

9A



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

Zojem

FACULTAD DE INGENIERIA

ANALISIS DE LAS CAUSAS QUE PROVOCAN
AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA
MEXICANA, Y PROPUESTAS DE SOLUCION

FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
(AREA INDUSTRIAL)
P R E S E N T A
HILDA HADDAD HERNANDEZ

DIRECTOR:
LIC. YOLANDA ESTRADA GARCIA

MEXICO, D.F. OCTUBRE DE 1995



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la memoria de mi querido padre
Alejandro Haddad Kuri.
Por el ejemplo, enseñanzas y amor
que inculco en mi para llegar a la meta.

A mi madre
Sra. Hilda Hernández Vda. De Haddad
Por su extraordinario esfuerzo, dedicación, guía, amor
y único ejemplo, con todo mi cariño y eterna gratitud.

Fraternalmente a mis hermanos
Alejandro
Nelly
y
Mónica

**Cuando hay Amor: hay alegría
hay vida, hay esperanza.**

Como algo muy especial para tí Chobi.
Con mucho amor y cariño por la valiosa
cooperación y ayuda que siempre me has brindado.

**La amistad es uno de los vinculos
mas fuertes que existe entre los seres humanos
cuando se entrega sinceramente y sin condiciones
para todos mis amigos y compañeros con cariño.**

**A mis profesores
Con un gran aprecio y agradecimiento
ya que con su valiosa enseñanza
y dirección ha sido posible la realizaci
de este trabajo.**

**A mi abuelita Victoria
con mucho amor por todos
sus consejos para mi formación**

**A mis tios
Chelito Y Enrique
con un mucho amor, por los valiosos consejos
apoyo y el gran interés que siempre me han
brindando por mi constante superación.**

**A mi prima
Lilian Tajonar Haddad
por el gran apoyo y cariño
que me brindo cuando lo necesite.**

INDICE

INTRODUCCION1

CAPITULO I :

ANTECEDENTES4

CAPITULO II

EL AUSENTISMO9

Definiciones De Ausentismo.

Conceptos De Ausentismo.

Concepto En La Administración De Recursos Humanos.

CAPITULO III :

CAUSAS COMUNES DEL AUSENTISMO14

Causas Del Ausentismo Laboral.

Condiciones De Trabajo, Herramientas, Equipo y Maquinaria.

La Supervisión Deficiente Y Mal Entrenada Original Ausentismo.

Tipos De Ausentismo.

Supervisión Deficiente,

El Factor De Propensión A La Ausencia.

El Alcoholismo Como Factor Personal

Manual Para Controlar El Ausentismo

Anexos Del Capítulo.

CAPITULO IV :

**ENCUESTAS SOBRE ACTITUD "AUSENTISTA
DE LOS TRABAJADORES39**

*Actitud De La Gerencia Ante El Ausentismo.
Actitud Del Supervisor Ante El Ausentismo.
Actitud Del Trabajador Ante El Ausentismo.
Cuestionario De Evaluación.*

CAPITULO V :

**MEDICION Y COMPARACION DE COSTOS
DE AUSENTISMO49**

*Cálculo De La Tasa De Ausentismo.
Costos Del Ausentismo.
Anexos.*

CAPITULO VI :

**PROPUESTAS PARA REDUCIR EL
AUSENTISMO57**

*Métodos Empleados Para El Control Del Ausentismo.
Políticas Sobre Control De Ausentismo.
Procedimiento Para Controlar Las Ausencias Justificadas.
Procedimiento Para Controlar Las Ausencias Injustificadas.
Procedimiento Para Entrevista entre Supervisor Y Empleado
Procedimiento Disciplinario De Ausentismo.
Formatos Y Procedimientos Propuestos Para El Control Del
Ausentismo.
Teorías De Motivación. Propuestas A La Solución Del Ausentismo.
Anexos.*

CONCLUSIONES86

BIBLIOGRAFIA90

INTRODUCCION



INTRODUCCION

Un fenómeno al que se enfrentan las empresas mexicanas es el ausentismo y si no se atiende oportunamente y eficazmente puede tornarse en un verdadero problema.

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

Es cierto que el fin del lucro que mueve a la empresa, hizo que la Ingeniería Industrial en su afán por cumplir con su cometido que es entregar buenos resultados en cifras importantes que representan igualmente considerables sumas de dinero, se enfocó a colocar de la mejor manera la "máquina" que se conceptuó al principio como algo que iba a desplazar al trabajador, no que lo iba a ayudar o le iba a pasar de su trabajo manual a un nivel superior donde conociera, entendiera y utilizara la tecnología que se le ponía a su servicio, dado que no se advirtió adecuadamente al individuo de los beneficios que la incorporación de la tecnología al trabajo le proporcionaría, el trabajador se sintió relegado a un segundo termino ya que el individuo no sólo trabaja para satisfacer sus necesidades vitales de comida, techo y vestido, sino porque el trabajo le representa una oportunidad de relacionarse con sus semejantes, pertenecer a un grupo, de obtener cierto lugar ante los demás seres humanos y además por su naturaleza se sabe que desea una manifestación personalizada de la vida, que busca el poder, la fuerza y la felicidad.

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

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

Las Empresas después de la Segunda Guerra Mundial, vuelven su interés al elemento humano y realizan estudios, formula hipótesis y encuentra que una vez puesta la atención en el trabajador, este con ese solo hecho, trabaja mejor.

Se desencadenan estudios hechos por la Ingeniería Industrializa Psicología y la Administración; con los cuales se comprueba que para obtener mejores resultados es necesario esta práctica interdisciplinaria, las cuales se conjugan y las empresas comienzan a ver resultados.

Así la empresa procura proporcionar un ambiente laboral adecuados remota a la práctica de los Griegos de armonizar con la música la tarea, y se interesa por las necesidades internas y personales que en forma más generalizada presenta Las causas que cada individuo manifiestan por medio del ausentismo, ciertamente no se pueden generalizar la fuerza de trabajo, de manera tal que las empresas que valoran todo esto, son las que tienen a las personas más satisfechas y sus resultados difieren en grados considerable de las que no aceptan que el trabajador es factor importante y muy especial.

Pero sí puede ser la proyección de la insatisfacción en el individuo, ya que al realizar un trabajo además de satisfacer unas necesidades primarias, también le da acceso a cierto tipo de educación, diversiones , etc.

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

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

En la actualidad, las empresas industriales, comerciales, de servicio, entre otras, presentan diversos problemas de cierta trascendencia como son: baja productividad, accidentes de trabajo, enfermedades,, entre otras causas las cuales originan ausentismo. Si se considera a la empresa, como un organismo social, podemos pensar que como todo organismo presenta un equilibrio, una estabilidad organizacionales y que a mayor índice de problemas de este tipo, su punto de equilibrio no es el más adecuado, podemos indicar que una salud organizacionales va a depender en parte de la prevención de todas estas manifestaciones. Las cuales, tienen diferentes causas con múltiples factores que intervienen. **En este estudio se tratará de las causas de estos problemas, en lo particular el ausentismo y se propondrán soluciones para controlarlas.**

ANTECEDENTES



CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 EL AUSENTISMO EN LA SOCIEDAD INDUSTRIAL.

Desde principios de siglo, uno de los fenómenos más claramente relevantes en la industria de los grandes centros urbanos mundiales lo constituye tasas de ausentismo con valor históricamente desusados. Quizás una de las características económicas más fácilmente comparables al ausentismo es la inflación, dada la multiplicidad de las causas y tipos, y su relación con el sistema total.

Este aumento de ausentismo se ha dado asociado de manera directa al grado de desarrollo industrial. Así pues a medida que las sociedades se fueron industrializando, fue aumentando el porcentaje de tiempo en que los trabajadores de diversas categorías dejaban de asistir a sus trabajos.

El fenómeno afectó de diferentes maneras a los distintos sectores de la producción, centrándose en los más desarrollados en comparación a los restantes. En muchos casos fue más agudo aún en aquellos sectores industriales o de servicio que, no siendo tan avanzados, mostraban una tasa de crecimiento más rápida. Finalmente, pudieron observarse ciertos "focos", ubicados en diversos puntos del ámbito laboral, que constituyeran lo que podríamos llamar "Áreas-Problemas", donde temporalmente los índices de ausentismo aumentaron mucho más allá de lo previsible.

Actualmente, con particularidades diferentes, el mismo proceso está vivido en los llamados "países en vías de desarrollo".

Una de estas particularidades consiste en el grado crítico que asume el ausentismo. Grado crítico significa que afecta o puede afectar seriamente el desarrollo económico, tanto del país como de sectores de la producción, empresas y organizaciones.

En la actualidad, en México, el ausentismo presenta niveles muy altos, sobre todo a nivel obreros ya que no existen análisis profundos sobre las causas de este y medios de controlarlo.

Otra particularidad es el hecho de que las causas no son las mismas. Cada país, cada organización, tiene sus aspectos específicos.

Así tomando, el ausentismo es algo como la fiebre frente a la enfermedad: un síntoma. Las causas de la fiebre pueden ser muchas, pero el síntoma es el mismo. Decir que es un síntoma implica asignarle el valor de **Area-Problema Aparente**. Implica también la necesidad de determinar el **Area-Problema Real**, es decir las causas.

Las herramientas con que se cuenta son el volumen reducido de información disponible, y los conocimientos proporcionados por disciplinas como la sociología, la economía, la psicología y la Ingeniería.

1.2 El Ausentismo Como Objeto De Análisis Durante La Historia.

El concepto de Ausentismo.

Un análisis amplio del fenómeno, indica que el ausentismo tiene doble característica:

Presenta **regularidad y
permanencia**

Condiciones que tradicionalmente se consideran necesarias para que un **hecho** sea considerado **social**.

1.2.1 Permanencia

Es sabido que el ausentismo es un fenómeno que permanece en todos los sistemas productivos a través de todas las épocas especialmente desde que las sociedades comenzaron su proceso de industrialización a partir de la segunda mitad del siglo XVIII.

1.2.2 Regularidad

Que un hecho tiene regularidad significa que se repite de un modo más o menos similar siempre y cuando las condiciones que lo rodean no tengan variaciones apreciables. El ausentismo tiene regularidad en tanto que, a través del tiempo, tiene valores semejantes para cada rama de la industria y para cada país. Esto permite diferenciar distintos tipos de ausentismo.

I.3 DESARROLLO INDUSTRIAL

Se tiene conocimiento de que en la cultura Griega es actividad de esclavos, ya que los señores se dedicaron a la filosofía y a la Política. Los Romanos perpetúan al hombre con el trabajo y aun más, este enlace lo transmiten a sus descendientes; dando un gran salto. Por 1776 se habla de la libertad de trabajo como un derecho natural del hombre. Carlos Marx lo llama “fuerza de trabajo” y lo compara con una mercancía. A principios de siglo (1919) “La Declaración de Derechos Sociales” dice que no se debe considerar el trabajo como una mercancía. (Tratado de Versalles). Nuestra Ley del Trabajo con base en la idea de Justicia Social de los Constituyentes de 1917, establece “ que el trabajo es un derecho y deber social, que no es un artículo de comercio, porque se trata de la energía humana de trabajo, que exige respeto para la libertad y dignidad de quien lo presta y que debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia”. Artículo Tercero Primer parrafo

Con la Revolución Industrial, el trabajador que anteriormente producía productos con sus propias manos auxiliándose de herramientas, se vio desplazado por las máquinas lo que implicó que en la actualidad el obrero realice labores fragmentarias de producto total. Esto fue, como consecuencia de especializar al trabajador en operaciones dentro del proceso total de producción. Es decir, que una unidad de producción es un conjunto de recursos tecnológicos, administrativos, humanos y económicos y que el uso de las máquinas determinó el ritmo humano de trabajo.

La industrialización a influido en toda la sociedad, no solo hace referencia a máquinas y a una economía de mercado, si no a hombres e instituciones dentro de una red de relaciones con determinado usos y costumbres con una compleja división del trabajo en una urbanización acelerada. La mecanización no puede entenderse formando solo parte de la industria sino también a influido en la agricultura y otras áreas por ejemplo los medios de comunicación y transporte alcanzan un desarrollo no esperado, la producción de la energía eléctrica a creado un sistema operativo que incluyen cambios económico políticos y sociales.

En forma paralela se presentan rápidos incrementos de la población y la movilidad de esta originando una problemática social que afecta a las relaciones de los individuos en el trabajo, haciendo más complejas las relaciones trabajador-supervisor-jefe.

En resumen, el ausentismo es uno de los síntomas que invariablemente acompañan al desarrollo económico de las sociedades y las organizaciones.

Es más marcado cuanto más acelerado sea este desarrollo. Disminuye cuando hay más recesión económica. Se estabiliza cuando termina la transformación económica de una sociedad u organización, aunque esta siga creciendo.

En otras palabras, el aumento constante del ausentismo es resultante de las transiciones económicas. Esto significa que las perspectivas actuales en México indican que el ausentismo continuará aumentando progresivamente en los próximos años.

En un futuro, probablemente no demasiado cercano, se estabilizará en valores mayores que los actuales. Las empresas deben prepararse para esto y tomar las medidas necesarias. Cabe señalar que aún en un medio en que las tasas globales de ausentismo son altas, existen empresas que consiguen mantenerlas en valores aceptables. La única explicación es que ha sabido tomar previsiones necesarias con tiempo suficiente.

AUSENTISMO

Cualquier enfoque que se proponga formular un plan eficaz orientado a mejorar la asistencia y la puntualidad de los trabajadores, debe tomar en cuenta las actitudes actuales y precedentes, de los grupos involucrados: la alta gerencia, los supervisores de línea, los empleados y el sindicato.

Es necesario estudiar a fondo las actitudes asumidas sobre asistencia y ausentismo al trabajo por parte de estos grupos antes de poder iniciar un plan de control de ausentismo. Siendo aplicable tanto cuando se considere al ausentismo como un **hecho normal, como un problema grave o como un problema insignificante.**

Consecuentemente para comprender las actitudes de los grupos involucrados es indispensable basarse en lo que se entiende por "Ausentismo". Esta definición deberá reflejar la concepción que de dicho término tengan estos grupos, como así el significado extenso del mismo.

II. 1 DEFINICION DE AUSENTISMO

La definición que toma como base este estudio fue redactada por la Oficina de Estadística Laborales del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos:

"Ausentismo es la no presentación del trabajador al trabajo para el cual está contratado. Este término se aplica al tiempo perdido por enfermedad o accidente, así como por otras razones no autorizadas. También se consideran ausentes los trabajadores que abandonan su trabajo, hasta tanto sean eliminados de la nómina".

Para los efectos de este estudio se aplicara y utilizara la terminología de la Oficina de Estadísticas Laborales. Por lo que la definición considerará que un empleado “está contratado para trabajar” cuando en la empresa (empleador) existe trabajo disponible para él, y dicho empleado está consciente de ello, careciendo el empleador de razón alguna para tener conocimiento previo de que el empleado no estará disponible para el trabajo a la hora programada para iniciarlo. Es decir:

* Un empleado en **vacaciones programadas** no se le considera programado para trabajar y por lo tanto no entra en la categoría de “ausente”.

* Un empleado suspendido no se considera “ausente” pues no está “programado para trabajar”.

* Se considerará que un empleado está **ausente del trabajo programado**, cuando solicite tiempo libre por razones distintas a sus vacaciones aún cuando se le haya concedido permiso para ausentarse.

* Se considerará ausente a cualquier empleado enfermo hasta que se reintegre, a menos que la duración de su “suspensión por enfermedad” sea tan prolongada que se retire su nombre de la lista de empleados activos.

* Un Empleado que **renuncia o se va sin aviso** se considerará ausente del “trabajo Programado” hasta que su nombre sea retirado de la nómina.

En consecuencia, es importante que las comparaciones entre las actitudes hacia el ausentismo estén guiadas por una definición específica y de lo que el término significa para cada empresa en particular. **Se recomienda que la definición de ausentismo sea significativa, práctica y comprensible.**

II.2 CONCEPTO

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

“El diccionario de la real academia española nos indica que es una voz derivada del latín “absens-entis”, que significa ausente y el termino que se le da en la industria es: falta de los obreros al trabajo”. (2)

“El dictionary of new words editado en 1955, define al ausentismo como: ausencia voluntaria o involuntaria al trabajo, o al reporte de la falta de los trabajadores a su trabajo cuando estos son contratados para trabajar” (3)

El Dr. Arias Galicia dice: “ El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar “ (4)

(2) Real Academia Española, “Diccionario de la Lengua Española”, Pag. 144, 19a Edición, Madrid 1970

(3) relfor Mary, “ Dictionary of New Words “ Philosophical Library Inc., New York, N.Y., 1955.

(4) Arias Galicia Fernando, “Administración de los Recursos Humanos”. Pag. 112. Editorial Trillas, México 1978.

II.3 CONCEPTO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Tomando en cuenta la definición mencionada anteriormente citada por el Dr. Arias Galicia la cual dice: El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar. Es importante mencionar que estas faltas pueden ser la respuesta a una situación frustrante, la cual se trata de evadir parcialmente, hay un desequilibrio en el trabajador, pero también provoca un desajuste en la actividades de la empresa., aunque no sea únicamente ésta la causa del ausentismo, como se verá en su oportunidad.

Los indicadores que se manejan en las diferentes empresas varían considerablemente, así se habla que un porcentaje estimado normal de tasa de ausentismo está entre un 4 y 5 %, más si se sobrepasa, se considera que el ausentismo se está excediendo y constituye un costo importante que mas adelante se estudiara, porque aún cuando en algunas empresas, estas ausencias no se pagan, renundan en aspectos tales como; tiempo extraordinario, calidad, beneficios extracomplementarios y si se cubren los gastos médicos, el aumento en este renglón es aun mayor.

La Administración de Recursos Humanos, supone alguna inquietud en el trabajador, motivo por el cual, han de conocerse las causas de la respuesta que esta dando al no presentarse el trabajador a laborar, según convino con la empresa, y si esto se extiende a un mayor número de empleados, la moral está decayendo, esto es, la disposición que tiene el trabajador ante su trabajo tiende a disminuir, ante esto **el Ingeniero Industrial** tiene que estar alerta, frente a la aparición de este fenómeno, ya que no aparece de subitó, si no que se da poco a poco. sutilmente y puede comenzar presentándose através de manifestaciones tales como: no presentarse puntual, no ocupar los cinco sentidos en el trabajo que realiza, ocuparse de cosas diferentes al trabajo dar prioridad a asuntos personales durante el horario de trabajo, darse largos descansos, abusar de los medios de comunicación (teléfono) a los cuales se creen tener derecho y que a tanto repetirlos forman hábitos., ignorar la importancia del trabajo que se realiza por sencillo o complicado que éste sea, puede manifestarse despues en un asunto máximo que será la ausencia física.

El término “ausentismo” se debe aplicar al tiempo no laborado por: enfermedad, accidentes, faltas justificadas e injustificadas, sanciones, permisos o sin goce de sueldo y aun cuando se anticipe de la ausencia del trabajador a la empresa, el equilibrio se ve ligeramente lesionado, ya que dependiendo del tipo de empresa y naturaleza de la tarea que realiza se tienen previstas estas ausencias, así como si se pagan o no.

Se ha considerado al trabajador como un ser que al efectuar un trabajo, trata de satisfacer una serie de necesidades que lo impulsaba ejecutarlos, también se habla de moral, la que además, está influenciada por el medio ambiente material que le presenta a diario el lugar de trabajo y las relaciones interpersonales que debe tener con sus compañeros.

También se debe de tomar en cuenta los factores que conforman el elemento humano los cuales nos indicaran como tratar de comprenderlo ya que es el factor más importante dentro de la empresa y de nuestro tema de análisis y desarrollo.

CASOS COMUNES



CAPITULO III

III.1 CAUSAS COMUNES DEL AUSENTISMO.

En los últimos años los Ingenieros Industriales se han interesado en realizar análisis referentes a las causas del ausentismo. Son muchos los factores que inciden en el ausentismo, por lo cual se formuló una serie de encuestas las cuales mostraron la existencia de causas “ superficiales “. esto condujo a la necesidad de profundizar el tema en busca de los “ motivos reales.

Con la finalidad de lograr una nueva panorámica y comprender mejor las actitudes de la gerencia, supervisores, y trabajadores respecto a las causas del ausentismo, se indago sobre las políticas y los procedimientos destinado al control del ausentismo que llevan acabo las empresas tanto de manufactura como de servicio que se están analizando. El número de trabajadores de ambas empresas varían entre 50 y 750, tanto en nómina mensual como en nomina diaria. La tabla siguiente proporciona una rápida comparación de las “ causas comunes “ de ausentismo clasificadas en la encuesta que se realizó y a la respuesta porcentual de las dos categorías de trabajadores mencionadas (mensual y diaria).

	porcentaje	
	Nómina Mensual	Nómina Diaria
Supervisión deficiente	9 %	23 %
Bebida	6	12
Problema de transporte	4	16
Accidentes (hogar/trabajo)	5	13
Enfermedad personal (real)	90	83
Enfermedad (fingida)	36	60
Enfermedad (familiares)	40	56
Indiferencia	10	12

En el análisis de las causas que producen ausentismo en las empresas que tienen a sus trabajadores en nómina mensual, se observa que:

- **90 % señala enfermedad personal como la causa principal o la única.**
- **36 % enumera las enfermedades fingidas como la causa mayor.**
- **9 % indica como causa a una supervisión deficiente.**
- **6 % designa a la bebida como problema de ausentismo.**
- **4 % incluye al transporte como factor.**
- **5 % estima como problema a los accidentes.**
- **40 % señala a la enfermedad de parientes**
- **10% asegura que los empleados tienen una actitud indiferente (“no me importa”).**

Es fácil observar que la mayoría de personal en nómina mensual consideran que la **enfermedad real** es la principal causa de ausentismo aunque una tercera parte fingen enfermedades. Las otras causas de acuerdo al porcentaje mencionado anteriormente se pueden considerar menos problemáticas.

Veamos ahora las opiniones y estimaciones de los trabajadores en nómina diaria:

- **83 % enumera la enfermedad personal como la causa común de ausentismo pero la mayoría no la considera la causa principal.**
- **12 % señalan que los problemas de transporte contribuyen al ausentismo.**
- **23 % marcaron “ supervisión deficiente “ como causa” pero no se señalo como principal.**
- **12 % informó “ que la bebida es un problema y un pequeño número l la incluyó como el más importante.**

- **16% respondió que los empleados parecen tener una actitud indiferente (“ no me importa “).**
- **13 % culpan a los accidentes en el hogar o trabajo.**
- **56 % informó que la enfermedad de familiares era una causa (a menudo se le considera el No. 2) .**
- **60 % enumeró a las “ enfermedades fingidas “ como causa principal”**

Se puede notar que las causa sobre las que recaen las mayores sospechas es la de las enfermedades fingidas. Así mismo se señala a la bebida como un problema. La mayoría de trabajadores en nómina mensual señalan en un 9 % a la supervisión deficiente como causa de ausentismo mientras que los de nómina diaria lo hacen en un 23 %. La actitud indiferente también sería un causa importante.

Teniendo esta información se debe señalar que existe o debería existir una distinción entre “ causas comunes “ y “ causas reales “. Por lo que a continuación se propondrán ideas prácticas y útiles para la evaluación de los factores que pueden ser causal de ausentismo.

Analizando las razones de los empleados para faltar al trabajo podemos ver que existen dos tipos de ausentismos: (1) “ voluntario o controlable” y (2) “ involuntario o incontrolable “. La ausencia debido a una enfermedad fingida es un ejemplo de ausentismo voluntario o controlable; la enfermedad personal real, o de pariente, se considera ausentismo involuntario o incontrolable..

En otras palabras, cuando un empleado podría estar trabajando en su labor programada pero prefiere no estarlo, existe una ausencia voluntaria. Es este tipo de ausentismo que las empresas deben, y pueden, corregir hasta un nivel aceptable. Se analizara y evaluara cuidadosamente los factores y posibles causas del ausentismo para poder encontrar mejores maneras de “controlar” esos factores y prevenir que ocurran en el futuro

III.2 CAUSAS DEL AUSENTISMO LABORAL

Al realizar este estudio de investigación acerca de las causas del ausentismo laboral se hace particular énfasis en la interpelación supervisión empleado. Este estudio fue llevado a cabo entre los empleados y obreros que trabajan en las empresas:

ARQUIPLASTIC DE MEXICO. Empresa que transforma el plástico en productos como carpetas, estuches, burbujas para compac disk, entre otros productos., contando con 285 empleados en nómina semanal y 22 en nómina mensual.

BUBA EXPRESS. Empresa que se dedica a dar servicio de plomería y electricidad a casas habitación además de realizar las instalaciones eléctricas, hidráulicas y sanitarias a construcciones que le solicitan diversas constructoras., contando con 120 empleados en nómina semanal y 11 en nómina mensual.

FURY. Empresa que se dedica a la confección de prendas para caballero, camisas, pantalones, trajes., contando con 380 empleados en nómina semanal y 33 en nómina mensual.

REFRESCOS BALSECA. Empresa que se dedica a la elaboración de refrescos y jugos de dicha marca., cuenta con 180 empleados en nómina semanal y 43 en nómina mensual.

MINCHOS HOSS. Empresa que se dedica a la confección de vestidos para niñas., cuenta con 40 empleados en nómina semanal y 8 en nómina mensual.

Los empleados (nómina mensual) se dividieron en tareas de oficina y tareas contables mientras que a los obreros (nómina diaria) se clasificaron en manufactura y mantenimiento.

Para este punto se utilizo un método de encuesta (cuestionario) escrito con la cual se formara una base para los cálculos porcentuales y obtener conclusiones. Dicha encuesta se muestra en el siguiente capítulo en donde las preguntas incluidas contienen información referente a cómo clasificaban los empleados a la empresa para la cual trabajan, qué sienten respecto a su pago, cómo clasifican a su superior inmediato, qué piensan acerca de sus condiciones de trabajo, tales como calor, luz y comodidad en general. Las respuestas que se obtuvieron y con las cuales se crearon conclusiones se encuentran en los capítulos siguientes.

Condiciones de Trabajo, Herramientas, Equipo y Maquinaria

El factor de “ malas condiciones de trabajo “ es una causa común de ausentismo” excesivo “. La actitud del trabajador hacia las condiciones de trabajo (calor, iluminación, ventilación, etc.) está relacionado con su asistencia al trabajo. Los trabajadores que califican sus condiciones de trabajo como muy malas y malas, son los mismos que muestran un alto porcentaje 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. Es muy importante tomar en cuenta que la moral del trabajador sufre cuando sus herramientas o equipo no son las apropiadas para realizar su trabajo. Esto se ha deducido de las respuestas de los empleados a la pregunta correspondiente a este punto.

La Supervisión Deficiente y Mal Entrenada Origina Ausentismo

Otra de las causas que a menudo da origen al ausentismo voluntario es la **supervisión deficiente y no entrenada**. Ya antes se ha hecho referencia a este factor como una de las principales causas de ausentismo y tardanza.

Menor Ausentismo con Aprecio y Reconocimiento

Es importante que el supervisor demuestre aprecio y reconocimiento a sus trabajadores por el desempeño de la realización de sus trabajos.

En las respuesta de la encuesta donde se menciona este punto las actitudes de los trabajadores hacia el supervisor inmediato se correlaciona estrechamente con el problema. Es decir, que la relación **empleado-supervisor es de gran importancia para la satisfacción en el trabajo, la moral del empleado y la buena asistencia**.

Las causas más tangibles del ausentismo en las empresas son:

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

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

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

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

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

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

Por tanto el producto se ve afectado total o parcialmente por causa del ausentismo, si este es físico, el suplente no trabaja de la misma manera, que la persona que a diario efectúa esa tarea y se reflejará en la calidad del producto.

- Estancamiento en el desarrollo de la empresa.-

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

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

III.3 TIPOS DE AUSENTISMO.

Hasta ahora se han delineado los diversos factores comunes relacionados con el ausentismo, así como los resultados de la encuesta aplicada sobre el tema. Tomemos en cuenta ahora algunas de las **causas personales** de tipo económico, social y psicológico del ausentismo.

Se pueden mencionar dos tipos importantes de ausentismo:

1. Psíquico y
2. Físico

Si el trabajador no encuentra el medio adecuado de satisfacer sus necesidades en el trabajo que realiza, trata de huir de esta situación marcando insensibilidad a los estímulos exteriores realizando alguna actividad que le agrada o le distraiga. Esto se identifica como un ausentismo de tipo psíquico, que puede llegar a convertirse en causa de accidentes que pueden ir desde los leves hasta aquellos que lo lesionen de modo permanente.

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

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

- Crónico :** aquel que se ve afectado por su medio ambiente y prefiere “cerrar los ojos” ante la situación diaria que lo conforma.

- Escapista:** aquel que evita encontrarse con su tarea y resolverla de la mejor manera, dándose razones a si mismo para que “después” se dedique más completamente a realizarla.

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

- Abusivo:** Se diría también del “consentido” que no falta en la empresa, y que sentimentalmente llega al gran corazón del jefe, por problemas.

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

Enfermedad.

Se debe tomar en cuenta que la ausencia por enfermedad son causadas a menudo por factores Psicológicos, Sociales y Económicos. Esta causa de ausentismo es la más difícil de corregir. Se dificulta más, hoy, debido a la existencia de seguros de enfermedad, beneficios por ausencia en caso de enfermedad, y la actitud de médicos complacientes que otorgan certificados para justificar ausencias.

Supervisión Deficiente

La tarea del supervisor no sólo debe ser el más apto en el aspecto técnico, sino que debe desarrollar ciertas cualidades a diario y sobre todo avivar la colaboración de los trabajadores.

El Factor de “ Propensión a la Ausencia”

Otro factor incluido como causante de alto ausentismo es la propensión a la ausencia de algunos empleados. Este termino quiere dar a entender que existe una unión de ausentismo con ciertos rasgos de personalidad del trabajador. Es interesante mencionar que algunos trabajadores poseen antecedentes de personalidad y experiencia, ausentista. La propensión a la ausencia es un área preocupante que debe identificarse, durante los procedimientos de reclutamiento y selección de empleos.

De las dos empresas analizadas tenemos el siguiente porcentaje:

SERVICIO	Estimado en un promedio de 10 %
MANUFACTURA	Estimado en un promedio de 13 %

El Alcoholismo como Factor “ Personal “

El alcoholismo es un factor que contribuye al ausentismo más hoy que antes. Se le puede considerar un problema tanto personal como físico, social, ambiental y psicológico que afectan la asistencia de los empleados al trabajo.

El alcoholismo se puede conceptualizar como enfermedad aunque no se trata como tal. “ El problema del alcoholismo adquiere cada día proporciones más serias, por lo que las autoridades del sector salud han iniciado un programa de prevención con el apoyo de sindicatos y empresas.

Al conocer y analizar las causas comunes del ausentismo. A continuación se propone un manual para encaminar y dirigir a las empresas y a los miembros que la integran como son gerentes, supervisores y trabajadores entre otro.

III.4 MANUAL PARA CONTROLAR EL AUSENTISMO

ANEXO 1 Cinco breves declaraciones para ayudar a comprender la política sobre ausentismo dirigido a empleados.

ANEXO 2 Programa de ausentismo para auxiliar a supervisores y reglas que gobiernan al ausentismo para los empleados.

ANEXO 3 Indicaciones que hay que llevar a cabo sobre la “ actitud frente a la asistencia “.

ANEXO 4 Regla sobre ausencias justificadas e instrucciones para su manejo.

ANEXO 5 Políticas de ausencia, asistencia y puntualidad para el buen funcionamiento de asistencia

ANEXO 1

POLITICA FRENTE A LA ASISTENCIA DE LOS TRABAJADORES

DECLARACION No.1

La asistencia puntual al trabajo es parte importante del historial de cada empleado desde el día en que es contratado. El no presentarse a trabajar puntualmente no solo interfiere con el funcionamiento de su propio trabajo, sino que también afecta otros trabajos conexos. El éxito de un empleado depende en gran medida de la ejecución diaria de su tarea.

DECLARACION No.2

Un empleado ausente por cualquier razón deberá notificarlo a su supervisor dentro de las tres primeras horas de su horario. La inasistencia injustificada por dos o más días consecutivos se considerará causal de despido; el exceso en el número de ausencias también será causal de despido.

Si se alega enfermedad como causa de ausencia, la compañía se reserva el derecho a exigir una certificación médica del empleado o del servicio médico de la compañía.

DECLARACION No. 3

Se comprende que será necesario que en ocasiones el empleado se ausentara del trabajo ocasionalmente debido a enfermedad u otras razones personales. Cuando este sea el caso, el jefe de su departamento se verá obligado a redistribuir el programa de trabajo por lo que se le pide al empleado, o un miembro de su familia, se comunique con su supervisor antes de las 9:00 A.M. el día de la ausencia y, de ser posible, señale la fecha en que regresara a trabajar. En caso de incapacidad, el trabajador deberá comunicarse con su supervisor cada dos días, de manera que la empresa pueda conocer el estado de su mejoría y planificar de acuerdo con ello.

Cuando el trabajador se ausente de su trabajo tres días o más, debido a incapacidad, le rogamos traer una certificación de su médico señalando la naturaleza de la misma y que se encuentra en capacidad de regresar al trabajo.

DECLARACION No. 4

El trabajador fuè seleccionado cuidadosamente para la posición que ocupa. La razón de ello estriba en que cada posición es vitalmente importante en la conducción diaria de las actividades desempeñadas en la empresa. Por lo tanto, la puntualidad y asistencia regular son esenciales para una operación eficiente.

Si el trabajador debe estar ausente por enfermedad u otra razón justificada, deberá notificarlo a su supervisor a la brevedad posible, de manera que se pueda conseguir un sustituto.

DECLARACION No.5

Si el trabajador debe permanecer en casa debido a enfermedad u otras razones, es importante que notifique a su supervisor durante la primera media hora del horario de entrada la razón de su ausencia. Si el trabajador está enfermo por un período prolongado, es igualmente importante que informe de vez en cuando a su supervisor a fin de que él pueda realizar su programa con el personal disponible.

Es difícil definir una ausencia justificada. La ausencia debido al fallecimiento de un pariente cercano está plenamente justificada. Pero la ausencia para descansar antes o después de una actividad social no lo es.

ANEXO 2

PROGRAMA DE AUSENTISMO

Este programa de ausentismo ha sido diseñado para combatir excesivamente alta tasa de ausentismo y para facilitar al supervisor guías de actuación respecto al ausentismo.

INTRODUCCION

Se necesita una política clara y estricta sobre las ausencias. Un ausentismo excesivo puede costar la compañía más dinero que cualquier otro tipo de pérdida. Permitir que esta pérdida continúe puede llevar a serias dificultades administrativas. El propósito de este programa es contener el ausentismo en el futuro y reducir su tasa global dentro de la empresa.

Para que este programa sea eficaz, se hace imprescindible la cooperación de todos los departamentos.

CAUSAS PRELIMINARES DEL AUSENTISMO

1. Falta la lealtad e interés por parte de los empleados aunadas a una falta de responsabilidad . Se cree que esta causa fundamental del ausentismo. Se deben de realizar campañas destinadas a inculcar en los empleados la importancia de sus esfuerzos con el fin de reducir el ausentismo.
2. Se debe hacer una selección de trabajadores con gran cuidado para eliminar desde el principio al irresponsable, al enfermizo, etc.

3. Se debe orientar a los trabajadores nuevos en forma que su actitud crítica se reduzca y con ello, combatir el ausentismo en su origen.
4. debe disciplinar a los trabajadores incumplidores crónicos por Se medio de amonestaciones y despido.

REGLAS PARA EL EMPLEADO SOBRE AUSENCIA JUSTIFICADA Y TARDANZA.

Como trabajador a tiempo se espera que usted dedique a su trabajo no menos del noventa por ciento (90%) del horario establecido. Un trabajador que pierda diez por ciento (10%) del tiempo de la jornada se seguirá considerando calificado para el empleo a tiempo completo. Se ha establecido la siguiente regla sobre esta política.

Estar ausente de su trabajo programado más de diez por ciento (10%) de la jornada de trabajo durante cualquier mes calendario debido a ausencias o tardanzas justificadas obligaría a la imposición de las siguientes penas:

Primera infracción - Advertencia Verbal

Segunda infracción - Amonestación Escrita

Tercera infracción - Suspensión por 1 día
sin goce de sueldo.

El proposito de esta regla es ayudar a controlar el exceso de ausentismo y tardanza. La regla se aplicará al personal que falte regularmente uno o dos días careciendo del necesario permiso y al trabajador que no comunica su ausencia o tardanza a su supervisor con suficiente antelación pero que da una razón valedera y satisfactoria. La única manera de evitar la acción disciplinaria bajo esta regla es disponer de permiso previo de su supervisor en un formulario firmado por el trabajador. El permiso de ausencia se deberá con no menos de 48 horas de anticipación excepto en casos de fuerza mayor. Eese

caso la notificación debe hacerse dentro de las 24 horas siguientes del inicio de la ausencia.

Por ejemplo, de requerirse hospitalización para tratamiento de urgencias, el empleado o algún miembro de su familia debe notificarlo a la oficina de personal a más tardar dentro de las 24 horas siguientes del inicio de la ausencia. El tiempo concedido en un formulario de permiso aprobado por el supervisor no se contará contra el trabajador como " tiempo disponible para trabajo programado "a los efectos de la regla del 10 % de ausencia justificada. Por ejemplo, cuando solicita permiso con anticipación para ausentarse a fin de asistir a una cita médica u otra causa; y el supervisor se lo conceda por escrito, esto no se contara como ausencia.

ANEXO 3

PROGRAMA DE CONTROL DE AUSENTISMO GENERAL

Actitudes hacia el ausentismo:

Una buena asistencia hace posible prestar un buen servicio, mejora la moral de los trabajadores y disminuye gastos operacionales. Por lo tanto, el programa es de un interés vital para todo el personal.

El primer paso hacia el control del ausentismo radica en reconocer que la buena asistencia es un requisito del trabajo y que toda ausencia debe verse en forma crítica. Para desarrollar esta actitud es necesario comprender que la ausencia cuesta dinero y que debe ocasionar preocupación tanto como la calidad y la eficiencia.

En segundo lugar, conocer y entender los objetivos crea una mejor aceptación de ellos. Corresponde a la gerencia asegurarse de que todo trabajador comprenda que:

- Las comunicaciones eficientes y confiables son el núcleo de una vida comunitaria.
- El ausentismo hace falta los planes para la provisión adecuada de mano de obra.
- La contribución de cada trabajador es de gran importancia.
- Los requisitos de asistencia son razonables.
- La buena asistencia es una condición de estabilidad.

Propósito y Alcance del Programa.

El objetivo de este programa es asegurar buena asistencia a través de la motivación de los trabajadores y el mantenimiento de una supervisión apropiada y continua a fin de eliminar ausencias y reducir al mínimo el tiempo perdido por ausentismo. A continuación enumeramos algunos ejemplos de causas de ausencia.

- Accidentes.
- Obligaciones de hogar.
- Citas
- Falta de transporte.
- Enfermedad grave.
- Hospitalización.

Al proporcionar buena asistencia, la gerencia y supervisores deben estar alertos para reconocer y señalar aquellos trabajadores con un promedio destacado de asistencia.

Aunque la empresa está siempre dispuesta a prestar y solucionar causas del ausentismo, la responsabilidad por una buena asistencia recae sobre el trabajador y su supervisor.

ANEXO 4.

REGLA SOBRE AUSENCIAS JUSTIFICADAS E INSTRUCCIONES PARA SU MANEJO.

Propósito: Controlar el ausente crónico que regularmente falta uno o dos días y que siempre tiene una excusa aceptable como legítima en ese momento. Para los efectos de esta regla se requieren dos definiciones:

1. Permiso Autorizado de Ausencia significa un período durante el cual un empleado está ausente de su trabajo contando con un Permiso de Ausencia firmado.
2. Ausencia justificada es cualquier ausencia del trabajo normalmente, corresponderá a tres o menos días en cada oportunidad careciendo del permiso de ausencia pero presentando al trabajador evidencias satisfactorias que permita justificar la ausencia. No esta considerado el tiempo perdido por motivos tales como problemas meteorológicos y sus consecuencias.

La ausencia por un período mayor al diez por ciento del tiempo disponible para trabajar en un lapso de 30 días calendarios consecutivos debido a ausencias o retardos justificados, se traducirá en:

- | | | |
|---------------|---|-------------------------|
| * Primera vez | - | Amonestación escrita |
| * Segunda vez | - | Suspensión por 3 días |
| * Tercera vez | - | Suspensión por 1 semana |

Además de esta regla de conducta debemos conversar con los empleados que pierdan más de dos días en un mes a fin de determinar la razón

de sus ausencias y lograr su cooperación en la búsqueda de soluciones frente al ausentismo. Medidas adicionales a tener en cuenta.

1. Ausentes crónicos

- a. Verificación continua de esta gente. El control de ausentismo es una labor diaria. Esto incluye llamadas telefónicas a sus hogares cuando están ausentes e insistir con el trabajador acerca de la necesidad de presentarse al trabajo.
- b. En relación con ausentismo crónico, es importante recalcar importancia de una buena asistencia desde el punto de vista de la conveniencia personal y de la empresa.
- c. Administrar todas las reglas de conducta vigentes y las que se agreguen más adelante imponiendo castigo inmediato por cualquier acto violatorio de esas reglas de conducta.

Instrucciones Especiales para la Administración de la Regla.

1. La ausencia de cualquier persona deberá ser señalada en su “promedio de asistencia” a fin de designar los subsiguientes 30 días calendario consecutivos y así poder identificar cualquier infracción a la regla.
2. El registro de asistencia deberá abrirse el primer día de cada mes para el mes siguiente. Por ejemplo el primero de marzo deberá estar los registros de marzo y abril de manera que los trabajadores responsables en cada departamento puedan proyectar problemas disciplinarios de asistencia.

3. La intención de esta regla de conducta concierne primordialmente con la corrección de los ausentes crónicos que faltan de uno a tres días por razones justificadas pero no planificadas con anterioridad por el trabajador y el supervisor. Las ausencias injustificadas están cubiertas por la regla de conducta No. 2.

En consecuencia, en caso de que un empleado requiera ausentarse para cumplir con una cita médica y avise a su supervisor con anterioridad y el supervisor conviene en ello, deberá emitirse un permiso de ausencia la cual no se contará contra la incidencia total del empleado. Pero si ello se repitiera nuevamente entonces tendrá que considerarse como un caso crónico y, aunque la solicitud de permiso se haga con anticipación, el supervisor podrá rehusar conceder el permiso y la incidencia se cargará contra el trabajador.

ANEXO 5

POLITICAS DE AUSENCIA, ASISTENCIA Y TARDANZA DE PERSONAL PARA UNA EFICIENTE SUPERVISION.

Como supervisor, su éxito o su fracaso depende casi totalmente de las acciones de las personas a quines supervisa. Su principal tarea consiste en influenciar la conducta de aquellos bajo su jurisdicción y el progreso personal del supervisor depende en alto grado del éxito que logre en motivar y dirigir esas personas.

Es obvio que la gente que trabaja bajo su mando no podrá realizar su trabajo si no esta presente. Una de sus primeras y más importantes tareas es asegurar la puntual y regular asistencia de su gente.

AUSENCIAS.

La tasa de ausencia se considera una medición muy importante de la administración de departamentos. Los salarios pagados por trabajo no realizado debido al ausentismo son gastos desperdiciados. La actitud del empleado hacia el trabajo y su satisfacción del mismo están íntimamente relacionados con el ausentismo. Cuándo un empleado esta satisfecho con su trabajo, salario y oportunidades de promoción, el ausentismo es bajo.

TARDANZAS

Cualquier trabajador que continuamente llegue tarde al trabajo tiene un efecto deprimente sobre la moral de los empleados puntuales y sobre el trabajo que su unidad produce. Como supervisor, es muy importante que exija puntualidad a su trabajadores.

Todo trabajador que llegue tarde deberá ser entrevistado de inmediato de una manera amistosa e informal para determinar la causa de la tardanza. Llegar tarde no siempre es culpa del trabajador. Los casos habrá que juzgarlos según sus méritos y corresponde al supervisor emitir un juicio.

La tardanza continua después del primer aviso, es causa suficiente para colocar a prueba al trabajador y se le debe informar que si no muestra cambios durante el período de prueba podría resultar su despido.

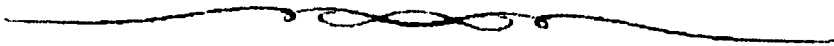
Política de Asistencia.

Todo trabajador tiene las siguientes obligaciones y responsabilidades respecto a las ausencias tenga o no la antigüedad para recibir pago por ausencia.

1. Cuando se conoce la necesidad de ausentarse del trabajo, el trabajador deberá notificarlo a su supervisor con la mayor anticipación posible.
2. Cuando el trabajador no ha notificado con anticipación su ausencia, deberá notificarlo a su supervisor antes de 1 a hora de entrada .
3. Al menos que una ausencia sea autorizada por anticipado o que sea inevitable o justificada, se espera que todos los trabajadores cumplan con el trabajo asignado.

Los trabajadores con antecedentes insatisfactorios de así que no presenten mejoría después de asesoramiento y aviso, serán colocados en posición de disponibilidad. Su expediente será revisado cada tres mes

ENCUESTAS SOBRE APTITUDES



CAPITULO IV

ENCUESTA SOBRE ACTITUD AUSENTISTA DE TRABAJADORES

La finalidad de este cuestionario-encuesta es: descubrir la labor que permita conocer la amplitud de los problemas de ausentismo, sus causas, factores relativos, etc. Siendo el objetivo principal mejorar la asistencia de los trabajadores; y crear un manual en el cual se presentaran alternativas de soluciones.

Al efectuar esta encuesta se desea conocer:

El nivel actual de la moral de todos los empleados, en todos los departamentos.

- Saber si la organización está satisfaciendo eficientemente las necesidades en el trabajo de los empleados.
- Solicitar de los trabajadores sugerencias sobre medios para convertir en a la empresa en un sitio mejor para trabajar.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia la organización, las relaciones empleador-empleado y el rendimiento general.
- Mejorar la asistencia del personal y controlar el ausentismo en un nivel aceptable.

Los puntos que se tomaran en cuenta para la elaboración del cuestionario serán las actitudes acerca de:

La Empresa
Estabilidad y Oportunidad de trabajo
Los compañeros de trabajo

La Supervisión
Horario
Prestaciones y Beneficios
Sueldo o Salario
Comunicación
Posición y Reconocimiento
Políticas de Personal y Normas de Trabajo.

También se efectuará una encuesta especial sobre actitud ente el personal de supervisión y gerencia que contenga preguntas sobre las siguientes actitudes:

Autoridad y Responsabilidad
Satisfacción de Trabajo
Comunicación en la Supervisión
Entrenamiento para la Supervisión
Empleados bajo Supervisión

Si la encuesta esta bien evaluada, se podrá deducir los caminos que faciliten la corrección de áreas debiles. Entonces se podrá desarrollar un programa eficaz sobre asistencia y ausentismo

ACTITUDES DE LA GERENCIA ANTE EL AUSENTISMO

Debido al estudio realizado por medio de las encuestas se encontro que la razón oculta detrás de la mayor preocupación gerencial por el ausentismo reside en que el **“ausentismo es la causa principal de la baja productividad”** y como consecuencia comienza a erosionar **el rendimiento, la productividad y las ganancias.**

A través de la encuesta los gerentes y supervisores declaran no saben como solucionar el problema del ausentismo: Algunos han empleado un enfoque negativo a través del miedo, las amenazas de suspensión o despido, pero eso no parece preocupar o asustar a los trabajadores de hoy día.

ACTITUDES DEL SUPERVISOR ANTE EL AUSENTISMO.

De la encuesta llevada a cabo, resalta el hecho de que el supervisor inmediato del trabajador es la persona clave en el mejoramiento de la asistencia de los trabajadores y en el control del ausentismo. A pesar de todos los pro y los contra manifestados respecto a políticas disciplinarias y programas de incentivo para mejorar la asistencia y controlar el ausentismo. El más positivo y eficaz instrumento gerencial para mantener la asistencia laboral en un nivel aceptable es la **actitud diaria del supervisor inmediato**.

Desafortunadamente, las empresas encuestadas no muestran preocupación. Como resultado, el supervisor se muestra apático ante el problema. Los resultados que se pudieron obtener muestran que son pocos los supervisores o jefes de departamento que conocen los costos básicos de mano de obra, materiales y maquinaria. Se encontro casos en que los supervisores creen que cuando el trabajador se ausenta, éste es quien pierde y que la compañía no le cuesta nada. No se dan cuenta que la empresa no logra recuperar la caída de la producción. El supervisor olvida a menudo que baja la calidad del producto al reemplazar un empleado ausente por otro con menos experiencia o capacidad para hacer bien su tarea.

Si el supervisor tiene una pobre actitud hacia su propia satisfacción en el trabajo, no podrá ser un supervisor eficaz. Más adelante se discutira este aspecto detalladamente, ya que parte del enfoque recomendado para mejorar la asistencia de los trabajadores radica en mejorar la satisfacción en el trabajo del supervisor inmediato.

ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES ANTE EL AUSENTISMO

Los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores revelan que el **enfoque más eficaz** para mejorar la asistencia y controlar el ausentismo se inicia con la actitud del empleado. Debe existir una preocupación del trabajador acerca de todas las condiciones de trabajo que influyen sobre su satisfacción **total** por el trabajo., por otro lado, también debe preocuparse por mejorar la **actitud del empleado hacia sí mismo**. Esta es el área más difícil .

Se ha descubierto que la actitud del empleado, hacia su asistencia indica su actitud hacia otros aspectos críticos de su trabajo.

¿ Qué se esconde detrás del ausentismo de un empleado? . La respuesta básica es “fustración de necesidades”. Se apela el ausentismo cuando estas frustraciones de necesidades sean básicas, deseos, quejas y reclamos los cuales no reciben la atención apropiada de sus superiores.

La encuesta muestra que los empleados exhiben mala asistencia hasta que la fustracion de necesidades ha originado una crítica situación de baja moral que involucra actitudes pobres en áreas claves de trabajo diario.

Con todo lo antes mencionado se ha encontrado que los empleados tendran una asistencia regular si se toma en cuenta estas 10 “necesidades”, enumeradas según el orden de importancia que asignaron respondiendo a la encuesta de opinión:

- 1. Apreciación del trabajo realizado**
- 2. Sensación de pertenencia**
- 3. Ayuda en problemas personales**
- 4. Seguridad de trabajo (Estabilidad)**
- 5. Buenos salarios**

- 6. Trabajo interesante**
- 7. Promoción dentro de la empresa**
- 8. Lealtad hacia los trabajadores**
- 9. Buenas condiciones de trabajo**
- 10. Disciplina manejada con tacto.**

Puede verse que el “dinero” no llena por si solo todas las necesidades de los trabajadores ni elimina ninguna causa personal, interna o externa, del ausentismo laboral. Antes de poder recomendar a la gerencia un tratamiento eficaz para el problema del ausentismo tendremos que encontrar las causas más comunes y reales.

ENCUESTA.

A) Procedimiento de Pre-Empleo

Conteste dentro del () una “A” si la respuesta considera usted que es Afirmativa y una “N” si es negativa.

1. () ¿Considera que sus fuentes actuales de reclutamiento de empleados nuevos están proporcionándole los candidatos de más alta capacidad?
2. () ¿Se recibe calurosamente a los solicitantes en un ambiente agradable, conducente a una primera impresión favorable de su empresa?
3. () ¿Se pide a cada aspirante llenar un formulario de solicitud de trabajo?
4. () ¿Tiene la empresa un director de personal, o una persona bien entrenada para conducir entrevistas pre-empleo?
5. () ¿Se verifica por escrito las referencias aportadas por el solicitante?
6. () ¿Se verifica la información de empleadores anteriores?

7. () ¿Se exige examen médico de los solicitantes antes de contratarlos o se pide al solicitante un informe escrito sobre su historial médico?
8. () ¿Se tiene establecido algún período probatorio debidamente explicado por escrito para conocimiento del solicitante?
9. () ¿Existen descripciones adecuadas y actualizadas de todos los cargos para supervisores y empleados conducentes a ayudar a la selección y ubicación de personal nuevo?

B) Condiciones de Trabajo

Las buenas condiciones de trabajo no necesariamente motivan a los empleados a efectuar un mejor trabajo, pero la falta de esas condiciones puede llevarlos a que haga un mal trabajo.

1. () ¿Tiene la empresa reputación de ser un lugar seguro, ordenado y atractivo para trabajar?
2. () ¿Están las áreas de trabajo limpias, agradables y atractivas como sea posible?
3. () ¿Se ha hecho todo el esfuerzo posible para controlar condiciones que contribuyen a calor, ruido, polvo y olores excesivos?
4. () ¿Disponen las áreas de trabajo de suficiente ventilación e iluminación?
5. () ¿Se proporciona a supervisores y empleados las siguientes facilidades?

Agua potable
Lugar para comer
Estacionamiento adecuado

Salas de descanso limpias
Máquinas expendedoras
Armarios

C. Administración De Sueldos Y Salarios

1. () ¿Cree que sus actuales tasas de salarios base proporcionan un diferencial justo entre los trabajos de acuerdo con destreza, experiencia, responsabilidad, y condiciones de trabajo?
2. () ¿Está su presente programa de sueldos y salarios administrado eficazmente de manera que los empleados reciban la tasa apropiada a su clasificación según las reglas establecidas?
3. () ¿Sabe como sus sueldos y salarios se comparan con trabajos similares en otras empresas del mismo ramo y lugar?
4. () ¿Están equiparados, dentro del plan de incentivos, los patrones de producción y rendimiento con los requisitos del trabajo en cuanto a salud y seguridad, calidad, cantidad y eficiencia?
5. () ¿Utiliza su compañía un plan de pagos incentivos a fin de aumentar la productividad y/o ventas?
6. () ¿Cree que los empleados consideran el plan de incentivos justo y razonables y lo comprenden suficientemente como para calcular sus propios ingresos?
7. () ¿Revisa periódicamente los ingresos por incentivos a fin de determinarlas causas de ingresos anormalmente altos o bajos?
8. () ¿Ha tomado los pasos necesarios para que las normas legales de salario mínimo y sobretiempo sean entendidas y aplicadas por los responsables en el Departamento de Nómina y la Supervisión ?
9. () ¿Cree que sus empleados entienden su método de pago y cómo se calcula?
10. ¿Está conciente de cualesquier “queja” actual justificada sobre sueldos y salarios de empleados o supervisores?

D. Actitudes de Empleados y Supervisores

1. () ¿Conoce realmente lo que los empleados y supervisores piensn de la empresa, sus diversas labores, condiciones de trabajo y pago?
2. () ¿Cree que las actuales actitudes de sus empleados y supervisores son amistosas, leales y cooperativas?
3. () ¿Cree que sus empleados sienten que forman parte de su empresa?
4. (%) ¿Cuál es el porcentaje de rotación de mano de obra de su empresa durante el último año?
5. () ¿Considera que conoce las verdaderas razones de las renunciias?
6. (%) ¿Què porcentaje de renunciias voluntarias están directamente relacionadas con supervisión ineficiente?
7. (%) ¿Què porcentaje de renunciias voluntarias están relacionadas con salarios bajos?
8. (%) ¿Què porcentaje de renunciias voluntarias están relacionadas con sensación de inestabilidad en el trabajo?
9. () ¿Ha efectuado algún estudio reciente del nivel de moral de supervisores y empleados?
10. () ¿Lleva a cabo encuestas periódicas confidenciales sobre opinión de empleados y supervisores?

E. Políticas de Personal.

1. () ¿Tiene un manual de políticas de personal?
2. () ¿Están por escrito todas las políticas de personal ?
3. () ¿Son revisadas y actualizadas periódicamente las políticas de personal?
4. () ¿Cree que sus políticas de personal son justas?
5. () ¿Ha efectuado algún estudio reciente del nivel de moral de supervisores y empleados?

F. ACTITUDES DE EMPLEADOS

Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa?
2. ¿En cuantos departamentos de la empresa a desempeñado funciones?
3. ¿En que departamento está laborando actualmente?
4. ¿Le gusta la actividad que desempeña actualmente dentro de la empresa?
5. ¿Le gusta el ambiente de trabajo en donde esta laborando?
6. ¿Qué opinas de las instalaciones de la empresa?

7. ¿Que opinión tiene de su supervisor actual?
8. ¿Cual es su horario de trabajo?
- 9 ¿Qué concepto tiene usted de la palabra “ausentismo”?
- 10 ¿Si alguna vez usted a faltado a su trabajo. Mencione el motivo?
- 11.¿En un año cuantas veces aproximadamente a faltado

MEDICION Y COMPARACION DE COSTOS



CAPITULO V

MEDICION Y COMPARACION DE COSTOS DE AUSENTISMO

Para definir la amplitud del problema que ocasiona el ausentismo se hace necesario conocer la tasa de este dentro de la empresa. Para ello se requiere un sistema eficaz de registro de asistencia de personal y control de ausentismo. En este capítulo se delinearán fórmulas para calcular diversas tasas de ausentismo. También se incluye algunos modelos de registro de ausentismo que podrán ayudar a conocer cómo, cuándo y dónde está mejorando la asistencia de los empleados y si se está logrando el control del problema de ausentismo.

Se tiene que comenzar por analizar y evaluar la información sobre ausencia y tardanza en forma independiente. Es recomendable que los registros se lleven con suficiente detalle como para proporcionar a los jefes de departamento y supervisores los porcentajes de ausentismo que correspondan a su departamento, turno o sección. Se recomienda que el sistema de asistencia y ausentismo, manual o computado, incluya la razón o justificación de la ausencia.

V.1 CALCULO DE LA TASA DE AUSENTISMO

Para calcular la Tasa de Ausentismo existen las siguientes fórmulas:

Fórmula No. 1 - Cálculo de la Tasa de Ausentismo

Las tasas de ausentismo deben calcularse al final de cada mes calendario a fin de establecer un patrón. Se recomienda la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de ausentismo} = \frac{\text{Número de días-hombre perdidos por ausencia durante el mes}}{\text{(Número promedio de empleado) x días laborables}} \times 100$$

Una vez establecida la “tasa de ausentismo” se puede determinar mediante datos específicos tales como; turno, sexo, departamento, razones y tiempo de servicio, etc. tantos parámetros como se creen ayudarán a efectuar un cálculo lo más cercano a la realidad.

Fórmula No. 2 Cálculo de Ausentismo.

$$\% \text{ de Ausentismo es } = \frac{\text{Número de Ausentes X 8 horas}}{\text{Horas trabajadas}}$$

Esta fórmula tiene la ventaja principio de usar cifras usualmente muy a la mano. El supervisor inmediato, o personal de oficina que lleve los registros de tiempo, debe trabajar diario con estas cifras. La fórmula indica que las “horas trabajadas” equivalen a las horas programadas, pero deja de lado las tardanzas

Fórmula No. 3 Cálculo de Tasa Individual de Ausentismo

$$\% \text{ individual de ausentismo } = \frac{\text{Días de Ausencia}}{\text{Días trabajados+ Días Ausentes}}$$

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

V.2 COSTO DEL AUSENTISMO

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

El aspecto personal disponible y que debe estar bien capacitado para que sea útil, ya que tiene que ser apto pues su trabajo no siempre será el mismo .

Desde el momento en que comienzan los trámites para el ingreso de un trabajador a la empresa los gastos empiezan ya que el adiestramiento y/o capacitación cuestan.

Con base a lo anterior se muestran los factores de costo con el fin de realizar un **análisis de ausentismo**.

Al iniciar cualquier análisis de ausentismo a los efectos de descubrir los costos directos de ausentismo dentro de la empresa, hay que tomar en cuenta los siguientes factores de costos

- 1. Costos de empleados adicionales en su “segundo equipo” para reemplazar a los ausentes.**
- 2. Costo de sobretiempo pagado cuando se ausentan trabajadores regulares.**

3. Costo de compensación por enfermedad.

4. Costos de hospitalización o atención médica, o pagos de seguro públicos o privados.

5. Costo de Prima de Seguro.

6. Costo diario o semanal del personal pagado al personal ausente.

7. Costo del programa de prestaciones sociales.

Descomponer los factores de costo “indirecto” es algo más difícil pues varían demasiado de una empresa a otra. La mayoría de los factores indirectos están relacionados con “ tiempo perdido” , tiempo de personal de nómina, personal del departamento médico. Algunas empresas estiman que **los costos indirectos de ausentismo pueden calcularse de manera conservadora en 1% de la nómina total.**

La opinión y recomendación de este análisis, es que si la empresa desea mejorar su cuadro de utilidades habrá que comenzar por formular, poner en práctica y seguir un programa eficaz y eficiente para controlar el ausentismo de los trabajadores. El ausentismo está absorbiendo ingresos y ganancias en un volumen sorprendente. Hay que comenzar a pensar a reducir “costos de ausentismo” para mejorar utilidades. No acepte la actitud asumida por algunos: el ausentismo “es algo con lo cual tenemos que vivir y más vale acostumbrarse a ello”. Es mucho lo que puede hacerse para reducir el ausentismo logrando mayores ganancias.

ANEXOS DEL CAPITULO V

Anexo I.- “Hoja de Análisis Mensual de Ausentismo”

Anexo II.- Formato que se puede utilizar para “Análisis Mensual de Ausentismo “

Anexo III.- Un Análisis de “centro de costo” del ausentismo mensual y acumulado a la fecha.

COMO USAR LA HOJA DE ANALISIS MENSUAL DE AUSENTISMO

Calcule su Tasa de Ausentismo:

La de ausentismo puede calcularse al término de cada mes calendario de modo de establecer un patrón estandar. Se recomienda la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Ausentismo} = \frac{\text{Número de días-hombre perdidos en el mes por ausencia}}{\text{Número Promedio de Empleados X Número de días laborables}}$$

Una vez que se encuentre la tasa de ausentismo, se calcula la tasa para cada uno de los datos que figuran en el formato (turno, departamento, razones y antigüedad). De esta manera se podrá comparar entre sí, y con referencia de la tasa global de la empresa.

Cuando exista una tasa excesiva de ausentismo en la empresa, considerada en su totalidad, o en algunos datos considerados, se deberá realizar un estudio intensivo de las causas que provocan el ausentismo en dicha área. Se recomienda que tan pronto como sean calculadas las cifras, sean enviadas a los supervisores aún antes que a la oficina de personal, de modo de desarrollar en ellos una mayor comprensión del problema y motivarles su sentido de responsabilidad para mejorar los promedios de sus departamentos.

ANEXO 2

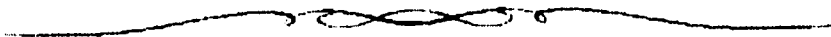
Hoja de Análisis Mensual de Ausentismo

Período Cubierto: De _____ Hasta _____

		Hombres	Mujeres	Total
Número días - hombre perdidos por ausencia				
Número de días laborables por mes				
Promedio número de empleados en nómina por mes				
Tasa de ausentismo				
Turnos	Empleados de Producción			
	1er. Turno			
	2do. Turno			
	3er. Turno			
Departamento	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Ocupación	Código			
	14 Soldador			
	6 Montador			
	2 Prenista			
	5 Maquinista			
Causas	Enfermedad en trabajo			
	Enfermedad fuera del trabajo			
	Cuidado de niños			
	Accidente en trabajo			
	Accidente fuera del trabajo			
	Impuntualidad			
Antigüedad	Otros			
	Menos de 3 meses			
	3 a 6 m			
	Más de 6 meses			
Grupos de Edad	Menos de 25			
	25 a 39			
	35 a 44			
	45 a 54			
	55 a 64			
Dependientes	65 y más			
	Soltero			
	Casado			
	Niños			
	Otros dependientes			

Código Centro de Costo	MES DE		DE		Segun Departamento		
	DEPARTAMENTO	Segun Centro de Costo			Horas Disponibles	Horas Ausente	% Ausencia
		Horas Disponibles	Horas Ausente	% Ausencia			
	PRODUCCION						
	SERVICIOS TECNICOS						
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION						
	ADMINISTRACION DE INGENIERIA						
	PLANEACION DE INGENIERIA						
	ADMINISTRACION DE MANTENIMIENTO						
	DEPOSITO DE MANTENIMIENTO						
	AREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL						
	DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO						
	COMPRAS						
	TRAFFICO						
	MANEJO DE MATERIAL - RECIBO						
	MANEJO DE MATERIAL						
	SEGURIDAD						
	DEPARTAMENTO DE COMPRAS, TRAFICO Y SEGURIDAD						
	DESARROLLO						
	TECNOLOGIA						
	LABORATORIO DE CONTROL						
	LABORATORIO DE ANALISIS						
	INSPECCION						
	DEPOSITO DEL LABORATORIO						
	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA, DESARROLLO Y ANALISIS						
	ADMINISTRACION DE PERSONAL						
	ENTRENAMIENTO						
	PREMIOS AUXILIO						
	PROTECCION						
	DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES						
	ADMINISTRACION CONTABLE						
	CONTADURIA DE PLANTA						
	PROC. DE MANTENIMIENTO DE DATOS						
	SERVICIO DE OFICINA						
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD						
	OPERACION DE PLANTA						
	DEPARTAMENTO DE OPERACION DE PLANTA						
	INDUSTRIA INDUSTRIAL						
	TOTAL DE PLANTA						

PROPUESTAS DE SOLUCION



CAPITULO VI

VI.1 PROPUESTAS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO

De acuerdo al análisis que hasta el momento se ha realizado sobre el ausentismo laboral en donde se ha tomado en cuenta las causas y costos que genera esta situación, se obtuvieron ideas interesantes y útiles; con las cuales en este capítulo se propondrán procedimientos y formatos útiles tomando en cuenta las siguientes áreas:

- 1. Métodos para mejorar la asistencia de los trabajadores en la empresa.**
- 2. Procedimiento para informar ausentismo.**
- 3. Procedimiento sobre ausencias justificadas.**
- 4. Procedimiento sobre ausencias injustificadas.**
- 5. Procedimiento sobre entrevista entre supervisor y ausentista.**
- 6. Procedimiento disciplinarios para el ausentismo.**

Métodos empleados para el Control del Ausentismo

Las reglas y métodos establecidas serán aplicables a **TODOS** los trabajadores y estarán a cargo de la supervisión.

Todas las ausencias serán registradas, estén o no justificadas.

1. AUSENCIA JUSTIFICADA- será clasificada así cuando se deba a:

- A. Muerte de algún familiar cercano.
- B. Obligaciones militares o legales
- C. Enfermedad
- D. Hospitalización
- E. Acordada anticipadamente (concedida sólo cuando la supervisión pueda reemplazarlo sin usar sobre tiempo requiera o no de reemplazo)

2. AUSENCIA INJUSTIFICADA- será clasificada así cuando la razón (o razones) no está incluida entre las anteriores.

3. AUSENCIA NO INFORMADA- será clasificada como ausencia injustificada. Un trabajador que incurra en tres ausencias no informadas consecutivas será despedido automáticamente.

Como se señala, estas reglas serán aplicadas estrictamente y se administrará la disciplina correctiva de acuerdo con el siguiente procedimiento. A estos efectos sólo se usarán las ausencias injustificadas. Cada período de ausencia será registrado como **una inasistencia**.

Período de Ausencia- se define como cualquier ausencia por un período no inferior a (1) día ni mayor de (10). Cuando un período de ausencias excede de (10) días, el empleado será retirado de nómina. En caso de que un empleado estime que su ausencia durara más de (10) días, deberá solicitar un permiso de ausencia a fin de retener su antigüedad, siempre que el solicitante sea posible de ser autorizado.

1. tres (3) inasistencias dentro de un período consecutivo de 12 meses:

ADVERTENCIA ORAL

2. Cinco (5) inasistencias dentro de un período de 12 meses:

ADVERTENCIA ESCRITA.

3. Siete (7) Inasistencias dentro de un período consecutivo de (12) meses:

SUSPENSION DE TRES DIAS.

4. Diez (10) Inasistencias dentro de un período consecutivo de (12) meses.

DESPIDO AUTOMATICO

Políticas sobre Información de Ausentismo.

Las siguientes citas indican métodos e ideas que se pueden utilizar para recolectar información de ausentismo.

“La información se logra usando tarjetas preparadas por el empleado y revisadas por la supervisión”

“ Es necesario informar al supervisor el día de la falta si no se obtuvo permiso previo. No hay control sobre esto”.

“ Todo los ausentes deben de notificar al jefe del departamento a la hora de entrada la causa de su ausencia”

“Los trabajadores deben solicitar permiso previo o notificar a supervisor en la mañana del día en que se ausentan”.

“Los trabajadores llenan una solicitud de permiso o de informe de ausencia y lo entregan al jefe de división”.

“El trabajador debe de comunicarse con la oficina del personal al comienzo del turno. La oficina de personal notificará al supervisor”.

“ El trabajador llena informe individual de ausencia señalando razón”.

“ Se registran en el expediente del trabajador tipo de ausencia, pago o retención de salario. También se incluye el número de ausencias en los formatos de evaluación de rendimiento”.

“ El supervisor llena informe diario de ausentismo y de ahí se saca la información para tarjeta de registro de ausencia de empleado”.

“ Toda ausencia por diligencias personales (citas médicas, documentos, etc.) deben ser notificadas y aprobadas por el supervisor un día de anticipación a la ausencia”.

Procedimiento para manejar las ausencias justificadas.

Los siguientes comentarios estan enfocados a procedimientos que se pueden utilizar para controlar ausencias justificadas.

- “ Cada trabajador debe notificar a su jefe de departamento que va a estar ausente. De ser posible se asignará un sustituto para efectuar temporalmente el trabajo”.
- “ Se exige aprobación previa para permisos personales o citas médicas”.
- “ Cuando un trabajador tiene que ausentarse de su trabajo debe obtener permiso de su supervisor inmediato. De ser imposible esto por emergencia o enfermedad, el trabajador o alguien en su nombre deberá llamar en su nombre tan pronto como sea posible, notificando la causa y probable duración”.
- “ El supervisor otorga permisos por razones valederas”.
- “ La empresa trata de manejar las ausencias justificadas sin afectar la paga del empleado”.
- “ Las ausencias son excusadas por enfermedad, accidente, problemas de transporte o permiso previo”.
- “ En caso de enfermedad el empleado presentará certificado médico.
- “El trabajador debe llamar la primera hora del día y participar la razón de ausencia al supervisor”.
- “ Una ausencia justificada es aquella sobre la cual el empleado no tiene control”.

Procedimiento para manejar las ausencias injustificadas

Para esta causa se menciona diferentes métodos:

- “ Entrevista y hasta despido por abuso continuado”.
- “ Deducción en el pago. La ocurrencia repetida resultará una insatisfactoria de servicio, posible suspensión y eventual despido. No hay norma precisa aunque cualquier ausencia injustificada por mas de tres días es causal de despido automático”.
- “ El ausente deberá informar al supervisor, la causa de su ausencia y este sostendrá una breve entrevista para mostrar interes y poner al día al ausente sobre el trabajo acumulado”.
- “ Falta de aviso el primer día constituye ausencia injustificada”.
- “ Todo trabajador debe notificar al supervisor la imposibilidad de asistir al trabajo. Si no lo hace queda sujeto a la política de advertencia. Además, se retirará la tarjeta de tiempo y deberá solicitarla al supervisor a su regreso. La ausencia por mas de tres días sin ser notificadas se considera abandono de trabajo con despido automático”.
- “ Cualquier ausencia injustificada se registrará en el informe mensual de asistencia a supervisores y departamentos para discusión con el empleado”.
- “ Ausencias sin justificación son aquellas por las cuales se carece de razón valedera”.

Procedimientos para entrevistas entre supervisores y empleados que regresan al trabajo.

- “ El ausente debe de reportarse al supervisor. Este tiene la obligación de sostener una conversación mostrando interes de lo que le suceda a su trabajador”
- “ En caso de que el ausentismo del trabajador sea excesivo, se discutirá el problema entre el empleado, el supervisor y el gerente, para poner solución al problema”.
- “ El ausente llena un informe reportando la causa de su ausencia y entregandolo a su supervisor que lo archiva en su expediente del mismo”.
- “ Es responsabilidad del supervisor determinar el problema y tomar medidas para corregir cualquier situación. Debe tenerse en cuenta el bienestar del trabajador, lo cual resulta positivo para la empresa y el empleado”.
- “ Al regresar al trabajo el trabajador debe presentarse al supervisor antes de reasumir sus obligaciones normales”.
- “ Cualquier empleado que no informe su ausencia ya sea por teléfono o personalmente antes, o el día de su ausencia, se considerará ausente sin permiso y deberá presentarse a su supervisor antes de marcar su tarjeta de tiempo el día que regrese al trabajo”.
- “ El trabajador ausente por enfermedad y por largo tiempo, debe notificar al supervisor dos días antes del regreso. Es reemplado de acuerdo a las posibilidades de la empresa”.
- “ La mayoría de las veces se retira la tarjeta de tiempo y el trabajador debe solicitarla a su supervisor. En ese momento se discute la razón de la ausencia y se tomará la acción pertinente”.

Procedimientos disciplinarios de ausentismo

Se muestran algunas reglas que facilitarán evaluar la eficacia y profundidad respecto al ausentismo .

“ El supervisor debe mantener un registro adecuado de fecha y razón de ausencia. Debe sostener una breve entrevista con el trabajador el día de su regreso”.

“ Se actua individualmente de acuerdo a cada situación, recayendo la responsabilidad en el supervisor”.

“ Los registros se deben revisar periódicamente. Ausentismo excesivo ocasiona aplicación progresiva de amonestación verbal, amonestación escrita, suspensión, despido.”.

“ Si un empleado se convierte en ausente crónico, no hace caso a las advertencias y parece no importarle la pérdida de salario, se le despide”

“ Creemos en la disciplina como medida preventiva. Cuando un supervisor detecta un caso desfavorable, es su responsabilidad tomar la medida necesaria para corregir la situación y dirigir al empleado. Si éste no responde favorablemente, el supervisor tomará la acción apropiada. Segun su historial puede ser amonestación o despido.

VI.2 FORMATOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DEL AUSENTISMO.

Uno de los pasos que de debe tomar para mejorar la asistencia de los trabajadores y controlar el ausentismo es diseñar y llevar registros completos y significativos para cada trabajador. Es sorprendente que existan empresas que todavía **no conocen la amplitud del ausentismo ni su costo.**

¿Cuál es la causa? Simplemente que carecen de registros con la información necesaria que permita conocer las “causas” del ausentismo, su frecuencia o su costo. Es indudable que no se puede controlar eficazmente el ausentismo y mejorar la asistencia de los trabajadores sin conocer cuál es el récord de asistencia de cada empleado, en cada turno, en cada departamento de la empresa.

No será posible planificar un programa funcional destinado a mejorar la asistencia de los trabajadores sin disponer de registro detallados que analicen la frecuencia y las causas del ausentismo. Para saber si un programa está dando resultados se requieren instrumentos de control exactos y significativos en cuanto a la asistencia, tardanza y ausentismo de los trabajadores.

Básicamente, los formatos relacionados con la asistencia y el ausentismo de trabajadores presentan los siguientes aspectos generales:

1. Registro de personal diseñados para señalar continuamente tasas de ausentismo en las empresas. Se trata de los formatos que facilitan el análisis de la auditoría de ausentismo y entre los anexos de este capítulo se muestran varios modelos.

Como ya se mencionó, se tiene que conocer la tasa de ausencias por departamentos, turno de trabajo, día de semana, sexo, tiempo de servicio, razón o causa, a fin de poder disponer de una comprensión profunda, no sólo de la gravedad del problema sino también de la manera cómo lo está resolviendo. Los formatos recomendados muestran la amplitud del ausentismo, los cambios en la tasa de ausentismo, que puede exigir atención inmediata y seguimiento, el éxito o el fracaso de los programas para mejorar la asistencia y la necesidad de una posible acción disciplinaria.

2. Formatos de personal y asistencia de trabajadores diseñados para mostrar las causas del ausentismo.- Estos registros son importantes para determinar las razones por las cuales los trabajadores no se presentan al trabajo. El estudio de las causas debe hacerse de manera regular.

3. Formatos de personal y registros de asistencia diseñados para ayudar a la gerencia a controlar el ausentismo.- Esta clasificación involucra los tan importantes formatos de selección y orientación pre-empleo que deben usarse en cualquier programa eficaz de ausentismo. Es necesario segregarse aquellos individuos que poseen rasgos y características que no contribuyen a una buena regular asistencia al trabajo. Es necesario concentrarse en tratar de mejorar los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y orientación a fin de detectar al individuo “propenso a la ausencia”

Los Registros y los Formatos de Asistencia de Personal en Relación con la Tasa de Ausencia.

Para este punto se propone además de tener un registro de las ausencias de los trabajadores, se necesita un registro del **número de empleados programados para trabajar** a fin de calcular su tasa de ausentismo.

Como se describió en el capítulo referente al cálculo y la medición de tasas de ausentismo, se puede definir el ausentismo dentro de una empresa en términos de ausencia por día completo, u “hombre-día”. El método más sencillo para obtener tasas de ausencia es calcularlo en las tarjetas de control de tiempo. Al colocar en el tarjetero las correspondientes a los empleados programados para trabajar, el conteo de las no marcadas en cada turno indicará el número de trabajadores ausentes.

Si desea comparar su tasa de ausentismo de un período dado en lo que se refiere a hombres y mujeres, recuerde que las tasas de ausencia de cada uno deben computarse separadamente usando hombre-día, u hombres-turnos.

Registros y Formularios de Asistencia de Personal en Relación con las Causas de Ausencia.

Lo que se propone para la solución de este punto es descubrir las causas del ausentismo en la empresa mediante auditorías regulares de ausentismo. Para ello se necesita establecer una lista posible de razones o “excusas” por las cuales los empleados no se presentan a trabajar. Descubrir esas razones o causas y la frecuencia de cada una, es el mejor camino para diseñar un programa de control de asistencia y ausentismo adaptado a las propias necesidades.

Se encontrará que la mayor parte de la información provendrá de las excusas dadas por los empleados en el momento que regresan al trabajo. Si esas razones o excusas no reciben atención supervisoria inmediata en un formulario práctico, es probable que el análisis y la consulta resultantes no proporcionen una visión exacta. Por eso es que se recomienda un informe especial de ausencia y tardanza a ser llenado por cada empleado. (Anexo).

VI.3. FORMATOS PROPUESTOS PARA EL CONTROL DEL AUSENTISMO.

Los siguientes formatos propuestos los cual los encontrara en la sección de anexos de este capítulo estan diseñados con el fin de proporcionar la información adecuada acerca de personal ausente, la causa, la frecuencia, la duración y, si la ausencia es reportada, autorizada o justificada. El formato básico de control de ausentismo que se recomienda tiene por nombre "Informe Diario de Ausencias y Tardanzas" (Ver Anexo 2). Este reporte cubre a mas de un empleado y puede ser llenado fácilmente por el supervisor inmediato, la telefonista o recepcionista que recibe la llamada de notificación de ausencia o retardo, o por el mismo vigilante del portón. Si se utiliza diariamente este formato se formará la base para recopilar los análisis y las tasas porcentuales de ausentismo en el formato "Hoja de Análisis Mensual de Ausentismo" (ver Anexo 1,). Observe que el formato de Informe Diario contiene la misma numeración de código para razón de ausencia y tardanza.

Un registro más simple y de menor tamaño es el Formato "Registro de Empleado Ausente" (ver Anexo 4). Otra forma de registrar el ausentismo del trabajador puede ser sobre un **calendario anual de ausentes**, una muestra del cual se encuentra en el Anexo 5, cubriendo los 12 meses y con un código para las razones del ausentismo.

Es de gran importancia que el supervisor inmediato entreviste al trabajador tan pronto se presente al trabajo después de una ausencia, a fin de discernir la razón de su ausencia y llenar el informe correspondiente.

Existen varios procedimientos eficaces que obligan al empleado a conservar con su supervisor inmediato o presentarse a la oficina de personal antes de comenzar a trabajar. El método más simple es que el supervisor, o la oficina personal, retenga la tarjeta del empleado hasta su regreso. Así, el ausente deberá tener una entrevista con el supervisor antes de recibir su tarjeta y marcarla.

Si un trabajador sabe que deberá presentar a su supervisor, **y por escrito**, una justificación de su ausencia, se producirá un efecto positivo que evitará el ausentismo “voluntario” o “controlable”. Naturalmente, no todas las razones o excusas dadas por el trabajador serán valederas en cada caso y es obvio que un trabajador puede alegar enfermedad personal como razón a fin de evitar una posible acción disciplinaria. En el anexo 3 se muestra un formulario que se puede emplear para el control de ausencias y tardanzas.

Observará que este formulario es iniciado por el supervisor inmediato, tan pronto como se sabe que un trabajador no se ha presentado a laborar. En el formulario esta numeradas varias “razones de ausencia” y “razones de tardanza”, y los números de código están correlacionados con otros formularios de ausentismo y asistencia de estos sistemas

A continuación de los anexos señalados en el texto de este capítulo, se encuentran otros modelos de formatos y registros que se pueden utilizar para el control del ausentismo.

VI.4 TEORIAS DE MOTIVACION. PROPUESTA A LA SOLUCION DEL AUSENTISMO

En los últimos años se han presentado numerosas soluciones teóricas y prácticas destinadas a mejorar la asistencia de los empleados y a controlar el ausentismo en la industria y el comercio. En esta sección se expondran varios enfoques prácticos que se estiman factibles de incluir en el desarrollo respecto al control de asistencia y ausentismo.

Algunos de los procedimientos que se propondran con el fin de ayudar a mejorar la asistencia de los trabajadores y empleados adaptandolas a las necesidades de la empresa. comunicandolas eficientemente a todos los supervisores y trabajadores, y administrándolas en forma consistente. Como lo señala una autoridad sobre el ausentismo, el **Dr. Frederick Gaudet, no existe una sola y efectiva solución al problema del ausentismo. “Insistir es la única solución”.** (5)

“Insistir”

Se considera un buen consejo para todo empleador. Ello expresa que se debe seguir explorando nuevas ideas, métodos, técnicas y una mejor comprensión de las causas reales en oposición a las razones manifestadas de ausencia a fin de poder mejorar la asistencia y controlar el ausentismo en el futuro

Actuar sobre la causu..

Es obvio que la solución más eficaz es curar la causas. Este es el enfoque generalizado en el presente trabajo. Se recomienda el **“enriquecimiento del trabajo”** como la solución más eficaz para el mejoramiento de la asistencia laboral. Este término significa encontrar maneras para dar a la tarea un mayor **interès significativo, reto, responsabilidad y disfrute para el trabajador.** El enriquecimiento de trabajo es lo opuesto a la simplificación del trabajo. Es la eliminación de tareas simples, repetitivas y aburridas, no mediante la automatización completa sino a través de ampliación e inclusión de mayores responsabilidades respecto al producto o servicio total.

(5) Gaudet, Frederick j., “Solving the Problems of Employee Absence”

Propósito del Enriquecimiento del Trabajo

El propósito es facilitar al empleado en particular la obtención de una mayor satisfacción global de su trabajo incorporando a las tareas ciertos **“motivadores”, tales como la necesidades de logro, mayor responsabilidad, reconocimiento personal, desarrollo individual y auto realización.** La principal meta debe ser proporcionar al trabajador formas y maneras para satisfacer sus necesidades básicas a través de sus actividades laborales diarias. Se piensa que así estarán menos propensos a la ausencia, pues de faltar esas necesidades no se verían satisfechos.

La recomendación de un enfoque hacia el enriquecimiento del trabajo para mejorar la asistencia está basada sobre el hecho de que las actitudes de los empleados hacia la tarea determinan sus hábitos de asistencia y ausentismo. Como ya se ha mencionado, las condiciones de trabajo, así como las relaciones entre trabajador y supervisor, son los principales factores que contribuyen a una buena o mala asistencia.

TEORIAS DE MOTIVACION.

Teoria de los “Dos Factores “ de Herzberg

Uno de los expertos en cuanto a enriquecimiento de trabajo, y famoso escritor sobre motivación laboral, es Frederick Herzberg. En sus estudios y encuestas sobre actitud de los trabajadores encontró ciertos “factores de motivación” y “factores de mantenimiento” que actúan conjugados en la mayoría de las tareas y afectando las actitudes globales del trabajador. Recomienda el enriquecimiento del trabajo debido al cambio verificado en las actitudes de los trabajadores hacia ellos mismos, hacia el trabajo y hacia la supervisión, por la introducción decidida de los factores de mantenimiento y motivación. Aunque se carece todavía de evidencia concluyente que correlacione el ausentismo con la satisfacción en el trabajo, Herzberg y otros expertos aportan muchos argumentos en favor del enriquecimiento del trabajo.

Herzberg preguntando en uno de esos estudios “¿Qué le gusta de su trabajo?” y en el otro “¿Qué les disgusta de su trabajo?”. Las respuestas fueron diversas pero encontró que habían dos juegos diferentes de factores a partir de las dos preguntas básicas.

Herzberg planteó ambas preguntas a cierto grupo de trabajadores y enumeró los “factores” mencionados en cada pregunta. Para la primera, ¿Qué le gusta de su trabajo?, formuló una lista de factores denominados “Factores Motivantes” pues los encontró importantes para motivar empleados a efectuar un mejor trabajo. Estos factores son los siguientes: (6)

Factores Motivantes

Logro

- sensación de logro personal o de haber hecho un buen trabajo.

Reconocimiento

- ser reconocido por hacer un buen trabajo. Por ejemplo, ser felicitado por el jefe, o recibir una recompensa.

Participación

- copenetración personal con su trabajo; tener cierta disciplina y responsabilidad en la toma de decisiones.

Desarrollo

- la oportunidad para un reto en el trabajo; la posibilidad de adquirir destreza y conocimiento.

(6) This Matter of Motivation, The Dartnell Corporation, 1968, pp. 16-17

Para la segunda pregunta, “¿Qué le disgusta de su trabajo?” encontró una lista de otros cuatro factores y que llamó “Factores de Mantenimiento”. Descubrió que servían para mantener el nivel actual de producción o servicio pero que **no motivan** a los trabajadores a hacer un mejor trabajo. Estos factores de mantenimiento son los siguientes:

Factores de Mantenimiento.

Condición Física	esto incluye cosas como iluminación en la planta, instalación sanitaria adecuada.
Estabilidad	sentimiento de seguridad frente al futuro.
Factor Económico	sueldo, beneficios, prestaciones sociales.
Factores Sociales	relaciones con otros trabajadores y con el jefe.

Cuando se proporciona a los empleados los factores de “Motivación”, estos harían que la gente desee **efectuar un mejor trabajo**. Cuando se proporcionan los factores de “Mantenimiento”, esto evitarán que la gente haga un **mal trabajo**.

Teoría "X" y Teoría "Y" de Douglas McGregor.

Douglas McGregor formuló y publicó varios conceptos de motivación y "recursos humanos". Sus famosas "Teoría X" y "teoría Y" deben tomarse en cuenta al recomendar enriquecimiento de trabajo como un medio eficaz para mejorar la asistencia de los trabajadores. (7) .

Mc Gregor estipuló que la antigua actitud hacia los trabajadores reflejaba la "Teoría X". De acuerdo con ella, a los empleados no les gusta trabajar, no quieren responsabilidad, se resisten al cambio y se les debe "motivar por el medio" para que permanezcan en el trabajo y cumplan las normas impuestas.

Pero Mc Gregor creía y recomendaba firmemente la "Teoría Y". (8)

1. Es responsabilidad de la gerencia organizar elementos de la producción, materiales, dinero, equipo, gente para el interés de los fines económicos.
2. La gente **no es**, por naturaleza, pasiva o resistente a las necesidades organizacionales. Se han hecho así como resultado de experiencias en empresas.
3. La motivación, el potencial para desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para dirigir comportamiento hacia metas organizacionales están todas presentes en la gente.
4. La tarea esencial de la gerencia es disponer condiciones y métodos de operación de manera que la gente pueda alcanzar mejor sus propias metas dirigiendo sus **propios** esfuerzos hacia los objetivos empresariales.

Estando en la adecuada condición motivacional, un empleado encontrará mayor satisfacción de su tarea. La labor en sí le motivará a desear estar en el trabajo. McGregor utilizó la palabra "comprometido" al descubrir esta actitud del trabajador hacia su trabajo.

(7) This Matter of Motivation, pp. 10-11

(8) Idem, pp. 10-11

Creo que al enfrentarnos al importantísimo papel que la supervisión juega en el mejoramiento de la asistencia de los trabajadores, el “compromiso” del empleado es otra gran solución.

Así, el trabajador que se compromete con su trabajo, con su carrera, y encuentra que se satisfacen sus necesidades de motivación en el trabajo, producirá menos preocupación gerencial de tipo “Teoría X” tal como lo reflejan a menudo las severas sanciones disciplinarias por ausentismo.

Modificación de Comportamiento “Positivo” de Skinner.

Otra reconocida autoridad sobre comportamiento, motivación y enriquecimiento del trabajo es el Psicólogo B.F Skinner. Sus teorías se conocen como “modificación del comportamiento” o “refuerzo positivo”. El cree que se pueden influenciar los patrones de comportamiento y las actitudes de los trabajadores cambiando su ambiente de trabajo y proporcionándole un reconocimiento sincero. En su artículo publicado en la revista **Harvard Business Review** de Enero-Febrero de 1971, titulado “La Fabrica Anacronica”, describe los conflictos y tensiones de los empleados tal como se ven desde los actuales puntos de vista. No sólo critica los enfoques y actitudes de la gerencia en cuanto a las necesidades del empleado en el trabajo, sino que ofrece sólidas recomendaciones. Cree que la industria puede ofrecer mucho de lo que los trabajadores desean y necesitan para auto-realizarse. (9).

Las teorías de Skinner, estrechamente relacionadas con anteriores conceptos de enriquecimiento del trabajo, involucran comunicación positiva, y fijación de metas mediante la participación en grupo.

(9) Skinner, b.f., ‘The Anachronistic actory’, Harvard Business Review, Enero-Febrero 1971.

ANEXOS DEL CAPITULO VI.

Anexo 1.- Informe de Ausencias y Tardanza de Empleado

Anexo 2.- Informe Diario sobre Ausentismo y Tardanza

Anexo 3.- Registro de Ausencia y Tardanza de Empleado

Anexo 4.- Registro de Ausencia de Empleado

Anexo 5.- Calendario de Ausente

Anexo 6.- Tarjeta de Registro de Ausencia (con calendario)

Anexo 7- Solicitud de Permiso de Ausencia.

Anexo 8- Formato de informe de ausencias

Anexo 9- Formato de informe de ausencias.

Anexo 10- Informe diario de ausencias en la empresa

ANEXO 1

INFORME DE AUSENCIA Y TARDANZA DE EMPLEADOS

FECHA _____

EMPLEADO _____ RELOJ No. _____

DEPARTAMENTO _____ TURNO _____

AUSENCIA O TARDANZA INFORMADA POR _____

HORA _____ FECHA _____

FECHA ESPERADA DE RETORNO _____ ULTIMO DIA DE LABOR _____

CAUSA DE AUSENCIA

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Enfermedad propia | <input type="checkbox"/> 6. Accidente fuera del Trabajo | <input type="checkbox"/> 11. Médico |
| <input type="checkbox"/> 2. Enfermedad | <input type="checkbox"/> 7. Disciplina | <input type="checkbox"/> 12. Trámite Legal |
| <input type="checkbox"/> 3. Muerte Familiar | <input type="checkbox"/> 8. Transporte | <input type="checkbox"/> 13. Renuncia |
| <input type="checkbox"/> 4. Permiso de Ausencia | <input type="checkbox"/> 9. Trabajo Provisorio | <input type="checkbox"/> 14. Despido |
| <input type="checkbox"/> 5. Accidente en el Trabajo | <input type="checkbox"/> 10. Vacaciones | <input type="checkbox"/> |

CAUSA DE TARDANZA

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 15. Problema con el Automóvil | <input type="checkbox"/> 19. Transporte |
| <input type="checkbox"/> 16. Problema Climático | <input type="checkbox"/> 20. Sobradormido |
| <input type="checkbox"/> 17. Cita Personal | <input type="checkbox"/> 21. Emergencia |
| <input type="checkbox"/> 18. Cita para la Empresa | <input type="checkbox"/> 22. Otros (Explicar) |

EXPLICACION DE CAUSA DE TARDANZA O AUSENCIA: _____

AUSENCIA O TARDANZA JUSTIFICADO (A) INJUSTIFICADO (A)

PERMISO DE AUSENCIA O RETIRO SOLAMENTE:

- MILITAR ENFERMEDAD PERSONAL GRAVIOEZ

DESDE _____ HASTA _____

INFORME EMITIDO POR: _____

APROBADO POR _____

REGISTRADO POR _____

ANEXO 3
PROMEDIO DE AUSENCIAS Y TARDANZAS

AÑO _____

NOMBRE _____ RELOJ No. _____ TURNO _____ DEPT. _____ FECHA DE INGRESO _____ HOMBRE _____ MUJER _____

CODIGO

<u>AUSENCIA</u>			<u>TARDANZA</u>		<u>CALIFICACION</u>
1. Enfermedad Propia	6. Accidente fuera del Trabajo	11. Médico	16. Problema Automóvil	20. Transporte	J - Justificado
2. Enfermedad Familiar	7. Disciplina	12. Trámite Legal	17. Problema Climático	21. Sobredormido	I - Injustificado
3. Muerte Familiar	8. Transporte	13. Renuncia	18. Diligencia Personal	22. Emergencia	
4. Permiso de Ausencia	9. Trabajo Provisional	14. Despido	19. Diligencia para la Empresa	23. Otros	
5. Accidente en el Trabajo	10. Vacaciones	15. Otros			

NOTA: CODIFICAR APROPIADAMENTE DIA, CAUSA Y CALIFICACION

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Enero																															
Febrero																															
Marzo																															
Abril																															
Mayo																															
Junio																															
Julio																															
Agosto																															
Septiembre																															
Octubre																															
Noviembre																															
Diciembre																															
OBSERVACIONES																															
ACCION DISCIPLINARIA																															

ANEXO 5

Rojo-Ausencia Injustificada Negro-Ausencia Justificada Tardes Pero Vacaciones

MO. Causa CALENDARIO DE AUSENCIAS

1 Carencia de Trabajo 8 Permiso de Ausencia
 2 Enfermedad Empleado 9 Transporte
 3 Enfermedad Familiar 10 Discapacidad
 4 Accidente propio o de un familiar fuera de la planta 11 Vacaciones
 5 Accidente en la planta 12
 6 Personal 13
 7 Disciplina

Nombre _____
 Dirección _____
 Teléfono _____
 Dept. _____
 Cargo _____

ENERO

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

FEBRERO

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

MARZO

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

ABRIL

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

MAYO

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

JUNIO

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

JULIO

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

AGOSTO

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

SEPTIEMBRE

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

OCTUBRE

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

NOVIEMBRE

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

DICIEMBRE

Dom.	Lun.	Mar.	Miér.	Juev.	Vier.	Sáb.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

19__

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Ene.																																
Feb.																																
Mar.																																
Abril																																
Mayo																																
Jun																																
Julio																																
Agos																																
Sept.																																
Oct.																																
Nov.																																
Dic.																																

RECORD DE AUSENCIA

Apellido	Nombre	No. Nómina
Dirección		Teléfono
Fecha de Nacimiento	Estado Civil	Dependientes

CODIGOS

N.R	No Reportada	E	Enfermedad, Accidente
R	Reportada	F	Circunstancias Familiares
J	Justificada	P	Transporte
T	Tarde	C	Problema Climático
NP	No Programado	V	Vacaciones
SA	Renuncia sin Aviso	-	-

19__

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Ene.																																
Feb.																																
Mar.																																
Abril																																
Mayo																																
Junio																																
Julio																																
Agos																																
Sept																																
Oct.																																
Nov.																																
Dic.																																

19__

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Ene.																																
Feb.																																
Mayo																																
Abril																																
May																																
Junio																																
Julio																																
Agos.																																
Sept																																
Oct.																																
Nov.																																
Dic.																																

ANEXO 7

SOLICITUD DE PERMISO DE AUSENCIA

I. CAUSA DE LA SOLICITUD (Marque la casilla correspondiente)

- a. Enfermedad b. Maternidad c. Milicia d. Personal
e. Vacaciones (pagas) f. Vacaciones (sin goce de sueldo)
g. Cambio en las vacaciones h. Otros

II. SOLICITO _____

Empleado (letra de imprenta)

Fecha

III. Aprobado por _____
Supervisor Gerente de Departamento
Fecha Fecha

IV. El arriba nombrado solicita _____ días de vacaciones pagas
el permiso de ausencia (no paga) ha sido verificado
y aprobado

(Departamento de Personal)

Fecha

V. Aprobar y enviar a:

1. NOMINA _____ Fecha _____
2. PERSONAL _____ Fecha _____
3. SUPERVISOR _____ Fecha _____
4. EMPLEADO _____ Fecha _____

SOLICITUD DE PERMISO DE AUSENCIA

Nombre _____ Reloj No. _____ Labor actual _____ Dept. _____

Causa de la solicitud _____

Antigüedad de Servicio _____ Período de ausencia _____ Desde _____ Hasta _____

Tipo de permiso (señalar con X) Personal _____ Médico _____ Entrenamiento _____

(En caso de permiso para Asistencia Médica se debe completar lo siguiente:)

INFORME DEL MEDICO

Firma del Médico _____ Fecha _____

EL SOLICITANTE DEBE SABER QUE ESTE PERMISO LE HA SIDO OTORGADO BAJO LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

1. El empleado no tomará otro trabajo. Los infractores serán despedidos.
2. Deberá retornar al siguiente día de finalizado el permiso.
3. En caso de Permiso para Asistencia Médica, al regreso, se deberá traer el correspondiente certificado que asegure que se encuentra en buenas condiciones físicas para el trabajo.
4. Solamente se prolongará el período del permiso, cuando el empleado así lo solicita por escrito, y la empresa así lo apruebe. La presente solicitud debe ser recibida por el Departamento de Personal antes del _____

Fecha de la Solicitud _____ Firma del Empleado _____

Registrado por _____ Aprobado por _____
Gerente de Personal Jefe de Dept.

Registrado por _____ Aprobado por _____
Superintendente Gerente de División

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

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

Las consecuencias que le trae al trabajador el ausentismo son:

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

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

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

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

Para la empresa las consecuencias del ausentismo son:

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

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

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

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

El manual contiene:

- a) Clara definición de las políticas de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.
- b) Personal y tiempo que se dedique a una adecuada integración del nuevo trabajador, auxiliado por cuestionarios de conocimientos generales de la empresa.
- c) Promoción de concursos semestrales de enriquecimiento del trabajo con el fin de promover a un escalafón mayor al personal que lo amerita
- d) Adiestramiento y Capacitación de acuerdo a los fines departamentales y empresariales.

e) Atención al sistema de quejas y sugerencias, con reconocimiento a la mejor sugerencia y atención de las quejas.

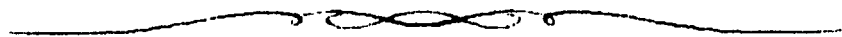
f) Reconocimiento por asistencia perfecta y calidad en los resultados durante tres meses, dándole derecho al trabajador a participar por el cuarto mes puntualidad esmerada el cual obtendrá un premio de tipo económico.

g) Especial interés en mantener actualizados y debidamente capacitados a los supervisores con cursos dentro y fuera de la empresa.

h) Actualización permanente de los salarios mínimos que rijan en la zona.

i) Implantación de indicadores de ausentismo, supervisión y control

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada, Cavazos Flores
Baltazar, Edición Trillas, México 1982.
Principios de Administración de Personal, Flippo Edwin B.
Editorial Mc. Graw Hill, México 1978.

La Ausencia Voluntaria Del Trabajo, Behrend, Hilde.
Revista Internacional Del Trabajo, Vol LIX, 1989.

El Análisis en las Condiciones de Trabajo, Hitze Jorge Y Baruj Noemi.
IDEA, Buenos Aires, 1988.