

2 ej.  
119

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA  
REDUCIR EL AUSENTISMO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
PEDRO TIRADO FLORES  
IGNACIO TISCAREÑO DAVALOS  
ASESOR: MANUEL CABRERA LOPEZ**

**MEXICO, D. F.**

**1986**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	6
DEFINICION DE AUSENTISMO	9
CAPITULO I	
SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	11
1.1 Administración en general	11
1.2 Valuación de puestos	14
1.3 Administración de recursos humanos	15
1.4 Técnicas de recursos humanos	15
1.5 Definición de sistemas	15
1.6 Diversificación de puestos	16
1.7 Selección de personal	16
1.8 Calificación de méritos	17
1.9 Sistema de ascenso y promoción	20
1.10 Higiene y seguridad industrial	21
1.11 Manual de bienvenida	22
1.12 Diversas entrevistas de personal	22
1.13 Planes de recompensa por asistencia	23
CAPITULO II	
EVALUACION DEL AUSENTISMO	25
2.1 Ausentismo laboral	25
2.2 Principales problemas del ausentismo	32
2.3 Actitud del supervisor ante el ausentismo	32
2.4 La actitud del empleado hacia el ausentismo	34
2.5 La motivación del empleado	35

	Página
<b>CAPITULO III</b>	
<b>CAUSAS DEL AUSENTISMO</b>	39
3.1 Causas comunes de ausentismo	39
3.2 Condiciones de trabajo, herramientas, equipos y maquinaria	42
3.3 La supervisión deficiente y mal entrenada origina el ausentismo	46
3.4 El alcoholismo como factor personal	49
3.5 Factor segundo empleo	52
<b>CAPITULO IV</b>	
4.1 La empresa Herdez, S. A.	53
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CAUSAS IMPUTABLES A LA EMPRESA</b>	55
Factores intrínsecos	55
5.1 Políticas y procedimientos sobre información de ausentismo	58
5.2 Cómo manejan las empresas las ausencias justificadas	62
5.4 Políticas y procedimientos para controlar tardanzas	69
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>CAUSAS IMPUTABLES AL TRABAJADOR</b>	72
Factores extrínsecos	72
6.1 Actitud específica relacionada con el ausentismo	74
6.2 Actitud específica acerca de las comunicaciones	76
6.3 Actitud acerca de políticas de personal	78
6.4 Reglas Ley Federal del Trabajo	81
6.5 Manual de bienvenida	88
<b>CONCLUSIONES</b>	92
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	96

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

Cuando iniciaron las comunidades primitivas tenfan que desarrollar varias funciones cada uno de sus miembros, para poder satisfacer sus necesidades, sin embargo, habfa una persona que tenfa que impartir responsabilidades a cada uno de ellos, por ejemplo: varias personas cazaban animales para poder satisfacer sus necesidades, otros recolectaban frutas, etc.

Después empezó a operar el comercio entre las tribus y surgió el trueque con los productos que cultivaban o con la artesanfa que producían. Sin embargo, se fue extendiendo el comercio con las demás tribus y surgieron los organismos pequeños y dio origen al primer dueño y sus familiares, daban su primera administración del propio organismo, ellos mismos planeaban, organizaban, dirigían y controlaban al dueño del organismo se le dio el nombre de administrador único.

Basándonos en estos acontecimientos da pauta al acentismo laboral que surge en las empresas por causas no programadas de sus trabajadores y trae como consecuencia la ba-

ja productividad y merma la economía nacional.

Sin embargo, se debe tener cierta confianza con el supervisor o jefe inmediato, para poder expresar las inquietudes o problemas de todo trabajador, para explicar el por qué de su actitud en el centro de trabajo o problemas que sean ajenos a la misma; el supervisor juega un papel importante dentro de la organización, si su tramo de control es muy extenso (más de 20 subordinados) no podrá controlarlo, para lo cual es necesario que el tramo de control sea pequeño (menos de 20 subordinados); esto nos dará una mejor interpretación y comprensión del trabajador para poder tener una comunicación eficiente.

Por otro lado, se puede motivar a los empleados en el sentido de poder aconsejarlos de la actitud que están tomando, para que puedan tomar otro sentido de la misma y poder beneficiarse tanto ellos como la misma empresa en que están trabajando.

El supervisor es personal administrativo, el cual tiene facultades para poder controlar a los subordinados a su cargo, estas facultades le permiten poder realizar algún tipo de cambio, si nota que un trabajador no realiza su tra-

bajo de una manera eficiente, puede hacer las modificaciones correspondientes.

Si un supervisor crea una tensión con sus subordinados, surgirá una rivalidad entre ambos y como consecuencia creará conflictos en la organización.

El conocer a fondo la actitud del empleado es comple  
jo, sin embargo, se le puede dar confianza para poder ayudar  
lo a tomar otras medidas para que tenga beneficio tanto él  
como el organismo.

La motivación del empleado juega un papel importante dentro de la organización porque ésta depende el buen desempeño del personal; surgen varias características o medidas que se deben contemplar: tener equipo solvente para poder de  
sarrollar el trabajo, una instalación aceptable, que el trabajador se sienta agusto y podrá ejecutar sus conocimientos y habilidades para el buen desarrollo de la empresa, que el empleado se le vea como persona y no como una máquina, su trabajo se le debe presentar como un reto, ya que al reali-  
zarlo se sentirá agusto consigo mismo y así colaborará en las metas y objetivos de la empresa.

El hombre siempre ha trabajado para satisfacer sus ne

cesidades cotidianas se ha esforzado para que su trabajo sea más sencillo y más eficaz, mejorando para ello su relación con el medio ambiente y perfeccionando instrumentos que faciliten su labor, las mejoras que se realicen a las condiciones de trabajo, son para que se sienta agusto en su trabajo y sea su estancia más agradable dentro del organismo.

Cuando la supervisión es deficiente origina que el empleado no le tome la responsabilidad requerida, no se está cumpliendo con las políticas y normas de la organización establecidas por la administración de la institución, por otro lado, los subordinados se dan cuenta de la mala supervisión y no le dan la seriedad posible en sus labores y esto implica que el supervisor tome una actitud rígida hacia los subordinados, tomando cierta medida en contra de ellos, como puede ser: castigándolos en caso de llegar tarde a sus labores, que desarrollen mal su trabajo y la medida que el supervisor puede tomar levantándoles reportes con el jefe inmediato del supervisor.

El factor segundo empleo por motivos económicos el trabajador tiende a laborar en un segundo trabajo lo cual repercutirá en una inasistencia por cansancio originado por el exceso de trabajo.



Los factores internos son: las normas, políticas que deben acatar todos los trabajadores de la organización que en este caso es Herdez, S. A., para poder lograr los objetivos de la misma, los cuales son vitales para poder estar dentro de ella, ya que si son ignorados pueden ser sancionados según la gravedad de que se trate.

Los factores externos es toda aquella información proporcionada por el exterior; sin embargo, es importante la conducta o comportamiento del personal dentro de la compañía; por otra parte, todos los trabajadores deben conocer los derechos y obligaciones para poder ejecutar su función. También deben sujetarse a las políticas y procedimientos que están establecidos en el contrato colectivo de trabajo (sindicato y la Ley Federal del Trabajo).

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

La actitud de las personas dependerá fundamentalmente de la motivación y conocimiento de los fines que la empresa persigue; asimismo cómo estar acorde con los satisfactores a través del desempeño de sus actividades.

La empresa tiene como política el motivar a sus trabajadores a través de cursos, aprendizaje manual, premios, incentivos (económicos), lo cual contribuye al buen desempeño de sus funciones.

La satisfacción en el trabajo en un nivel global variará de acuerdo con los factores siguientes: sexo, edad, profesión y experiencia. Por ejemplo, los empleados para quienes el trabajo no representa un reto suficiente o que dedican actividades demasiado exigentes, tienden a sentirse descontentos.

Una de las apreciaciones que más nos marca el ausentismo es la inconformidad, el descontento, las malas relaciones entre la gente que labora en la organización, la falta de

espíritu de equipo, la deficiente comunicación entre los subordinados.

Las principales causas que influyen en el ausentismo son debido a ciertos factores, siendo algunos de estos los siguientes: la mala selección de personal y método de asignación en el trabajo, fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización que impiden un empleo inestable, etc.; como puede observarse son estos factores que pueden causar insatisfacción y por tanto, actitudes negativas en los trabajadores.

- a) De la colectividad. Distancia del trabajo, transporte deficiente, etc.
- b) Personales. Enfermedades y accidentes de trabajo o en tránsito, incapacidades temporales o permanentes.

Existen diferentes autores que modifican estas causas de ausentismo o aumentan otras, pero los resultados obtenidos por diversos estudios sobre ausentismo demuestran que no existen causas, motivos o factores específicos que provoquen este fenómeno. El ausentismo puede indicar actitudes negati-

vas aunque no necesariamente sea así.

El ausentismo no es un fenómeno que se presenta aisladamente, sino acompañado de manifestaciones de insatisfacción tales como indisciplina, agresividad, disminución de ritmo de trabajo y de calidad del mismo, ocasionando como consecuencia final, el abandono de la empresa.

## A U S E N T I S M O

### DEFINICION

"Ausentismo es la falta no programada de un trabajador en su puesto".

Normalmente, las empresas aunque estiman que los trabajadores van a faltar a sus labores, no tienen la certeza de los días que se ausentarán; nos dice que los trabajadores sabiendo que deben presentarse en su trabajo no lo hacen por diferentes circunstancias.

### CONCEPTO ACTUAL DE AUSENTISMO

Estamos viviendo en una época en que las empresas deben presentar un desarrollo completo haciendo a un lado el enfoque unilateral que se presenta, que permite la comunicación óptima de los factores productivos, que es el objetivo fundamental de la economía industrial y cumplir con la actividad social que como empresas les corresponde y sin la cual no se jus

tifica su existencia ni asegura su supervivencia en condiciones de competencia.

Las investigaciones realizadas en los últimos cinco años alrededor del problema del ausentismo en la industria, ha permitido apreciar con claridad que se trata de una expresión común de las más diversas formas de desadaptación del trabajador con los menos diversos componentes de su ambiente laboral y extralaboral. El ausentismo equivalente, es siempre, a una pérdida en mayor o menor proporción del estado de equilibrio y bienestar necesarios para la realización de la actividad productora del hombre.

## CAPITULO I

SISTEMA DE ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS

Partimos del punto de vista que es el ausentismo laboral de las empresas privadas en México, tomamos una en especial para elaborar nuestro trabajo: la Compañía Herdez, S. A.

## 1.1 ADMINISTRACION EN GENERAL

## DEFINICION

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

En otras palabras, el esfuerzo humano es esencial para el buen funcionamiento del organismo o empresa, siempre y cuando dicho personal esté completamente coordinado, en caso contrario no tendrá un desempeño eficiente en la organización.

En la práctica la administración se efectúa a través del proceso administrativo que consiste en: planear, organizar, dirigir y controlar.

Uno de los puntos importantes de toda organización es la administración de los recursos humanos, aprovechar a lo máximo al trabajador sin afectar a sus intereses o su persona.

#### DEFINICION

La administración de los recursos humanos en el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

El aprovechamiento e incremento de los recursos humanos es benéfico para el individuo, la organización y la sociedad.

El poseedor de un atributo puede obtener mayores ingresos, que se traducirían en mejor nivel de vida, si aprovecha e incrementa ese recurso, además logrará mayores satis-



facciones personales que puedan traducirse en una mejor salud mental.

La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente en tiempos más cortos con métodos más económicos, etc. Por lo tanto, el país se beneficia por diversas razones:

- a) Sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica.
- b) Gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayor ingreso, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo.
- c) Al ganar más, van a pagar mayores impuestos, lo cual permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, educación, servicios de salud y asistencia.
- d) Los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes.

- e) Los mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en mercados internacionales, etc.

## 1.2 VALUACION DE PUESTOS

Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

La importancia real en la valuación, y establecer la situación de cada puesto, superior o inferior de los demás.

Es importante la jerarquización apropiada de los puestos, nos damos cuenta de varias cosas, por ejemplo:

Cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar y cuando esto ocurre varias veces en una empresa se genera una serie de pequeños desajustes y conflictos que producen un entorpecimiento en las funciones de la negociación, lesionando su acción productiva.

### 1.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la misma en general.

### 1.4 TECNICAS DE RECURSOS HUMANOS

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al departamento de personal, así como un gran número de técnicas que normalmente se aplican a la actividad específica.

Para establecer sus planes, el administrador necesita de diversos medios técnicos que le proporcionen de la manera más completa y detallada posible los datos que le ayuden a tomar decisiones sobre los planes, provocando un resultado favorable a futuro; estas técnicas se verán detalladamente en los siguientes puntos.

### 1.5 DEFINICION DE SISTEMAS

Es un conjunto de diversos elementos, mismos que se

encuentran interrelacionados entre sí, el punto clave de un sistema son las relaciones entre los diversos elementos del mismo.

#### 1.6 DIVERSIFICACION DE PUESTOS

La técnica de diversificación de puestos en muchas ocasiones en un mismo puesto de trabajo trae como consecuencia que el trabajador aprende a asimilar su labor hasta que la mecaniza de tal forma que la aportación intelectual es mínima, por esto es necesaria la técnica de diversificación de puestos, que permite movilizar al personal hacia labores dentro del mismo nivel, pero con distintas actividades con esto no se produce el aburrimiento y la rutina.

#### 1.7 SELECCION DE PERSONAL

Es una técnica de departamento de personal, la cual nos va a permitir acercarnos al personal que más nos conveniga, esta selección de personal tiene las siguientes bases:

- a) Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal, edad, características físicas, medio social, de los candidatos que son se-

leccionados.

- b) Contar con un medio de reclutamiento adecuado como lo es la empresa, sindicato, familiares de la empresa, la escuela, las oficinas de reclutamiento, la puerta de la calle, etc.

### 1.8 CALIFICACION DE MERITOS

La calificación de méritos es como un avalúo del capital humano, no siempre se aprovecha debidamente; por su propia naturaleza es difícil de valorar, pues fácilmente pasa desapercibida para el empresario y aún para su cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica adecuada permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos (dicha calificación debe realizarse fundamentalmente en los periodos de prueba), y qué trabajadores pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

### ORIENTACION PARA EL SUPERVISOR

El supervisor que califica empíricamente a sus sub-

ordinados tienen sólo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio adecuado respecto de cada uno de ellos.

Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, está expuesto a que aún inconscientemente se desarrolle en él simpatía para con unos y animadversión para con otros, lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos.

La calificación técnica de méritos reduce estos peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus supervisados, le ayuda además a dar su opinión en los casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc., en los que casi siempre se pide su parecer, lo ayuda además a juzgar analíticamente a su personal, con lo que tiene que mejorar su labor de supervisión.

#### ORIENTACION DEL TRABAJADOR

Muchos autores juzgan que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en que permite dar a conocer periódicamente a los trabajadores, si su trabajo es de

ficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia.

El trabajador puede entonces corregirse, perfeccionarse, evitar sanciones y quizá despidos.

Estimula además su esfuerzo, ya que se ve recompensado al menos con que se le tome en cuenta algunas ocasiones, el trabajador por deficiencias en sus labores no podrá alegar desconocimiento de su situación de la empresa, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento en la misma.

#### SISTEMA DE ESCALAS

1. CONTINUAS. Son aquellas que no tienen divisiones, de tal manera que el paso de un grado al siguiente se hace de un modo insensible.
2. DISCONTINUAS. Las escalas discontinuas están dotadas de divisiones verticales con el objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de la característica. En consecuencia, el paso de un grado al siguiente se hace de una manera brusca, suele escribirse abajo de cada grado la definición correspondiente. Estas escalas representan mayores ventajas porque son más fáciles de usar y claras tanto para quienes califican como para los trabajadores calificados, por ello son actualmente las que se encuentran en uso.

3. SISTEMAS DE LISTA CHECABLES. Tiene por objeto evitar hasta donde es posible el problema de lenidad o mala fe en la calificación.

La calificación necesariamente debe hacerse en forma principal por el supervisor inmediato, que es el único que conoce en detalle cómo se realizó el trabajo.

Sin embargo, este supervisor está sujeto a cometer injusticias, aún conscientemente, porque con facilidad toma buena o mala opinión, etc.

#### 1.9 SISTEMA DE ASCENSO Y PROMOCION

La promoción, aunque aparentemente se lleva a cabo por la voluntad del empresario o patrón de la institución fundada en un elemento meramente subjetivo, la confianza no debe quedar sujeta al favoritismo o a la mala voluntad, debe fundarse en elementos objetivos tales como la calificación de méritos o la apreciación de resultados.

Los sistemas para el ascenso son fundamentalmente dos, de los cuales pueden ser combinados de diversos modos: por antigüedad y por capacidad.



### 1.10 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Higiene industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a conocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos y físicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o alterar la sa lud.

La previsión de accidentes, representa una medida de seguridad importante desde un punto de vista humano, económi co y social, es un medio preventivo para prevenir enfermedades. El departamento de personal provee en una forma o en otra el asesoramiento y los servicios de un médico con conocimientos especializados en la materia.

Este departamento tiene como función:

1. Realizar exámenes de ingreso, físicos, psicológi cos y de capacitación.
2. Realiza exámenes periódicos al personal, que tiene como función ver la salud de los trabajado res, dentro y fuera del área de trabajo en un tiempo determinado y prevenir enfermedades.
3. Registros sobre el estado de salud de cada trabau

jador.

4. Educación a los empleados para brindar primeros auxilios, independientemente de las funciones anteriores que suelen ser los primordiales del médico industrial, puede intervenir en la revisión de los casos de ausencias concedidas por el seguro social.

#### 1.11 MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida tiene como principal función dar un panorama general al personal que va a ingresar a una institución, y de hacerlo participe de lo que en ella ocurre, hacerlo sentir parte de la compañía y que a su vez sea capaz de valorar lo que tiene ya en sus manos.

#### 1.12 DIVERSAS ENTREVISTAS DE PERSONAL

Para que las entrevistas produzcan un resultado agradable sobre la moral del personal, se deben tomar varios aspectos:

1. Se debe hacer sentir al empleado que se le toma en cuenta individualmente y no como una rutina.

2. Se debe hacer notar al empleado sus errores y aciertos, con respecto al puesto o salario.
3. Debemos hacer sentir nuestro reconocimiento por sus éxitos, logros y cooperación a la empresa.

#### 1.13 PLANES DE RECOMPENSA POR ASISTENCIA

Estos planes para reducir el ausentismo y mejorar la asistencia se han considerado como enfoque positivo para que los trabajadores estén en su puesto de trabajo en el momento y hora establecida.

La recompensa por asistencia realiza el reconocimiento e incentivo, por la buena asistencia por parte del empleado. Como parte de un programa global de control de ausentismo, creemos que las recompensas por asistencia proporcionan reconocimiento y aprecio.

Mucho puede contribuir a comunicar la necesidad de asistencia regular y puntual, este programa de recompensa por asistencia es sólo una solución a corto plazo del problema del ausentismo tiene un fundamento real.

No pueden verse estos programas de recompensa por asistencia como una solución definitiva de las verdaderas causas de ausentismo en una organización. Servirán como recordatorios y medios para dar reconocimiento a aquellos empleados que se presentan a trabajar como les corresponde. Se ha comprobado que los planes de bonificación y recompensas por asistencia tienden a verse que los empleados que siempre han demostrado una asistencia regular son los que reciben los bonos de recompensa.

## CAPITULO II

### EVALUACION DEL AUSENTISMO

Como se refiere en el capítulo anterior, vimos las diferentes técnicas de recursos humanos, que deben ser contempladas por la administración de la organización para poder transmitir a los trabajadores de la empresa para poder realizar los objetivos perseguidos por los propios trabajadores.

#### 2.1 AUSENTISMO LABORAL

Es la ausencia del personal en el centro de trabajo, para realizar su función específica dentro de ella, es la no autorización por parte de su jefe inmediato, sin embargo, to da persona que presta sus servicios tiene que acatar las políticas de la empresa, todo trabajador tiene derechos y obligaciones como veremos más adelante.

En el ausentismo laboral de la compañía Herdez se contemplaron nueve puntos importantes que se desglosan de la siguiente manera:

- a) Los empleados se ausentarán menos si pueden discutir libremente sus problemas de trabajo con el supervisor inmediato. Esto se refiere al ambiente mental que facilita la discusión fácil y libre de los problemas de trabajo. Sin embargo, esto exige un supervisor bien entrenado y para tal tipo de ambiente en un departamento, por ejemplo, debe entrenarse a los supervisores a comprender las diferencias individuales a escuchar, asesorar y comunicar en forma regular con individuos o grupos.
- b) Los empleados con bajas tasas de ausencias sienten que el supervisor inmediato tiene o busca el tiempo para discutir problemas personales.

Existen algunas desventajas al respecto, por ejemplo, en algunas empresas los supervisores pueden tener bajo su control inmediato hasta 50 personas.

Este elemento presenta un posible problema si el supervisor carece de tiempo para hablar con un gran número de empleados sobre problemas personales. Es lógico que el departamento de personal pueda jugar un papel importante en este asunto,

pero no es raro que los directores y los funcionarios de personal se encuentren dedicados casi exclusivamente a entrevistar y seleccionar trabajadores y a su trabajo propiamente dicho.

Se recomendaría que un supervisor tuviera bajo su control poco personal, no más de 25 personas, para poder tener una comunicación adecuada con sus subordinados.

- c) Los empleados con poca ausencia muestran sentimientos de solidaridad.

Los empleados desean sentir que forman parte de un grupo importante al cual pueden ayudar a lograr metas. Es de igual importancia que los integrantes del grupo comprendan que la meta del grupo es también la suya.

Por ejemplo, en la industria manufacturera se observan problemas en cuanto a solidaridad del grupo, debido a la naturaleza de las tareas, como en el caso de un trabajador clasificado como tápicero trabajando bajo un plan de incentivo por piezas.

- d) Los empleados con bajo ausentismo tienen actitu-

des de confianza y espíritu de equipo.

La actitud positiva de los empleados hacia sus compañeros "teniendo más espíritu de equipo" es aproximadamente 20% mayor entre los trabajadores con ausentismo bajo que entre los que se ausentan con mayor frecuencia.

- e) Los empleados de bajo ausentismo están más satisfechos con sus oportunidades de promoción y ascenso.

Las entrevistas efectuadas en la empresa Herdez, muchos empleados mediante encuestas de actitudes, muestran que si un empleado puede ver una oportunidad para mejorar su nivel de clasificación (resultando en un mejor trabajo o una mejor categoría de sueldo) tendrá una mejor actitud hacia la asistencia y la puntualidad, respectivamente. Aquellos que se sienten bloqueados debido a carencia de destreza o suficiente antigüedad, reflejan a menudo actitudes pobres respecto a una asistencia regular al trabajo.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores de sean saber que pueden ascender en la empresa.



Desafortunadamente, muchas empresas no comunican a su personal una idea clara de cómo se efectúan las promociones, ni cuáles son las cualidades necesarias para ello, o cómo está estructurado el programa de administración de salarios. Muchos empleados no saben dónde puede llegar en términos de mejoramiento, o aumento salarial dentro de su respectiva clasificación de cargo.

- f) Reconocer el mérito de los empleados ayuda a mejorar la asistencia.

Por ejemplo: una persona desea sentirse importante y necesaria, el reconocimiento de la personalidad y carácter individual en el trabajo, es una necesidad básica para todos. Los empleados desean saber si el supervisor inmediato aprecia su presencia y sus esfuerzos. Este factor de reconocimiento hacia los empleados es un elemento clave en la prevención y tratamiento del ausentismo laboral en el comercio y la industria actual. Los empleados que reciben este tipo de reconocimiento de los supervisores inmediatos y de la organización hacen lo mejor que pueden para asistir a su trabajo, pues no quieren perder la

estimación de la empresa ni la suya propia.

- g) Los empleados con poca ausencia están satisfechos con su ingreso.

Si bien el dinero no está incluido entre los motivos primarios de los trabajadores, no los inclina a hacer un mejor trabajo, si debe considerársele un factor de mantenimiento de satisfacción en el mismo, la satisfacción impide que hagan mal sus labores, contribuyendo a un buen nivel de asistencia. En este estudio en particular, observamos que aquellos empleados con poca ausencia están satisfechos con su salario. Esta satisfacción la determina no sólo la cantidad que gana, sino también su necesidad de compensación financiera. Sin embargo, otros estudios han indicado que empleados aparentemente satisfechos con su paga también reflejan baja asistencia.

En la empresa descubrimos que los empleados expresaron insatisfacción con su sueldo, se ausentan raramente.

Creemos que las actitudes positivas hacia la pa-

ga, como contribución a una asistencia buena, constituyen un factor de mantenimiento que junto con prestaciones y condiciones de trabajo satisfactorias, disminuyen el deseo de ausentarse del trabajo.

- h) Se ha encontrado que los empleados con mejor historial de asistencia utilizan mejor sus destrezas que aquellos con alta tasa de ausentismo.

La propia satisfacción en el trabajo está directamente relacionada con la necesidad de logros. Estos logros sólo se patentizan cuando uno ve los resultados de sus destrezas y esfuerzos aplicados a una tarea dada.

El psicólogo Bernard Bass especifica lo siguiente: "La insatisfacción con el trabajo está relacionada con el ausentismo particularmente en los trabajadores de baja calificación, pero no entre las mujeres ni entre los empleados mensuales de gran destreza. Quizás los empleados de alto nivel tienen más libertad para usar otras formas de escape a la insatisfacción, tales como pausas más largas para el café o el almuerzo".

- i) Los empleados con mejor historial de asistencia tienden a disfrutar más de su trabajo.

Creemos que este factor es muy importante para mejorar y disminuir la tasa de ausentismo. La clave está en una mejor selección y colocación de trabajadores.

## 2.2 PRINCIPALES PROBLEMAS DE AUSENTISMO

Algunas características principales de ausentismo son las siguientes:

Enfermedad fingida o imaginada como la razón de ausentismo. Las empresas con más empleados en nómina reflejan la sospecha de que los trabajadores imaginen o fingen enfermedad para no ir a trabajar.

## 2.3 ACTITUD DEL SUPERVISOR ANTE EL AUSENTISMO

Aunque no lo admiten abiertamente, la mayoría de los gerentes y supervisores dan por hecho indiscutible que el problema de las relaciones de trabajo es poco menos que insoluble. Suele observarse a este respecto un dogmatismo radical.

No creen que ellos son los responsables de la situación de tensión o conflicto con el personal, atribuyéndola a la especial manera de ser del empleado o del obrero, a su falta de espíritu de trabajo, de ambición, de iniciativa y sentido de responsabilidad.

Toda coincidencia unánime, en contenido y forma, de críticas de gerentes y supervisores contra el propio personal debe considerarse sumamente revelador de la clase o índole de la gerencia y supervisión que se enfrenta.

Un análisis de los hechos, a la luz de la psicología del resentimiento, da la solución. Viviendo a la propia frustración al haber fracasado en el intento de dirigir al personal, los gerentes y supervisores encuentran muy cómodo exculparse incriminando a los obreros y empleados, atribuyéndoles a ellos su propio fracaso como dirigentes. Para que los hechos no refuten su amañado acierto, adoctrinan desde muy temprano a nuevos gerentes y supervisores en la teoría de que todo fracaso presente, pasado o futuro se debe fundamentalmente a la manera de ser del trabajador con quien tiene que tratar. Teniendo en cuenta la inseguridad de quien comienza a trabajar en una empresa con nuevas costumbres, gentes y lenguajes, no es raro que los supervisores que se inician simpaticen abierta o secretamente con este modo de

ver las cosas, que vienen a excusar de antemano cualquier error en que puedan incurrir, resultados de una gerencia y de una supervisión mediocre que, sintiéndose derrotadas de antemano, inventan excusas para disimular su fracaso.

Un operario que ha cometido una falta al operar su máquina, reacciona normalmente molestandose consigo mismo y experimentando un sentimiento de fastidio e inseguridad. La baja calidad de trabajo que hace y la pérdida de tiempo, lo perjudica directamente. Si en este momento crítico el supervisor se dirige a él con gestos autoritarios y palabras prepotentes, el operario encontrará en ellas una oportunidad de autojustificación que le permita trocar el autorreproche por una reacción de rechazo al supervisor que le grita y recrimina.

#### 2.4 LA ACTITUD DEL EMPLEADO HACIA EL AUSENTISMO

El enfoque más eficaz para mejorar la asistencia y controlar ausentismo se inicia con la actitud del empleado. No es algo sencillo. Nos tienen que preocupar las condiciones de trabajo, que influyen sobre su satisfacción total por éste. Esta es el área más difícil; se ha descubierto que la actitud de un empleado hacia su asistencia indica el comportamiento de su trabajo. El ausentismo es causa cuando las ne

cesidades básicas, deseos, quejas y reclamos no reciben la atención apropiada de la gerencia.

## 2.5 LA MOTIVACION DEL EMPLEADO

Motivación son todos aquellos factores que provocan, mantienen y dirigen la conducta de un individuo hacia un objetivo.

Es importante saber motivar al personal y cómo estimular el deseo de trabajar, para ello es necesario:

1. Que las condiciones para el trabajo sean adecuadas, que haya suficiente luz; que no existan condiciones que hagan la tarea excesivamente fatigante.
2. Que los métodos de trabajo sean mejorados de manera continua. Aparte de la mayor eficiencia y comodidad que esto permite, a fin que los trabajadores y empleados sepan que la dirección actúa inteligentemente.
3. Que cada quien participe en su trabajo como un creador y colaborador inteligente no como un ejecutor mecánico. El trabajador deberá ser ayudado

dado por los jefes a comprender el significado de su trabajo. Debe comprender su importancia y relaciones en su función de los otros trabajos de la sección, el papel que corresponde a la sección dentro de la respectiva rama de la industria y de la economía nacional. Empleados y obreros deberán recibir la información que sea requerida para que se alcancen conocimientos cada vez más profundos en el área respectiva.

4. Iniciar a cada quien correctamente en su trabajo. Todos vemos la angustia y desconfianza que origina el día de trabajo. En la mayoría de los casos fuimos lanzados a un ambiente totalmente desconocido, sin la ayuda de alguien que nos mostrara el camino y orientara.
5. Dar a cada quien trabajos esenciales, necesarios e interesantes, procurando evitar ocupaciones en tareas superfluas despectivas o meramente mecánicas.
6. Que cada trabajo en sí mismo sea lo suficientemente complejo y difícil como para constituir un reto a la capacidad intelectual de cada quien, exigiéndole cada vez mayores esfuerzos. Sólo de



esta manera se aparta el tedio y la rutina de las experiencias que vive el trabajador.

a) FOMENTO AL ESPIRITU.

Si bien es cierto que las grandes obras del arte y de la ciencia son obras de individualidades, hay determinadas tareas que, para ser realizadas con éxito, requieren del esfuerzo común de grupos humanos.

Es menester que exista espíritu de equipo para que tengan éxito los esfuerzos y trabajos que se realizan en conjunto.

Se requieren objetivos comunes y organización; esta última coordina los esfuerzos individuales dentro de predefinidas directivas, métodos y ritmo.

Todo miembro obrero, técnico o gerente, debe tener ideas precisas de los objetivos comunes de la empresa. Cumplir con su responsabilidad individual, debe estar persuadido de que su aporte en el trabajo es parte significativa de un esfuerzo común coordinado. Métodos y procedimientos deben ser comprendidos por todos, no sólo en la parte que individualmente les corresponda, sino en todas las que atribuyen

al éxito común.

Es indispensable para ello que los directivos y ejecutivos de la empresa cumplan con ayudar a fomentar en las mentes y en los corazones de todo el personal, la imagen de la obra común y la adhesión a ella.

### CAPITULO III

De acuerdo con el capítulo anterior donde especificamos la evaluación del ausentismo donde pretendemos realizar un sistema de administración de recursos humanos para reducir el ausentismo, tomamos una empresa en particular, Herdez, S. A., en donde se nos dio información y documentación para realizar nuestro trabajo. En este capítulo vamos a tratar las diversas causas del ausentismo y que son las siguientes:

#### 3.1 CAUSAS COMUNES DE AUSENTISMO

Las principales causas del ausentismo son de acuerdo a la relación siguiente en mayor prioridad:

1. Enfermedad efectivamente comprobada: se refiere a que el trabajador efectivamente está enfermo y se puede confirmar con las recetas del médico, o la incapacidad en su defecto.
2. Enfermedad no comprobada: carece de justificación médica.

3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retrasos involuntarios.
5. Faltas voluntarias por diversos motivos.

Por otro lado, se pueden citar otras causas:

1. Fallecimiento del empleado.
2. Por concepto de jubilación.
3. Desvinculación de la empresa.
4. Abandono voluntario del empleo.
5. Licencias por diversos motivos.

Estas son las principales causas que pueden ocasionar el ausentismo del trabajador tanto público como privado, aunque se da con mayor frecuencia en el sector público por carecer de mayor control en el personal, en el sector privado el trabajador está más restringido (controlado) hay más vigilancia.

Por otro lado tenemos otros puntos de vista de acuerdo a estas causas:

Muchas personas consideran que el trabajo es una maldicción impuesta por la humanidad y no como una oportunidad para crecer y alcanzar su satisfacción personal en su totalidad.

Las diferencias individuales significan que la gerencia tendrá que lograr la motivación a los empleados tratándolos en una forma distinta, ya que si no fuera por las diferencias individuales se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, por lo cual se necesitaría un mínimo de criterio y a su vez exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística. Debido a esto la organización debe adoptar la responsabilidad y tomar decisiones.

En otras palabras, el ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador en la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en los que los empleados de una organización no están en el trabajo.

Las causas y efectos del ausentismo son complejos, faltando aún estudios más completos, por ejemplo en el Brasil, acerca del análisis de sus valores reales, identificación de sus tipos, calidad, magnitud y repercusión en la productividad.

Muchos administradores se asustan cuando relacionan porcentualmente el total de horas de ausentismo con el número

ro correspondiente de hombres-horas trabajadas, principalmente porque el ausentismo se refiere a ausencias en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización.

Otro aspecto que consideramos importante y que debemos considerar es que no siempre las causas del ausentismo están en el propio empleado sino en la propia organización, podemos citar unos ejemplos: la supervisión deficiente, el empobrecimiento de las tareas, falta de motivación y estímulo, condiciones desagradables de trabajo, la precaria integración del empleado a la misma organización y en los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

### 3.2 CONDICIONES DE TRABAJO, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MAQUINARIA

Las malas condiciones de trabajo es una causa común de ausentismo excesivo y ha sido ampliamente estudiado en una empresa de los Estados Unidos y arroja los datos siguientes:

La actitud del empleado hacia las condiciones de tra

bajo (calor, iluminación, ventilación, etc.), está relacionada con su historial de asistencia de trabajo.

Los empleados que califican las condiciones de trabajo como muy buenas, y buenas, son los mismos que muestran un bajo historial de ausentismo.

Otro factor importante es la posible relación entre la calidad de herramientas, maquinaria y equipo y la actitud del trabajador hacia su asistencia al trabajo. Se sabe desde hace tiempo, que la moral del empleado sufre cuando su máquina, su equipo o su herramienta no son los apropiados para realizar su trabajo o si carece de lo que necesita para hacerlo.

Otro ejemplo: en una compañía de los Estados Unidos arrojó los siguientes porcentajes: el ausentismo en las máquinas mal cuidadas era el 25% en comparación con un 3% para las que tenían buen mantenimiento. En cuanto a su estudio respecto a la tardanza en los dos mismos grupos, se encontró una tasa de 16% para máquinas en mal estado y sólo 1% en las otras. También se encontró más satisfacción de trabajo, menos renunciadas, reclamos y discusiones entre operarios de máquinas bien mantenidas.

Por otro lado tenemos que el hombre siempre ha trabajado para satisfacer sus necesidades cotidianas, se ha esforzado porque su trabajo sea más fácil y más eficaz, mejorando para ello su relación con el ambiente y perfeccionando instrumentos que faciliten su labor.

Las mejoras que en el ambiente de trabajo se han introducido son, entre otras cosas, la calefacción, el aire acondicionado, la luz indirecta y las paredes que disminuyen ruidos, se han construido herramientas mejores para emplear la energía del hombre.

El hombre ha encontrado el modo de controlar la producción de energía muscular para ajustarse a su capacidad de trabajo. Cuando al hombre se le obliga a trabajar como máquina, él considera que se le está usando ineficazmente y en forma estúpida el hombre no puede tolerar tal comparación, la resiste y se rebela contra ella, a la larga nada es más ineficaz y contraproducente que la construcción de sistemas hombre-máquina que hacen que sus componentes humanos se rebelen contra el sistema.

Las condiciones de trabajo adecuadas, como son: buena ventilación, iluminación, poco ruido y espacios amplios,



hacen que el trabajador se sienta bien en su centro de trabajo y desarrolle mejor el mismo.

El ruido es molesto para la comunicación, mientras más fuerte sea más alto tendremos que hablar para que nos escuchan. La audición e integridad de la comunicación declina al subir el nivel de ruido, los diseñadores de sistemas deberán prever la suficiente ampliación de comunicación oral mediante audifonos o altavoces para asegurarse de que se entenderá con facilidad lo que se diga.

El ruido es una fuente de tensión psicológica. Con ruido, al igual que con otros tipos de tensión, podemos trabajar menos de lo que trabajamos normalmente porque a la larga nos fatigamos más y cometemos más errores y producimos menos.

\* La ventilación es importante para que el hombre pueda seguir trabajando, le es preciso disipar el calor producido por la actividad física.

El mecanismo principal para disiparlo es la evaporación del sudor de la piel.

La ventilación facilita este mecanismo, por consiguiente, los cambios de la ventilación producen cambios en la productividad, en el índice de accidentes y en la moral. En una situación dada la mejor ventilación la determina la interacción de temperatura, humedad y movimiento de aire, el monto del esfuerzo físico requerido y las actividades del trabajador en general a temperaturas a 21°C. La mayoría de los trabajadores se sienten cómodos, sufren el menor número de accidentes y son más productivos.

### 3.3 SUPERVISION DEFICIENTE Y MAL ENTRENADA ORIGINA EL AUSENTISMO

Los supervisores ocupan el nivel más bajo de las organizaciones, supervisan a los empleados no administrativos, el supervisor debe contar con conocimientos de conducta humana, tomar decisiones, controlar el trabajo de los subordinados, interpretan las políticas de la compañía y son personas clave en el proceso de llevar a cabo el trabajo, por medio de los supervisores la alta gerencia es informada de sus trabajadores y su desempeño y realización en el trabajo.

Según esta ponencia, los supervisores se ven oprimidos entre las dos fuerzas sociales que son los trabajadores y la gerencia espera de los supervisores un número determina

do de cosas, que se eviten desperdicios, que se mantenga la disciplina con los trabajadores, que controlen la producción y que lleven a cabo todos los planes expuestos por la gerencia, deben motivar a los trabajadores para que estos se sientan satisfechos en sus respectivos empleos.

#### CONJUNTO PERCEPTUAL

Una de las características de este punto es que la gente va a percibir lo que espera percibir. Si a un nuevo empleado se le dice que el supervisor es amistoso, es más probable que lo considere así, y responde de una manera igualmente simpática, y por esta razón el conjunto perceptual puede hacer que en ocasiones la gente se equivoque en una determinada situación.

Ejemplo de un caso en Estados Unidos, una experiencia que tuvo un supervisor demuestra la truculencia que puede encerrar la percepción. Uno de los operadores de máquinas deseaba urgentemente tres días de vacaciones para ir de cacería.

Puesto que el departamento estaba retrasado en la producción se había laborado horas extras cada sábado, el supervisor se mostraba renuente a concederle el permiso. El

mecánico poseía un registro de llegadas tarde. Un día llegó 30 minutos tarde y el supervisor, sin medir sus palabras, lo amenazó con castigarlo con tres días sin goce de sueldo si volvía a llegar tarde. Y así el operador volvió a llegar tarde a la siguiente mañana, el mecánico percibió la amenaza como una oportunidad para asistir a su ambiciosa caza de venados. El supervisor no tuvo otra alternativa que aplicarle el castigo disciplinario de tres días sin goce de sueldo y, de esta manera, las normas de la gerencia se aplicaron y el mecánico alcanzó su meta de ir de caza, pero el trabajo que tenía que realizarse se quedó sin hacer, y esto motivó un retraso en la producción.

Puesto que las percepciones están profundamente influenciadas por los valores personales, los gerentes, supervisores no pueden motivar a sus empleados por el simple hecho de presentarles enunciados racionales.

La gente insiste en actuar como seres humanos más que como máquinas racionales y es preciso aceptarlos como los seres emocionales que son y motivarlos en formas individuales. No es fácil persuadirlos de que adopten los patrones de motivación que deseamos que acepten, es necesario motivar a la gente de acuerdo con sus necesidades y no con las nuestras.

### 3.4 EL ALCOHOLISMO COMO FACTOR PERSONAL

En el transcurso de la historia se ha sostenido este punto de vista de las personas y las organizaciones en conflicto perpetuo; pero ahora se comienza a aceptar que conviven con cierto grado de interés y armonía mutua los individuos usan a las organizaciones como instrumentos para alcanzar sus metas, así como éstas utilizan a las personas para alcanzar sus objetivos, en este inciso se analiza el conformismo, el derecho a la intimidad, el alcoholismo y el abuso de las drogas, la disciplina y las responsabilidades entre individuo y organización.

El alcoholismo presenta un problema médico y de trabajo muy importante de modo que los patrones deben elaborar normas y programas responsables para resolverlo sin poner en peligro los derechos a la intimidad; el alcoholismo trae consigo un alto índice de ausentismo, trabajo deficiente, productividad perdida y costos elevados, los índices de ausencia por parte de los trabajadores alcohólicos son de dos a cuatro veces superiores en relación al resto del personal.

Contrariamente a la creencia popular, los alcohólicos se encuentran más o menos en la misma proporción en to-

das las clases de industrias, tipos de ocupación y niveles de empleo, en algunas ocasiones el ambiente de trabajo suele contribuir al alcoholismo de los empleados, pero los hábitos y los problemas personales de ellos son también causas importantes, en muchas circunstancias estos ya tienen un alto grado de alcoholismo cuando fueron contratados por la empresa, sean cuales fueran las causas del alcoholismo. Paulatinamente aumenta el número de personas que reconocen que tienen un papel importante que desempeñar para ayudar a los alcohólicos y controlar o romper sus hábitos, una de las razones es que la compañía y el empleado tienen una relación de trabajo que puedan desarrollar la otra razón es que cualquier éxito que se obtenga con el trabajador salvará a una persona valiosa para la empresa como a un ciudadano, y otra razón es que el empleo parece ser el mejor medio para ayudar al alcohólico a recuperarse ya que el trabajo le ayuda a conservar su respeto personal como ser útil a la sociedad.

Los patrones que tratan el alcoholismo como una enfermedad se centran en la conducta, en el empleo provocado por el alcoholismo y ofrecen tanto ayuda médica como psicológica a los que padecen. A los trabajadores se les brinda una atmósfera libre de amenazas en la que su trabajo no esté en peligro de perderse, sin embargo, está implícita la idea de que el comportamiento alterado por el alcohol no se tole-

rará indefinidamente, y si un trabajador no se somete al tratamiento se le despedirá del centro de trabajo.

El diagnóstico oportuno es vital para el éxito de un programa de rehabilitación, por ejemplo, faltar o llegar tarde los lunes, pedir permiso para salir antes los viernes, desapariciones inesperadas en el trabajo, faltas continuas debidas a enfermedades leves y frecuentes accidentes fuera del centro de trabajo, en particular cuando interviene la violencia en ellos, son indicios de un probable problema de alcoholismo.

Beber más allá de los límites permitidos, esconder la bebida, amnesia temporal resultado de beber y dedicar un tiempo desmedido a justificar el beber, son signos seguros de que hay problema de alcoholismo; la situación de los supervisores les permite advertir estos signos, pero no deberán dar cuenta de lo que observan a menos que crean que el trabajador como la empresa se beneficiarán con ellos. La empresa propiciará un clima en el que al alcohólico se le vea como enfermo y en el que sus compañeros consideren que tienen derecho a ayudarlo.

### 3.5 FACTOR SEGUNDO EMPLEO

En muchos casos tener un segundo empleo es un factor social y económico que interfiere con la asistencia regular de un empleado a su trabajo; está más cansado que enfermo. No es raro que el empleado con dos trabajos se ausente debido a que tiende a encontrar su trabajo secundario más satisfactorio que su trabajo regular.

Otro factor externo familiar relacionado con el ausentismo es la creciente situación en donde ambos esposos trabajan. Aunque se suspenda el pago de uno o días por ausencia, éste no es un castigo suficiente para evitar el quedarse en cama o irse al campo. Se piensa generalmente que cuando el ingreso familiar es aportado por ambos cónyuges, hay más posibilidades de que el empleado enfrente ausentismo voluntario.

La falta de transporte, de instalaciones para el cuidado de niños y las enfermedades familiares, son ejemplos de otros factores externos familiares y comunitarios citados a menudo en nuestro estudio de ausentismo. Se trata de factores difíciles de controlar y exigen la aplicación de las medidas más eficaces disponibles. Estas medidas se deben estudiar minuciosamente.



## CAPITULO IV

## 4.1 LA EMPRESA HERDEZ, S. A.

Herdez, S. A., es una empresa 100% mexicana y está integrada en su totalidad por mexicanos; la Compañía fue fundada en el año de 1914.

Originalmente representaba a distintas compañías y manejaba en su mayoría productos muy diferentes a los que actualmente fabrica o distribuye.

En su inicio, la compañía Herdez, su medio de distribución sólo era a nivel de mayoristas, pero se amplió a detallistas y esto trajo como consecuencia un incremento de los volúmenes de ventas.

En el año de 1941 la empresa ya contaba con sucursales en Monterrey, Guadalajara, Mérida, y en ese año la empresa distribuía productos McCormik. Su crecimiento fue notorio lo cual se reflejaba en la totalidad de su superficie que actualmente se ubica en el # 360 de la calzada de San

Bartolo, Naucalpan, Estado de México.

Su giro es la industria, elaboración, distribución y venta de productos alimenticios y de tocador.

Cuenta con 3,000 empleados en México, San Luis Potosí y Veracruz.

Herdez adquirió la planta empacadora de productos alimenticios más grande del país situada en Robles, Veracruz; en esta empacadora se procesan, conservas, jugos, frutas en almíbar y chiles, proyectándose así como la empresa empacadora y distribuidora más importante del país en el ramo de alimentos.

## CAPITULO V

En el capítulo anterior especificamos el desenvolvimiento de la empresa Herdez.

### FACTORES INTRINSECOS

Algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo y que reflejan un estrecho vínculo entre el grado de ausentismo y las características específicas del tipo de trabajo del empleado. Los principales factores intrínsecos de ausentismo son:

1. NIVEL DE EMPLEO. Cuando en un régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el supuesto de que no serán despedidos y quasi esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia una reducción del ausentismo, probablemente sea porque los em-

pleados temen ser despedidos o castigados.

2. SALARIOS. Behrend presenta una terrible paradoja: "Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia. Sin embargo, otros observaron lo contrario, o sea, una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo". Ciertos autores, tratando de explicar esta paradoja, alegan que los trabajadores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, porque esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel. Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan. Elton Mayo confirmaba que los salarios altos incitan a los trabajadores a darse largos periodos de descanso durante los fines de semana.

Cuando hay puente, por ejemplo, es decir que hay un día de fiesta el jueves, estos trabajadores simplemente no van a trabajar el viernes y solamente regresan al trabajo el lunes siguiente.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación:

1. Si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo.
2. Si los registros de los empleados con diferentes salarios acusan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.
3. SEXO Y SITUACION FAMILIAR. Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo entre las mujeres que entre los hombres. Sin embargo, en lo que concierne al ausentismo por responsabilidad familiar, el índice mayor pertenece a los hombres.
4. EDAD. Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores anotan mayor índice entre los empleados que tienen menos de veinte años de edad.

Los factores intrínsecos o internos son todas aquellas políticas, normas, procedimientos que están restringidos y que deben acatar todos los trabajadores dentro de la empresa y las clasificamos de la manera siguiente, de acuerdo a su importancia.

## CAUSAS IMPUTABLES A LA EMPRESA

### 5.1 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE INFORMACION DE AUSENTISMO

La siguiente información fue tomada en una encuesta realizada en la empresa Herdez sobre políticas y procedimientos en que está operando actualmente.

1. La información se logra usando tarjetas preparadas por el empleado de recursos humanos y revisadas por la supervisión, para la autorización del premio de puntualidad.
2. Se da tolerancia hasta cuatro minutos de retardo por mes para la autorización del premio; si se incurre en un segundo retardo en un mes no será autorizado dicho premio.
3. Se reporta la falta por escrito al departamento de personal para descontar el día de la falta, salvo que el empleado o trabajador presente constancia médica del IMSS (incapacidad) cuando se presente nuevamente a laborar.
4. Los supervisores deben codificar razones de ausentismo en tarjeta y lista de tiempo; y el de-

partamento de nóminas tabular tarjetas al registro; los supervisores llevan tarjetas individuales de asistencia y la oficina de personal recibe la información de todos los trabajadores para su registro permanente y revisiones de rendimiento.

5. Los controladores de tiempo preparan informe semanal de todas las ausencias de semanas anteriores, firmadas por el supervisor y son enviadas al departamento de personal. Este informe es consolidado para los trabajadores de planta.
6. Todos los ausentes deben notificar al jefe de departamento la causa de su ausencia dependiendo de cada turno: Oficinas 9:00 AM; Planta: Primer turno 6:15 AM, Segundo turno 14:30 PM, Tercer turno 22:30 PM.
7. Los empleados deben solicitar permiso previo o notificar al supervisor a la mañana del día que se ausentaran.
8. Todos deberán notificar al jefe inmediato o supervisor.
9. Los empleados al solicitar el permiso llenan un

formato de ausencia por escrito o bien en forma verbal.

10. Se registran en el expediente del empleado del tipo de ausencia, posteriormente se realizará el pago o retención de salario; también se incluye el número de ausencias en los formatos de evaluación de rendimiento y salario.
11. Todos aquellos empleados que por diligencias personales, citas médicas o documentos, etc. deban ausentarse de su trabajo, será necesaria la autorización del supervisor o jefe inmediato un día antes a la ausencia.
12. El empleado debe informar la causa de ausencia.
13. Se calcula el ausentismo en tarjetas de tiempo que se introducen en el computador, suministrando a la gerencia un informe mensual sobre ausencias y sus causas, se registran todas las ausencias.
14. El empleado debe llamar al supervisor cada día que está ausente.
15. Se le despide al trabajador el cuarto día de ausencia injustificada.



16. Se verifican las tarjetas de tiempo diariamente.
17. Registro diario de ausentismo comprobando tarjetas de tiempo al inicio de cada turno.
18. Cada supervisor de primera línea prepara un informe semanal de sobretiempo y ausentismo sobre el trabajador de planta.
19. Los empleados deben llamar si no han sido justificados si no es probable que se le llame.
20. El empleado debe telefonar al supervisor antes de comenzar su turno. Esto permite asignación de reemplazo antes de que otros empleados inicien sus tareas.
21. Cada supervisor de su área o su cargo envía a personal de recursos humanos informe diario de ausencias, sólo personal de planta.
22. Se exige al empleado llamar al supervisor a la brevedad posible notificando razón de la ausencia.
23. El supervisor envía a personal de recursos humanos un informe escrito de ausentismo.

## 5.2 COMO MANEJA LA EMPRESA LAS AUSENCIAS JUSTIFICADAS

1. Cada empleado debe notificar a su jefe que va a estar ausente; de ser posible se asignará un sustituto razonable para efectuar temporalmente el trabajo.
2. Se pide la aprobación previa para vacaciones, permisos personales o citas médicas.
3. Cuando un empleado tiene que ausentarse de su trabajo debe obtener permiso del supervisor inmediato. De ser posible esto por emergencia o enfermedad, el empleado o alguien en su nombre deberá llamar tan pronto como sea posible señalando la naturaleza y probable duración de la ausencia.
4. Generalmente se juzga la ausencia justificada por sus propios méritos, lo mismo si deben ser con o sin pago de sueldo; los permisos se tratan de igual manera, todos se toman en cuenta.
5. El empleado debe pedir permiso. La aprobación corresponde al supervisor y al gerente.

6. Los trabajadores deben obtener permiso de su superior.
7. Esperamos que los empleados nos hagan saber su ausencia si la aprobamos, pagamos el tiempo. Estos casos deben estar plenamente justificados.
8. El supervisor otorga permisos por razones verdaderas.
9. La compañía trata de manejarlas ausencias justificadas sin afectar la paga de los trabajadores. Por lo tanto, reconocemos que existe una diferencia entre ausencias justificadas y los que no lo son.
10. Pagamos ausencias por citas médicas por el tiempo que sea necesario, muerte del familiar (tres días) y por enfermedad hasta un máximo especificado de un año.
11. Normalmente se justifica por cualquier razón si se recibió permiso previo y no se solicita con frecuencia.
12. Dos días por año para diligencias personales, 10 días por enfermedad personal, tres días por año

por enfermedad del familiar, aceptando la declaración del empleado (esto es a criterio del jefe inmediato).

13. Cualquier nota escrita de médico o autoridad por hospitalización o enfermedad en caso de muerte de un familiar con una copia del acta de defunción o sepelio.
14. Se excusa si es legítima y razonable.
15. Ausencias justificadas por enfermedad personal, muerte del familiar, servicio militar (ejercicios anuales) deben informar al supervisor con no menos de un día de anticipación o durante la primera hora del turno si se trata de enfermedad personal (todo esto depende del criterio del jefe inmediato).
16. Los empleados notificarán anticipadamente al gerente de producción, en ausencia larga el empleado debe comunicarse con el gerente de producción una vez por semana (sí, pero sólo el obrero o empleado de oficina de la planta).
17. En caso de enfermedad el empleado presentará certificado médico. El trabajador debe llamar du-

rante el día y dar la razón de ausencia al supervisor.

18. El supervisor puede excusar al ausente por cualquier razón si se solicita anticipadamente y el trabajo lo permite. Ausencias inevitables podrán ser justificadas si se notifican dentro de las 72 horas.
19. Es aprobado en tarjeta de tiempo por supervisor hasta cinco días por, más tiempo se requiere aprobación de recursos humanos para el pago de ausencia.
20. Las ausencias son excusadas por accidente, enfermedad, problemas de transporte, o permiso previo.
21. Obligaciones legales, muerte de un familiar o certificado médico.
22. Se acepta excusa por enfermedad (justificación del IMSS).
23. Las ausencias justificadas con pago se conceden por enfermedad, obligaciones legales, citas médicas y muerte en la familia; el supervisor debe

ser notificado con la anticipación posible.

24. Enfermedad, muerte, duelo.

5.3 COMO MANEJA LA EMPRESA LAS AUSENCIAS  
INJUSTIFICADAS

Estos son los métodos y procedimientos indicados dentro del área del manejo de ausencias injustificadas.

1. Entrevista y hasta despido por abuso continuado. (Se le entrevista para conocer el verdadero problema; si surge por algún problema de tipo familiar no se le obliga a declarar y se le pregunta si desea cambiar de empleo o simplemente si su trabajo actual no le agrada, el despido no procede; en este caso se le quitan funciones o actividades gradualmente hasta que por sí mismo renuncie o solicite algún cambio de área).
2. Deducción en el pago. La ocurrencia repetida resultará en calificación insatisfactoria de servicio, posible suspensión eventual, despido. No hay normas precisas, aunque cualquier ausencia injustificada por más de tres días es causa de despido automático (en caso de no presentar

comprobante del IMSS por enfermedad).

3. No se paga el tiempo perdido.
4. Cuatro faltas en un periodo de seis meses ocasiona el despido.
5. Se aplican medidas, disciplinas y despido. (Sólo medidas disciplinarias no en todos los casos hay despido sólo en niveles ejecutivos claves. Inclusive se prometen a puestos inferiores).
6. Ausencia sin justificación es toda aquella que ocurre sin conocimiento o aprobación del supervisor inmediato en el caso de ausencia debido a diligencias personales.
7. Ausencia injustificada se define como ausencia no autorizada y está sujeta a verificación, para acción disciplinaria por parte de la gerencia.
8. Todo empleado debe notificar al supervisor la imposibilidad de asistir al trabajo. Quien no lo hace, queda sujeto a la política de advertencia. Además, se rectificará la tarjeta de tiempo y deberá solicitarla del supervisor al regresar.

sar. La ausencia por más de tres días sin notificarlo al supervisor se considerará abandono del trabajo con despido automático.

9. Falta de aviso, el primer día constituye ausencia injustificada.
10. Posible despido, salvo en los casos de enfermedad o causas fuera de control del empleo. Probablemente será amonestado en la primera ocasión.
11. El empleado debe justificar la ausencia. De lo contrario, el supervisor no conformará tarjeta de tiempo.
12. Se permite un límite de tres ausencias injustificadas por año. La primera ausencia producirá una amonestación escrita y la tercera otra amonestación con suspensión de un día, cualquier ausencia adicional no justificada resultará en despido inmediato (esto se realizará de acuerdo a la política del departamento y al criterio del jefe inmediato).
13. Se lleva la tarjeta del empleado a la oficina donde deberá reclamarla y explicar la ausencia



sólo en el caso de los obreros.

14. Cinco días continuos sin presentarse al trabajo constituye abandono de trabajo.
15. Ausencias sin justificación son aquellas por las cuales se carece de razón valedera o notificación. Se advierte y no se perdonan ausencias injustificadas. Tres días de trabajo consecutivos de ausencias ocasiona el despido (depende del criterio del jefe inmediato).
16. Primera violación amonestación escrita, segunda suspensión por tres días; tercera tres días sin notificar, despido (depende del criterio del jefe inmediato).

#### 5.4 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTROLAR TARDANZAS

La mayoría de las empresas no aceptan tardanzas en empleados y trabajadores, se deduce de las respuestas que los empleados de nómina mensual no están sujetos a tanto control como los de nómina diaria. Más de una cuarta parte (27%) de las empresas con predominio de empleados mensuales no tienen programas formales para controlar tardanza.

En muchos casos aparece una desviación de 15 minutos como factor común de tardanza. Asimismo, las firmas esperan que el supervisor maneje la situación como considere apropiado usando más su criterio que una política establecida. Así por ejemplo en una empresa se observa lo siguiente: relojes para controlar la tardanza de los empleados. En una compañía con 250 empleados mensuales todo el personal debe entrar por un único sitio y la recepcionista toma nota de las llegadas. En otra, con 35 empleados, se pide se firme un registro en la mañana y en la tarde. Esta lista es revisada diariamente por el director del personal o auxiliar del personal.

Ejemplo de política dirigida a supervisores sobre tardanza, establecida por un banco con gran número de empleados.

"Cualquier empleado que llega continuamente tarde tiene un efecto deprimente sobre la moral de los empleados puntuales y sobre la tarea que su departamento ejecuta. Como supervisor es de gran importancia que exija puntualidad a sus empleados".

Cualquier empleado que se presenta tarde puede ser entrevistado prontamente en forma amistosa e informal a fin

de determinar la causa de la tardanza.

La llegada tarde no siempre es culpa del empleado, los casos deberán juzgarse por sus propios méritos y cabe al supervisor establecer su criterio.

La impuntualidad continuada, después de una advertencia inicial, es base suficiente para poner al empleado en periodo de prueba; deberá informársele que si no muestra mejora sustancial durante ese periodo, quedará despedido.

Esta declaración de política muestra a la vez comprensión y firmeza de propósitos que deben impresionar al empleado y supervisor.

Existe una razón para el control (otros empleados y carga de trabajo) y comprensión por los problemas ocasionales que originan tardanzas. El enfoque es simple, pero si esto falla será necesaria una acción pertinente.

## CAPITULO VI

### CAUSAS IMPUTABLES AL TRABAJADOR

Como indicamos en el capítulo V al referirnos al objetivo que perseguimos con el presente trabajo de establecer un sistema de administración de recursos humanos para reducir el ausentismo laboral, en este sentido se realizaron los diferentes factores intrínsecos y por tal motivo en este capítulo se verán los diferentes factores extrínsecos que se verán detalladamente.

#### FACTORES EXTRINSECOS

Los factores extrínsecos o externos o ambientales que influyen en el comportamiento de las personas pueden ser los siguientes: las presiones del jefe, los cambios de tecnología usada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización, las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales), son fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen continuamente en su comportamiento.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación; las necesidades varían de un individuo a otro produciéndose hacia diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes, las capacidades para alcanzar los objetivos también son diferentes, y así sucesivamente, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo. En este sentido, Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano.

- a) El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- b) El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano, el comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.
- c) El comportamiento es orientado hacia metas subyacentes a todo comportamiento, existe siempre un

impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.

#### 6.1 ACTITUD ESPECIFICA RELACIONADA CON EL AUSENTISMO

Este punto lo desarrollamos básicamente en una empresa determinada por nuestra investigación piloto en la compañía Herdez, y encontramos lo siguiente:

Los beneficios que se pueden lograr sobre el ausentismo laboral, hace que los empleados se sienta importantes al haber consultado su opinión sobre ciertas áreas, ello satisface sus necesidades de reconocimiento personal, importancia individual y su propia apreciación proporcionan una oportunidad para participar en el mejoramiento y enriquecimiento de la interrelación laboral.

Puede acercarse a los empleados a la gerencia, muestran áreas que se pueden mejorar en los ambientes de trabajo. Es la gerencia y no el sindicato, quien recibe el crédito, pues fue la organizadora y demuestra que está haciendo un esfuerzo para corregir en vez de ignorar las áreas problemáticas.

Puede ayudar a incrementar las utilidades debido a las mejores actitudes asumidas por el personal en áreas donde la acción correctiva ha eliminado problemas y frustraciones básicas.

Las mejores actitudes se traducen en mayor satisfacción en el trabajo, mayor rendimiento y producción. Todo esto incide en mayores ganancias.

AYUDAR A MEJORAR LA MORAL DE LOS EMPLEADOS,  
PUEDE SER DE DOS FORMAS:

1. Se proporciona una oportunidad para expresar y decir lo que sienten sin temor a que su identidad sea conocida por la supervisión o la gerencia. El hecho de poder hablar con plena libertad y en forma constructiva se abre un canal directo para el empleado con la gerencia, sin comprometer su identidad.
2. Se les da la oportunidad de plantear sus problemas ante la alta gerencia. Muchos piensan que sus quejas no logran traspasar las diversas capas de supervisión o que sus planteamientos no reciben respuesta satisfactoria, con lo que sobreviene la frustración. Puede estimular a su-

pervisores y jefes de departamento a realizar un mejor trabajo de supervisión de sus subordinados, pues si se aplica una encuesta serviría como sis tema de comunicación ascendente y sugerencias be neficiosas en cualquier empresa.

Proporciona valiosa información a la gerencia acerca de las actitudes de los empleados; información que no podría obtener a través de los canales normales (canales de comunicación), tales como procedimientos de reclamos, sistema de sug rencia, análisis de rendimiento, etc.

## 6.2 ACTITUD ESPECIFICA ACERCA DE LAS COMUNICACIONES

La comunicación es importante en las organizaciones; en ellas se vincula el progreso de cualquier organismo.

Si la comunicación es mal canalizada, traerá como consecuencia una interpretación que a su vez acarrea serios problemas.

Por ejemplo, si vemos que un supervisor por no saber escuchar o entender un problema con un subordinado le da otra apreciación, esto se tornará en un conflicto, ya que es-



te empleado, el día que le toque trabajar con ese supervisor, tal vez no se sienta motivado a realizar su trabajo de una manera eficaz o simplemente se ausente de su puesto de trabajo.

En Herdez se cuenta con una comunicación eficaz, con espíritu de equipo y su ambiente es sano.

La cordialidad es notoria entre su personal, el trato amable hacia sus clientes, proveedores, familiares, etc. Esto para nosotros representa un beneficio palpable, ya que de aquí depende nuestra colocación en el mercado.

En esta empresa se cuenta con un sistema de quejas y sugerencias, que para nosotros es importante saber, como aplicamos nuestras políticas hacia el personal, vemos que hay un espíritu de equipo que es motivado por un ambiente de trabajo sano, lo cual repercute en un bajo índice de ausentismo y un mayor logro al saber que nuestra producción no tendrá contratiempos para salir al mercado.

Por ejemplo, un estudio realizado por Elton Mayo fue cultivar una mejor comunicación, de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así

como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con la naturalidad.

Los supervisores deberían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación, cosa que constituye una divergencia total de la imagen clásica de un mero subordinado del patrón.

### 6.3 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO EN HERDEZ

Al establecer las cláusulas del contrato colectivo de trabajo, tanto el empleado como la organización deben definir los lineamientos de inicio de las labores con la misma importancia que las condiciones del término de las mismas, es decir que cuando una persona decide prestar sus servicios a una organización, ésta debe ponerla al tanto de las normas, políticas y principios en que se basa para controlarla, así como también las formas en que puede dejar de prestar sus servicios ya sea voluntaria o involuntariamente, o sea que se deben conocer los trámites, políticas de despido, fundamentos legales, etc.

A continuación se desglosan las cláusulas de este contrato:

## C L A U S U L A S

DECIMA. Inciso b. Los trabajadores o trabajadoras que se presenten a la hora de trabajo sin llevar uniforme, batas, delantales, cofias, redes para el pelo, calzado, gafes y otros artículos de protección que les proporcione la empresa, podrán ser suspendidos de sus labores por la empresa y se tendrá como falta injustificada la suspensión que la empresa dicte por este motivo.

Los delegados de departamento podrán constar que el trabajador o trabajadores se presentaron a sus labores dejando de portar cualquiera de los medios de protección, de identificación o ropa que se mencionan en el párrafo anterior.

TRIGESIMA OCTAVA. Tendrán derecho a premios por puntualidad de un día de salario todos los trabajadores que en el curso de un mes hayan asistido a trabajar todos los días laborables puntualmente y que hayan incurrido en retardos máximos que no excedan el total de tres minutos en el mes, con las siguientes salvedades:

- a) Los trabajadores que previamente señalen al departamento de personal el día del año que feste-

jen ya sea su santo o su cumpleaños, sin que pue-  
dan cambiarlo posteriormente y opten por uno so-  
lo de ellos, al faltar dicho día no perderán el  
derecho al premio. Se entiende por previamente,  
que hayan optado en el término de treinta días a  
partir de la vigencia de este contrato.

- b) Las faltas de asistencia motivadas por vacacio-  
nes no harán perder el premio, siempre y cuando  
en el mes anterior hubieran obtenido el premio  
de puntualidad.

Los trabajadores que se hayan hecho acreedores  
de 11 a 12 premios de puntualidad mensuales en  
el año natural, tendrán derecho a percibir 6  
días más de salario al mes de enero al año si-  
guiente, quienes hayan obtenido 10 premios de  
puntualidad mensuales en el año, tendrán derecho  
a percibir 5 días de salario y quienes hayan ob-  
tenido 8 o 9 premios de puntualidad en el año re-  
cibirán tres días de salario en la misma fecha.

TRIGESIMA NOVENA. La empresa concederá un término  
de tolerancia al personal, para entrar a desempeñar sus labo-  
res a la compañía de cinco minutos en el área de trabajo, de

biendo presentarse en esta último en los términos establecidos en la cláusula décima de este contrato.

Bien entendido que esta tolerancia se limita a tres meses por mes natural y los retardos que excedan de estas tres veces, aunque sean de un solo minuto, serán motivo para no permitir el ingreso al trabajador y se tenga como falta injustificada del trabajador retrasado.

#### 6.4 REGLAS (LEY FEDERAL DEL TRABAJO)

ARTICULO 46. El trabajador o el patrón podrán rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.

ARTICULO 47. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

- I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o facultades de las que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de presentar sus servicios el trabajador.
- II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probabilidad u honradez en actos

de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de las empresas o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

- III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;
- IV. Cometer el trabajador fuera de servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo alguno de los actos que se refiere en la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.
- V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.
- VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que

habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio.

- VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia inexcusable, la seguridad del establecimiento de las personas que se encuentren en él.
- VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el lugar de trabajo.
- IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado con perjuicio de la empresa.
- X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en el periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa injustificada.
- XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.
- XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.
- XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez, narcótico o droga envenenante.

te, salvo que en este último caso sea por prescripción médica.

- XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de las relaciones de trabajo, y
- XV. Las análogas establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión.

El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negara a recibirlo, el patrón dentro de cinco días siguientes a la fecha de rescisión deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado, solicitando su notificación al trabajador.

La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí sola bastará para considerar el despido fue injustificado.

ARTICULO 48. El trabajador podrá solicitar ante la



Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario.

Si el juicio correspondiente no comprueba al patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se complemente el laudo.

ARTICULO 49. El patrón quedará eximido de las obligaciones de reinstalar al trabajador mediante el pago de la indemnización que se determinará en el artículo 50 en casos siguiente:

- I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año.
- II. Si la comprueba ante la Junta de Conciliación y Arbitraje que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él y la junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible que el desarrollo normal de la realización del trabajo.

- III. En los casos de trabajadores de confianza.
- IV. En el servicio doméstico.
- V. Cuando se trate de trabajadores eventuales.

ARTICULO 51. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

- I. Engañarlo el patrón o en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto a las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios al trabajador.
- II. Incurrir al patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenaza, injurias, malos tratamientos u otros análogos en contra del trabajador, cónyuges, padres, hijos o hermanos.
- III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores fuera del servicio, en los actos que se refiere en la fracción anterior, si son de

tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación del trabajo.

- IV. Reducir el patrón el salario del trabajador.
- V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convertidos o acostumbrados.
- VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón en sus herramientas o en sus útiles de trabajo.
- VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familiar, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan.
- VIII. Comprometer al patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él, y
- IX. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

Puedes estar seguro de que aquí, en Herdez, obtendrás reconocimiento, estímulo y proyección así como buena voluntad y disposición por parte de tus compañeros de trabajo para ayudarte en los problemas y dudas que pudieran surgir.

Deseamos que muy pronto te identifiques con nosotros y que tengas una plena confianza en nuestra organización, como nosotros la hemos tenido en ti desde el momento en que te hemos abierto las puertas de ésta, que a partir de hoy, es tu nueva casa.

El lema de nuestra compañía es:

"Con toda confianza es Herdez"

Y queremos invitarte a que a partir de hoy lo adoptes como tuyo.

Nuestra filosofía es la de la plena confianza en los productos que elaboramos, en los procesos que utilizamos, en las normas de calidad que aplicamos, pero sobre todo, para Herdez, lo más importante es su personal y su familia, por lo que a partir de hoy puedes tener la plena confianza de que para nosotros lo más importante eres tu y los tuyos.

Te invitamos a que tu trabajo, tus ideas, las relaciones con tus jefes, compañeros, visitantes, clientes, proveedores, etc. también se hagan siempre acreedores al lema de nuestra compañía.

Ahora que ya formas parte de nuestra empresa, en el departamento de relaciones industriales te entregaron tu tarjeta de reloj que representa un beneficio para ti:

PRIMERO: El hecho de que llegues temprano y cheques tu tarjeta a tiempo, y salgas a la hora en que termina tu jornada de trabajo y no antes, significa un día más de sueldo cada mes, como promedio de puntualidad.

SEGUNDO: Si de los doce meses del año, diez obtuviste el premio de puntualidad, la empresa te otorga cinco días más como reconocimiento.

Como puedes observar, la tarjeta de reloj checador puede significar para ti quince días de sobresueldo, o incluso hasta diecisiete días, si los doce meses del año obtienes el premio. Es un pequeño compromiso que bien vale la pena.

## ACCESOS Y PROMOCIONES

En Herdez, S. A. el progreso del personal siempre va aunado a su iniciativa, capacidad, dedicación, responsabilidad y deseo de superación en el trabajo, así como de lealtad a la empresa. Queremos ser una empresa modelo en la que su personal se sienta identificado y motivado a progresar y a competir por alcanzar mejores posiciones, y donde los más capaces y los más leales sean los que formen la lista de candidatos a ocupar aquellos puestos en donde se toman las decisiones que rigen los destinos de nuestra organización.

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

Uno de los fenómenos más complejos que debe controlar la administración es el comportamiento humano en la organización. Dicho comportamiento es el resultado de múltiples y complejas relaciones humanas que generan en cada organización una cultura propia.

Para entender esos procesos organizacionales el administrador se apoya en las ciencias de la conducta tales como la psicología general, psicología social, sociología, etc.

La posesión de los conocimientos de estas ciencias permite al administrador coordinar los esfuerzos mediante un sano clima organizacional que proporcione al grupo dedicar su energía a obtener resultados de eficiencia y efectividad en lugar de destruirse entre ellos.

El administrador deberá generar el clima que permita la motivación de los miembros del grupo hacia el logro de los objetivos; para ello tendrá que integrar los objetivos

individuales a los organizacionales, es así como el administrador al entender a su grupo y a sus múltiples necesidades, crea un ambiente o clima de trabajo que permite el desarrollo de los miembros de la organización a la vez que logra los objetivos de la misma.

El ausentismo y los retrasos son un índice más que debe llevarse para conocer la moral o entusiasmo de los trabajadores, y también porque la investigación de estos aspectos nos revela muchas causas que están afectando la moral del personal.

Para apreciar el daño que producen, no basta con tomar en cuenta el que directamente ocasionan; por ejemplo, al dejar sin trabajar una máquina, sino el que ocasionan al desorganizar toda la producción, es un daño grave, cuanto mayor sea la complejidad e interdependencia de las diversas partes de la empresa.

Puede todavía hablarse de una especie de efecto de rebote, lo cual quiere decir que el ausentismo y los retrasos se multiplican, fácilmente inducen a los demás a sumarse a los trabajadores que faltan o llegan tarde.



Podemos citar las causas principales:

- a) La lejanía de la empresa, y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuados o insuficientes.
- b) Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico, por ejemplo: parasitosis, que constantemente están ocasionando la necesidad de los empleados para faltar o llegar tarde.
- c) La lenidad por parte de la empresa, al tolerar estas faltas de asistencia o de puntualidad, sin sanción directa o indirecta.
- d) La actitud de descontento frente a la empresa, que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.
- e) El desacoplamiento de un trabajador en su puesto, que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

Las soluciones que se pueden tomar de acuerdo con los puntos anteriores son las siguientes:

Llevar índices de ausentismo y retrasos, clasifica-

dos por causa, tratando de precisar las que se expresan, y hasta dónde se pueden investigar las reales.

La disciplina adecuada. Cuando una empresa no tiene ninguna sanción sobre las faltas de asistencia, o sobre las llegadas tarde, estas circunstancias fácilmente se multiplicarán.

Los premios, sean de índole económica o administrativa. Por ejemplo, la concesión de mayor número de días de vacaciones, o aun meramente morales; menciones y citaciones especiales.

Cuando se trata de premios económicos, se procure establecer varios, escalonados en forma tal que, si un empleado, por una falta de asistencia perdió el mejor premio, no pierda la motivación para obtener uno mejor en caso de que no repita sus faltas o retardos. Por ejemplo, muchas empresas otorgan premios menores por mes y otros mayores por año o semestre, los que implican naturalmente la posibilidad de alguna falta eventual.

El control de la salud es un punto importante, porque a veces las faltas de asistencia son resultado de alguna enfermedad sencilla, crónica y generalizada.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. Decimosegunda Edición.
2. Arredondo Olivia Elsa. "El ausentismo en dos ramas de la actividad económica". UNAM. 1974.
3. Asomoso Domínguez Arturo Alex. "El ausentismo como un problema de Administración Moderna. Tesis. UNAM.
4. Contrato Colectivo de Trabajo de la Empresa Herdez, S. A.
5. Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos".
6. Davis Keith. "El Comportamiento Humano en el Trabajo".
7. Flores de Gortari Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano. "Hacia una Comunicación Administrativa Integral". Editorial Trillas, novena reimpresión.
8. Gellerman. "Motivación y Productividad". Estudios de Elton Mayo en la Universidad Harvard.

Ed. McGraw Hill.

9. Harold J. Leavitt. "Managerial, Psychology". Chicago Press.
10. Katz Daniel, Kahn L. Robert. "Psicología Social de las Organizaciones". Editorial Trillas. Tercera reimpresión. Abril 1983.
11. Lawson W. Joseph. "Ausentismo Laboral". Editorial Asociados.
12. Ley Federal del Trabajo. Editores Mexicanos Unidos. 1986.
13. Morales S. Edmundo. "Ausentismo y Rotación de Personal en tiendas de autoservicio". UNAM, 1983, 342, ej. 2.
14. O'Donnell Cyril. "Elementos de Administración Moderna". Editorial McGraw Hill.
15. Pinilla Antonio. "Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa". Editorial Interamericana.
16. Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal", Tomos I y II. Editorial Limusa.
17. Reyes Ponce Agustín. "El Administrador de Empresas". Editorial Alhambra Mexicana.