

25
rej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS:
" DIAGNOSTICO DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN EL
AUSENTISMO DEL PERSONAL DE ENFERMERIA EN UNA
CLINICA DE PRIMER NIVEL "**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

LYDIA ITZEL CIGARROA FLORES

ASESOR: L.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267912



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Título:

Diagnostico de las causas que originan el ausentismo del personal de enfermería en una clínica de primer nivel.

Planteamiento:

Tomando en cuenta que en los últimos años mucho del éxito de las empresas se basa en la calidad del servicio que prestan, no es de extrañar que se gasten grandes cantidades de recursos económicos con tal de lograr su objetivo.

En una clínica el servicio que se presta se vuelve crítico cuando la carga de trabajo aumenta y el personal destinado para cubrir los puestos no se encuentra o es limitado .

Uno de los departamentos que se convierte en pieza clave, es el de enfermería este apoya al personal médico en sus labores de auxilio y atención al público, sin embargo, es común encontrar una falta de atención por este personal .

¿ Cuales son las causas por las que el personal de enfermería se ausenta?.

La siguiente investigación proporcionara un diagnostico de las causas por las cuales se origina el ausentismo del personal de enfermería en una clinicas de primer nivel .

Objetivo:

Diagnosticar cuales son las principales causas que originan el ausentismo en el departamento de enfermería en una clinica de primer nivel

DEDICATORIAS

A la Universidad:

Por permitirme tener una formación académica.

A mis padres:

Con todo mi cariño, agradeciendo todo su apoyo y amor.

A Agustín y Antonio:

Agradeciendo su comprensión y apoyo.

A Fernando:

Con todo mi amor y cariño.

Introducción**Capítulo 1 Organización**

1.1 Concepto	1
1.2 Estructura organizacional	2
1.2.1 Concepto	2
1.3 Elementos de la organización	3
1.4 Complejidad organizacional	8

Capítulo 2 Factor humano

2.1 Concepto	10
2.2 Necesidades del individuo	10
2.3 Motivación	12
2.3.1 Concepto	12
2.3.2 Proceso motivacional	13
2.4 Teorías del reforzamiento	14
2.4.1 Concepto	14
2.5 Técnicas de evaluación del desempeño	16
2.5.1 Concepto	17
2.5.2 Técnicas de evaluación	17
2.5.3 Errores y dificultades de la evaluación	19
2.6 Conflicto organizacional	19
2.6.1 Concepto	19
2.6.2 Etapas del conflicto	21
2.6.3 Técnicas para la resolución de conflictos	25

Capítulo 3 Ausentismo

3.1 Concepto	24
3.2 Posibles causas de ausentismo	25
3.3 Entorno jurídico	27

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad poder proporcionar a las personas interesadas en el tema de ausentismo, datos que les ayuden a desarrollar futuras investigaciones.

Es importante hacer la observación, que la gran mayoría de las personas no meditan en las consecuencias que origina el ausentismo, el cual puede llegar a representar un grave peligro para las organizaciones; al punto tal de llevarlas a la decadencia, principalmente por el retraso de programas y planes; por la desorganización que ocasiona y por los altos costos que genera.

Los administradores cuentan con la capacidad y herramientas para enfrentar este problema, y establecer medidas preventivas para evitarlo, así como para combatirlo.

El trabajo está compuesto por tres capítulos y un caso práctico; los capítulos están diseñados de tal manera, que el lector poco a poco se vaya introduciendo con el tema de estudio; para poder finalizar con el caso práctico, donde se podrá visualizar como se desarrolla el ausentismo dentro de un centro de trabajo.

El primer capítulo engloba a la organización; estableciendo un concepto para así, determinar la importancia de su estructura, ya que como es sabido, es la armazón de toda organización. Otro punto de este capítulo lo constituyen los elementos de la organización, en los cuáles se puede observar la forma como está conformada la organización (división del trabajo, departamentalización, tramo de control, formalización, cadena de mando y centralización y descentralización), se concluyó el capítulo, hablando acerca de la complejidad organizacional; que puede representar un motivo para que se origine el ausentismo.

Una vez establecido el panorama en relación con la organización, se puede continuar con el segundo capítulo; el cual habla acerca del factor humano (pieza clave para el desarrollo del trabajo), la finalidad de este capítulo es analizar detalladamente al individuo, para así conocer sus inquietudes, comportamientos y necesidades, y de esta forma comprender sus reacciones ante situaciones específicas; se incluyen técnicas de evaluación y algunos conflictos en la organización; con todo lo anterior se busca ampliar el panorama de lo que podría originar el ausentismo.

El capítulo tres se adentra por completo al tema de ausentismo, como primera instancia se identifica que se entiende por ausentismo; el punto siguiente muestra las

posibles causas que lo originan, y para finalizar el capítulo, se enmarca la legalidad para algunas causas de inasistencias por parte de los trabajadores estas están respaldadas pero algunas otras no, y en caso de las no respaldadas, marcar las sanciones a las que se hacen acreedores.

El caso práctico no es otra cosa sino mostrar como se presenta el ausentismo, en un centro de trabajo; iniciando por establecer el desarrollo que ha tenido durante los últimos meses, para después conocer las causas que lo originan y dar las recomendaciones para disminuirlo.

1 ORGANIZACIÓN

Desde la antigüedad el hombre se vio en la necesidad de conformar grupos para coordinar diversas tareas y de esta forma lograr subsistir.

En aquella época se desconocía el término de organización, pero se llevó a la práctica tan adecuadamente, que ejemplo de ello son las grandes civilizaciones como la Griega, Romana y Egipcia, por mencionar algunas.

Aunque aquellas civilizaciones conformaban sus organizaciones en los términos de amo y esclavo en donde solo los primeros recibían los beneficios.

Actualmente las organizaciones se valen de las habilidades de los individuos que laboran en ellas, para alcanzar sus objetivos; otorgándoles a cambio una remuneración económica y la oportunidad de crecer conjuntamente con la organización, conformándose así un equipo en donde ambas partes se ven beneficiadas y con mira al mismo objetivo.

Es importante conocer el concepto de organización para establecer que papel desempeña hoy día. A continuación citaremos conceptos de distintos autores, con la finalidad de ampliar el panorama y disponer de más opciones para su estudio.

1.1 Concepto

Organización

"Grupo de individuos que trabajan juntos para realizar una misión, propósito, objetivo ó meta común." ¹

"Unidad social, coordinada de manera conciente, compuesta por dos ó más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos." ²

¹ Megginson G. León, Mosley C. Donald y Petri H. Paul, "Administración", pag 674

² Robbins P. Stephen, "Comportamiento organizacional", México 1994, pag. 5

"Entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado."³

"Entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados estos hacia un mismo objetivo."⁴

Se puede apreciar que en las tres diferentes definiciones anteriores se identifican algunos puntos clave, tales como; entidad, grupo, individuo y objetivos ó metas.

En base a estos puntos, se puede afirmar que una organización es una entidad conformada por un grupo de individuos que actúan en relaciones de interdependencia para alcanzar un objetivo específico.

Una vez que se estudió el concepto de organización, es necesario conocer la estructura organizacional, para así, poder visualizar el diseño más adecuado para lograr un eficiente funcionamiento en ellas.

La estructura organizacional es el esqueleto de cualquier organización, revisaremos distintos conceptos, para concluir con uno que englobe los puntos más importantes de los que se revisarán.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1 Concepto

Estructura organizacional

"Diagrama que indica como se agrupa, la gente y los puestos dentro de una organización. La estructura se representa en un organigrama."⁵

"Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos."⁶

³ Gibson L. James, Ivanchevich H. John y Donnelly H. James, "Organizaciones" México 1994, pag. 5

⁴ Warren B. Brown y Hoberg J. Dennis, "Teoría de las Organizaciones y la Administración", México 1990, pag. 32

⁵ Gibson L. James, Ivanchevich H. John y Donnelly H. James, "Organizaciones", México 1994, pag.7

⁶ Robbins P. Stephens, "Comportamiento Organizacional", México 1996, pag. 550

“Conjunto de medios prescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades laborales. Esto es esencial a fin de que la organización alcance sus objetivos.”⁷

“Descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existentes en una organización. Su función principal es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar las metas de la organización.”⁸

Después de los anteriores conceptos se puede concluir que la estructura organizacional describe las actividades y tareas que se deben realizar en una organización, de tal forma, que a través de su adecuado desempeño se logren los objetivos establecidos.

Como se puede observar la estructura organizacional juega un papel importante en cualquier organización, ya que es la base para lograr que éstas realicen sus tareas de manera rápida y eficiente; por otro lado ayuda a identificar actitudes y comportamientos del individuo.

Para poder conformar el siguiente punto, es necesario identificar adecuadamente los términos de organización y estructura organizacional, ya que son los cimientos para desarrollar los elementos que conforman a una organización.

1.3 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Existen 6 elementos claves para llevar a cabo un diseño de estructura organizacional.

Especialización del trabajo, Departamentalización, Cadena de mando, Extensión del tramo de control, Centralización y Descentralización y Formalización.

Especialización del trabajo

La finalidad de la especialización del trabajo ó división del trabajo es dividir un proceso en varias actividades, de tal forma, que el trabajador realice solo una tarea específica y no todo el proceso. Algunas organizaciones consideran que las ventajas de este sistema son técnicas y económicas, ya que cada individuo adquiere un alto grado de habilidad en la tarea que se le

⁷ Brown B. Warren y Hoberg J. Dennis, "Teoría de las Organizaciones y la Administración", México 1990, pag. 32

⁸ Gordon A. Judith, "Comportamiento Organizacional", México 1997, pag. 365

asigna; logrando con esto mayor eficiencia y productividad. Por otro lado consideran como desventaja de este sistema, el que surjan conflictos entre los individuos; porque el trabajo es tan especializado que se hace indispensable la presencia de cada individuo para agilizar o darle fluidez al proceso.

Actualmente las organizaciones buscan que sus empleados no sean especialistas en solo una tarea; si no en todas las que conlleva un proceso específico, ya que se ha comprobado que una actividad rutinaria trae consigo: aburrimiento, cansancio y tensión. Por esto, además de contrarrestar el comportamiento en el trabajador se logra enriquecer su trabajo y evitar que su presencia sea indispensable, para así lograr que todos formen parte de la estructura. Hay que tomar en cuenta que cada organización es diferente, por lo que la especialización debe adecuarse a las necesidades y características que requiera cada una; para poder alcanzar adecuadamente sus metas.

Departamentalización

Una vez establecido un sistema de especialización, es necesario asignar a cada grupo de especialistas en un área definida, a esto se le llama departamentalización. La departamentalización se puede conformar sobre la base de los siguientes aspectos:

Por funciones, producto, geografía ó territorio, proceso, proyecto, cliente y mixta.

- **Departamentalización por funciones**

La gran mayoría de las organizaciones realizan su departamentalización conforme a sus funciones principales, por ejemplo: Producción, finanzas, mercadotecnia, contabilidad y personal aunque estas funciones varían de acuerdo al giro de la organización.

El resultado de una división por funciones, es que al reunir un grupo de especialistas en cada área, se obtiene eficacia en las tareas a desarrollar; pero a menudo los individuos solo se enfocan a los objetivos departamentales, olvidando los organizacionales.

Departamentalización por producto

Algunas organizaciones que manejan líneas de diversos productos optan por este tipo de departamentalización, con lo cuál ven satisfechas sus necesidades, ya que al tener un

administrador por departamento se logra un mejor control y desempeño en la elaboración de este. Esta división también sirve para conocer las utilidades que generan las ganancias suficientes.

Las desventajas de este sistema son que cada departamento se hace tan autónomo que los conflictos con los ejecutivos surgen inmediatamente.

- **Departamentalización por territorio**

Cuando una organización se encuentra dispersa en distintas regiones, se ve obligada a conformar una departamentalización por territorio.

De ésta forma podrá conocer las necesidades de sus clientes y la aceptación de su producto, otra ventaja de ésta departamentalización es que sirve como capacitación del personal de gerencia.

Un inconveniente es que la administración general pierde el control sobre las unidades territoriales, debido a que éstas tienen un alto grado de autoridad y autonomía en sus operaciones.

- **Departamentalización por Cliente**

Este tipo de departamento está orientado a la satisfacción de necesidades de diversos grupos de clientes; ejemplo de ello son organizaciones educativas, bancarias y tiendas departamentales; en donde se cuenta con personal especializado en cada área, con el objetivo de conocer las inquietudes y necesidades del cliente para poder ofrecer el mejor servicio.

Aunque la desventaja de esta departamentalización, es que el personal se enfoca solo en su área perdiendo el interés en los objetivos de otros departamentos.

- **Departamentalización por proceso**

Grandes empresas que cuentan con varios procesos para la elaboración de su producto utilizan una departamentalización por proceso; en ésta división se logra un mejor desarrollo de las actividades debido al alto grado de especialización que se requiere por área.

Otro ejemplo de esto se ve en instituciones gubernamentales, las cuáles constan de varios departamentos para la consecución de un trámite.

- **Departamentalización por proyecto**

Este departamento es semipermanente y solo dura mientras se desarrolla un nuevo producto o se instala equipo nuevo, al finalizar las operaciones, la gente participante es designada a otros proyectos ó actividades.

- **Departamentalización mixta**

En ésta división se combinan dos ó más de las distintas departamentalizaciones y tienen como objetivo dar una mejor respuesta a las demandas de sus clientes.

Hoy día, es recomendable que las organizaciones establezcan una departamentalización mixta, en base a sus necesidades, al entorno económico y de mercado al que se enfrentan; esto les ayudará a ampliar su panorama de expectativas y a ser más competitivas.

Cadena de mando

Es necesario que todas las organizaciones tengan una línea de autoridad, estas son fácilmente visibles en un organigrama; diseño en el cual se puede observar al administrador responsable de una área ó puesto determinado.

El objetivo de una cadena de mando es definir/establecer, la persona con la que los subordinados ó grupo de trabajadores deben dirigirse para entregar resultados de sus operaciones ó resolver sus dudas e inquietudes. Lo anterior evita grandes problemas como duplicidad de mando ó falta de comunicación.

Tramo de control

Aún cuando se ha determinado una departamentalización, es importante identificar cuantas personas van a estar bajo la supervisión ó dirección de un gerente ó administrador.

Para llevar a cabo lo anterior se deben considerar diversos factores, de tal manera que la decisión tomada muestre los mejores resultados.

Anteriormente las organizaciones contaban con un gran número de administradores que supervisaban a un pequeño grupo de trabajadores; es decir, un tramo pequeño de control, este produce una estructura vertical, la cual tiene ventajas y desventajas:

Dentro de lo favorable de esta estructura, es que se obtiene un mayor control y condición, ya que el administrador tiene una relación más estrecha con los trabajadores. Pero la desventaja es que las líneas de comunicación se dificultan y originan problemas en las operaciones debido a las malas interpretaciones.

Actualmente las organizaciones ampliaron el tramo de control, al asignar un mayor número de subordinados a los administradores, con la finalidad de reducir sus costos, al prescindir de sus servicios.

Este tramo de control origina una estructura horizontal, que a diferencia de la vertical cuenta con una cadena corta de comunicación. Su limitación radica en que el número de subordinados a supervisar es mayor y se dificulta dedicar mucho tiempo a cada uno de ellos, lo cual puede resultar frustrante para los trabajadores.

No se puede determinar que una de las dos estructuras es la adecuada e ideal, ambas son buenas, siempre y cuando la organización analice e identifique los factores que rigen a cada una, para así implantar la que cumpla con sus expectativas y cubra sus necesidades.

Centralización y descentralización

Durante mucho tiempo la centralización en las organizaciones era una actividad normal, esto es que la toma de decisiones era hecha siempre por la dirección general, ya que se consideraba que si la gerencia tomaba la decisión podría tener ventajas porque los ejecutivos podrían conocer las necesidades generales de la organización, actuar en forma rápida y de la mejor manera, así como la de unificar criterios en cuanto a operaciones se refiere, otra de las ventajas que se consideraba era la discreción en el manejo de proyectos secretos, planes ó posiciones estratégicas.

Hoy en día las organizaciones tienen que adecuarse a los cambios que el mercado exige, uno de estos cambios se refleja en hacer partícipe de la toma de decisiones a los gerentes de nivel medio, a esto se le conoce como descentralización, esta actividad presenta beneficios pues los administradores de niveles inferiores muestran mayor entusiasmo por la

confianza que se les brinda, también es un excelente entrenamiento para ocupar puestos de mayor nivel en el futuro. Tal vez una de las ventajas más importantes es que la toma de decisiones es hecha por los administradores que tienen conocimientos más profundo por encontrarse más cerca de los problemas.

Podemos concluir que aunque muchos gerentes se resisten a este cambio los beneficios son mayores, pues solo se delega autoridad y los integrantes de la organización se hacen más responsables acarreado con esto la resolución de problemas mucho más rápido que si la orden se generara en los niveles altos, las personas crecen como profesionistas y por ende la organización.

Formalización

La formalización es el grado de estandarización con el cuál están descritos los puestos dentro de una organización; es decir, detallar las actividades a realizar por los empleados dentro de cada departamento.

Como en toda organización los procedimientos aplicados traen consigo beneficios y limitaciones. En una alta formalización, pueden derivarse acciones positivas como la coordinación, reduciendo la ambigüedad en los papeles, pues se especifican claramente los deberes; por otro lado se facilita el control y se reducen costos de mano de obra.

Sus limitaciones repercuten principalmente en el criterio y la autonomía del empleado; ya que no adquieren habilidades administrativas para solucionar problemas y tomar decisiones, reduciendo así, las oportunidades de desarrollo; también se pone más atención en los medios que en los objetivos, ejecutando con demasiado énfasis los pasos de un proceso, reduciendo las posibilidades de mejorarlo, aún cuando se llegue al mismo resultado.

Todos los parámetros mencionados anteriormente, van en proporción directa de las necesidades de cada puesto y de las características de la organización

1.4 COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Los individuos no pueden subsistir solos, necesitan conformar grupos de trabajo para así poder alcanzar sus objetivos y poder satisfacer sus necesidades.

Existen diversos tipos de organizaciones, y en todas ellas es posible visualizar una distribución del trabajo, que tiene como finalidad ayudar a alcanzar rápidamente los objetivos ó metas.

Pero un inconveniente de lo anterior, es que cuando una organización adquiere mayores dimensiones, se ve en la necesidad de establecer un alto grado de especialización, con ello las organizaciones se hacen más complejas. Ya que no cuentan con la coordinación adecuada para lograr los objetivos.

Cuando las organizaciones no cuentan con trabajadores que tengan los conocimientos indispensables, las habilidades o la capacitación; y se les asignan mayores actividades que requieren especialización, y se delega autoridad a los niveles de menor jerarquía se pierde el control de las actividades y funciones, debido a que el personal no tiene la suficiente capacidad o conocimiento para llevar a cabo las tareas, originando que la organización se vuelva más compleja, ya que es difícil establecer un control sobre las actividades a realizar.

Lo más adecuado para evitar la complejidad organizacional, sería integrar a todos los elementos de la organización, es decir, que todos los individuos conozcan el objetivo común que se persigue; así como proporcionarles las herramientas para que puedan llevar a cabo su trabajo bajo lo establecido por la organización.

2 FACTOR HUMANO

Todas las organizaciones requieren de diversos tipos de recursos, materiales, financieros y técnicos, pero el elemento de mayor importancia es el factor humano debido a su complejidad; este capítulo abarca todas las situaciones en las que se ve involucrado el individuo, con la finalidad de conocer su importancia dentro de cualquier organización.

Para ello, es necesario identificar que es factor humano:

2.1 Concepto

Factor Humano

"Cobijan a todos los participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de la organización."⁹

"Grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización."¹⁰

"Individuos de la organización que realizan una contribución valiosa para el logro de las metas del sistema administrativo."¹¹

De los conceptos anteriores se puede decir, que el factor humano; es un grupo de individuos que a través de sus experiencias, habilidades y conocimientos, contribuyen para alcanzar los objetivos de la organización.

Una vez comprendido lo que son los recursos humanos, podemos conocer e identificar las necesidades de los individuos.

2.2 NECESIDADES DEL INDIVIDUO

Las percepciones y situaciones juegan un papel importante dentro del estudio de las necesidades del individuo; ya que de estas dos variables depende que el trabajador actúe en una forma determinada y en algún momento específico.

⁹ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México 1991, pag. 109

¹⁰ Werther B. William y Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", México 1996, pag. 47

¹¹ Certo C. Samuel, "Administración Moderna", México 1993, pag. 253

La función del administrador es conocer las situaciones que tienen un alto impacto en las percepciones de los empleados, así como sus necesidades más importantes, ya que estas originan que su comportamiento ó reacción sea de forma inusual.

La insatisfacción de las necesidades puede hacer que los trabajadores tengan una percepción distinta, a lo que es en realidad; originando una conducta negativa, que se vera reflejada en el desempeño de sus actividades. Para hablar de necesidades del individuo, sería recomendable basarnos en la pirámide de Maslow; en primera instancia serían las necesidades fisiológicas y de seguridad, para continuar con las sociales, estimación y autorrealización.

En las fisiológicas, el individuo busca satisfacer las necesidades básicas con las cuales pueda subsistir; las de seguridad engloban aquellas que permiten al individuo confirmar, la disponibilidad de los recursos para cumplir con las fisiológicas.

Las sociales son consideradas muy importantes; ya que los individuos desean tener la aceptación de los grupos con los que se relaciona así como el ocupar un lugar respetable.

El individuo busca nuevos logros, conseguir poder, sentirse libre e independiente, tener autorrespeto y contar con la confianza para enfrentar cualquier reto; todo lo anterior forma parte de las necesidades de estimación.

La necesidad de autorrealización; no es otra cosa que alcanzar las metas u objetivos que rigen la vida de un individuo.

Todas estas van en relación directa con su trabajo; ya que si el individuo está satisfecho en su puesto y se involucra en él, tendrá mayores posibilidades de satisfacer sus necesidades básicas, y como consecuencia las siguientes; aquí cabe mencionar que la organización puede ser de gran importancia para el logro de ello, ya que al adquirir el trabajador un compromiso organizacional; esta buscará la forma de apoyarlo para alcanzar sus objetivos y satisfacer sus deseos.

El empleado no busca satisfacer sus necesidades solo en el momento, sino en un futuro.

2.3 MOTIVACION

Todas las organizaciones cuentan con elementos; financieros, tecnológicos, pero estos no darían resultado alguno sin una pieza clave: El factor humano, este ente es el más importante debido a su complejidad, ya que no se puede modificar ni manipular.

Es por esto, que es necesario conocer que es lo que motiva a cada persona a actuar, pensar y sentir de manera específica ante alguna situación. La función del administrador, radica en conocer las necesidades de los empleados para motivarlos de tal forma, que produzcan los resultados deseados por la organización de manera eficiente, con calidad y a la vez que alcancen sus objetivos personales.

Ahora bien, debemos conocer que es la motivación ó que entendemos por motivación, para lo cual analizaremos distintos conceptos y poder concluir uno propio.

2.3.1 Concepto

Motivación

"La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares."¹²

"Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales."¹³

"Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo."¹⁴

"Se trata de la capacidad de conciliar los intereses del empleado y la organización, de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de los

¹² Koontz Harold y Wehrich Heinz, "Administración", México 1991, pag. 466

¹³ Robbins P. Stephen, "Comportamiento Organizacional", México 1996, pag. 212

¹⁴ Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", México 1987. pag. 65

deseos de los empleados, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización.”¹⁵

En base a los anteriores conceptos, se puede concluir como motivación: los factores que ejercen niveles de esfuerzo para provocar, mantener y dirigir la conducta hacia una meta, tratando de compaginar los intereses de los individuos con los objetivos de la empresa.

2.3.2 PROCESO MOTIVACIONAL

A través de este proceso el individuo visualiza ó identifica sus necesidades insatisfechas, una vez logrado esto, debe esforzarse por buscar los medios ó recursos con los cuales las puede satisfacer.

Para llevarlo a cabo necesita desarrollar una estrategia ó plan; que le ayude a alcanzar sus metas; para así poder evaluarlo y determinar si la acción tomada, satisface sus necesidades; las recompensas y castigos estarán en proporción directa del éxito obtenido.

Esto conlleva a determinar nuevas necesidades las cuales se evaluarán de manera similar, reiniciando con esto el ciclo de proceso motivacional.

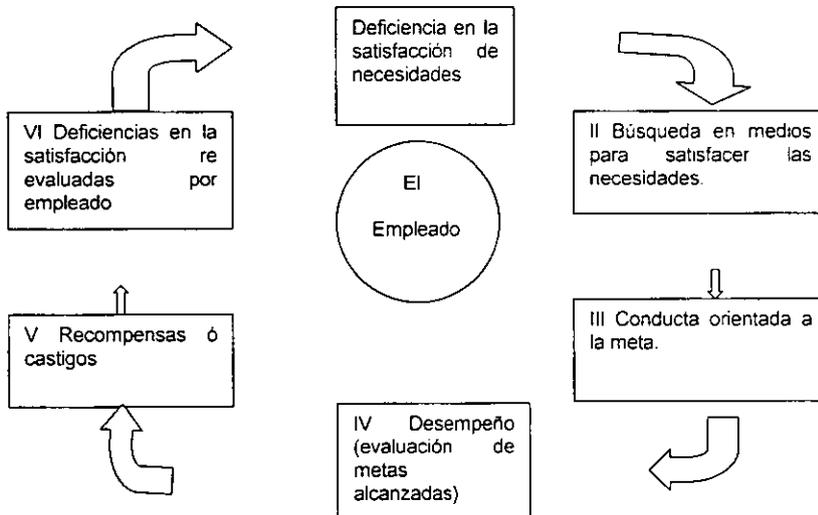


Fig.2-1 Gibson L, James, Ivanchevich H. John y Donnelly H. James, "Organizaciones", México 1994, pag. 102

¹⁵ Flippo F. Edwin, "Principios de Administración", México 1984, pag. 339

2.4 TEORIAS DE REFORZAMIENTO

Para poder entender la teoría del reforzamiento, se requiere de hacer una breve introducción de lo que es el aprendizaje, porque a través de él se conocen las conductas que realizan los individuos y que pueden afectar el desarrollo de la organización, comenzaremos por analizar que es aprendizaje.

2.5.1 Concepto

Aprendizaje

"Se refiere a la manera en que nuestras experiencias pasadas y el conocimiento y la información adquiridos influyen en dicha descripción y diagnóstico." ¹⁶

"Implica un cambio relativamente permanente en la conducta." ¹⁷

"Proceso por el cual se produce en la conducta un cambio relativamente duradero." ¹⁸

"Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia." ¹⁹

Se entiende que el aprendizaje es un proceso a través del cual se da un cambio en la conducta ó comportamiento de un individuo.

Para llevar a cabo estos cambios en la conducta es necesario que el administrador aplique adecuadamente las teorías de reforzamiento; las cuales tienen como finalidad desalentar comportamientos negativos y alentar comportamientos positivos; para lograr un compromiso en la organización, pero lo anterior solo se puede alcanzar si los administradores recompensan las conductas positivas de los individuos, evitando así las ineficiencias y los graves problemas de ausentismo que aquejan a gran parte de las organizaciones.

El reforzamiento tiene cuatro variantes:

¹⁶ Gordon R. Judith, "Comportamiento Organizacional", México 1997, pag. 29

¹⁷ Hodgetts M. Richard y Altman Steven, "Comportamiento en las Organizaciones", México 1994, pag. 71

¹⁸ Gibson L. James, Ivanchevich H. John y Donnelly H. James, "Organizaciones", México 1994, 79

¹⁹ Robbins P. Stephen, "Comportamiento Organizacional", México 1996, pag. 105

Reforzamiento positivo

Es una recompensa, que se le otorga al individuo cuando desempeña su trabajo adecuadamente; este tiene como característica, que cuenta con la capacidad de incrementar el nivel de respuesta; de no ser así no se considera reforzamiento.

Reforzamiento negativo

A diferencia del anterior; este reforzamiento es una represión hacia los individuos que no realizan satisfactoriamente sus tareas; tiene como objetivo un cambio de conducta y a la vez reforzarla.

Castigo

Este se aplica para reducir un comportamiento negativo, pero en ocasiones es contraproducente, debido a que se reduce el nivel de respuesta del individuo, trayendo como consecuencia que los problemas no se solucionen.

Extinción

La extinción, es cuando se desea que una conducta específica desaparezca; esto se logra eliminando el reforzamiento, para que disminuyan los niveles de respuesta, por parte del individuo.

Para alentar conductas individuales, que le generen un beneficio y eficacia a la organización y desalentar aquellas que le ocasionan ineficiencias; es recomendable aplicar un programa de reforzamiento.

Los programas de reforzamiento tienen dos variables: **Continuo e Intermitente.**

Reforzamiento continuo

Su objetivo es recompensar la conducta deseada cada vez que esta se manifieste, los inconvenientes, son que en ocasiones los administradores ó gerentes, no cuentan con la capacidad ó tiempo para reforzar las conductas; por otro lado cuando el reforzamiento no se otorga, el desempeño tiende a bajar.

Reforzamiento intermitente

A diferencia del anterior, este reforzamiento no se da en cuanto se manifiesta, sino en el momento indicado, de tal suerte que cuando no se otorgue la recompensa, el nivel de desempeño no se vea afectado.

Existen cuatro tipos de reforzamientos intermitentes:

Programa de intervalos fijos

Este reforzamiento se proporciona en función de un lapso establecido.

Programa de intervalos variables

Aquí los reforzadores no tienen un momento específico para efectuarse, se pueden dar impredeciblemente. Esto trae como resultado que los empleados eleven su nivel de desempeño.

Programa de razón fija

Las recompensas se otorgan solo después de un número específico y constante de respuestas; motivo por el cuál el empleado realiza sus actividades de forma rápida y continua.

Programa de razón variable

Se aplica la recompensa, después de cierto número de respuestas, pero que van en función del comportamiento ó conducta de cada individuo.

2.5 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño puede tener diversas utilidades; por ejemplo, conocer las necesidades de capacitación, identificar habilidades, proporcionar información para llevar a cabo ascensos o transferencias y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Así como corregir diversas desviaciones que se pudieran presentar en los trabajadores.

Por lo anterior la evaluación tiene un papel importante, ya que a través de su aplicación, se pueden conocer resultados que afectan a las actividades administrativas, y que repercuten en el adecuado desarrollo de la organización.

Es conveniente analizar los siguientes conceptos de evaluación del desempeño, para así poder comprender sus técnicas.

2.5.1 Concepto

Evaluación del desempeño

“Darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.”²⁰

“Sistema formal por el cual los gerentes evalúan y califican la calidad del desempeño de sus subordinados durante un periodo dado; método de control calificable y no cuantitativo.”²¹

“Sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.”²²

Con todo lo anterior se puede decir, que la evaluación es el proceso a través del cuál se califica el adecuado desarrollo de las actividades que realiza el trabajador.

Ahora bien, ya que se concluyó lo que es evaluación del desempeño, podemos entrar a las técnicas de evaluación; existen diversas, pero considero que las más sobresalientes son las siguientes:

2.5.2 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Ensayos escritos

Para aplicar esta técnica no se requiere que el evaluador tenga una alta experiencia, sino que sea un buen redactor, ya que debe anotar todos los puntos positivos y negativos de cada evaluado.

Dentro de esto el supervisor debe elaborar los parámetros de desempeño a cubrir, así como a formular planes y programas de actividades que ayuden al evaluado para alcanzar los parámetros fijados. El inconveniente, es que los resultados con frecuencia, reflejan la habilidad del redactor.

Incidentes críticos

El evaluador lleva un libro donde registra y detalla los comportamientos negativos y positivos de los empleados. Una característica de esta técnica, es que, los comportamientos registrados se refieren únicamente al período en que se lleva a cabo la evaluación; logrando con esto mayor objetividad en la calificación del desempeño.

²⁰ Hodgetts M. Richard y Altman Steve, “Comportamiento en las Organizaciones” México 1994, pag. 348

²¹ Megginson G. León, Mosley C. Donald y Petri H. Paul, “Administración”, México 1988, pag. 670

²² Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México 1990, pag. 300

Las ventajas con las que cuenta esta técnica son las siguientes:

Lleva un registro ordenado de incidentes, donde muestran las consecuencias eficientes y deficientes originadas por un comportamiento.

Sirve como retroalimentación para el empleado.

Se logran efectos de mayor objetividad para la evaluación del empleado.

Obliga a los supervisores, a realizar evaluaciones continuas.

Tiene como desventajas:

En ocasiones los supervisores no son objetivos al calificar el desempeño, con lo que favorecen a algunos (al no registrar sus ineficiencias) y perjudican a otros.

Escalas de Calificación Conductual

Es una técnica que se auxilia de la de los incidentes críticos; para la elaboración de escalas de parámetros conductuales, que medirán el desempeño en un puesto específico.

Se considera que esta técnica arroja resultados confiables y equitativos, en comparación con otras técnicas de evaluación.

El desarrollo de esta técnica requiere de cinco pasos:

- 1) Se escogen los puestos donde se llevará a cabo la evaluación, y se permite que el supervisor pueda observar la conducta de los evaluados.
- 2) Se pide a un grupo que tenga mayor relación con el área de estudio, que registre las características de lo que considera un desempeño eficaz e ineficaz.
- 3) Se pide a un segundo grupo – que también, este involucrado con el área de estudio – que en base a la relación anterior, elabore una escala donde colocará los incidentes en diferentes categorías, según sea el nivel de desempeño.
- 4) Se pide al primer grupo que en base a la escala del punto anterior, califique al área de estudio.
- 5) El conjunto de incidentes que arroje la aplicación del punto 4, se considerará como la base del comportamiento del grupo.

Las ventajas de esta técnica; es que promueve la participación de los empleados, a través de una retroalimentación. Por otro lado, resulta un indicador muy preciso y los incidentes así como la escala ayudan a entender las diferentes categorías de desempeño.

2.5.3 ERRORES Y DIFICULTADES DE LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones en ocasiones no son completamente objetivas, debido a diversas circunstancias o errores, las comunes son las siguientes:

Efecto halo

Radica en otorgar una calificación al empleado en función de un rasgo ó característica determinada, evitando así, ser objetivos, ya que se califica todo el desempeño sobre la base de un solo parámetro.

Tendencia central

Es cuando el evaluador evita otorgar las calificaciones más altas ó bajas al empleado; evaluándolo con calificaciones en torno al promedio; ocasionando que la información sea insuficiente para la toma de decisiones en ascensos, capacitación y desarrollo. Y que los empleados sobresalientes disminuyan su nivel de desempeño.

Error de severidad ó benevolencia

Está en función al grado de aceptación del empleado por parte del evaluador, calificando sobre la base de su criterio personal, sin respetar las normas de la organización.

2.5 CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Durante el transcurso de los años, los individuos se han visto involucrados en diversos conflictos; prueba de ello, han sido las múltiples disputas y guerras mundiales. Y así como a nivel global estos son inevitables, de igual manera sucede dentro de las organizaciones.

Anteriormente el **conflicto** era considerado negativo ó malo, pero en la actualidad no se acepta esta mentalidad, ya que cuando este se presenta en una situación; se logra que las perspectivas hacia esta se amplíen. Es por lo anterior, que hoy día, un conflicto puede ser positivo, si es manejado adecuadamente.

Ahora bien, es conveniente analizar algunos conceptos de lo que se entiende por conflicto.

2.6.1 Concepto

Conflicto

"Desacuerdo entre dos ó más personas ó grupos de trabajo, que es el resultado de una

incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones ó valores.”²³

“Desacuerdo, oposición ó lucha entre dos ó más personas ó grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones.”²⁴

“Surge del desacuerdo respecto a las metas ó a los métodos con que se alcanzan.”²⁵

“Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima, ó está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima.”²⁶

En base a lo anterior podemos concluir, que conflicto es el desacuerdo que se da entre dos ó más personas, al tener incompatibilidad en intereses ó metas.

En las organizaciones es común la existencia de los conflictos, cuando se lleva a cabo una asignación de tareas, cada departamento busca alcanzar sus objetivos, aún cuando para lograrlo se vea en la necesidad de hacerlo a expensas de otros departamentos. Con esto se crea una situación de ganador-perdedor.

Existen diversas causas por las cuáles se originan los conflictos.

La disputa entre departamentos por lograr la asignación de los recursos (fondos presupuestales, materiales, servicio y apoyo). La ausencia de canales de comunicación que permitan la coordinación entre los empleados y la tarea. La obtención del crédito al alcanzar el éxito y la evasión del fracaso; cuando dos departamentos ó individuos realizan una actividad conjunta. Así como los rasgos individuales de cada persona (necesidades y valores).

Surgen también conflictos al establecer niveles de jerarquía; estos pueden ser; vertical, horizontal y diagonal

C. vertical: cuando se presenta entre un supervisor y un subordinado.

C. horizontal: cuando se presenta entre dos empleados del mismo nivel.

C. diagonal: cuando se asignan recursos a la organización.

El adecuado manejo de los conflictos puede dar como resultados innovaciones y mejoras; pero su inadecuado uso ocasiona disminución y deterioro del desempeño.

²³ Brown b. Warren y Hoberg J. Dennis, “Teoría de las Organizaciones y Administración”, México 1990, pag. 511

²⁴ Gordon R. Judith, “Comportamiento Organizacional”, México 1997, pag. 374

²⁵ Davis Keith y Newstrom W. John, “El Comportamiento humano en el trabajo”, México 1992, pag. 296

²⁶ Robbins P. Stephen, “Comportamiento Organizacional”, México 1997, pag. 505

2.6.2 ETAPAS DEL CONFLICTO

El proceso de un conflicto abarca 5 etapas:

Oposición ó Incompatibilidad potencial

Este paso está conformado por las condiciones ó causas, que originan la existencia de un conflicto.

Conocimiento y Personalización

Esta etapa conlleva dos fases; la primera cuando entre los individuos manifiestan diferencias en opinión, valores ó metas; es decir, cuando el individuo percibe el conflicto. Cabe mencionar que en esta fase solo se conocen las condiciones para la existencia del conflicto; es en la segunda fase donde el conflicto se personaliza debido a que los individuos se involucran emocionalmente; lo cuál les puede crear; angustia, tensión ó frustración.

Intenciones

Las emociones juegan un papel importante en este punto; debido a que estas originan las intenciones (que son decisiones), para la resolución de un conflicto ante una situación determinada.

Robbins P. Stephen en su obra; "Comportamiento organizacional", señala dos tipos de intenciones para el manejo de conflictos, el cooperativismo y la asertividad; en base a estas se pueden señalar 5 tipos de decisiones: competitiva, colaboradora, evasiva, complaciente y arreglo con concesiones.

Competitiva

Solo se piensa en satisfacer los intereses propios, sin considerar los daños que se puedan ocasionar a otras personas.

Colaboradora

En este ambas partes buscan satisfacer sus necesidades; con lo cuál se logra cooperación y la búsqueda de un resultado que beneficie a todos.

Evasión

Es cuando no se quiere afrontar el conflicto y se opta por suprimirlo u olvidarlo.

Complaciente

Se anteponen los intereses de otros individuos ante los propios, con la finalidad de mantener ó conservar una relación.

Arreglo con concesiones

Cada parte está dispuesta a ceder, logrando con ello un resultado intermedio. Se busca analizar la situación y tomar la solución que proporcione una satisfacción incompleta a ambas partes.

Fig. 2-2

Dimensiones de las intenciones del manejo del conflicto.

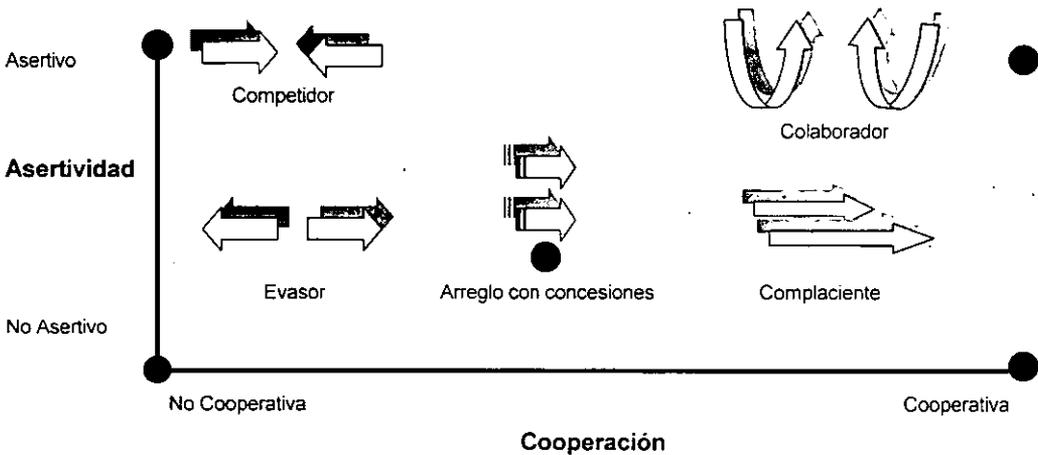


Fig. 2.2 Robbins P. Stephen, "Comportamiento Organizacional", México 1996, pag. 511 (Ver figura 13-2)

Comportamiento

En esta se hace visible el conflicto y se debe identificar la forma en que se va a actuar para la solución o confrontación del conflicto, ó su adecuado manejo de tal forma que se logre un beneficio.

En esta etapa podrían aplicarse las técnicas de resolución de conflictos.

Resultados

Es principalmente las secuelas de un conflicto, es decir, si se aprovecho (Conflicto funcional), los individuos podrán visualizar los beneficios y alcances que se lograron; si no se

resolvió (conflicto disfuncional), el conflicto latente, iniciará el proceso nuevamente, llegando a formar parte de la rutina normal de una organización. Problema que soslaya, estalla.

2.6.3 TECNICAS PARA RESOLUCION DE CONFLICTOS

Las organizaciones deben buscar que los conflictos se solucionen y lograr que se canalicen constructivamente, logrando así mayores beneficios.

Solución de Problemas

Se reúnen a las partes involucradas en el conflicto, para que discutan el tema; logrando con esto destacar y aprovechar lo positivo del conflicto y rechazar los aspectos negativos que afecten el logro de las metas establecidas.

Objetivos Vitales

Aquí la administración establece objetivos comunes para toda la organización, para así solucionar los conflictos que puedan surgir entre los departamentos, ya que es común que cada área busque alcanzar sus objetivos propios, aún cuando ocasionen daños a otras áreas.

Con esta técnica se busca que las diferencias e intereses individuales se hagan a un lado y se alcance la meta común.

Ampliación de Recursos

Es muy común que las organizaciones no cuenten con los recursos suficientes para satisfacer las necesidades de cada departamento, creando conflictos, debido a que al proporcionar un mayor presupuesto a un área, significaría la reducción en otro; de igual manera sería en el caso de los ascensos, ya que en ocasiones más de una persona solicita cubrir el puesto.

Atenuación

Tiene como finalidad reducir las diferencias entre individuos y resaltar los intereses en común; el inconveniente de esta técnica es que la solución del problema es temporal y más adelante debe ser contrarrestado con acciones a largo plazo.

Arreglo con concesiones

En esta técnica; cada parte del conflicto cede algo (en función de su fuerza) motivo por el cuál no existe un perdedor ó un ganador; el inconveniente, es que al negociar ambas partes y ceder mas de lo que consideraban; los resultados no los dejan satisfechos y se proponen negociar con mayor firmeza la siguiente vez. Además de que la solución del conflicto es temporal y tiende a repetirse.

3 AUSENTISMO

El factor humano es un elemento indispensable en las organizaciones y sus actitudes pueden beneficiarlas ó perjudicarlas.

Actualmente es necesario diagnosticar las necesidades del empleado y aplicar un adecuado programa motivacional, para ayudar a disminuir conductas negativas, que interfieren con el desarrollo de la organización.

Una conducta negativa, que se encuentra en cualquier organización; sin importar su tamaño ó su giro; es el ausentismo.

El ausentismo es un grave problema que afecta a cualquier organización, y el cual no ha sido posible erradicar por completo.

Día a día el ausentismo se ve incrementado en algunas organizaciones, ocasionando un entorpecimiento de las actividades y por consiguiente una disminución en la productividad.

Pero antes de adentrarnos al tema sería pertinente analizar algunos conceptos de ausentismo, para lograr una mejor comprensión del tema.

3.1 Concepto

Ausentismo

"Fenómeno que esta directamente vinculado con la política de personal de una organización y que ilustra (entre otros indicadores) la calidad del entorno laboral." ²⁷

"Titulo que se le da a la condición que existe cuando las personas no vienen al trabajo para una tarea ya programada." ²⁸

"Constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar." ²⁹

"Ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los períodos en los que los empleados de una organización no están en el trabajo." ³⁰

²⁷ Werther B. William y Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", México 1996, pag. 463

²⁸ Flippo P. Edwin, "Principios de Administración de Personal", México 1984, pag. 105

²⁹ Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", México 1987, pag. 112

³⁰ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México 1990 pag. 168

De acuerdo a lo anterior podemos decir, que ausentismo es la inasistencia del personal, para cumplir con una tarea determinada dentro de una organización.

Ya que determinamos ausentismo; podemos identificar las posibles causas que lo originan.

3.2 POSIBLES CAUSAS DE AUSENTISMO

Las causas para que se presente el ausentismo, pueden ser de diversas índoles, algunas están dentro del control del empleado y otras no; y de igual manera algunas están al alcance de la organización, --adecuada supervisión, falta de motivación y estímulo, condiciones adecuadas de trabajo -- y algunas no.

Las causas más comunes son las siguientes:

La ausencia por enfermedad; esta fuera del control del individuo, ocasionando que constantemente falte a su trabajo. Las enfermedades respiratorias causan el mayor porcentaje de ausentismo. (Esta causa tiene un alto porcentaje dentro de las organizaciones).

Otra que causa es la distancia considerable entre el lugar de trabajo y el hogar, así como los deficientes sistemas de transporte.

Según, Edwin P. Flippo en su obra "Principios de Administración de Personal", la edad puede influir notoriamente; algunos estudios han demostrado que los empleados entre los 15 y 20 años tienen mayor número de ausencias, pero por periodos cortos; por el contrario los de edades entre 55 y 64 años, reflejan un bajo índice de ausentismo, pero cuando este se presenta, es por largos periodos, justificados en su mayoría por problemas de salud.

Concerniente al sexo, se consideraba que las mujeres tenían una alta tasa de inasistencia; pero no se habían considerado algunos factores importantes como; el raquítico salario, empleos poco deseables y mal colocadas; al igualar estos factores con los de los hombres la tasa tiende a disminuir.

Se debe especificar que muchas mujeres tienen problemas, con el cuidado de sus hijos así como en el entorno familiar, esto también debe tomarse en cuenta.

Las condiciones de trabajo es otra de las causas; cuando el salario no es justo, el puesto no tiene proyecciones de crecimiento a futuro, la supervisión es exagerada y estricta, cuando no es posible externar opiniones y el ambiente no es de confianza; el trabajador empieza a mostrar una actitud de descontento hacia la organización, manifestándolo al ausentarse del trabajo.

Las fechas juegan un papel importante, se ha comprobado que los lunes y viernes, la tasa de ausentismo tiende a aumentar; después de días de pago, y antes y después de días festivos, principalmente.

Esto se presenta porque las organizaciones son demasiado tolerantes con las faltas, ya que no ejecutan una sanción directa ó indirecta.

Las sugerencias para contrarrestar lo anterior pueden ser:

- 1) Llevar un detallado control de las inasistencias; donde se pueda visualizar sus causas y justificaciones.
- 2) Implantar una disciplina, logrando con esto que el personal sea más responsable. Y de igual manera las recompensas a las asistencias sean en términos económicos ó administrativos.
- 3) Establecer un programa de control de salud; (ya que esta tiene el mayor porcentaje)
- 4) Tratar de que los conflictos se solucionen y lograr un ambiente organizacional que haga sentir en confianza a los trabajadores.

Complementario a todas las recomendaciones; se les debe proporcionar una adecuada motivación a los empleados, ya que cuando un trabajador está motivado no se ausenta; porque considera que su asistencia le proporcionará recompensas valiosas.

La administración tiene la capacidad de sancionar y establecer sistemas de recompensas, así como para conocer las necesidades del trabajador y permitirle que participe, para ayudar a disminuir el ausentismo.

Los directivos tienen la responsabilidad de elaborar e implantar sistemas que reduzcan la inasistencia, atacar por lo menos las causas que estén a su alcance; ya que un alto índice de ausentismo origina elevados costos; debido a que la producción disminuye; y desorganización porque los programas y fechas de actividades ó trabajo deben ser modificadas.

Para llevar a cabo estos sistemas y programas; se necesita identificar y conocer las características de los individuos, de tal forma que proporcionan a la organización, resultados claros y eficientes.

3.3 ENTORNO JURÍDICO

Como observamos en el tema anterior el ausentismo, puede llegar a ser un severo problema; es por esto, que aquí trataremos las disposiciones legales, sobre las cuales se fundamentan las condiciones de trabajo; dentro de ellas los puntos a tratar son aquellas que norman las asistencias e inasistencias.

La primera ley a analizar - por su importancia - es la **Ley Federal del Trabajo**; la cuál en su título tercero, parte tres y cuatro, en los artículos 74 y 76 respectivamente; se mencionan los días de descanso y de vacaciones.

Artículo 74. Son días de descanso obligatorio:

- I. El 1º de enero;
- II. El 5 de febrero;
- III. El 21 de marzo;
- IV. El 1º de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El 20 de noviembre;
- VII. El 1º de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
- VIII. El 25 de Diciembre y
- IX. El que determinen las leyes Federales y Locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

Artículo 76. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrán ser inferiores a seis días laborables y que aumentarán en dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

En su título cuarto, capítulo uno; el artículo 132 en su fracción X, el cuál menciona las obligaciones de los patrones, para nuestro tema de estudio.

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:

Fracción X.

Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del Estado, siempre que avisen con la oportunidad y que el

número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podrá descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo. Cuando la comisión sea de carácter permanente, el trabajador o trabajadores podrán volver al puesto que ocupaban, conservando todos sus derechos, siempre y cuando regresen a su trabajo dentro del término de seis años. Los sustitutos tendrán el carácter de interinos, considerándolos como de planta después de seis años.

En el artículo 134, en las fracciones I y X, así como la fracción II del artículo 135; dentro de los cuáles se maneja las obligaciones de los empleados – con respecto al tema de estudio -.

Artículo 134. Son obligaciones de los trabajadores:

Fracción V.

Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.

Fracción X.

Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable.

Artículo 135. Queda prohibido a los trabajadores:

Fracción II.

Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.

En su título quinto, el artículo 170; fracciones II y III, en donde se mencionan las faltas justificadas de las mujeres trabajadoras.

Artículo 170. Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:

Fracción II.

Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto.

Fracción III.

Los períodos de descanso a que se refiere la fracción anterior se prorrogarán por el tiempo necesario en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto.

Y para finalizar los del título noveno, en los artículos; 473, 474 y 475; donde hablan de los riesgos de trabajo.

Artículo 473. Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Artículo 474. Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

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

Artículo 475. Enfermedad del trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Por lo que respecta a la **Legislación Federal del Trabajo Burocrático**; en su título segundo, capítulo dos; en los artículos 28, 29 y 30, los cuales mencionan días de descanso obligatorios, por maternidad y por vacaciones.

Artículo 28. Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto, y de otros dos después del mismo. Durante la lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para amamantar a sus hijos.

Artículo 29. Serán días de descanso obligatorio los que señale el calendario oficial y el que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

Comentario: El calendario oficial de días festivos y luctuosos, no obstante su amplitud, tiende a aumentarse. Pero independientemente de las fechas señaladas en el propio calendario en que se suspenden las labores, los burócratas han conseguido ventajas especiales que se han venido generalizando en los casos en que asisten a desfiles o manifestaciones públicas, consistentes en descansar al día siguiente de éstos, con goce íntegro de sus salarios.

Artículo 30. Los trabajadores que tengan más de seis meses consecutivos de servicio disfrutarán de dos periodos anuales de vacaciones, de diez días laborables cada uno, en las fechas en que señalen al efecto; pero en todo caso se dejarán guardias para la tramitación de los asuntos urgentes, para los que se utilizan de preferencia los servicios de quienes no tuvieron derecho de vacaciones.

Cuando un trabajador no pudiere hacer uso de las vacaciones en los períodos señalados, por necesidades del servicio, disfrutará de ellas los diez días siguientes a la fecha en que haya desaparecido la causa que impidiera el disfrute de ese descanso, pero en ningún caso los trabajadores que laboren en períodos de vacaciones tendrán derecho a doble pago de sueldo.

Por su parte las **Condiciones Generales de Trabajo** del ISSSTE del año de 1997 en sus capítulos 3, 5, 6, 7 y 10 establece los lineamientos, obligaciones, derechos y sanciones que se otorgan a los trabajadores, en función de su desempeño, los artículos a considerar son aquellos que tengan relación directa con el tema de asistencias e inasistencias.

Dentro del Capítulo III, acerca de las obligaciones, derechos y prohibiciones de los trabajadores; así como las obligaciones del titular; nos enfocaremos únicamente en aquellos artículos y fracciones en los cuáles mencionen

Artículo 25. Son obligaciones del titular

Fracción VI.

Conceder permisos, licencias, comisiones, vacaciones, descansos y tolerancias a sus trabajadores, sin menoscabo de sus derechos Conforme a lo dispuesto por la Ley, La ley del ISSSTE y estas Condiciones.

Artículo 26. Los trabajadores del Instituto tienen los siguientes derechos:

Fracción IX.

Que se Acrediten en sus expedientes las Notas Buenas y de Mérito Relevante a que se hagan merecedores.

Fracción XIX.

Obtener, por conducto de la representación sindical, permiso para asistir a las asambleas y actos sindicales, cuando se verifiquen en días y horas laborales, previo aviso y siempre y cuando su ausencia no cause un perjuicio del servicio.

Fracción XXI.

Obtener permisos y licencias con o sin goce de sueldo en los términos de estas condiciones.

Artículo 29. Son obligaciones de los trabajadores del Instituto las siguientes:

Fracción III.

Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores conforme a lo dispuesto en estas Condiciones.

Fracción XVIII.

Recabar el permiso oficial necesario para poder ausentarse de las labores.

Artículo 31. De acuerdo con lo que establece la Ley en su artículo 44 y demás disposiciones relativas, queda prohibido a los trabajadores:

Fracción V.

Abandonar sus labores, sin el permiso correspondiente.

Fracción VIII.

Permitir que su asistencia sea registrada por otra persona, así como alterar o modificar listas o tarjetas de control de asistencias.

Fracción IX.

Marcar tarjetas o firmar listas de asistencias por otros trabajadores, con el propósito de cubrir retardos o faltas injustificadas.

En su capítulo 4, donde se establecen las jornadas y la asistencia al trabajo; considerando solo los artículos y fracciones de interés y relación con el tema de estudio.

Artículo 41. Cuando por la ausencia de un trabajador o para cubrir una jornada extraordinaria, se carezca temporalmente de la fuerza laboral establecida en un servicio o unidad de trabajo, con el propósito de no interrumpir la continuidad del mismo ni alterar la productividad, dicha ausencia será cubierta por el Instituto conforme a lo siguiente:

I. Suplencias

Ante la ausencia del trabajador, los servicios serán cubiertos preferentemente con trabajadores de base que garanticen el nivel de productividad y continuidad del servicio, y entre éstos, por los de la propia unidad de trabajo.

Cuando se trate de personal especializado que no haya en el Instituto, se cubrirán a través de los candidatos que se encuentren registrados en la Bolsa de Trabajo.

Al trabajador de base que realice la suplencia se le retribuirá con el salario que corresponda al puesto que supla, siempre y cuando cumpla con los requisitos del mismo.

Cuando las suplencias abarquen la totalidad de la semana laboral de cinco días, el Instituto incluirá en el pago lo correspondiente al descanso semanal.

Artículo 43. Se concederá al trabajador una tolerancia de diez minutos después de la hora fijada para presentarse a sus labores. La tolerancia anterior se incrementará en treinta minutos más para las madres trabajadoras que tengan hijos en alguna estancia de bienestar infantil, siempre y cuando la hora de entrada o salida de sus labores sea la misma de aquellas.

Artículo 45. Los descuentos por retardo se regularán por las siguientes bases:

I. Por cada tres retardos en una quincena, mayores de diez minutos pero menores de treinta, se le dejará de pagar la cuarta parte del sueldo de un día;

II. Si el trabajador se presenta a sus labores treinta minutos después de la hora de entrada, pero antes de cuarenta y cinco minutos, se le dejará de pagar la cuarta parte del sueldo de un día por cada retardo de este tipo;

III. Si el retardo es mayor de cuarenta y cinco minutos, pero menor de una hora, se le dejará de pagar al trabajador el sueldo de un día. Cuando el trabajador permanezca laborando por su propia voluntad en la unidad de trabajo, no se computará como falta de asistencia injustificada y sólo se le descontará medio día, teniendo derecho a trabajar turno opcional, si esta autorizado.

IV. Cuando el trabajador, involuntariamente o por causas no imputables a él, dejara de registrar la hora de entrada o salida, no será objeto de sanción, debiendo su jefe inmediato expedir a solicitud del propio trabajador o de la representación sindical, constancia de que dicho trabajador asistió a sus labores normalmente; y

V. El cómputo de retardos nunca será acumulable de quincena a quincena.

Artículo 47. Son días de descanso obligatorio:

- I. Las siguientes fechas cívicas consideradas en el calendario oficial: 1 de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1 y 5 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 25 de diciembre, y el 1 de diciembre de cada seis años coincidente con la toma de posesión del ejecutivo federal;
- II. El 1 de octubre, día del trabajador del ISSSTE;
- III. El 10 de mayo, para las madres trabajadoras del Instituto;
- IV. Los que se decreten por el Gobierno Federal;
- V. Los que se concedan por el Instituto; y
- VI. El día del onomástico o cumpleaños del trabajador, según elija.

En los días señalados, los trabajadores disfrutarán de todas las prestaciones.

El Capítulo VI, donde se mencionan licencias, permisos y vacaciones; que se deben otorgar a los trabajadores; en los artículos y fracciones siguientes:

Del siguiente artículo solo es primer párrafo.

Artículo 49. Cuando los trabajadores tengan que desempeñar puesto de confianza o cargo de elección popular, el Instituto, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 43, fracción VIII y 5º transitorio de la Ley, concederá licencias por el tiempo que el interesado esté en el desempeño del puesto o cargo a que se refiere este artículo, sin menoscabo de sus derechos y antigüedad que tuviere al momento de obtener la licencia.

Artículo 50. Los trabajadores del Instituto disfrutarán de licencias con goce de sueldo, por razones de carácter particular, en forma total o fraccionada por una vez al año, en función de su antigüedad, agotando este derecho deberá transcurrir un período mínimo de seis meses para que se le autorice otra licencia conforme a los siguientes términos.

- I. Por treinta días, para quienes tengan de seis meses a un año;
- II. Por noventa días, para quienes tengan de uno a tres años, y
- III. Por ciento ochenta días, para quienes tengan más de tres años.

Paras los casos en que el trabajador haya disfrutado de licencia sin goce de sueldo, durante el periodo que corresponda se disminuirá un día de vacaciones por cada quince días de licencia. De la misma manera, será disminuida la aportación comprendida en el artículo 84 fracción VIII, de estas Condiciones.

Las licencias sin goce de sueldo las concederá el titular a los trabajadores de base, de conformidad con lo establecido por la Ley y estas Condiciones, sin perjuicio de la delegación de facultades que en su caso otorgue. Las plazas de pie de rama o escalafonarias serán reservadas, y se ocuparán como vacantes en forma interina o provisional.

El trabajador que haya tramitado y obtenido una licencia sin goce de sueldo por razones de carácter particular, podrá no disfrutarla por causas de fuerza mayor y siempre que su plaza no está ocupada.

Artículo 52. Los trabajadores del Instituto podrán disfrutar de licencias con goce de sueldo y éstas se concederán por el titular o por aquellos servidores públicos en quienes delegue esta facultad, tomando como base el año calendario, a solicitud del propio trabajador o de la representación sindical, por los siguientes motivos:

- I. Cuando el trabajador, de acuerdo con la Ley del ISSSTE, tenga necesidad de iniciar trámites para obtener su pensión por jubilación, de retiro de edad y tiempo de servicio y

por cesantía en edad avanzada, el Instituto le concederá licencia con goce de sueldo por un término de tres meses;

- II. Al trabajador que contraiga matrimonio se le concederán diez días hábiles de licencia con goce de sueldo por una sola vez, comprometiéndose a entregar, dentro de los sesenta días posteriores a la terminación de la licencia, su acta de matrimonio;
- III. Al trabajador, por fallecimiento de un familiar en primer grado, se le concederán cinco días hábiles de licencia con goce de sueldo.

Para tal efecto bastará la solicitud que presente directamente el trabajador o a través de la representación sindical, anexando copia del acta de defunción o comprometiéndose, en su caso, a entregarla dentro de los quince días posteriores a la terminación de la licencia;

- IV. Las trabajadoras en estado de gravidez disfrutará de licencias con goce de sueldo, treinta días antes de la fecha probable de parto y sesenta días después de éste. La alteración de la fecha probable para el parto no significará la disminución de los tres meses de licencia, aún en el caso de que falleciera el producto;
- V. Obtener permiso, las madres trabajadoras, con goce de sueldo hasta por ocho días, cuando sus hijos menores de seis años requieran de cuidados por enfermedad aguda; basta que el médico tratante del Instituto certifique la gravedad del caso y los días de cuidado;
- VI. En caso de riesgos de trabajo, el trabajador tendrá derecho a disfrutar sus licencias con goce de sueldo en los términos de los artículos 110 de la Ley y 40 de la Ley del ISSSTE;
- VII. En caso de enfermedades no profesionales se aplicará lo previsto en los artículos 11 de la Ley y 23 de la Ley del ISSSTE.

Artículo 53. El Instituto concederá a sus trabajadores permisos con goce de sueldo, de entre uno y hasta por tres días cada uno de ellos, por los siguientes motivos:

- I. Por intervención quirúrgica o internamiento en instituciones hospitalarias del cónyuge, hijos o padres;
- II. En caso de siniestro en el hogar del trabajador;
- III. Por privación de la libertad o accidente grave del cónyuge, hijos o padres del trabajador; y
- IV. Por sustentar examen profesional.

Este tipo de permisos se otorgaran a solicitud del trabajador, mediante la debida comprobación del motivo.

Al trabajador que en el término de un año calendario (enero – diciembre), exceda de tres días de permiso con goce de sueldo, se le descontarán los días excedentes de las prestaciones económicas referidas en el artículo 84 fracción VIII de las presentes Condiciones.

Artículo 54. Los trabajadores que en el término de un mes hagan uso de más de una de las licencias referidas en el artículo 52 fracciones II y III de estas Condiciones, no disfrutaran de los estímulos económicos establecidos en los artículos 75, 76, 79, 80 y 82 de las presentes Condiciones. Quienes hagan uso de las licencias a que refieren las fracciones V y VII del citado artículo 52, tampoco recibirán dichos estímulos económicos, cuando en el término de un mes los días otorgados por uno u otro concepto, o por ambos conceptos, por si solos o sumados, excedan de tres días.

Artículo 56. Los trabajadores del Instituto disfrutarán de dos periodos de vacaciones de diez días laborables continuos cada uno, con todas las prestaciones correspondientes incluyendo la prima vacacional que establece la Ley.

Artículo 59. Los trabajadores que disfruten de licencias médicas por riesgos de trabajo durante los periodos de vacaciones, tendrán derecho a que estas le sean concedidas al término de dichas licencias, de acuerdo con el artículo 30 de la Ley.

El trabajador que al inicio del periodo vacacional se incapacite por enfermedad, tendrá derecho a reprogramar las vacaciones.

Si la incapacidad se da en el transcurso de las vacaciones, podrá reprogramar los días que resten hasta agotar el periodo una vez concluida la incapacidad.

Del Capítulo VII, donde se estipulan las remuneraciones y estímulos se consideraron los siguientes capítulos:

Artículo 73. Con el propósito de motivar la productividad de los trabajadores, el Instituto otorgará los siguientes estímulos económicos: notas por asistencia, puntualidad, desempeño y de mérito relevante.

Artículo 76. No por asistencia, es la que se otorga al trabajador que durante un mes no falte a sus labores. Dicha nota será retribuida dentro de los treinta días siguientes y será acumulable para efectos de las notas de mérito relevante.

Para finalizar en el Capítulo 10, se establecen las correcciones disciplinarias y sanciones a las que se hacen acreedores los trabajadores; los artículos más sobresalientes para el tema en cuestión son los siguientes:

Artículo 96. La falta de cumplimiento de parte de los trabajadores a las obligaciones señaladas en la Ley y en estas Condiciones, dará lugar a la aplicación por parte de los representantes del Instituto, a las siguientes sanciones:

- I. Amonestación verbal;
- II. Extrañamiento por escrito;
- III. Notas malas; y
- IV. Suspensión temporal.

Artículo 97. La amonestación consiste en la observancia verbal al trabajador que incurra en faltas leves al cumplimiento de sus obligaciones, la que se hará en privado por el jefe inmediato correspondiente ante la representación sindical; de ellas se llevará un registro en cada unidad de trabajo, donde firmará el trabajador y su representante sindical.

Artículo 98. Se entiende por extrañamiento, a las observaciones que se hagan por escrito a los trabajadores que incurran en faltas que lo ameriten; su aplicación estará a cargo del jefe del departamento, unidad o servicio al que pertenezcan, quien deberá remitir copia a la subdirección de recursos humanos para el expediente del trabajador y a la representación sindical.

Artículo 99. Nota mala, es la constancia de demérito en la actuación de un trabajador, que deberá consignarse por escrito; la impondrá el jefe del departamento, unidad o servicio correspondiente a propuesta del jefe inmediato y deberá darse aviso de la misma a la subdirección de recursos humanos, a la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, a la representación sindical y al interesado.

Artículo 100. La suspensión temporal en el trabajo, sin pago de sueldo, podrá aplicarse hasta por cinco días, como medida disciplinaria.

De los siguientes artículos sólo consideraremos las fracciones involucradas en artículos anteriores;

Artículo 101. Serán amonestados verbalmente los trabajadores que infrinjan las disposiciones contenida en el artículo 29 fracción XVII.

Artículo 102. Se formulará un extrañamiento a los trabajadores cuya actuación implique incumplimiento a las disposiciones contenidas en el artículo 31 fracción IX.

Artículo 105. La suspensión en el trabajo hasta por cinco días procede en los casos de reiterada infracción a lo dispuesto en el artículo 31 fracciones V y VIII.

Una vez establecidos los lineamientos en las Condiciones Generales de Trabajo del ISSSTE, es oportuno analizar el siguiente reglamento; **Normatividad para la Administración de los Recursos Humanos** del año 1997, dentro de las normas sobresalientes para la profundización del tema de ausentismo son las siguientes;

1.0 Abandono de empleo o de labores

Normatividad

1.1 Se considera consumado el abandono de labores en los casos en que el trabajador, una vez registrada su asistencia en su centro de trabajo, se ausente del mismo sin la autorización expresa del jefe de departamento correspondiente, mediante el formato establecido (AD-6) que deberá ser llenado por el área administrativa del centro de trabajo correspondiente mostrado al personal de administración en la salida y entrada.

1.2 Se considera consumado el abandono del empleo, cuando un trabajador incurre en alguna de las causales que se refieren en las diferentes jornadas de trabajo establecidas en el instituto (art. 38 y 39 de las Condiciones Generales de trabajo) conforme a lo siguiente:

1.2.1 Personal con jornada diurna

1.2.1.1 Cuando un trabajador no asiste durante cuatro días hábiles en forma consecutiva a sus labores, sin aviso ni causa justificada, al quinto día hábil sino se presenta, se deberá proceder a iniciar el trámite de levantamiento de acta administrativa durante los sesenta minutos siguientes a la hora de entrada del trabajador.

1.2.1.2 Cuando un trabajador acumule seis faltas sin aviso ni causa justificada, en un periodo de treinta días hábiles, deberá procederse al levantamiento del acta.

6.0 Aplicación de estímulos y sanciones al personal

Normatividad

6.1 Será responsabilidad de los titulares de las unidades administrativas, vigilar, evaluar y sancionar el desempeño de los trabajadores a su cargo conforme a lo previsto en las Condiciones Generales de Trabajo.

- 6.1.1** Vigilarán y sancionarán las irregularidades o violaciones en que incurran los trabajadores, respecto a las obligaciones y prohibiciones que señalan las Condiciones Generales de Trabajo, en sus artículos 29 y 31, previo a las declaraciones del trabajador y la participación del sindicato.
- 6.2** Las evaluaciones deberán tomarse en cuenta para el otorgamiento de la nota de desempeño y por mérito relevante, así como de los premios, estímulos y recompensas que establece la Ley en la materia con la participación del sindicato
- 6.3** Los titulares de las unidades aplicarán las medidas correctivas disciplinarias y las sanciones que correspondan conforme a la Condiciones Generales de Trabajo.
- 6.4** Las unidades administrativas, deberán proporcionar a la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, la información que está requiera sobre el desempeño del personal para la correcta evaluación de los factores escalafonarios.

16.0 Comisiones

Normatividad

16.2 Comisiones sindicales

16.2.1 El titular del Instituto otorgará licencias con goce de sueldo hasta por tres años a los trabajadores que asuman la representación sindical de acuerdo a lo establecido en las Condiciones Generales de Trabajo.

24.0 Días de descanso

Normatividad

24.1 Se consideran días de descanso obligatorio las fechas cívicas siguientes: 1ro de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1ro. y 5 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 25 de diciembre y 1ro. de diciembre cada 6 años para la toma de posesión del Poder Ejecutivo Federal.

24.3 Asimismo, se consideran días de descanso obligatorio los siguientes: el 1ro. de octubre, día del trabajador de la Institución, los que se concedan por el Instituto, los que decrete el Gobierno Federal y el 10 de mayo para las madres trabajadoras del Instituto.

24.6 Los trabajadores de base del Instituto, tendrán derecho a descansar el día de su cumpleaños u onomástico a elección del propio trabajador. El día que haya elegido el trabajador, deberá ser informado al responsable administrativo del centro de trabajo para conocimiento de la Subdirección de recursos humanos.

24.7 Cuando la fecha del onomástico o cumpleaños elegida por el trabajador coincida con su periodo vacacional, en ningún caso se podrá diferir u otorgar otro día en compensación.

24.8 Cuando la fecha del onomástico o cumpleaños según hubiese elegido el trabajador, coincida en día no laborable, en ningún caso podrá ser diferido o compensado con otro día.

24.10 Durante los días de descanso obligatorio, los trabajadores disfrutarán de su sueldo íntegro y todas las prestaciones a que tienen derecho.

24.11 Los comprobantes de asistencia a actos cívicos, en ningún caso podrán acumular dos días o más de asueto en una semana.

24.12 A los empleados que hagan caso omiso de las disposiciones anteriores y disfruten indebidamente de los días de asueto en las condiciones referidas, se les aplicará el descuento correspondiente.

27.0 Estimulo por nota de asistencia y/o puntualidad

Normatividad

27.1 Se pagará el estímulo mensual por asistencia al trabajador de base que asista a sus labores todos los días hábiles del mes que se califique. Para tal efecto se considerarán como laborados los días de los siguientes conceptos:

- a) Licencia por matrimonio.
- b) Onomástico o cumpleaños.
- c) Licencia por fallecimiento de un familiar de 1er grado.
- d) Periodos vacacionales.
- e) Hasta tres días de incapacidad médica o cuidados maternos.
- f) Permisos con goce de sueldo.

27.2 Se pagará el estímulo mensual por puntualidad al trabajador de base que no tenga ningún retardo en el mes laborado. El trabajador de base podrá ser acreedor al estímulo de asistencia y/o puntualidad cuando tenga tipo de horario regular conforme al capítulo XI inciso 12 de los lineamientos de operación de la forma RH-5M modificada.

27.3 El trabajador de base podrá ser acreedor a la nota buena por asistencia, cuando cumpla los requisitos siguientes:

- a) Que esté sujeto al control de asistencia y sea reportado a través de RH-5M.
- b) Que durante el mes que se califica no hubiese generado ninguna falta injustificada.

Para este efecto, no tomará como falta los días considerados dentro del periodo vacacional y los días de descanso obligatorio a que se refiere el artículo 47 de las Condiciones Generales de Trabajo.

27.4 El estímulo por puntualidad y asistencia implicará un pago adicional mensual de acuerdo a lo siguiente:

- a) Para quienes tengan más de seis meses y hasta tres años de antigüedad efectiva en el Instituto, el pago corresponderá a 1.33 días de salario.
- b) Para quienes tengan de tres a quince años de antigüedad efectiva en el Instituto 1.50 días de salario.
- c) Para quienes tengan más de quince años de antigüedad efectiva en el Instituto, el pago corresponderá a 1.66 días de salario.

27.8 Los estímulos y puntualidad serán acumulables para efecto de pago del estímulo por mérito relevante.

27.9 El pago de los estímulos de asistencia y puntualidad, estará condicionado a la forma que el programa RH-5M modificada cuente con el reporte de incidencias de las dos quincenas del mes que se paga.

27.10 Las notas de puntualidad y asistencia serán calificadas por la Subdirección de recursos humanos, con base en los controles de asistencia y serán retribuidas al trabajador dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se reciba o capte la información al mes que se califica.

38.0 Licencias con goce de sueldo

Normatividad

38.2 El Instituto concederá licencia con goce de sueldo por un término de tres meses a los trabajadores que de acuerdo con la ley del Instituto, deseen realizar los tramites para obtener su pensión por jubilación, de retiro de edad y tiempo de servicio o por cesantía en edad avanzada.

38.3 Se concederán 10 días hábiles de licencia con goce de sueldo por única ocasión al trabajador que contraiga matrimonio conforma a la norma 43.0.

38.4 Se concederán 5 días hábiles de licencia con goce de sueldo por fallecimiento de un familiar en primer grado conforme a la norma 42.0.

38.5 Las trabajadoras en estado de gravidez disfrutarán de licencia con goce de sueldo de tres meses, conforme a la norma 40.0.

38.6 A las madres trabajadoras se les otorgará hasta por ocho días licencia con goce de sueldo por cuidados maternos conforme a la norma 39.0.

38.7 En caso de riesgo de trabajo el trabajador tendrá derecho a disfrutar sus licencias con goce de sueldo en los términos de los artículos 110 de la ley 40 de la ley del Instituto.

38.8 En caso de enfermedades no profesionales se aplicará lo previsto en los artículos 111 de la ley y 23 de la ley del Instituto.

39.0 Licencia por cuidados maternos

Normatividad

39.1 Se concederá permiso a las madres trabajadoras de base licencia con goce de sueldo hasta por ocho días para atender a sus hijos menores de seis años, que requieran de cuidados por enfermedad aguda.

39.2 Para obtener permiso por cuidados maternos, la madre trabajadora deberá presentar en su Unidad o Centro de trabajo el comprobante extendido por el médico adscrito en la Unidad Médica del Instituto que le corresponda, donde certifique la gravedad del caso y los días de cuidado.

39.3 Este permiso solo se otorgará a las madres trabajadoras mediante el documento respectivo emitido por el médico tratante.

39.4 Las trabajadoras que disfrutan de este permiso y excedan de tres días en el término de un mes, no recibirán los estímulos económicos de nota por asistencia, puntualidad, desempeño y de mérito relevante.

40.0 Licencia por gravidez

Normatividad

40.1 Las trabajadoras de base y de confianza del Instituto, que se encuentren en estado de gravidez, disfrutarán de tres meses de licencia con goce de sueldo íntegro.

40.2 Los tres meses de licencia se disfrutarán de la siguiente manera: treinta días antes de la fecha de parto sesenta días posteriores a éste. La alteración de la fecha probable del parto no implicará la disminución de los tres meses de licencia aún en el caso de que falleciera el producto.

42.0 Licencia por fallecimiento de un familiar en primer grado

Normatividad

42.1 El Instituto otorgará a sus trabajadores de base y de confianza licencia con goce de sueldo, por fallecimiento de un familiar en primer grado, a solicitud del propio trabajador o de la presentación sindical en su caso.

42.2 Se entenderá por parentesco en primer grado por consanguinidad a padres, hermanos e hijos y, por afinidad al cónyuge, suegros, nueras y yernos.

42.3 La licencia por fallecimiento de un familiar en primer grado, deberá solicitarla el trabajador adjuntando acta de defunción y acta de nacimiento o de matrimonio que compruebe el parentesco.

43.0 Licencia por matrimonio

Normatividad

43.1 El Instituto otorgará a sus trabajadores licencia con goce de sueldo por matrimonio por una sola vez.

43.2 La licencia de matrimonio será por 10 días hábiles.

43.3 La licencia por matrimonio deberá solicitarla el trabajador adjuntando la documentación comprobatoria.

43.5 Las licencias por matrimonio podrán otorgarse, a reserva de que el trabajador en un plazo no mayor de sesenta días posteriores al término de la licencia, presente copia certificada del acta de matrimonio o documento que lo demuestre, lo cual es requisito indispensable

43.6 Cuando el trabajador en el plazo mencionado no presente el acta de matrimonio o documento que lo demuestre, se deberá levantar acta administrativa y remitirse a la Subdirección de los Consultivos de la Subdirección General Jurídica, para que determine la sanción que corresponda

44.0 Licencias médicas

Normatividad

44.1 Únicamente serán válidas las licencias médicas expedidas por médicos del Instituto, mediante los formatos oficiales.

44.2 Las licencias médicas deberán ser comunicadas por parte del trabajador a la unidad administrativa de su adscripción, dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes; al reanudar labores el trabajador deberá presentar las incapacidades médicas.

54.0 Permisos con goce de sueldo

Normatividad

54.1 Los trabajadores de base podrán obtener permisos con doce de sueldo, de entre uno y hasta tres días al semestre por cada uno de ellos; por los motivos siguientes:

- I Por intervención quirúrgica o internamiento en instituciones hospitalarias del cónyuge, hijos o padres;
- II En caso de siniestro en el hogar del trabajador
- III Por privación de la libertad o accidente grave del cónyuge, hijos o padres del trabajador, y;
- IV Por sustentar examen profesional

Este tipo de permisos se otorgará a solicitud del trabajador, mediante la debida comprobación del motivo.

54.2 Los permisos con goce de sueldo se podrán disfrutar en forma fraccionada o de manera continua a petición del trabajador, hasta por tres días y podrán ser solicitados por los trabajadores o la representación sindical, con la debida anticipación a la fecha que se señale como inicio de la misma, salvo causa de fuerza mayor.

54.7 Al trabajador que en el término de un semestre, exceda de tres días de permiso con goce de sueldo, no se le descontará de la quincena corriente, pero los días excedentes se le descontarán de la prestación referida en el título "estímulos adicionales por antigüedad", del artículo 48 fracción VIII de las Condiciones Generales de trabajo; cuando los días con goce de sueldo excedan de tres en o durante el periodo octubre - marzo, se deducirán del primer pago, y en el caso de que los días excedentes se den en el periodo abril – septiembre se deducirán del segundo pago.

54.8 Las licencias por motivos de fuerza mayor no especificadas en las Condiciones Generales de Trabajo menores y/o mayores de tres días y que tengan, entre otras causas particulares, relación con asistencia a cursos de capacitación o congresos de interés para el Instituto, serán resueltos por la autoridad competente y el secretario general de la sección correspondiente, tales licencias serán descontadas de los estímulos adicionales considerados en la fracción VIII del artículo 84 de las Condiciones Generales de Trabajo.

61.0 Puntualidad y asistencia

Normatividad

61.2 Los coordinadores Administrativos y Subdelegados de Administración, deberán establecer los mecanismos de supervisión necesarios, para vigilar la permanencia del personal en sus labores dentro de las jornadas de trabajo que tengan asignada.

61.3 La asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo, serán elementos que deberán considerarse en las evaluaciones del personal para efectos de premios, estímulos y recompensas.

61.4 Será responsabilidad de los Coordinadores y Subdelegados de Administración vigilar que los sistemas de control de asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo funcionen adecuadamente, así como establecer, en su caso las modificaciones que contribuyan a un mejor control.

61.5 El personal deberá registrar su asistencia conforme a la jornada que al efecto se le comunique y en su caso de no hacerlo, será sancionado conforme a lo dispuesto en los arts. 45 y 46 de las Condiciones Generales de Trabajo.

61.6 Se concederá al trabajador una tolerancia de diez minutos después de su hora fijada para presentarse a sus labores, la tolerancia anterior se incrementará en treinta minutos más para las madres trabajadoras que tengan hijos en alguna estancia de bienestar infantil, siempre y cuando la hora de entrada o salida de sus labores sea la misma de aquellas.

61.8 Los comprobantes de asistencia a actos cívicos, en ningún caso podrán acumular dos o más días de asueto en una semana.

61.9 Los empleados que hagan caso omiso de estas disposiciones y disfruten indebidamente de los días de asueto referidos, se les aplicará el descuento correspondiente.

61.10 Si el retardo es mayor de cuarenta y cinco minutos pero menor de una hora, se le dejará de pagar al trabajador el sueldo de un día. Cuando el trabajador permanezca laborando bajo su propia voluntad en la unidad administrativa, no se computará como falta de asistencia injustificada y solo se le descontará mediodía teniendo derecho a trabajar un turno opcional si éste está autorizado.

61.11 El retardo mayor de una hora en adelante, se computará como falta injustificada y será sujeto al descuento de un día de sueldo, salvo cuando a instancias de la autoridad el trabajador se incorpore a sus labores por así considerarse necesario. En tal caso, el titular de la unidad administrativa, deberá ordenar la forma en que deberá sancionarse.

61.14 Los centros de trabajo deberán reportar dentro de los cinco días siguientes al término de la quincena a la Subdelegación de Administración que corresponda, los reportes RH -5 M. Asimismo, las Subdelegaciones de Administración, reportarán a la Subdirección de Recursos Humanos, durante los cinco días posteriores a la recepción

de la documentación, los reportes de incidencias y control de asistencia. En el caso de las Coordinaciones Administrativas éstas deberán enviar los reportes a la Subdirección de recursos humanos, dentro de la quincena inmediata que se aplica.

73.0 Vacaciones

Normatividad

73.1 Tendrán derecho a vacaciones los trabajadores de base y confianza que tengan más de seis meses consecutivos de servicio.

73.2 Los trabajadores del Instituto tendrán derecho a disfrutar de dos periodos anuales de vacaciones de diez días hábiles cada uno.

73.5 Cuando por necesidades del servicio, el trabajador tenga que laborar en alguno de sus periodos vacacionales, podrá disfrutarlo en el siguiente semestre o en forma continua con el periodo que corresponde a éste

73.6 El trabajador que al inicio del periodo de vacaciones o durante el mismo se incapacite por enfermedad, tendrá derecho a que se le repongan las vacaciones una vez concluida la incapacidad.

Estas son los lineamientos que rigen el comportamiento laboral de los trabajadores en función de las asistencias e inasistencias; puntos esenciales de este capítulo.

4 CASO PRÁCTICO

4.1 ANTECEDENTES

La atención médica para los trabajadores de las diferentes dependencias gubernamentales federales estuvo presente desde 1920, con diversas modalidades en cuanto a servicios, formas de financiamiento, cobertura y calidad; sin embargo, es hasta 1959, cuando se planteó la acción integradora de los servicios médicos para otorgar atención a la población derechohabiente en todo el territorio nacional, acción que se atribuyó a voluntades políticas orientadas a mejorar la calidad de los servicios, evitar costos innecesarios y crear un modelo de atención médica con sentido de equidad, oportunidad, accesibilidad y suficiencia.

Para ello, se agruparon los servicios médicos y sociales de los organismos gubernamentales bajo una misma entidad de carácter descentralizado, y se creó el Instituto, financiado con aportaciones del Gobierno Federal y de los trabajadores.

La ley que creó al Instituto abrogó la ley de pensiones civiles; con la creación de este se empezaron a otorgar las siguientes prestaciones médicas:

- a) Seguro de enfermedades no profesionales
- b) Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades
- c) Servicios de reeducación y readaptación de inválidos.

El Instituto fue creado por decreto presidencial, el 1º de Enero de 1960.

El 2 de junio de 1962, se inaugura la clínica de primer nivel contando con los servicios de consulta médica para adultos, niños y visita médica domiciliaria.

Actualmente se encuentra funcionando 13 consultorios de medicina familiar, 2 de odontología, laboratorio clínico, radiodiagnóstico, farmacia, vigencia de derechos, medicina preventiva, trabajo social, curaciones, archivo clínico, además de los servicios de apoyo como recursos humanos, informática, almacén, sala de sesiones, etc.

La clínica de primer nivel se encuentra situada en la zona oriente de la ciudad de México, y cuenta con una población:

Amparada	88,318
Registrada	48,456

Usuaría 47,549

Como consecuencia de la situación económica en que se encuentra el país, las autoridades del Instituto han elaborado un plan de trabajo encaminado a reorientar y fortalecer el proceso de atención a la salud que enfrente las necesidades que presenta la población derechohabiente y de establecer con bases sólidas la respuesta que demandará esta población en el futuro.

Con este fin se programó la reestructuración del primer nivel de atención y para el caso se han designado cuatro clínicas en la ciudad de México, que actuarán como clínicas de medicina familiar, la clínica de nuestro estudio es una de estas unidades pilotos.

Se contemplo que este programa iniciara los primeros días del año de 1997, y para el efecto se estableció una restauración de todos los servicios y el establecimiento de nuevas actividades como:

- a) Proceso de credencialización. En el mes de mayo de 1996, los 115 empleados adscritos a la unidad acudieron a tomarse la fotografía para la credencial.
- b) Difusión. A partir del mes de febrero de 1997, se procedió a difundir a los derechohabientes el "programa de fortalecimiento de 1er. nivel de atención a la salud", que se implementó en esta unidad a través de dípticos, volantes, perifoneo y mensajes en sala, alcanzándose una cobertura del 100% de la población usuaria.
- c) Zonificación. Se revisaron los límites geográficos de 25 códigos postales adscritos a esta unidad concluyendo con la propuesta de mandar un código postal a la clínica Morelos para tener mayor cercanía y accesibilidad.
- d) Revisión de plantillas. A partir del mes de abril de 1996 se transformaron plazas para adecuarlas a la plantilla teórica autorizada, a la fecha se continúa solicitando las transformaciones a los puestos autorizados faltantes.
- e) Incentivos para el desempeño y desarrollo profesional. Este programa será manejado por las áreas centrales desconociéndose en que etapa se encuentra.
- f) Atención al derechohabiente. El módulo de atención al derechohabiente cuenta con área física y el equipamiento autorizado así como el recurso humano establecido por turno.
- g) Gerontología. Para este servicio se adaptó el área física y cuenta con su módulo y su equipamiento necesario siendo manejado por una enfermera especialista en gerontología, faltando por cubrir el técnico en gerontología y otra enfermera especialista con turno vespertino.

- h) Psicología. A partir de agosto de 1997, se cuenta con un psicólogo en el turno matutino para apoyar las necesidades del paciente de esta unidad, contando con área física acorde a sus necesidades
- i) Dietología. Se cuenta con el área física acondicionada a las necesidades y se carece del recurso humano (Dietista).
- j) Abastecimiento. Se cuenta con el sistema de reaprovisionamiento semanal de medicamentos y material de curación a partir de marzo de 1996 el cual se entrega conforme lo establecido.
- k) Capacitación. A efecto de capacitar al personal en el programa de fortalecimiento del primer nivel de atención a la salud se programaron 15 cursos con una duración total de 132 horas cubriéndose a 115 trabajadores. Para la capacitación en el manejo de computadoras se programaron 22 cursos, los cuales cubrieron un total de 44 horas dirigidas a los 115 trabajadores. Se realizaron cursos dirigidos a diferentes áreas y de acuerdo al módulo automatizado correspondiente se cubrió un total de 145 horas.
- l) Unidad de atención primaria a la salud. Se cuenta con área física para la unidad de atención primaria a la salud así como equipamiento y recursos humanos, careciendole la unidad móvil y chofer para su desplazamiento.

La clínica de primer nivel está compuesta por el personal siguiente:

Personal médico

Turno matutino: 22
Turno vespertino: 14
Comisionados: 3

Personal de enfermería

Turno matutino: 20
Turno vespertino: 15

Personal para-médico

Turno matutino: 13
Turno vespertino: 4

Personal administrativo

Turno matutino: 22
Turno vespertino: 6
Turno nocturno: 1
Comisionados: 2

Personal de mantenimiento

Turno matutino: 1

Turno nocturno: 1

Personal de confianza:

Turno matutino: 11

Turno vespertino: 3

4.2 OBJETIVO

Detectar las principales causas que originan el ausentismo; así como proporcionar las alternativas que ayuden a disminuirlo.

4.3 PROBLEMÁTICA

El trabajo realizado en una Clínica requiere que el personal que labora en ella se encuentre presente, para poder proporcionar la atención necesaria a los pacientes; pero en ocasiones la rapidez del servicio se ve afectada, porque no se cuenta con el personal suficiente para desarrollar el trabajo adecuadamente.

El ausentismo se presenta con mayor frecuencia en el departamento de enfermería, y en ocasiones las inasistencias son justificadas gracias a las relaciones que se tienen dentro del mismo centro de trabajo.

Los más perjudicados en este problema son los pacientes, ya que deben esperar durante largos lapsos para ser atendidos, debido a que el personal existente no se da abasto para realizar el trabajo agilmente, ya que además de que tienen que llevar a cabo las actividades propias de enfermería, se ven en la necesidad de hacer funciones administrativas.

4.4 ANÁLISIS

Al realizar el personal de enfermería, una labor necesaria para el adecuado desarrollo de las actividades de una clínica de 1er nivel; el alto grado de ausentismo origina que los planes y programas se vean afectados.

El ausentismo por parte del departamento de enfermería no es sinónimo de improductividad, debido a que el trabajo es realizado por el personal que acude a laborar.

Lo anterior me llevo a la conclusión de que debía conocer cuáles eran las causas principales por las que se presentaba este problema; para ello fue necesario observar como se presentó el ausentismo durante los últimos meses, con lo cual podría tener una fuente más confiable de información.

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

El resultado de la investigación arrojó los siguientes datos:

El total de ausentismo (en términos de porcentaje), por ambos turnos – matutino y vespertino – era del **21.73%**; lo cual demuestra una cifra preocupante. Dentro de esta cifra se encuentran faltas justificadas e injustificadas.

El turno matutino presentó un ausentismo del **19.55%**, mientras que el turno vespertino del **24.78%**.

Por otro lado, obtuve un índice tomando como base únicamente las faltas no justificadas, dando como resultado un nivel de ausentismo del **7.25%**, que si bien es una cifra menor, esta no deja de ser importante.

(Se consideraron faltas no justificadas las originadas por los siguientes rubros; "Día laborado" e "Incapacidad medica por enfermedad no profesional").

Todas las cifras anteriores se obtuvieron en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Número de faltas}}{\text{Número de empleados} \times \text{N}^\circ \text{ días de trabajo}}$$

Algo más que se pudo observar fue que durante algunos meses específicos el nivel tiende a aumentar; por ejemplo durante el mes de Julio el total de inasistencias fue de 243 (considerando ambos turnos), para el mes de Agosto de 118 y para el mes de Diciembre de 212. (Todas las cifras obtenidas son de 1997)

Que analizándolo, se puede concluir que quizás, esto se deba principalmente a que gran parte del personal de enfermería son madres; y que los periodos vacacionales de las escuelas abarcan precisamente los meses afectados.

Dentro de las causas de mayor índice de ausentismo se encuentran : "Incapacidad médica por enfermedad no profesional", "Comisión Oficial con o sin viáticos o que comprenda menos de un día", y "Licencia por sueldo hasta por 30 días según antigüedad".

Después de todo lo anterior se puede ver que el problema está tomando grandes proporciones; ya que el personal; con mayor regularidad falta a su trabajo.

Esto afecta directamente a la imagen de la Institución, así como a su adecuado desarrollo; no porque ofrezcan deficientes servicios, sino porque tienen que modificar programas y planes de trabajo, que afectan el logro de sus objetivos.

El Instituto lleva un registro del control de asistencias y retardos, a través de un formato quincenal, en el cual registran incidencias por inasistencias, puntualidad y retardos.

El formato esta constituido de la siguiente manera:

1. Clave y nombre de adscripción.
2. Número de empleado.
3. Número de control, (los cuatro primeros dígitos identifican la quincena y el año a que corresponde el formato y los restantes son progresivos).
4. Nombre del empleado.
5. Ubicación del pago.
6. Puesto y jornada diaria de labores.
7. Tipo de plaza (base, confianza, honorarios, residentes) asimismo las iniciales T. O. si la plaza tiene Turno Opcional; P. A. si tiene percepción adicional y R. P. si tiene Riesgos Profesionales.
8. Número de plaza
9. La alternativa de si la plaza admite suplencia, imponiendo si o no.
10. Clave de servicio donde labora el trabajador.
11. El inicio y término de las próximas vacaciones programadas, (una vez disfrutadas desaparecerá el mensaje y figurará en su caso, el próximo disfrute de ese año).
12. Horario de labores.
13. Clave de horario.
14. Tipo de horario: es el que indica la forma en que checa el trabajador, si el registro se lleva a cabo de manera regular, este tendrá derecho a estímulos, por el contrario si el registro es irregular no tendrá derecho.
15. Zona de mensajes: este campo se utilizará para enviar diversos mensajes al centro de trabajo cuando los registros estén incompletos tales como: "reportar clave de horario", cuando el trabajador no lo tenga registrado en el sistema; "reportar tipo de horario", cuando carezca de éste siendo vital este dato, pues sin él el sistema no paga estímulos.

A continuación se citarán los pasos para llevar a cabo el registro de asistencias, inasistencias y retardos.

1. El día de inicio de la quincena las tarjetas de asistencia deben estar colocadas en su lugar, a fin de que el personal pueda registrar su asistencia.
2. Si en determinado día el trabajador no faltó y no tuvo retardo por haber registrado la entrada sin retardo o dentro de su tolerancia autorizada por el turno matutino (en el turno opcional no existe tolerancia), anotará un ✓ en el lado izquierdo o en el lado derecho si se trata del segundo turno, esto en el recuadro del día correspondiente del formato.
3. La asistencia: para el personal que no se haya presentado a laborar, se anotará la clave correspondiente al turno opcional y otra clave si está justificada.
4. Ausentarse de las labores sin autorización o justificación; al ausentarse el trabajador en horas de labores durante su jornada, se reportará este hecho con la clave correspondiente.

Las licencias, permisos y vacaciones son registrados a través del número clave correspondiente.

ALTERNATIVAS

Después de llevar a cabo un extenso análisis de cómo se presenta el ausentismo en la clínica; así como de conocer los resultados, que reflejan altos índices de ausentismo y debido a la preocupación que estas cifras representan, es necesario dar una solución a este problema, ya que actualmente el país requiere de que sus instituciones trabajen con el personal requerido para otorgar los servicios necesarios a los derechohabientes, y de esta forma cubrir todos los objetivos para los cuales fueron creadas.

Es por lo anterior que propongo las siguientes alternativas con la finalidad de disminuir el ausentismo y así contar con el personal necesario para otorgar un servicio adecuado

Que se llevan a cabo auditorías internas, sin previo aviso las cuales contemplarán los siguientes puntos:

- a) Revisión de la documentación que respalda el número de inasistencias; a través del formato quincenal utilizado por la institución.
- b) Inspección en el momento de la auditoría, es decir, que el personal registrado en la lista de asistencia se encuentre realmente laborando en las instalaciones de la empresa.
- c) Todo caso que amerite una inasistencia, debe cubrir los parámetros que los reglamentos y lineamientos marquen, evitando así cualquier duda u omisión.

- d) Los expedientes de cada trabajador deberán encontrarse completos y en perfecto orden administrativo.

Las prácticas antes mencionadas; indirectamente ayudarán a identificar al personal que incurre en prácticas desleales que afectan los intereses de la organización; en la auditoria se discernirá quien otorgó los permisos para ausentarse y si estos fueron con apego a la ley.

Otra recomendación que puede ayudar a evitar los altos índices de ausentismo laboral que se presentan en el Instituto, es realizar;

- a) Programas que contemplan cuales son las obligaciones y derechos que cada trabajador tiene.
- b) Hacer del alcance de todos los trabajadores la información que indique cuales son las sanciones que se aplicarán a funcionarios corruptos que otorguen licencias o permisos para ausentarse sin justificación alguna; así como a todas aquellas personas que sin una justificación se ausenten de sus labores e incurran en mentiras y engaños para poder justificar sus faltas.

Para que las recomendaciones antes mencionadas puedan ser llevadas a cabo, es necesario contar con un personal calificado y con un alto sentido de honestidad.

Este grupo de personas se encargaran :

- a) Hacer ejercer la leyes correctamente.
- b) Ser objetivos y neutrales.
- c) Hacer valer derechos y obligaciones.
- d) Sancionar a los trabajadores cuando estos lo ameriten.

Realizar una revisión en los artículos que hacen incapie en todas las licencias y permisos que se otorgan a los trabajadores, para determinar cuales son aplicables y cuales no.

Dentro de lo anterior se encuentran los siguientes artículos: 24.0 Días de descanso; en su fracción 24.6 el cual dice que los trabajadores de base del Instituto tendrá derecho a descansar el día de su cumpleaños u onomástico a elección del propio trabajador.

Esta fracción la eliminaría, debido a que el día del onomástico si bien es importante para el trabajador, para la clínica de primer nivel significaría dar una mala atención a los pacientes.

Artículo 39.0 Licencia por cuidados maternos; en su fracción 39.1 el cual dice que se concederá permiso a las madres trabajadoras de base licencia con goce de sueldo hasta por

ocho días para atender a sus hijos menores de seis años, que requieran cuidados por enfermedad aguda.

En esta fracción sería necesario un diagnóstico médico que evaluara la gravedad de la enfermedad, para así poder determinar si la licencia es necesaria o no. Con ello se evitaría que las trabajadoras pidieran la licencia, aún cuando la enfermedad del menor no lo amerite.

Artículo 54.0 Permisos con goce de sueldo; en su fracción 54.1 el cual menciona que los trabajadores de base podrán obtener permisos con goce de sueldo, de entre uno y hasta tres días al semestre.

En este punto, la modificación sería en otorgar la licencia sin goce de sueldo. Así lo considero; debido a que las condiciones actuales del país no están como para seguir otorgando permisos para faltar, cuando lo que se necesita es contar con el personal para poder realizar adecuadamente las actividades de la clínica y prestar el servicio necesario a los derechohabientes.

Artículo 61.0 Puntualidad y asistencia; en su fracción 61.8 el cual dice que los comprobantes de asistencia a actos cívicos, en ningún caso podrán acumular dos o más días de asueto en una semana.

Considero que la Institución debería de establecer si las asistencias a acto cívicos, deben ser obligatorias o a elección del trabajador; por ejemplo si el 1ro. De mayo se va a desfilar, que las autoridades correspondientes establezcan si lo anterior es una obligación de todos los trabajadores o es a elección de ellos; porque además de contar con un día no laborado por derecho a ley, se les otorgan un día más; lo cual va a afectar directamente al servicio que presta la clínica de primer nivel o de medicina familiar.

CONCLUSIONES

Si ya el factor humano era considerado de vital importancia para las organizaciones, después de este trabajo queda comprobado que aún cuando se tengan todos los recursos para que una organización funcione, si no se cuenta con el factor humano difícilmente se alcanzarán los objetivos; como se ha visto en el contenido del trabajo es necesario identificar y conocer necesidades, comportamientos y conductas de los individuos, ya que eso nos puede ayudar a identificar si el trabajador está satisfecho con su trabajo o no; lo cuál puede generar a la empresa beneficios o problemas.

Es indispensable que las condiciones de trabajo sean lo suficientemente atractivas, con ello se asegurará que el empleado trabaje adecuadamente, y que sus niveles de inasistencias disminuyan.

Cabe mencionar que en ocasiones los culpables de este ausentismo, son las mismas autoridades, al no manejar adecuadamente los sistemas de control de asistencias así como al no sancionar las faltas injustificadas.

Por lo que respecta al caso práctico, este nos da una visión clara de los altos niveles de ausentismo que se presentan dentro de las organizaciones, generando con ello la mala organización que conlleva a la ineficiencia de las mismas.

Otro punto claro son las grandes facilidades que un trabajador encuentra dentro de los lineamientos o reglamentos de las organizaciones, para justificar su inasistencia.

Bibliografía

ARIAS Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México 1987

BROWN B. ,Warren y Hoberg J. Dennis
Teoría de la Organización y la administración
Editorial Noriega limusa
México 1990

CERTO C. , Samuel
Administración Moderna
Editorial Mc Graww-Hill
México 1993

CHIAVENATO, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial Mc Graw-Hill
México 1990

CHRUDEN J., Herbert y Sherman W. Arthur
Administración de Personal
Editorial Continental S.A. de C.V.
México 1991

DESSLER , Gary
Administración de Personal
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
México 1991

GIBSON L., James e Ivanchevich H. John
Organizaciones
Editorial Mc Graw-Hill
México 1994

HODGETTS M., Richard y Altman Steven
Comportamiento en las Organizaciones
Editorial Mc Graw-Hill
México 1994

KAST E., Fremont
Administración en las organizaciones
Editorial Mc Graw-Hill
México 1993

ROBBINS P., Stephen
Comportamiento Organizacional
Editorial Prentice Hall
México 1996

RUE Leslie
Administración Teoría y Aplicaciones
Editorial Alfaomega
México 1994

SCHEIN M., Edgar
Psicología de la Organización
Editorial Prentice Hall Internacional
México 1982

WERTHER B., William y Davis Keith
Administración de Personal y Recursos Humanos
Editorial Mc Graw-Hill
México 1996

WEXLEY N., Kenneth
Conducta Organizacional y Psicología del Personal
Editorial Continental
México 1990

LEY Federal del Trabajo
Secretaría de Trabajo y Previsión Social
México 1994

TRUEBA Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge
Legislación Federal del Trabajo Burocrático
Editorial Porrúa
México 1995

Condiciones Generales de Trabajo
ISSSTE
México 19997

Normatividad para la Administración de Recursos Humanos
ISSSTE
México 1997