURGICA	7o. Revolución Metalúrgi- ca	- Imperios Mercanti- les Esclavistas
V REVOLUCION PASTORIL	8o. Revolución Pastoril	- Imperios Despóti- cos Salvacionistas
VI REVOLUCION MERCANTIL	9o. Revolución Mercantil 10o. Expansión Capitalista	- Imperios Mercanti- les Salvacionistas - Colonialismo Escla- vista - Capitalismo Mercan- til - Colonialismo Escla- vista Mercantil - Colonialismo de Po- blamiento
VII REVOLUCION INDUSTRIAL	11o. Revolución Industrial 12o. Expansión Socialista	- Imperialismo Indus- trial - Neocolonialismo - Socialismo Revolucio- nario - Socialismo Evoluti- vo - Nacionalismo Moder- nizador
VIII REVOLUCION TERMONUCLEAR	13o. Revolución Termonuclear	- Sociedades Futuras

FIGURA 1-1. Clasificación de las Sociedades propuesta por Darcy Ribeiro

## CAPITULO II

### MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

#### ASPECTOS GENERALES

La mayor parte de las personas pasan trabajando la tercera parte de su vida adulta, esto se debe principalmente a que las personas necesitan trabajar para sobrevivir. Lo cual, como se observa en el capítulo anterior, evidencia que la supervivencia es la razón más importante para trabajar y ha dado lugar a las diferentes revoluciones tecnológicas, con sus respectivos procesos civilizatorios, que originaron las diversas formaciones socioculturales.

Otro aspecto importante, es que la sociedad está orientada hacia el trabajo. Debido a lo anterior, se observa que incluso las personas, cuya supervivencia no depende de los ingresos que obtengan por su trabajo, desempeñan algún cargo o realizan alguna actividad laboral. El comportarnos en relación a esta orientación sociocultural, hace evidente que las opiniones de los demás son importantes para nosotros.

Además de ser necesario para sobrevivir y de que permite la evolución sociocultural, se considera que el trabajo puede ser divertido, retador y emocionante. Sin embargo, incluso cuando el trabajo resulta placentero, tiene sus malos momentos o dificultades, pero aún así se puede obtener satisfacción y placer del trabajo, ya sea en el empleo o fuera de él.

Por lo tanto, el trabajo no puede ser considerado independiente del individuo que lo realiza, deben tomarse en cuenta también sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, con la empresa y con la comunidad.

Uno de los principales errores de la industria ha sido la simplificación del concepto de motivación, ya que con frecuencia, desde tiempos de Taylor, se ha supuesto que el individuo trabaja para ganar dinero, sin embargo esto es absurdo y falso, ya que el hombre posee muchos motivos para sus acciones y no podremos entender su conducta si no reconocemos dichos motivos.

Los motivos pueden deberse a las experiencias previas del sujeto, a factores externos que se encuentran en interacción con la persona o, a una combinación de ambos. Gran parte de los factores que actúan sobre el individuo se deben a experiencias relacionadas con aspectos sociales, los que pueden ser percibidos de forma directa o indirecta; los motivos sociales más comunes son: la necesidad de reunirse con otros, la necesidad de probarse a sí mismo, la necesidad de adquirir bienes y servicios, el deseo de prestigio y la necesidad de adaptación.

El comportamiento particular se encuentra motivado por el desequilibrio fisiológico y las presiones sociales. Además se observa que distintas formas de conducta obedecen a la misma motivación y que las personas se comportan sin estar conscientes de los motivos de dichas conductas. Las motivaciones en ocasiones actúan simultáneamente en el individuo, por lo que una persona normal frecuentemente se encuentra en conflicto, al tener que decidir entre dos estímulos o situaciones incompatibles hacia las que se encuentra motivado.

Los impulsos o motivos varían en intensidad de sujeto a sujeto, y aún, dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones. También se observa a veces que las metas inmediatas son incongruentes o contrarias a las metas a largo plazo, aún cuando ambas son deseables.

Debido a lo expresado en los párrafos anteriores podemos considerar que la motivación es un fenómeno complejo que involucra todos aquellos aspectos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia su objetivo. Por lo tanto, podemos suponer que el conocimiento de las motivaciones nos permitiría predecir la conducta; sin embargo, la Psicología aún no ha llegado a la etapa de predicción generalizada de la conducta, ya que maneja fenómenos en los que intervienen gran número de factores y se trata de una ciencia relativamente nueva.

Por su parte Morse, Weiss y Grigs (1954) consideran que el empleo lucrativo permite al individuo obtener ingresos para el mantenimiento de su familia y de sí mismo, también le permite experimentar una sensación de "status" al desempeñar un rol o papel definido dentro de la sociedad. El rol del trabajador está determinado tanto por los valores, impulsos, motivos y sentimientos individuales, como por la forma en que el trabajo se relaciona con su grupo social particular. La persona además de formar parte de la estructura formal de la empresa, es miembro de un grupo informal formado por colegas, colaboradores o compañeros de trabajo, lo cual ha sido reconocido por algunas organizaciones, las que alientan o estimulan el sentimiento de identificación del grupo con la empresa.

Se observa que con frecuencia lo que motiva al trabajador a producir, restringir su producción, permanecer en el empleo, abandonarlo o ausentarse, son las relaciones con sus colaboradores, los supervisores y la colectividad; ya

que las fuerzas sociales pueden ser tanto o más poderosas que los incentivos ofrecidos por los directivos.

Para comprender realmente al trabajador y al patrón, se debe principiar por conocer la motivación y las formas en que varía de persona a persona. Factores como la edad, la educación, el estado civil y otras características personales, contribuyen a determinar los diferentes significados que se dan a ciertos incentivos.

Si se entienden ampliamente los conceptos de motivación y actitud, se estará en posibilidad de entender al trabajador, en lo que se refiere a su trabajo y a las relaciones que guarda con su grupo laboral.

El establecimiento de una motivación efectiva en los trabajadores puede resultar imposible si las metas del patrón y del empleado difieren entre sí; por lo que se recomienda tratar de motivar a los empleados de la forma más efectiva que sea posible, aún cuando la gerencia tenga que renunciar a algunas de sus metas.

Se considera que las metas a corto plazo son más efectivas cuando se refuerzan y pueden contribuir a lograr metas de largo plazo. Cuando se entienden los motivos e incentivos de la persona en su grupo y en la situación real de trabajo, se pueden describir las conductas y predecir el éxito de las metas a corto y largo plazo. Por lo tanto, si la gerencia define con claridad sus metas, trata abierta y honestamente a sus empleados y se esfuerza por fijar sus objetivos, los empleados y los patrones podrán colaborar en armonía cediendo cada uno un poco y obteniendo como recompensa mayores ganancias y satisfacciones.

## TEORIAS DE LA MOTIVACION

En la actualidad existen diversas teorías relacionadas con la motivación hacia el trabajo, las cuales se derivan de diferentes estudios y enfoques hacia el tema. A continuación se presentarán algunas de ellas.

## TEORIA DE MASLOW.

En 1943, Abraham Maslow propuso una teoría relacionada con las necesidades humanas y su efecto sobre la conducta. Este autor clasificó las necesidades en cinco grupos o clases:

1. NECESIDADES FISIOLOGICAS O PRIMARIAS.- Son las necesidades básicas del organismo necesarias para la subsistencia y el correcto funcionamiento del ser humano.
2. NECESIDADES DE SEGURIDAD.- Se refieren a la necesidad de desarrollarse en un medio que permita llevar una vida ordenada, estable y libre de amenazas o peligros hacia la seguridad de la existencia de dicha persona y sus allegados.
3. NECESIDADES SOCIALES.- Es la necesidad de establecer relaciones sociales afectivas con otros individuos y sentirse parte de un grupo, dentro del que se es aceptado.
4. NECESIDAD DE ESTIMA.- Se refiere a la necesidad de una evaluación objetiva y estable del individuo que le permita sentir respeto hacia su persona, dicha evaluación debe provenir tanto del sujeto mismo como de quienes le rodean.
5. NECESIDAD DE AUTORREALIZACION.- Es la necesidad de desarrollar plenamente las capacidades del sujeto, para lograr su realización personal.

Dichos factores forman una estructura jerárquica de

necesidades, subdividida en necesidades básicas (1 y 2) y en necesidades sociales (3, 4 y 5). Para este autor el concepto de jerarquía es fundamental, ya que sus principales premisas son:

- a) El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos dentro de la escala de necesidades no satisfechas.
- b) El individuo podrá satisfacer sistemáticamente sus necesidades, partiendo de las de niveles inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía establecida.
- c) Las necesidades de los niveles 1 y 2 son prepotentes, en el sentido de que prevalecerán sobre las que tienen una posición más alta en la estructura.

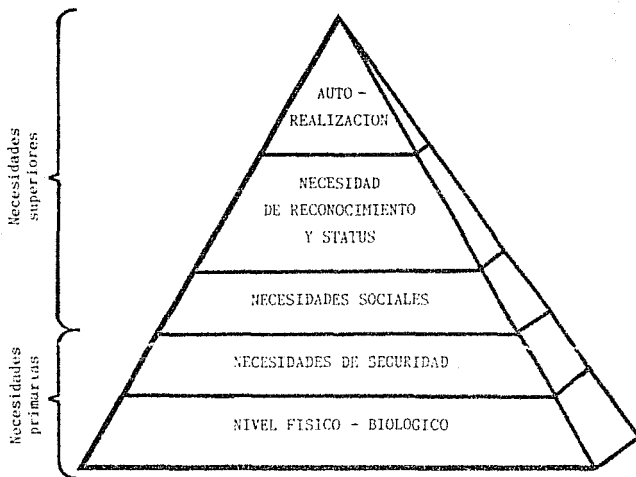


FIGURA 2-1. Jerarquía de necesidades en el sistema de Maslow.

Esta teoría sustenta que las personas están motivadas primordialmente por tres factores:

1. LOGRO.- Las personas motivadas por este factor se plantean metas realizables para lograr sus objetivos.
2. AFILIACION.- Los individuos que experimentan esta motivación se encuentran interesados en el establecimiento de contactos personales cálidos o afectivos.
3. PODER.- Quienes poseen este tipo de motivación tratan de ejercer influencia y control sobre los demás y se esfuerzan por ganar una discusión o adquirir una posición de autoridad y prestigio.

McClelland se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano incrementando su deseo de superación y concluye que el factor más importante para el desarrollo económico de un país subdesarrollado es infundir la motivación del logro en los individuos de tal nación. Menciona que el factor de logro se origina en la persona principalmente por la influencia que los padres ejercen en la infancia y en la juventud, factores como la confianza, la libertad, el afecto y la responsabilidad determinan un mayor o menor motivo de logro.

#### TEORIA DE ALDERFER

Esta teoría es similar a la de Maslow, también se refiere a una jerarquía de las necesidades humanas, la cual divide, en tres categorías:

1. NECESIDADES EXISTENCIALES.- Se refieren a las necesidades primarias, englobando tanto los requerimientos fisiológicos como los de seguridad de carácter más elemental.



2. NECESIDADES DE VINCULACION.- Abarcan el establecimiento de relaciones interpersonales, incluyendo la aceptación, la pertenencia y la seguridad derivadas de la aprobación de los miembros de la organización.
3. NECESIDADES DE CRECIMIENTO.- Incluyen a factores que constituyen un desafío para la persona, llevándola a postular metas más altas o ambiciosas.

Esta teoría se basa en tres supuestos:

- a) Mientras menos satisfecha se encuentra una necesidad, es más imperioso el deseo de satisfacerla.
- b) La fuerza del impulso que lleva a satisfacer necesidades de niveles superiores crece a medida que se satisfacen las necesidades inferiores.
- c) Mientras mayor frustración produce la búsqueda de canales para satisfacer las necesidades de mayor jerarquía, más se deseará cubrir las necesidades de niveles inferiores.

#### TEORIA DE HERZBERG

Esta teoría ha alcanzado una gran difusión y se encuentra basada en un modelo dual de motivación, el cual propone dos factores: un elemento de higiene o mantenimiento y otro de motivación.

El elemento de mantenimiento o de higiene se refiere a que las necesidades correspondientes a este grupo no provocan un aumento en el nivel de satisfacción con el puesto, aún cuando su carencia provoca insatisfacción en él.

Otro grupo de factores, denominados motivacionales pueden provocar satisfacción en el puesto cuando se encuentran presentes, aún cuando de no presentarse no causan insatisfacción.

ción o sentimientos negativos hacia el trabajo, sino solamente son considerados como no satisfechos.

Debido a lo expuesto en los párrafos anteriores, Herzberg propone que dichos factores deben ser medidos en escalas diferentes, como se ilustra a continuación.

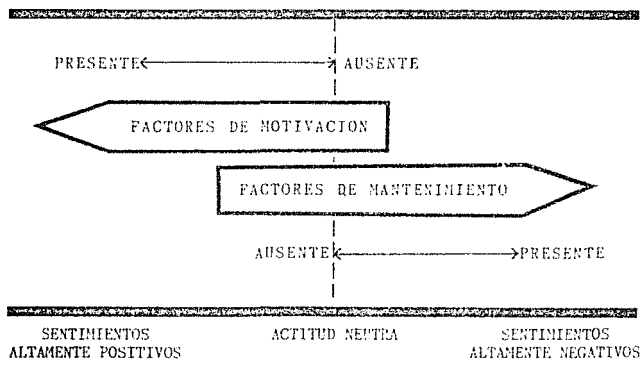


FIGURA 2-2. Factores de Motivación comparados con factores de Mantenimiento

Esta teoría explica la causa de que en algunas ocasiones, el adoptar una política generosa de prestaciones no repercute en un apreciable incremento de la productividad, ya que puede existir un alto nivel de descontento si se carece de todo tipo de prestaciones, y sin embargo, la existencia de éstas no necesariamente incrementan el nivel de satisfacción dentro del puesto.

#### TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

El creador de esta teoría es Locke, quien propone que

la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una determinada meta, representada por lo que se desea hacer a futuro. Hace mención de la importancia de las metas en el desarrollo de cualquier actividad, debido a que motivan y guían la conducta impulsando al sujeto a lograr un mejor rendimiento. Se considera que las metas específicas motivan más que las generales, y que las metas más difíciles impulsan más que las fáciles, sin embargo, las metas demasiado difíciles no incrementan la motivación y pueden llegar a disminuirla.

#### TEORIA DE LA EQUIDAD

Adams propone que la percepción de la equidad con que se trata al individuo influye en la motivación. Se considera que en toda situación laboral la persona evalúa el trabajo que realiza, los resultados que obtiene a cambio y calcula la relación entre ellos, así como la existente entre la obtenida por sus compañeros y la propia. Esto puede realizarse propositivamente o de manera inconsciente.

La teoría de equidad sostiene que el individuo se empeña en disminuir la diferencia entre sus esfuerzos y la compensación global que recibe. Debido a esto cuando el empleado concluye que existen diferencias no equitativas, tiende a reducir la "diferencia en su contra", intentando obtener una mayor compensación en sueldo, compensación en status, o bien, a reducir sus aportaciones disminuyendo su rendimiento o a realizar una combinación de ambos factores.

Esta teoría hace evidente la necesidad de analizar constantemente la estructura de la organización, para ofrecer oportunidades iguales al personal; ya que si las diferencias existentes son intolerables provocan incrementos en la rotación de personal, el ausentismo, o los conflictos laborales.

## TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

El autor de esta teoría es Vroom, quien propone que la motivación es el resultado de las metas planteadas y la estimación personal de las acciones que conducen hacia ellas. Es decir, si una persona desea obtener algo muy intensamente y existe la probabilidad de obtenerlo, la persona intentará adquirirlo.

Este modelo hace evidente que las personas utilizan su juicio y su experiencia para determinar las metas que se encuentran a su alcance y a continuación preven los resultados que pueden alcanzar; de esta manera realizan un análisis costo-beneficio para determinar si el objetivo justifica el trabajo necesario para lograrlo.

A partir de lo anterior se concluye que la empresa puede incrementar la motivación del trabajador mediante asesoría, capacitación, compensaciones económicas y otras actividades que estimulen la motivación del empleado hacia la obtención de objetivos dentro de la empresa. Al mismo tiempo puede fortalecerse la percepción del empleado hacia el hecho de que la capacitación, el trabajo eficiente y otros factores conducen hacia los objetivos deseados. Este enfoque representa una estrategia de logro de objetivos en la administración de personal, donde el departamento de personal alienta a los trabajadores a lograr sus objetivos, simplificando los esfuerzos necesarios para lograrlos y convirtiéndolos en metas deseables; de esta manera la Administración de Personal contribuye significativamente a crear un clima motivacional dentro de la organización.

## TEORIA DE LA ORGANIZACION CONTRA EL INDIVIDUO

Argyris (1967) afirma que "existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, ma

dura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales" (Arias, 1977, págs. 71-72). Este autor hace mención a que las personas occidentales, al madurar tienden a:

1. Cambiar estados de pasividad hacia estados de actividad creciente.
2. Evolucionar de estados de dependencia, hacia estados de relativa independencia.
3. Adquirir mayor variedad de conductas.
4. Presentar intereses profundos, a diferencia de lo que ocurre en edad temprana.
5. Fijarse metas a largo plazo.
6. Ocupar posiciones semejantes o superiores a las de los individuos de su rango de edad, evolucionando de posiciones de subordinación características de etapas anteriores de desarrollo.
7. Desarrollar su conciencia y ejercer control sobre sí mismos.

Sin embargo, se observa que en las organizaciones laborales la situación es incongruente con las características saludables de la persona, ya que se espera que se comporte en forma inmadura, partiendo de las siguientes premisas sobre el comportamiento deseable de los trabajadores:

1. Tener un mínimo control sobre el trabajo y su medio.
2. Ser pasivas, dependientes y subordinadas.
3. Fijar metas a corto plazo únicamente.
4. Ser guiadas a la apreciación y perfeccionamiento del empleo de habilidades superficiales.
5. Brindar niveles de producción específicos, en condiciones que dan lugar a desajustes psicológicos.

Por lo tanto, Argyris propone la urgencia de realizar cambios substanciales en el sistema tradicional que rige en las organizaciones.

#### LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION EN MEXICO

Las descripciones anteriores hacen evidente que las teorías de la motivación provienen, fundamentalmente de los Estados Unidos de Norteamérica; sin embargo, muchas personas aceptan y adoptan dichas teorías, sin tratar de comprobarlas dentro de la situación cultural de nuestro país.

En México existe un número reducido de investigaciones sobre el tema, de las cuales se mencionaran algunas a continuación.

En investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966), se observa que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, funciona en forma diferente en nuestro país; resultando que las necesidades que presentan mayor motivación son las de estima, seguidas por las de seguridad, en obreros vendedores y oficinistas.

Otro estudio realizado por Arias (1969), demostró que los gerentes se encuentran insatisfechos en cuanto a seguridad en el empleo, siguiendo en segundo y tercer lugar respectivamente, la autonomía y la autorrealización; ya que se empleó una modificación de la escala de Maslow que incluía la necesidad de autonomía, debido a que los gerentes deben de tomar decisiones y para ello requieren dicho factor.

Zablah (1962), realizó un estudio en la Ciudad de Monterrey, concluyendo que el aspecto "buenas condiciones del lugar de trabajo" fué el más importante para las obreras de la industria del vestido.

Slocum (1971) investigó las diferencias entre los obreros de Estados Unidos y de México de una empresa productora de vidrios; el resultado fué que los obreros mexicanos mostraron mayor satisfacción que los norteamericanos en general, mientras los norteamericanos presentaron mayor satisfacción en las necesidades sociales, los mexicanos lo hicieron en las necesidades de autorrealización y la seguridad fué la necesidad más insatisfecha en ambos grupos.

Sobre la teoría de McClelland, Zurcher (1968) encontró en un estudio comparativo realizado en bancos de México y Estados Unidos, que los empleados y funcionarios mexicanos consideraron más valiosas las obligaciones amistosas que los México-norteamericanos.

McGinn, Harsburg y Ginsburg (1965) efectuaron una investigación con estudiantes preparatorianos de Michigan y de Guadalajara, en el cual se observó una tendencia mayor hacia romper las amistades en caso de desacuerdo con ellos en los sujetos de Michigan, mientras que los mexicanos están más dispuestos a cambiar de opinión antes que romper las amistades.

Debido a lo expuesto en los párrafos anteriores, se hace evidente la necesidad de realizar investigaciones en el campo de la motivación, antes de aplicar alguna teoría dentro de organizaciones laborales en nuestro país. El administrador de recursos humanos mexicano, debiera reconocer la necesidad de establecer sistemas acordes a nuestra realidad, tomando en cuenta la motivación como factor básico en el establecimiento de los sistemas administrativos.

#### ACTITUDES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

El término actitud se refiere a "las creencias, los sentimientos y las tendencias de acción de un individuo o gru-

po de individuos en relación con objetos, ideas o personas. Con mucha frecuencia, las personas y los objetos o ideas se asocian en las mentes de los individuos y, como resultado, las actitudes se hacen multidimensionales y complejas"(Blum y Naylor, 1976, pág. 394).

Dos características importantes de la actitud son:

1. Las actitudes no son necesariamente resultado del razonamiento y la comprensión, sino que, forman parte de nuestra vida afectiva; por lo tanto nuestras actitudes tienen matices emotivos. Cuando se tiene una actitud favorable hacia un lugar de trabajo, significa que se trata de un sitio agradable y que nos gusta trabajar ahí; en ese caso podemos no aceptar otro empleo, debido a que tenemos un vínculo sentimental con ese lugar.
2. Las actitudes cambian como resultado de las experiencias de aprendizaje. Sus cambios pueden ocurrir en el grado de la dirección establecida o invirtiendo la dirección de la actitud.

"La satisfacción laboral es la actitud — favorable o desfavorable — que los empleados mantienen respecto a su trabajo" (Werther y Davis, 1987, pág. 271). En sentido estricto dichas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos como: salarios, supervisión, constancia en el empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento, evaluación justa del trabajo, relaciones sociales, resolución de quejas, tratamiento justo de los patrones, etc.

Por otra parte, para entender este fenómeno es fundamental tomar en cuenta factores del trabajador, como son: salud, edad, personalidad, deseos, nivel de aspiraciones, relaciones familiares, clase social y puesto que desempeña.



Se considera que la satisfacción en el trabajo es una actitud generalizada y no solamente está enfocada a determinados factores laborales. Debido a que tiene relación con el ajuste emocional del individuo, se cree que quienes son inestables emocionalmente pueden presentar mayor dificultad para adecuarse al trabajo y, por lo tanto, sentirse satisfechos en él.

Para las organizaciones es muy importante la búsqueda de información sobre la satisfacción en el trabajo, porque el descubrimiento de actitudes hacia áreas relacionadas con el trabajo permite corregir estas situaciones. La aplicación de los conocimientos sobre estos factores, permitirá, entre otras cosas, mejores procedimientos de selección de personal. Sin embargo, la mayoría de las empresas estiman que este problema no les concierne, aún cuando de cualquier manera la sociedad debe enfrentar el problema de forma realista.

Los departamentos de personal burocratizados y con orientación hacia el cumplimiento mecánico de reglas fueron responsables en gran parte del descontento del personal en el pasado. Por el contrario, los departamentos de personal ágiles y flexibles, con orientación humana y filosofía activa han contribuido a la motivación, crecimiento y satisfacción de los integrantes de la organización.

Vroom (1964) realizó investigaciones sobre la satisfacción laboral y el desempeño, que han servido como sustento a diversos planes de administración de recursos humanos. A continuación se mencionarán algunas de ellas:

1. Este autor efectuó un trabajo en relación con la satisfacción y la rotación de personal, encontrando que cuando la satisfacción de un empleado era mayor, sus probabilidades de abandonar el empleo eran menores.

2. También realizó un estudio sobre la satisfacción y el ausentismo, el cual presentó resultados contradictorios, ya que de diez estudios efectuados, cuatro mostraron una relación negativa entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo, tres fueron contrarios a éste y otros tres afirmaron que la magnitud de la correlación entre satisfacción y ausentismo se encuentra en función de otras variables, como el tipo de medición y el sexo del trabajador.
3. Además, llevó a cabo un estudio sobre la satisfacción y el desempeño real en el puesto, concluyendo que no existe relación entre estas dos variables.

#### LA SATISFACCION LABORAL Y LA ADMINISTRACION DEL SALARIO COMO RECOMPENSA EXTRINSECA

Una de las mayores responsabilidades del administrador de recursos humanos radica en el otorgamiento de los salarios. Los cuales pueden ser considerados como recompensas extrínsecas laborales. El pago puede funcionar como estímulo importante para la motivación hacia el trabajo cuando se maneja adecuadamente; ya que, como menciona Lawler (1971), la insatisfacción con el salario puede tener consecuencias negativas en las actitudes y en la conducta de los trabajadores, como se observa en la figura 2-3.

Existen diferentes formas novedosas de manejar los planes de pago en las empresas, a continuación se mencionan algunas de ellas.

##### 1. PAGO POR MERITOS.

El pago por méritos constituye una forma de administración del salario, considerando que este último es útil como factor de motivación laboral. El pago por méritos es un sig

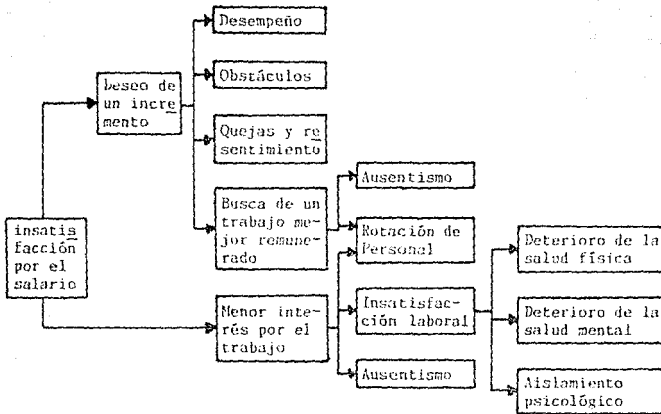


Fig. 2-3 Consecuencias de la insatisfacción debida al pago, según Lawler.

tema de compensación que establece las bases del salario individual o el incremento que habrá de otorgarse a los logros que tenga una persona dentro de un periodo determinado; constituye un intento por hacer que el salario signifique un resultado directo del desempeño.

Las investigaciones realizadas reportan beneficios teóricos y prácticos en relación al pago por méritos, aún cuando, también hace notar que los planes basados en este sistema no son tan universales ni tan sensibles. Para que un pago por méritos de un buen resultado deberá:

- Basarse en mediciones realistas y exactas del desempeño individual.
- Crear en los empleados la conciencia de que para obtener salarios altos se debe tener un alto desempeño.

- Establecer claramente la distinción entre alto y bajo de desempeño en cuanto al monto del pago.
- Evitar confusiones entre los aumentos por méritos en el desempeño y los ajustes por el costo de la vida.

## 2. PRACTICAS CREATIVAS DE PAGO.

Otra forma de administración del salario son las prácticas creativas de pago, por medio de las cuales se trata de incrementar el valor y minimizar las consecuencias adversas de los planes de pago. Dentro de esta modalidad se encuentran los siguientes planes:

- A. PLAN DE REPARTO DE UTILIDADES.- Es un método para integrar el desempeño laboral, ya que permite que los trabajadores compartan las ganancias según la productividad, lo cual aumenta sus percepciones. Este plan se basa en la premisa de que los trabajadores provocan el incremento en la productividad y por lo tanto deben compartir las ganancias.

El reparto de utilidades tiene como resultado el aumento de la motivación y el incremento del sentido de responsabilidad en sus labores.

- B. PLAN DE BENEFICIOS Y PRESTACIONES ADICIONALES.- Este plan incluye un paquete de remuneración que cuenta con otra clase de percepciones, además del pago directo que otorga la organización. Para administrarlo adecuadamente es necesario tomar en cuenta las diferencias individuales, lo que puede lograrse permitiendo que las personas elijan entre una gama de opciones las prestaciones que mejor satisfagan sus necesidades; ésto incrementa significativamente el efecto motivacional del pago.

### LA SATISFACCION LABORAL Y LAS TASAS DE ROTACION Y AUSENTISMO

Aunque no se ha establecido aún la relación exacta entre satisfacción y desempeño, las investigaciones determinan la importancia de la satisfacción laboral, especialmente en los fenómenos de ausentismo y rotación de personal.

Se ha llegado a la conclusión de que cuando aumenta la satisfacción laboral se reduce la tasa de rotación, y viceversa. "Los empleados con niveles más bajos de satisfacción tienden a experimentar niveles más altos de rotación, y abandonan la organización con mayor facilidad" (Werther y Davis, 1987, pág. 273). Lo anterior se puede observar en la figura 2-4.

Se observa una relación similar en cuanto al ausentismo; ya que los empleados con menores niveles de satisfacción se ausentan con mayor frecuencia. Estos trabajadores no necesariamente planean ausentarse, sin embargo, aprovechan cualquier oportunidad que pueda justificar que no se presenten a trabajar. Como se muestra en la figura 2-4, parece ser que el nivel de satisfacción laboral no afecta tanto al fenómeno del ausentismo como al de rotación de personal.

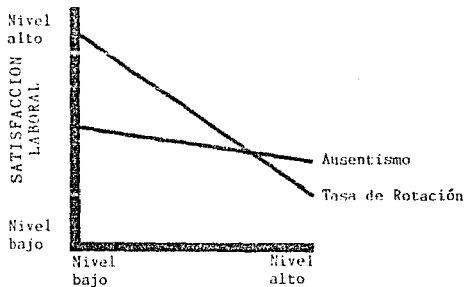


Fig. 2-4 ROTACION Y AUSENTISMO

### INCENTIVOS COMO FUERZA MOTIVACIONAL

Schermerhorn y colaboradores (1987) consideran que los incentivos o recompensas que se otorgan a los trabajadores, son resultado del trabajo positivamente valuado y contribuyen a lograr altos niveles de desempeño laboral y bajas tasas de rotación y ausentismo; por lo que son empleados con frecuencia en la administración de recursos humanos.

Luthans y Kreitner (1975) proponen una clasificación que ejemplifica algunas recompensas laborales extrínsecas, la cual se presenta a continuación:

Recompensas laborales creadas			Recompensas naturales		
DE CONSUMO	MARIPULABLES	VISUALES Y PRESTACIONES AUDITIVAS	SOCIALES	ACTIVIDADES PREFERIDAS	
Tiempo para tomar el almuerzo.	Accesorios de escritorio.	Oficina con ventana.	Reparto de utilidades.	Saludos amistosos.	Trabajos especiales.
Comida.	Automovil de la empresa.	Música ambiental.	Acciones.	Invitaciones a comer.	Mayor tiempo de descanso.
Obsequios navideños.	Relojes.	Redecoración del ambiente laboral.	Pases al cine.	Pedir sugerencias.	Días libres con derecho a pago.
Días de campo.	Trofeos.	Oficina privada.	Políticas de seguros.	Halagos en el curso del trabajo.	Trabajar en proyectos personales durante las horas de trabajo.
Fiestas de fin de año.	Reconocimientos.	Retroalimentación en relación con el desempeño.	Vacaciones pagadas.	Sonrisas.	

FIGURA 2-5. Ejemplos de recompensas laborales extrínsecas

Se entiende por incentivo la fuerza propulsora que se utiliza como medio para llegar a un fin. En la empresa los incentivos son utilizados como medios para estimular al empleado hacia el logro de las metas de otras personas, debido a que es posible que el personal no tenga interés en reducir los costos o en aumentar la producción y, sin embargo, se le puede persuadir de alcanzar esa meta usando un incentivo. Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del trabajador y la realización de la meta constituye, al mismo tiempo, una satisfacción igual para el patrón, entonces, se puede decir que la empresa opera exitosamente.

Por su parte Blum y Naylor (1976) proponen que los incentivos deben clasificarse como "competitivos" y "cooperativos", en lugar de "financieros" y "no financieros". ya que tanto en el sector empresarial como en el educativo han empezado a cobrar valor los incentivos basados en la cooperación. Estos se han aplicado al organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen en colaboración para el logro de un fin común, éste origina mayor aprendizaje a nivel educativo y mayor producción a nivel industrial.

La competencia y la cooperación funcionan como incentivos, ya que la competencia requiere que cada persona realice un mejor trabajo que sus compañeros; y la cooperación, que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y elevados hacia la obtención de un fin común. Debe entenderse que la competencia y la cooperación no son mutuamente excluyentes, sobre todo cuando las personas trabajan en grupos para competir con otros grupos. Recientemente se ha resaltado la importancia de la cooperación, ya que en el pasado se había hecho énfasis en la competencia; por lo que la utilización de este nuevo tipo de incentivo presenta considerables expectativas de éxito.

## INCENTIVOS FINANCIEROS

En vista de la complejidad de la motivación humana, podemos afirmar que la industria ha exagerado la importancia de los incentivos financieros, ya que algunas personas consideran que el dinero es el único incentivo que utilizan las industrias y otros opinan que es el más importante, sin embargo, esta suposición es falsa y en ocasiones ha provocado fallas en los planes de incentivos. Por ejemplo, después de una campaña de seis semanas, la Wiremold Company of Connecticut llegó a la conclusión de que el premiar con bonos de guerra a los empleados para mejorar la asistencia no era la solución para el problema del ausentismo; al anunciarse la suspensión de este plan se declaró que había fracasado en su intento por cambiar los hábitos de los empleados, debido a que la mayoría de quienes habían asistido irregularmente al trabajo antes de establecerse el sistema de premios, habían continuado haciéndolo después de adoptado.

Desde Taylor, los expertos en tiempos y movimientos han diseñado diversos sistemas de incentivos económicos; de los cuales Lytle (1938) realizó una extensa revisión, ya que creía que eran importantes en cualquier problema de costos de producción, considera que los pagos de incentivos tienen dos ventajas: a) un incremento de producción por unidad y, b) aumento en las ganancias de los empleados. Por otra parte, este autor afirmó que las ventajas de un plan de incentivos bien seleccionado, aplicado y administrado, beneficiaba tanto a patrones como a empleados.

En la industria moderna el énfasis ha cambiado de las recompensas financieras a sistemas de recompensas basados en otros valores. Esto se debe a que se ha observado que las primeras no funcionan con la eficacia que se suponía, porque el dinero es algo necesario y sin embargo, sólo en algunos casos funciona como incentivo; éste puede estar en



función de que los empleados experimentan temor a que los incentivos financieros puedan reducirse o a ser despedidos, lo cual puede tener como fundamento razones reales o imaginarias.

#### MOTIVACION Y CONFLICTO

El conflicto surge cuando existe incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones que ejercen similares formas de atracción o rechazo para el individuo; es decir, cuando la persona se encuentra motivada con la misma intensidad para alcanzarlos, aún cuando éstos sean incompatibles.

Los tipos de conflictos que pueden presentarse son:

1. CONFLICTO ATRACCION-ATRACCION.- Ocurre cuando una persona se encuentra ante dos o más situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles, debido a que no puede tener los dos al mismo tiempo. Por ejemplo, cuando la persona debe decidir entre dos empleos con sueldos y prestaciones similares. Este conflicto es el más sencillo de resolver, ya que sus consecuencias son igualmente agradables. El único riesgo que se corre es que, de no resultar ideal la decisión adoptada, la persona se reproche no haberse decidido por otra opción.
2. CONFLICTO EVASION-EVASION.- Se presenta cuando el individuo se enfrenta a dos o más alternativas desagradables o inconvenientes, de las que no puede evadirse y debe optar por alguna de ellas. Este conflicto puede provocar que la persona actúe en forma pendular, acercándose a un objeto o situación y luego llenando en sentido contrario, sin terminar por decidirse; si no lo hace el problema puede agravarse y aún causarle estados de ansiedad severos. Por ejemplo, a un empleado cuyo trabajo le resulta aburrido quiere dejarlo, pero no tiene otro, y si lo abandona se enfrentará a consecuencias desagradables en

el plano económico; si no resuelve el conflicto esta persona puede somatizar y así evadir al objeto frustrante mediante un patrón de conducta socialmente aceptado. Este tipo de conflictos pueden causar problemas de drogadicción y alcoholismo entre otros.

3. CONFLICTO ATRACCION-EVASION.- Aparece cuando el sujeto se enfrenta a un mismo objeto o situación que presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo, es decir, resulta ambivalente. También ocurre cuando dos o más objetos o situaciones son ambivalentes y se debe optar por alguno de ellos. Si la persona decide aceptar la situación con valencias positivas y negativas puede presentar posteriormente sentimientos de culpa y hacerse reproches que le afectan emocionalmente, hasta el punto de causarle neurosis.

#### MOTIVACION Y FRUSTRACION

Si partimos de que la motivación es un proceso que se inicia con una necesidad que va seguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objeto-meta, observaremos que con frecuencia existen situaciones en las que la meta de la necesidad queda bloqueada, cuando ésto ocurre decimos que el individuo se encuentra frustrado. La frustración es un evento cotidiano para los seres humanos y, por lo tanto, constituye un concepto importante para entender la conducta de los trabajadores. Otro factor relevante es el hecho de que la fuerza de la frustración esta relacionada directamente con la magnitud de la necesidad que ha quedado insatisfecha. Las respuestas que el individuo puede mostrar ante la frustración son muy variadas, ya que están en función de la personalidad.

Las reacciones defensivas y anormales generalmente están motivadas por la necesidad de autoconservación y supe-

ración. El administrador de personal debe conocer este aspecto, para lograr entender y reaccionar adecuada y racionalmente a las necesidades que se presenten en la empresa. Por lo general, la mayor parte de los problemas de este tipo deben ser resueltos por los supervisores de línea o los jefes inmediatos, a medida que se presenten.

Segun Williams y Calas (1984) existen tres tipos de barreras que ocasionan la frustración:

1. BARRERAS PERSONALES.- Son limitaciones propias del individuo, como falta de habilidad, motivación o características físicas.
2. BARRERAS DEL MEDIO AMBIENTE.- Se refieren a obstáculos externos, como la competencia, la falta de dinero o la falta de oportunidades.
3. BARRERAS DE CONFLICTOS.- Están constituidas por el deseo de perseguir metas contradictorias, cuando el abandono de cualquiera de ellas implica un sacrificio.

Estos autores proponen el siguiente esquema para ilustrar la frustración.

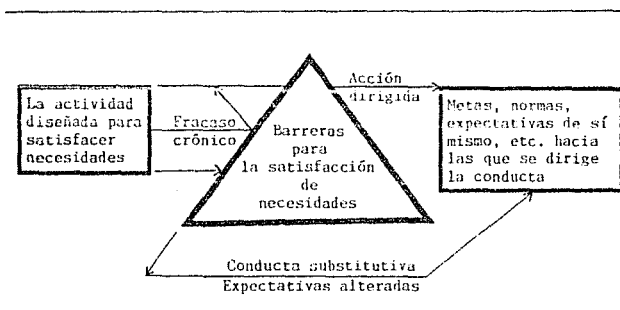


FIGURA 2-6. Barreras para la Satisfacción de Necesidades.

Existen muy variadas formas de respuesta ante la frustración, sin embargo, sólo mencionaremos la evasión, ya que se encuentra directamente relacionada con el tema de esta tesis. La evasión consiste en el alejamiento del individuo de la situación frustrante. Existen dos posibilidades de manifestación de este fenómeno:

1. EVASION PARCIAL.- Consiste en alejarse del objeto frustrante sólo durante periodos cortos de tiempo. En la empresa se encuentra representada por el ausentismo, los retardos y la falta de atención al trabajo.
2. EVASION TOTAL.- Se refiere a alejarse definitivamente del objeto frustrante. En el campo laboral da lugar a la rotación de personal; es decir, el número de personas que renuncian a la empresa y hay que substituir.

En las situaciones laborales la frustración provoca efectos diferentes sobre los trabajadores, para algunos los obstáculos resultan sumamente molestos y desagradables, y para otros son estimulantes porque constituyen retos para salvar las barreras y lograr una meta particular. Sucede que para algunos carecer de frustraciones es la mayor frustración de todas, ya que no tienen que esforzarse para lograr sus metas; la evidencia de este fenómeno se presenta en tareas de tipo repetitivo o poco interesantes, donde los trabajadores perciben su trabajo como poco satisfactorio, fastidioso y, como resultado, muy frustrante.

Scott (1966) planteó la Teoría de la Activación, la cual presenta un modelo apropiado para comprender la conducta en ambientes como el mencionado en el párrafo anterior, porque establece que el organismo humano requiere estimulación y variedad en su ambiente, ya que de carecer de éstos la motivación decrementará y se presentará la frustración. A partir de lo anterior podemos concluir que, las barreras u obstáculos para el logro de metas proporcionan variedad

y estimulación al trabajador y tienden a reducir la frustración general experimentada por las actividades rutinarias, que impiden el desarrollo de la creatividad y el establecimiento de retos.

El enriquecimiento del trabajo es una de las técnicas que se sugieren para reducir el número de situaciones frustrantes inherentes a muchos empleos; la idea básica del enriquecimiento del trabajo es que este debe diseñarse de manera que aproveche plenamente la capacidad del individuo, permitiéndole satisfacer sus necesidades. Se considera que se opone a la tendencia de algunas industrias hacia la especificidad de cada puesto lo cual ha venido ocurriendo durante las últimas décadas.

Esta técnica coincide con la teoría de la activación de Scott, ya que el trabajo enriquecido debe proporcionar al trabajador mayor variedad y estimulación, disminuyendo la frustración y aumentando la motivación hacia el trabajo. Sin embargo, el enriquecimiento del trabajo debe manejarse con ciertas precauciones, para evitar caer en la exageración, ya que si el trabajo se vuelve demasiado complejo podría sobrecargar al trabajador al grado de que no pudiera cumplir con éste.

Se estima que, en general, es probable que la frustración esté asociada con tareas muy sencillas o muy complejas y, que la menor frustración se experimente en trabajos que se adapten mejor a los límites de capacidad del individuo.

## COMENTARIOS

La motivación y los fenómenos relacionados con ella, influyen en el ausentismo, de acuerdo a diversos enfoques y puntos de vista expuestos, por varios autores, en este capítulo; ya que cuando el individuo se encuentra motivado hacia la obtención de un objetivo en particular y el trabajo constituye un medio para llegar a él, resulta frustrante el hecho de no poder llegar a alcanzar la meta, por lo que el empleado en ocasiones considera al trabajo como objeto frustrante, sea éste real o ficticio.

La frustración puede deberse a causas internas o externas a la organización, sin embargo, como ya se mencionó, el trabajador la asocia con su actividad laboral, lo que da lugar a que desarrolle una actitud negativa hacia el trabajo que puede provocar la respuesta de evasión parcial (ausentismo) o de evasión total (renuncia).

Por otra parte, al mencionar la existencia de factores internos y externos a la empresa, reconocemos que no solamente influyen en la conducta del individuo hacia el trabajo las variables de la organización, sino también las variables personales.

En el siguiente capítulo se presentan aspectos generales e investigaciones sobre el ausentismo, que abarcan ambos tipos de factores, para comprobar diversas hipótesis en diferentes poblaciones.

## CAPITULO III

### AUSENTISMO LABORAL

#### ASPECTOS GENERALES

Los adelantos actuales en el desarrollo de las ciencias humanas aplicadas al terreno laboral, han permitido identificar algunas manifestaciones de desadaptación, que a manera de síntomas señalan la existencia de un estado de desadaptación del trabajador con su ambiente laboral o extralaboral; es decir, como un estado de déficit de bienestar en los aspectos físicos, mentales o sociales.

Entre las manifestaciones de desadaptación se encuentra el ausentismo, cuyo estudio se inició hace cincuenta años aproximadamente; lo que ha permitido conocer amplias y variadas explicaciones, llegando a considerarlo como indicador de las condiciones de salud y adaptación de los trabajadores. Actualmente se le considera como recurso valioso para la detección de problemas humanos en la empresa, relacionados con la salud, la adaptación y el rendimiento; los cuales pueden ocasionar problemas que afecten al empleado, deterioren las relaciones humanas y reduzcan la productividad.

No existe una definición del ausentismo aceptada universalmente, sin embargo se mencionan algunas de las más usuales a continuación:

La definición propuesta por la Oficina de Estadísticas Laborales, del Departamento del Trabajo de los Estados

Unidos de Norteamérica es la siguiente: "Ausentismo es la no presentación del trabajador al empleo para el cual está contratado. Este término se aplica al tiempo perdido por enfermedad o accidente, así como por otras razones no autorizadas. También se considera ausentes a los trabajadores que abandonan su trabajo, hasta tanto sean eliminados de la nómina"(Joseph, Lawson y Lawson, 1978, pág. 32).

Por su parte, Arias menciona que "El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar"(Arias, 1975, pág. 112).

Hintze (1976) elaboró la siguiente definición, desde el punto de vista sociológico: "El ausentismo laboral es un fenómeno con una doble característica: presenta regularidad y permanencia, es decir, subsiste en todos los sistemas, en todas las épocas y mantiene regularidad, en tanto que a través del tiempo tiene valores semejantes para cada ramo de la industria y para cada país"(Pérez Uribe, 1978, pág. 71).

Flippo (1977) considera al ausentismo como: "aquella condición que existe cuando las personas no vienen al trabajo para una tarea ya programada"(Flippo, 1978, pág.71).

#### MEDICION DEL AUSENTISMO

La determinación de los índices de ausentismo debe realizarse por medio de fórmulas, procedimientos y parámetros adecuados, a fin de que resulten realistas y confiables para servir como base a investigaciones, establecimiento de metas organizacionales y sistemas de control. A continuación se describen las formas más comunes para calcular el ausentismo:



1. Fórmula para determinar el Número Promedio de Días Ausentes por cada empleado durante un año:

$$\text{Tasa de ausentismo} = \frac{\text{Total de días ausentes}}{\text{Tamaño promedio del equipo de trabajo}}$$

2. Formula para determinar el Porcentaje de Días Programados Perdidos por Persona durante un periodo específico:

$$\text{Tasa de ausentismo} = \frac{\text{Total de días ausentes} \times 100}{\text{Días trabajados por persona} + \text{días perdidos por persona}}$$

Las fórmulas anteriores nos proporcionan únicamente un análisis aproximado y global de lo que ocurre en la empresa; sin embargo, no proporcionan información sobre si las ausencias son justificadas o injustificadas, y en el primer caso que circunstancias las originaron.

Debido a lo anterior, es recomendable revisar los registros de ausentismo correspondientes para determinar las causas de este fenómeno. Para sistematizar el manejo de este tipo de información, es recomendable elaborar registros detallados que permitan la determinación de índices propios, que servirán como guía para desarrollar políticas, programas y metas más ambiciosas.

Frecuentemente el establecimiento de metas toma como punto de partida los niveles actuales de rendimiento, en base a los registros de la compañía. Dichas metas generalmente se programan a corto, mediano y largo plazo, tratando de que constituyan un reto razonable y posible de alcanzar.

#### COSTO DEL AUSENTISMO

El ausentismo constituye un problema grave para la empresa, en la medida de que tiene como resultado una baja en la productividad y en las ganancias.

Algunos autores consideran que el problema del ausentismo se agrava el primer y último día de la semana laboral, creando la necesidad de recurrir a personal no calificado y carente de experiencia en la actividad específica para resolver el problema; ésto a su vez, aumenta la carga de trabajo para algunos empleados y para el supervisor, ya que este último debiera ejercer inspección y dirección más intensas hacia el personal.

Además, los costos indirectos del ausentismo incluyen:

- El costo de incluir en la nómina a un número de empleados extraordinarios para respaldar a los empleados que se espera que falten o lleguen tarde al trabajo.
- El tiempo perdido en reasignar el trabajo para realizar las labores del empleado ausente.
- Las horas extraordinarias pagadas a los empleados que asistieron al trabajo y trabajaron más horas de las que les correspondía, a fin de compensar el tiempo perdido en la programación del trabajo.
- Los materiales o productos que estropearon los empleados inexperimentados, al realizar tareas con las que no están acostumbrados.
- Los embarques o servicios que se demoran debido a que no hay nadie disponible para ocupar el puesto del empleado ausente.
- Los pedidos perdidos debido a que no hay nadie disponible para efectuar la visita de ventas, brindar información, o responder a la solicitud de un cliente.

#### CAUSAS DEL AUSENTISMO

Los psicólogos industriales han tratado de determinar las causas del problema del ausentismo, para contar con elementos que permitan solucionar o controlar dicho proble-

ma desde sus orígenes.

En general, los factores que dan lugar al ausentismo son de dos tipos:

1. FACTORES INTERNOS.- Se deben a circunstancias propias de la empresa que pueden causar insatisfacción y, en consecuencia, actitudes negativas en el personal. Entre estos factores se encuentran; métodos deficientes de selección, ubicación y desarrollo de personal; así como, fatiga por exceso de trabajo e inestabilidad en el empleo, debida a la demanda irregular de productos y servicios de la empresa.
2. FACTORES EXTERNOS.- Corresponden a causas independientes a la empresa. Estos factores pueden ser:
  - a) de la colectividad.- como vivienda inadecuada, problemas económicos, transporte ineficiente, etc.
  - b) personales.- entre ellos enfermedades, accidentes, problemas del hogar, etc.

#### TIPOS DE AUSENTISTAS

Gellerman (1979) señala que los empleados que faltan a sus labores pueden clasificarse en los siguientes tipos:

1. EL AUSENTE CRONICO.- Es aquel que tiene poca resistencia ante la presión, tanto en el trabajo como fuera de él, por lo que ha desarrollado el hábito de evadir el trabajo cuando se requiere un esfuerzo extraordinario. Es necesario identificar a este tipo de ausentista y corregir su conducta, para evitar que sea parte de las estadísticas de rotación involuntaria.
2. EL AUSENTE VACACIONISTA.- Es la persona que trabaja por dinero, ya que considera que el trabajo es aburrido y le proporciona muy escasas recompensas psicológicas.

Aunque a menudo se trata de una persona capaz en su puesto, no siente mucha responsabilidad hacia él y se toma vacaciones cada vez que es posible, prolongando los días festivos o fines de semana. Este es buen candidato para la rotación voluntaria y debe ser evitado por medio de un eficiente proceso de selección.

3. EL AUSENTE SIN RUMBO.- Es el empleado, generalmente joven, que no ha encontrado todavía un propósito real en el trabajo, por lo que se siente atraído por el papel del vacacionista y trata de imitarlo. Los empleados inexpertos pueden superar este tipo de ausentismo al desarrollar su propio sentido de dirección; por lo que es recomendable que trabajen con empleados maduros y más responsables que ellos.
4. EL AUSENTE AGRESIVO.- Es el individuo caprichoso y acalorado que falta al trabajo propositivamente para provocar a sus superiores, trastornar el programa de trabajo, o demostrar lo necesario que es. Este empleado no reacciona ni con consejos ni con amenazas, por lo tanto es recomendable prescindir de él, aún cuando su despido sea costoso.
5. EL INDIVIDUO QUE TIENE DOS TRABAJOS.- Este tipo de ausentista puede actuar en función de: sentirse muy cansado para ir a trabajar, confrontar programas de trabajo conflictivos o considerar uno de los puestos menos importante que el otro. Lo recomendable es presionar al empleado para que elija uno de los dos trabajos o para que le de prioridad a nuestra empresa.
6. EL AUSENTE OCASIONAL.- Es el trabajador que falta un poco más frecuentemente que la mayor parte del personal; sin embargo, sus ausencias tienen causas justificadas y legítimas. Se considera que estas personas deben ser tratadas con simpatía y comprensión, siempre que su ausentismo no se convierta en crónico.

En general, los autores que han investigado el fenómeno del ausentismo, coinciden en señalar que las ausencias más perjudiciales para la organización son aquellas que no han sido programadas ni justificadas, aún cuando los individuos que no asisten por causa justificada, debido a enfermedades o accidentes, también representan un problema serio; ya que este último tipo de ausencias se presentan frecuentemente por periodos largos.

#### PROGRAMAS DE CONTROL DEL AUSENTISMO

Cuando el problema del ausentismo no se controla a tiempo, va aumentando paulatinamente; ya que estimula en los trabajadores la percepción de que no es necesario o importante ser puntuales y asiduos en su asistencia, lo que provoca que difícilmente se vuelvan más responsables a este respecto si no se les hace tomar conciencia de que su comportamiento es incorrecto. Por otra parte, generalmente ocurre que una actitud negativa o indiferente en relación a la asistencia, se presenta también hacia otras responsabilidades en el empleo.

Debido a lo anterior, la mayor parte de las empresas optan por sistemas que tienden a recompensar la asistencia adecuada y penalizan el ausentismo y los retardos; porque se piensa que un sistema de recompensas y sanciones es más efectivo si otorga al trabajador la oportunidad de obtener ciertos beneficios por su conducta adecuada, además de sancionar la inadecuada.

Por otra parte, se considera primordial hacer énfasis al personal, de la importancia que tiene para la empresa su asistencia puntual, en relación a la productividad; además es conveniente involucrar al empleado en la planeación de su trabajo, ya que ésto le da a la actividad un carácter

personal que los hace sentirse obligados e identificados.

Sin embargo, no debemos olvidar que la adopción de un programa que estimule los buenos niveles de asistencia al trabajo requiere un análisis previo de: el conocimiento pro fondo de la legislación laboral, las características de la empresa, las actividades que se realizan en ella, el ambien te laboral y los recursos que la componen; así como esfuer -zos repetitivos y persistentes de comunicación, motivación y control.

Las empresas que controlan el problema del ausentismo y la rotación, han implantado programas que tienen los siguientes aspectos en común:

1. Recopilan, analizan y actúan de acuerdo a registros detallados de asistencia y rotación de personal.
2. Publican declaraciones de políticas y procedimientos claros en relación a estas áreas; señalando cuidadosamente las políticas que afectan el pago del tiempo no trabajado y cumpliendo eficientemente con las medidas disciplinarias.
3. Involucran al personal en las comunicaciones y discusiones acerca del ausentismo.
4. Prestan atención a la labor de mejorar la naturaleza del propio trabajo o puesto, estimulando la participación agtiva del personal.
5. Realizan programas de entrenamiento para los supervisores, dirigidos al tema del ausentismo y las técnicas de comunicación, asesoramiento y disciplina necesarias para su solución.
6. Cuentan con el reconocimiento de los directivos de que el control efectivo del ausentismo y la rotación, requiere la identificación y tratamiento de las causas y no de

los síntomas, así como de la atención de casos individuales.

Otro factor para controlar y reducir el ausentismo y la impuntualidad es la calidad de la supervisión que se ejerce, la cual puede mejorarse mediante el entrenamiento adecuado de los jefes y supervisores y, de la optimización en la comunicación y el control de los directivos.

Es importante enfatizar que el supervisor es un agente primordial en el control del ausentismo, ya que es quien se encuentra en comunicación directa con el personal y conoce más profundamente sus características. Por otra parte, las investigaciones confirman lo anterior, señalando que son más efectivos en el control del ausentismo quienes utilizan métodos democráticos de supervisión y quienes han recibido entrenamiento general sobre la forma de supervisar personal.

Se sugiere que el primer contacto de asesoramiento entre el supervisor y el empleado es decisivo, durante él, el supervisor deberá mostrar apoyo y firmeza teniendo como objetivo ayudar al empleado a afrontar el problema, en la forma que la empresa considere conveniente. El supervisor debe pedir al empleado que hable acerca de lo que ocasionó su ausencia, las formas en las que se podría evitar, minimizar o superar. Además, debe mencionar abiertamente las consecuencias potenciales de las ausencias excesivas, de forma lógica, real y comprensible.

El asesoramiento correctivo del ausentismo, requiere que el supervisor sea sensible ante el empleado. Es importante mostrar comprensión, pero no compasión ni condenación. Pocas personas adquieren esta técnica sin estudios, pero afortunadamente puede enseñarse.

Una medida complementaria del supervisor, para afrontar el problema del ausentismo justificado, es la aplica-

ción de los siguientes aspectos:

- Desarrollar procedimientos de apoyo fijos para prevenir las faltas del personal más importante.
- Adiestrar al personal de apoyo, para que este sea capaz de reemplazar a los empleados importantes, de ser necesario.
- Implementar un enfoque grupal, que permita a los trabajadores desempeñar su labor eficientemente, aún cuando uno de sus miembros falte.
- Notificar con rapidez a los departamentos vinculados, cualquier demora que pueda afectar su funcionamiento.
- Planificar las actividades de los departamentos a fin de evitar periodos altos y bajos de producción, que originan la contratación de demasiado personal, la necesidad de trabajar horas extras, así como periodos de poca actividad en los que el personal se encuentra aburrido y con la sensación de no ser necesario.
- Mantener a los empleados ocupados productivamente; Ésto puede lograrse cuando en periodos de mucho trabajo se posterga el trabajo que no es urgente y se realiza en periodos ocasionales de falta de trabajo.
- Conservar inventarios de materiales y suministros para proveer al departamento, en periodos de ausentismo elevado, en el área de almacén.

#### INVESTIGACIONES SOBRE AUSENTISMO

El ausentismo es un problema que ha sido estudiado en forma científica a partir de 1936, cuando se realizaron en Europa y Estados Unidos investigaciones sobre las causas de este fenómeno.

Elton Mayo y colaboradores (1936), concluyeron que el



ausentismo se encuentra ligado íntimamente a desajustes emocionales, factores biológicos y aspectos sociales. Este autor es considerado como el iniciador de una nueva Psicología Social Industrial al realizar los estudios de Hawthorne, en los que encontró que casi invariablemente los grupos de trabajadores desadaptados a sus condiciones laborales presentaban: alto ausentismo, frecuentes visitas al médico, tendencias a la impuntualidad y mayor probabilidad de sufrir accidentes; por lo que consideró que el ausentismo es una manifestación inespecífica de desadaptación.

Ross (1957) relacionó el comportamiento laboral con los índices altos y bajos de ausentismo, durante un periodo de varios años, encontrando una estrecha relación de los índices altos de ausentismo con la neurosis y, por el contrario, los índices bajos se relacionaron con la asiduidad, estabilidad emocional, colaboración y eficiencia.

Norman y Sprating (1959-1962) concluyeron que las ausencias repetidas, cualquiera que sea el motivo aparente que las origine, son resultado de falta de adaptación. Esto fue corroborado por Clay Smith, quien demostró que las ausencias cortas, hasta de tres días, corresponden a la desadaptación del trabajador con los elementos del ambiente laboral que no le permiten satisfacer las necesidades psicossociales. El Instituto de Medicina Preventiva de Leyden, también hace énfasis en la preponderancia de los factores psicossociales en el trabajo, como sus causas más importantes.

Las investigaciones iniciales motivaron gran interés en el estudio científico del ausentismo, por lo que sería imposible mencionar la totalidad de ellas. Debido a eso, se mencionarían únicamente algunos estudios y las conclusiones obtenidas en cuanto a los factores relacionados con este fenómeno.

## FACTORES INTERNOS

Como se mencionó anteriormente, se consideran factores internos del ausentismo a las variables que caracterizan la naturaleza del trabajo y el medio ambiente laboral que lo rodea. La influencia de los diferentes aspectos relativos a la situación laboral, sobre las actitudes hacia el trabajo y el ausentismo, se han estudiado frecuentemente y se presentaran de manera individual a continuación.

### Nivel de Empleo

Es un factor importante en relación al ausentismo, las investigaciones indican que las personas que tienen mayor nivel jerarquico en el trabajo se encuentran más satisfechas y se ausentan menos que los de empleos de menor jerarquía (Volles y colaboradoras, 1975).

### Salario

La relación entre los salarios y el ausentismo es ambigua; ya que algunos autores proponen que los salarios elevados estimulan un mejor nivel de asistencias, mientras que otros han encontrado, por el contrario, una relación directa entre el ausentismo y los buenos salarios. Para explicar esta contradicción, algunos autores postulan que el trabajador posee un nivel de vida con el que está satisfecho, por lo que cubre sus necesidades cuando su sueldo es suficiente para sostener ese nivel.

En un estudio realizado en México por Gómez Cortés (1974), se encontró que a medida que los empleados ascienen de puesto y aumentan de salario, disminuyen los índices de ausencias injustificadas.

### Ubicación de la Empresa

Marjorie (1960) considera importante la ubicación del centro de trabajo, considerando que cuando se encuentra le

jano al domicilio de los trabajadores, éstos enfrentan mayores dificultades para transportarse, lo que ocasiona que muchas veces no lleguen a tiempo o falten a sus labores.

#### Tamaño de la empresa

Black y Ford (1976) encontraron que los trabajadores de empresas pequeñas tienen menores índices de ausentismo, lo cual puede estar relacionado con la existencia de un mayor control y acercamiento entre la empresa, los compañeros de trabajo y el empleado.

#### Estilo de supervisión

En cuanto a este factor los resultados son contradictorios, aunque generalmente se considera que el estilo de supervisión democrática incrementa la satisfacción en el trabajo, en tanto que una supervisión más orientada al trabajo de manera formal inhibe esta satisfacción.

En conjunto se observa que, "la conducta del líder tiene un impacto más inmediato sobre las reacciones afectivas en la situación de trabajo que sobre el ausentismo mismo. Por lo tanto, parece que la satisfacción representa una variable en la relación estilo de supervisión-ausentismo" (Steers y Rhodes, 1978, pág. 3)

#### Normas del Grupo de Trabajo

Las presiones a favor o en contra de la asistencia pueden surgir de los compañeros, estableciendo normas del grupo de trabajo; las cuales tienen un fuerte efecto en grupos con alto grado de cohesión. Las normas de los grupos de trabajo también pueden tener impactos nocivos sobre la asistencia, cuando apoyan el ausentismo periódico y castigan las asistencias perfectas. Los experimentos de campo han encontrado que los grupos autónomos de trabajo provocan un incremento en la cohesión del grupo y una reducción en el ausentismo.

#### Oportunidades de Ascenso

Los estudios relativos a las oportunidades de promoción, han encontrado que existe una relación directa entre la satisfacción que provocan las evaluaciones del desempeño, tendientes a la promoción y los índices de asistencia. En general, las investigaciones apoyan el hecho de que las evaluaciones tendientes a la promoción de los empleados producen respuestas afectivas positivas hacia la situación del trabajo por parte del personal, debido a lo anterior Hackman y Lawler (1971) mencionan la conveniencia de incluir oportunidades de ascenso, ya que resultan ser variables que provocan satisfacción hacia el empleo.

#### Sistemas de Incentivos y Recompensas

En general se ha encontrado que los sistemas de recompensas influyen en la asistencia, ya que contribuyen al incremento de la motivación del empleado hacia este tipo de conducta.

Patches (1960), Smith (1977), Dietrich y Carrel (1979), encontraron una relación inversa entre la satisfacción por el pago equitativo y el ausentismo; este hecho ha sido corroborado en estudios posteriores. Debido a lo anterior, se prevé que un incremento en el salario y en las prestaciones representarán una fuente de presión para la asistencia, aún cuando al empleado no le sea agradable su actividad.

Lawler (1971), señala que muchas organizaciones han creado sistemas de recompensas en los que se percibe una tendencia a promover el ausentismo. Por ejemplo, cuando se otorgan al personal doce días de licencia por enfermedad anualmente, los trabajadores consideran que pierden esta prestación si omiten su uso, por lo que con esto solo se alienta a la gente a "enfermarse" doce días al año.

Por otra parte, algunos autores argumentan que el pago de tiempo extra puede constituir un sistema de incentivos que estimule el ausentismo y no la asistencia. Esto puede ocurrir cuando un empleado se ausenta durante sus horas normales de trabajo, con o sin justificación, y posteriormente trabaja tiempo extra para nivelar la pérdida de producción existente a causa del ausentismo.

Lawler, Schefflen y Hackman (1971) examinaron los efectos de los sistemas de incentivos y recompensas, administrados a nivel grupal, para ello introdujeron un plan para otorgar bonos como premio a la asistencia grupal, encontrando los siguientes resultados: los empleados que trabajaron con este plan obtuvieron un mayor nivel de asistencias que los que no trabajaron con él; además, se observó que la adopción de un sistema de incentivos grupal, que recompensa la asistencia y participación de los empleados, influye significativamente en las asistencias posteriores.

Steers y Rhodes (1978) refieren que los resultados de las investigaciones sobre el uso de sanciones, indican que las recompensas tienen una influencia más positiva para modificar el ausentismo que el uso de castigos.

#### Expectativas de Trabajo

El personal de la empresa tiene expectativas diferentes en relación a su nivel educativo, experiencia y antigüedad, las cuales desean lograr dentro del contexto laboral; Smith (1972) investigó sobre este aspecto, encontrando que cuando las expectativas del empleado son satisfechas, el ausentismo disminuye considerablemente.

#### Relaciones con Compañeros de Trabajo

Vroom (1964), encontró que las relaciones con los compañeros de trabajo tienen poca conexión con el fenómeno del ausentismo y con la satisfacción general del trabaja-

dor; la mayor parte de los investigadores de este fenómeno han llegado a conclusiones similares, dentro del contexto norteamericano.

## FACTORES EXTERNOS

Estos factores, como ya se mencionó, corresponden a variables que se encuentran fuera del contexto organizacional y pueden ser de la colectividad o personales. Algunos de los estudios relacionados con estas variables y sus conclusiones generales se mencionarán a continuación.

### A) DE LA COLECTIVIDAD

#### Condiciones Económicas del Mercado Laboral

El estado general de la economía y el mercado de trabajo ejercen control sobre la asistencia y la rotación de personal. Se observa que en épocas en las que la desocupación o el desempleo son elevados, existe incremento en la presión para conservar un buen registro de asistencias, debido al miedo de perder el empleo.

Las investigaciones indican que existe una relación inversa en los niveles de desempleo, dentro de una región geográfica y el ausentismo laboral.

#### Problemas de Transporte

Algunos estudios demuestran que en ocasiones la dificultad para llegar al trabajo influye en los índices de asistencia. Esta dificultad se puede presentar en relación a la distancia, al tiempo requerido para ir y venir del trabajo, a condiciones climatológicas o a problemas de tráfico.

#### Proximidad con Días No Laborables

Black y Ford (1976) y Marjorie (1960), mencionan que los días favoritos de los empleados para faltar a sus labores son los lunes y los viernes, esto se debe a las reu-  
niones

nes de fin de semana, en su mayor parte. En México, frecuentemente los trabajadores faltan en lunes y este fenómeno es conocido como "San Lunes".

También ocurre que los empleados prefieren faltar después de los días de pago y alrededor de los días festivos nacionales y religiosos, a esto último se le conoce popularmente como "puente" y puede prolongarse durante varios días. Se observa que los miércoles y jueves son los días con menores índices de ausentismo.

## B) FACTORES PERSONALES

### Compromiso con la Organización

El compromiso representa una conformidad de parte de los empleados en participar en el establecimiento de las metas y objetivos de la organización de manera entusiasta y comprometida; como consecuencia los empleados que creen firmemente en la organización y se identifican con sus metas, se encuentran motivados para asistir y contribuyen al logro de éstos objetivos.

Steers (1977) y Smith (1977), encontraron que la motivación hacia el trabajo y el compromiso con la empresa, pueden existir aún cuando el empleado no encuentre una satisfacción particular en las actividades que realiza, si considera que su trabajo contribuye al logro de un objetivo más importante con el que se encuentra comprometido.

### Ética Laboral

Rokeach (1973) menciona que existe una gran influencia sobre la motivación para asistir a causa del sistema de valores personales del empleado. Goodale (1973), Ilgen y Hollenback (1977) y Feldman (1974), investigaron sobre la ética laboral encontrando una relación directa entre ésta y los niveles de asistencia.

Se observa que existe una mayor motivación para asistir entre los trabajadores que consideran que su actividad laboral es un aspecto importante de su vida, casi independientemente de la actividad que desempeñan.

#### Enfermedades y Accidentes

Evidentemente los problemas de salud y las lesiones son causas primarias de ausentismo y se encuentran relacionadas con el incremento de la edad.

Nicholson y Brown (1977), Martín (1971) y Yolles y colaboradores (1975), encontraron que el ausentismo se incrementa con la edad, especialmente en el personal de sexo masculino.

Hogg (1976) menciona que el ausentismo por enfermedad no profesional tiene en Estados Unidos un costo aproximado de diez billones de dólares anuales. Este autor destaca nueve conclusiones importantes sobre el ausentismo, en las que pueden identificarse características de problemas psicológicos, es decir causas no físicas; dichas conclusiones son:

1. Un número pequeño de empleados reporta los índices mayores de ausentismo.
2. Las personas más jóvenes y las de menor antigüedad en la empresa son más ausentistas.
3. Aproximadamente el 80% de las faltas por enfermedad no profesional son justificadas por medio de diagnósticos de padecimientos de las vías respiratorias o del tracto gastrointestinal; en las mujeres el diagnóstico de dismenorrea es muy frecuente.
4. Las mujeres faltan con mayor frecuencia que los hombres, aún cuando sus padecimientos reales o ficticios sean más benignos.
5. Los empleados que presentan incapacidad parcial permanente tienen los mejores índices de asistencia.



6. Los trabajadores con elevados índices de ausentismo, son al mismo tiempo empleados problema, debido a otros motivos. Frecuentemente se trata de personas neuróticas, impuntuales, propensas a accidentes y poco eficientes.
7. El tipo de trabajo juega un papel importante, ya que la mayoría de las actividades monótonas y los trabajos manuales pesados causan mayor ausentismo.
8. En los grupos de mayor tamaño faltan con mayor frecuencia los empleados, que en los grupos menores.
9. Los índices de ausentismo se elevan en los periodos de mayor actividad industrial.

#### Características Psicológicas

Plumer (1975) por medio de un estudio comparativo llegó a la conclusión, de que las menores tasas de ausentismo se observan en individuos bien adaptados, tanto en su trabajo como en su vida personal, familiar y social; mientras que los empleados con alto índice de ausentismo, se caracterizan por justificar sus inasistencias en forma ambigua, mediante una mezcla de circunstancias sin conexión aparente, dan la impresión de ser muy susceptibles al sufrimiento, a las enfermedades y lesiones, así como a los problemas personales. La mayor parte del personal ausentista, mostró descontento y resentimiento en su trabajo, y fueron considerados individuos problema por la empresa.

Ruiz Salazar (1977) menciona que es evidente que más que la enfermedad orgánica o la lesión corporal, la ausencia del trabajador se debe a causas de orden mental, emocional o social. Entre ellas se encuentra el grado de adaptación o desadaptación existente entre su personalidad y el ambiente laboral, tanto en sus aspectos tecnológicos, como en los referentes a las relaciones humanas.

Es difícil establecer hasta donde llega la incapacidad

física y desde donde empieza el factor psicosomático.

#### Alcoholismo

Marjorie (1960) considera que el alcoholismo es una de las causas del ausentismo, ya que provoca en el trabajador malestares físicos que le impiden presentarse a sus labores. Este factor frecuentemente es considerado exclusivamente como un problema médico, sin considerar los aspectos psicosociales relacionados con él.

#### Stress

Mills y Perreault (1976) enfatizaron la importancia del stress y el conflicto como determinantes de la conducta del trabajador, encontrando que el conflicto del rol está asociado con la tensión que produce el trabajo y con la reducción de la satisfacción laboral.

Hedges (1973) descubrió que existe una elevada proporción de ausentismo en los puestos que se caracterizan por provocar altos niveles de stress.

Bernardin (1977), Pocock, Sergean y Taylor (1972), encontraron que las manifestaciones de ansiedad en los empleados se relacionan con el ausentismo.

Rousseau (1978) señala que el stress y el ausentismo se encuentran altamente relacionados y menciona que cuando el empleado experimenta stress físico o psicológico, sus efectos pueden extrapolarse a la organización, ya que afectan la conducta del individuo en general.

#### Responsabilidades Familiares

Las obligaciones en relación con la familia repercuten en el ausentismo, particularmente en las mujeres, sobre todo si son madres de niños pequeños, ya que las responsabilidades familiares son asignadas tradicionalmente a la mujer. Ilgen y Hollenback (1977), Samberti (1962) y, Nicholson y

Goodche (1976), sustentan que el ausentismo incrementa en relación al tamaño de la familia.

Por otra parte, las evidencias disponibles sugieren que las tasas de ausentismo son menores en mujeres profesionistas. También se observa que las ausencias femeninas relacionadas con problemas familiares disminuyen al aumentar la edad de los hijos.

#### Estado Civil

Scherr (1974) encontró en sus investigaciones que existe un nivel alto de ausentismo en las mujeres casadas, lo cual se debe a que éstas deben atender los problemas que se presentan en su hogar. Por otra parte, señala que las viudas son más responsables en su trabajo, ya que ocupan la posición que correspondía a su esposo y deben conservar su trabajo para obtener ingresos que les permitan mantener a su familia. Menciona que en las divorciadas también existe la obligación de trabajar para mantenerse a sí mismas, y en ocasiones a los hijos, por lo que estas mujeres presentan un menor índice de ausencias. Las empleadas solteras generalmente no se dedican totalmente a su trabajo, aún cuando la mayoría de ellas son consideradas buenos elementos, sin embargo llegan a ausentarse ocasionalmente, ya que frecuentemente estudian además de trabajar y continúan haciéndolo hasta que se casan.

Corella (1978) menciona que la mujer casada cuenta con su esposo como primer colaborador para ausentarse del trabajo, ya que ésto le proporciona al marido beneficios; como una mejor comida, más orden en la casa y la posibilidad de liberarse de actividades hogareñas. Señala que los hombres casados presentan menos faltas porque tienen la responsabilidad económica de sus familias; lo cual no sucede con los hombres solteros que carecen generalmente de obligaciones familiares.

### Sexo

Lawson (1978) encontró mayor frecuencia de ausentismo en las mujeres que en los hombres, especialmente cuando son casadas, ya que su principal preocupación es el bienestar de los hijos y no el trabajo; frecuentemente faltan cuando sus hijos requieren atención por estar enfermos.

El hombre tiende a ausentarse menos, debido a que es el sostén principal de la familia y ocupa la posición más importante.

Corella (1978) afirma que el porcentaje de ausentismo es considerablemente mayor entre las mujeres que entre los hombres, llegando a ser frecuentemente dos veces mayor. Sin embargo, también menciona que cuando las condiciones de trabajo son particularmente buenas, las ausencias de las mujeres no son más frecuentes que las de los hombres.

### EL AUSENTISMO EN MEXICO

En nuestro medio industrial se ha observado que existe una relación evidente entre el ausentismo y los siguientes factores: conocimiento del puesto, adaptación, cooperación, interés por mejorar, rendimiento y alcoholismo.

Con respecto a las ausencias por enfermedad y por accidente, Forsman (1976) considera que el ausentismo es un indicador de las condiciones de salud de los trabajadores. En nuestro país existe una proporción alta de ausencias por enfermedad y por accidente, lo que provoca un problema grave en la productividad. Este fenómeno, por lo tanto, puede estar relacionado con problemas de índole psicológica, más que con aspectos físicos.

Como se ha observado en este capítulo y en los anteriores, la conducta laboral abarca una serie de procesos y fenómenos que están íntimamente relacionados; entre éstos se encuentra el ausentismo, el cual es tema de nuestra investigación.

En general, los antecedentes obtenidos de otras investigaciones, han determinado la existencia de una multiplicidad de influencias sobre la decisión y habilidad para asistir al trabajo, estas pueden surgir del individuo en lo particular, de la situación de trabajo, de los grupos informales o, de causas no controlables, como la salud. Concluyéndose que dichos factores frecuentemente influyen en el fenómeno del ausentismo interrelacionándose, por lo que se cree conveniente estudiar y combatir el problema en forma global.

En los siguientes capítulos se presenta propiamente el informe de la investigación realizada, sobre las causas del ausentismo en una empresa de servicios, la cual abarca tanto a los factores internos, como a los factores externos, mencionados en este capítulo, de dicho fenómeno.

## CAPITULO IV

### PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las empresas, tanto públicas como privadas, de nuestro país, bien sean de producción, comerciales o de servicios, se comenta cotidianamente que uno de sus grandes problemas es el ausentismo laboral, ya que afecta directa o indirectamente el logro de los objetivos de la organización. Como consecuencias puede llegar a provocar: pérdidas económicas de diversas magnitudes, sobrecarga de trabajo para el personal que cubre las actividades de los ausentes, deterioro en las relaciones humanas, retraso en la atención a clientes, dificultades en la planeación, etc.

En relación a los resultados de las investigaciones presentadas en el capítulo anterior, nos pareció importante enfocar el problema de manera que nos permitiera integralmente, identificar los factores internos y externos que originan este fenómeno en una empresa mexicana. Dicha empresa se encarga de atender a un gran número de industrias, tanto pequeñas como medianas, en el área metropolitana y a nivel nacional; en ella se detectó la presencia de altos índices de ausentismo de personal, de los cuales de los cuales se desconocen las causas.

Por otra parte, el estudiar el fenómeno del ausentismo laboral resulta de interés para el Psicólogo del Trabajo, debido a que cotidianamente se enfrenta con él durante el

desarrollo de su actividad laboral.

Debido a lo expresado en los párrafos anteriores decidimos plantearnos el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son las causas del ausentismo laboral en una empresa de servicios de la Ciudad de México?

#### OBJETIVO

El objetivo general es discriminar las causas más comunes del ausentismo laboral dentro de la organización estudiada.

#### TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio Ex-post-facto, debido a que el fenómeno ya había ocurrido en el momento de la investigación. La variable independiente estuvo representada por factores internos o externos a la empresa, que no se manipularon, sino que ya existían. Con respecto a la variable dependiente ocurrió una situación similar, ya que las conductas ausentistas se presentaron en fecha anterior al inicio de la investigación.

#### HIPOTESIS

- H<sub>1</sub> Existen diferencias significativas al 0.05 de significancia, en cuanto a la frecuencia con que los empleados manifiestan problemas organizacionales entre los grupos ausentista y no-ausentista.
- H<sub>0</sub> No existen diferencias significativas al 0.05 de significancia, en cuanto a la frecuencia con que los empleados manifiestan problemas organizacionales entre los grupos ausentista y no-ausentista.

$H_1$  Existen diferencias significativas al 0.05 de significancia, en cuanto a la frecuencia con que los empleados manifiestan problemas personales entre los grupos ausentista y no-ausentista.

$H_0$  No existen diferencias significativas al 0.05 de significancia, en cuanto a la frecuencia con que los empleados manifiestan problemas personales entre los grupos ausentista y no-ausentista.

#### DEFINICION DE VARIABLES

##### VARIABLE INDEPENDIENTE:

Las respuestas de los empleados, obtenidas mediante la aplicación del cuestionario elaborado.

##### VARIABLE DEPENDIENTE:

Ausentismo Laboral: Constituido por todas las faltas de asistencia de los empleados al trabajo para el cual están contratados. Esto aplicado tanto al tiempo perdido por enfermedad o accidente, así como por razones no justificadas.

#### POBLACION

El universo estuvo integrado por 230 trabajadores de una empresa de servicios, del que se seleccionaron 80 sujetos para la investigación, divididos en dos grupos denominados AUSENTISTA y NO-AUSENTISTA, para así conformar la población de estudio.

#### INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Se utilizó un cuestionario con proposiciones cerradas de tipo dicotómicas (Cierto y Falso), sobre los posibles no



tivos que dan lugar a que el personal no asista a sus labores.

El instrumento fué elaborado, despues se procedió a su validación por tres jueces, posteriormente se realizó una aplicación piloto de éste y se corrigieron o eliminaron los reactivos que todos los sujetos contestaron en la misma forma. De esta manera quedó estructurado por 35 proposiciones el cuestionario que se utilizó en la investigación, el cual se presenta en el Anexo I.

Los reactivos que se incluyeron fueron clasificados en dos Areas Generales:

1. PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.- Contiene proposiciones sobre: políticas de la empresa, tipo de mando, sueldos y relaciones interpersonales.
2. PROBLEMAS PERSONALES.- Presenta proposiciones sobre: actitud hacia el empleo, enfermedades y relaciones familiares.

Los reactivos que integran cada una de las áreas se clasificaron de la siguiente manera:

#### 1. PROBLEMAS ORGANIZACIONALES

##### POLITICAS DE LA EMPRESA

12. Las Políticas y Procedimientos de esta organización me resultan motivantes. (F)
18. Las actividades que me corresponden no están claramente especificadas por la empresa. (C)
20. Existen pocas posibilidades de desarrollo debido a las políticas que imperan en la organización. (C)
22. No existe ningún reconocimiento para aquellos empleados que llegan temprano. (C)
27. La organización no hace nada por mejorar las condicio-

nes de trabajo. (C)

30. No me importaría ganar menos si me trataran mejor en otra empresa. (C)

#### TIPO DE MANDO

4. Puedo tener comunicación con mi jefe siempre que es necesario. (F)
11. Cuando llego tarde mi superior no me pide explicaciones. (C)
16. Mi jefe nunca o casi nunca me estimula cuando hago las cosas correctamente. (C)
19. Mis superiores siempre son los que reciben el reconocimiento por mi trabajo. (C)
25. Mi jefe me llama la atención frecuentemente por causas injustificadas. (C)

#### SUELDO

3. Preferiría que me pagaran por la cantidad de trabajo realizado y no por las horas que he trabajado. (C)
23. Con mi sueldo no se cubren todas mis necesidades y esto me ocasiona problemas. (C)
32. Considero que trabajo mucho en relación al sueldo que percibo. (C)

#### RELACIONES INTERPERSONALES

2. Me llevo tan bien con mis compañeros de trabajo que tengo amistad con alguno(s), aún fuera de él. (F)
10. Existe compañerismo en esta organización. (F)
13. Me impacienta que mis compañeros me interrumpan cuando estoy trabajando. (C)
34. Algunos de mis compañeros frecuentemente provocan problemas al expresarse mal de otros empleados y/o al ser poco discretos. (C)

## 2. PROBLEMAS PERSONALES

## ACTITUD HACIA EL EMPLEO

- 1. Me gusta mi actual puesto. (F)
- 7. La aprobación social dentro de mi empleo no tiene importancia para mí. (C)
- 8. El trabajo aquí es realmente estimulante. (F)
- 15. Cuando puedo escoger entre trabajar y solicitar un permiso para salir a divertirme, generalmente decido trabajar. (F)
- 17. Cuando falto al trabajo rara vez digo la razón verdadera por la que me ausenté. (C)
- 26. Aviso cuando voy a retrasarme o a faltar al trabajo. (F)

## ENFERMEDADES

- 9. Rara vez me preocupo por cuidar mi salud. (C)
- 21. Cuando me siento muy mal de salud dejo de trabajar y solicito un permiso. (C)
- 28. Algunas veces cuando no me siento bien de salud estoy malhumorado y/o sin ánimo para trabajar. (C)
- 31. Trabajar me produce una tensión muy grande. (C)
- 33. Frecuentemente ingiero bebidas alcohólicas. (C)

## RELACIONES FAMILIARES

- 6. Frecuentemente salgo hacia el trabajo con la satisfacción de dejar los problemas del hogar. (C)
- 29. En ocasiones cuando estoy en el trabajo me siento preocupado por asuntos familiares. (C)
- 35. La mayor parte de las ocasiones en que falto al trabajo es debido a problemas familiares. (C)

## CONTROL

Esta escala fué elaborada con el fin de establecer el

grado de sinceridad de los empleados al contestar el cuestionario. Las preguntas correspondientes a esta área son:

- 5. Me gustaría recibir un aumento de sueldo en mi puesto. (F)
- 14. Desearía que de vez en cuando se me otorgara un día extra de descanso. (F)
- 24. Si alguna ocasión llegara tarde al trabajo y pudiera lograr que mi tardanza pasara inadvertida para todos y no fuera registrada, lo haría. (F)

#### ESCENARIO

La investigación se realizó en una Empresa de Servicios ubicada al sur de la ciudad y el instrumento de investigación se aplicó en las oficinas en que laboraban cada uno de los empleados seleccionados, en su lugar de trabajo, el cual se encontraba en todos los casos suficientemente iluminado y ventilado.

#### MATERIALES

- Un cuestionario impreso para cada uno de los sujetos.
- Lapices con goma, suficientes para todos los sujetos.

#### PROCEDIMIENTO

##### 1. SELECCION DE LA MUESTRA

Para elegir la muestra se consultaron los registros de permisos de salida y retardos, a partir de los cuales se formaron dos grupos de acuerdo a la siguiente clasificación:

- a) GRUPO NO-AUSENTISTA.- Estuvo formado por empleados que durante un periodo de seis meses no habían tenido ninguna ausencia ni retardo en sus labores.

- b) GRUPO AUSENTISTA.- Lo integraron empleados que durante un periodo de seis meses habían faltado en cuatro o más ocasiones a sus labores.

La asignación de los sujetos que integraron la muestra se realizó mediante una selección aleatoria sesgada.

Los grupos quedaron integrados de la siguiente manera:

- a) Grupo No-ausentista.- Estuvo formado por 24 hombres y 16 mujeres. Sus niveles de empleo fueron: 9 profesionistas, 9 auxiliares de oficina, 8 secretarias y 14 auxiliares técnicos o manuales.
- b) Grupo Ausentista.- Estuvo formado por 15 hombres y 25 mujeres. Sus niveles de empleo fueron: 2 profesionistas, 6 auxiliares de oficina, 18 secretarias y 14 auxiliares técnicos o manuales.

Debido al nivel de rotación que existía en la organización fué necesario establecer que las personas que tuvieran participación como sujetos, en el estudio, contaran con una antigüedad mayor a 9 meses en la Institución; con el objeto de que pudieran haberse familiarizado con ella, en cuanto a ambiente y políticas.

Otro factor que hay que mencionar fué el hecho de que al consultar los registros se encontró que dentro del personal ausentista existía un alto número de sujetos de sexo femenino, que desempeñaban el puesto de secretarias, por lo que al realizar el muestreo resultó seleccionado un gran número de ellas. De la misma forma, se observó que entre el personal no-ausentista había un mayor número de profesionistas que entre el ausentista, lo que ocasionó un fenómeno similar al anterior en la selección de la muestra.

## 2. APLICACION DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios fueron contestados por los sujetos en un periodo de 5 días hábiles. Para su administración se enviaron dos aplicadores a las diferentes oficinas en las que trabajaba el personal seleccionado, dichos aplicadores repartieron los cuestionarios y explicaron las instrucciones a los sujetos; permanecieron en las oficinas hasta que los empleados terminaron de contestarlos, a fin de resolver las dudas que pudieran presentarse y de evitar que sus compañeros de trabajo influyeran en las respuestas.

## 3. ORGANIZACION DE LA INFORMACION

Las respuestas al cuestionario se organizaron obteniendo las frecuencias de aparición de respuestas referentes a opiniones negativas, en los reactivos que integraban cada una de las áreas. Esto se realizó en base a una clasificación previa de las respuestas que indicaban, al ser Ciertas o Falsas, según el caso, la presencia de factores relacionados con cierta problemática en cuanto al sujeto o a la organización.

## PROCESO ESTADISTICO

De acuerdo al tipo de datos obtenidos, a la población y a las hipótesis planteadas se procedió a la aplicación de dos pruebas estadísticas.

La "Chi Cuadrada" ( $\chi^2$ ) se utilizó para determinar la aceptación o rechazo de la Hipótesis de Nulidad ( $H_0$ ), en cuanto a los bloques de factores internos o externos; y, a cada una de las áreas que los integraron.

La "Diferencia de Proporciones" (Z), se aplicó para determinar la aceptación o rechazo de la Hipótesis de Nulidad ( $H_0$ ), contrastando estadísticamente los resultados obtenidos.

dos por ambos grupos al responder a cada una de las preguntas que integraron el Cuestionario.

Para la aplicación de ambas pruebas se fijó un nivel de significancia de 0.05; es decir, las Hipótesis fueron aprobadas o rechazadas con un 95% de confianza.

Debemos destacar que las Hipótesis planteadas antes de realizar la investigación pudieron ser puestas a prueba, únicamente aplicando la prueba "Chi Cuadrada" a cada bloque de factores. Sin embargo, con el fin de ampliar la información que pueda brindar esta investigación, se procedió a realizar un análisis más completo y detallado de los resultados, mediante la realización de dos contrastaciones estadísticas de resultados adicionales.

Las formulas de las pruebas utilizadas son las siguientes:

a) "Chi Cuadrada" ( $\chi^2$ )

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo^i - fe^i)^2}{fe^i}$$

donde:

$fo^i$  = frecuencias observadas en cada celdilla.

$fe^i$  = frecuencias esperadas.

Las frecuencias esperadas se calculan de la siguiente manera:

$$fe^i = \frac{(ci)(ri)}{N}$$

donde:

$ci$  = Total de frecuencias de la columna respectiva.

$ri$  = Total de frecuencias del renglón correspondiente.

$N$  = Número total de casos.

b) Diferencia de Proporciones (Z)

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1 q_1}{N} + \frac{p_2 q_2}{N}}}$$

donde:

$$p_1 = 1 - q_1$$

$$p_2 = 1 - q_2$$

$N_1$  = Número de casos del grupo 1.

$N_2$  = Número de casos del grupo 2.

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados de la aplicación de estas formulas a los datos obtenidos en la investigación de manera detallada, así como su interpretación cuantitativa y cualitativa.



## CAPITULO V

### RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las pruebas estadísticas se presentan en forma global en la Tabla 5-1.

En general, puede observarse que las Hipotesis de Investigación planteadas se comprobaron estadísticamente, por lo que puede afirmarse con un 95% de confianza, que dentro de la empresa estudiada:

- Hi<sub>1</sub> Existen diferencias significativas, al 0.05 de significancia, en cuanto a la frecuencia con que los empleados manifiestan problemas organizacionales entre los grupos ausentista y no-ausentista.
- Hi<sub>2</sub> Existen diferencias significativas, al 0.05 de significancia, en cuanto a la frecuencia con que los empleados manifiestan problemas personales entre los grupos ausentista y no-ausentista.

Lo anterior, constituye un indicador de la existencia de diferencias cuantitativas entre ambos grupos; que nos señalan que los problemas organizacionales y los problemas personales, a los que se encuentran sometidos algunos empleados, influyen para que se presente el fenómeno del ausentismo.

Sin embargo, el análisis detallado de las contrastaciones por área y por reactivo arrojaron resultados interesantes, que condujeron a un mayor entendimiento del problema que representa el ausentismo para esta empresa.

		CONTRASTACION:		POR RESPUESTA			POR AREA			GLOBAL		
		FRECUENCIAS DE RESPUESTA		Z	V.C. Z	SE ACEPTA	$\bar{X}'$	V.C. $\bar{X}'$	SE ACEPTA	$\bar{X}'$	V.C. $\bar{X}'$	SE ACEPTA
#R	POLITICAS EMPRESA	NO-AUSENTISTA	AUSENTISTA									
		12	23	31	2,00		H <sub>1</sub>					
18	15	15	0,00		H <sub>0</sub>							
20	22	25	0,27	21,96	H <sub>1</sub>	13,98	11,07	H <sub>1</sub>				
22	9	17	2,00		H <sub>1</sub>							
27	40	19	-0,50		H <sub>1</sub>							
30	7	15	2,00		H <sub>1</sub>							
4	0	8	3,33		H <sub>1</sub>							
11	17	18	0,27		H <sub>0</sub>							
16	17	9	-2,00	21,96	H <sub>1</sub>	14,46	9,49	H <sub>1</sub>				
19	19	19	0,00		H <sub>0</sub>							
25	3	11	2,50		H <sub>1</sub>				41,60	27,20	H <sub>1</sub>	
2	33	46	3,00		H <sub>1</sub>							
23	25	35	2,00	21,96	H <sub>1</sub>	2,57	5,09	H <sub>0</sub>				
32	35	26	-2,22		H <sub>1</sub>							
2	13	11	-1,70		H <sub>0</sub>							
10	6	2	-3,23		H <sub>1</sub>							
13	12	19	1,51	1,96	H <sub>1</sub>	3,07	7,82	H <sub>0</sub>				
32	16	16	0,00		H <sub>0</sub>							
1	0	3	1,51		H <sub>0</sub>							
7	18	9	-2,22		H <sub>0</sub>							
8	15	12	-0,36	21,96	H <sub>0</sub>	26,95	11,97	H <sub>1</sub>				
15	25	25	0,00		H <sub>0</sub>							
17	17	18	0,27		H <sub>0</sub>							
26	2	6	2,00		H <sub>1</sub>							
9	10	10	0,00		H <sub>0</sub>				22,71	18,31	H <sub>1</sub>	
21	16	20	1,51	1,96	H <sub>0</sub>	3,09	7,09	H <sub>0</sub>				
28	1	13	3,00		H <sub>1</sub>							
6	18	19	0,27	21,96	H <sub>1</sub>	0,98	1,05	H <sub>0</sub>				
26	25	32	2,00		H <sub>1</sub>							

TABLA 5-1. RESULTADOS DE LAS PRUEBAS ESTADISTICAS

## INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS POR AREAS Y REACTIVOS

A continuación presentaremos el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos por área y por pregunta, basándonos en las tablas de contingencia de cada área, en la tabla de resultados 5-1 y en las gráficas presentadas en el Anexo II.

### 1. PROBLEMAS ORGANIZACIONALES

#### A. POLITICAS DE LA EMPRESA. (Hi)

GRUPO \ Nº de REACTIVO	12	18	20	22	27	30
	NO-AUSENTISTA	23	15	22	9	40
AUSENTISTA	31	15	23	17	19	15

El resultado de la contrastación estadística demuestra que se comprueba la Hipótesis de Investigación en cuanto a esta área, lo que indica la existencia de diferencias significativas entre las opiniones que presentan, sobre las políticas de la empresa, los empleados no-ausentistas y ausentistas.

Sin embargo, al analizar los resultados individuales en cada uno de los reactivos que integran esta área, se advierte que en las preguntas 18 y 20 no existen diferencias significativas entre los dos grupos; por lo tanto podemos concluir que las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y la especificación de las actividades que deben realizar los empleados, no influyen en el fenómeno del ausentismo.

La Hipótesis de Investigación se comprueba en los reactivos 12, 22, 27 y 30 correspondientes a esta área. Por lo que, cualitativamente podemos decir que; el ausentismo se

relaciona con la falta de políticas motivantes y la percepción de ser tratados injustamente por la empresa. Sin embargo, es muy importante hacer notar que en la pregunta 27, la totalidad de los integrantes del grupo no-ausentista opinaron que la organización no se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo, por lo que puede suponerse que existe cierto grado de veracidad en la información, además de indicar que para algunas personas este hecho no influye como factor de Ausentismo.

#### B. TIPO DE MANDO. (Hi)

Nº de REACTIVO GRUPO	4	11	16	19	25
NO-AUSENTISTA	0	17	17	19	3
AUSENTISTA	8	18	9	19	11

Estadísticamente se comprueba la Hipótesis de Investigación, lo que indica la existencia de diferencias significativas en cuanto a las opiniones que externaron los sujetos no-ausentistas y ausentistas sobre el tipo de supervisión que se ejerce sobre ellos.

Como puede observarse en la Tabla de Contingencias y en la Tabla de Resultados, realizando un análisis individual de los reactivos 11 y 19 del cuestionario se concluye que no existen diferencias significativas, entre las respuestas de ambos grupos. Esto indica que, el hecho de que el jefe pida explicaciones sobre las causas por las cuales el personal a su cargo llega tarde a sus labores, no influye en el comportamiento ausentista. Por otra parte se observa que tampoco determina el ausentismo, el hecho de que los supervisores sean los que reciben el reconocimiento por el trabajo de su personal.

En las preguntas 4, 16 y 25 se comprueba la Hipótesis de Investigación, por lo que puede afirmarse que están relacionadas con el ausentismo: el no establecimiento de comunicaciones efectivas entre el supervisor y el empleado y las llamadas de atención frecuentes e injustificadas del jefe o supervisor.

Sin embargo, es importante mencionar que en el reactivo 16 hubo un número mayor de opiniones sobre la existencia de falta de estimulación al personal que desempeña correctamente sus labores, en el grupo no-ausentista; por lo cual, aún cuando se demostró que existen diferencias significativas entre ambos grupos, éstas son en sentido inverso al esperado.

#### C. SUELDO. (H<sub>0</sub>)

Nº de REACTIVO			
GRUPO	3	23	32
NO-AUSENTISTA	33	25	34
AUSENTISTA	40	33	26

La conclusión estadística es que se acepta H<sub>0</sub>, es decir que no existen diferencias significativas en los grupos no-ausentista y ausentista sobre las opiniones relativas a los sueldos que perciben.

Sin embargo, al tratar estadísticamente, en forma individual, los resultados obtenidos en cada una de las preguntas se comprobó H<sub>1</sub>, en todos los casos.

Lo anterior nos lleva a interpretar los resultados con cautela, ya que probablemente, como se observa en las gráficas del Anexo II, el tipo de información manejada influyó en que esta discrepancia aparente se presentara. En particu

lar podemos notar, al analizar la pregunta 32, que el grupo no-ausentista presentó una mayor frecuencia, lo cual pudo distorcionar los resultados.

Cualitativamente puede interpretarse el fenómeno ocurrido en la pregunta 32, como una diferencia significativa en sentido inverso al esperado; por lo que podemos decir que el personal no-ausentista considera, en su mayoría, que trabaja mucho en relación al sueldo que percibe.

En cuanto a los reactivos 2 y 33, podemos decir que influyen significativamente en el ausentismo el hecho de que; el personal considere que su sueldo no cubre sus necesidades y su preferencia por recibir un sueldo en proporción a la cantidad de trabajo realizado, y no por las horas que han trabajado.

#### D. RELACIONES INTERPERSONALES. (Ho)

GRUPO \ Nº de REACTIVO	2	10	13	34
	NO-AUSENTISTA	18	9	34
AUSENTISTA	11	2	19	16

La prueba estadística indica que se comprueba Ho., por lo que se concluye que no existen diferencias significativas en ambos grupos, en lo que se refiere a las opiniones que externan sobre las relaciones interpersonales que se presentan dentro de la empresa.

Al contrastar individualmente los resultados de cada una de las preguntas, se concluyó que no existen diferencias en los reactivos 2 y 34; por lo que puede afirmarse que la existencia de amistad fuera del trabajo o de perso-

nas poco discretas entre los compañeros de labores, no influyen en la conducta ausentista.

En las preguntas 10 y 13 se comprueba  $H_1$ , aún cuando las diferencias indican resultados en sentido inverso a los esperados. Por lo que podemos decir que el grupo no-ausentista opina que existe poco compañerismo y les molesta el ser interrumpidos por los otros empleados.

## 2. PROBLEMAS PERSONALES

### A. ACTITUD HACIA EL EMPLEO. ( $H_1$ )

GRUPO \ Nº de REACTIVO	1	7	8	15	17	26
	NO-AUSENTISTA	0	18	15	25	17
AUSENTISTA	8	2	17	25	18	9

Al realizar la prueba estadística se comprobó  $H_1$ , por lo que se concluye que existen diferencias significativas entre el grupo no-ausentista y el ausentista, en cuanto a la actitud que presentan hacia el empleo.

Al contrastar las preguntas del cuestionario en lo particular, se encontró que se rechaza  $H_1$  en los reactivos 1, 8, 15 y 17. Esto indica que no tiene relación con el ausentismo: el gusto que los empleados sienten por su trabajo, el que éste sea considerado estimulante, ni la veracidad de las explicaciones que se dan para justificar las inasistencias.

Por otra parte, se comprueba  $H_1$  en los reactivos 7 y 26; sin embargo, la diferencia se presentó en sentido opuesto al esperado, ya que el personal no-ausentista presenta

mayor frecuencia en considerar que no le interesa la búsqueda de aprobación social en el trabajo, ni tiende a avisar a la empresa cuando se va a retrasar en su llegada o a faltar a sus labores.

Lo anterior podría deberse a que el personal no-ausentista se considera aprobado socialmente y como acostumbra asistir cotidianamente al trabajo, no tiene necesidad de avisar sobre ninguna falta o retraso.

#### B. ENFERMEDADES. (Ho)

GRUPO \ N° de REACTIVO					
	9	21	28	31	33
NO-AUSENTISTA	18	16	33	—	—
AUSENTISTA	10	24	33	—	—

Al contrastar las respuestas del grupo de reactivos correspondientes a esta área se comprobó Ho, por lo que se concluye que en general no existen diferencias significativas entre la presencia de factores relacionados con las enfermedades, que manifiestan los integrantes de los grupos no-ausentista y ausentista.

Al realizar la contrastación estadística se eliminaron los reactivos 31 y 33 de esta área debido a que ninguno de los sujetos, de ambos grupos, seleccionó las opciones consideradas como indicadores de problemas de salud. Por lo tanto, no fueron considerados como variables sino como constantes estadísticas.

La pregunta 9 fue la única en la que se comprobó Hi, lo que indica que el grupo ausentista se preocupa más por su salud que el no-ausentista, ya que la diferencia entre

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



ambos grupos es negativa. Esto puede deberse a que el grupo no-ausentista cuida más su salud que el ausentista y por lo tanto puede estar menos expuesto a sufrir enfermedades que provoquen su inasistencia al trabajo.

### C. RELACIONES FAMILIARES. (Ho)

GRUPO \ Nº de REACTIVO	6	29	35
NO-AUSENTISTA	18	24	—
AUSENTISTA	19	32	—

En el Area de Relaciones Familiares se acepta Ho. Es decir, no se considera que existan diferencias significativas entre ambos grupos con respecto a este factor.

Al realizar el análisis estadístico se eliminó la pregunta 35, ya que resultó ser una constante estadística durante la investigación.

En la pregunta 29 se comprobó H1, por lo que puede concluirse que, el personal ausentista presenta mayor frecuencia en mostrarse preocupado por problemas familiares en sus horas de trabajo que el no-ausentista.

En el reactivo 6 se comprueba Ho, ya que los resultados de ambos grupos son bastante similares. Estos indican que casi la mitad de los empleados de ambos grupos, van al trabajo con la satisfacción de abandonar los problemas familiares.

## CONCLUSIONES

Se alcanzó el objetivo que nos planteamos; ya que a partir de la investigación se lograron identificar las causas más frecuentes del ausentismo en la empresa estudiada.

En cuanto a las hipótesis que se plantearon, éstas fueron comprobadas con un 95% de confianza; por lo que puede afirmarse que en la empresa de servicios donde se realizó el estudio, existen diferencias significativas en cuanto a la frecuencia en que los empleados manifiestan problemas, tanto organizacionales como personales, entre los grupos ausentista y no-ausentista.

En general se observa que en esta empresa, las variables organizacionales y personales se interrelacionan de manera aditiva para aumentar o disminuir el ausentismo. Parece ser que un factor en particular no puede provocar la aparición de la conducta ausentista, sino una combinación de factores, sin embargo, el comprobar esto requeriría de un estudio más exhaustivo; aún cuando se deduce del hecho de que, no obstante haberse comprobado globalmente las Hipótesis de Investigación, en un análisis más detallado se observa que existen factores específicos que presentan mayor o menor incidencia en los grupos estudiados.

En particular, al analizar la información relativa a las respuestas al cuestionario, se observa que algunos factores tuvieron mayor relación con el fenómeno del ausentismo y éstos se mencionan a continuación:

- falta de políticas motivantes
- percepción de trato injusto

- ausencia de comunicaciones efectivas entre supervisor y empleado
- sueldo insuficiente para cubrir las necesidades del personal
- percepción de una relación poco equitativa en cuanto al trabajo desempeñado y el sueldo recibido
- poco interés por el cuidado de la salud, por parte del empleado
- preocupación constante del trabajador por sus problemas familiares

Además, durante la investigación se encontraron en forma colateral, algunos datos que pueden resultar de interés para la empresa estudiada, los cuales se mencionan a continuación.

El personal no-ausentista opina que:

1. La organización no se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo (100%).
2. Existe falta de estimulación al personal que desempeña correctamente sus labores (42.50%).
3. Trabaja mucho en relación al sueldo que percibe (85%).
4. Existe poco compañerismo (22.50%).
5. Le molesta ser interrumpido por sus compañeros mientras trabaja (85%).
6. No le interesa obtener aprobación social dentro de la empresa (45%).
7. No tiende a avisar cuando se va a retrasar o a faltar a sus labores (62.50%).

Como es evidente, tanto a través de la información presentada en los párrafos anteriores, como al observar la Ta-

bla 5-1 de la Sección de Resultados, existe una mayor disparidad entre las opiniones de ambos grupos, en cuanto a factores organizacionales (67%), que en lo que se refiere a los factores personales (36%). Lo que sugiere, que en la em presa estudiada las condiciones de trabajo no son motivantes para que el trabajador asista cotidianamente a desempeñar las labores de su puesto de trabajo; sino que probablemente dichas condiciones pueden resultar frustrantes.

Lo anterior nos lleva a concluir que es conveniente que en esta empresa se realice un análisis sobre los posibles cambios organizacionales que pueden hacerse para favorecer el "clima organizacional", si se desea obtener un cam bio favorable en la Tasa de Ausentismo.

Por otra parte, también resultaría adecuado aplicar la Teoría del Enriquecimiento del Trabajo de Scott, haciendo el contenido del trabajo más interesante para cada empleado, dando lugar a que el trabajo mismo sea un import ante motiva dor para realizar sus actividades laborales.

Es importante recalcar que los datos y conclusiones emanados de la presente investigación no son generalizables a otras organizaciones, ya que la muestra abarcó únicamente la población de empleados de una empresa de servicios en lo particular; la cual cuenta con condiciones específicas en cuanto a recursos humanos, políticas, puestos, sueldos, ambiente laboral, etc.

No obstante lo expresado en el párrafo anterior, este estudio puede servir como referencia a futuras investigacio nes en el campo del Ausentismo Laboral y, como base en la toma de decisiones relativas a la solución del problema den tro de la empresa estudiada.

## ANEXO I

### CUESTIONARIO

## DATOS GENERALES.

SEXO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

¿TRABAJA EN OTRA EMPRESA ADEMÁS DE EN ESTA?

SI\*                      NO

\* HORARIO: \_\_\_\_\_

¿ADEMÁS DE TRABAJAR ESTUDIA?

SI\*                      NO

\* HORARIO: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES.

La información que se obtenga a través de la aplicación de este Cuestionario se tratará en forma confidencial, con fines de investigación, por lo que le pedimos sea lo más veraz posible al responder.

En las siguientes hojas encontrará una serie de enunciados que las personas pueden utilizar para describirse a sí mismas o a las situaciones que los rodean; lee cada uno de ellos cuidadosamente y marque su respuesta en el paréntesis que se encuentra a la derecha de cada uno de ellos. Si el enunciado lo describe o está de acuerdo con el conteste CIERTO y si no está de acuerdo o piensa que no lo describe conteste FALSO.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

CIERTO FALSO

1. Me gusta mi puesto actual. ( ) ( )
2. Me llevo tan bien con mis compañeros de trabajo que tengo amistad con alguno(s), aún fuera de él. ( ) ( )
3. Preferiría que me pagaran por la cantidad de trabajo realizado y no por las horas que he trabajado. ( ) ( )
4. Puedo tener comunicación con mi jefe siempre que es necesario. ( ) ( )
5. Me gustaría recibir un aumento de sueldo en mi puesto. ( ) ( )
6. Frecuentemente salgo hacia el trabajo con la satisfacción de dejar los problemas del hogar. ( ) ( )
7. La aprobación social dentro de mi empleo no tiene importancia para mí. ( ) ( )
8. El trabajo aquí es realmente estimulante. ( ) ( )
9. Raras veces me preocupo por cuidar mi salud. ( ) ( )
10. Existe compañerismo en esta organización. ( ) ( )
11. Cuando llego tarde mi superior no me pide explicaciones. ( ) ( )
12. Las políticas y procedimientos de esta organización me resultan motivantes. ( ) ( )
13. Me impacienta que mis compañeros me interrumpen cuando estoy trabajando. ( ) ( )
14. Desearía que de vez en cuando se me otorgara un día extra de descanso. ( ) ( )
15. Cuando puedo escoger entre trabajar y solicitar un permiso para salir a divertirme, generalmente decido trabajar. ( ) ( )
16. Mi jefe nunca o casi nunca me estimula cuando hago las cosas correctamente. ( ) ( )

- |  | CIERTO | FALSO |
|--|--------|-------|
| 17. Cuando falto al trabajo rar vez digo la razón verdadera por la que me ausenté.   | ( )    | ( )   |
| 18. Las actividades que me corresponden no están claramente especificadas por la empresa.  | ( )    | ( )   |
| 19. Mis superiores siempre son los que reciben el reconocimiento por mi trabajo.   | ( )    | ( )   |
| 20. Existen pocas posibilidades de desarrollo debido a las políticas que imperan en la organización.   | ( )    | ( )   |
| 21. Cuando me siento muy mal de salud dejo de trabajar y solicito un permiso.  | ( )    | ( )   |
| 22. No existe ningún reconocimiento para aquellos empleados que llegan temprano.   | ( )    | ( )   |
| 23. Con mi sueldo no se cubren todas mis necesidades y esto me ocasiona problemas.   | ( )    | ( )   |
| 24. Si alguna ocasión llegara tarde al trabajo y pudiera lograr que mi tardanza pasara inadvertida para todos y no fuera registrada, lo haría. | ( )    | ( )   |
| 25. Mi jefe me llama la atención frecuentemente por causas injustificadas.   | ( )    | ( )   |
| 26. Aviso cuando voy a retrasarme o a faltar al trabajo.   | ( )    | ( )   |
| 27. La organización no hace nada por mejorar las condiciones de trabajo.   | ( )    | ( )   |
| 28. Algunas veces cuando no me siento bien de salud estoy malumorado y/o sin ánimo para trabajar.  | ( )    | ( )   |
| 29. En ocasiones cuando estoy en el trabajo me siento preocupado por asuntos familiares.   | ( )    | ( )   |
| 30. No me importaría ganar menos si me trataran mejor en otra empresa.   | ( )    | ( )   |
| 31. Trabajar me produce una tensión muy grande.  | ( )    | ( )   |



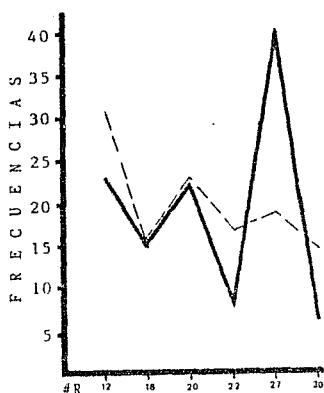
CIERTO FALSO

32. Considero que trabajo mucho en relación al sueldo que percibo. ( ) ( )
33. Frecuentemente ingiero bebidas alcohólicas. ( ) ( )
34. Algunos de mis compañeros frecuentemente provocan problemas al expresarse mal de otros empleados y/o al ser poco discretos. ( ) ( )
35. La mayor parte de las ocasiones en que faltó al trabajo es debido a problemas familiares. ( ) ( )

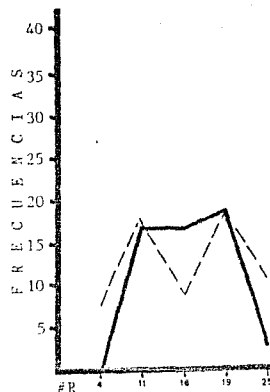
## ANEXO I I

### REPRESENTACIONES GRAFICAS

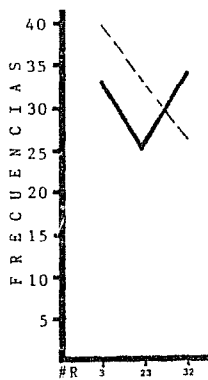
## 1. PROBLEMAS ORGANIZACIONALES



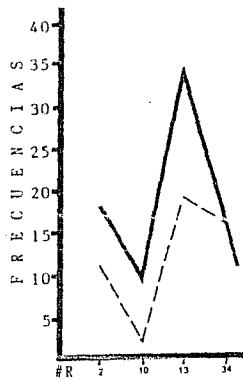
POLITICAS DE LA EMPRESA (H1)



TIPO DE MANDO (H1)

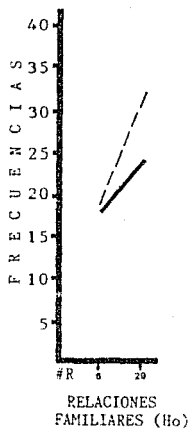
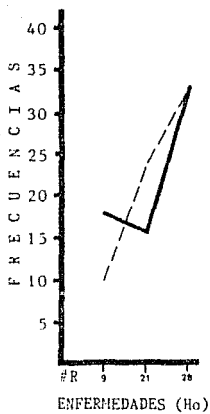
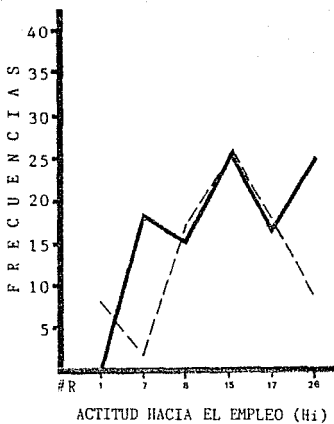


SUELDO (Ho)



RELACIONES INTERPERSONALES (Ho)

## 2. PROBLEMAS PERSONALES



## BIBLIOGRAFIA

- Anderson, J.; Durston, B.H.; Poole, M. 1972. Redacción de Tesis y Trabajos Escolares. México: Diana.
- Arias, F. (coordinador). 1976. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Baker, A.; Pineda, B.; Olivera, R. 1974. Elaboración de una Escala de Actitudes de los Trabajadores Hacia la Permanencia en el trabajo. Tesis. U.N.A.M.
- Behrend, H. 1959. La Ausencia Voluntaria del Trabajo. Revista Internacional del Trabajo. Vol. 59. Nº 2.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. 1976. Psicología Industrial. México: Trillas.
- Cofindustria: L'assenteismo dal Lavoro nell'Industria Italiana nell'Anno 1981 (Roma). 1982. Boletín de Actualidad Laboral. México: O.I.T.
- Downie, N.M. y Heath, R.W. 1973. Métodos Estadísticos Aplicados. México: Harla.
- El Ausentismo: Factor de Gasto en la Empresa. 1981. Pequeña y Mediana Industria. Año 2, Nº 13, 23-25.
- El Ausentismo. Visión, la Revista Latinoamericana. Vol.65. Nº 9, 48.
- Fitzgibbons, D.M. y Michel K. 1980. Employee Absenteeism: A Multivariate Analysis with Replication. Orga-

- nizational Behavior and Human Performance.  
Vol. 26, Nº 3, 349-372.
- Gómez, P. 1974. Factores que influyen en el Ausentismo. Tesis. U.N.A.M.
- Gutiérrez, R. y Sánchez, J. 1978. Metodología del Trabajo Intelectual. México: Esfinge.
- Hantze, L.J. 1978. El Ausentismo Laboral en la Sociedad Industrial. México: Grupo Editorial Expansión.
- Huse, E.F. y Bowditch, J.L. 1980. El Comportamiento Humano en la Organización. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Joseph, W.; Lawson, L.D. y Lawson, W.R. 1975. Una Guía para la Gerencia: Ausentismo Laboral. México: Grupo Editorial Expansión.
- Keller, R.T. 1983. Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism. Attitudinal Factors and Nonattitudinal Factors. Journal of Applied Psychology. Vol. 68, Nº 3, 536-540.
- Maguey, M.C. y Narvaez, L. 1985. Aspectos que favorecen el Ausentismo en el Ambito Laboral. Tesis. U. N.A.M.
- Mc Guigan, F.J. 1970. Psicología Experimental. México: Trillas.
- Morgan, P.I. y Baker, H.K. 1984. Do you Need an Absenteeism Control Program. Supervisory Management, Vol. 29, Nº 33, 9.
- Nolan, E.W. 1975. Worker Attitudes and Industrial Absenteeism. American Sociological Review. Vol. 10, 145.

- Ortega, R. M. 1970. Estudio de Causas Reales de Ausentismo en una Industria Mexicana en Base a una Evaluación de la Moral. Tesis U.N.A.M.
- Ribeiro, D. 1976. El Proceso Civilizadorio. México: Extemporáneos.
- Rodríguez, A. 1977. Investigación Experimental en Psicología y Educación. México: Trillas.
- Rousseau, D. 1978. Relationship of Work to Nonwork. Journal of Applied Psychology. Vol. 63, Nº 4, 513-517.
- Ruiz, A. 1977. Ausentismo y Productividad. Reseña Laboral. Vol. 1, Nº 5, 76-84.
- Siegel, L. y Lane, I.M. 1980. Psicología de las Organizaciones Industriales. México: C.E.C.S.A.
- Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G.; Osborn, R.N. 1987. Comportamiento de las Organizaciones. México: Interamericana.
- Schultz, D.P. 1985. Psicología Industrial. México: Interamericana.
- Smith, H. y Wakely, J. 1977. Psicología de la Conducta Industrial. México: McGraw Hill.
- Steers, R. M. y Rhodes, S. R. 1978. Mayor Influences on Employee Attendance: A Process Model. Journal of Applied Psychology. Vol. 63, Nº 4, 391-402.
- Weiss, C.H. 1975. Investigación Evaluativa. México: Trillas.
- Werther, W. B. y Davis, K. 1987. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Williams, J. C. y Calás, M. 1984. Conducta Organizacional.  
México: Grupo Editorial Interamericano.