



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



**"EL PROGRAMA MOTIVACIONAL
COMO ELEMENTO ESTRATEGICO QUE
CONSTITUYE AL FORTALECIMIENTO
DEL RECURSO HUMANO"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A

JUAN CARLOS TORRES CARMONA

ASESOR :

LIC. JOSE LUIS ROMERO HERNANDEZ

MEXICO, D.F.

TESIS CON ¹⁹⁹⁷
FALLA DE ORIGEN

FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA
C.P. 59.071.05/223/98

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este conducto informo a usted, que el paciente JUAN CARLOS TURRES LARMONA con número de cuenta 9661347-00 registra su proyecto de tesis titulado "El programa motivacional como elemento estratégico que constituye al fortalecimiento del recurso humano", mismo que es asesorado por el Lic. José Luis Romero Hernández.

Se extiende la presente para los fines que al interesado convenga.

ATENTAMENTE
"POR MI BAZO HACER" LA R. MARTINEZ
Cd. Universitaria, P.O. Box de agosto de 1998.
en Ciudad de México.

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS


LIC. ANA MAR. DEL PILAR MARTINEZ RIVERA

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

***EL PROGRAMA MOTIVACIONAL
COMO ELEMENTO ESTRATEGICO QUE
CONSTITUYE AL FORTALECIMIENTO DEL
RECURSO HUMANO***

AGRADECIMIENTOS:

Doy gracias a DIOS por haberme dado la existencia y por guiarme por el camino de la sabiduría y la esperanza para llegar a la culminación de una de mis más anheladas metas.

A la memoria de mis abuelos Silvestre y Basilia Torres y Aurelio y Soledad Carmona, que Dios los tenga en su gloria.

Dedico este trabajo a la persona que me ha enseñado como conducirme por el camino del conocimiento y brindó su apoyo en todo momento, su confianza, aprecio, cariño y respeto, hoy que concluyo una etapa de mi vida le doy las gracias a mi padre Silvestre Torres Mireles, a quien muy especialmente va dirigido este trabajo.

A mi madre Josefina Carmona, que con entrañable cariño, consiguió edificar un hogar junto a mi padre, con base en los más elevados valores éticos de amor y respeto.

A los dos, quienes a lo largo de mi vida me han brindado todo el apoyo, comprensión, tiempo y tantas otras cosas con las que me

dieron las herramientas para luchar y alcanzar mis objetivos. Nunca terminaré de agradecerles todos los sufrimientos y atenciones, que tuvieron con mi persona y por lo tanto les pago con la única moneda que tengo: mi cariño y respeto eterno. Gracias Papá y Mamá.

A mi esposa Carmen Casanova, por compartir conmigo la ilusión de trazar un camino que mire hacia el horizonte en busca de nuevas metas que juntos alcancemos. Por fortalecer mi espíritu y mantenerme a mi lado en la realización de un proyecto más que enriquezca nuestra vida juntos.

A todos y cada uno de mis hermanos que con sus críticas y comentarios muy provechosos me incentivaron siempre para llegar a concluir mis estudios universitarios y por haber logrado una familia unida y fuerte.

José de Jesús, Tito Rogelio, Gabriel, Francisco Javier y Silvestre Pablo. Juntos hemos logrado un objetivo más.

A mi cuñada Rocío y a mi hermano Francisco, por las atenciones para con mi esposa en esos momentos tan difíciles que pasamos juntos.

A mis Sobrinos: Javier, Jaquelin y Estefanía. Por el sólo hecho de ver sus sonrisas, alimentan el alma, dan alegría y goce de vivir a cualquier persona.

A quien orgullosamente me nombro ser ahijado el Presbítero Dr. Juan de Dios Olvera, por la fe y confianza en mí depositados.

Por guiarme y alentarme en el logro de mis metas y por el apoyo invaluable e incondicional y por aquellos sabios consejos.

A Pili y Gabriel por el apoyo incondicional, Gabriel cuanto razón tenías, mil gracias.

Dedico este trabajo muy especialmente y con la bendición de Dios. A mi hijo (a) que está próximo a nacer, con temor por el futuro que el actual modelo económico depara a esa generación; pero con la esperanza de que, a pesar de las más terribles adversidades, no todo esté perdido, así como de que la razón, la verdad y la justicia de Dios, se abran paso algún día de entre la mentira, el engaño, la corrupción, los intereses abyectos y la injusticia, que hoy privan por doquier.

A los que aportan, el que un día fue símbolo y que hoy es esencia fundamental de la concepción del mundo. Los señores Casanova. Gracias a ellos mis suegros Jorge y Edith de Casanova por brindarme su hospitalidad y gratitud. y especialmente a Nacho por su sincera Sonrisa. Sin olvidarme de mi cuñado Camilo que es digno de ejemplo a seguir con sus actitudes que a través de horas y horas de arduo trabajo, de momentos de dolor de caídas y reflexiones hacen de él la persona más noble y sincera, gracias por la amistad incondicional.

A los maestros que contribuyeron con sus consejos y apoyos para la realización de este trabajo, es justo darles las gracias al profesor, Lic. José Luis Romero Hernández, por la aportación al esquema teórico práctico y por haberme despertado inquietudes sobre el desarrollo del tema. A las maestras: Lic. Ma. del Pilar Martínez Hernández, Lic. Patricia Leal Martínez, Lic. Patricia Zurita Gutiérrez y a la Dra. Graciela Díaz Hernández. por sus valiosos comentarios, los errores y omisiones son responsabilidad únicamente mía. Por último agradezco al personal del Hospital de Infectología Centro Medico la Raza. En especial a la Lic. Lilia Márquez Ruíz, por la paciencia y esmero que pusieron en el desarrollo del trabajo.

INTRODUCCION

El Instituto Mexicano del Seguro Social, al igual que cualquier otra organización laboral, cuenta con recursos humanos, materiales y técnicos a través de los cuales desarrolla sus actividades de atención a la demanda de servicios médicos que requiere la población en general.

El presente estudio se enfoca al elemento humano, retomando un problema central que prevalece en el Hospital de Infectología del Centro Médico La Raza que es el ausentismo, el cual será atendido a través de un sistema motivacional, basado en las teorías de Herzberg y Maslow.

Es el Hospital de Infectología del Centro Médico La Raza quien ha sido considerado como una muestra representativa del Instituto Mexicano del Seguro Social.

De acuerdo con Herzberg y Maslow la motivación constituye uno de los más importantes factores para las organizaciones laborales, por lo tanto, toda organización debe incitar a sus trabajadores mediante el uso de diversas estrategias para lograr de ellos una mayor colaboración.

El individuo tiene que satisfacer necesidades, ya sean físicas o económicas, pero también existen otras necesidades como las de orden laboral y que ayudan a fortalecer su apego a la organización, a la que pertenezca, dentro de éstas se encuentran, la estabilidad en el trabajo, el reconocimiento, el status, el prestigio; aunque habitualmente son relegadas a un segundo plano son de tomarse en cuenta, ya que no representan mayores gastos.

El índice de ausentismo es muy elevado dentro del Instituto, lo cual ocasiona pérdidas económicas cuantiosas y de atención al usuario que pueden terminar hasta en la pérdida de una vida, debido al tipo de servicio que el trabajador está comprometido a realizar con los derechohabientes. Por lo cual, es de vital importancia determinar las causas que lo originan.

Se hace evidente la necesidad de establecer un sistema motivacional que ayude a obtener un mayor rendimiento del recurso humano, tomando en cuenta sus necesidades.

Esta investigación está integrada por una parte teórica, descrita en los tres primeros capítulos y una parte práctica en los dos últimos. El primer capítulo comprende los antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social; en el segundo capítulo se mencionan los conceptos y desarrollo del ausentismo laboral; en

el tercer capítulo se describe el porqué de la motivación en el trabajo, haciendo referencia a algunas teorías motivacionales; en el cuarto capítulo se establece la contrastación de la situación organizacional con las teorías motivacionales con base en análisis de las estadísticas realizadas que muestran la magnitud del problema, y en el capítulo quinto se propone la alternativa de solución: un sistema motivacional, que ayude a la disminución del índice de ausentismo laboral y por último, se incorporan las conclusiones para la buena interpretación de la misma y finalmente los anexos y bibliografía.

INDICE

CAPITULO PRIMERO

ESTRUCTURA Y DESARROLLO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

	<i>Página</i>
1.1. Antecedentes del I.M.S.S.	1
1.2. Finalidades del I.M.S.S.	15
1.3. Organización y Funcionamiento del I.M.S.S.	19

CAPITULO SEGUNDO

CONCEPTO Y DESARROLLO DEL AUSENTISMO

2.1. Definición de ausentismo	34
2.2. Características del Ausentismo	36
2.3. Tipos de Ausentismo	37
2.4. Categorías más usuales con que se clasifica el ausentismo	41
2.5. Causas más comunes del ausentismo	43
2.6. Investigación para la detección de causas sobre ausentismo	47

CAPITULO TERCERO

TEORIAS DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

	<i>Página</i>
3.1. Concepto de motivación	52
3.2. Impacto de la motivación en el trabajo	59
3.3. La función de las teorías motivacionales en el trabajo	62
3.4. Teorías Motivacionales de las necesidades de Abrahám Maslow	65
3.5. Teoría de la Motivación- Higiene de Frederick Herzberg	71

CAPITULO CUARTO

BASES TEORICAS DEL AUSENTISMO LABORAL EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

4.1. El ausentismo laboral en el Hospital de Infectología Centro Médico La Raza	76
4.2. Justificación del sistema motivacional, ante el ausentismo laboral	86

4.3. Selección de la muestra para la recopilación de datos del ausentismo laboral en el Hospital de Infectología Centro Médico La Raza	92
4.4. Recopilación de datos del Hospital de Infectología Centro Médico La Raza	95
4.5. Interpretación de los resultados con base en dos teorías de la motivación en el Hospital de Infectología Centro Médico La Raza	98
4.6. Presentación de los resultados del Hospital de Infectología Centro Médico La Raza	110
PROPUESTA PEDAGOGICA PARA ATENDER EL AUSENTISMO LABORAL EN EL HOSPITAL DE INFECTOLOGIA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL CENTRO MEDICO LA RAZA	118
CONCLUSIONES	135
BIBLIOGRAFIA	140
ANEXOS	145

CAPITULO PRIMERO

ESTRUCTURA Y DESARROLLO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

1.1 ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El trabajo, la vivienda, la educación y la seguridad social, son necesidades que toda población debe cubrir para alcanzar el desarrollo y el orden que le permitan lograr la armonía entre sus habitantes. La evolución, la transformación, el tránsito de los seguros sociales a la seguridad social se inició cuando gobernantes y pueblos empezaron a reflexionar sobre la seguridad social como un aspecto necesario para todos los hombres. Además debería ser una de las bases fundamentales de la organización del mundo después de la contienda.

En cuanto a la seguridad social es en Europa a mitad del siglo XIX en este caso, Alemania, cuando se inicia a la transformación del seguro social a seguridad social y específicamente en Inglaterra, en 1940 cuando Sir William Beveridge, propone una nueva organización social, mediante carácter nacional el cual abrió nuevas e insospechadas posibilidades a través de un plan que presentó para aplicarse en la sociedad de su país, trasciendo a

muchos otros, incluido México. En este sentido la aportación de Beveridge tiene alcance universal ya que plantea como meta lograr organizaciones sociales con Justicia Social.

La Seguridad Social entendida por Sir William Beveridge, como el conjunto de medios adoptados por la sociedad para garantizar el goce de los bienes materiales y culturales, tuvo como antecedente tres leyes expedidas en Alemania y las cuales fueron: Ley del Seguro Obligatorio de Enfermedades, expedida el 15 de Junio de 1883.

La Ley del Seguro de Accidentes de trabajo de los obreros y empleados de las empresas industriales, expedida el 6 de Julio de 1884. Finalmente, la Ley del Seguro Obligatorio de Invalidez y Vejez, expedida el 22 de junio de 1889. Con estas leyes se configuraron los seguros sociales, los cuales se organizaron con carácter privado, y posteriormente adquirieron un carácter social en su aplicación, obligatorio con base en los mandatos de la Ley.

La transformación se basó en las aspiraciones de los hombres que en todas partes luchan por un mundo con organizaciones sociales, más humanas y más justas, por un mundo de libertad y de dignidad, por un mundo mejor, sin temor ni incertidumbre, con oportunidades de trabajo para todos, con progreso económico y con seguridad social.

Estas aspiraciones se ejemplificaron en un documento presentado por Sir William Beveridge al Gobierno Británico, el 20

de noviembre de 1942, al que llamó "Informe sobre el Seguro Social y sus servicios conexos". (¹).

En este informe sentaba las bases para dar, de hecho, una nueva organización social a su país. El informe recogió expresiones, consideró las leyes y los servicios de que podía disponer el pueblo Británico, examinó los graves problemas existentes y formuló un plan para llevar seguridad y confianza a los hombres.

El Informe de Beveridge impulsó en forma importante la transformación del Sistema de Seguros Sociales al régimen de Seguridad Social.

Beveridge definía la Seguridad Social, para los fines del informe que presentó "Como el abastecimiento de los ingresos necesarios para la subsistencia" y con un sentido más amplio afirmaba que " La meta del plan de seguridad social es hacer innecesaria la indigencia en cualesquiera circunstancia " (²).

Asimismo Beveridge, señalaba otros males sociales, tales como las enfermedades, la ignorancia, la suciedad y la ociosidad que, junto con la indigencia, constituyen lo que el llamó "Los cinco males gigantes" (³). Que es necesario desterrar para lograr una mejor organización social.

¹ IMSS. Unidad de Documentación, "Tránsito de los Seguros Sociales a la Seguridad Social". México, IMSS 1994. Pág. 6.

² Ibid. Pág. 6.

³ Ibid. Pág. 7.

El Régimen Seguridad Social en nuestro País fue una consecuencia de la Revolución Mexicana, de las necesidades y aspiraciones de las grandes mayorías de la población y que han constituido y constituyen parte esencial del Programa que se esta realizando para alcanzar las metas de Justicia Social.

La Revolución Mexicana fue el resultado de un régimen de injusticia y de opresión. El pueblo con la revolución hizo que los hechos se modificaran antes que las ideas y los conceptos sobre la organización política y social de México.

El cambio ideológico conceptual, su expresión en los textos positivos de la Ley fue una consecuencia de las transformaciones que los hechos estaban operando en la vida de la Nación.

Como se sabe una revolución significa, siempre, una transformación social, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de toda índole, materiales y espirituales, de las grandes mayorías populares, es por esta razón que los gobiernos de la revolución han integrado un conjunto de instituciones y servicios con el propósito de proporcionar y permitir el crédito oportuno, la atención de salud y otras medidas tendientes a elevar los niveles de vida de la población campesina.

La seguridad social como institución fue una aspiración de los trabajadores y que en la Constitución de 1917 se establece en forma legal, en el artículo 123 fracción XXIX, el cual manifestaba "Se considera de utilidad social, el establecimiento de cajas de

seguros populares de invalidez de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de accidentes y de otras con fines análogos, por lo cual, tanto el gobierno federal como el de cada Estado ha de fomentar la organización de las llamadas cajas de Seguridad Popular" (4).

La evolución de los conceptos de seguridad social, han estado relacionados directamente con el crecimiento económico del país y con las necesidades de la población trabajadora.

Los regímenes de seguridad social se fundamentan en bases filosóficas, sociales y políticas de valor universal, pero también es cierto que las necesidades de cada una de las colectividades nacionales son las que han venido configurando prestaciones en especie o en dinero y servicios sociales específicos a las necesidades de la población de un país, que definen y caracterizan los distintos sistemas de seguridad social.

La Ley del Seguro Social con sus reformas estableció las bases para el desarrollo de la seguridad social en México y abrió nuevos caminos, basados en la solidaridad social y humana, dicho desarrollo ha sido de la manera siguiente: La Ley del Seguro Social comprendía los seguros de:

- I Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.*
- II Enfermedades no profesionales y maternidad.*
- III Invalidez, vejez y muerte y*
- IV Cesantía en edad avanzada.*

⁴ IMSS. Unidad de Documentación, "Iniciación del Seguro Social en México". México, IMSS. 1994. Pág.1.

Para cubrir estas ramas, se creó el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En el año de 1956, con la reformas promovidas por el Presidente de la República Adolfo Ruíz Cortines, se crearon las prestaciones o servicios sociales, que estructuraron con mayor prestación, el régimen de seguridad social mexicana.

En 1961 México establece las prestaciones mínimas que debe comprender un régimen de Seguridad Social: Asistencia Médica, prestaciones monetarias, de enfermedad, desempleo, vejez, en caso de accidentes del trabajo y de enfermedad, desempleo, enfermedad profesional, y prestaciones familiares, de maternidad, de invalidez y de sobrevivientes. Lo anterior se realizó a través de las modificaciones de los artículos 77, 107 y 128 de la Ley del Seguro Social, modificaciones que respondieron a necesidades inaplazables de la población. Las reformas a la Ley y las disposiciones reglamentarias a que se ha hecho mención, marcan el cambio operado en el concepto de los seguros sociales y establecen las bases para el desarrollo de la seguridad social en México.

En el artículo 77 se estableció que "El Instituto está facultado para proporcionar servicios médicos, educativos y sociales a los asegurados, con objeto de prevenir la realización de un estado de invalidez, cuando las prestaciones del Seguro de Enfermedades no Profesionales y Maternidad no sean suficientes para lograrlo.

También está facultado para proporcionar a los pensionados por invalidez, servicios especiales de curación, reeducación y readaptación, con objeto de obtener la recuperación de su capacidad para el trabajo. Los servicios mencionados pueden ser prestados individualmente o mediante procedimientos de alcance general. Al efecto el Instituto podrá usar de los medios adecuados de difusión de conocimientos y de práctica de prevención y previsión y organizar a los asegurados pensionados y familiares derechohabientes en agrupaciones; así como establecer centros de reeducación y readaptación para el trabajo y de descanso para vacaciones" (⁵).

En el artículo 107, de la Ley del Seguro Social, que señala sus funciones, se precisa, en su fracción VII, que debe: establecer farmacias, casas de recuperación y de reposo, y escuelas de adaptación sin sujetarse a las condiciones, salvo las sanitarias, que fijen las leyes y los reglamentos respectivos para empresas privadas de esa naturaleza; en la fracción VIII, del mismo artículo, dice que debe "Organizar sus dependencias y fijar la estructura y funcionamientos de las mismas y, en la IX, se le fija como una de sus obligaciones difundir conocimientos y prácticas de previsión social" (⁶).

⁵ IMSS. Unidad de Documentación, "Evolución de la Seguridad Social en la Legislación Mexicana". México, IMSS. 1994. Pág. 16.

⁶ Ibid. Pág. 16.

En el Artículo 128, relativo a la investigación de reservas, fracción II, señala que se invertirá "Hasta un 80% en la adquisición, construcción o financiamiento de hospitales, sanatorios, casas de reposo, habitaciones para trabajadores y además muebles e inmuebles propios para los fines del Instituto" (7).

El 27 de julio de 1945 se expidió el "Reglamento de los Servicios de Habitación, Previsión social y Prevención de Invalidez del Instituto Mexicano del Seguro Social". (8), fundado en los artículos 107 y 128, en cuyos considerandos señala lo importante que para la prevención de los padecimientos que pueden producir incapacidades es "Enseñar a los asegurados y familiares derechohabientes de los servicios del Instituto la forma de aprovechar mejor sus recursos económicos para establecer dietas sanas y satisfactorias para el desarrollo de los niños y el mantenimiento de la capacidad de trabajo de los adultos e inculcarles prácticas generales de vida higiénica, corporal y mental, con objeto de instaurar en sus hogares ese estado de satisfacción y de salud plena que es requisito indispensable y primado para dificultar la aparición y desarrollo de graves padecimientos". (9).

⁷ IMSS. Unidad de Documentación. Ob. cit. Pág. 17.

⁸ Ibid. Pág. 17.

⁹ Ibid. Pág. 18.

Las reformas a la ley y a las cuales he hecho mención marcan el cambio operado en el concepto de los seguros sociales y establecen las bases para el desarrollo de la seguridad social en México.

Hasta ahora se ha dicho que el régimen de seguridad social en México fue una consecuencia de la Revolución Mexicana; también que la seguridad social como Institución fue una aspiración de los trabajadores y que en la Constitución de 1917 se establece en forma legal, en el artículo 123 fracción XXIX.

Durante los gobiernos del General Alvaro Obregón y del General Plutarco Elías Calles, se realizaron estudios y se formularon anteproyectos de iniciativa de Ley para crear el Seguro Social en México; pero la redacción del Texto Constitucional no permitía la elaboración de una Ley eficaz y práctica, ya que limitaba tanto la acción del gobierno federal, como la de cada Estado la organización de las Cajas de Seguridad Populares establecidas por los Constituyentes de Querétaro de 1917.

Posteriormente a fin de superar la limitación legal y, con el propósito de dar satisfacción a las necesidades imperiosas de la población trabajadora, por iniciativa del Presidente de la República Licenciado Emilio Portes Gil, el Congreso de la Unión consideró y aprobó la reforma de la fracción XXIX del artículo 123, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de septiembre de 1929, que dice: "Se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá de invalidez, de

vida, de cesación involuntaria del trabajo de enfermedades y accidentes y otros con fines análogos". (10).

Con esta reforma constitucional se abrieron nuevas perspectivas, ya que durante el Gobierno del General Lázaro Cárdenas se realizaron nuevos estudios, dentro de los lineamientos de esa reforma; pero debido a las dificultades técnicas y legales que representaba la creación del Seguro Social no permitieron entonces su establecimiento.

Fue hasta el gobierno del General Manuel Avila Camacho, el cual el 10 de diciembre de 1942, firmó la iniciativa de Ley que se envió al H. Congreso de la Unión.

El día 23 del mismo mes y año, la Cámara de Diputados aprobó con dispensa de trámites, la Ley del Seguro Social. Lo mismo hizo, el día 29, la Cámara de Senadores; y finalmente el 19 de enero de 1943 se promulgó y publicó en el Diario Oficial de la Federación.

La Ley de 1943 es un hecho relevante en la historia del derecho positivo mexicano, pues con ella se inició una nueva etapa de nuestra política social. La creación de un sistema encaminado a proteger eficazmente al trabajador y a su familia contra los riesgos de la existencia y a encauzar en un marco de mayor justicia las relaciones obrero-patronales, dio origen a nuevas formas e instituciones de solidaridad comunitaria en México.

¹⁰ IMSS. Unidad de Documentación. Ob. cit., Pág. 2.

La medicina social y diversos servicios de carácter cultural para el desarrollo individual y colectivo, han llegado hasta apartadas regiones de la República como precursores del progreso y la modernidad. Las instalaciones hospitalarias y los centros educativos y recreativos, han servido como punto de encuentro entre personas de distinta extracción social y diferente nivel de ingreso. En esta forma, el Seguro Social desempeña una función destacada como medio para atenuar las diferencias económicas y culturales entre los integrantes de las comunidades.

Las garantías sociales consignadas en el texto constitucional, y en particular las disposiciones del artículo 123, están fundadas en el principio de considerar al hombre como miembro de un grupo social y no como sujeto abstracto de relaciones jurídicas. Conforme a esta concepción se estructura en México el derecho del trabajo, la seguridad social y, en un sentido más amplio, todos los sistemas de bienestar colectivo mexicanos.

El instrumento básico, para llevar a cabo las finalidades de la seguridad social es el seguro social; establecido como un servicio público de carácter nacional. Para esto han sido creadas varias instituciones con el propósito de proteger eficazmente al trabajador y a su familia contra riesgos e incapacidades físicas; entre éstas instituciones está el Instituto Mexicano del Seguro Social, organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios.

El Instituto Mexicano del Seguro Social comprende el régimen obligatorio y el régimen voluntario, por medio de los cuales presta sus servicios; al régimen obligatorio pertenecen:

- I. Los miembros de sociedades cooperativas de producción y de administraciones obreras o mixtas;***
- II. Las personas que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualesquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aún cuando éste, en virtud de alguna Ley especial, esté exento del pago de impuestos o derechos;***
- III. Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios organizados en grupo solidario, sociedad local o unión de crédito, comprendidos en la Ley de Crédito Agrícola.***
- IV. Los trabajadores en industrias familiares y los independientes, como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados;***
- V. Los ejidatarios, y comuneros organizados para aprovechamientos forestales, industriales o comerciales o en razón de fideicomisos;***
- VI. Los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios que, para la explotación de cualquier tipo de recursos, están sujetos a contratos de asociación, producción financiamiento y otro género similar a los anteriores;***

VII. Los pequeños propietarios con más de veinte hectáreas de riego o su equivalente en otra clase de tierra, aún cuando no estén organizados crediticiamente; y

VIII. Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios no comprendidos en las fracciones anteriores". (¹¹).

Régimen Voluntario. La incorporación voluntaria al régimen obligatorio constituye una significativa innovación, ya que viene a crear el marco legal necesario para incorporar al Instituto Mexicano del Seguro Social a numerosos grupos y personas que hasta la fecha, no han podido disfrutar de los beneficios que ofrece el sistema.

Se abre la posibilidad de que, en tanto se expidan los decretos respectivos, queden protegidos por el régimen los trabajadores domésticos; los de industrias familiares y los trabajadores independientes, como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y otros trabajadores no asalariados.

Dichos núcleos de población podrán incorporarse voluntariamente al régimen obligatorio del Seguro Social, inscribiéndose en los periodos que fije el Instituto, mediante el cumplimiento de los requisitos establecidos en la propia iniciativa.

"Aceptada la incorporación, serán aplicables las disposiciones del régimen obligatorio del Seguro Social, con las salvedades y

¹¹ Ley del Seguro Social del Régimen obligatorio del Seguro Social. Art. 12 y 13. México. IMSS. 1994. Pág. 59-60.

modalidades que establezca esta Ley y el reglamento relativo. Sólo se perderá la calidad de asegurado si se dejan de tener las características que originaron al asegurado si se dejan de tener las características que originaron el aseguramiento". (¹²).

¹² Ley del Seguro Social. De la Incorporación Voluntaria al Régimen Obligatorio. Artículo 199. México. IMSS, 1995. Pág. 143-144.

1.2 FINALIDAD DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El régimen de seguridad social ha ayudado a la expansión económica mediante el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y la reducción de las tensiones laborales.

Esto se ha logrado mediante los servicios médicos, económicos, educativos y sociales. Los servicios mencionados pueden ser prestados individualmente o mediante procedimientos de alcance general. Para la realización de esto el Instituto Mexicano del Seguro Social podrá hacer uso de los medios adecuados de difusión de conocimientos y de la práctica de prevención y previsión además de organizar a los asegurados, pensionados y familiares derechohabientes en agrupaciones; así como establecer centros de reeducación y readaptación para el trabajo.

Las finalidades del I.M.S.S. se traducen en llevar a cabo la prestación de los servicios de acuerdo al tipo de prestaciones a que haya lugar como lo son:

- I. Prestaciones Médicas, que comprenden la atención de:**
 - a) Enfermedades no profesionales.**
 - b) Enfermedades profesionales.**
 - c) Accidentes de trabajo y**
 - d) Maternidad.**

Los servicios médicos del régimen de seguridad social mexicano atienden y cuidan de la salud de su población beneficiaria con el triple aspecto de prevención de las enfermedades, de la curación de los pacientes y de su rehabilitación.

Cuando la enfermedad hace su presa en el ser humano, la seguridad social dispone de todos los medios, económicos, técnicos y humanos, para combatir eficazmente y, cuando la enfermedad o el accidente dejan en sus víctimas su trágica huella física o espiritual, el Seguro Social dispone también de los elementos para su rehabilitación.

La protección de la seguridad social en materia de asistencia médica es tanto para el trabajador como para sus familiares, con las solas limitaciones de parentesco, edad o dependencia económica que establece la ley.

II. Prestaciones Económicas o en dinero.

El Seguro Social, como ya se ha mencionado tiene entre sus funciones la de proteger el salario de los trabajadores en cualquier adversidad de la actividad humana. Esta protección lleva a los trabajadores, cuando por alguna causa pierde temporal o permanentemente su capacidad de trabajo, los recursos suficientes para proveer a las necesidades vitales de subsistencia, para mantener sus niveles de vida.

- a) Subsidio por enfermedad.*
- b) Subsidio o pensiones por accidentes.*
- c) Ayuda por funerales.*
- d) Subsidio o ayuda por matrimonio.*

III) Prestaciones sociales comprenden:

- a) Centros de Seguridad Social.*
- b) Centros de capacitación.*
- c) Centros vacacionales.*
- d) Unidad de habitación.*
- e) Velatorios.*
- f) Guarderías.*

Se podría decir que la seguridad social tiene ahora como objetivo atender al mayor número de necesidades del ser humano frente a las múltiples contingencias de su vida individual y familiar, contribuir mediante servicios y prestaciones económicas a elevar sus niveles de vida social económica y cultural, y proporcionar mediante la aplicación de sus técnicas mayores recursos a la población trabajadora que permitan una mejor distribución del ingreso nacional de un país.

Proteger al hombre frente a todos los riesgos tradicionales considerados, proporcionarle prestaciones en especie o en dinero y servicios sociales, de acuerdo con las necesidades y

apremios de cada nación, que tienden a mejorar sus niveles de vida.

Distribuir la riqueza creada por y con el trabajo del hombre. Constituir una manifestación, siempre activa, de la solidaridad que anima, como principal exponente, el progreso social de un pueblo.

La serie de servicios descritos anteriormente son atendidos de acuerdo a la naturaleza de su prestación considerando el ámbito de competencia de cada órgano que forma parte del Hospital, para entenderlo de mejor manera a continuación se describe la organización y el funcionamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social, con la finalidad de brindar una visión general de su estructura y de esta manera ubicar el área a la que hace referencia esta investigación.

Cabe señalar que en dicha descripción se tomará como referencia el modelo organizacional que comprende niveles jerárquicos en cuanto a su operación de autoridad y responsabilidad.

1.3 ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El conocer la autoridad y responsabilidad de las personas que integran una organización como lo es el Instituto Mexicano del Seguro Social, nos lleva a hacer uso de los instrumentos que la administración nos proporciona. Por esta razón se presenta el organigrama general del Instituto para ubicar el Hospital de Infectología C.M.R., donde se lleva a cabo la investigación.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, como organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, tiene por finalidad proporcionar al grupo de demandantes los servicios médicos y asistenciales, para lograrlo cuenta con una serie de órganos administrativos en constante modernización acorde con el movimiento histórico del país.

Para la interpretación de su organigrama se clasificaron por niveles jerárquicos, dando más énfasis al primero, por ser órganos de mandos superiores y en segundo orden por ser órganos de carácter administrativo y tercer orden por ser de dirección regional o delegacionales. Así como las características y funciones de cada órgano. Cabe destacar que el primero y el segundo bloque son la base de una gran Institución como lo es Instituto Mexicano del Seguro Social.

Cabe aclarar que al final de esta interpretación, se anexará el organigrama general del Instituto Mexicano del Seguro Social así como el del Hospital de Infectología Dr. Daniel Méndez Hernández, con la finalidad de localizar dicho hospital.

ASAMBLEA GENERAL

Conforme al Artículo 247 de la Ley del Seguro Social, la autoridad suprema es la Asamblea General, integrada de manera tripartita por treinta miembros, de los cuales 10 son designados por el Ejecutivo federal y un número igual por las organizaciones patronales y las de trabajadores, las cuales tienen un período de gestión de seis años con posibilidad de reelección.

El objetivo fundamental de la Asamblea, es conocer en forma objetiva e integral la situación del Instituto, así mismo, determinar los movimientos necesarios para la satisfacción de las necesidades preponderantes que van surgiendo de acuerdo al devenir histórico y a las realidades del organismo, en concordancia con las disposiciones legales que legitimizan sus actuaciones.

CONSEJO TECNICO

El Consejo Técnico, es un órgano creado por disposición legal conforme se previó en los artículos 104 y 112, actualmente 252 de la Ley del Seguro Social, otorgándole el carácter de representante legal y administrador del Instituto.

Su objetivo principal radica en representar a la Institución ante los particulares, Dependencias y Entidades que conforma la administración pública, además, de emitir los reglamentos interiores conducentes, estructurar administrativamente al organismo, conocer y dirimir las controversias que surjan por la prestación del servicio encomendado.

COMISION DE VIGILANCIA

La Comisión de Vigilancia, al igual que la Asamblea General y el Consejo Técnico, está integrada en forma Tripartita y por disposición legal es uno de los órganos superiores del Instituto.

Su objetivo primordial es velar para que se lleve a cabo una óptima administración a fin de cumplir ampliamente con las prestaciones a que está obligado el Instituto, además, de que las actuaciones de las diferentes dependencias del organismo, observen las disposiciones contenidas en la Ley y en los diversos Reglamentos.

DIRECCION GENERAL

La Dirección General es un órgano unipersonal, con la particularidad de ser nombrado o removido por el Ejecutivo Federal, tal como se establece en la Ley de 1943, en su artículo 114, que a la letra dice:

“ El Director General será nombrado por el Presidente de la República, debiendo ser mexicano por nacimiento, de reconocida

honorabilidad y capacidad técnica y solo podrá ser destituido por el Presidente de la República, por causa grave, mediante una investigación en que se oiga su defensa" (¹³).

El artículo 256 de la Ley vigente, en lo referente a la designación del titular de la Dirección General expresa:

"El Director General será nombrado por el Presidente de la República, debiendo ser mexicano por nacimiento".

El objetivo del Director General, es planear, organizar, dirigir y controlar las acciones necesarias para la administración del instituto, en todas sus dependencias conforme a la delegación del Consejo Técnico, administrar los diversos ramos del Seguro Social, hacer cumplir las disposiciones de la Ley de la Materia y sus Reglamentos, así mismo, poner en práctica las políticas, lineamientos, normas y acuerdos establecidos por la Asamblea General y del Consejo Técnico.

UNIDAD DE PLANEACION

Para el Instituto Mexicano del Seguro Social, es de vital importancia contar con las instalaciones necesarias y suficientes que satisfagan las exigencias crecientes de los servicios demandados por la población, motivo por el cual se acuerda mediante resolución superior el nacimiento de la Unidad de

¹³ Ley del Seguro Social. de la Incorporación, Ob. cit. Pág. 23.

Planeación, en la estructura administrativa del Instituto, cuyo principal objetivo es el diseño y ejecución de proyectos de arquitectura y de ingeniería para obras de nueva creación, ampliación o modificaciones de las Unidades de Servicios Médicos, Sociales y Administrativos.

UNIDAD DE CONTROL TECNICO DE INSUMOS

Es un órgano unipersonal creado por acuerdo superior, con el objetivo de establecer en forma expedita y sistematizada los bienes de inversión y de consumo requeridos por la Institución, mediante el procedimiento administrativo de los concursos de proveedores del sector público y con estricto apego a las normas de calidad.

El segundo nivel jerárquico está constituido por áreas de carácter administrativo.

PRESTACIONES MEDICAS

Es un órgano central del Instituto Mexicano del Seguro Social, tiene funciones de carácter técnico-médico, consecuentemente las prestaciones que otorga se contraen en servicios médicos y asistenciales constituyendo de tal manera su objetivo de llevar a cabo los asuntos encomendados por los órganos superiores del Instituto, para cumplir oportunamente con sus cometidos esta dirección cuenta con las siguientes áreas: Salud Comunitaria,

Salud Reproductiva y Materno Infantil, Salud en el trabajo, Atención Médica, Educación Médica e Investigación Médica.

PRESTACIONES ECONOMICAS Y SOCIALES

Es un órgano creado por acuerdo superior del Consejo Técnico, como objetivo, es llevar a cabo los programas de capacitación técnica y bienestar familiar mediante la utilización de los inmuebles del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Las dependencias que están a cargo de ella se mencionan a continuación: Prestaciones Económicas, Guarderías y Prestaciones Sociales.

AFILIACION COBRANZA

Como todas las demás, es creada por acuerdo del Consejo técnico, siendo su principal objetivo, llevar a cabo las acciones indispensables para la afiliación y eficiencia de derechos de los sujetos asegurados, controlar y dirigir las tiendas para empleados del Instituto, proporcionar asistencia técnica y orientación a la población amparada y ejecutar los programas de extensión del régimen.

Para la satisfacción de los asuntos encomendados a la Subdirección cuenta con las siguientes dependencias: Afiliación, Vigencia, Cobranza y Auditoría a Patronos.

SECRETARIA GENERAL

La Secretaría General, es un órgano por acuerdo del Consejo Técnico y su principal objetivo reside en planificar, conducir y llevar a cabo acciones indispensables para la plena satisfacción de los asuntos que se derivan de los acuerdos tomados por la asamblea General, el Consejo Técnico y la Dirección General, así como proporcionar apoyo a las distintas dependencias del Instituto.

Para el cumplimiento de sus fines, la Secretaría General cuenta con las siguientes dependencias a su cargo: Pro-secretaría del H.Consejo Técnico y Unidad de Asuntos Internacionales.

FINANZAS Y SISTEMAS

Es un órgano unipersonal surgido por acuerdo del Consejo Técnico, cuyo objetivo es administrar los recursos financieros indispensables para la prestación de los servicios del Instituto.

Para el cumplimiento de su cometido se estructura de la siguiente forma: Tesorería General, Contraloría General, Estudios Financieros y Control Inmobiliario, Modernización e Informática.

ADMINISTRATIVA

Es un órgano unipersonal de transcendencia dentro de la estructura organizacional con que cuenta el Instituto Mexicano del Seguro Social. El objetivo principal del órgano que nos ocupa, es

la administración dentro del marco legal y contractual de los recursos humanos, técnicos y materiales aplicados al acrecentamiento y conservación del Instituto.

Esta Directiva está Estructurada de la Siguiete manera: Construcción y Conservación, Abastecimiento, Personal y Desarrollo, Relaciones Contractuales y Servicios Generales.

JURIDICA

Esta Subdirección, es un órgano creado expresamente por el Consejo Técnico, cuyo principal Objetivo consiste en cuidar que las relaciones entre los trabajadores y la propia Institución se desempeñen en un ambiente de raciocinio por consiguiente, con estricto apego a la justicia estar al tanto de que las dependencias que forman el organigrama de la entidad, no incurran en acciones y omisiones que provoquen conflictos laborales, así mismo llevar a cabo la aplicación de las disposiciones jurídicas de manera ágil, eficaz, evitando fricciones en las relaciones de trabajo, de igual manera conducir las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, en un ambiente de respeto y cordialidad para obtener la conciliación entre las partes antes de un juicio.

Para tales fines este organismo está estructurado por las siguientes dependencias: Normativo Contenciosa y Evaluación y Consulta.

AUDITORIA GENERAL

Esta Auditoría General, es un órgano creado por la Comisión de Vigilancia y aprobado por la Asamblea General, cuyo objetivo principal es ver las cuentas de ingreso, costos y gastos del mismo. Así como también las cantidades que representan debidamente, productos, materiales y suministros (abastecimiento), que son propiedad del Instituto.

Las dependencias que están a cargo de ella son: Coordinación del programa I.M.S.S.-Solidaridad, Coordinación General de Comunicación Social y Coordinación General de Orientación al Derechohabientes.

El tercer nivel de dirección regional o delegacional se encuentran:

CENTRO:

Centro Sur: Siglo XXI D.F., 3 Distrito Federal, 4 Distrito Federal, Chiapas, Guerrero, Morelos, Querétaro.

Centro norte: LA RAZA D.F., 1 Distrito Federal, 2 Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo.

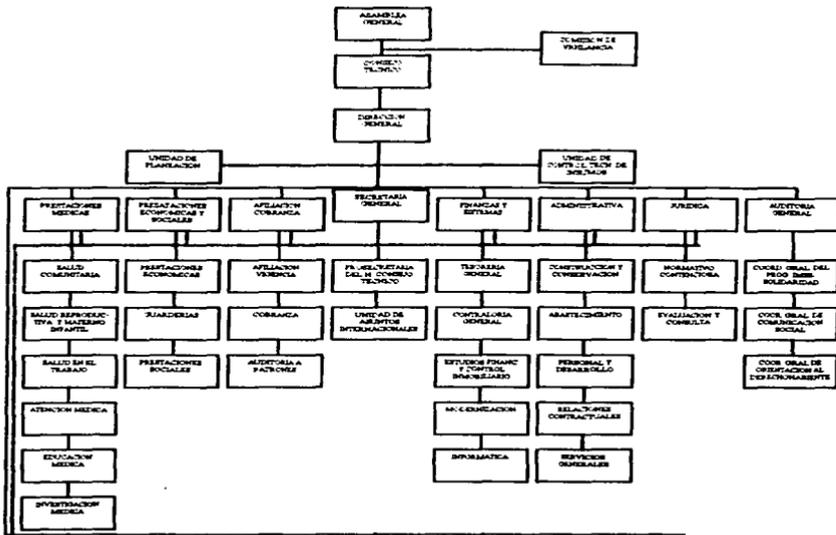
NORTE. NUEVO LEON: Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas, Zacatecas.

- OCCIDENTE JALISCO:** *Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit.*
- NOROESTE SONORA:** *Baja California Regional, Baja California Sur, Sinaloa, Sonora.*
- SUR PUEBLA:** *Oaxaca, Puebla, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz Norte Regional, Veracruz Sur Regional.*
- ORIENTE YUCATAN:** *Campeche, Quintana Roo, Yucatán.*

ORGANIGRAMA GENERAL ENERO DE 1996

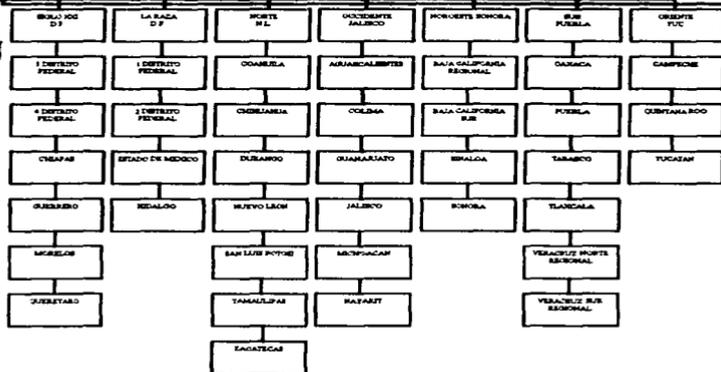
DIRECCION

COORDINACION



DIRECCION REGIONAL

DELEGACION



Es conveniente aclarar que el Centro Médico La Raza, actualmente está constituido por cinco hospitales, a saber: Hospital General, de Infectología, de Especialidades, Gineco-Obstetricia y Consulta Externa. En medio de los múltiples y variables recursos para atender este grave problema en cuestión de infección, destaca el Hospital de infectología, como unidad de tercer nivel de atención y único de su género en nuestro país. Es en este Hospital el centro de esta investigación.

El Hospital de Infectología como parte del Centro Médico La Raza del I.M.S.S. se localiza al norte del Distrito Federal, pertenece a la Delegación de Azcapotzalco, ubicado en la Avenida Jacarandas S/N, colinda al norte con la Avenida Ferrocarril Industrial; al sur con la Av. Insurgentes Norte; al oriente con la Calzada Vallejo y al poniente con la calle Seris.

A Continuación se anexa el organigrama del Hospital de Infectología para la interpretación de la misma y la visualización de su localización.

DIRECTOR

SUB-DIRECTOR

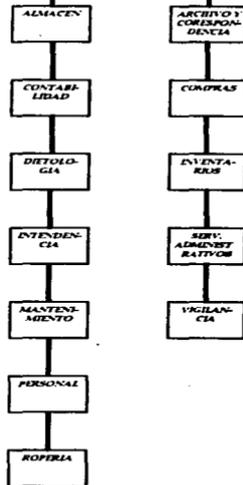
JEF. DE ENFERMERIA E INVESTIGACION

SERVICIOS MEDICOS

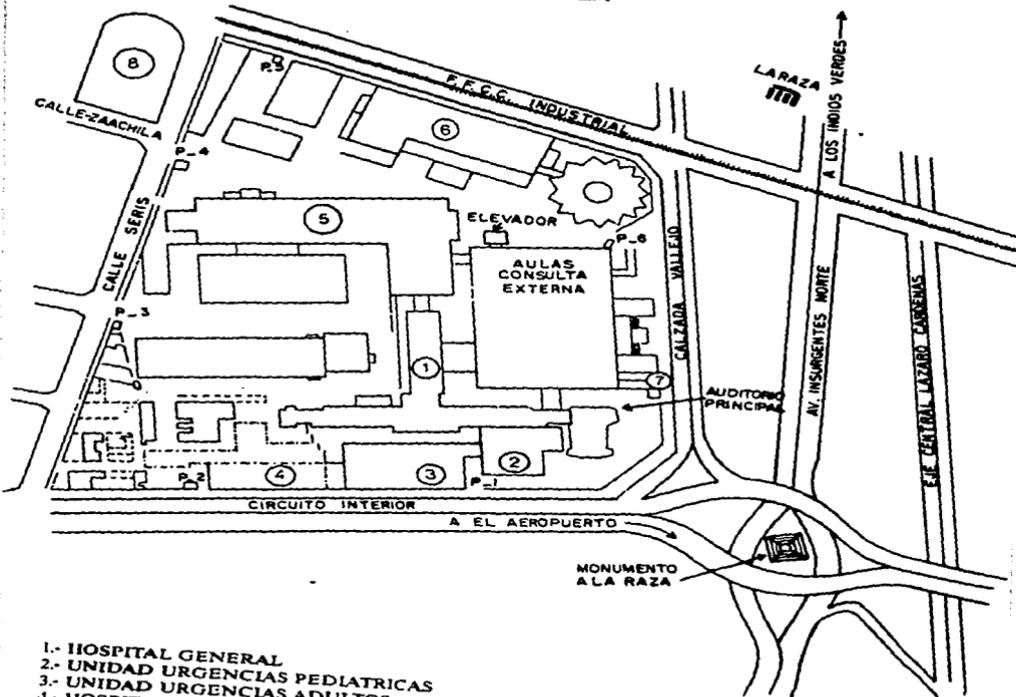
SERV. PARA-MEDICOS Y AUX. DE DIAGNOSTICO

ADMINISTRACION

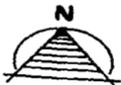
ASISTENTES DE ADMINISTRACION



UBICACION DEL CENTRO MEDICO "LA RAZA"



- 1.- HOSPITAL GENERAL
- 2.- UNIDAD URGENCIAS PEDIATRICAS
- 3.- UNIDAD URGENCIAS ADULTOS
- 4.- HOSPITAL INFECTOLOGIA
- 5.- HOSPITAL DE ESPECIALIDADES
- 6.- HOSPITAL GINECO OBSTETRICIA #3
- 7.- ENTRADA DE ESTACIONAMIENTO SUB.
- 8.- EDIFICIO ESTACIONAMIENTO CENTRAL



Una vez descrito el objetivo, la estructura y organización funcional del I.M.S.S. e identificado el Hospital de Insectología del Centro Medico Nacional la Raza, en el siguiente capítulo se trabajará lo siguiente: conceptos y desarrollo del ausentismo laboral, ya que es un problema con historia, del pasado, presente y futuro, que atañe considerablemente a cualquier empresa u organización. Así como demerita la calidad, oportunidad y productividad de los servicios que se presentan, generando aspectos extraordinarios como: gastos, sustituciones, cargas de trabajo, desmotivación de compañeros.

Dentro del hospital cobra más relevancia ya que las deficiencias recaen directamente al derechohabiente, contemplando situaciones no deseables.

CAPITULO SEGUNDO

CONCEPTO Y DESARROLLO DEL AUSENTISMO

2.1 DEFINICION DE AUSENTISMO

La inasistencia no esperada de un empleado a su trabajo ha ocurrido, sin duda, desde los tiempos más remotos como consecuencia obligada de una incapacidad de tipo físico como el dolor, la fiebre, la astenia, derivados de una enfermedad o de la incapacidad funcional por lesiones traumáticas que disminuyen o eliminan en forma completa toda posibilidad de asistir al trabajo o de ejecutarlo. Junto a estos factores determinantes de la incapacidad física, existen otros que afectan la voluntad para asistir al trabajo y que representan incapacidades de orden psíquico o psicosocial.

Sin embargo a través del tiempo, los conceptos sobre el ausentismo han sido muy diversos; cuando el trabajo era atributo de esclavos, la deserción era considerada como un delito y castigada hasta con la muerte del trabajador, como aconteció en el antiguo Egipto, según los relatos del Papiro "Felir II". En la civilización greco romana, siendo los trabajos serviles propios de esclavos, éstos eran vigilados por las tropas que impedían, por la fuerza su inasistencia al trabajo.

A partir de la Edad Media es posible apreciar una serie de cambios en la conceptualización del ausentismo laboral y con los cambios sociales resultantes de los adelantos tecnológicos, así como con las doctrinas filosóficas, políticas y económicas que han caracterizado el desarrollo de la civilización industrial.

A partir de la Administración Científica fue cuando verdaderamente se tomó en cuenta la repercusión que tiene el problema del ausentismo.

"El hecho de parar una máquina por no tener quien la maneje, sólo se ve reflejado en pérdidas económicas, el empresario al darse cuenta de ésta se interesa por eliminar el ausentismo buscando una solución que él considera como un premio o castigo, según sea el tipo de ausentismo". (14).

Ante esta problemática el ausentismo se define como una situación que se da en cualquier organismo social cuando el empleado no se presenta a laborar.

¹⁴ Ausentismo y Productividad. Antonio Ruis Salazar. Reseña Laboral, Volumen 1, México 1977, Pág. 77-84.

2.2 CARACTERISTICAS DEL AUSENTISMO

Se presentan dos características en el estudio del ausentismo que son:

a) Permanencia. Esta situación se presenta en cualquier tipo de organización, ya que siempre la inasistencia, por alguna causa que podría ser: enfermedad, accidentes de trabajo, problemas personales entre otros, se mantendrá un porcentaje constante de ausentismo aunque las causas que lo constituyan sean variables.

b) Regularidad. Se presenta debido a que no todas las ausencias están muy marcadas y esto se debe al tipo de actividad, pues, en algunas empresas la principal causa del ausentismo pueden ser los accidentes de trabajo, en otros el aburrimiento por la monotonía de las actividades, que no representan ningún reto para el trabajador, esto implica, que el ausentismo presenta una cierta regularidad a través del tiempo, según cada rama de la industria y para cada país.

El ausentismo presenta un comportamiento cíclico, ya que en algunas épocas del año es notoria una disminución o bien un aumento, como sucede en aquellos meses del año, en donde no hay días de descanso obligatorio ni fiestas conmemorativas.

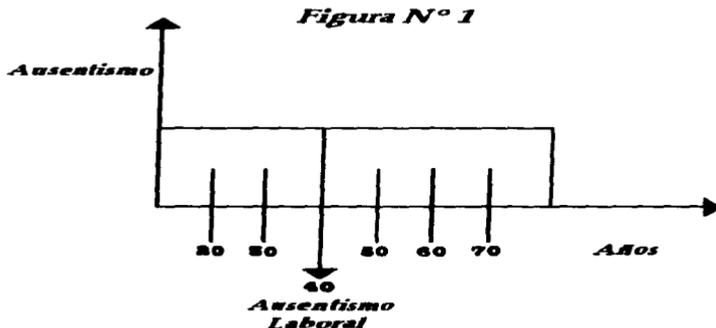
2.3 TIPOS DE AUSENTISMO

Pueden diferenciarse tres tipos de ausentismo:

- a) Ausentismo histórico*
- b) Ausentismo estructural*
- c) Ausentismo coyuntural*

a) Ausentismo Histórico

Es considerado como regular, ya que se mantiene constante a través del tiempo en una sociedad, o en una organización determinada. Por ejemplo: enfermedad general, maternidad, entre otros. Ver Figura. No 1.

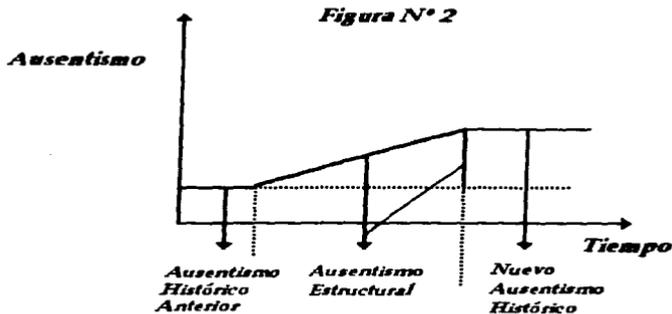


b) Ausentismo Estructural

Este tipo de ausentismo tiende a aumentar progresivamente hasta que llega a la cima o sea hasta los nuevos niveles de estabilidad en los que permanecerá.

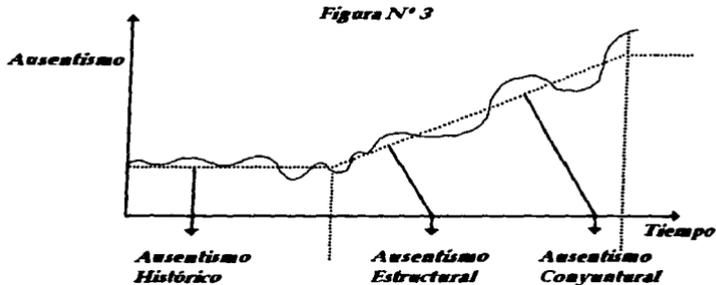
Cuando esto ocurre y pasa un tiempo considerable, el ausentismo estructural se convierte en historia para la nueva estructura económica que ha surgido.

El ausentismo estructural se caracteriza por un aumento constante y sin variaciones bruscas mientras dure el proceso de cambio. Ejemplo: celebraciones de días festivos. Ver Figura. No 2. En términos numéricos, es la diferencia entre el histórico anterior y el actual.



c) Ausentismo Conyuntural

Es aquel que se encuentra en períodos de rápido cambio social, político, económico, entre otros. Suele tener magnitudes superiores a las del ausentismo estructural. Básicamente, se le puede definir como aumento a largo plazo o variaciones a corto plazo, de pocos años o aún de meses. Por ejemplo: movimientos sindicales o huelgas. Ver Figura. No 3.



El ausentismo estructural tiende a aumentar siempre, mientras que el conyuntural puede aumentar o disminuir, de acuerdo a las políticas, normas y desarrollo del recurso humano.

"Tanto en una sociedad como en una empresa, un agudo ausentismo conyuntural, si es suficientemente prolongado, puede poner a la economía en una situación crítica. Por lo tanto es el que tiene mayor relevancia para las organizaciones" (15).

Como ya se ha mencionado el tipo de ausentismo por tiempos unos más largos que otros existen también otros tipos de ausentismos por líneas paralelas y en las mismas circunstancias, es decir, el origen de esta clasificación está en la práctica cotidiana de las organizaciones y empresas y responde a sus necesidades particulares, como se verá más adelante.

¹⁵ Ausentismo Laboral. Jorge O. Hintee, Josep W. Jawson. Editorial Chicago, Illinois. U.S.A. Pág. 274-276.

**2.4 CATEGORIAS MAS USUALES CON QUE SE CLASIFICA
EL AUSENTISMO**

- a) Ausentismo total.**
- b) Ausentismo por enfermedad.**
- c) Ausentismo por accidente.**
- d) Ausentismo por varios.**

a) Comportamiento del Ausentismo Total.

Esta categoría, que incluye enfermedad, accidentes y varios, se caracteriza por su tendencia al aumento. Si consideramos dos tipos de remuneración: empleados y obreros, donde la mayor parte del personal empleado cumple funciones administrativas, es válido tomar la forma de remuneración como indicadora de condiciones de trabajo.

"La forma de remuneración incide sobre el ausentismo en un sentido económicamente diferencial, ya que para el empleado la ausencia no implica pérdida económica de la misma magnitud que ocurre para el personal obrero. Así, el personal empleado tendrá una frecuencia mayor de ausentismo." (¹⁶).

¹⁶ Ausentismo Laboral. Jorge O. Hintee. Ob cit. Pág. 277-300.

b) Comportamiento del Ausentismo por Enfermedad.

En general la evolución del ausentismo por enfermedad presenta características similares al ausentismo total, ya que el primero es el principal componente del ausentismo total, pero se ha detectado que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el ausentismo por enfermedad de los empleados se incrementa en forma proporcional.

c) Comportamiento del Ausentismo por Accidente.

Este tipo de ausentismo, contrariamente a lo que se cree generalmente, representa el componente menos importante del ausentismo total, salvo casos especiales.

d) Comportamiento del Ausentismo por otras Causas.

Este renglón lo comprenden todas aquellas situaciones que no caen dentro de las causas mencionadas anteriormente, por tal motivo su análisis refleja el comportamiento más irregular.

Generalmente cuando para una categoría de personal, llamémosle obreros, disminuyen los accidentes o la enfermedad, el ausentismo por otras causas o razones tienden a aumentar.

Da la impresión de que hay una especie de compensación tendiente a mantener los niveles globales de ausentismo dentro de ciertos parámetros, éste presenta un comportamiento de inelasticidad, de tal manera que siempre existe el mismo nivel de ausentismo sólo que varían las razones del mismo.

2.5 CAUSAS MAS COMUNES DEL AUSENTISMO

Se puede considerar que las causas de ausentismo laboral, pueden ser internas y externas.

Las internas representan la mayoría de los casos y son propiciadas por el mismo individuo, que falta a su trabajo cuando padece alguna enfermedad física o psicológica.

Este tipo de ausentismo puede darse de una manera involuntaria o voluntaria, involuntaria porque al enfermarse el trabajador se ve imposibilitado a asistir a sus labores, y voluntaria cuando el trabajador está consciente y falta por diversos motivos: puede deberse a alguna depresión, o simplemente, la persona no tiene deseos de asistir a sus labores.

Al hablar de causas externas se hace referencia a los aspectos que provienen tanto de la propia organización como de las relaciones sociales, pues, éstas influyen sobre el individuo de tal manera que se propicia el ausentismo. En una cultura en donde no se le da valor a la responsabilidad y a la rectitud, el trabajador incurrirá en el incumplimiento a su trabajo, para el cual ha sido contratado.

A continuación mencionaremos algunas de las causas más comunes de ausentismo internas y externas.

- 1. Las malas condiciones de trabajo: constituyen una causa común del ausentismo excesivo como son una inadecuada iluminación, mala higiene, falta de ventilación, entre otros que influyen en la asistencia del trabajador. Otro factor es la calidad del equipo, ya que el empleado sufre cuando su equipo no es el apropiado o está en malas condiciones para llevar a cabo su trabajo, de acuerdo con el Manual de Detección de Necesidades de Alejandro Núñez.*
- 2. Ausentismo según el sexo: recordemos que la estructura anatómica y fisiológica del hombre y la mujer, corresponden a condiciones funcionales diferentes, podemos decir, que la mujer que trabaja no tiene, en general, las mismas necesidades económicas que los hombres. Su motivación no es siempre la misma. Generalmente no son el único sostén de su familia, ya que tiene que atender el hogar y la familia, por estas causas la mujer podría tener la necesidad de ausentarse y aunque se piensa que por ello deja de asistir al trabajo, la realidad es que la mujer falta a sus labores con menor frecuencia que el hombre; sin embargo, el hombre se ausenta por otras causas menos justificadas como el alcoholismo.*
- 3. Estabilidad social y otras características personales: las personas más jóvenes y que no tienen la responsabilidad de un*

hogar como jefes de familia, presentan mayores porcentajes de inasistencia al trabajo, es decir, dado las normas sociales de nuestro contexto, el varón se le ha formado para ser cabeza familiar, es decir el líder y responsable directo o autoridad máxima de la familia, por lo que a su vez se le ha educado de otra manera en contraste a la de la mujer y de ahí que sus roles sean en cierto modo diferentes.

- 4. Factores tiempo de servicio: las personas con menor antigüedad faltan más que aquellas que tienen mayor antigüedad.*
- 5. El alcoholismo: conforme pasa el tiempo se va denigrando la persona; es un factor que contribuye más al ausentismo. Este es un problema que puede ser considerado tanto personal como físico, social y ambiental llega a constituir un problema emocional que debe ser tratado por Higiene Mental.*
- 6. Factores tiempo libre: es de mayor relevancia para los trabajadores disfrutar de sus fines de semana y días festivos, que laborar y obtener un pago extraordinario.*
- 7. Factores segundo empleo: muchos de los trabajadores cuentan con dos empleos y esto representa más que un ausentismo por*

enfermedad, sea por cansancio o bien que uno de los trabajos le proporcione mayor satisfacción que el otro.

Entre las causas más comunes se podrían decir, que el ausentismo es un fenómeno cuya causa se encuentra en algunos de estos dos factores:

- a) La inadaptación con el medio laboral aparece cuando el trabajador no logra adaptarse al ritmo de trabajo, a las condiciones en que debe realizarlo o a la compañía y costumbres de sus jefes y/o compañeros.*
- b) La inadaptación con el medio social y familiar se presenta cuando el trabajador se ve envuelto en problemas intensos que surgen y se desarrollan en su vida privada pero repercuten en su actuación laboral. Así que el punto 2.6. se en cargará de dar la pauta para detectar de que tipo son las causas del ausentismo.*

2.6 INVESTIGACION PARA LA DETECCION DE CAUSAS SOBRE AUSENTISMO

La mejor manera para conocer la actitud ausentista de los trabajadores debe hacerse a través de una investigación, por medio de técnicas como son: el cuestionario, la entrevista y la encuesta. Estas técnicas nos permiten recabar información para conocer las opiniones y actitudes de los trabajadores hacia la institución, jefes de trabajo, compañeros, medio ambiente, condiciones de trabajo, horarios, entre otros. La finalidad global de la obtención de información es:

- 1. Conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados en todos los departamentos.*
- 2. Saber si la organización satisface en forma eficiente las necesidades en el trabajo de los empleados.*
- 3. Conocer las sugerencias de los trabajadores sobre la manera de convertir a la empresa en un sitio óptimo para trabajar.*
- 4. Mejorar las actitudes de los empleados ante la organización, las relaciones internas y el rendimiento general.*
- 5. Mejorar la asistencias del personal y controlar el ausentismo en un nivel aceptable.*

Toda investigación sobre ausentismo debe recabar información sobre los siguientes aspectos:

1. Actitudes acerca de la empresa

- *Informar a los trabajadores sobre el objetivo y política de la empresa.*
- *Habilidad de la empresa para ayudar a los empleados a identificarse con ella.*
- *Posibilidad de la empresa para hacer sentir al trabajador que su trabajo es valioso.*

2. Actitudes acerca de estabilidad y oportunidades de trabajo:

- *Temor a perder el trabajo por reducciones de personal, por quiebra o por casos fortuitos.*
- *Posibilidades de ascenso.*

3. Actitudes hacia compañeros de trabajo:

- *Capacidad de integrarse al grupo de trabajo.*
- *El deseo de seguir las normas de los grupos informales.*
- *Exigencias de rendimiento igual a todos los trabajadores sin considerar antigüedad, edad y categoría.*

4. Actitudes acerca del jefe inmediato:

- *Favoritismo del jefe inmediato hacia algunos empleados con cargas desiguales de trabajo.*
- *Posibilidad del jefe inmediato al dar órdenes.*
- *Confianza y respeto hacia su jefe inmediato.*

5. Actividades sobre las prestaciones y servicios:

- *Interés por parte del trabajador hacia los servicios y prestaciones ofrecidos por la empresa.*
- *Información a los empleados sobre las prestaciones y servicios que se les otorga.*
- *Servicio de comedor.*

6. Actividades acerca de los sueldos y salarios:

- *Tabulador de sueldos y salarios que muestre el personal hasta donde puede incrementar sus percepciones económicas.*
- *Equidad en la calificación de méritos.*
- *Información sobre el cálculo de pagos.*

7. Actitudes hacia la comunicación:

- *Flexibilidad de la empresa para escuchar sugerencias de los trabajadores.*
- *Capacidad de dar a conocer la importancia que para el empleado representa el trabajar en la empresa.*
- *Posibilidad de la empresa para impedir rumores en desprestigio de la misma.*

8. Actitudes acerca de la posición y reconocimiento:

- *Criterio para reconocer el trabajo y tiempo de servicios.*

- *Hacer sentir al trabajador la importancia de su labor.*
- *Reprimendas, correcciones y críticas al empleado frente a sus compañeros.*

9. Actividades acerca de políticas y normas de trabajo:

- *Información sobre las normas de disciplina que rigen en la empresa.*
- *Consistencia en la aplicación de las normas.*
- *Interés por parte del Departamento de Personal en dar a conocer al trabajador sobre su actuación.*

10. Actitudes sobre las condiciones de trabajo:

- *Proporcionar equipo y suministro adecuados para hacer el trabajo encomendado.*
- *Descansos intermedios durante la jornada.*
- *Proporcionarles comedores, estacionamientos, vestidores, baños, etc.*

Una vez descrito Definición y Características del Ausentismo Laboral, en el siguiente capítulo hablaremos de algunas teorías motivacionales, con la finalidad de estructurar su marco teórico conceptual que permita sostener el discurso sobre el que se orienta el programa motivacional que permita identificar la propuesta pedagógica para coadyuvar al fortalecimiento del recurso humano

en lo referente a la problemática. Así como se mencionará la definición de motivación a partir de diferentes puntos de vistas enfatizando los conceptos básicos sobre las cuales ha girado el análisis de ésta.

Así como también se describirán algunas teorías de motivación como las de Abraham Maslow y de Frederick Herzberg, las que se han integrado en esta tesis, con el afán de contribuir a la solución de situaciones como la importancia de la motivación en el trabajo ya que se ha encontrado que los factores que satisfacen a una persona no son los mismos para otra. Esto se debe a la variedad de los patrones de comportamiento que están en función de las necesidades.

CAPITULO TERCERO

TEORIAS DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

3.1 CONCEPTO DE MOTIVACION

La palabra Motivación se deriva del vocablo latino "movere" que significa mover. La importancia de ésta se da en relación con el comportamiento humano, el cual ha generado diversas investigaciones donde se plantean puntos de vista diferentes en cuanto a la conceptualización o definición de ésta. Así por ejemplo, tomando como elemento esencial el concepto de necesidad, se argumenta: "la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades"(¹⁷). Por su parte Arias, se plantea que el concepto de motivación está integrado por toda aquella necesidad capaz, de mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En éste sentido se le define como: " la integración de todas aquellas necesidades que originan conductas de tipo biológico, dentro de las cuales se incluyen las fisiológicas (sueño, sed, hambre, temperatura, etc.) y las psicológicas donde se toman en cuenta elementos de tipo social y cultural"(¹¹). Las definiciones sobre el tema, continúan girando en torno al concepto

¹⁷ Organización y Administración Enfoque Situacional. Dessler, G. México, 1988. Ed. Printace-Hall Hispanoamérica. Pág. 103.

¹¹ Administración de Recursos Humanos. Arias Galicia. México, Ed. Trillas, 1984. Cap. 3.

de las necesidades, sin embargo Terry y Franklin, tomando en cuenta conceptos como "impulsos y objetivos" (¹⁹), puntualizan que motivación es la necesidad, impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia una acción orientada hacia un objetivo.

En tanto que Chiavennato, al abordar el tema, considera elementos de tipo cognoscitivos y conductual, señalando dos aspectos: por una parte, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos que da origen a una propensión o comportamiento específico, y por otra parte, indica que: "el impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo o generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo" (²⁰).

Por lo tanto, enfatiza que la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras orientadas hacia metas.

Keith y Davis, han abordado el tema en términos de proceso, señalando al respecto que las necesidades originan tensiones, que son modificables mediante la cultura de las personas para orientar ciertos deseos. Tales deseos se interpretan como incentivos positivos o negativos y de la percepción que éste tenga del

¹⁹ Principios de Administración. Terry, R.C. Y Franklin. México. 1988. Ed. Compañía Editorial Continental, Pág. 203.

²⁰ Administración de Recursos Humanos. Chiavennato, I. México, 1984. Ed. McGraw-Hill, Pág. 303.

ambiente, de manera que se produce una consecuencia determinada de motivación y acción.

Smith y Sarason, plantean la motivación como un proceso interno que influye en la dirección, persistencia y vigor de la conducta dirigida u orientada hacia una meta.

Wafford, considera la motivación como un sistema biológico, que recibe entradas y salidas del medio ambiente movilizandoo el sistema, por lo que es propuesta como un proceso de energía y dirección dentro del individuo que cumple dos funciones: A) La energía que tienen las personas mueven el gran potencial de habilidades y clara percepción de sí misma; B) Orienta al individuo, dirigiendo sus esfuerzos hacia sus metas.

En otras palabras, cada individuo es impulsado por determinadas necesidades existentes, que al no ser satisfechas provocan energía, ésta reduce o elimina el estado de alteración.

Una vez descubierto el objetivo individual se puede satisfacer la necesidad orientándose la conducta hacia la meta.

Al hacer referencia de la motivación en términos de proceso se indica que éste se inicia con la presentación de una necesidad física o psicológica; la persona desarrolla un impulso hacia una meta o incentivo mediante el que se puede satisfacer la necesidad Clyfton, y Umoston.

Un modelo del proceso motivacional propuesto por Luthas, se puede describir de la siguiente manera:

NECESIDAD	IMPULSO	OBJETIVO
<i>Privación</i>	<i>Conducta encauzada a la meta</i>	<i>Reduce los impulsos y satisface la necesidad</i>

Fig Proceso motivacional básico.

F. Luthans: Introducción a la Administración, un enfoque contingencial 1984. P. 259.

La necesidad motivacional es una deficiencia, que se crea cada vez que se origina un desequilibrio fisiológico o psicológico, en tanto que el impulso puede definirse como una deficiencia con dirección: éstos se orientan hacia la acción dando un empuje vigorizante para alcanzar el objetivo.

Dentro del proceso motivacional estos se encuentran representados por la conducta. EL objetivo puede definirse como todo aquello que satisface una necesidad reduciendo el impulso de ésta.

Considerando las diferentes definiciones citadas acerca de la motivación se puede ver que éstas se asocian con: A) lo que mueve a la conducta humana: B) la manera de dirigir la conducta: C) la

manera en que puede ser satisfecha ésta. Sin embargo, Hodgetts (1985), menciona que éste proceso resulta ser un tanto complejo debido a diferentes razones:

- 1. Diversidad de causas.*
- 2. Dificultad en la precisión de la medición.*
- 3. La variedad en la satisfacción de las necesidades.*
- 4. La satisfacción de una necesidad particular incrementa la necesidad de la motivación.*
- 5. La conducta orientada a metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.*

Lo anterior es enfatizado por Dunnette y Kirchner, quiénes argumentan que independientemente del modelo sobre la motivación se presentan algunos inconvenientes en la comprensión de ésta en cuanto a la identificación y denominación de los motivos, ya que conductas semejantes son originadas por motivos diferentes, así como diferentes conductas pueden resultar del mismo motivo. De igual manera la configuración de los motivos dentro de una persona están en constante cambio, de aquí que la configuración y la medición de la motivación se complica más aunando a esto las diferencias individuales y la naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.

Quizá una manera de explicar lo que es la Motivación sea la Propuesta por Nuttin, quien señala que la motivación puede entenderse mejor en términos de las necesidades que todos

tenemos en común y los diferentes medios por los cuales se pueden satisfacer éstas. Por lo que cabe aclarar que la necesidad se define como una relación requerida entre el individuo y el mundo; teniendo por objetivo establecer relaciones entre él organismo y su medio, constituyéndose así un dinamismo que tiende a establecer, mantener o modificar una gama de relaciones.

De igual manera son conceptualizadas como categorías de relaciones entre el individuo y el ambiente en la medida en que estas relaciones sean requeridas para el funcionamiento óptimo del organismo.

Tanto las necesidades fisiológicas como las psicológicas difieren en varios puntos: las primeras están asociadas con una condición fundamental de alteraciones fisiológicas, siendo que se derivan de un control interno del cuerpo. En tanto que las segundas, son aprendidas mediante la experiencia y controladas por estímulos medio-ambientales del individuo.

Las necesidades y por lo tanto los motivos, difieren de una persona a otra y aún más dentro de la misma persona, varían de acuerdo con el tiempo y la situación. Esta variabilidad es dada en función de factores como la experiencia, la edad, el nivel económico, social, cultural, medio ambiente, sexo, etc.

Al respecto, Clyfton y Cásas, mencionan que la motivación debe ser comprendida de dos maneras:

- 1. Con base en su conocimiento de la causa por la cual una persona reacciona de manera particular o la forma en que reaccionará el individuo al ser tratado de una forma específica.*
- 2. De manera objetiva y cognoscitiva, enfrentándose a la tarea de comprender los motivos que originan conductas específicas.*

En conclusión, motivación es la aplicación de factores o estímulos al individuo para proporcionar en él, la emisión de una determinada conducta.

Por otra parte, de acuerdo con Maslow la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico como son: el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., así como factores de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural como son: el afecto, el respeto, el reconocimiento, la honradez, etc.

Independientemente de cómo se ha definido o conceptualizado la motivación, dentro del ámbito laboral se han venido desarrollando diversos modelos teóricos encaminados a resolver problemas de conducta dentro de la situación de trabajo. Tales modelos serán abordados más adelante.

3.2 IMPACTO DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Antes de la Revolución Industrial no se le dio importancia a la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. Los trabajadores eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era mínimo. Por tal motivo, en el sistema de producción no había fuerte presión por la producción en grande. El mercado no se había desarrollado lo suficiente, ni era capaz de manejar una gran producción.

La jornada de trabajo era larga; pero la actividad se realizaba con movimientos relajados y fáciles, las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para el trabajador no eran de particular importancia.

Con el impacto de la Revolución Industrial todo cambió; la inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria, se elevó en espiral; el trato a los trabajadores sufrió un cambio hacia una marcada explotación, se le hacía trabajar en extremo con el único incentivo del pago por jornada. Más adelante surge la Administración Científica siendo su principal exponente Frederick Taylor, quien propuso el establecimiento de sistemas de incentivos con la finalidad de lograr una mayor productividad, es decir, los trabajadores recibían ingresos adicionales que les

permitían una mayor satisfacción individual y con ello se reducían los costos de producción.

Pero al paso del tiempo la mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistían a pagarles demasiado. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción hasta cierto límite, rebasado éste solía ser la señal para reestudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos.

Pronto los trabajadores aprendieron que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos para restringir la producción, también aprendieron que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a despedidos temporales; por lo tanto, la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardos en el trabajo o de restricciones de la producción.

A partir de la Primera Guerra Mundial se aplicaron las técnicas creadas por la Administración Científica y es hasta la Segunda Guerra Mundial donde se llegan a perfeccionar, al surgir las aplicaciones de otras disciplinas, como son las ciencias del comportamiento; siendo su finalidad mejorar la eficiencia del trabajador dentro de las organizaciones; para lograrlo se llevó a cabo la aplicación de los principios de la selección científica, se busco capacitar al personal para un mejor desempeño de su labor y se procuró un ambiente agradable dentro de su ámbito laboral.

"El empresario, para propiciar una buena relación interna, que haga sentir al trabajador como parte integrante de la organización, hace uso de algunas motivadores que van a facilitar su participación en el cumplimiento de los objetivos de la empresa" (²¹).

Por lo tanto se han desarrollado una serie de estudios para detectar los verdaderos motivos que llevan al trabajador a ver en la realización de sus actividades, el medio de satisfacer tanto sus necesidades materiales, como sus aspiraciones humanas, éstas necesidades traen como consecuencia la creación de una situación, en la cual, los empleados pueden satisfacer estas necesidades individuales mientras trabajan, y a la vez, alcanzar las metas de la organización en la que prestan sus servicios. Por lo tanto, la Motivación es importante porque es utilizada como un instrumento de la administración de recursos humanos; en éste caso, su papel es dirigir la conducta de los trabajadores hacia las metas que coinciden con los objetivos de la institución donde laboran; un empleado eficiente, será aquél, que no solamente sea capaz de hacer bien su trabajo, sino que además de hacerlo bien, lo quiera hacer, es decir, que esté motivado.

²¹ Motivaciones en las Organizaciones Laborales. Graciela Pérez Uribe de Rivera. Ed. Francisco Mendoza. México, 1978. Pág. 15-30.

3.3 LA FUNCION DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO

Si decimos que lo que lleva al hombre a trabajar es satisfacer una multitud de necesidades existen dos caminos para lograrlo:

- 1. Descubrir las necesidades que quiere satisfacer, para procurar que en el trabajo o como consecuencia de él, pueda satisfacerlas.*
- 2. Conocer los conceptos negativos del trabajo para el empleado, con el fin de evitarlos o atenuarlos. Dentro de las consideraciones teóricas que se han construido, para efecto de este trabajo podemos considerar tres posturas teóricas para comprender la conducta humana:*

A) La primera se refiere a la Ingeniería Industrial la cual sostiene que el hombre tiene una orientación mecánica y es motivado económicamente, y que la mejor forma de satisfacer sus necesidades es armonizar al individuo hacia el eficiente proceso laboral. La meta de esta filosofía debe ser la elaboración del sistema de incentivos más convenientes y la proyección de las condiciones laborales específicas, de tal manera, que facilite la utilización eficiente del recurso humano, mediante la estructuración de las tareas a fin de llegar a un funcionamiento óptimo; encontramos como

exponentes de esta filosofía las consideraciones que hacen Taylor; Maslow, al hablar de satisfacción de necesidades económicas, etc.

- B) *La teoría Humanista u Organizacional, que hace referencia a las actitudes de los individuos dentro de su ambiente laboral. Considera al individuo como un ser capaz de vencer la conducta irracional por medio del razonamiento consciente, según su punto de vista el hombre rige su propio destino; en un alto grado él es el único capaz de autorrealización y lucha por alcanzar metas más elevadas. Proponen su teoría de acuerdo a esta filosofía Argyris, Maslow, Mayo, Herzberg.***
- C) *La tercera teoría es la Emocional y considera al individuo como fuertemente regulado por sus emociones, muchas de las cuales son respuestas inconscientes. Estas suposiciones conductuales se asocian directamente con tres principales subsistemas de la personalidad del individuo: el ello, el yo y el super yo. El ello es el núcleo del inconsciente, que consiste en un impulso instintivo, descarnado y primitivo que lucha continuamente para obtener satisfacción y placer. El yo o ego es la porción consciente y lógica del hombre. Utiliza el intelecto y la razón para interpretar la realidad.***

El super ego o super yo se describe a menudo como la conciencia que establece los lineamientos del bien y del mal.

El super ego es parte del subconsciente y la mayoría de las personas no se dan cuenta de sus mecanismos.

La tercera teoría considera al hombre como un ser básicamente irracional debido al conflicto que existe entre estos tres subsistemas principales de la personalidad. "Este tipo de conflictos internos hace que los individuos sean impulsados por sus instintos y emociones" (²²). Encontramos como exponentes a: Freud y sus seguidores: Jung, Cattel, etc.

²² Comportamiento en las Organizaciones. Richard M. Hodgetts y Esteven Atman, University Miami, Florida, México 1981, Pág. 48-51

3.4 TEORIAS MOTIVACIONALES DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

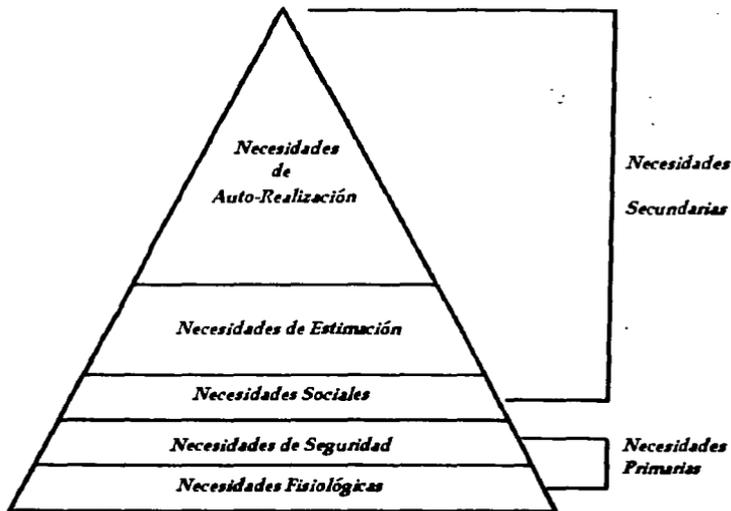
En 1943 Maslow propuso un modelo de motivación basado en la satisfacción de las necesidades, considerando que el hombre es un ser que se mantiene en constante motivación, donde una vez satisfecho un deseo surge otro en su lugar, según Dessler.

Este modelo consiste en la clasificación de cinco niveles de necesidades, señalando la división de necesidades primarias (o inferiores), secundarias (o superiores), donde cada nivel incluye las siguientes necesidades:

- 1.- Fisiológicas***
- 2.- Seguridad y Protección***
- 3.- Sociales***
- 4.- Estima***
- 5.- Autorrealización***

Esquemáticamente se representa de la siguiente manera :
Figura 4.

Figura No. 4



Jerarquía de necesidades humanas, según Maslow.
Chiavennato: Administración de Recursos Humanos. 1990 pp. 61.

NECESIDADES BASICAS

Su teoría está basada en la jerarquía de las necesidades, las cuales clasifica como sigue:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Son aquellas que su satisfacción depende del bienestar físico o la vida del organismo.

Este nivel incluye la necesidad de las cosas primordiales, tales como comida, agua, albergue y sexo.

Las necesidades fisiológicas son, sin duda, las más fuertes. El ser humano que carece de todo en grado extremo hace que sea más factible que las motivaciones principales sean las necesidades fisiológicas, antes que cualquier otra.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Según Maslow, el hombre necesita sentirse razonablemente seguro de la futura satisfacción de las necesidades fisiológicas propias y de su familia, del afecto de los demás miembros de su grupo y de su propia integridad física. Las necesidades de seguridad incluyen la protección contra daños físicos, enfermedades y desastres económicos, y las necesidades que llama "futuristas", ya que representan el deseo de asegurar la capacidad de satisfacer las necesidades físicas. Son necesidades de

protección contra el peligro, amenaza y privación.

Estas necesidades son en donde el individuo busca su bienestar físico y psicológico, relacionado con esto se encuentra el deseo de obtener seguridad contra los riesgos, así como contra las condiciones económicas adversas y contra comportamientos desagradables por parte de otras personas.

NECESIDADES DE PERTENENCIA Y AMOR

Son las que se refieren al sentimiento del individuo de pertenecer a un grupo. El amor, el afecto y la amistad también son satisfactores de la necesidad social. Muchos estudios realizados han demostrado que el grupo íntimamente unido, bajo condiciones adecuadas, puede ser mucho más efectivo que un número igual de individuos separados para alcanzar las metas de la organización.

NECESIDADES DE ESTIMA

Se refiere a la necesidad de lograr un alto concepto de sí mismo, el cual debe ser estable y firme, de respeto así mismo o de autoestimación y estimación de los demás. Se conocen también como las necesidades egoístas y pueden ser de dos clases: las que se relacionan con la autoestimación (de confianza en sí mismo, de independencia, de logro de competencia, de conocimiento, de fuerza, de adecuación, de libertad, etc.); y las relaciones con la

reputación (de posición social, de reconocimiento, de apreciación, de recibir el merecido respeto de los demás, de prestigio, de atención, de importancia, de aprecio. etc.).

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION

Son las necesidades que se satisfacen al realizar una creación artística o de otra índole. Es la tendencia a realizarse en lo que uno potencialmente es. Es decir, es el realizar las propias potencialidades, de continuar desarrollándose, y de ser creativo en el más amplio sentido de la palabra.

A esta teoría Maslow la llamó "jerarquías de necesidades", estableciendo la siguiente escala:

Necesidades Inferiores: Fisiológicas

Necesidades Medias: De pertenencia o amor.

Necesidades Superiores: Estima y autorrealización.

En base a lo anterior, las necesidades se manejan de acuerdo al principio de prepotencia, es decir, para que una necesidad sea motivadora es necesario que la inferior esté razonablemente satisfecha.

Una necesidad satisfecha no es ya un motivador del comportamiento. Cuando las necesidades inferiores están

satisfechas, las necesidades del siguiente nivel empiezan a dominar el comportamiento humano, es decir a motivarlo.

Maslow dice que nacemos con estas necesidades y dentro de ciertos límites, todos las tenemos en distinto grado. También dice que para la mayoría de la gente, las necesidades de orden inferior deben encontrarse satisfechas antes de que surjan las necesidades de orden superior para satisfacerlas a su vez.

Asimismo, cuando las necesidades de nivel inferior se ven frustradas (independientemente del nivel de desarrollo o satisfacción de necesidades a que un hombre haya llegado), las de nivel superior dejan de actuar como presionantes y el hombre regresa a su nivel de satisfacción y urgencia más próxima, que hace pasar a segundo plano las superiores.

3.5 TEORIA DE LA MOTIVACION - HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg desarrolló su modelo desde un enfoque extraorientado, es decir, tomando en cuenta factores del ambiente externo y el trabajo del individuo, considerando que se da una relación básica entre ambos. De la actitud que se tenga de ésta relación dependerá el éxito o el fracaso del trabajo. Así estudia la motivación en función de dos factores:

1.- Insatisfactores (o higiénicos) y 2.- Satisfactores (o Motivadores) esquemáticamente se representan de la siguiente forma: Figura 5.

Figura No. 5



Factores de Higiene contra Motivadores.

I. Chiavennato: Administración de Recursos Humanos, 1990, pp. 64

1. **Satisfacción o Motivadores.-** Tienen que ver con el contenido del puesto ya que se relacionan con una serie de condiciones intrínsecas a éste; reflejan una necesidad de crecimiento personal, es decir, constituyen fuertes niveles de motivación que generan buen desempeño.
2. **Insatisfactores o Higiénicos.-** Tiene que ver con el contexto del puesto y responde a condiciones extrínsecas a éste.

La presencia de éstos factores impide la insatisfacción o la mantiene, pero no son motivadores; reflejan la necesidad de evitar la incomodidad.

Tanto la teoría de Maslow como la de Herzberg presentan similitudes y diferencias entre sí, por ejemplo, dentro de las similitudes se encuentran que Maslow plantea su teoría de motivación en base a una jerarquía que debe satisfacerse gradualmente del nivel más bajo al más alto; satisfacer el primer nivel es condición necesaria para satisfacer el segundo. Por su parte, Herzberg estudia la motivación en base a factores intrínsecos y extrínsecos al trabajo concluyendo que la satisfacción en el trabajo se dá en función de los factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción es relacionada con los factores extrínsecos al trabajo. Es importante enfatizar que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos. Además que la satisfacción y el descontento son dos variables separadas y distintas entre sí. Algunas diferencias que existen

entre éstas teorías son: mientras que para Maslow cualquier necesidad puede ser motivadora, para Herzberg solo pueden ser motivadoras las necesidades de nivel superior.

Además afirma que un empleado puede tener necesidades no satisfechas simultáneamente en ambos factores.

La aplicación más importante de este modelo radica en el énfasis que se le ha brindado a los factores del trabajo tanto en su contenido como en el contexto. De tal manera que, actualmente se toman en cuenta las sugerencias propuestas por Herzberg de acuerdo a su teoría en cuanto al enriquecimiento del empleo, al rediseño de éste, así como la rotación de los empleados en los mismos; debido a lo anterior se puede considerar que éste modelo constituye una de las teorías más completas para el estudio de la motivación en el ámbito laboral.

Dicha teoría trata de que existen factores intrínsecos al puesto (ligados íntimamente con el trabajo desempeñado) y factores extrínsecos (se encuentran en el medio ambiente que rodea al puesto), y que los factores intrínsecos como serían la responsabilidad, iniciativa, esfuerzo, etc., cuando están presentes motivan en forma favorable; es decir, causan satisfacción, sin embargo, la ausencia de éstos factores no ocasiona insatisfacción; en cambio, cuando están ausentes los factores extrínsecos al puesto, como serían la limpieza en el lugar de trabajo, simpatía con los compañeros, etc., sí causa insatisfacción.

En general, los sucesos de higiene conducen a insatisfacción por la necesidad de evitar lo desagradable; los sucesos activadores conducen a una satisfacción en el trabajo por la necesidad de aumentar la autorrealización.

Por lo anterior, se considera que los factores extrínsecos o de higiene son capaces sólo de impedir la insatisfacción en el trabajo, o de terminar con ella cuando aparezca, por el contrario, los factores intrínsecos o motivadores no incluyen sobre la insatisfacción en el trabajo, sino que operan solo para crear satisfacción.

Herzberg utiliza el término "factores higiénicos" para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero no proporcionan satisfacción. Estos aspectos incluyen políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa.

Los factores que sí producen motivación incluyen los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante.

Resumiendo: Herzberg considera que el hombre industrial tiene dos grupos de necesidades independientes el uno del otro y que afectan su conducta de modos diferentes. Dice que la insatisfacción surgirá con mayor probabilidad de los elementos del medio ambiente o de la higiene con que se trabaja (políticas y administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, dinero, status, seguridad), mientras que la

satisfacción surgirá con mayor probabilidad de los elementos en el puesto mismo o motivadores (realización, reconocimiento de logros, trabajo exigente, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo).

Los cambios en los factores extrínsecos al puesto o de higiene, reducirán la insatisfacción, pero no aumentarán la satisfacción.

Los cambios en los factores intrínsecos pueden conducir directamente a una mejor motivación, desempeño y a un incremento de destreza.

En el siguiente capítulo se hablará sobre las bases teóricas del ausentismo en el Instituto Mexicano del Seguro Social. El ausentismo de los empleados del Hospital de Infectología del Centro Médico la Raza ha sido tema de interés desde que se consideró el factor humano como un elemento importante para el desarrollo de las organizaciones.

Así en éste capítulo, se habla de incidir y detectar el ausentismo en el hospital, trayendo como consecuencia el deterioro del presupuesto individual, ocasionado por los descuentos efectuados por pases particulares, faltas injustificadas, licencias, etc.

Se hablará también de una selección de personal para la recopilación de datos. Dando como resultado la presentación de gráficas por medio de entrevistas, cuestionarios y guía de observación y así dar una evaluación de las teorías motivacionales.

CAPITULO CUARTO

BASES TEORICAS DEL AUSENTISMO LABORAL EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

4.1 EL AUSENTISMO LABORAL EN EL HOSPITAL DE INFECTOLOGIA CENTRO MEDICO LA RAZA

El punto de partida de ésta investigación se encuentra en las experiencias laborales y la revisión de algunas encuestas que han sido aplicadas por investigadores para conocer los valores éticos del trabajo. Entendiéndose éste como el nivel de satisfacción que el individuo alcanza gracias a su participación en una organización social. Los estudios efectuados desde el período 1990-1996 entre los empleados del I.M.S.S., han arrojado datos interesantes que al considerarlos permitieron estructurar una hipótesis que ayudará a la determinación de las causas reales del ausentismo actual entre los empleados del Instituto.

HIPOTESIS

El ausentismo laboral en el I.M.S.S. es una manifestación de rechazo del trabajador a los estilos tradicionales de dirección y administración de personal, que se caracterizan por una actitud paternalista-autoritaria de los funcionarios que ignoran las

necesidades y aspiraciones de participación del empleado. También puede ser una manifestación de descontento del empleado hacia su trabajo, cuando se trata de puestos con actividades estandarizadas, monótonas y que permiten escasos márgenes de esfuerzo creativo por parte del empleado.

Para una comprensión más amplia de este estudio daremos una breve explicación de lo que es el paternalismo y autoritarismo.

El paternalismo se define como la filosofía autoritaria, que pretende levantar la moral del empleado; su característica principal es otorgar buenas condiciones de trabajo, beneficios marginales e incluso buenos salarios.

A esta corriente se le aplican dos calificativos:

- El ingenuo y,*
- El sutil.*

El paternalismo ingenuo considera que si la dirección adopta una actitud de bondad, el trabajador rendirá su máximo esfuerzo como muestra de gratitud por los beneficios recibidos. Por su parte, el sutil considera la libertad, en su aspecto de beneficios. Condiciones óptimas de trabajo hacen que el empleado se sienta dichoso y trabaje arduamente.

El paternalismo ingenuo es anticuado, su éxito se basó fundamentalmente en un verdadero interés por parte del patrón, así como en la creencia de que la bondad era una forma de motivación superior al autoritarismo, ya que los empleados rinden

el máximo de su esfuerzo por agradecimiento a los beneficios que reciben. El paternalismo falla en cuanto al logro de dichos propósitos, ya que es muy factible que ocurra lo siguiente: a ninguna persona le gusta sentirse dependiente de otros; por lo general todo el mundo prefiere decidir por sí mismo, sobre todo, lo que mejor le conviene o desea; el que otros decidan por nosotros nos hace sentirnos menores de edad, rebajándose al mismo tiempo nuestra importancia. De la misma manera se prefiere obtener determinados beneficios o privilegios mediante el propio esfuerzo, lo que no se ha ganado es considerado como ofensa al sentimiento de autoestimación.

La dirección de tipo paternalista espera que el trabajador se muestre sumiso como agradecimiento a lo que recibe; pero el trabajo sigue considerándose como castigo sólo que a cambio de una retribución, y si muchas de las retribuciones son gozadas fuera del trabajo, poco es el esfuerzo realizado por un trabajador más remunerado.

Bajo su aparente máscara de bondad el paternalismo esconde sus aspectos negativos, ya que de una manera velada le está diciendo al trabajador que si no cumple con la labor, tal como se le ha ordenado, los dones le serán retirados.

El autoritarismo es la forma más tradicional y más extendida de motivar al trabajador que surgió y se aplicó con una principal característica, la cual era obligar a trabajar a las personas

amenazándolas con el despido si no hace lo que se le pide, ya que la dirección afirma que, el trabajador se le contrata para realizar un determinado trabajo no para pensar.

El autoritarismo como filosofía se encuentra sobre bases equivocadas y viejas ideas ya superadas, como aquellas en que el único motivo por el cual la gente trabaja es por obtener dinero y que la amenaza de perder el empleo es la motivación principal para hacer trabajar a la gente.

En términos inductivos y de acuerdo con los enfoques teóricos y las investigaciones recientes sobre la insatisfacción en el trabajo, es posible establecer y determinar diferentes niveles y áreas de la investigación para definir analíticamente el contexto en que se debe ubicar el estudio del ausentismo laboral y elaborar los conceptos medulares que guiarán la elaboración del marco teórico de referencia.

Nuestro estudio se establece en torno a las siguientes cuestiones teóricas:

- *Comprender la importancia del ausentismo como actitud significativa en un medio de trabajo.*
- *Explicar como se condicionan los estilos de dirección y administración de personal, por parte de la alta jerarquía de una organización como el I.M.S.S.*
- *Entender cómo influyen los estilos de dirección y administración de personal en actitudes como el ausentismo de los empleados.*

- *Comprender las posibilidades de participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones y el control del proceso de trabajo en el I.M.S.S.*

Se considera que el ausentismo es una variable o índice, combinado con productividad y rotación de personal dentro del concepto conocido como moral de trabajo.

De aquí la problemática que tiene el ausentismo, ya que el empleado como se siente rechazado en sus labores, se siente insatisfecho, no realizado, ni reconocido por el trabajo que desempeña, de aquí surge la necesidad de estudiar en una forma muy consisa las causas del ausentismo.

En términos globales, en este estudio sobre las causas reales del ausentismo, se analizaron desde el año 1994 hasta el mes de Mayo de 1996, las tasas de ausentismo de los empleados, tanto el número de días hombre-perdidos, como la frecuencia y ausencias anuales.

Los siguientes datos fueron proporcionados por el Departamento de Personal, del Hospital de Infectología, de los anuarios de la misma, el cual utiliza las siguientes fórmulas para el cálculo de ausentismo:

- I GRAVEDAD DEL AUSENTISMO** = $\frac{\text{Días-hombre} \times 100}{\text{Días-Hombre perdidos} + \text{Días-Hombre trabajados}}$
- II FRECUENCIA** = $\frac{\text{Casos de frecuencia} \times 100}{\text{Número de Trabajadores}}$
- III AUSENTISMO** = $\frac{\text{Número de ausencias} \times 100}{\text{Número de trabajadores (días laborados por toda la institución)}}$

NUMERO DE TRABAJADORES	1994	1995	1996
ANUALES	13,921	14,457	11,709
FRECUENCIA	84.94%	87.00%	101.50%

Al analizar la información se obtuvo que para los años de:

- a) 1994 existe una frecuencia del 84.94%*
- b) 1995 se eleva esta frecuencia a 87.00%*
- c) 1996 de enero a abril es del 101.50%*

Conforme a los anuarios del Departamento de Personal, esto significa que existe un incremento del 2.06% en los años de 1994 a 1995 y de un 14.50% para 1995 a 1996.

En términos generales de 1994 a 1996 se ha incrementado en un 12.44% el ausentismo real.

En el análisis de las causas que producen ausentismo en el Instituto se observa el siguiente prorrateo:

	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>
INCAPACIDAD MEDICA	42.66%	45.54%	52.65%
<i>Dentro de la incapacidad médica se ubican: la enfermedad general, enfermedad fingida o imaginaria y los accidentes de trabajo ya sean reales u ocasionados, como causas principales del ausentismo. (No se incluyen las incapacidades por maternidad).</i>			
FALTAS INJUSTIFICADAS	18.07%	22.20%	23.86%
<i>Se deben principalmente a problemas personales y de transporte.</i>			
LICENCIAS SIN SUELDO	11.58%	16.08%	21.14%
<i>Se ven afectadas por las mismas causas que las faltas injustificadas.</i>			
LICENCIAS CON SUELDO	1.38%	1.59%	2.00%
<i>Se deben a causas de fuerza mayor y que impiden al trabajador presentarse a laborar.</i>			

El Instituto Mexicano del Seguro Social para controlar el ausentismo, considera los siguientes tipos:

1. AUSENTISMO PROGRAMADO

Este tipo de ausentismo deberá anticiparse y programarse equilibrada y adecuadamente solicitando personal sustituto oportunamente.

2. AUSENTISMO NO PROGRAMADO

Este es el de mayor trascendencia por no poderse sustituir oportunamente.

A continuación mencionamos los conceptos de cada una de las incidencias que forman esta clasificación:

1. INCIDENCIAS DE AUSENTISMO PROGRAMADO

BECAS. Se considera beca, a la ausencia de un trabajador, amparado por un dictamen de la Comisión Nacional Mixta de Becas o por la autorización del funcionario correspondiente, para asistir a cursos de capacitación o actualización.

VACACIONES. Se consideran vacaciones a la ausencia de un trabajador, amparado por la autorización comunicada en comprobante de pago, fundamentada en la cláusula 47ª, del Contrato Colectivo de trabajo que dice "Por cada año efectivo de servicios, los trabajadores disfrutarán de un período mínimo de

vacaciones que será de 16 días hábiles, consecuentemente no se computarán en períodos de vacaciones, días de descanso obligatorio o semanal. Por cada año de servicios, se aumentará en un día el período mínimo anual, el que no podrá exceder de 20 días hábiles" (²³).

COMISIONES. Se considera comisión a la ausencia de un trabajador, amparado por un documento debidamente autorizado para ausentarse de su dependencia, por una o más jornadas.

LICENCIAS SIN SUELDO. Se consideran licencias sin sueldo a la ausencia del trabajador siendo un derecho sindical de otorgar permisos desde uno hasta ciento ochenta días.

LICENCIAS CON SUELDO. Se considera a la ausencia de un trabajador por tipo de contratación: confianza, base y temporal, amparada por un documento autorizado, que indica el pago de su sueldo por ese período.

2. INCIDENCIAS DE AUSENTISMO NO PROGRAMADO

INCAPACIDADES MEDICAS. Se considera incapacidad el ausentismo del trabajador amparado por un certificado expedido por el médico familiar al que esta adscrito, por médico de especialidad a que se ha derivado, o por los médicos del servicio de urgencias del I.M.S.S.

²³ IMSS. Contrato Colectivo de Trabajadores S.N.T.S.S. México D.F. 1993-1995 Pág. 37.

FALTAS INJUSTIFICADAS. *Se consideran faltas injustificadas al total de minutos que comprenda la jornada del trabajador cuando esté no asista a sus labores sin causa justificada o por:*

** No registrar su hora de entrada.*

** Presentarse después del minuto 30 de la hora de entrada asignada para aquellos trabajadores que ya tienen 15 marcas con retardo en el rango de 31 a 45 minutos.*

** Registrar la asistencia después del minuto 45 a partir de la hora de entrada asignada.*

RETARDOS. *Son los minutos existentes de diferencia entre la hora de entrada y la hora de llegada del trabajador.*

PASES DE SALIDA. *Pase de salida es la autorización escrita que permite al trabajador ausentarse del centro de trabajo parte de su jornada.*

SALIDAS ANTES. *Son los minutos existentes entre la hora registrada por el trabajador y la hora de salida asignada.*

4.2 JUSTIFICACION DEL SISTEMA MOTIVACIONAL ANTE EL AUSENTISMO LABORAL

En dicha institución el Hospital de Infectología DR. Daniel Méndez Hernández del Centro Médico la Raza, se dice que en términos generales del año 1994 a 1996 se ha incrementado en un 12.44% el ausentismo real. Lo cual le ocasiona pérdidas económicas cuantiosas así como una inadecuada atención a pacientes que pueden llegar a ocasionarles la muerte, debido al tipo de servicio que está comprometido a realizar con los derechohabientes. Se habla de que existen dos tipos de ausentismos: ausentismo programado y no programado, el primero deberá anticiparse y programarse equilibrada y adecuadamente solicitando personal sustituto oportunamente, como son:

Las becas, vacaciones, comisiones, licencias sin sueldo, licencias con sueldo.

El segundo es el de mayor problema por no poderse sustituir oportunamente, como son: las incapacidades médicas, faltas injustificadas, retardos, pases de salidas.

Por lo cual, es de vital importancia determinar la causa que lo origina. De este modo se hace evidente la necesidad de establecer en forma conjunta un sistema que ayude a obtener un mayor rendimiento del recurso humano tomando en cuenta sus

necesidades. Así la motivación constituye uno de los más importantes elementos de la administración de recursos humanos, por lo tanto, toda empresa debe motivar a sus trabajadores mediante la capacitación, para lograr de ellos una mayor colaboración.

El presente estudio se enfoca al área de recursos humanos, y a la necesidad de implementar acciones tendientes a disminuir el índice de ausentismo que se registra en el instituto, por lo que ésta tesis se estructurará en base al análisis de las causas que lo provocan.

La experiencia demuestra que uno de los motivos que les ha podido llevar a éste fracaso de la motivación, es que consideran al empleado como una herramienta de trabajo y no como un ser humano, a pesar de ser el elemento más importante y complejo de una institución. Cabe señalar que cuando estos principios se dan de esta forma permanente en cualquier institución lo que provoca son trabajadores insatisfechos que desarrollan dos actitudes negativas para el área donde trabajan; una, el ideal de ociosidad total, o dicho de otra manera, la costumbre de esquivar su trabajo siempre que pueda, y otra, que es la hostilidad hacia su trabajo y hacia todo lo que está relacionado con él. Tales actitudes varían según sea el grado de responsabilidad de cada trabajador, pero no se podrán arrancar de raíz en tanto no se tome conciencia del origen y de las secuelas que en conjunto conforman el

desalentador panorama del ausentismo, así mismo, ninguna acción intimidatoria hacia el personal podrá desaparecer este problema. Estamos conscientes en verdad que "El ausentismo deberá ser un indicativo de la insatisfacción profesional del trabajador" (²⁴). Por lo cual el pedagogo por su formación en la práctica educativa analiza una serie de medidas que llevan como intención la de recobrar al trabajo como una fuente de satisfacción personal.

Esta tesis pretende que el Instituto conozca la necesidad de motivar a los trabajadores, que éstos últimos sientan la importancia de su empresa, que sientan así mismo orgullo por pertenecer a ella, que conozca la conducta responsable a seguir y que su realización como persona y como trabajador, los motive y se concientice positivamente.

Esto no sería factible sin algunos factores que subyacen en el sentido de una profesión y su conformación, disciplinar con respecto a la enunciación de un perfil profesional. Para este perfil es conveniente que los egresados a esta profesión presenten las siguientes características para tener mejor desempeño en el estudio y ejercicio de la misma. En la Guía de Carrera (1988) dice "El pedagogo debe tener, habilidad para: resolver problemas específicos en forma práctica, hablar en público, adaptarse a

²⁴ Programa General para Abatir el Ausentismo Delegacional 2 Noreste, Depto. de Desarrollo de Recursos Humanos, Elaborado por la Psicóloga Aurora González Lojero. Pág. 5.

trabajar con diferentes tipos y clases de personas. Tener habilidad e interés para establecer buenas relaciones interpersonales, interés por estar al día en las nuevas técnicas, estudios y conocimientos en general, que le permitan desarrollar en mejor forma su profesión" (²⁵).

Cabe señalar nuevamente que nuestro recorte de la pedagogía se refiere al caso de la Facultad de Filosofía y Letras de la U.N.A.M. En donde los objetivos que se establecieron en aquel plan de estudios encontramos enunciaciones muy amplias, tales como:

- Contribuir a la formación integral de la persona.**
- Formar a un pedagogo general como profesionista.**
- Formar al especialista de la pedagogía, lo mismo para la docencia que para la técnica y la administración de la educación.**
- Formar al investigador de la pedagogía.**

De hecho esta formación que nos brinda la Universidad tiene una peculiaridad "sui generis", así la situación gremial del pedagogo; por una parte la práctica docente no es exclusiva de este profesional y por la otra, cuando se cursan estudios de pedagogía los estudiantes entran en contacto con profesores de distintas áreas: sociólogos, psicólogos, historiadores, antropólogos, etc. Esto mismo ocurre en el ámbito laboral, donde tenemos, por ejemplo,

²⁵ Guía de Carreras. U.N.A.M., México 1988. Pág. 102.

instituciones dedicadas a la investigación educativa, a la capacitación, a la administración, a la practica educativa etc. Por eso es posible que se planteé un Sistema Motivacional en un Hospital, en este caso Infectología del Centro Medico la Raza del I.M.S.S.

Así, el pedagogo es el profesionista, no exclusivamente el formador de profesores, ni el investigador, ni como diseñador de programas curriculares, sino como el especialista de la Práctica Educativa, que desde una perspectiva teórica aplicada, diseña, observa y analiza el problema del ausentismo. Es interesante ver que cuando se es estudiante, el futuro pedagogo va adquiriendo una imagen profesional a través de los maestros con los que tiene contacto. No se relaciona únicamente con pedagogos, sino que sus profesores provienen en su mayoría de otros campos (filósofos, historiadores, sociólogos, economistas, psicólogos, etc..), esto ocasiona que incorpore una imagen profesional "sui generis".

Entonces para concluir, nuestra investigación tiene por objeto reducir el ausentismo no programado mediante un sistema motivacional. Ya que los trastornos son numerosos y graves en detrimento de la prestación de servicios que otorga el Hospital, para tal fin, el estudio se plantea bajo los siguientes puntos:

- *Determinar los elementos necesarios para que se identifiquen las causas reales del ausentismo, utilizando la investigación de campo.*

- ***En base a lo anterior se busca sensibilizar al trabajador en el problema del ausentismo, para obtener su participación en la búsqueda de su solución.***

4.3 SELECCION DE LA MUESTRA PARA LA RECOPILACION DE DATOS DEL AUSENTISMO LABORAL EN EL HOSPITAL DE INFECTOLOGIA CENTRO MEDICO LA RAZA

Se considera como universo al conjunto de elementos estudiados, respecto a los cuales se trata de generalizar las conclusiones obtenidas, partiendo de una muestra representativa.

Nuestro universo se integró por 1,390 personas que trabajan en el hospital de los tres turnos, para lo cual se interrogó a los ejecutivos para saber en qué categorías se presentaba un alto índice de ausentismo, informándonos que el personal administrativo es el que falta con mayor frecuencia.

Se procedió a tomar la muestra del personal administrativo integrado por 165 personas, éste a su vez se divide en dos, quedando estratificado de la siguiente manera:

** El total del personal ejecutivo es de 15.*

** El total del personal administrativo que no tiene carácter de ejecutivo es de 150.*

Posteriormente se procedió a la elaboración de una entrevista dirigida a todos los ejecutivos, por medio de la cual, se detectaron algunas de las causas que originan el ausentismo.*

*También se aplicaron los cuestionarios**, formulado con preguntas cerradas que nos van a servir para obtener información del personal y al mismo tiempo complementar los datos*

requeridos. Se efectuaron sólo 83 cuestionarios, ya que al momento de realizarlos, parte del personal tenía excesivas cargas de trabajo, otros se encontraban de vacaciones, incapacidad o no se presentaron a laborar, además fue imposible cuestionar al personal del turno nocturno y por último se aplicó la Guía de Observación²⁶ para contrastar la información real del problema.

• La entrevista entendida como un diálogo dirigido en el cual intervienen dos personas, el entrevistador y el entrevistado. Los integrantes de este binomio tienen importancia por igual; la del entrevistado radica en la posesión de la información o del conocimiento que el entrevistador desea y la de éste en la habilidad para obtenerla, motivo por el cual es él quien debe dirigirla. es decir el entrevistado es quien posee conocimiento, datos y experiencias que lo hacen sumamente atractivo al entrevistador, pero todo esto permanece oculto como en los minerales en bruto: hay que frotar y pulir para obtener los destellos de las piedras preciosas, así que dependerá de la "La malicia en saber preguntar, la sagacidad inquisitiva del entrevistador" (²⁶) el lograr que la entrevista sea no sólo un diálogo compuesto por la suma de preguntas y respuestas, sino algo más complejo, la imagen de la personalidad y del saber del sujeto de la entrevista captados a través de sus declaraciones, titubeos, gestos, etcétera.

²⁶ En el Prólogo de Cara a Cara de James R. Edmundo Valadés. Fortson. Pág. 9-10.

**** La encuesta se realiza mediante el reparto de cuestionarios cuyos temas son previamente preparados, que permiten conocer un estado de opinión de un grupo de personas acerca de un mismo tema.**

Tanto la entrevista como el cuestionario requieren, antes del diseño previo a su aplicación, de un modelo y de una metodología.

***** Guía de Observación es : Observar con suma atención las actividades y gestos del observado o persona, porque a veces resulta más elocuentes que sus palabras, aunque no por esto las palabras dejan de tener importancia, "en el vocabulario está la personalidad" (²⁷). Estar atento y no dejarse, engañar respecto de la verdadera personalidad de los entrevistados, ya que como generalmente son personas públicas, no es remoto que adopten poses.**

²⁷ En el Prólogo de Cara a Cara. Ob. cit. Pág. 15-25.

4.4 RECOPIACION DE DATOS DEL HOSPITAL DE INFECTOLOGIA CENTRO MEDICO LA RAZA

Desde su aparición en la tierra, el hombre se ha interrogado por lo que sucede a su alrededor, algunas de sus respuestas las ha encontrado en explicaciones imaginarias otras, en descripciones sencillas basadas en observaciones directas o bien, utilizando ya, una metodología científica. De un modo u otro, el hombre ha tenido siempre la necesidad de investigar, de conocer a sí mismo y al mundo que le rodea.

Es la actividad humana fundamental en el proceso del conocimiento, no sólo por sus amplias contribuciones en la comprensión del marco referencial que la define o afecta, sino también en el cuestionamiento continuo del objeto de estudio, del sujeto que estudia y de las relaciones que se entablan entre ambos en el proceso de conocimiento, esto es, de la forma en que se estudia. En éste último sentido, reconozca ampliamente la importancia de la metodología en la investigación, no como elemento único sino probablemente, como uno de los factores más objetivos del proceder del sujeto en la investigación.

Considero que la investigación es un proceso sistemático, formal, empírico, controlado y analítico que aplica los pasos del método científico, con la finalidad de descubrir nuevos hechos, datos o relaciones para construir conceptos explicativos que

permiten un control y predicción de los fenómenos a mediano y largo plazo. Cuando este proceso se aplica en el estudio del fenómeno educativo, hablamos de investigación pedagógica.

Así, la investigación pedagógica, constituye: La búsqueda sistemática que proporciona respuestas lógicas y consecuentes a las cuestiones y problemas relacionados con la transmisión del comportamiento y experiencias sociales acumulados, para el desarrollo de la sociedad y el perfeccionamiento intencional de las facultades físicas, sensitivas, intelectuales y morales del hombre, teniendo en cuenta que esas facultades y el conocimiento socialmente acumulado son principios inmediatos de acción, susceptibles de cambios o modificaciones cualitativas en la conducta individual y colectiva.

Para la recopilación de datos se utilizaron técnicas de observación física y documental para el interrogatorio mediante la entrevista y cuestionario. Las técnicas del interrogatorio, se apoyaron ligeramente de la observación física y la observación documental, así como en la aplicación de una guía de observación para los trabajadores y así contrastarla con la observación documental. Solo se pudieron obtener reportes ya que para el Instituto algunos datos son confidenciales.

El interrogatorio se hizo:

- a) En forma personal mediante una entrevista dirigida.*
- b) Por escrito mediante cuestionarios.*

Como primera fase de la investigación de campo se elaboró una guía de entrevista dirigida que nos sirvió de base para obtener la información a nivel ejecutivo. A continuación se anotaron las respuestas más importantes en la entrevista, que ayudaron a integrar nuestro estudio (Anexo 1).

En la segunda fase de la investigación se formuló un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple a personal administrativo. Este cuestionario fue elaborado conjuntamente con el Asesor de Tesis y con el Departamento de Personal para su buena interpretación de la misma. (Anexo 2).

Como tercera fase se elaboró una Guía de Observación, cuya aplicación fue de cuatro meses de observación al trabajador para la contrastación de los cuestionarios y entrevistas, tratando de encontrar puntos que pudieran mostrar más estrechas relaciones al respecto, entre unos y otros (Anexo 3).

Después de la aplicación de las entrevistas y de los cuestionarios, se procedió a la tabulación y análisis de los datos recabados, para posteriormente presentar los resultados obtenidos.

**4.5 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS CON BASE EN DOS
TEORIAS DE LA MOTIVACION EN EL HOSPITAL DE
INFECTOLOGIA CENTRO MEDICO LA RAZA**

**RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS AL PERSONAL
EJECUTIVO**

**A) PROBLEMAS QUE AFECTAN LA OPERACION DE SU AREA, ATENDIENDO
A LA ORGANIZACION DE LA MISMA.**

Ver Gráfica 1:

- 1. ¿ Conoce el objetivo de su área ?**
 - **El 100% de los ejecutivos conocen los objetivos de su área, consecuentemente repercute en una buena imagen para sus subordinados en el desempeño eficiente de sus funciones.**

- 2. ¿ Qué aspecto dentro de su área de trabajo contribuyen a que usted realice adecuadamente su trabajo ?**
 - **El 40% contestó que el conocer el área de trabajo les ayude a realizar eficientemente sus funciones, con esto comprobamos la teoría de Herzberg en su motivador satisfactorio que es el trabajo en sí.**

- 3. ¿ Cuáles son los mayores problemas a los que se enfrenta su equipo de trabajo ?**

- *Mediante la respuesta se comprobó que el ausentismo en el Instituto es muy elevado, ya que el 47% de los ejecutivos lo mencionan como uno de los principales problemas a los que se enfrentan; así mismo, se puede observar que los sistemas motivacionales existentes no son efectivos.*

B) PRINCIPALES PROBLEMAS DE RELACIONES INTERPERSONALES QUE TIENE CON SUS COMPAÑEROS, JEFES Y/O SUBORDINADOS, QUE AFECTEN EL DESEMPEÑO NORMAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.

Ver Gráfica 2

1. *¿ Cómo son las relaciones que predominan actualmente entre su grupo de trabajo ?*
 - *Existen en un 33% de los ejecutivos tres relaciones en su grupo de trabajo y que son la apatía, indiferencia y la falta de comunicación. Realmente existen envidias entre compañeros por llegar a un puesto de mayor jerarquía; la indiferencia que algunos empleados tienen por el sólo hecho de saber que tienen su trabajo y dinero seguros; sin obtener satisfacción alguna de éste y la falta de comunicación se comprueba una vez más con la pregunta 3-C.*
2. *¿ Cómo es la característica general de la relación que existe entre su área de trabajo y los otros servicios ?*

- *El 40% contestó la falta de comunicación y los malos entendidos cuando hay envidias y se interpretan erróneamente las relaciones. El apoyo y compañerismo puede ser uno de los motivos satisfactorios según Herzberg cuando nos habla del trabajo en sí y de la responsabilidad.*

3. ¿ Cómo se han dado las relaciones humanas con sus subordinados ?

- *El 40% contestó que las relaciones con sus subordinados son por un lado de indiferencia y rechazo, éstas pueden ser provocadas como Herzberg lo dice en su teoría por las malas relaciones interpersonales, las políticas de organización y administración, y la supervisión que provocan insatisfacción.*

Por otra parte, la amistad y comprensión pueden ser reacciones positivas cuando se trata de empleados a los que se les dan favoritismos.

4. Mencione cuáles son las principales características de sus subordinados :

- *El 40% de los ejecutivos respondieron que los subordinados tienden a ser pasivos por la dirección paternalista, espera que el empleado sea pasivo como agradecimiento a la retribución que recibe y como se observa en las respuestas*

del cuestionario existe un alto porcentaje del personal que le interesa únicamente tener una plaza asegurada y así lograr su seguridad económica.

C) PRINCIPALES ASPECTOS QUE INVOLUCRAN BIENESTAR O INSATISFACCION PERSONAL (MOTIVACION).

Ver Gráfica 3:

1. *¿ Qué aspectos de su trabajo tienen para usted mayor significado personal ?*
 - *El 33% contestó que el reconocimiento y realización son de mayor significado personal. Como en la teoría de Maslow quien nos habla de las necesidades de estima y autorrealización y la teoría de Herzberg en sus factores motivadores que son la autorrealización y el reconocimiento.*

2. *¿ Cuáles cree usted que sean los aspectos negativos más importantes de su trabajo en este momento ?*
 - *El 40% contestó que el ausentismo es uno de los aspectos negativos más importantes que provocan inconformidad entre los empleados no ausentistas, ya que son ellos a quienes se les carga el trabajo, repercutiendo en una mala atención al derechohabiente desprestigiando así la Institución.*

3. ¿ Qué ha tratado usted de hacer para mejorar su trabajo ?

- **En un 40% los ejecutivos han tratado de mejorar la comunicación jefe-subordinado, con el fin de que haya buenas relaciones interpersonales, como Herzberg en su teoría menciona que este factor produce insatisfacción.**

D) CAUSAS COMUNES SOBRE AUSENTISMO LABORAL

Ver Gráfica 4:

1. ¿ Existen programas o campañas para disminuir el ausentismo ?

- **El 93% contestó que no existen programas motivacionales para disminuir el ausentismo. El Instituto ha llevado un control por medio de premios económicos que no son muy efectivos para elevar la estima de los trabajadores.**

2. Clasifique en orden de importancia los conceptos de ausentismo que ocurren con mayor frecuencia:

- **El 40% contestó como causas principales del ausentismo las enfermedades generales (fingidas o imaginarias) y los accidentes de trabajo, clasificadas todas ellas como incapacidades médicas. Se siguen en orden de importancia las faltas injustificadas y las licencias sin sueldo, en tercera**

instancia se clasifican las vacaciones, licencias con sueldo y los retardos.

3. ¿ Cuál es el incremento de ausentismo anual en su área de trabajo?

- *El ausentismo existente se presenta en el rango del 20% al 40% entre las dos clasificaciones de ausentismo que hace el Instituto, que son: el programado y el no programado.*

**RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS AL
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Ver Gráfica 5

1. ¿ *Conoce los objetivos del Hospital ?*
 - *El 69% contestó afirmativamente, lo cual manifiesta que conocen el trabajo en sí y esto les ayuda a lograr los objetivos institucionales y personales.*

2. ¿ *Cuáles fueron sus razones para ingresar a laborar a esta dependencia ?*
 - *Las respuestas obtenidas reflejan que la mayoría de los empleados que ingresan al Instituto lo hacen debido a que adquieren una plaza asegurada en contraposición a la iniciativa privada en donde existe la posibilidad de ser despedido cuando aparece una persona más competente.*

3. ¿ *Las condiciones de su trabajo son ?*
 - *Las condiciones de su trabajo son generalmente buenas, por lo que no debería haber un alto índice de ausentismo, ya que éste es una consecuencia de insatisfacción del trabajador.*

4. ¿ *El desarrollo de sus actividades, funciones y responsabilidades lo deja a usted ?*

- *El trabajador se siente insatisfecho, por la política paternalista que existe en el Instituto, por la falta de las relaciones personales con sus compañeros, la falta de comprensión del jefe inmediato en sus actividades y muchas veces por su descontento en el salario que no le alcanza para cubrir sus necesidades.*
5. *¿ Logra satisfacer sus necesidades con el ingreso económico que obtiene en esta institución, por sus servicios ?*
- *El 69% contestó negativamente, teniendo que quedar en el conformismo y esto es una insatisfacción para el trabajador, dando como resultado el poco interés en su trabajo.*
6. *¿ Qué aspectos satisface con el sueldo que percibe en esta dependencia ? Ver Gráfica 6:*
- *Mediante el ingreso que el trabajador percibe, satisface las necesidades básicas, entre éstas principalmente la alimentación y habitación.*
7. *Desde su punto de vista, ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para la realización de sus actividades ?*
- *En ésta pregunta el mayor porcentaje considera que es muy importante para ellos que se les reconozca y se les tenga*

confianza en las actividades que realiza, ya que la consecuencia de su meta o la realización de su objetivo hará que aumente su auto-estima.

8. *En su opinión ¿ Cómo son las relaciones personales con su jefe inmediato y compañeros de trabajo ?*
 - *Las relaciones personales con sus jefes y compañeros de trabajo son deficientes y se muestra aislamiento y falta de comunicación, esto quiere decir que la persona se ve privada de sus fuentes de afecto o de la oportunidad de brindarlo.*

9. *Su jefe inmediato superior utiliza medios, recursos, estrategias, acciones, entre otros, para armonizar las relaciones humanas entre el personal que depende de él, entre el personal y él y entre el área y demás personas que laboran en la institución.*
 - *El 47% de los trabajadores contestó que no existen medios o actividades para mejorar las relaciones humanas y el trato con sus compañeros y jefes. Por lo cual prevalecen las malas relaciones en el ambiente laboral y que condiciona insatisfacción del trabajador, por la apatía a este respecto.*

10. *¿ Cuáles son los beneficios adquiridos a través de las promociones de las cuales ha sido objeto ?*

- Los empleados contestaron que a través de las promociones adquieren en primera instancia el logro de sus objetivos, lo que significa que han llegado a la cúspide de la realización de lo que realmente desean hacer, desenvolviéndose plenamente y logrando al máximo sus capacidades de autorrealización.

11. ¿ Ha aprovechado las oportunidades de promoción que se le presenta ? Ver Gráfica 7:

- La mayoría contestó sí, ya que las promociones les ayudan en gran parte a realizar sus objetivos y a la vez sentirse satisfechos; con esto, están logrando también un mayor incremento económico.

12. ¿ Llega a tiempo a su trabajo ?

- El 35% contestó que no, la causa principal es debido a las enfermedades y accidentes o contratiempos en el transporte; ésta información concuerda con la entrevista y con los datos proporcionados por el departamento de personal y por último la guía de observación.

13. Señale cuáles son las causas por las que usted falta al trabajo.

- El 78% se ausenta de su trabajo debido a la falta de

reconocimiento y a las malas relaciones personales, esto tiene como consecuencia la insatisfacción del trabajador.

14. ¿ Qué sugerencias cree usted que podría aportar al Hospital para un mejor desarrollo de personal ?

- *Los trabajadores proponen establecer más posibilidades de superación a través de cursos de capacitación, ya que esto los ayuda a sentirse realizados y satisfechos.*

15. Desde su punto de vista; ¿Cuál de los siguientes factores produce insatisfacción en el trabajo ?

- *El 54% contestó que la supervisión del jefe inmediato no es la adecuada, produciéndoles insatisfacción, ya que muchas veces, el jefe inmediato no hace que el empleado se sienta importante o útil, también influyen los favoritismos que existen hacia algunos empleados.*

Los datos que se obtuvieron de las entrevistas y los cuestionarios y de contrastar la guía de observación y reforzando con las gráficas dio como resultado, que la percepción que tienen los jefes de departamento, para conocer las necesidades de sus empleados, se ve un tanto desviada en cuanto al orden que señala Maslow en la teoría, dicho orden es el siguiente:

NECESIDADES

- Autorrealización -Autoestima -Seguridad

· Y las necesidades que casi ignoran son:

- Afiliación - Fisiológicas.

Es decir, los factores que demostraron tener un papel preponderante en la insatisfacción de nuestros sujetos fueron: el desarrollo, el reconocimiento, el logro, el sueldo, las políticas y administración de la compañía, las relaciones interpersonales, el tipo de supervisión y las condiciones de trabajo.

Por su parte, los factores subyacentes en la satisfacción de nuestra población fueron:

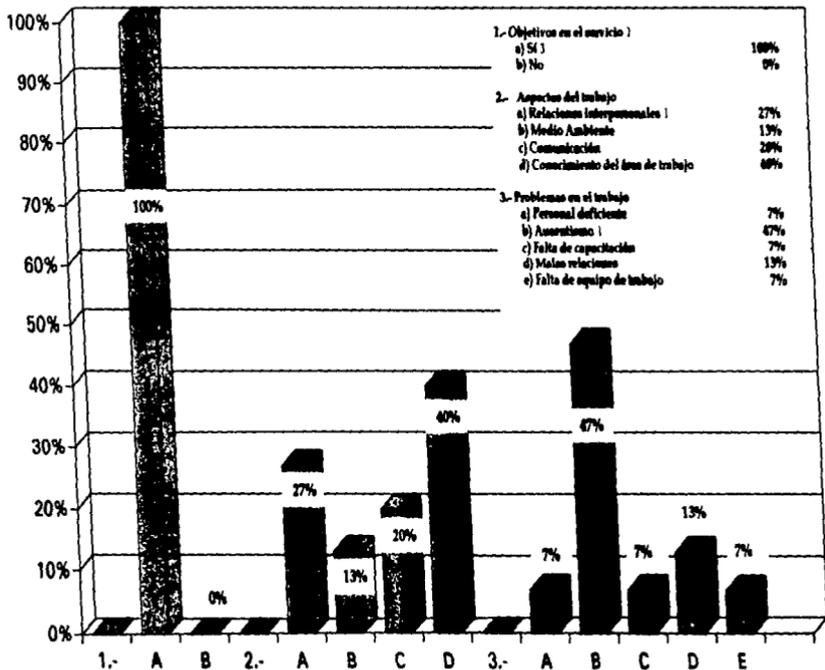
En cuanto al análisis de resultados de la entrevista con respecto a los ejecutivos, fue posible conocer que los jefes de los departamentos en general, no consideran a los grupos de empleados como personas, sino como herramientas de trabajo, en donde el trabajador desea sentirse como factor humano, que se aprecie su mérito y que su participación sea importante; cuando se le toma en cuenta se sienta contento, respondiendo la mayoría de las veces con cooperación y amistad. Ellos lo ven como una totalidad de empleados.

A grandes rasgos se puede deducir que para los jefes de departamento, sus empleados tienen mayor necesidades de autorrealización, después de autoestima, luego de seguridad y muy difícilmente consideran la existencia de necesidades de Afiliación y Fisiológicas.

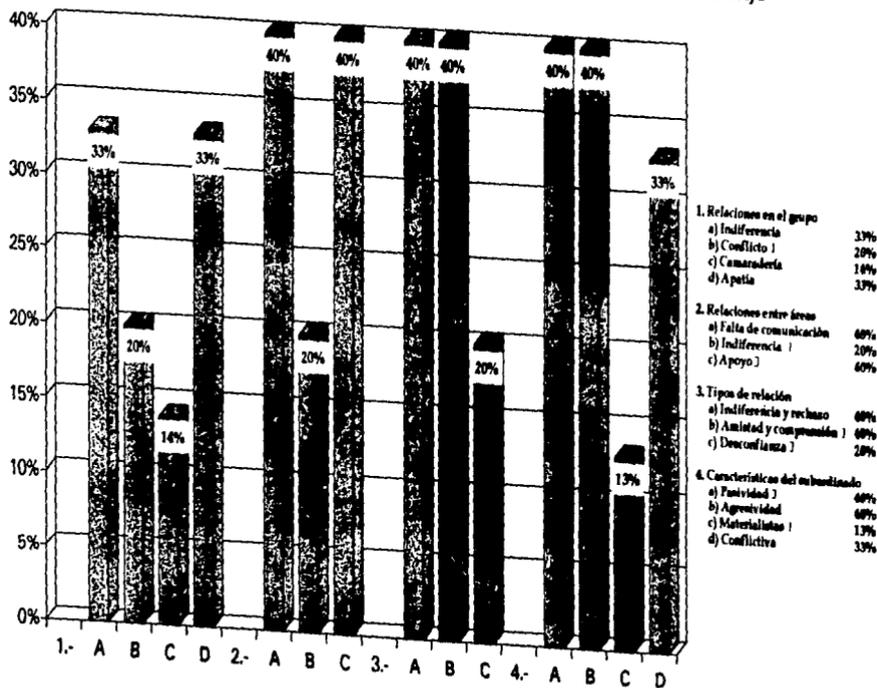
4.6 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DEL HOSPITAL DE INFECTOLOGIA CENTRO MEDICO LA RAZA

Tanto en la entrevista como en el cuestionario se presentaron los resultados en gráficas para facilitar su interpretación. El tipo de gráfica que utilizamos fue de barras, y sus valores son representados por porcentajes, dibujando la barra hasta el valor que haya alcanzado.

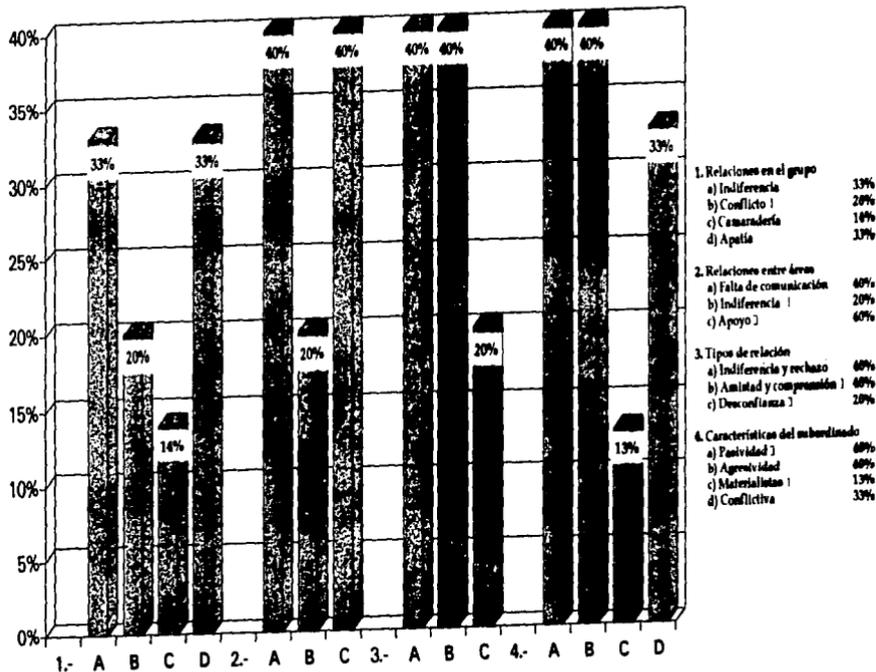
GRAFICA 1
ENTREVISTA A EJECUTIVOS BLOQUE A) PROBLEMAS DE ORGANIZACION EN EL TRABAJO



GRAFICA 2
 ENTREVISTA A EJECUTIVOS BLOQUE B) RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

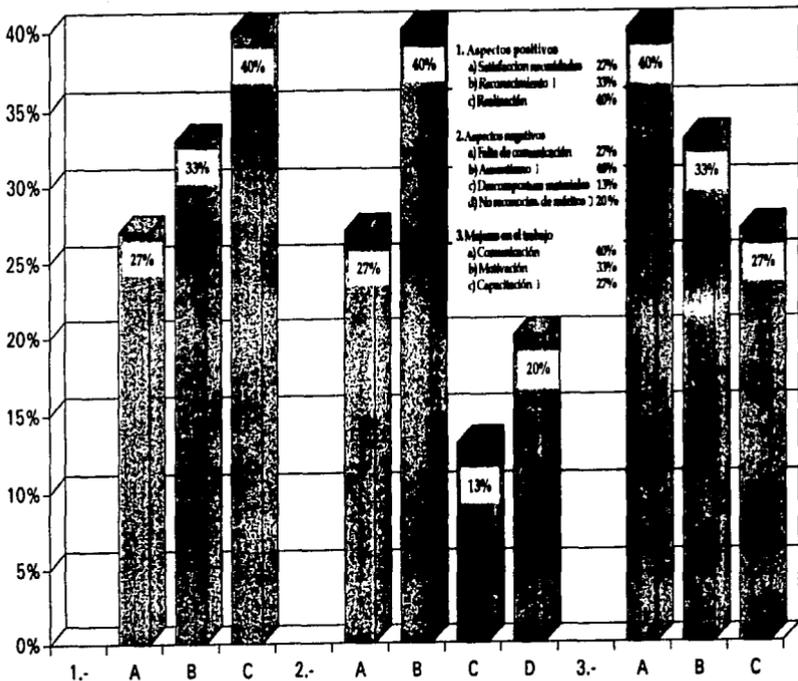


GRAFICA 2
ENTREVISTA A EJECUTIVOS BLOQUE B) RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

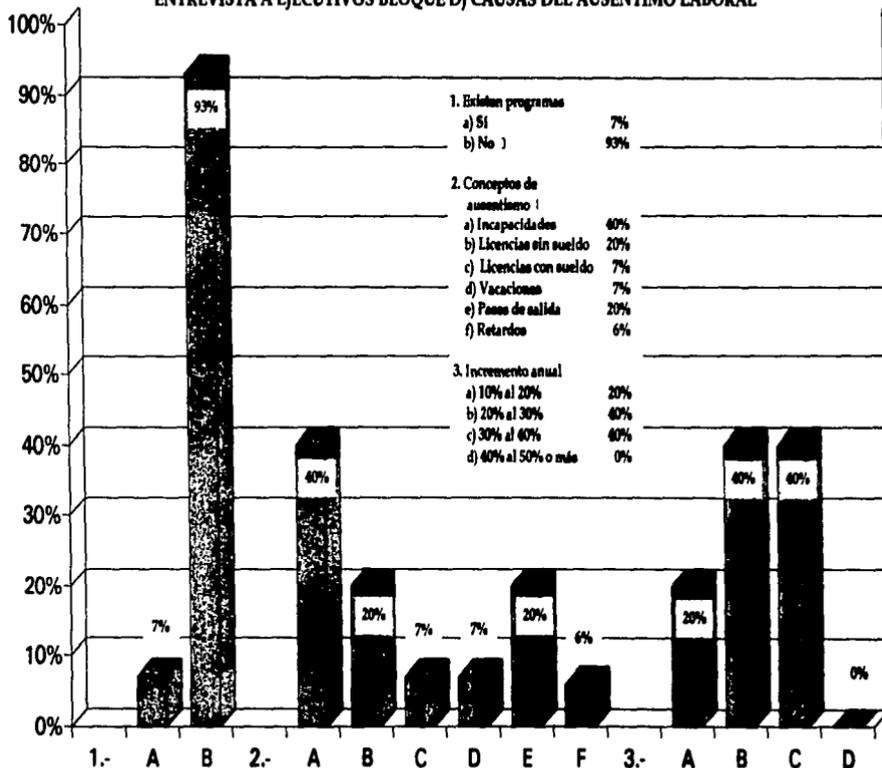


- 1. Relaciones en el grupo
 - a) Indiferencia 33%
 - b) Conflicto 1
 - c) Camaradería 14%
 - d) Apatía 13%
- 2. Relaciones entre áreas
 - a) Falta de comunicación 40%
 - b) Indiferencia 1
 - c) Apoyo 3
- 3. Tipos de relación
 - a) Indiferencia y rechazo 40%
 - b) Amistad y comprensión 40%
 - c) Desconfianza 1
- 4. Características del subordinado
 - a) Pasividad 3
 - b) Agresividad 40%
 - c) Materialismo 1
 - d) Conflictiva 33%

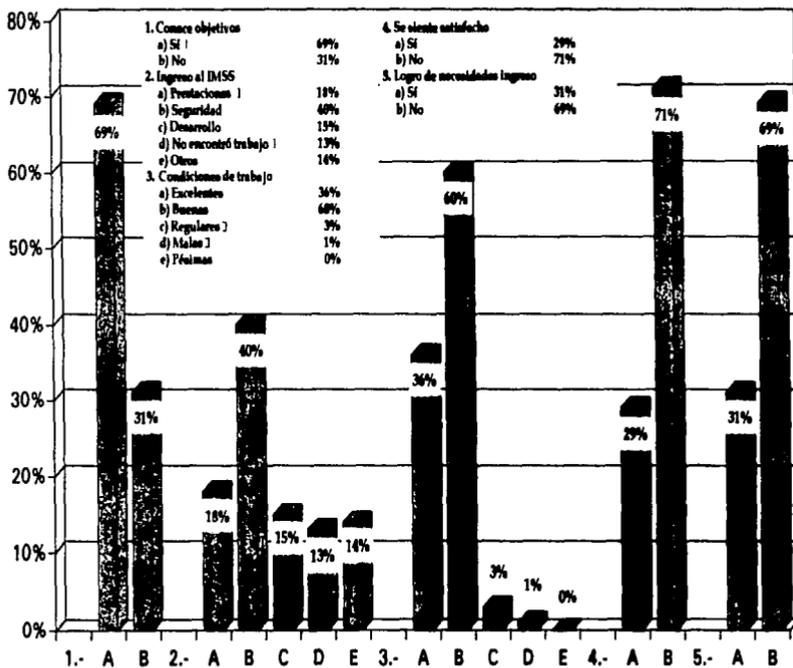
GRAFICA 3
ENTREVISTA A EJECUTIVOS BLOQUE C) ASPECTOS MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO



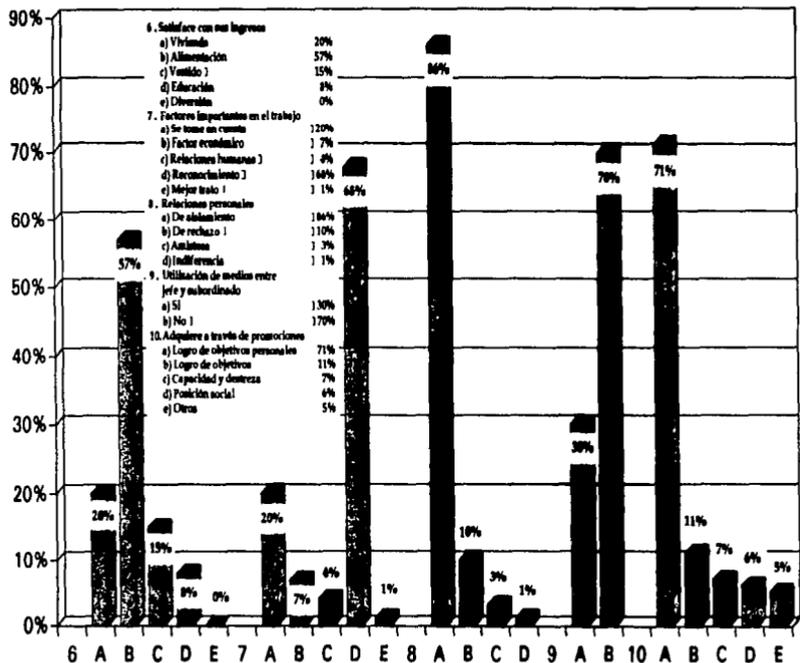
GRÁFICA 4
ENTREVISTA A EJECUTIVOS BLOQUE D) CAUSAS DEL AUSENTISMO LABORAL



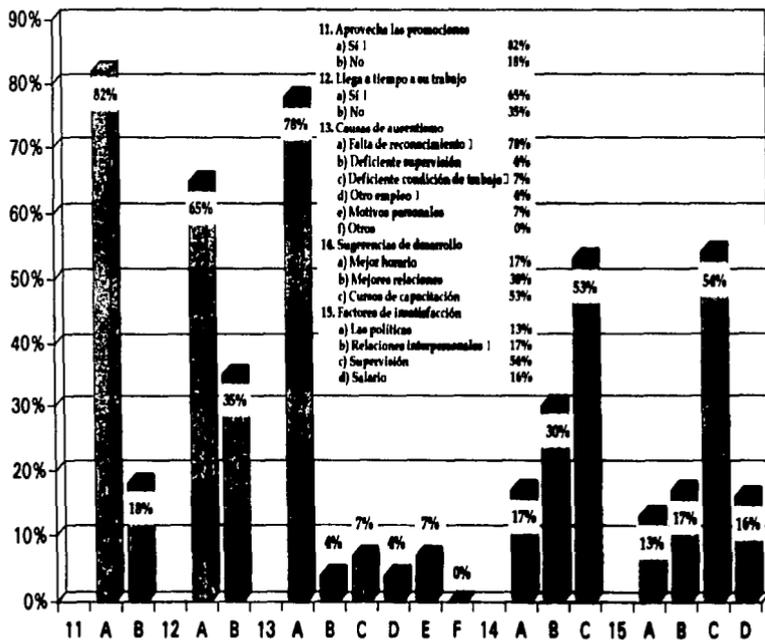
GRAFICA 5
CUESTIONARIO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS



GRAFICA 6
CUESTIONARIO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS



GRAFICA 7
CUESTIONARIO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS



**PROPUESTA PEDAGOGICA PARA ATENDER EL
AUSENTISMO LABORAL EN EL HOSPITAL DE
INFECTOLOGIA DEL I.M.S.S. CENTRO MEDICO LA RAZA**

A continuación, se plantean algunas alternativas de atención a la problemática del ausentismo del Hospital de Infectología con la finalidad de propiciar cambios en la organización para reducir dicho ausentismo por medio del establecimiento de un sistema motivacional.

Existe una gran variedad de sistemas motivacionales que impiden a la empresa su fácil elección, ya que tendrá que elegir los que representen el mayor provecho considerando su costo. El gasto en cada uno de ellos podrá ser diferente, lo que se sujetará a las posibilidades y planes de la empresa.

Asimismo, la empresa debe considerar lo que en una época fue atractivo, en otra puede no serlo, lo que para algunos individuos es satisfactorio, para otros no lo es, por lo tanto, se debe tomar en cuenta las diferencias de los individuos, los grupos, las épocas y ambientes organizacionales.

De ésta forma será más fácil enfocar la motivación dentro del trabajo.

El ausentismo es reflejo de una actitud negativa del trabajador que se presenta cuando no se ha logrado una identificación con la empresa, es decir, cuando sus intereses no se han conciliado con

los objetivos de sus colaboradores, modificando las actitudes negativas del trabajador, que perjudique a la empresa.

El cambio de actitudes implicará el aprendizaje de nuevos repertorios conductuales, éste cambio, se genera por lo común a través de la experiencia o de algunas prácticas reforzadas, o el uso de reforzamiento ().*

La empresa al aprovechar el uso de esos reforzadores laborales, debe conocer la existencia de dos procedimientos de reforzamiento

- 1) Aquellos que aumentan la respuesta como son: el reforzamiento positivo y el reforzamiento negativo.(**).*
- 2) Aquellos que disminuyen la respuesta como son la extinción y el castigo (***)*

() Reforzamiento.- El fortalecimiento de una respuesta específica, es la aplicación de un estímulo, a un individuo como consecuencia de su respuesta, y trae como efecto el aumento de la tasa de respuesta de esa misma conducta.*

*(**) Reforzamiento positivo .- Es una recompensa que corrobora una conducta, y permite un aumento en la tasa de respuesta, esa recompensa puede ser un premio de cualquier tipo. El reforzamiento negativo aumenta la frecuencia de un evento conductual, al mismo tiempo que produce la terminación o la supresión de alguna condición.*

(*) Castigo.- Es un estímulo aversivo que sirve para reducir la conducta indeseable.**

Extinción: Es cuando se deja de dar la respuesta, puesto que ya no hay ningún tipo de reforzador que lo mantenga.

A través de estos dos tipos de reforzamiento se logrará aumentar la tasa de asistencia.*

Dos procedimientos más, el castigo y la extinción, facilitarán la disminución del ausentismo.

La empresa debe tomar en cuenta que el castigo genera ansiedad y suprime las respuestas que reaparecen cuando el estímulo de castigo esta ausente. El castigo no es muy recomendable para la modificación de actitudes pues con el tiempo es menos eficaz.

Como por ejemplo se castiga a la persona que tiene anomalías dentro de su conducta personal (alcoholismo, drogadicción, impuntualidad, robos, inasistencias, etc.), dando como resultado un estado de ansiedad que provoca en el trabajador que pierda el interés por su trabajo, recurriendo al ausentismo como un escape de su insatisfacción.

La empresa podrá hacer uso de sistemas motivacionales tanto positivos como negativos, según las políticas de la empresa.

De acuerdo a este discurso, a continuación se presentan los aspectos A y B, el primero hace referencia a estímulos o

incentivos de programas ya existentes que marca el mismo Instituto, que hoy en día siguen operando; y la propuesta B, que consiste en estímulos o incentivos para los sistemas propuestos que es el objetivo que marca ésta tesis.

A) ESTIMULOS O INCENTIVOS ACTUALES

En el Instituto, actualmente se trata de motivar al personal con la aplicación de ciertos estímulos o incentivos, que son los siguientes:

1. Premios económicos por puntualidad y asistencia.

Consiste en el otorgamiento de un día de sueldo base del trabajador, por su asistencia al checar en forma acumulativa veinte veces sin retardos.

Además, si el trabajador asiste con frecuencia sin licencias, pases de salida o incapacidades por enfermedad general (no incluyendo la maternidad y accidentes de trabajo), se le darán diez días de sueldo en un lapso de seis meses. Teniendo derecho a haberse ausentado por determinados períodos que no excedan a 24 horas. Esto siempre y cuando en su calificación de méritos hayan obtenido un puntaje del 100%.

Se darán al trabajador en el mes de febrero quince días de sueldo por haber cubierto el 100% de las asistencias durante

todo el año. Estos quince días serán disminuídos en forma proporcional a las ausencias.

2. Premios por festividad.

Estos premios consisten en organizar fiestas como: cena-baile, comida, rifas y espectáculos, en reconocimiento a los trabajadores por los servicios que prestan al Instituto. Las aportaciones se hacen en un 50% por el Sindicato y el otro 50% por el Instituto.

Los festejos tienen sus fechas establecidas, de acuerdo a la rama a la que pertenezca el trabajador, como son: enfermería, médica, técnica-administrativa, intendencia, mantenimiento y transporte.

3. Cursos de capacitación.

El Instituto y el Sindicato, organizan cursos de actualización, especialización y orientación a sus trabajadores en todas las categorías que integran el Instituto.

Los programas ya están establecidos como son: Materias administrativas-normativas, técnicas, profesionales o de algún adiestramiento específico y relaciones humanas.

Estos cursos pueden dar como resultado, ascensos al personal al puesto inmediato superior, despertando el interés y colaboración del trabajador para lograr un aprovechamiento y autorrealización de él.

Estos cursos se impartirán con las mayores facilidades, sin perjuicio de sus labores.

4. Sanciones por retardo.

*Del minuto 16 al 45 de retardo le será descontado este tiempo al trabajador, si esto ocurre durante diez veces continuas, será amonestado con un oficio, si acumula otras cinco, se marcará en su tarjeteo de pago una nota de demérito consistente en un descuento de un día de aguinaldo y de continuar así cada cinco veces más tendrá nuevas notas de demérito, durante un año. Rebasando el minuto 45 se considera como falta injustificada. (****).*

5. Faltas Injustificadas.

Las faltas injustificadas de los trabajadores al desempeño de sus funciones, dará derecho al Instituto a descontar el día o días de sueldo correspondientes; en el concepto de que cuatro faltas injustificadas en el término de 30 días, y de acuerdo en lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, facultarán al propio Instituto para rescindir el contrato de trabajo respectivo.

*(****) Nota de demérito: Son sanciones de carácter económico, que solamente podrán acumularse durante un año calendario y que se traducirán en descuento de aguinaldo del trabajador.*

Para lograr el objetivo deseado de reducir el ausentismo en el Hospital de Infectología Centro Médico la Raza Dr. Daniel Méndez Hernández, se sugiere hacer uso de diversos métodos, contando en primer lugar con los incentivos antes mencionados y en segundo con los sistemas motivacionales más integrales y convenientes, para lo que se requiere realizar una adaptación de los procedimientos motivacionales que se llevarán a cabo y que además implican una erogación mínima.

Para reducir el ausentismo, la organización necesita de la cooperación de todo su personal, para ello es preciso que los ejecutivos que son quiénes plantean, dirigen y controlan las funciones de los subordinados implanten las técnicas adecuadas para que todo el sistema motivacional tienda a la integración de los factores satisfactorios que repercutan en beneficio tanto del trabajador como de la Institución mediante aspectos para los sistemas motivacionales propuestos:

*Con base en lo ya establecido de manera institucional a continuación se enuncian los estímulos o incentivos para los sistemas propuestos, y se sugiere que para el establecimiento de los sistemas que se están proponiendo se realice su implantación en forma mixta, primeramente con los ya existentes en el Instituto, enfocando éstos a los objetivos para los que fueron creados y la propuesta **B** no es más que apoyar los sistemas que ya*

existen dentro de la misma, utilizando las estrategias adecuadas para crear un ambiente de cordialidad entre el personal y los jefes, reconociendo su participación por el esfuerzo realizado

**B) ESTIMULOS O INCENTIVOS PARA LOS SISTEMAS
PROPUESTOS**

FACTORES DE HIGIENE O INSATISFACCION

1. *Comunicación a través de reuniones.*
2. *Sensibilización del empleado a través de carteles y frases.*
3. *La calificación de méritos.*

FACTORES MOTIVADORES O DE SATISFACCION

4. *Reconocimiento individual y Colectivo.*
5. *La participación del trabajador en el problema.*

A continuación se explicará brevemente en qué forma se espera llevar a cabo los sistemas motivacionales antes mencionados.

- 1) *Comunicación a través de reuniones.*
Este sistema se puede lograr a través de una estrecha realización del ejecutivo con los empleados, lo que crea una atmósfera agradable y un espíritu de gran familia, sin llegar al paternalismo, en donde el trabajador, se convenza de que existe el sentimiento de que alguien se interesa y se preocupa verdaderamente por impulsar su estima, estrechando contactos amistosos, prácticos y directos, logrando que el

individuo participe y se preocupe por su trabajo y el trabajo de los demás.

Lógicamente va intervenir la comunicación interpersonal dentro del Hospital. Esta se podría llevar a cabo por medio de reuniones formales como lo son: las juntas periódicas, cuyo objetivo sería mejorar la comunicación entre el ejecutivo y sus subordinados, también las reuniones informales podrían estrechar más íntimamente las relaciones a través de fiestas organizadas por el Instituto estimulando a los empleados para lograr una relación más afectiva con su jefe.

La comunicación favorece, a una mejor coordinación tanto formal como informal, permite también lograr un mayor sentido de identidad de cada miembro del grupo, con un enfoque individual así como para todo el resto del grupo, de manera que si logra esto, se estará en mejores condiciones de satisfacer las necesidades de seguridad, de pertenencia y de estima (autovaloración, reconocimiento, logro, progreso, independencia, etc.) de acuerdo a la escala de necesidades de Maslow, y por lo tanto se podrá aspirar a satisfacer las necesidades de autorrealización.

Por otra parte, la comunicación habrá de favorecer según la teoría de Herzberg, las relaciones humanas que son factores

que pueden convertirse en insatisfacciones por no considerarse importantes.

También es importante que el ejecutivo dialogue con el trabajador para enterarse de los motivos por los cuales desea ausentarse, ya que pueden ser ocasionados por el propio Instituto; por ejemplo, pueden tratarse de trámites que tenga que realizar el empleado dentro del Instituto y éstos podrían ser solucionados por la Oficina de Personal, evitando con ello que el trabajador se ausente.

2) *Sensibilización del empleado a través de carteles y frases.*

Así como se vio en el punto anterior, es necesario utilizar otros medios de comunicación como apoyo, esto es fácil de lograr a través del uso de carteles y frases.

A través de este sistema se espera obtener que el empleado capte la idea más claramente del problema del ausentismo en una forma visual, chusca y emotiva, con lo cual psicológicamente el trabajador prestará la mayor atención y comprenderá fácilmente el mensaje cambiando esa actitud negativa que muchas veces presenta ante la obligación de asistir a su trabajo. A continuación se mencionarán una serie de frases que ayudarán a motivar al personal a reducir el ausentismo no programado.

- *"Buen servicio es... trabajo en equipo y solidaridad. Tu asistencia es vital".*
- *"Camina tranquilo y seguro, programa tú tiempo".*
- *"Cuando llego a tiempo, gano: satisfacción, reconocimiento, confianza, tranquilidad, armonía y estímulos".*
- *"A tiempo o tarde, tú asistencia nos afecta a todos".*
- *"Si se presenta a tiempo a su trabajo, los resultados serán para todos favorables".*
- *"No se ausente a sus labores, por que nadie gana si falta usted".*

Este sistema de carteles con mensajes o frases se llevará a cabo, exhibiendo un cartel cada semana, observando la reacción del trabajador, con los cambios que se realicen en los carteles y constatando los resultados que se obtengan de éstos.

Así se aprovechará la creatividad e imaginación del empleado sugiriéndole con el uso de carteles y frases que fomenten su interés y curiosidad, proponiendo estas soluciones que ayudarán a propiciar su participación, creándole mayor interés en su trabajo y un nuevo estímulo. Al igual que la comunicación, los carteles lograrán satisfacer las necesidades de los trabajadores de acuerdo a la escala de Maslow, como las necesidades de estima y seguridad, ya que

sentirá que se le toma en cuenta; de acuerdo a Herzberg favorecerá las condiciones de trabajo, (factores de higiene o de mantenimiento), dándole una sensibilización a través de los carteles mejorando su estado de ánimo y por consiguiente las relaciones humanas con sus compañeros y jefes.

3) Calificación de méritos.

Se propone también porque a través de la calificación de méritos el trabajador logrará por encima de lo mínimo normal exigible en el puesto.

Con la aplicación de este sistema, se trata de satisfacer el anhelo que siempre ha existido para rescatar la individualidad, mejorar la comunicación jefe-trabajador, la calidad de los servicios y elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores; la meta sería mantener un diálogo constante con el jefe, conociendo así la manera de mejorar sus funciones y ver si se le ha reconocido su esfuerzo y por tanto, que no pase inadvertido por la empresa. A través de la calificación de méritos se logrará satisfacer las necesidades de seguridad y estima, según Maslow, ya que se le dará al trabajador el resultado del desempeño de su labor, dándole la oportunidad de conocer sus fallas o habilidades, para mejorarlas o corregirlas.

Al lograr esto, el trabajador alternadamente provocará la satisfacción a sus compañeros logrando armonía y buenas relaciones humanas, así como un incremento en la retroalimentación con los empleados y superiores, señaladas éstas como factores que pueden provocar insatisfacción cuando no se les brinda la importancia que tienen, todo lo anterior con base en la teoría de Herzberg, según la cual se puede lograr que la calificación de méritos satisfaga necesidades de mantenimiento y con el tiempo represente la posibilidad de que a través de esta técnica se manejen factores motivadores como el logro, el reconocimiento, etc.

4) Reconocimiento Individual y Colectivo.

De acuerdo a la teoría de Herzberg, el reconocimiento es en sí una necesidad motivadora, donde las personas quieren que otros sepan lo que ha logrado y que se le reconozca de alguna forma. Además Maslow de acuerdo a su escala señala que las necesidades de estima son indispensables para que el individuo realice cualquier labor adecuadamente, creando con esto las relaciones interpersonales buenas o malas de acuerdo al grado de satisfacción o insatisfacción.

Este reconocimiento se llevará a cabo por medios orales en privado y en público o bien por la utilización de una carta de felicitación a los empleados que hayan mejorado su

asistencia y continúan con un historial bueno, se recomienda proporcionar un reconocimiento escrito sobre su trabajo que contribuya a la elevación de la autoestima de cada uno de los empleados.

Por ejemplo, si durante el año siguiente, en un departamento se obtuviera el mayor récord de asistencia, se propone otorgar una placa significativa en donde se reconozca su brillante asistencia durante todo el año; esto hará que los empleados se sientan reconocidos, estimulados y entre más se adecúe el trabajador a su organización más interesante, útil y variado será su trabajo. Al mismo tiempo sentirá que es apoyado y que pertenece a un grupo.

5) *La participación del trabajador en el problema.*

En este punto radica nuestra principal aportación, ya que en la aplicación de estrategias o caminos que se establezcan para disminuir el ausentismo, se recomienda utilizar el sistema de participación del empleado para garantizar el logro de los objetivos predeterminados, motivando al personal a tomar parte activa a través de la participación directa en su trabajo y todo lo que a él concierne, como la reducción del ausentismo.

En primera instancia se recomienda un cambio en la mentalidad del ejecutivo, ya que éste no conoce el verdadero

sentir del empleado en las necesidades y aspiraciones de la participación en el trabajo.

Para lograr el cambio se propone:

- a) Determinar las necesidades que el trabajador tiene de participar a través de la estimulación de la persona tanto individual como en grupo.*
- b) Establecer los medios de comunicación adecuados para que la gente participe (sabiendo escuchar y que la escuchen con igualdad).*
- c) Encauzar los problemas adecuadamente, considerando la participación del empleado a través de la comunicación.*

Igualmente, es de vital importancia considerar para el cambio, la mentalidad del trabajador que durante mucho tiempo ha estado sujeto a estilos tradicionales de dirección. Para ello los ejecutivos deberán tener la habilidad de encauzar al trabajador creándose confianza y seguridad; para esto se proponen los puntos siguientes:

- a) Crear condiciones que generen colaboración y cooperación.*
- b) Garantizar a los trabajadores su seguridad, tranquilidad, prestigio, economía y poder.*

Hemos visto que el fenómeno de la participación es responsabilidad básica del jefe, quien debe reflejar una filosofía que considere que con la participación de las personas directamente involucradas en un trabajo o en un problema, se

podrán enriquecer las alternativas pertinentes para el logro de un objetivo específico; ya que ellas son las que conocen mejor el trabajo y que al sentir que se les toma en cuenta tratarán de aportar ideas con las que a su vez se responsabilizará para su mejor logro.

Es conveniente aclarar que los dirigentes que se inclinen hacia el autocratismo o paternalismo son partidarios de la creencia que la participación es un factor muy importante en la motivación. Sin embargo, si tanto el jefe como el subordinado llegaran a considerar la importancia de ésta, se logrará el cambio que el establecimiento de este sistema motivacional propone.

Según la teoría de Herzberg, con la participación se obtendrá reconocimiento por la labor realizada, satisfacción por el desarrollo de su trabajo y mayor responsabilidad (factores motivacionales); y de acuerdo a la escala de Maslow, se lograrán satisfacer las necesidades de autorrealización, estima, seguridad y pertenencia o amor.

El ejercicio del Lic. en pedagogía se pone de manifiesto con el desarrollo de la presente investigación ya que el pedagogo como se recordará en el punto 4.2., que se cita, es el profesionista encargado de estudiar la formación del hombre como una práctica educativa. En el sentido de que dicha práctica procura la formación integral del hombre en sus diversas dimensiones sociales (familiar, escolar, social, laboral etc.). Así en conjunto con la participación de la gente en la aplicación y mejoramiento del

sistema motivacional que se propone se logrará la máxima eficiencia del mismo y del trabajo en sí.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente estudio nos ha demostrado que no es fácil establecer un sistema motivacional adecuado, sin antes haber hecho un estudio sobre las características de la naturaleza humana en los diversos niveles jerárquicos del personal de la empresa.

Los servicios y prestaciones que puedan ser considerados como incentivos para disminuir el ausentismo van a ser vistos de acuerdo a las necesidades de cada trabajador, a sus creencias, opiniones y actitudes.

De acuerdo a los entrevistas, (Anexo No. 1) para el nivel más bajo como es el de intendencia, la seguridad económica tendrá mayor significado si no se le hace notar que su trabajo ha sido bien realizado, la persona se sentirá sin aliciente para realizar sus actividades.

Para los empleados en general como secretarias, archivistas, recepcionistas, lo más importante será su seguridad, al sentir tranquilidad de no ser despedidos. Por lo tanto, el valor de su trabajo radicará en hacer lo menos posible, siempre y cuando no se den cuenta los jefes de su ineficiencia. Este valor radica en la astucia del mexicano, es decir, no trabaja y tiene seguro su dinero, siendo una posición muy cómoda, la cual, le produce una seguridad económica y emocional, produciendo un conformismo.

La elaboración de los cuestionarios se hizo en coordinación con el asesor y con el Departamento de Personal del Hospital, el cual señaló las preguntas que podían considerarse, permitiendo así su aplicación.

Al realizar la aplicación de los cuestionarios se pudo observar que el personal expresa opiniones contrarias a las respuestas, de ésta forma se puede detectar la inconformidad, que existe en el desarrollo de sus actividades, esto se comprobó en base a la guía de observación que no refleja la aplicación del cuestionario y esto da como resultado la falta de reconocimiento a su labor, la mala aplicación de los sistemas motivacionales ya existentes en el Instituto, todo esto a pesar de haber hecho la aclaración de que el levantamiento de estos datos eran con fines ajenos a la Institución.

A través de las entrevistas se detectaron cuatro aspectos importantes que afectaron el desarrollo del personal:

- 1. Problemas en el área de trabajo.*
- 2. La deficiencia en la aplicación de los sistemas de motivación.*
- 3. La mala comunicación en las relaciones personales entre jefes y subordinados para el desempeño de su labor y*
- 4. Las causas más comunes del ausentismo.*

Si a esto le agregamos las observaciones dentro del Hospital donde claramente dio como resultado lo escrito antes.

Estos dan como resultado comparados con la teoría de Herzberg, que hace énfasis en la insatisfacción del trabajador por

la supervisión, la falta de comunicación, entendimiento del personal con el supervisor y la política paternalista que existe; no deja desarrollarse tanto a los jefes como a los subordinados. Las fricciones y los malos entendidos, ocasionan que no tenga el contacto adecuado para fomentar la cohesión con el equipo de trabajo.

El trabajador se siente inseguro, desconfía y considera que la calificación de méritos no funciona y que el otorgar algún premio o el de recibir capacitación, se dan en función de un favoritismo existente.

Lo que más interesa al trabajador, confirmando la teoría de Maslow, es la seguridad obtenida por el sueldo y las prestaciones que otorga el Instituto, sin importarle la monotonía de su trabajo rutinario que le impide la elevación de su estima, su plena realización y desarrollo, ya que, lo que más le interesa es no perder su empleo, dado que a través de éste obtiene su seguridad económica.

El cambio de dirección se presenta frecuentemente en el Instituto afectando la política interna y los procedimientos ya establecidos, que funcionaban adecuadamente. Esto ocasiona un trastorno en la funcionalidad del Hospital, y en el trabajador pasividad e inconformismo desorientando su afán de superación.

La opinión del jefe inmediato con respecto a sus subordinados es que, éstos trabajan para obtener dinero, perdiendo el deseo de

desarrollarse, convirtiéndose en gente pasiva, que acarrea conformismo e irresponsabilidad de actuación en cuanto a sus labores, las cuales se van deteriorando poco a poco.

Se lleva a cabo un buen sistema de calificación de méritos, pero se les da a conocer el resultado en forma global, sin informar al trabajador los puntos claves en los que él está deficiente, lo que impide que busque mejorar su actuación.

De acuerdo con Maslow, esto trae como consecuencia que el trabajador al obtener una calificación baja sólo sienta resentimiento y frustración, entorpeciendo el objetivo de ésta.

Otro punto por tomar en cuenta es la apatía del empleado respecto al desarrollo de sus actividades laborales, ocasionada por la actitud paternalista del Instituto, que no evalúa ni conoce la verdadera participación del trabajador, que ayuden a un mejoramiento en el desarrollo de sus funciones, ya que el paternalismo espera que el empleado desarrolle su máximo esfuerzo en agradecimiento a los beneficios recibidos a través de su salario y prestaciones; y si el trabajador no cumple será castigado por medio de sanciones que ya están establecidas.

El Instituto ha llegado a hacer uso de castigos y sanciones que han modificado la conducta del trabajador; pero, esto ha traído como resultado un estado de ansiedad que provoca en el trabajador perder el interés por su trabajo recurriendo al ausentismo como un escape de su insatisfacción.

Se sugiere que para el establecimiento de los sistemas que se están proponiendo se realice su implantación en forma mixta, primeramente con los ya existentes en el Instituto, enfocado éstos a los objetivos para los que fueron creados y en segundo lugar, los que hemos propuesto que consisten en apoyar los sistemas que ya operan dentro del Instituto, utilizando las estrategias adecuadas para crear un ambiente de cordialidad entre el personal y los jefes, reconociéndole su participación por el esfuerzo realizado.

Para el proceso de análisis en la aplicación de un sistema motivacional será importante la labor del administrador, que a través de las técnicas adecuadas pueda lograr conciliar los objetivos del Instituto con los del trabajador.

La verdadera solución es que la gente tiene y debe de participar en la aplicación y mejoramiento de un sistema motivacional.

BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO Dávila, Alma Delia. Programas Motivacionales. Colegio de Bachilleres. México. Noviembre, 1978.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, 2ª Edición. México, 1984.

ARIAS Galicia, Fernando. Conferencia "Calidad de Vida en el Trabajo" en: Congreso de Avances sobre el Comportamiento Humano en la Organización. Noviembre, 1990.

BRENNECKE, John A.; AMICK, Robert. Psicología y la Experiencia Humana. Editorial Lagos, Consorcio Editorial. México, 1978.

COFER, C.; APPLEY, M. Psicología de la Motivación. Editorial Trillas. México, 1976.

CHIAVENNATO, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México, 1984.

CLIFTON, J. Williams; VALAS de B.M. Conducta Organizacional. México, 1984.

DESSLER, G. Organización y Administración. Enfoque Situacional. Ed. Printace-Hall Hispanoamérica. México, 1988.

ESTRADA, M. Manuel. Administración Funcional. U.N.A.M. 2ª Edición. México, 1979.

GARCIA de la Serna, G. J.; NUÑEZ de la Peña, F. La Administración en Desarrollo. Problemas y Avances de la Administración. Ed. Xache-te, S.A. México, 1990.

GONZALEZ Lojero, Ma. Aurora. Programa General para Abatir el Ausentismo en la Delegación No. 2 Noreste. Jefatura de Servicios Administrativos. I.M.S.S. Mayo, 1990.

HERZBERG, Frederick. "Una vez Más", ¿Cómo motivar a sus empleados?. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Volumen 49.

HERZBERG, Frederick. Work and the Nature of Man. New American Library.

HODGETTS, M. Richard; ALTMAN, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Iberoamericana, International University. Miami, Florida. Traducido por Ortencia Corona de Cortés. México 1981.

HOWELL, C.W. Psicología Industrial y Organización. Ed. Manuel Moderno. México, 1979.

I.M.S.S.; S.N.T.S.S. Contrato Colectivo de Trabajo. Secretaría General, Departamento de Publicaciones. México 1993-1995.

I.M.S.S. Ley del Seguro Social del Régimen Obligatorio del Seguro Social. México, 1975.

I.M.S.S. Manual de Organizaciones de la Sub-Dirección Administrativa de las Unidades Médicas Tipo A. Jefatura de Servicios de Organización y Método del I.M.S.S. México. Marzo, 1981.

I.M.S.S. Material Mimeográfico en la Unidad de Documentación Evolución de la Seguridad Social en la Legislación Mexicana. México, 1991.

I.M.S.S. Memoria Histórica. 40 Años del Centro Médico La Raza. Delegación 2 Noreste del D.F. México 1994.

KADUSHIN, Alfred. Entrevista en el trabajo Social. Extemporáneos. México, 1978.

KAST, E.F.; ROSENWEITG, E.J. Administración en las Organizaciones. Enfoque Situacional y Contingencias. Ed. McGraw-Hill. México, 1984.

LUTHANS, F. Introducción a la Administración. Ed. Trillas. México, 1984.

MASLOW, H. Abraham. Motivation and Personality. Editorial Harper Row Publishers, 3ª Edición. U.S.A., 1981.

PEREZ Uribe, Graciela de Rivera. Motivación en las Organizaciones Laborales. Editorial Francisco Mendoza. México, 1989.

RUIZ Salazar, Antonio. Ausentismo y Productividad. Reseña Laboral, Volumen 1977. México.

SEPULVEDA, R. Fernando. Introducción al Estudio de la Motivación para el Trabajo. Sub-Dirección General Administrativa del I.M.S.S. México, Mayo, 1978.

TERRY, R.C.; FRANKLIN, R. Principios de Administración. Ed. Compañía Editorial Continental. México, 1988.

U.N.A.M. Guía de Carreras. México, 1988.

WERTHER, J.W.; DAVIS, K. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México, 1985.

ANEXO No. 1

**CUESTIONARIO A EJECUTIVOS DEL HOSPITAL DE
INFECTOLOGIA
DR. DANIEL MENDEZ HERNANDEZ CENTRO MEDICO
LA RAZA**

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión respecto al Ausentismo que existe en el Instituto.

De antemano se agradece su colaboración en el desarrollo de la presente investigación.

DATOS GENERALES

A) PUESTO QUE DESEMPEÑA EN ESTA INSTITUCION:

B) ANTIGÜEDAD: _____

C) SEXO: (F) (M)

D) EDAD: _____

E) FECHA DE ELABORACION: _____ MES DIA AÑO

**A) PROBLEMAS QUE AFECTAN LA OPERACION DE SU AREA,
ATENDIENDO A LA ORGANIZACION DE LA MISMA**

1.- ¿ Conoce el objetivo institucional del área donde presta sus servicios ?

a) Sí ()

b) No ()

¿ Por qué ? _____

2.- ¿ Qué aspectos dentro de su área de trabajo contribuyen a que usted realice adecuadamente su trabajo ?

a) Relaciones interpersonales ()

b) Medio ambiente ()

c) Comunicación ()

d) Conocimiento del área de trabajo ()

3.- ¿ Cuáles son los mayores problemas a los que se enfrenta su equipo de trabajo ?

a) Personal deficiente ()

b) Ausentismo ()

c) Falta de Capacitación ()

d) Malas relaciones ()

e) Falta de equipo de trabajo ()

B) PRINCIPALES PROBLEMAS DE RELACION INTERPERSONAL QUE TIENE CON SUS COMPAÑEROS, JEFES Y/O SUBORDINADOS, QUE AFECTEN EL DESEMPEÑO NORMAL EN SU AREA DE TRABAJO

- 1.- *¿Cómo son las relaciones que predominan actualmente entre su grupo de trabajo ?*
- a) *Indiferencia* ()
 - b) *Conflicto* ()
 - c) *Camaradería y colaboración* ()
 - d) *Apatía y colaboración* ()
- 2.- *¿Cómo es la característica general de la relación que existe entre su área de trabajo y los otros servicios ?*
- a) *Falta de comunicación y "malos entendidos"* ()
 - b) *Indiferencia* ()
 - c) *Apoyo y compañerismo* ()
- 3.- *¿Cómo se han dado las relaciones humanas con sus subordinados ?*
- a) *Indiferencia y rechazo* ()
 - b) *Amistad y comprensión* ()
 - c) *Desconfianza* ()
- 4.- *Mencione cuáles son las principales características de sus subordinados:*
- a) *Pasividad* ()
 - b) *Agresividad* ()
 - c) *Materialistas* ()
 - d) *Conflictiva y frustrada* ()

**C) PRINCIPALES ASPECTOS QUE INVOLUCRAN BIENESTAR O
INSATISFACCION PERSONAL (MOTIVACION)**

1.- ¿ Qué aspectos de su trabajo tienen para usted mayor significado personal ?

- a) Satisfacción de necesidades ()
- b) Reconocimiento ()
- c) Realización ()

2.- ¿ Cuáles cree usted que sean los aspectos negativos más importantes de su trabajo en éste momento ?

- a) Falta de comunicación ()
- b) Ausentismo ()
- c) Descompostura de equipo y materiales ()
- d) No reconocimiento de méritos ()

3.- ¿ Qué ha tratado usted de hacer para mejorar su trabajo ?

D) CAUSAS COMUNES SOBRE AUSENTISMO LABORAL

1.- *¿ Existen programas o campañas para disminuir el ausentismo ?*

- a) *Sí* ()
 b) *No* ()

Si la pregunta es positiva ¿ Cómo se aplica ? _____

Si la pregunta es negativa ¿ Por qué ? _____

2.- *Clasifique en orden de importancia los conceptos de ausentismo que ocurren con mayor frecuencia.*

Ausentismo Programado:

No programado:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| a) <i>Becas con sueldo</i> () | a) <i>Incapacidades</i> () |
| b) <i>Becas sin sueldo</i> () | b) <i>Licencias sin sueldo</i> () |
| c) <i>Comisiones</i> () | c) <i>Licencias con sueldo</i> () |
| d) <i>Vacaciones</i> () | d) <i>Retardos</i> () |
| e) <i>Pases de salida</i> () | e) <i>Salidas anticipadas</i> () |

3.- *¿Cuál es el incremento de ausentismo anual en su área de trabajo ?*

- a) *Del 10% al 20%* ()
 b) *Del 20% al 30%* ()
 c) *Del 30% al 40%* ()
 d) *Del 40% al 50% o más* ()

ANEXO No. 2

**CUESTIONARIO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
DEL HOSPITAL DE INFECTOLOGIA
DR. DANIEL MENDEZ HERNANDEZ
CENTRO MEDICO LA RAZA**

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión respecto al Ausentismo que existe en el Instituto.

Las respuestas se manejarán en forma confidencial y anónima.

Agradeceremos NO ANOTAR su nombre, SOLO, su puesto de trabajo y la fecha de aplicación.

Cada pregunta tiene posibles respuestas, escriba una "X" en el paréntesis de la respuesta que sea su opinión o que más acerque a ella. Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar.

DATOS GENERALES

A) PUESTO QUE DESEMPEÑA EN ESTA INSTITUCION:

B) ANTIGÜEDAD: _____

C) SEXO: (F) (M)

D) EDAD: _____

E) FECHA DE ELABORACION: _____ **MES DIA AÑO**

1.- ¿ Conoce los objetivos del Hospital ?

- a) Si ()
b) No ()

¿ Por qué ? _____

_____.

2.- ¿ Cuáles fueron sus razones para ingresar a laborar a esta dependencia ?

- a) Por las Prestaciones que brinda la institución ()
b) Seguridad personal ()
c) Desarrollo personal ()
d) Por que no encontré otro trabajo ()
e) Otros ()

¿ Cuáles? _____
_____.

3.- ¿ Las condiciones de su trabajo son:

- a) Excelentes ()
b) Buenas ()
c) Regulares ()
d) Malas ()
e) Pésimas ()

4.- *¿ El desarrollo de sus actividades, funciones y responsabilidades lo deja a usted ?*

a) *Satisfecho* ()

b) *Insatisfecho* ()

¿ Por qué ? _____

5.- *¿ Logra satisfacer sus necesidades con el ingreso económico que obtiene en ésta institución, por sus servicios ?*

a) *Si* ()

b) *No* ()

¿ Por qué ? _____

6.- *¿ Qué aspectos satisface con el sueldo que percibe en esta dependencia ?*

a) *Vivienda* ()

b) *Alimentación* ()

c) *Vestido* ()

d) *Educación* ()

e) *Diversiones y esparcimiento* ()

7.- Desde su punto de vista, ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para la realización de sus actividades ?

- a) *Que se le tome en cuenta* ()
- b) *El factor económico* ()
- c) *Relaciones humanas agradables* ()
- d) *Reconocimiento y confianza* ()
- e) *Mejor trato* ()

8.- En su opinión ¿ Cómo son las relaciones personales con su jefe inmediato y compañeros de trabajo ?

- a) *De aislamiento y falta de comunicación* ()
- b) *De rechazo* ()
- c) *Amistosa* ()
- e) *Indiferencia* ()

9.- Su jefe inmediato superior utiliza medios, recursos, estrategias, acciones entre otros, para armonizar las relaciones humanas entre el personal que depende de él, entre el personal y él, y entre el área y demás personas que laboran en la institución.

- a) *Si* ()
- b) *No* ()

Si la respuesta es positiva:

¿ Cuáles ? _____

Si la respuesta es negativa:

¿ Por qué ? _____

10.- ¿ Cuáles son los beneficios adquiridos a través de las promociones de las cuales ha sido objeto ?

a) Logro de objetivos personales ()

b) Logro de objetivos profesionales ()

c) Capacidad y destreza ()

d) Posición social ()

e) Otros ()

¿ Cuáles ? _____

11.- ¿ Ha aprovechado las oportunidades de promoción que se le presentan ?

a) Sí ()

b) No ()

Si la respuesta es positiva ¿por qué?

- a) Para mejorar económicamente ()
- b) Para cambiar de ambiente ()
- c) Porque me proporciona mejor horario ()
- d) Otros ()

¿ Cuáles ? _____

Si su respuesta es negativa ¿por qué?

- a) No dispongo de tiempo ()
- b) No me interesó ()
- c) No toman en cuenta mis conocimientos ()
- d) Otros ()

¿ Cuáles ? _____

12.- ¿ Llega a tiempo a su trabajo ?

- a) Si ()
- b) No ()

¿ Por qué ? _____

13.- *¿ Señale cuáles son las causas por las que usted falta al trabajo ?*

- a) *Falta de reconocimiento y desagradables relaciones personales* ()
- b) *Deficiente supervisión* ()
- c) *Deficientes condiciones de trabajo* ()
- d) *Otro empleo* ()
- e) *Motivos personales* ()
- f) *Otros* ()

¿ Cuáles ? _____

14.- *¿ Qué sugerencias cree usted que podría aportar al Hospital para un mejor desarrollo de personal ?* _____

15.- *Desde su punto de vista; ¿Cuál de los siguientes factores produce insatisfacción en el trabajo ?*

- a) *Las políticas del Instituto* ()
- b) *Relaciones interpersonales* ()
- c) *Supervisión* ()
- d) *Salario* ()

ANEXO No. 3

**GUIA DE OBSERVACION AL PERSONAL DEL HOSPITAL DE
INFECTOLOGIA DR. DANIEL MENDEZ HERNANDEZ
CENTRO MEDICO LA RAZA**

DIA: _____

HORA: _____

- 1.- ¿ El personal cumple con el horario de entrada establecido por la institución ? () SI () NO
- 2.- ¿ El personal cumple con la hora de salida establecido por la institución ? () SI () NO
- 3.- ¿ El personal desarrolla sus actividades de acuerdo a lo establecido por la normatividad de la institución ? () SI () NO
- 4.- ¿ El personal y el jefe del área, resuelven conjuntamente con sus subordinados los problemas laborales que se presentan en el trabajo ? () SI () NO

