



300617<sup>21</sup>  
24

# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE INGENIERIA  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

"COMO MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS  
RECURSOS HUMANOS EN LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO"

**T E S I S      P R O F E S I O N A L**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
**I N G E N I E R O   M E C A N I C O   E L E C T R I C I S T A**  
AREA PRINCIPAL - INGENIERIA INDUSTRIAL  
P R E S E N T A :  
**B E N J A M I N   A R T U R O   G A R C I A   P I Ñ A**

Director de Tesis: Ing. Enrique Garcia

México, D.F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1993



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- PRODUCTIVIDAD Y RENUMERACION	5
Cual es el papel de la renumeración	5
Problemas que ocasionan las Tarifas a destajo.	9
1) La base de la tarifa a destajo puede ser errónea.	9
2) Las tarifas a destajo pueden contrarrestar otras recompensas	12
3) Las tarifas a destajo son afectadas por el clima gral. de la organización.	14
4) Hacer que la tarifa a destajo funcione eficazmente.	14
4.1) El tope de las retribuciones	15
4.2) La recompra por una sola vez	16
4.3) Maneras de compartir las economías	18
El Plan Scanlon	19
CAPITULO II.- COMO CONTEMPLAR LOS PROBLEMAS	23
Características del ausentismo y de la falta de puntualidad.	25
Características de la rotación de los empleados.	28

	Página
Características de los programas de mejoras.	30
CAPITULO III.- COMO LOCALIZAR LAS CAUSAS DEL AUSENTISMO Y LA ROTACION.	35
¿ Quién falta al trabajo o llega tarde?	35
¿ Por qué faltan al trabajo ?	40
¿ Debería tomarse alguna acción fueran del trabajo ?	42
El problema de la rotación	42
El empleado propenso a la rotación	44
La pregunta desleal	49
CAPITULO IV.- COMO DESARROLLAR UNA ESTRUCTURA POLITICA EFECTIVA.	51
Selección de objetivos	53
Declaraciones de política	55
Difusión de la política	61
Métodos disciplinarios	67
CAPITULO V.- MOTIVACION Y MODIFICACION DE LA CONDUCTA.	75
Motivación positiva	75
Modificación de la conducta	79
Disciplina positiva	87
Ejemplo práctico	90
APENDICE A	105
APENDICE B	113
CONCLUSION	116

## INDICE DE ANEXOS

		Página
ANEXO NO. 1	Hoja de calificación	118
ANEXO NO. 2	Instructivo para calificar el reporte diario de personal	122
ANEXO NO. 3	Hoja de calificación individual	123
ANEXO NO. 4	Tarjeta de asistencia del empleado.	124
ANEXO NO. 5	Lista consolidada de clasificaciones y códigos de ausentismo	125
ANEXO NO. 6	Como las necesidades y las satisfacciones afectan el ausentismo y la rotación	126
ANEXO NO. 7	Cuestionario para la entrevista de salida	127
	B I B L I O G R A F I A	130

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

El rendimiento de los recursos humanos ha sido uno de los principales problemas de toda administración ya que es muy compleja, nunca se formuló una solución definitiva para poder resolver este tipo de problema, que es muy costoso para las administraciones el no llevar a cabo un plan para mejorar el rendimiento.

Recientemente, varios ejecutivos han considerado al rendimiento como un tema de gran prioridad para poder reflexionarlo, y para esto hay varias razones para tomar en cuenta.

En primer término, tratan de contrarrestar y disminuir el enorme costo de la inflación por medio de tener un uso más adecuado de sus recursos humanos.

Segundo, en forma temporal, podemos pensar que

se han estancado los aumentos de rendimiento que en años anteriores parecían automáticos, estos aumentos de rendimiento debidos al aumento de las novedades tecnológicas y las mejoras en el entrenamiento de los recursos humanos.

Muchas personas con gran preparación en administración creen que el entrenamiento y la tecnología han propiciado que pasarán de moda ciertos métodos tradicionales de aumento de rendimiento. De este modo los observadores experimentados y los administradores prácticos conjugan sus fuerzas para estudiar nuevos métodos.

Estas personas se basan principalmente en la especialización de los ingenieros industriales, y la de los analistas de sistemas y también los expertos en comportamiento humano. Pero el ejecutivo que dirige es quien debe realizar la forma en que se debe trabajar.

También es de gran importancia agregar que la rotación y la falta de puntualidad al trabajo son problemas muy difíciles y costosos que afectan a todo tipo

de organización en gran parte del mundo y de México - principalmente. La solución no es fácil para estos problemas. Los métodos para la corrección y control que son efectivos para una empresa, frecuentemente no son efectivos para otra. Los métodos que arrojan resultados positivos en un departamento no siempre producen - los mismos resultados para otro departamento dentro de la misma empresa. Los métodos que resultan eficientes durante una época de recesión económica, podrían no dejar buenos resultados en un período de afluencia económica.

El estudio de ausentismo de los empleados a - sus labores, ya sea poco frecuente o muy constantemente, como para el caso de la rotación, no nos ofrece conclusiones adecuadas. Ni tampoco podemos conseguir esta información mediante una serie de ejemplos por cada persona en algunas compañías, sin embargo es posible fijar - ciertas normas básicas, considerando que no comprenden un juego de reglas universales e inflexibles.

Los altos costos propiciados por el ausentismo,



la rotación y la falta de puntualidad a las labores pue  
den disminuirse por medio del desarrollo de una serie -  
de políticas administrativas; procedimientos administratra  
tivos y enfocar la conducta para que sea más efectiva.

Cabe mencionar, que será necesario adaptar es-  
tas prácticas al país, compañía, departamento o sección  
involucrada. No tomar en cuenta los tipos de cultura,  
las regulaciones de cada país y las personalidades en -  
la aplicación de los principios y métodos que relacionana  
mos sería como invitar al interesado hacia el fracaso.

Estos métodos descritos nos han dado resulta-  
dos positivos. Pero el gerente que los ponga en práctica  
debe ejercer su buen juicio, sentido de conducta hu-  
mana y un alto grado de selectividad.

## C A P I T U L O I

### PRODUCTIVIDAD Y REMUNERACION

Taylor tenía la teoría que el trabajador era un homo economicus y que una de las motivaciones principales para el trabajador es el dinero.

Actualmente lo que necesitamos es mejorar la calidad de la vida laboral, debiendo destacar las satisfacciones de cada persona en el trabajo y de este modo restaría importancia a la remuneración. El sueldo no motiva a la gente para desempeñar una mayor responsabilidad. Puede provocar insatisfacción si no es oportuno dar un aumento en ese momento.

#### ¿Cuál es el papel de la remuneración?

Es de gran importancia considerar una retribución. Es una especie de mensaje que envía un empresa-

rio a sus empleados para apreciar su valor del trabajo que desempeña.

Para hablar de aumento de productividad es necesario estar dispuesto a compartir los beneficios, de otro modo no tendría caso hablar de este aspecto. Para que se pueda llevar a cabo este aumento sería necesario que la administración haga una revisión constante de los sueldos que perciben sus trabajadores modificando sus escalas constantemente, de lo contrario si el trabajador si aumenta su productividad y no siente una percepción adicional a su sueldo habitual, entonces realizará actividades contraproducentes a la empresa.

Es indudable que las recompensas financieras moldean el comportamiento del trabajador si se le estimula adecuadamente, el resultado será positivo; pero si se descuida ese detalle puede ser un comportamiento en forma negativa y ocasionará fallas en su trabajo por no haber percibido esa recompensa financiera.

Presentamos un ejemplo de una planta para aca-

bados de tipo textil.

Dentro del departamento de inspección y empaque, tenemos una serie de empleados que son bobinadores y son los que están al cargo de inspeccionar las telas que es donde desenrollan las telas bajo una luz especial de alta velocidad, el bobinador corta porciones de tela que no cumplen con las normas de calidad, posteriormente bobina el producto en tubos que son rotulados de primera o de segunda calidad.

Únicamente al bobinador se le paga a destajo, que depende de la calidad de la tela que maneja por hora. A los demás empleados que trabajan en ese mismo departamento se les paga con una tarifa por hora exclusivamente y los demás trabajadores acarrearán varios problemas que mencionamos a continuación:

1) La forma de pago a destajo va a alentar al bobinador a que se concentre únicamente en la velocidad y no en la inspección de control de calidad. Adicional

mente a esto habrá una segunda persona que estará al cargo de revisar la calidad de toda la tela pensando que sale de segunda calidad pero si se comprueba que parte de la tela es de primera calidad, entonces se reduce el sueldo del bobinador en forma proporcional de la cantidad mal clasificada.

2) En el caso de los empacadores y oficinistas no podrán tener el incentivo del bobinador para poder trabajar rápido, y si el bobinador trabaja rápido, se van a producir estrangulamientos que ocasionarán la demora en los envíos. Por lo tanto provocará fricción entre el bobinador y los demás empleados, y lo acusarán de trabajar demasiado rápido.

3) Finalmente se va a observar que el departamento tendrá exceso de personal. Se le advierte a la administración que si no recompensara la alta velocidad de los bobinadores; pero si el bobinador aumenta su habilidad para inspeccionar los rollos de tela, ya no habría la necesidad de usar una segunda inspección para control de calidad, y por consiguiente los sueldos de

ese departamento descendería en un 25% aproximadamente.

Problemas que ocasionan las tarifas a destajo.

La forma en que se puede motivar al personal por medios monetarios deberá ir de acuerdo con las ideas de la administración para que el comportamiento del personal vaya por ese camino deseado por la administración.

Esta forma a destajo parece que si atiende al comportamiento deseado por la administración, ya que se basa en un cierto número de unidades que va proporcionalmente con una cantidad monetaria, pero pensamos que esto ocasiona algunos conflictos que mencionamos a continuación:

- 1) La base de la tarifa a destajo puede ser errónea.

Tenemos este ejemplo: en una empresa tenemos a un Ingeniero Industrial y toma la decisión que al perso

nal que gana \$200 pesos por hora tendrían que producir 10 piezas por hora, que por consiguiente el costo unitario será de \$20 pesos/pieza (\$200 pesos entre 10 piezas = \$20 pesos/pieza). Pero normalmente la administración estima que los trabajadores a destajo produzcan un 30% más que el personal que trabaja con un sueldo de \$200 pesos por hora con su turno normal. Por lo que sacamos la conclusión de que el personal a destajo debería producir 13 piezas en total, ya que si la gente que trabaja normalmente hacen 10 piezas, entonces el personal - que note la diferencia entre estas dos cantidades pensarían por lógica si producen 30% más, deberían ganar el 30% más sobre \$200 pesos que nos quedaría un total de \$260 pesos para el personal a destajo.

Nos indican que el personal que trabaja en producción puede aparentar que trabaja con gran velocidad pero realmente está trabajando por debajo del ritmo normal de trabajo, pero si el personal logra hacer pensar al Ingeniero Industrial que están trabajando a su máxima capacidad y en lugar de producir 10 piezas/hora que realmente pueden sacar, podrán engañarlo aparentando -

que hacen 8 piezas/hora su turno en lugar de 10 piezas por hora.

Tomando como base un sueldo de \$200 pesos por hora si en el párrafo anterior decíamos que el costo unitario resultaba de \$20 pesos/pieza (\$200 pesos entre 10 piezas = \$20 pesos/pieza) en el segundo caso si permitimos que salgan 8 piezas por hora, nuestro costo unitario aumentará de \$20 pesos/pieza a \$25 pesos/pieza - (\$200 pesos entre 8 piezas = \$25 pesos/pieza) y de este modo los empleados podrán ganar más dinero con el menor esfuerzo en el mismo tiempo.

Si los Ingenieros Industriales se dan cuenta que frecuentemente se les puede engañar, entonces ellos sabrán cuándo es que les sucede ese tipo de engaños; pero no pueden determinarlo en qué proporción es; pero para esto tomarán en cuenta algunos ajustes para evitar estos engaños, y se podrán basar en cálculos tomados arbitrariamente, incluyendo en las mediciones de tiempo al personal rápido, lento y los que trabajan con normalidad y de este modo podrán compensar la fatiga normal to



mando en cuenta a los tres tipos también debiendo considerar otros factores.

Estos sistemas de incentivos nos pueden conducir a ser demasiado estrictos con los obreros o pueden resultar muy costosos para la administración.

2) Las tarifas a destajo pueden contrarrestar otras recompensas.

La mayor parte del personal son muy hábiles para poder encontrar la forma para poder producir un mayor número de piezas que de las que se les fijan normalmente.

Como ejemplo citamos que en una fábrica existe un sistema de sugerencias o nuevas ideas para aumentar la producción que son aportadas a la administración, mientras que el Ingeniero Industrial las ignoraba, pero una vez que presenta la sugerencia, la administración le da un premio, y de este modo, cualquier trabajador podía ganar su recompensa por la sugerencia que aporta

a la administración para aumentar la producción, al momento de hacer esta sugerencia los demás trabajadores tendrían que soportar ese aumento en la tasa de producción pero si la ocultaban nadie ganaría premio por sugerir porque de cualquier modo la administración iba a hacer ese aumento sin que se le pidiera la opinión a los trabajadores. Como podemos observar el pago a destajo puede ocasionar problemas.

Una posible solución a este tipo de problema sería dar un premio al personal que llegara primero a la tasa más alta y así todos perseguirían la tasa más alta hasta el momento de llegar al punto máximo y cada vez que el personal alcance el número de piezas del punto máximo se les dará premio, pero para motivar a que alcancen una tasa de producción superior cada día el premio deberá ser por lo menos 50% mayor que los premios normales para alcanzar la tasa máxima, de este modo todo el personal se va a preocupar por trabajar con el mejor rendimiento que puedan dar de sí cada vez que haya una nueva producción con un nuevo proceso.

- 3) Las tarifas a destajo son afectadas por el clima general de la organización.

La razón de establecer tareas a destajo es una forma de proporcionar incentivos a los trabajadores para que efectúen una mayor producción en un tiempo determinado. Pero normalmente el personal se crea una cierta desconfianza cuando la administración eleva las tareas de producción siendo que el personal va mejorando los métodos por su propio ingenio y esto va a ocasionar que el personal no esté estimulado a levantar las tarifas por sí solos.

De modo tal que esa desconfianza se debe a promesas no cumplidas por la administración.

- 4) Hacer que la tarifa a destajo funcione eficazmente.

Recomendamos que la mayor parte de los incentivos salariales actualmente en uso se modifiquen en dos aspectos básicos.

4.1 Es fijar un tope máximo a las adquisiciones monetarias que perciban los empleados.

4.2 Recomprar el mejoramiento de la producción de los empleados, esto quiere decir, que se les va a proporcionar a los empleados una compensación anual que ha sido acumulada por su aumento de productividad rebasando los límites máximos.

4.1 El tope de las retribuciones.

Se recomienda que la administración y los empleados acuerden un límite máximo a la cantidad de dinero que podrán percibir por hora como estímulo e incentivo en determinado proceso de la producción.

Si los empleados se dan cuenta que pueden rebasar la tasa de producción pueden elegir entre ajustar su ritmo de trabajo para terminar el número justo de piezas al terminar el tiempo o darse prisa terminando antes y mantenerse ociosos el resto del tiempo o en su

defecto, apurarse y producir más sin una compensación - adicional.

Este tope evita la malicia a tratar de engañar al Ingeniero Industrial haciéndole creer que trabajan - rápido, disminuye las variaciones monetarias que percibe un empleado entre un departamento y otro departamento consecutivo, compensa la ventaja que le podrían llevar físicamente los empleados más jóvenes en comparación con los de mayor edad que serían más lentos, ayuda a que los trabajadores acepten con mayor facilidad las nuevas normas.

#### 4.2 La recompra por una sola vez.

Pensamos que este sistema les da la oportunidad a los empleados de hacer uso de su ingenio a cambio de una compensación de dinero.

Como ejemplo podemos destar el siguiente para comprender bien el aspecto de la recompensa.

Si contamos con 10 personas que arman aparatos para el hogar y la producción normal del conjunto de las 10 personas es de 10 aparatos por hora, siendo que producen 13 aparatos, reciben un incentivo de 30% más, lo que indica que realmente gana un 130% a su tarifa normal.

Posteriormente todos los empleados usan su ingenio en mayor escala y realizan métodos con mayor rapidez para alcanzar la cantidad de 14 piezas por hora en lugar de 13, como se hacía anteriormente, por lo que hubo un incremento a 140%, de la cantidad de dinero que podrán ganar, pero ellos al tener como tope máximo del 30% para su producción como para su percepción monetaria esto les quitará la motivación para incrementar su producción arriba del tope.

En efecto podemos poner en práctica el uso de la recompra, entonces todos los empleados solicitan a la administración que ajuste la norma y piden que suban las tasas de producción, tanto la básica o normal como

la tasa tope máxima de incentivo, o sea que la básica -  
sube de 10 aparatos por hora a 11 aparatos por hora y -  
el tope máximo se va a considerar como límite de 13 pie  
zas por hora para subir a 14 piezas por hora por lo que  
el costo de los incentivos sube de 130% a 140% y esto -  
indica que la producción subió un 10% por lo tanto si -  
cada trabajador gana \$500 mil pesos al año y la produc-  
ción aumentó un 10%, entonces el trabajador va a ganar  
10% más sobre lo que gana anualmente que sería \$50 mil  
pesos más, dando un total anual sumado de \$550 mil anua  
les por cada persona, pagada a final de cada año reali-  
zado.

#### 4.3 Maneras de compartir las economías

Hay una gran variedad de compartir las econo-  
mías, si pensamos que los innovadores de un mejor méto-  
do de trabajo es el que ganará la mayor parte de la re-  
compensa o estímulo, o podría ser mejor que se repartier  
a entre los miembros del grupo o tal vez con todo el -  
personal de la fábrica.

Creemos que la recompra es una forma más justa para lograr que el personal contribuya en la aportación de nuevas ideas y aumentos de productividad, si con la recompra se hace un desembolso una vez al año, hay la posibilidad de que se pueda pagar en varias cuotas: por ejemplo, la primera cuota al modificarse la norma con la que se trabajaba anteriormente, la segunda seis meses después y la última al final de doce meses después de iniciada la norma.

#### El Plan Scanlon.

Siendo similares la recompra de productividad y el Plan Scanlon por medio de aprovechar el ingenio de los empleados y recompensarlos.

"Fue concebido por Joseph N. Scanlon, dirigente sindical que terminó enseñando en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Creía que son los empleados quienes saben mejor cómo hacer su trabajo, y que la administración debía recompensarlos por aplicar sus conocimientos. El sistema de recompensas que lleva su nom-



bre combina características de un sistema de sugerencias con uno de participación en las economías de costos, pero difiere de ambos.

La clave del Plan Scanlon consiste en un comité de producción, cuyos miembros proceden de la administración y la fuerza de trabajo. El comité se reúne con la frecuencia debida -por lo menos una vez por mes- para discutir las sugerencias de mejoras de los empleados. El comité acepta o rechaza cada sugerencia, y remite las aceptadas a un segundo órgano, el comité de revista.

Este analiza todas las sugerencias y discute todo factor que pueda afectar su puesta en práctica. La administración puede rechazar cualquier sugerencia.

Un Plan Scanlon puede abarcar cualquier tipo de economías de productividad demostrables. Toda innovación determina cómo se medirán las economías, y, por consiguiente, cómo se hará la distribución. Un caso típico que se expone más adelante lo ilustrará con cierto detalle. He aquí un ejemplo simplificado.

Supongamos una fábrica con un costo de producción de \$100,000 pesos mensuales, de los cuales \$36,000 pesos corresponden a sueldos. Si, conforme al plan, se recibe una sugerencia para reducir las horas extraordinarias o la dotación de personal, para llegar a una cifra de \$52,000 pesos en determinado mes, la diferencia de \$4,000 pesos es el monto disponible para distribuir. Supongamos que se convenga en dividir este importe entre el personal y la administración en un 75% y un 25% respectivamente. La administración obtendría \$1,000 pe sos y los otros \$3,000 pesos se dividirían entre los em pleados. Si los empleados son 100, cada uno recibiría \$30 pesos como bonificación por ese mes.

La participación de personal y administración en las economías varía ampliamente, según los distintos Planes Scanlon. Además, hay compañías que reservan un pequeño porcentaje de las economías para atender el cos to administrativo del plan, en tanto que otras absorben este costo. Finalmente, es posible que se constituya una reserva para atender meses en que haya déficit, o sea, en que los costos reales sean mayores que los nor-

males. Todo superávit de esta reserva se distribuye, naturalmente, al final del año como bonificación adicional.

"Los Planes Scanlon se caracterizan por realizar pagos mensuales o por lo menos trimestrales. De este modo establecen una relación evidente entre productividad y retribución, lo que suele estar ausente de los planes de participación en los beneficios, bonificaciones anuales y toda una serie de sistemas de retribución".<sup>(1)</sup>

---

(1) Modern Business Reports. Cómo aumentar la productividad. Editorial Alexander Hamilton Institute, Inc. Impreso en U.S.A. Copyright (c) 1977. p.c. 45 y 46.

## C A P I T U L O    I I

### COMO CONTEMPLAR LOS PROBLEMAS

El ausentismo y la rotación se encuentran relacionados y dependen de las condiciones económicas, culturales, demográficas o personales.

Tienen poca relación con las condiciones de trabajo y el rendimiento administrativo.

Cuando la gerencia conoce la importancia de los factores que ocasionan el ausentismo y la rotación tendrá que pensar hasta donde extenderá sus esfuerzos independientemente de cumplir con las obligaciones de su trabajo.

Hay varios ejemplos que podemos plantear tales como, si para transportarse hacia el trabajo representa un problema para la mayor parte de los empleados, pon-

drá la gerencia a su disposición un medio de transporte para facilitar la llegada del personal a sus trabajos - sin la necesidad de usar otros medios poco confiables. Si el cuidado de un niño pequeño interfiriera con la - asistencia al trabajo del padre o madre de ese niño, se podrá brindar ayuda de la empresa para proporcionarle un lugar donde podrán cuidar a su niño durante las horas de trabajo. Si el empleado tiene algún problema de tipo - psicológico o doméstico la empresa podrá tener la iniciativa de ofrecerle ayuda.

Efectivamente el ausentismo y la rotación están íntimamente relacionados, por lo que podemos pensar que son manifestaciones de problemas externos del trabajo ya sea personales o por otras personas con las que convive fuera del trabajo, pero lo más prudente es que la gerencia analice por separado el ausentismo y por otro lado - la rotación, ya que dentro de la empresa son problemas - distintos aunque sean originados por las mismas causas.

Características del ausentismo y de la falta de puntualidad.

Para hacer reaccionar al personal que frecuenta el ausentismo es conveniente que se estimule a la persona y a la vez en distintas ocasiones se le reprenda o llame la atención.

Esta forma de usar la mano de hierro con guante de terciopelo ayudará a la persona que se está tratando de encarrilar, y se de cuenta que cuenta con alguien duro que le llama la atención cuando hace las cosas mal; pero que a la vez te elogiará y felicitará cuando se hagan cosas positivas y bien hechas.

Hay ocasiones en que algunos gerentes se enfocan únicamente a un aspecto y que por lo normal es el de reprender a la gente, finalmente esto no va a dejar resultados positivos.

Siempre que querramos reducir el ausentismo del personal ya sea que le demos un enfoque de estimu-

lar o de reprender al personal necesitamos lo siguiente:

- 1) Analizar cuidadosamente y ver con detalle - las razones y las causas por las cuales es - frecuente el ausentismo.
- 2) Es importante ser constante en estar cuidan- do el avance y el mejoramiento de nuestro - problema por medio de motivar a la persona - teniendo mucha comunicación y controlar que vaya por el camino correcto siempre.

Cuando estamos dentro del medio ambiente y si - observamos las condiciones de trabajo tales como cale- facción, alumbrado, ventilación, estas condiciones no - son de gran importancia para motivar a que el personal - se ausente frecuentemente, pero cuando estas condiciones se encuentran por debajo de lo normal podría contribuir al ausentismo. Generalmente los empleados no muestran - su descontento con varias ausencias para hacer entender a la gerencia que las condiciones ambientales no son lo suficientemente agradables para desarrollar su trabajo -

con entusiasmo, y sin embargo las condiciones físicas - son factores importantes para corregir la rotación de - los empleados.

Consideramos que el clima o el ambiente de trabajo son uno de los factores mucho más importantes que el ambiente físico en el cual el empleado puede encontrar que su trabajo tiene un significado y psicológicamente remunerador.

La cantidad de gente que exista en el grupo también influye bastante en el ausentismo. Por lo normal en los grupos pequeños de tres o cinco personas presentan una tasa de ausentismo mucho menor que en los grupos de un tamaño un poco mayor ya sean de 20 a 30 empleados, porque en los grupos pequeños existe un mayor grado de dependencia entre ellos mismos, lo cual se va a generar una mayor presión entre sus miembros para realizar sus labores.

Otro factor principal para poder controlar y reducir el ausentismo de los empleados (y la falta de pun



tualidad al trabajo) es la calidad de la supervisión - que se ejerce en cada persona porque es muy fácil empezar un programa pero lo más importante es tener la - constancia de continuarlo con tenacidad.

En gran parte de los estudios y análisis que se han llevado a cabo, y en entrevistas con gerentes, - tomamos como de vital importancia la constancia con que lleve a cabo el programa el supervisor, donde la eficiencia del supervisor puede mejorarse de dos maneras:

- 1) Llevar un entrenamiento adecuado para el mejor control del ausentismo.
- 2) Realizar y proponerse tener mayor comunicación y control por parte de la alta gerencia.

#### Características de la rotación de los empleados.

El aspecto de la rotación de empleados, a diferencia del ausentismo, tiene más importancia en lo que se refiere a los factores de satisfacción en el puesto

de trabajo, estos factores de satisfacción son aquellos con los que cuenta la compañía para estimular a su personal en forma inmediata, tales como son las condiciones de trabajo, salarios y supervisión.

En una forma más sencilla, hemos encontrado que los empleados que no están satisfechos con sus salarios, seguridad, condiciones físicas en el trabajo, programas de beneficios, o las relaciones con sus compañeros o supervisores y de éste será una persona preparada para la rotación.

Las personas que tienden mucho a la rotación, consciente o inconscientemente se pondrán a buscar otro tipo de trabajos más remuneradores en otros lugares aunque lleguen al grado de carecer totalmente de trabajo. - Siendo que para los ejecutivos estos factores que puedan ser controlados desde los niveles superiores de la dirección, y de este modo logrando corregir algunas veces la disposición de los supervisores que están al mando de las personas que tienen un alto índice de rotación.

La rotación tiene una enorme relación con las condiciones económicas de los empleados que se refiere precisamente al sueldo que gana y otro tipo de prestaciones económicas y por este concepto tenderá a aumentar o a disminuir la rotación.

También hay otra razón por la cual se genera la rotación y ésta es la de los factores demográficos de edad, y esta rotación es más frecuente en los empleados de menor edad o más jóvenes ya que en el momento que los empleados son de mayor edad y que a veces pasan de los 50 años de edad, y podemos recalcar que es más frecuente con los empleados de oficina y profesionales que entre los obreros y personal semitécnico) pero refiriéndose al nivel educacional podemos detectar también esta rotación y va a ser más frecuente con los titulados universitarios que entre los que no terminaron la secundaria.

#### Características de los programas de mejoras.

Algunas empresas que han logrado controlar el

problema del ausentismo y la rotación o que por lo menos han podido dominar en cierto grado ese problema sobre el ausentismo o la rotación y que sobre este aspecto las empresas tienen dos cosas en común:

- 1) En forma regular recopial información, la analizan y se ponen en acción de acuerdo a los datos que pueden recabar sobre la asistencia y la rotación del personal.
- 2) Publican por medio de circulares o avisos - en un pizarrón de avisos la forma y los procedimientos para poder afrontar estos problemas de la rotación y el ausentismo y hacen hincapié en llevar a cabo el cumplimiento de las normas de disciplina.

Hay programas que se llevan a cabo en las empresas y éstas no aparentan ser otra cosa, mas que técnicas manipuladoras que por medio del dinero saben que van a lograr que el personal tenga un mayor grado de asistencia, dándoles una recompensa por su buena asis-

tencia.

En algunas compañías su forma de controlarlo - es teniendo una gerencia muy preocupada y muy involucrada en el problema.

Pero a pesar de las características señaladas anteriormente, algunos programas que dan resultados más efectivos también incluyen lo que mencionaremos a continuación:

- A) El que se tenga un grado muy alto de involucramiento por parte de los empleados y de los supervisores en las juntas y arreglos referentes al ausentismo preferentemente de persona a persona o sea supervisor-empleado.
- B) Poner una mayor atención para mejorar la forma de trabajar realizando técnicas de mayor eficiencia con menor tiempo de trabajo y un trabajo más completo y de este modo diseñando nuevas técnicas de trabajo y haciendo

do participar en forma activa a los empleados que realizan las labores.

C) Realizar programas de entrenamiento para los supervisores que estén destinados a controlar el ausentismo, haciendo destacar las técnicas de comunicación, asesoramiento y disciplina de los empleados.

D) Hacer que los gerentes tengan conocimiento que para tener un control efectivo de las ausencias y de la rotación es necesario identificar y tratar las causas en lugar de los síntomas y también trabajar los problemas en forma individual con cada empleado. Para resolver el problema del ausentismo no es posible corregirlo por medio de resoluciones enfocadas en forma general, a cada caso es necesario ponerle una atención especial en particular.

Para resolver el problema de la rotación generalmente la razón de sus causas son más -

versas y es un poco más difícil de detectar lo que ocasiona la rotación, pero es posible identificar la solución observando las estadísticas debidas a la edad, estudios o preparación, etc.

## C A P I T U L O   I I I

### COMO LOCALIZAR LAS CAUSAS DEL AUSENTISMO Y LA

#### ROTACION

Como hemos tratado anteriormente sólo es posible generalizar acerca del ausentismo hasta cierto grado, pero no para la rotación nos podremos basar en estadísticas generalmente, y en especial cada caso deberá manejarse en forma independiente, ya que podemos identificar que hay varios tipos de empleados que frecuentan el ausentismo.

#### ¿Quién falta al trabajo o llega tarde?

Las personas que faltan a sus labores realmente son pocas, esta gente o no sienten alguna motivación para ir a trabajar ese día o no tienen un incentivo para superar los obstáculos que normalmente se les colocan frente a su camino para llegar a trabajar, o es por



que se sienten cómodos en sus camas para salir de ellas, o se sienten enfermos por haber ido a una borrachera - que tomaron el día anterior o porque se acostaron muy - tarde la noche anterior o perdieron el autobús o no tienen dinero para comprar el boleto. Otra razón porque - tienen que presentarse ante un tribunal o visitar a una tía enferma, o ya sea tentación para detenerse a charlar con los amigos, en fin, existen muchas razones.

Estos son obstáculos para una pequeña porción de un grupo de personas que trabajan para una empresa que son las que faltan al trabajo o llegar tarde. La - mayor parte de los empleados que son cumplidores han lo grado aprender a superar estos obstáculos o hacerlos a un lado dándole mayor importancia a su trabajo.

Podemos clasificar a este tipo de personas que llegan tarde al trabajo o no se presentan a sus labores de la manera siguiente:

1) El ausente crónico: se piensa que el ausente crónico forma gran parte de la lista de ausencias en

la compañía, pero tiene la posibilidad inmediata de corregirse. Esta persona no da muy buenos resultados cuando se le presiona, ya que no le importa mucho sentir presión para hacer su trabajo, y desarrolla el hábito de evadir el trabajo siempre que se requiere hacer un esfuerzo mayor para poder desarrollar un trabajo que es necesario sacarlo a la brevedad posible. Afirmamos que estas personas no las consideramos holgazanas; pero que sólo han formado un hábito que resulta costoso para sí mismos y para su empresa. Es de primordial importancia detectar al ausente crónico y corregir su conducta, porque finalmente pasará a formar parte negativa de las estadísticas del personal con rotación involuntaria.

2) El ausente vacacionista: este tipo de personas trabajan principalmente por dinero, no tiene mucho interés en el trabajo para poder tener estímulos personales, es posible que considere que todos los trabajos son aburridos ya que no encuentra un estímulo personal en que lo pueda satisfacer su trabajo, la única vez que trabaja es cuando necesita dinero, siempre que puede se toma unas vacaciones y por lo general prolonga sus días.

festivos o fines de semana en uno o dos días adicionales. Aunque podemos considerar que es una persona capaz en su puesto, y no siente mucha responsabilidad hacia el mismo. Pensamos que éste es un buen candidato para las estadísticas de rotación voluntaria. Para evitar este tipo de empleados se debería realizar un buen proceso de selección de personal.

3) El ausente sin rumbo: gran parte de la gente que trabaja y que son jóvenes no han encontrado todavía un propósito en el trabajo que tenga algún fin en su futuro y de este modo seguirán el camino que les marquen otras personas mayores más experimentadas. Es frecuente el estar atraídos por el papel que desempeñaba el ausente vacacionista, que al parecer tiene una vida muy excitante. Esto se debe a que no tienen todavía una madurez mental en lo que quieren en la vida y en algunas ocasiones se presenta en obreros de mayor edad, pero en cambio los jóvenes pueden superar este tipo de ausentismo a medida que desarrollan su propio sentido de dirección. Porque la persona sin dirección debería trabajar con empleados más maduros y más responsables -

que él para que se empape de estas aptitudes.

4) El ausente agresivo: este es el tipo de personas caprichosas y acaloradas que faltan al trabajo para provocar a la gerencia y de este modo transformar el programa de trabajo o es para demostrar lo necesario que es él para la compañía. Esta persona es probable que no tenga alguna reacción al momento de darle un consejo o amenazarlo. Concluimos que deberíamos separar a esta persona del equipo de trabajo cuanto antes aún cuando su despido resulte costoso para la compañía.

5) El individuo que tiene dos trabajos: esta gente o se siente muy cansado para ir a trabajar o tiene programas de trabajo muy conflictivos o podría pensar en considerar un puesto menos importante que el otro. Una forma muy fácil y sencilla para hacer que reaccione esta persona es presionarle y elija entre uno de los dos puestos, o para que de a su empresa mayor prioridad.

6) El ausente ocasional: este grupo de personas

tienen la posibilidad de faltar ligeramente al trabajo que la mayor parte de los obreros. Sin embargo, sus ausencias son legítimas, sus enfermedades son reales; sus problemas a menudo no pueden superarse en esos momentos. Estas personas merecen simpatía y comprensión, siempre y cuando las ausencias no pasen a ser crónicas.

#### ¿Por qué faltan al trabajo?

Al momento de clasificar a los ausentes esto nos lleva a identificar las causas de las ausencias, o por lo menos podemos identificar las razones superficiales. Las causas, sean apreciables fácilmente u ocultas y así nos señalan el camino para la acción correctiva. Aquí tenemos una lista de las posibles causas por las que son ocasionadas las faltas:

- . Llegar al trabajo es un problema, real o imaginario.
- . Las presiones fuera del trabajo disminuyen la capacidad del individuo a tener resoluciones en su trabajo.

- . El trabajo no representa un estímulo propio.
- . Las presiones fuera del trabajo ofrecen un -  
incentivo más fuerte que el trabajo.
- . El empleado es un imitador, a quien se le -  
puede convencer fácilmente.
- . El empleado podría faltar al trabajo con regu-  
laridad como si fuera una venganza, con la -  
esperanza de trastornar a la organización.
- . El tener un puesto específico podría ser abu-  
rrido, monótono o poco atractivo.
- . Las relaciones de trabajo podrían parecer, o  
ser realmente, desagradables.
- . Porque el empleado se encuentra, realmente  
enfermo.
- . El empleado debe atender asuntos no relacio-  
nados con el trabajo que para él son realmen-  
te más importantes que el trabajo, aunque -  
sea temporalmente.
- . El ausentismo es un hábito. Cierta evento -  
podría estar o no relacionado con la causa -  
original.
- . La organización tolera el ausentismo. En -

consecuencia, el individuo no percibe la necesidad de sopesar, su ausencia frente a una medida, a excepción de sus problemas, necesidades y placeres personales.

¿Debería tomarse alguna acción fuera del trabajo?

A pesar de todo lo que hemos visto la gerencia debe tomar una decisión acerca de el ausentismo para - aliviar las condiciones fuera del trabajo. Después de haber realizado varias entrevistas con muchas compañías dijeron que ellas le prestarían una gran ayuda al ausente ocasional, pero que no saldrían de la fábrica para - ayudar a todos los otros tipos ausentes. Por lo general los objetivos referentes a las ausencias es el establecer las mejores condiciones empresariales.

El problema de la rotación.

Cuando se presenta la rotación no planeada o - al azar se debe por dos razones fundamentalmente:

- 1) Es porque la persona no se siente contento

con su puesto o con su gerencia.

- 2) Es porque la gerencia no está contenta con el empleado.

Otras causas de la rotación que se encuentran fuera del control del personal son debidas por la preñez casamiento, mudarse de área, traslado a otra fábrica de la misma compañía, jubilación o muerte.

También se nos presenta la rotación cíclica, la cual se refiere a las oscilaciones hacia arriba o hacia abajo en los programas de producción. Este tipo de oscilaciones pueden ser debidas a las condiciones económicas fuera del control de la compañía o de otro modo pueden ser el resultado de una planificación deficiente de la producción mal planeada. Las compañías sensatas hacen una buena planificación de la producción y las ventas, a fin de evitar el saturamiento del trabajo en el área de producción y ventas o al contrario tener escasez de trabajo para poder tener trabajando la mano de obra. La compañía que tiene la costumbre de ofrecer un empleo



inestable tiene la tendencia de adquirir a personas marginadas e inestables, y por lo tanto los empleados responsables se inclinan por buscar empleo en empresas más estables.

El empleado propenso a la rotación.

Según la mayoría de los expertos, la rotación es una reflexión directa de la satisfacción o dicho de otro modo si una persona no está satisfecha con su trabajo o en la compañía para la cual trabaja será una persona muy inquieta que tendrá un alto índice de rotación, y por consecuencia los empleados que dejan su trabajo - voluntaria o involuntariamente son aquellos empleados - insatisfechos por lo cual podemos destacar entre estos obreros varios tipos notables como sigue:

A) Crónicamente insatisfecho: estas personas, - insatisfechas que van de un puesto a otro, o de una empresa a otra, buscando una compenetración con sus labores, es rara la vez que la encuentran como la quieren. De tal suerte que a este tipo de personas debería anu-

lársele en el proceso de la entrevista. Aun que prometa o diga lo que sea, por tener un récord de cambio no es muy recomendable para una persona, por si se emplea a este tipo de personas se lleva un riesgo muy elevado y estará buscando siempre lo mejor.

B) El puesto incompatible: las personas de este caso podrían estar subcalificadas, ya que la empresa podría ser la primera en sentirse insatisfecha, y la empresa debería tener el compromiso de adiestrar al empleado para cubrir los requisitos del puesto, o de otro modo asignarle tareas que vayan de acuerdo con lo que le gusta hacer. El otro caso es el que se considere a una persona supercalificada, y el individuo podría ver el trabajo un poco aburrido, porquejarse acerca de la falta de reto, o considere que su paga es muy poca para la capacidad que tiene o el no tener la oportunidad para superarse o sentirse satisfecho de estar haciendo algo que es beneficioso para su compañía o para su persona misma. Este individuo es peligroso de emplear, a menos que la compañía esté segura de que pronto mejorará

el trabajo que desempeñe y pueda desarrollar nuevas técnicas o métodos de trabajo del puesto que ocupa. Por lo contrario será un esfuerzo inútil y exista algo de inconformidad por parte del empleado y estará tentado a renunciar en la primera oportunidad que tenga presente.

C) La compañía incompatible: este individuo normalmente ocupa con mayor frecuencia los puestos donde sean ocupaciones de tipo profesional, técnica o de ventas donde la forma de ser del individuo no es compatible con el trabajo que desempeña en ese momento con la compañía, y este individuo se va a caracterizar como un tipo agresivo e informal que estará trabajando en una compañía que es conservadora y al existir esta diferencia entre el individuo y la compañía sin duda alguna él se sentirá descontento, si es que no se sienten descontentos antes sus superiores con él primero. Es frecuente que muchos gerentes quieran reclutar o adquirir gente que se les parezca a ellos, por ser individuos con intereses similares a los de la compañía, pero cuando sucede este caso ambos tanto la compañía como el empleado se sentirán confortables. Algunas compañías han

aprendido que el inadaptado social es posible tenga el talento que la compañía necesita y piensa poder ser el adecuado para introducir nuevas tecnologías o para conquistar nuevos mercados. Sin embargo, este tipo de compromisos que adquiere un individuo con la compañía normalmente no duran mucho por tener el individuo o la compañía otra alternativa más apropiada en el momento que la encuentran.

D) Desertores potenciales: en gran parte de algunas organizaciones, existe un conjunto de empleados que parecen contentos, pero que renunciarían a la compañía si se les presentara la primera mejor oportunidad. No aparentan ser personas agresivas, pero son personas no muy difíciles de convencer. Estas gentes son:

- 1) Aquellos profesionales que tienen ofertas y se sienten tentados para mejorar su prestigio, o tienen la oportunidad de conseguir un puesto más elevado con un competidor.
- 2) Son los obreros que se dejan convencer por

otra empresa del área que les ofrece un salario.

- 3) Están los hombres y las mujeres que se sienten satisfechos en sus puestos actuales, pero que se sienten defraudados a medida que aumentan sus expectativas personales y nivel de vida.
- 4) Los individuos que tienen un alto nivel de productividad, pero que se dan cuenta que sus puestos no les ofrecen mejores oportunidades de ascenso o pueden mejorar su satisfacción personal.

Pensamos que los empleados más inestables son los jóvenes de varias edades, por tener poca o ninguna responsabilidad familiar y están menos dispuestos a comprometerse a largo plazo, ya que sus expectativas (por lo normal entre los que tienen una buena educación) son tan altas que constantemente buscan mayores salidas para sus habilidades y ambiciones.

En cambio la gente de mediana edad en particular el personal que ocupa puestos directivos y oscilan entre una edad de los 30 y 40 años, y están propensos - también a la rotación, pensando que va a ser su último paso antes de orientarse a la jubilación.

La pregunta desleal.

Varios gerentes mayores piensan que los empleados valiosos, que han tenido bastante tiempo trabajando para la compañía y presentan su renuncia, se les califican como personas desleales a la compañía.

Podemos considerar que en la mayor parte del mundo, las personas tienen la tendencia a que trabajen en un puesto como un compromiso a corto plazo. Por lo tanto es necesario instalar al personal en forma constante en puestos que les satisfaga y que las condiciones de trabajo sean agradables, ya que no tienen un profundo aprecio al paternalismo, y sólo haciendo estos cambios podrán permanecer leales.

No es muy positivo el que los empleados y gerentes se quejen sobre la falta de lealtad que hay por parte del empleado hacia la empresa, pero se considera como cualidad del empleado el quejarse por la falta de lealtad, ya que no resulta muy benéfico el tener un alto grado de rotación, es más práctico que la gerencia contemple las relaciones en el trabajo; algunos gerentes han considerado que no es recomendable el reclamar la lealtad que se tiene hacia una compañía, ellos apoyan que es mejor no ser leales cuando las condiciones del trabajo son poco atractivas.

## C A P I T U L O   I V

### COMO DESARROLLAR UNA ESTRUCTURA POLITICA

#### EFFECTIVA

Ha habido compañías que han logrado minimizar el ausentismo y la rotación fijando sus políticas claras y firmes. Han podido comunicar a su gente sus políticas en una forma precisa adiestrando a los supervisores que se encuentran en la primera línea para que sean quienes hagan efectivas esas políticas.

Siempre debe decidir por anticipado una empresa sobre qué tipo de conducta se le va a exigir a sus empleados en el número de ausencias permitidas y el sueldo por las horas no trabajadas. También debe tomar la decisión hasta qué grado va a ser motivadora la política o al contrario punitiva.



Refiriéndonos a la rotación, las políticas que se den a conocer deberán relacionarse con el grado de rotación no planeado que la empresa puede permitir; y el grado hasta el cual podrá influir la empresa sobre las condiciones de trabajo (salarios, beneficios, diseño del puesto y el medio ambiente físico), con el fin de reducir las insatisfacciones del personal.

Para decidir las políticas de la empresa es de vital importancia establecer las metas para que tengan una relación entre sí. Estos objetivos pueden fijarse suméricamente en el formato de porcentajes, metas de ausentismo y rotación. Se pueden modificar para concentrarse en áreas ocupacionales críticas, o en departamentos centrales. Entre las compañías que entrevistamos destacó la rotación en su departamento de delineación; otra, en el departamento de personal de ventas; en lo que en la tercera empresa fue en un nivel inferior de trabajo donde más se precisaba hacer reformas.

### Selección de Objetivos.

Para fijar un punto de partida para establecer las metas, es normalmente, usar los últimos niveles de rendimiento más actualizados siguiendo la forma como muestra el análisis que registra la compañía. Esta es la razón por la cual las cifras típicas (\*) de otras compañías, de la misma industria, o del gobierno -son -tan importantes. Un punto de precaución: al efectuar -comparaciones con otras compañías es necesario tener en cuenta ciertos factores. Entre estos factores podemos citar:

- . La fase de crecimiento de la empresa (por lo general las compañías más jóvenes tienen una tasa más elevada de rotación).
- . Tasas de salario.
- . Proporción de los puestos administrativos a los manuales.
- . Ciudad o área rural (a menudo, el ausentismo es mayor en las ciudades, pero la rotación -es menor en las áreas rurales).

. Si la información incluida en las cifras de ausentismo y separación son compatibles.

\*Habiendo revisado las cifras típicas, muchas empresas encuentran valioso fijar metas en fases. Por ejemplo:

Nivel actual:

Ausentismo	1.6 días al mes por empleado
Rotación	8.1 por ciento mensual.

Meta para el final del próximo trimestre:

Ausentismo	1.2 días al mes por empleado
Rotación	5.0 por ciento mensual

Meta para el final del periodo de seis meses:

Ausentismo	1.0 días al mes por empleado
Rotación	4.0 por ciento mensual

Meta para el final del año:

Ausentismo	0.8 días mensuales por empleado
Rotación	3.5 por ciento mensual

Las metas deberán ser retadoras, así como razonables y alcanzables.

### Declaraciones de política.

Las declaraciones de política es importante formularlas a fin de que señalen el camino hacia el desarrollo de procedimientos administrativos detallados con todo cuidado. En la mayor parte de las empresas, las declaraciones más generales de política se publican en manuales junto con los detalles de procedimientos. Las regulaciones adicionales se muestran en los tablores de noticias y los supervisores se las comentan con detalle a los empleados. (Declaración de la política sobre ausencias).

Una empresa da a conocer su política de asistencia al trabajo en términos estrictos, pero explícitos. Como expøndremos más adelante.

La política de ausencia trata todas las categorías, pero está más dirigida a las ausencias de "día a

día", en lugar de las enfermedades prolongadas. Las ausencias mencionadas en la sección de procedimiento correctivo no están incluyendo enfermedades prolongadas, hospitalización, accidentes relacionados con el trabajo permisos para asistir a funerales, o tiempo libre concedido por la gerencia.

Otra compañía expone detalladamente su definición y tratamiento de la impuntualidad al trabajo como mostraremos en seguida. (Declaración de política sobre la falta de cumplimiento del horario de trabajo).

1) Declaración de la política sobre ausencias.

"El ausentismo es un problema muy costoso. Es importante que a las primeras señales de un ausentismo excesivo, se confronte y corrija el problema. Aunque - las ausencias hayan sido excusadas y el empleado disponga de días libres que puede tomar, todas las ausencias se cuentan en el registro de ausencia total del empleado.

Esta guía establece seis días en un período de doce meses como un ausentismo promedio. Doce días de ausencias en un período de doce meses es excesivo. Es necesario hacer ciertas excepciones, tales como una enfermedad por un período de tiempo prolongado de una semana o más (pulmonía, hospitalización, accidente, etc.) Cualquier número superior al promedio se le considerará inaceptable, por lo que deberá aconsejarse al empleado, o tomar las acciones disciplinarias necesarias para corregir el problema.

Para propósitos de esta política, es preciso identificar ciertos términos.

Ausencia excusada - con paga: Ausencia debido a enfermedad, cuando aún le quedan días disponibles de enfermedad.

Ausencia excusada - sin paga: La ausencia ocurre bajo las siguientes condiciones:

- 1) Enfermedad personal y los días de enferme-

dad disponibles ya han sido agotados.

- 2) Asuntos personales o problemas que aprobó el gerente.
- 3) Enfermedad en la familia.
- 4) Podrían presentarse otros ejemplos similares. Los que hemos mencionado en los números anteriores son los más frecuentes.

Ausencia inexcusada - sin paga: Cuando no se ha explicado la ausencia, no se envía el aviso oportuno, o cualquier ausencia que la gerencia estime que no es legítima. Ejemplos de ausencia inexcusadas: no hay medio de transportación, quedarse dormido, encontrarse fuera de la ciudad".

2) Declaración de política sobre la falta de cumplimiento del horario de trabajo.

"La falta de puntualidad equivale al tiempo perdido al comenzar el turno de trabajo o después de un período de descanso hasta dos horas.

Se concederá un "período de gracia" de cinco minutos con la aprobación del supervisor o jefe del departamento. El empleado que llega tarde registrará su hora de llegada e inmediatamente se presentará ante su supervisor debe señalar en la tarjeta de horario si el "período de gracia" de cinco minutos tiene o no excusa válida, así como si le ha de pagar o no por el tiempo perdido.

En caso de llegar al trabajo más tarde de los cinco minutos después del "período de gracia", se le podrá reducir de su tiempo personal con la aprobación del supervisor. Únicamente las demoras que pasen del "período de gracia" de cinco minutos se registrarán en los expedientes de personal.

El tiempo trabajado siguiente a una demora no pagada, se pagará comenzando con la próxima décima parte de una hora después de presentarse al trabajo.

Las demoras de más, del "período de gracia" de



cinco minutos no podrán recuperarse a menos que el supervisor lo aprueba. Si lo aprueba, deberá recuperarlo el mismo día que llegó tarde al trabajo.

Aunque recupere el tiempo, la demora quedará registrada en el expediente de personal.

El vigilante o portero de la fábrica puede detener a un empleado que llegue tarde y solicitar su identificación".

Las ausencias sin autorización, durante las horas de trabajo, se considerarán como infracciones a los reglamentos de trabajo".(2)

---

(2) Modern Business Reports. Cómo reducir el ausentismo y la rotación. Editorial Alexander Hamilton Institute, Inc. Impreso en U.S.A. Copyright (c) 1978. p.c. 31 y 32.

### Difusión de la Política.

La eficiencia de la política puede resultar bien si se transmite a los gerentes, supervisores y empleados que deben acatarla en forma clara, repetitiva y amplia. La mayor parte de las personas que son entrevistadas toman la precaución de que la política ha sido comprendida, mediante el empleo de las siguientes técnicas:

- 1) Manuales de políticas empresariales para la gerencia.

En estos manuales por lo normal contienen una carpeta de hojas sueltas y de este modo se informa a todos los gerentes y supervisores sobre el contenido exacto de las políticas. También pueden ofrecer declaraciones aclaratorias con ejemplos para su interpretación. Casi todos los manuales que hemos revisado destacan el papel del supervisor de primera línea.

A continuación podemos destacar una declaración del manual:

A) Excesivo ausentismo y falta de puntualidad.

No es posible tolerar las ausencias o falta de puntualidad inexcusadas o habituales. Los supervisores y jefes departamentales deben adherirse a la política de la empresa, a fin de asegurar el mismo trato para todos los empleados. Las ausencias que estén excusadas o las no excusadas las determinará el supervisor que se encuentre inmediatamente. Por ejemplo, una ausencia excusada sería una ausencia ocasional por motivos de enfermedad u otras razones, o llegar tarde, o irse temprano, debido a asuntos personales, que han sido tratados con anterioridad con su propio supervisor. Las ausencias inexcusadas serán: dejar el trabajo más temprano o ausentarse o llegar tarde sin previa autorización.

Los supervisores deben considerar la frecuencia, los intervalos de tiempo que están involucrados, - las tendencias (lunes, viernes, días de pago, etc.) o -

una combinación de estos factores, el determinar si la ausencia deberá o no excusarse.

Las siguientes razones para las ausencias están sujetas a revisión y pueden o no excusarse:

- 1) Enfermedad (que no se ha verificado)
- 2) Personal
- 3) Llegar tarde
- 4) Sin notificación.

Guías: a continuación señalamos el número de ausencias y falta de cumplimiento que se considera tolerable y se permite durante un año. Si hay algún tiempo perdido que exceda estas guías se considerará no tolerable y deberá someterse a las acciones de disciplina.

a) Excusado:

8 ausencias excusadas por año (incluyendo 5 días pagados)

12 demoras excusadas por año.

tificarlo lo antes posible a su jefe inmediato de tal manera que haya todavía la posibilidad de reprogramar el trabajo.

Pero si al momento de empezar a trabajar, si una persona llega retrasada al trabajo o se ausenta en gran magnitud, será necesario tomar acciones disciplinarias.

Es recomendable recordar que al considerar los aumentos de salario o promociones, su asistencia y puntualidad al trabajo son factores que recibirán una consideración favorable. Su expediente de asistencia puede ayudarle o perjudicarlo que va de acuerdo con la frecuencia que haya asistido usted al trabajo.

Algunas veces trabajamos en un puesto que nos parece el más adecuado para nosotros, pero creemos que seríamos más felices y eficientes si nos colocaran en otro puesto, o posiblemente a otro tipo de trabajo. Si usted se siente de esa manera, después de haber trabajado

b) Inexcusadas:

2 ausencias inexcusadas por año.

4 tardanzas inexcusadas por año.

2) Manuales de empleados u hojas de orientación.

Gran parte de este tipo de manuales que se distribuyen entre los empleados nuevos y nuevo ingreso, se hacen notar las políticas en una forma simple. Pero en otros manuales describe la política en una forma persuasiva y constructiva, para que no parezca arbitraria y abusiva.

Aquí tenemos un ejemplo:

A) Asistencia y puntualidad.

La asistencia y puntualidad al trabajo puede ser un problema muy serio. Ya que puede trastornar el programa de producción, así como también puede afectar el trabajo de muchos otros empleados. Su asistencia en forma regular es importante y necesaria. Si una persona no puede presentarse a trabajar, es preciso no-

do en su puesto por un período de tiempo razonable, -  
plántesele a su supervisor, y de este modo es posible  
que su supervisor pueda sugerirle algunos cambios que  
harán que su puesto actual sea más satisfactorio. Si  
después de este cambio cree todavía que le gustaría ser  
transferido a otro puesto, solicite autorización para -  
tratar el asunto con el departamento de personal. Este  
departamento hará todos los esfuerzos posibles para bus  
carle un puesto que sea más aceptable para usted.

3) Colocación de avisos en el tablón.

Gran parte de las compañías consideran que las  
políticas de ausencia y falta de cumplimiento  
del horario de trabajo son tan importante que  
deben exhibirse permanentemente en los tablo  
nes de avisos, a fin de que ningún empleado --  
pueda disfrutarla.

4) Contactos con los supervisores.

En muchas compañías con programas efectivos,

a los supervisores se les señaló y enseñó a difundir las políticas de un modo informal entre sus empleados, con gran frecuencia, y en lo - que más se insistía era en que el asistir al - trabajo es muy importante para todos y se espera que todos se presenten al trabajo todos los días y lo hagan a tiempo. Es necesario mantener los registros sobre asistencia y con esto será un elemento para poder tomar la decisión de ascender o no a un empleado.

#### Métodos Disciplinarios.

Es difícil redactar el tema sobre la disciplina en un informe que debe de distribuirse, porque hay - que tomar en cuenta las diferencias culturales y legales podrían interferir con las acciones sugeridas. Por lo que se puede considerar una buena medida disciplinaria en un país podría ser ilegal en otro.

Uno de los mayores problemas que se ha detectado en las entrevistas es acerca de la disciplina porque



se plantea siempre la última alternativa que es el despido como última solución.

Al amenazar a una persona de despido como un método disciplinario frecuentemente presenta limitaciones legales. Incluso en esos países donde las limitaciones son menos estrictas, por ejemplo, en ciertos países europeos, donde la democracia industrial está más arraigada, los convenios laborales, restringen más frecuentemente el uso del despido como un arma para castigar al trabajador o empleado.

A continuación presentamos un informe acerca de los problemas que podrían confrontarse al sugerir como una acción disciplinaria final de despedir a un empleado.

El problema de la disciplina de empleados particularmente en relación con las ausencias y falta de cumplimiento inexcusadas, es común, presentando este problema en un país como México.

En primer lugar, la Ley Federal del Trabajo en México a menudo hacen despedir a un empleado sea una proposición costosa y lenta, aun cuando se puede fácilmente demostrar las causas, como en el caso de las ausencias inexcusadas. El ausentismo es algo común en México.

El ausentismo del lunes, (conocido como el san lunes) es tradicionalmente alto, abarcando a más de un 20% de la fuerza obrera y existe el problema de las frecuentes ausencias inexcusadas por razón de cumpleaños, días de santos, bautizos, bodas, etc. Estos son siempre eventos importantes familiares en México, cualquiera que sea el día de la semana en que ocurran.

También hace que sea casi imposible despedir a un empleado debido a los problemas del ciclo de producción, o suspender durante varios días sin pago como una acción disciplinaria.

Sin embargo, a un empleado puede disciplinarse le por ausencias inexcusadas, reduciendo su pago duran-

te el tiempo que estuvo ausente, u ofreciéndole la opción de reducir el número de días de vacaciones.

La mayor parte de esta ley tiene algunas cláusulas que le permiten al patrón despedir a un empleado que ha faltado al trabajo con demasiada frecuencia, sin ninguna compensación.

Esta Ley Federal del Trabajo de México señala que se puede despedir a un empleado sin compensación - (aunque una compensación basada en la antigüedad podría ser obligatoria si el obrero trabajará para la empresa por un período de 10 años o más), si el empleado tiene más de 3 ausencias sin excusar durante el transcurso de un mes. Una ausencia inexcusada significa que el empleado no ha obtenido previa autorización de la compañía para ausentarse, o no puede presentar ningún tipo de excusa por escrito (tal como un certificado médico, un certificado de defunción de un familiar inmediato, etc.), a fin de justificar su ausencia.

Por tanto, estando despedido el empleado aún -

puede apelar esta decisión a las autoridades laborales. La petición de un empleado de reparación en un juzgado de México, exista o no una justificación válida, normalmente resulta en juicios prolongados. Las autoridades laborales a menudo dictaminan a favor del empleado, cuando el caso llega a la fase de una decisión.

Si el juzgado dictamina a favor del empleado - despedido (en este caso despedido debido a un número excesivo de ausencias inexcusadas), podría ordenar a la - compañía que lo despidan dándole total compensación - (que quiere decir un mínimo de tres meses de salario - más veinte días de salario por cada año trabajado), o - puede ordenar que la empresa lo vuelva a emplear con toda o parte de la paga atrasada.

Frecuentemente en México, debido a los dictámenes que dan los tribunales de trabajo, las compañías - tratan de llegar a un acuerdo sin ir a juicio (a través del abogado del empleado que se desea despedir), antes de que el caso llegue al nivel de toma de decisión. Es

te podría ser también un proceso lento y costoso, aunque la empresa estuviera el 100% en lo correcto al ordenar el despido del empleado debido a que ha faltado al trabajo un excesivo número de veces sin ninguna excusa, en un mes en particular.

En la mayoría de las compañías mexicanas, los departamentos de personal mantienen registros diarios del ausentismo y falta de puntualidad de los empleados y de los departamentos. Cuando el ausentismo por parte de un individuo o grupo de personas en un departamento dado es relativamente frecuente, los directores de personal se reúnen directamente con los individuos involucrados. Quieren cerciorarse de las razones de las ausencias, en un esfuerzo por corregir la situación antes de tomar medidas disciplinarias, además de deducir la paga de un día en el caso de ausencias inexcusadas.

Por lo menos una importante compañía en México, la cadena de supermercados Aurrerá, cuenta con un equipo especializado de trabajadores sociales a tiempo completo que son responsables de investigar las ausencias frecuen

tes y falta de cumplimiento de los empleados.

Intentan averiguar si los problemas específicos familiares o de transporte u otras razones son las causas de los problemas.

Pocas compañías en México han establecido un procedimiento para entrevistar al personal que se va. - Cuando se hace esto, es principalmente entre las compañías extranjeras (Du Pont, Anderson Clayton, Chrysler, etc.).

En la mayoría de los casos, sin embargo, los procedimientos de entrevistar a los empleados que se -- van están más orientados hacia los gerentes y el personal técnico y administrativo. No se utilizan en el ni vel de los obreros.

En la mayor parte de México las leyes laborales tienden a favorecer grandemente a los empleados. - Consecuentemente, es difícil, y a veces totalmente ilegal, emplear ciertos procedimientos disciplinarios tales

como suspensión sin salario, demorar los aumentos de salarios o los ascensos, etc., particularmente cuando el empleado pertenece a un sindicato.

En el caso de un número de compañías, cualquier acción de disciplinaria en contra de un obrero, debido a ausencias o falta de cumplimiento inexcusado, debe tomarse directamente a través del sindicato. No puede hacerse únicamente entre la gerencia y el empleado.

## C A P I T U L O V

### MOTIVACION Y MODIFICACION DE LA CONDUCTA

Todas las compañías que han sido encuestadas - por nosotros recomiendan, decididamente, un enfoque - equilibrado para el ausentismo. Este puede detallarse como una motivación positiva o negativa.

La motivación positiva contiene incentivos y - recompensas, mientras la motivación negativa implica - disciplina en la forma de castigos o retiro de recompensas. Debido a su creciente potencial para lograr resultados positivos, el concepto de la motivación positiva merece atención.

#### Motivación Positiva.

Según los resultados de una encuesta, el 40% - de las compañías más importantes de México ofrecen a -



sus empleados algunas recompensas monetarias por la buena asistencia. Piensan que los empleados que asisten al trabajo normalmente deberían recibir alguna compensación extraordinaria.

Por consiguiente, no existe ninguna evidencia real que apoye el punto de vista en el sentido de que los sistemas de incentivos monetarios motivan realmente a los principales ofensores de los reglamentos sobre ausentismo y falta de puntualidad al trabajo. Los incentivos, por lo tanto, si mejoran el rendimiento de ciertos obreros, quienes, en caso de que no existiera dicho incentivo, caerían en el grupo de los principales ofensores.

El modo en que las recompensas monetarias pueden malograrse lo ilustra el caso de una compañía minera. Esta pequeña empresa, que tiene como empleados unos 50 mineros, enfrenta el grave problema del ausentismo, por lo general los viernes.

La compañía le ofrece a los mineros que traba-

jan los cinco días hábiles de la semana una bonificación de \$300 pesos semanales, lo cual representa el 25% de la paga de un día.

Y si el minero logró su cuota de producción correspondiente a la semana, puede dejar el trabajo el viernes al medio día, recibiendo la paga de todo el día. La gerencia de la empresa, retrospectivamente, sabe que ha creado un sistema de incentivos que no trata los síntomas básicos. Pero reconoce que será difícil eliminarlo.

Muchas empresas creen firmemente que algún tipo de reconocimiento no monetario es valioso para el empleado. Algunas compañías organizan convivencias y reuniones informales entre sus departamentos, a fin de intensificar la presión de los compañeros, lo cual ha demostrado ser efectivo con grupos pequeños y de tamaño moderado.

Otras empresas publican listas de los departa-

tamentos que sobresalen, otras otorgan ocasionalmente, un reconocimiento especial por una asistencia superior, tal como una visita del presidente, un pastel para el departamento con los mejores antecedentes, o una rifa para la lotería, quiniela u otro premio relativamente barato.

Algunas compañías, a pesar de todo, se oponen a la idea de recompensar la buena asistencia. Comentan que sólo añade costos extraordinarios por lo que al empleado se le paga por sus obligaciones.

No pagarle a los empleados por los días que faltan al trabajo, señalan estas compañías, es ya un incentivo suficiente. Este argumento ignora el hecho de que muchos empleados honestos y trabajadores que se esfuerzan por ir a trabajar aún cuando podrían quedarse en casa y recibir los beneficios de paga por enfermedad.

El abuso de los días de enfermedad es una batalla permanente que enfrentan muchas empresas, en particular las dependencias de gobierno.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### Modificación de la conducta.

Teniendo un nuevo enfoque acerca del ausentismo y los retrasos de llegar tarde al trabajo son malos hábitos. Pero los hábitos pueden cambiarse, afirman los expertos de la conducta. El Dr. B. F. Skinner de la Universidad de Harvard enseñó a unas palomas a jugar ping pong, señalan, y a los empleados puede enseñárseles a llegar al trabajo regularmente a tiempo. Tres conocidos experimentos parecen apoyar esta tesis.

#### 1) Juego de naipes participativo.

En 1973, dos investigadores llevaron a cabo un experimento de 16 semanas con obreros de un importante centro de distribución y empacamiento de carnes, que pertenecían a un sindicato. Aunque la cantidad de empleados era muy considerable y superaba a las 600 personas, los grupos estudiados oscilaban entre los 14 a 16 empleados.

La política de ausencias de la compañía sólo permitía 6 días de enfermedad pagados al año.

De las diversas plantas de la compañía, ésta - en particular tenía una tasa de ausencia relativamente baja, el 3.01%. Si todos los empleados hicieran uso de sus 6 días permitidos, la tasa sería del 2.31%.

He aquí lo que hicieron los investigadores:

Cada día que una persona llegaba al trabajo a tiempo, se le pedía que elija una carta de una baraja. Al final de la semana de cinco días, tendría cinco cartas, una buena mano de pókar. La mano más alta de cada uno de los grupos participantes ganaría \$1,000 pesos a la semana.

Los supervisores de los departamentos registraban las manos de la baraja, apuntándolas en una hoja de calificación en el tablón de noticias.

El juego de pókar se jugó durante seis semanas consecutivas. El ausentismo bajó en los departamentos que participaron a un 2.46% o sea descendió de 3.01% a 2.46/ por lo que hubo una reducción relativa del 18%.

Después de seis semanas, se jugó al pókar sólo cada dos semanas. Pero la tasa de ausentismo continuó al mismo nivel bajo. Durante el mismo período de tiempo, varios grupos comparables de la misma fábrica no participaron en los juegos de pókar. Su tasa de ausentismo aumentó en un promedio del 15 1/2% sobre la tasa de 3.01% de la fábrica en forma global. Después de continuar todos los juegos de pókar, el ausentismo pasó a ser, lo que había sido antes de emprender el experimento o sea de 3.01%, finalmente en lugar de haber tenido un aumento del 15.5% como los demás departamentos que no participaron.

Sobre este estudio, los ejecutivos podrían llegar a las conclusiones siguientes:

- A) Un sistema de incentivos monetarios ayudará a reducir el ausentismo y la falta de cumplimiento del horario de trabajo o llegar retrasado, siempre que los empleados participen en el desarrollo de la determinación del incentivo. Básicamente, los empleados

se involucran a medida que participan en el juego día tras día.

B) Hay una recompensa diaria y semanal, para reforzar la buena conducta, la cual, en este caso, es una asistencia buena y puntual. Además, una vez aprendido el hábito, se puede prolongar el refuerzo. Por tanto, la eliminación completa del incentivo tuvo un efecto negativo sobre el grupo de trabajo.

2) La lotería para el refuerzo positivo.

Este tipo de experimento se efectuó durante un periodo de 11 meses entre 80 empleados de oficina y taller de una fábrica de productos electrónicos. Su premio por una asistencia perfecta -ninguna ausencia por la razón que fuera, excusada o sin excusar, y nunca llegar tarde al trabajo por más de un minuto- era la oportunidad de ganarse un premio de \$500 pesos al final del mes.

El método empleado para evaluar la efectividad

de esta técnica consistía en comparar los gastos de la compañía correspondientes a los beneficios por enfermedad durante los 11 meses antes del experimento con los incurridos durante el experimento. Los costos por los beneficios de enfermedad bajaron de \$500,000 pesos a \$350,000 pesos, o sea una economía de un 30%. Los costos monetarios de la lotería eran de \$5,500 pesos. Desafortunadamente no se compilaron datos posteriores al experimento.

Los investigadores afirman: que los empleados que faltan al trabajo obtienen dos tipos de recompensas:

- A) Las que se refieren con el no trabajar, tales como estar con la familia, ir de día de campo o vacacionar.
- B) Los que se refieren y se originan de la compañía en forma de paga por enfermedad.

Finalmente, afirman los investigadores, que los empleados que comparan los beneficios de lo que obtienen



asistiendo al trabajo con los que obtienen faltando al trabajo. Agregando, estos investigadores creen, junto a muchos otros expertos en conducta organizacional, que la gente está más propensa a repetir la conducta que va seguida de la recompensa como refuerzo.

Por consiguiente, si la gerencia propiciara la recompensa adecuada a cambio de la conducta que desea, puede influir positivamente la conducta de sus empleados para mejorarla. Visto de otra forma, las recompensas por faltar al trabajo son inmediatas y a menudo - substanciales, desde un punto de vista monetario.

Las recompensas por asistir al trabajo regular mente y a tiempo, o bien se dan por supuestas (como en el caso de la paga semanal) o sólo se repiten en una fe cha posterior, como en el caso de una promoción, aumento de salario o seguridad de empleo.

- 3) Salario para la mano de obra que trabaja por hora.

Habiendo un pequeño movimiento (no en tenden-

cia) en México para pagar un sueldo semanal a los obreros que trabajan por hora, en lugar de pagar un salario por hora. A consecuencia de eso, al obrero se le trata como a un obrero asalariado, quien recibe su paga completa a pesar de faltar al trabajo una que otra vez. En tre las compañías que han adoptado esta práctica se encuentran la Gillette Safety Razor Division, La Polaroid Corporation en Cambridge, Massachusetts, La Kinetic Dispersion Corp. (Fabricantes de equipos de rociadores de pintura) en Búfalo, Nueva York, y la Black and Decker en su fábrica de herramientas de Towson, Maryland.

En las cuatro compañías, el ausentismo experimentó un aumento al principio, pero luego cayó al mismo nivel anterior. El costo del ausentismo era mayor para estas compañías, puesto que los empleados ahora recibían la paga por las horas no trabajadas.

Las tres compañías admiten que es preciso contar con algún tipo de control, a fin de evitar que aumente el crecimiento. La presión de los compañeros pa-

ra no faltar al trabajo es mínima, pero los supervisores deben emitir mayores juicios sobre lo que determina un excsivo ausentismo. Los supervisores deben dar también los pasos necesarios para controlarlo.

El verdadero valor de este tipo de programa de salarios parece radicar en una mejora en el rendimiento global y toma de decisiones por parte de los supervisores.

Las tres compañías afirman, que existe una "conducta más madura", "actitudes de trabajo favorables" y .mejoras en la productividad".

De este estudio que se efectuó, los ejecutivos deberían concluir lo siguiente:

- A) Los empleados que se ausentan al trabajo no están tomando ventaja, de un sistema que - permite la tolerancia.
- B) Los trabajadores no abusarán, de un sistema

menos usado por medio de castigos.

Los dos primeros casos (el juego de póker participativo y la lotería de refuerzo positivo) muestran que la gerencia puede influir sobre los empleados para modificar favorablemente sus hábitos de asistencia al trabajo. El tercer caso menciona el hecho de que los empleados pueden tomar por supuesto los beneficios adicionales, pero no abusar de ellos. Pero solo si la recompensa extraordinaria está ligada en sus mentes a una conducta deseable, no aportarán nada extraordinario a cambio de ello.

#### Disciplina positiva.

Teniendo un cuarto estudio y muerte que la gerencia puede proveer un sistema efectivo en el cual los empleados pueden ejercer su propia disciplina y reducir la rotación. Este cambio enfocado a la gerencia tuvo lugar con un fabricante de comidas ligeras.

La fábrica, en un año, sufría de excesivo au-

sentismo. La gerencia venía siguiendo un sistema de disciplina progresiva. Según el director de Relaciones Humanas de esa compañía, el sistema no funcionó. Por tanto, ideó un sistema de disciplina positiva. Sus principales características son:

1) A los empleados cuyas acciones ameritaban, en el pasado, su suspensión por un plazo de 3 a 5 días sin paga, ahora se les pide que no vengan a trabajar por un día, con paga.

2) Cuando el empleado regresa al trabajo después de su día libre, se le pide que tome la decisión de si quiere seguir en la compañía y hacer una buena labor o quiere renunciar a su puesto.

A ese día libre la compañía le llama un día de decisión. Los resultados:

A) Durante los primeros nueve meses desde la iniciación del programa, los despidos disciplinarios se redujeron substancialmente.

Más tarde se extendió el programa a otras fábricas de la compañía, incluyendo una fábrica con sindicato, con resultados similares.

El director de Relaciones Humanas subrayó que la introducción del nuevo sistema precisó un día de adiestramiento para los supervisores involucrados. En un principio, estaban escépticos y se oponían a la idea de pagarle a un empleado problemático para que se quedara en casa y "lo pensara".

Después de años de venir aplicando un sistema por medio de castigos, los supervisores necesitaban tiempo para ajustarse a la idea de abordar a los empleados en una forma de apoyo y de resolución de problemas.

El director accede que los supervisores necesitan mucho adiestramiento y práctica antes de que puedan abandonar, con éxito, los métodos antiguos.

Los beneficios de un enfoque de apoyo en rela-

ción con los problemas de rendimiento de los empleados, ya se relacionen con la asistencia al trabajo o con una conducta indeseable, son estos: una pronta y rápida confrontación del problema; menos trastornos en la producción; consistencia en la administración de las políticas; menos necesidad de intervención del sindicato; un aumento en los contactos entre los supervisores y los empleados; y un cambio significativo en la conducta de los empleados.

#### Ejemplo práctico

Vamos a analizar el caso de una empresa manufacturera en el área metal-mecánica, donde la gran parte de su producción la dedica a fabricar exhibidores para empresas, que quieren incrementar sus ventas al público por medio del uso de exhibidores que son colocados en tiendas comerciales muy concurridas hasta tener la posibilidad de usar estos exhibidores en tiendas de menor tamaño.

Como ejemplo vamos a analizar un exhibidor que

será para colocar bolsas de botanas de tamaño mediano - el cual podrá ser colgado o fijado a la pared por medio de tornillos, una vez teniendo instalado el exhibidor - puede ser cargado fácilmente por el repartidor del producto haciendo la única maniobra de presionar una pinza para poder introducir la bolsa en el lugar deseado, donde la cantidad de bolsas que pueda cargar el exhibidor dependerá del número de pinzas que tenga el exhibidor. De este modo el exhibidor quedará expuesto al público - estando en una forma panorámica y a la vista del comprador, donde podrá extraer el comprador este producto únicamente jalando la bolsa hacia abajo sin la necesidad - de abrir la pinza para desprender el producto del exhibidor que va a estar colgado o fijado a la pared.

La descripción física del exhibidor es la siguiente: exhibidor con un proceso de manufactura metal-mecánica de 13 cm de ancho por 60 cm de altura con 2 hileras de grapas en total conteniendo 11 grapas cada hilera y un gancho en la parte superior del exhibidor para poder ser colgado, es un exhibidor en el que se usa un material de fleje en las grapas que son troqueladas



en una matriz para darle la forma fija a una solera de lámina de acero bajo carbón cerradas por medio de una cerradora automática y siendo el exhibidor endablado por un escantillón y punteado por punteadoras para su unión.

	1) Pzas./exhibidor	2) = 1) x N° de exh. Requerimiento total	3) Tiempo/Pza.	4) Pzas./turno	5) = 2) ÷ 30 días Producción diaria necesaria para 30 días en (No. de Pzas.)	6A) = 5) entre 4) dado en decimal hombres diarios necesarios	6B) = 5) entre 4) dado en entero hombres diarios necesarios	7) Hombres en el 1er. turno	8) Hombres en el 2° turno	9) Hombres en el 3er. turno	10) = 6A) por 30 días. Dado en decimal turnos hombres necesarios en los 30 días.	11) = 6B) por 30 días. Dado en entero turnos hombre necesarios en los 30 días
Inderezar lámina	2	80,000	20 "	1,440	2,666	1.85	2	1	1	-	55.5	60
Troquelar para grapa	22	880,000	2.5"	11,520	29,333	2.5	3	1	1	1	75	90
Perforar lámina	1	40,000	15 "	1,920	1,333	0.69	1	1	-	-	20.7	30
Troquelar 1er.dob.de grapa	22	880,000	2.5"	11,520	29,333	2.5	3	1	1	1	75	90
Cerrar 2o. dob.de grapa	22	880,000	4	7,200	29,333	4.0	4	2	1	-	120	120
Engraprar tiras	2	80,000	80 "	360	2,666	7.4	8	4	4	-	222	240
Doblar gancho	1	40,000	2.5"	11,520	1,333	0.11	-	-	-	-	3.5	-
pegar gancho	1	40,000	10	2,880	1,333	0.46	1	1	-	-	13.8	30
Amar exhibidor	1	40,000	40	720	1,333	1.85	2	2	-	-	55.5	60
<b>TOTALES</b>						21.36	24				40.8	720

CALCULO DEL PROCESO BALANCEADO DE UN EXHIBIDOR CON 2 HILERAS PARA 22 GRAPAS PARA PRODUCIRSE EN 30 DIAS HABILIS LA CANTIDAD DE 40,000 EXHIBIDORES CON 24 EMPLEADOS DISTRIBUIDOS EN 3 TURNOS.

Caso (1) Uso de la remuneración a destajo.

En el departamento de troqueladoras está el personal que va a estar a cargo de troquelar la grapa para el exhibidor y el sujetador de la grapa que éste viene siendo de alambre troquelado en forma de U, estos troqueladores para la grapa y la U van a estar encargados también de checar que el material que vaya saliendo sea de primera calidad sin rebabas o de segunda calidad con rebabas y únicamente a estos troqueladores se les paga a destajo que dependen sus ingresos de la cantidad de piezas troqueladas por hora, a los demás empleados que trabajan en los procesos de ensamble se les paga un salario diario. El tener esta diferencia en la forma de pago uno a destajo y los otros no, va a ocasionar problemas que mencionamos a continuación:

1) El pagar a destajo a los troqueladores los va a alentar a que se concentren sólo en la velocidad y no en inspeccionar el control de calidad de las piezas que están troquelando pero debemos tomar en cuenta que estará una persona después del troquelado que checará el

control de calidad pensando que sale material de segunda calidad pero si se comprueba que parte del material troquelado que está clasificando la persona que está revisando el material después de las troqueladoras, entonces se le reduce el sueldo al clasificador en forma proporcional de la cantidad mal clasificada.

2) En la posición de los ensambladores no podrán tener el incentivo de los troqueladores para poder trabajar rápido, ya que si el troquelador trabaja demasiado rápido se van a producir estrangulamientos que ocasionarán la demora en los envíos. Por lo tanto provocará fricción entre el bobinador y los demás empleados, y lo acusarán de trabajar demasiado rápido, ya que la empresa considera que la velocidad debe ser la de los troqueladores y no la de los ensambladores, y de este modo la empresa pensará que los lentos para trabajar son los ensambladores.

3) Por consiguiente se va a observar que el departamento tiene exceso de personal, y se toma la medida de eliminar al elemento que clasifica el material des

pués de las troqueladoras y se le pide al troquelador - que aumente su habilidad para inspeccionar el control de calidad del material troquelado y por lo tanto los costos de mano de obra van a descender en un 10% aproximadamente.

Caso (2) La base de la tarifa a destajo.

En esta compañía manufacturera del área metal-mecánica tenemos a un Ingeniero Industrial y toma la decisión que al personal que gana \$152 pesos por hora tendrían que producir 90 piezas por hora (720 pzas/turno entre 8 horas = 90 pzas/hora) y por lo tanto el costo unitario será de \$1.46 pesos/pza (\$132 pesos/hora entre 90 pzas/hora = \$1.46 pesos/pza). Pero normalmente la administración estima que los trabajadores que trabajan a destajo produzcan un 30% más que el personal que trabaja con un sueldo de \$132 pesos por hora con su turno normal. Por lo que sacamos la conclusión de que el personal a destajo debería producir 27 piezas por hora más, ya que si la gente que trabaja normalmente hacen 90 piezas por hora por lo tanto el personal a destajo harían 117 pie-

zas por hora en total, pero la persona que note la diferencia entre estas dos cantidades pensarían por lógica que si producen 30% más deberían ganar el 30% más sobre \$132 pesos por hora que nos quedaría un total de \$171.60 pesos por hora ( $\$132 \text{ pesos/hora} + 30\%$  que son  $\$39.60$  serían  $\$132 \text{ pesos/hora} + \$39.60 \text{ pesos} = \$171.60 \text{ pesos/hora}$ ) para el personal a destajo.

Se nos ha hecho saber que el personal que trabaja en producción puede aparentar que trabaja con gran velocidad pero realmente está trabajando por debajo del ritmo normal de trabajo, pero si el personal logra hacer pensar al Ingeniero Industrial que están trabajando a su Máxima capacidad y en lugar de producir 90 piezas/hora que realmente pueden sacar podrán engañarlo aparentando que hacen 70 piezas/hora en su turno en lugar de hacer 90 piezas por hora.

Si tomamos como base el sueldo de \$132 pesos por hora, y si en el párrafo anterior decíamos que el costo unitario resultaba de \$1.46 pesos por pieza en el segundo caso si permitimos que salgan 70 piezas por hora

nuestro costo unitario aumentará de \$1.46 pesos/pza a \$1.88 pesos/pza (\$132 pesos/hora entre 70 pzas/hora = \$1.88 pesos por piezas) y de este modo los empleados podrán ganar más dinero con el menor esfuerzo en el mismo tiempo.

Caso (3) Para lograr no contrarrestar otras recompensas.

Si el total de la tarea para armar exhibidores es de 720 pzas/turno lo mejor de todo sería dar una recompensa a la persona que llegara primero a la tasa de 720 pzas/turno y así todos perseguirán sacar la tasa más alta pero considerando que el primero que llegue a 720 pzas/turno siempre será su recompensa 50% mayor que los trabajadores que lleguen después y si el segundo día, el primero llega a 750 pzas/turno y sus compañeros llegan a 720 pzas/turno el segundo día, las personas que superaron la tarea del día anterior alcanzando un punto máximo ganarán de nuevo ese 50% mayor a sus compañeros sobre la recompensa normal.

Caso (4) La recompra por una sola vez.

En nuestra compañía para armar este exhibidor necesita 24 personas diarias para dejar totalmente terminados 1 440 exhibidores por 2 turnos considerando que el trabajador gana \$1 060. pesos diarios como tarifa normal, pero la compañía les paga un 30% más por lo que su producción también será con el mismo porcentaje como tarea incrementada y resultará con sus respectivos incrementos de 1 872 piezas por día ( $1\ 440 + 432 = 1\ 872$ ) con 30% de incremento y en su sueldo de \$ 1 378 pesos por día ( $\$1\ 060$  pesos diarios +  $\$318 = \$1\ 378$  pesos diarios).

Posteriormente todos los trabajadores usan su ingenio en mayor escala y realizan métodos con mayor rapidez para alcanzar la cantidad de 2 016 piezas por día ( $1\ 440$  piezas por día + 40% es de 576 piezas por día = 2 016 piezas/día en lugar de producir 1 872 piezas por día como se hacía anteriormente por lo que lograron un incremento a 140% en su producción y en la cantidad de dinero que podrán ganar, ya que tenían como tope el 150% en su sueldo, pero al saber ellos que pueden producir -



140% y únicamente ganando el 130%, esto les iba a quitar motivación para producir más o incrementar su producción arriba del tope.

En este caso es posible hacer uso del método de la recompra por una sola vez y procedemos de la siguiente manera, el personal solicitó a la administración que ajuste la norma y piden que suban las tasas de producción tanto la básica o normal que es de 1 440 piezas diarias como la tasa tope máxima con incremento de 30% que son 1 872 piezas diarias, haciendo la aclaración que se quiere subir un 10% la tarea mínima como máxima por lo que el incentivo sube también de 130% a 140%.

Esto nos va a indicar que si esto se efectúa durante un año la producción al final del año subió un 10%, por lo tanto si un trabajador gana \$386,900 pesos al año más un 10% por haber incrementado la producción será también de un 10% y nos da \$425,590 pesos al año ( $\$386,900 \text{ pesos al año} + 10\% = \$425,590 \text{ pesos anuales}$ ) efectuando estos pagos a lo mucho, dos veces al año.

Caso (5) Evaluación de Ausentismo.

Tenemos dos formas para poder calcular la tasa de ausentismo de nuestra compañía manufacturera del área metal-mecánica que cuenta con 24 personas para desarrollar el proceso completo de nuestro exhibidor para botanas.

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

= Número promedio de días ausentes por cada empleado durante un año.

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

= Porcentaje de días programados perdidos por persona durante el periodo.

Después de haber realizado un fatigado e incansable lapso de trabajo por 6 meses donde fue programado el trabajo para 120 días laborales con un equipo de tra-

bajo de 24 personas, se realizó un análisis para detectar el margen de ausentismo en la empresa y lo mencionamos a continuación:

No. de empleados	Días trabajados	Total de días-hombre trabajados
10	120	(10x120 = 1,200)
10	116	(10x116 = 1,160)
5	110	(5x110 = 530)
1	100	(1x100 = <u>100</u> )
		2,790

El total de días-hombre trabajados es de 2,790. Si los 24 empleados hubieran trabajado todos los días durante los 120 días, el total hubiera sido de 2,880 días-hombre. Por lo tanto, se perdieron 90 días-hombre (2,880 - 2,790 = 90).

Empezando las dos formas para evaluar el ausentismo nos quedaría así:

$$A) \quad \frac{90 \text{ días de ausencia}}{24 \text{ empleados}} = 3.7 \text{ días perdidos por empleado en 6 meses.}$$

$$B) \quad \frac{90 \text{ días de ausencia} \times 100}{2,790+90} = \frac{90 \times 100}{2,880} = 3.12\% \text{ de días-hombre perdidos}$$

Caso (6) Evaluación de la Rotación.

La forma más usual para calcular la tasa de rotación en nuestra compañía manufacturera del área metal-mecánica es la siguiente:

$$\% \text{ mensual de rotación} = \frac{\text{No. de empleados eliminados de la nómina} \times 100}{\text{No. promedio de empleados en la nómina durante un mes.}}$$

Teniendo nosotros nuestros 24 empleados necesarios para efectuar los procesos completos para nuestro exhibidor de grapa los podemos aplicar en esta fórmula.

De estos 24 empleados que se encuentran en la nómina se despidieron a 2 por ciertas razones y un emplea

do renunció, que posteriormente fueron reemplazados por otras 3 personas nuevas para poder mantener el promedio de 24 gentes.

(%) Tasa de rotación correspondiente =  $\frac{2+1}{24} = \frac{3}{24} = 12.5\%$   
a ese mes.

## APENDICE A-1

### AUSENCIAS

#### PRIMER PASO

El empleado comienza a faltar al trabajo a un ritmo que, indudablemente pasará de los seis días en seis meses.

Acción - Adevvertencia verbal: Aconsejar al empleado, tratar de comprender las razones, ofrecerle el consejo adecuado y explicarle las acciones que se tomarán en caso de que continúe faltando al trabajo.

#### SEGUNDO PASO

El empleado continúa faltando al trabajo, resultando en más de seis días de ausencia en un periodo de seis meses.

Acción - Estado correctivo por escrito: Se co

loca al empleado en un estado correctivo por un mínimo de sesenta días. (Antes de terminarse el período pueden tomarse acciones adicionales, v.g., estado de prueba).

#### TERCER PASO

El empleado continúa faltando de un modo que resultará en más de doce días de ausencia al año.

Acción - Estado de prueba: Se coloca al empleado en un estado probatorio durante sesenta días. (Pueden tomarse acciones adicionales antes de concluir este período). Se le informa al empleado que el próximo paso será el despido.

#### CUARTO PASO

El empleado continúa faltando de un modo que pasará de los doce días de ausencia en un período de doce meses.

Acción - Despido.

RESUMEN

Procedimiento correctivo:

- 1er. Paso - Advertencia verbal
- 2do. Paso - Estado correctivo
- 3er. Paso - Estado probatorio
- 4to. Paso - Despido.



APENDICE A-2

<u>Ausencias en seis meses</u>	<u>Ausencias en un año</u>	
0	0	Excelente
3	6	Satisfactorio
4-6	7-12	Por debajo del promedio -advertencia verbal
Más de 7	Más de 12	Procedimiento de advertencia verbal y/o por escrito

Es importante corregir los problemas de ausentismo tan pronto como se presenten las primeras señales. Dejar que prosigan causa resentimientos entre los demás empleados y le cuesta dinero a la compañía. Los pasos correctivos deberán seguirse en la secuencia señalada, cualquiera que sea el momento en que se inicie el procedimiento correctivo.

Si usted tuviera alguna pregunta en relación con las normas recomendadas, tenga la bondad de comunicarse con el departamento de personal.

AUSENCIAS

<u>Mes</u>	<u>No. de días</u>	<u>Acción</u>
1º	1	
2º	1	
3º	1	
4º	1	6 días
5º	2	Advertencia verbal
6º	2	
7º	1	
8º	1	10 días
9º	---	Estado correctivo
10º	2	
11º	2	12 días
12º	1	Estado probatorio
13º	1	16 días
14º	2	Despido

## APENDICE A-3

### FALTA DE PUNTUALIDAD

Falta de puntualidad: Cuando un empleado llega al trabajo más de cinco minutos tarde por la mañana, o - regresa tarde a la hora del almuerzo.

A fin de ser consistentes y equitativos a través de todos los departamentos, seguidamente exponemos el procedimiento correctivo para cuando la falta de puntualidad comience a ser un problema.

#### POLITICA GENERAL

Treinta y dos o más casos de falta de cumplimiento durante un período de 12 meses es considerado como excesivo, por lo que debería considerarse la expulsión - del empleado.

#### POLITICA ESPECIFICA

Ocho casos de falta de cumplimiento en cualquier

mes dado debería resultar es el esiguiente procedimien-  
to de advertencia:

- (Enero) - 1er. mes/8 días tarde - advertencia ver  
bal.
- (Marzo) - 2do. mes/8 días tarde - advertencia co-  
rrectiva por es  
crito.
- (Junio) - 3er. mes/8 días tarde - advertencia pro  
batoria por es  
crito.
- (Septiembre) - 4to. mes/8 días tarde - Despido

Debería seguirse el mismo procedimiento cuando  
es evidente que la actual tasa de incumplimiento resul-  
tará en 32 o más casos en un periodo de 12 meses. Este  
procedimiento deberá seguirse aún cuando no se dé un -  
mes con ocho o más casos de incumplimiento del horario  
de trabajo.

EJEMPLO:

<u>Mes</u>	<u>Casos de llegar tarde al trabajo</u>				
Enero	4				
Marzo	3	Advertencia Verbal			
Mayo	6		Estado correctivo por escrito	Estado probatorio por escrito	Despido recomendado
Julio	4				
Agosto	5				
Septiembre	3				
Octubre	7				

Más de 32 días de incumplimiento en un período de 12 meses.

APENDICE B-1

- P. ¿CUALES SON ALGUNAS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO QUE PODRIAN AFECTAR ADVERSAMENTE LA SALUD DE LOS EMPLEADOS?  
 ¿CUALES SON LOS RESULTADOS (EFECTOS) DE ESTAS CONDICIONES?  
 ¿QUE ACCIONES PUEDEN DARSE PARA REMEDIARLOS?

CONDICION	RESULTADO	ACCION DEL SUPERVISOR
Alumbrado deficiente (demasiado o muy poco)	Cansancio de la vista, dolores de cabeza, quejas, errores, peligros renunciados.	Determinar las verdaderas necesidades de alumbrado, más aparatos, bombillas de más alto voltaje, nueva pintura, persianas en las ventanas, biseras.
Demasiado calor o demasiado frío	Baja en la energía, demasiado sudor, temblores, castaño de los dientes, resfriados, frotar las manos.	Instale o ajuste los termostatos, suba o baje la temperatura, insista en que se abriguen, ponga abanicos a su disposición, solicite un aparato de aire acondicionado, recomiende períodos adicionales de descanso, recomiende enviar los empleados a sus casas.
Ventilación deficiente	Malos olores, polvo, la humedad demasiado alta o demasiado baja, afecciones respiratorias producidas por gases nocivos, corrientes, desmayos, alergias, fatigas	Ajuste las ventanas, puertas, abanicos de circulación, solicite la ayuda del ingeniero de puesto u oficial de seguridad.
Posturas de trabajo incorrectas	Esforzarse, dolores de espalda, músculos doloridos, posible daño espinal, llamadas dispensarias, fatigas.	Observe a los empleados en el trabajo, ajuste la altura de los asientos, los niveles de los bancos, escritorios y mesas, mejore las ubicaciones

APENDICE B-2

CONDICION	RESULTADO	ACCION DEL SUPERVISOR
Ruido y confusión	Acumulación de tensión nerviosa, irritabilidad, falta de atención, pérdida del oído, incremento en los riesgos de trabajo.	de los suministros, herramientas o palancas, modifique las operaciones. Solicite materiales a prueba de sonido, apriete las conexiones flojas, engrase el equipo, solicite la cooperación de los empleados, rediseñe el puesto, reduzca los movimientos de los empleados a través del estudio del puesto.
Apresuramiento y presión	Similar a los puntos citados arriba, calidad de trabajo inferior, resentimiento, crisis nerviosa en caso de abusar.	Mejore los métodos de trabajo y la organización, establezca buenos ejemplos, no apure a la gente innecesariamente, exhorte los movimientos de trabajo efectivos; elimine las acciones innecesarias, que consumen tiempo; advierta a los empleados para que no se apuren tanto.
Servicio de comida inadecuado	Desorden estomacal, indigestión, jaquecas, náusea, desmayos, cansancio, envenenamiento de la comida.	Recomiende comidas balanceadas, deses tiempo suficiente para masticar la comida adecuadamente, informe las condiciones insatisfactorias en la cafetería, recomiende no comer demasiado.
Servicios de salud inadecuados	Falta de un dispensario o servicios médicos falta de personal que pueda brindar primeros auxilios, falta de un botiquín, las pequeñas enfermedades pasan a ser importantes.	Advierta a los empleados de la gravedad de autotratarse o depender de curanderos, recomiende los servicios adecuados de salud al oficial adecuado.

APENDICE B-3

P. ¿CUALES SON ALGUNAS DE LAS CONDICIONES EN EL HOGAR QUE AFECTAN A LA SALUD?

¿CUALES SON LOS RESULTADOS? ¿QUE PODEMOS HACER ACERCA DE ELLO?

CONDICION	RESULTADO	ACCION DEL SUPERVISOR
Relaciones familiares desagradables	Irritabilidad debido a disputas en el hogar, falta de moral, falta de atención al trabajo (la mente está en los problemas familiares), - preocupación.	Ejerza juicio y tacto al tratar con este tipo de individuo; si quiere averiguar algo investigue los motivos; ofrézcale o recómiéndele ayuda; sea un verdadero amigo; - deje que el empleado se "desahogue"; mantenga toda la información en estricta confidencia.
Irregularidad en el horario	Insomnio, falta de descanso, agotamiento físico y nervioso, se queda medio dormido en el trabajo, frecuentes ausencias por enfermedad.	Reconozca la condición e identifique la causa relaciónela con el trabajo; advierta; use la disciplina en caso de que sea necesario; recomiende el despido.
Hábitos de comer inapropiados	Desorden estomacal, náuseas, indigestión, falta de alimentación adecuada (débil, desmayos); falta de energía normal, envenenamiento de la comida.	Una situación muy delicada. Indíquele al empleado que visite al médico o la enfermera.
Preocupación por problemas personales o familiares	Agotamiento nervioso y físico, inatención en el puesto de trabajo, accidentes.	Lo mismo que hemos dicho en relación con las "relaciones familiares desagradables".



## CONCLUSIONES

Como podemos apreciar en esta tesis, trata uno de los principales problemas que ha ocasionado grandes trastornos en México y con mayor razón en todo el mundo y se trata de los recursos humanos que es un factor esencial en todas las áreas de una industria y también de producción en una compañía.

Una de las tareas más difíciles para el ser humano es el poder tener siempre buenas relaciones laborales y sociales tanto con, sus compañeros de trabajo por existir una cierta competencia que a la vez es una presión simultánea, sus colaboradores a quienes tiene que dirigir e indicar diferente tipo de decisiones y operaciones inmediatas que deben realizarse en el momento que se necesita y no cuando uno quiere hacer el trabajo lo cual todo este tipo de emergencias en la compañía origina fricciones entre jefes y colaboradores.

Otra razón por la que no se puede lograr la colaboración adecuada por parte del personal que labora en una compañía es por que no existe una motivación -

que los impulse a ser mejores ellos mismos que a la vez al momento de reformar su estado de ánimo esto estimulara a la compañía y suba de nivel teniendo resultados\* más eficientes y aceptables para una empresa con armonía.

En el contenido de esta tesis hemos abarcado temas muy interesantes que podrán ayudarnos a resolver nuestros problemas con los recursos humanos, que a la vez podremos lograr la motivación de nuestros compañeros y colaboradores de trabajo, debiendo darnos cuenta que estamos entrando en una época donde se trata de automatizar la mayor parte de los procesos administrativos y de producción, considerando que el ser humano se le esta tratando como máquina por lo que es muy necesario y de vital importancia hacer la diferencia entre la máquina y el ser humano logrando este objetivo por medio de su propia motivación.

Para terminar podemos considerar el acuerdo de productividad y modernización de la planta productiva que ha realizado el Presidente Carlos Salinas de Gortari, en su administración con los empresarios mexicanos. Este acuerdo consiste en remunerar al personal por productividad y la utilización de equipo y tecnología de punta.

LA HOJA DE CALIFICACION NOS IMPULSA A:

- a) Ser responsables mediante nuestra puntualidad y asistencia diaria.
- b) Superarnos en el desarrollo de nuestras obligaciones, haciendo mejor las cosas en el menor tiempo posible.
- c) Poner cada día mayor empeño e interés para el cumplimiento de nuestras responsabilidades.
- d) Colaborar positivamente con nuestro Jefe Inmediato - ya que parte del éxito de su responsabilidad depende de nuestra labor.
- e) Colaborar con nuestros compañeros de trabajo cuando se nos solicite o bien a iniciativa propia previo acuerdo con el Jefe Inmediato, lo que nos permitirá capacitarnos mejor no sólo en las funciones propias de nuestros puestos, sino en las de otros puestos.
- f) Ser más útiles aplicando buen criterio y teniendo iniciativa, intercambiando ideas y tomando acuerdos con el Jefe Inmediato.
- g) Convivir en armonía y con disciplina con nuestros Jefes y compañeros de trabajo, ya que diariamente convivimos juntos las principales horas de cada día en

el cumplimiento de una tarea común: lograr juntos que la Empresa en la que trabajamos triunfe para así triunfar nosotros.

- h) Incrementar no sólo nuestra capacidad, sino también mejorar día con día en cuanto a nuestra persona, nuestro trato con las demás personas, nuestra presentación, etc.
- i) Estar al pendiente hasta donde sea posible por cuidar y vigilar los Intereses de la Empresa en la que trabajamos, que al fin y al cabo es de donde obtenemos la retribución que nos permite el sustento de cada uno y de nuestras familias.
- j) Nunca estar conformes con lo que logremos obtener, sea lo que sea, ya que el conformismo nos llevará al estancamiento y si esto último llega a ocurrir a alguna persona, sea quien fuere, no habrá logrado lo que pretende o sea superarse y superarse más cada día.
- k) Estamos conscientes y sabemos que esta Empresa donde trabajamos, no tiene por qué pagar nuestros descuidos por lo que nosotros mismos somos quienes debemos responder por nuestros propios errores.

- l) Estamos conscientes también que es nuestra Empresa, porque así la consideramos: como nuestra y que debemos cuidarla los que juntos laboramos en ella, a fin de que las personas que la dirigen determinen, en base a nuestra Hoja Individual de Calificación, si merecemos o no alguna mejora.
- m) Todos y cada uno de nosotros confiamos en que nuestro Jefe Inmediato estará siempre pendiente de nuestras necesidades para salir adelante con nuestras obligaciones y confiamos también en nuestros compañeros de trabajo de quienes recibimos o a quienes turnamos los diferentes asuntos, ya que consideramos que nuestra Empresa debe trabajar como un buen Reloj y si alguna de sus partes falla sea cual fuere, debe componerse o si es necesario, substituirse por otra.
- n) Sabemos que debemos adaptarnos, seguir y hacer cumplir las políticas generales de la Empresa que nos ha dado la oportunidad de trabajar en ella.
- ñ) Aseguramos que al alcanzar nosotros mismos individualmente y todos juntos estos objetivos, habremos coincidido con los mismos objetivos emprendidos por

nuestros dirigentes, por lo que por nuestra parte -  
así lo haremos imponiéndole todo lo que esté a nuestro  
alcance esperando no defraudar a nadie y principalmente  
a nosotros mismos.

INSTRUCTIVO PARA CALIFICAR EL REPORTE DIARIO DE PERSONAL

PUNTUALIDAD	En lo que va del mes no tiene retardos	En lo que va del mes tiene dos retardos	En lo que va del mes tiene tres retardos	En lo que va del mes tiene cuatro retardos
ASISTENCIA	En todo el mes no tiene faltas justificadas ni injustificadas	En todo lo que va del mes tiene una falta justificada	En lo que va del mes tiene una falta injustificada	En lo que va del mes tiene más de dos faltas de las que scan.
CALIDAD	Hace su trabajo muy bien y sin errores	Generalmente hace bien su trabajo	Generalmente hace su trabajo con pocos errores sin consecuencia.	Calidad Mala
CANTIDAD	Produce muy buen volumen, superior al normal	Produce buen volumen normalmente	Produce poco menos de lo normal	Mala Producción
CONFIABILIDAD	Se le puede confiar cualquier trabajo sin dudar de que lo vaya a hacer bien	Por lo general sigue las instrucciones bien y no es necesario supervisarlo	Puede seguir instrucciones pero hay que supervisarlo de cuando en cuando	Requiere constante supervisión aun en deberes sencillos
COOPERACION	Coopera magníficamente y siempre está listo a probar nuevas ideas y sugerencias	Coopera normalmente y recibe nuevas ideas y métodos sin resistencia	Coopera por lo general pero resiste un poco nuevas ideas y sugerencias.	Poco interés en el trabajo y no coopera ni acepta ideas ni métodos de trabajo.
CRITERIO	Capaz de resolver serios problemas	Frecuentemente ejerce buen juicio en problemas normales	Seguridad sólo al resolver problemas sencillos	Indecisión frente a los problemas y no los resuelve
INICIATIVA	Capaz de pensar de un modo original y de mejorar procedimientos e iniciar nuevos métodos de trabajo	Normalmente sugiere nuevos métodos de trabajo	De cuando en cuando sugiere una manera para mejorar el trabajo	Sigue siempre los métodos de rutina y nunca se le ocurre algo nuevo en su trabajo.
LEALTAD	Respeto y hace respetar la política de la empresa	Respeto y hace respetar relaciones y puestos de los jefes	Respeto, orienta y vela por un buen compañerismo	No es leal a la Empresa, Jefes y compañeros.

# HOJA DE CALIFICACION INDIVIDUAL

DIA	RETARDOS EN EL OPTO.	FALTAS DE ASISTENCIA	CALIDAD DE TRABAJO	TIEMPO PARA REALIZAR SU TRABAJO	CONFIABILIDAD	COOPERACION CON EMPLEADO JEFE Y COMPAÑEROS	CRITERIO	INICIATIVA	LEALTAD	PRESENTACION	TIEMPO Justificación	SE LE LLAMO LA ATENCION RESPECTO A:	CONFORME FIRMA:
												1	
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													

RETARDOS EN EL MES ANTERIOR	FALTAS JUST. EN EL MES ANTERIOR	FALTAS INJUST. EN EL MES ANTERIOR
RETARDOS EN LO QUE VA DEL AÑO	FALTAS JUST. EN LO QUE VA DEL AÑO	FALTAS INJUST. EN LO QUE VA DEL AÑO

CALIFICACION EN LO QUE VA DEL AÑO:	
BONIFICACION EN LO QUE VA DEL AÑO:	



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

N - Muerte-Familiar inmediato  
 S - Servicio en el jurado  
 C - Casamiento  
 R - Reserva miliar  
 N - Viaje de negocios

E - Enfermedad (empleado)  
 V - Vacación  
 T - Compensación de trabajo  
 A - Ausencia autorizada  
 F - Ausencia

N - No informado  
 T - Llegó tarde

- Tarjeta de asistencia del empleado

<u>Código</u>	<u>Ausencias excusadas</u>	<u>Código</u>	<u>Ausencias sin excusar</u>
EP	Enfermedad personal	X	Ausencia sin excusar
AF	Accidente fuera del trabajo	NI	No informado (no llamó)
AT	Accidente en el trabajo	FP	Falta de puntualidad
FM	Funeral/muerte en la familia		
		<u>Código</u>	<u>Ausencias programadas</u>
EF	Enfermedad en la familia	F	Día festivo
N	Nupcias	V	Vacación
		SM	Servicio militar
RM	Reserva militar	DP	Despido temporal
DP	Despido temporal	P	Permiso
P	Permiso	VN	Viaje de negocios
VN	Viaje de negocios		
MT	Mal tiempo	<u>Ausencias sin programar</u>	
F	Festivo	Todas las demás, excusadas o no.	
V	Vacación		

- Lista consolidada de clasificaciones y códigos de ausentismo.

No Existe

Página

1. Al comenzar su empleo en la Compañía ¿ se le explicaron claramente los deberes y responsabilidades de su puesto ?

Si \_\_\_\_\_ No estoy seguro \_\_\_\_\_ Observaciones \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles de los factores siguientes contribuyeron hacia su decisión de no seguir trabajando en la Compañía ?

- |                                                             |                                                               |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mejor oportunidad en otro empleo.  | <input type="checkbox"/> Por motivos de viajes                |
| <input type="checkbox"/> Tipo de trabajo                    | <input type="checkbox"/> Entrenamiento inadecuado Supervisión |
| <input type="checkbox"/> Salario                            | <input type="checkbox"/> Por residir a demasiada distancia    |
| <input type="checkbox"/> Para dedicarme a mi propio negocio | <input type="checkbox"/> Circunstancias familiares            |
| <input type="checkbox"/> Para regresar al colegio           | <input type="checkbox"/> Enfermedad o condición física.       |
| <input type="checkbox"/> Por no ver posibilidades de mejora | <input type="checkbox"/> Otro (por favor, especifique)        |
| <input type="checkbox"/> Demasiada presión en el trabajo    |                                                               |
| <input type="checkbox"/> Condiciones de trabajo             |                                                               |

3. Si usted ha aceptado otro puesto, ¿ hará el mismo tipo de trabajo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Si es diferente, por favor, especifique \_\_\_\_\_

4. Si usted está trabajando actualmente, su nuevo puesto le ofrece a usted:

SI	NO	SI	NO	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Un futuro mejor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo menos arduo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mejor horario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Regresar a la antigua línea o puesto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mejor salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro(especifique)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Trabajo más interesante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5. ¿ Qué es lo que más le agradaba acerca de su puesto o departamento ?

\_\_\_\_\_

Y qué es lo que menos le agradaba ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Mientras trabajaba en la Compañía. ¿ Creía usted que sus esfuerzos hicieron una contribución importante:

(a) A la compañía ?

1.  Casi siempre      2.  A veces      3.  Raras veces  
4.  Nunca                      5.  No sabía

(b) A su departamento ?

1.  Casi siempre      2.  A veces      3.  Raras veces  
4.  Nunca                      5.  No sabía

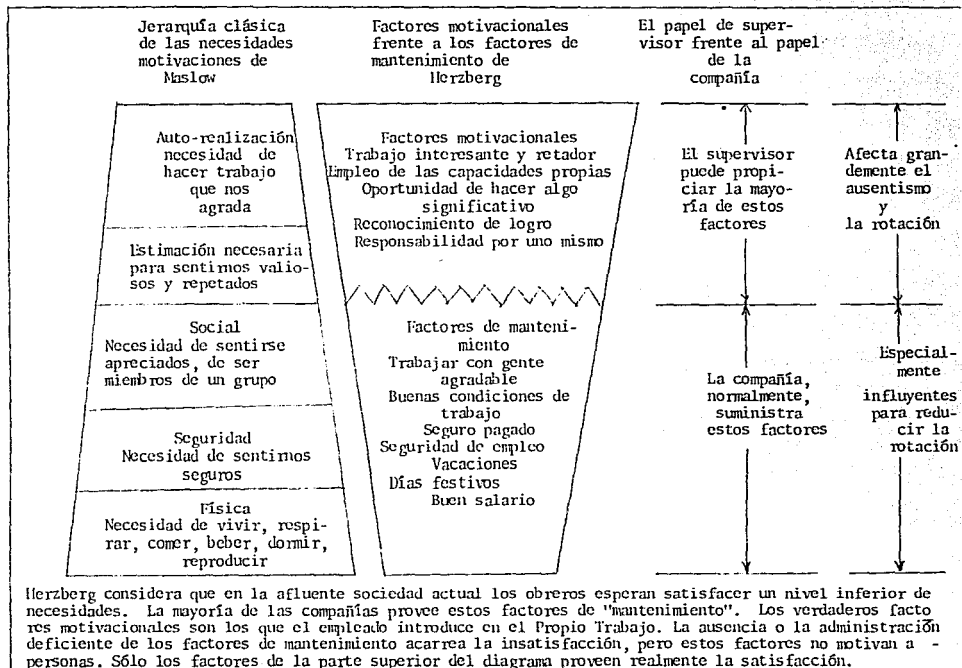
7. ¿ Le mantuvieron informado acerca de los cambios en las políticas y prácticas:

a) En la compañía

1.  Sí      2.  No      3.  Insignificante para mí.

8. El trabajo que usted proyectaba hacer era:

1.  Demasiado para una sola persona.  
2.  Ocasionalmente pesado, pero más o menos llevadero la mayor parte del tiempo.  
3.  Correcto. Ni mucho ni poco trabajo  
4.  Insuficiente. No precisaba dedicarle todo el tiempo.



Herzberg considera que en la afluyente sociedad actual los obreros esperan satisfacer un nivel inferior de necesidades. La mayoría de las compañías provee estos factores de "mantenimiento". Los verdaderos factores motivacionales son los que el empleado introduce en el Propio Trabajo. La ausencia o la administración deficiente de los factores de mantenimiento acarrea la insatisfacción, pero estos factores no motivan a personas. Sólo los factores de la parte superior del diagrama proveen realmente la satisfacción.

- Cómo las necesidades y las satisfacciones afectan el ausentismo y la rotación.

BABSON, Stanley M. Jr.

Rotación, depreciación y obsolescencia de  
recursos humanos y políticas de incentivos para  
el personal.

Editorial Limusa

1978

188 páginas

MODERN BUSINESS REPORTS

Como aumentar la productividad

Editorial Alexander Hamilton Institute, Inc.

Impreso en U.S.A.

Copyright C 1977

77 páginas

MC QUAIG, Jack H.

Como motivar a la gente

Editorial Trillas

1976

143 páginas

MANTENIMIENTO HUMANO, UN NUEVO CONCEPTO DE LA MOTIVACION

Titulo original: Human maintenance. A new concept  
of motivation

Editorial Diana

1977

87 páginas

MODERN BUSINESS REPORTS

Como reducir el ausentismo y la rotación

Editorial Alexander Hamilton Institute, Inc.

Impreso en U.S.A.

Copyright C 1978

102 páginas