

64A

2ej



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA  
MOTIVACIONAL DE LOS RECURSOS  
HUMANOS PARA DISMINUIR  
EL AUSENTISMO**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al Grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a:

**SANTA SANTA CRUZ CORNEJO**

Asesor: L. A. MIGUEL YUNEZ TORVAY



México, D. F.

1988



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.

## INTRODUCCION

El presente análisis de administración de Recursos Humanos, se enfoca a las diversas causas que provocan ausentismo en las empresas, así como la motivación que debe recibir el trabajador para aumentar su eficiencia.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los empresarios y científicos se percatan de la importancia del elemento humano y se interesan en estudiarlo.

Por la imperiosa necesidad de adaptar los recursos humanos a la industrialización en auge, surgen una serie de escuelas y disciplinas tendientes a lograr este objetivo.

En la actualidad los estudios sobre motivación, han encontrado que las causas de la falta de integración de los Recursos Humanos a las organizaciones, son muy variadas. Pero si se cuenta con las técnicas de motivación adecuadas, políticas, programas y procedimientos para estructurar una administración eficiente y se le da oportunidad de progreso, satisfacción y seguridad, se tendrán los elementos más capaces, todo lo cual será en beneficio, tanto de la organización como del Recurso Humano.

## **OBJETIVO:**

Contribuir a la disminución del ausentismo, orientando a la organización hacia los sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal más adecuados.

## **HIPOTESIS:**

Se establece que las causas principales de ausentismo son: la falta de motivación, la frustración, la inseguridad y la falta de capacidad del trabajador. Por lo que se deben implementar las técnicas de administración de Recursos Humanos más adecuadas, para despertar el interés por el trabajo, elevando lo moral de los trabajadores, que son la parte medular de toda organización.

# INDICE

	Pág.
CAPITULO I.	
ORIGENES DE LA ADMINISTRACION	1
1.1.- DEFINICIONES DE ADMINISTRACION MAS ACEPTADAS.	2
1.2.- EPOCA PREVIA A LA REVOLUCION INDUSTRIAL.	4
1.3.- REVOLUCION INDUSTRIAL.	7
1.4.- REACCIONES SOCIALISTAS.	8
1.4.1.- SOCIALISMO CIENTIFICO.	8
1.4.2.- SOCIALISMO UTOPICO.	8
1.4.3.- SOCIALISMO CRISTIANO.	10
1.5.- ANTECEDENTES DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO.	12
1.5.1.- LA 1a. ESCUELA DE ADMINISTRACION EN MEXICO.	12
1.5.2.- TENDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.	13
1.5.3.- ENFOQUE CONTABLE.	13
1.5.4.- TENDENCIA DE LA FCA EN LA UNAM.	14
1.5.5.- PROBLEMATICA ACTUAL DE LA ADMINISTRACION.	14
CAPITULO II.	
ADMINISTRACION CIENTIFICA	16
2.1.- INTRODUCCION.	16
2.2.- ANTECEDENTES.	16
2.3.- PRINCIPALES EXPONENTES.	17
2.3.1.- CHARLES BADDAGE.	17

2.3.2.- HENRY ROBINSON TOWNE.	17
2.3.3.- FREDERICK TAYLOR.	17
2.3.4.- HENRY FAYOL.	20
2.3.5.- ESPOSOS GILBRETH.	22
2.3.6.- HENRY LAURENCE GANTT.	23
2.4.- LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES.	24

### CAPITULO III

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	26
3.1.- ANTECEDENTES.	26
3.1.1.- ENFOQUE SICOLOGICO.	26
3.2.- ESCUELAS.	27
3.2.1.- ESC. HUMANO RELACIONISTAS.	27
3.2.2.- ESC. CONDUCTISTA O DE LA MOTIVACION.	29
3.2.3.- ESC. DINAMICA DE GRUPOS.	31
3.2.4.- PRINCIPALES EXPONENTES.	32
3.2.5.- ESC. ESTRUCTURALISTA.	35
3.2.6.- PRINCIPALES EXPONENTES.	36

### CAPITULO IV

MOTIVACION	42
4.1.- INTRODUCCION.	42
4.2.- ESTUDIOS SOBRE MOTIVACION.	43
4.2.1.- DEFINICIONES.	43
4.2.2.- TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.	43
4.2.3.- MOTIVACION E HIGIENE DE HERZBERG.	44

4.2.4.-	TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR H. VROOM.	45
4.2.5.-	MODELO DE PORTER Y LAWLER.	47
4.2.6.-	TEORIA DE MOTIVACION DE NECESIDADES DE McCLELLAND.	48
4.2.7.-	MOTIVACION DE NECESIDADES DE ART PATTON.	49
4.3.-	TECNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION.	50

## CAPITULO V

AUSENTISMO		53
5.1.-	ANTECEDENTES.	56
5.1.1.-	CONCEPTO DE AUSENTISMO.	62
5.1.2.-	AUSENTISMO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	63
5.2.-	CAUSAS DEL AUSENTISMO.	65
5.2.1.-	CLASIFICACION EXISTENTE EN EL AMBIENTE INDUSTRIAL.	65
5.2.2.-	ASPECTO SICOLOGICO.	66
5.2.3.-	ELEMENTOS DEL AUSENTISMO.	67
5.2.4.-	ASPECTO ETICO.	68
5.2.5.-	ASPECTO LOGICO.	69
5.3.-	TIPOS DE AUSENTISMO.	69
5.3.1.-	CAUSAS COMUNES DEL AUSENTISMO.	71
5.3.2.-	PORCENTAJES DE AUSENTISMO EN EL AMBITO LABORAL.	72
5.4.-	INFLUENCIA DEL AUSENTISMO EN LA EMPRESA.	74
5.4.1.-	CALCULO DE LA TASA DE AUSENTISMO.	74
5.4.2.-	CONSECUENCIAS.	75
5.4.3.-	COSTO DEL AUSENTISMO.	78

5.5.- MEDIOS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO.	81
5.5.1.- FACTORES EXTRINSECOS.	81
5.5.2.- FACTORES INTRINSECOS.	86
5.6.- IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ADMISION Y EMPLEO PARA AYUDAR A DISMINUIR EL AUSENTISMO.	90
5.6.1.- ORIGEN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	90
5.6.2.- PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMISION Y EMPLEO.	91
- CONCLUSIONES	92
- BIBLIOGRAFIA	94



# CAPITULO I

## ORIGENES DE LA ADMINISTRACION

La teoría administrativa, es el resultado de los cambios sociales que se originan por la interacción de las diversas situaciones materiales e ideológicas que se presentan en el mundo.

Para comprender la teoría administrativa moderna es necesario conocer algunos conceptos básicos que explican las características específicas de cualquier sociedad.

**CONCEPTO DE VALOR:** Cualidades que posee un objeto cualquiera que lo hace de interés para un individuo o grupo de individuos. Es subjetivo y no mensurable; es una realidad psicológica que distingue al objeto como de utilidad porque su realidad se encuentra en la mente humana, no basándose en el valor intrínseco que pueda tener dicho objeto sino en el valor estimativo que puede ser muy importante para una persona y no serlo para otra.

**CONCEPTO DE IDEOLOGIA:** Es el conglomerado de ideas, creencias y modos de pensar característicos de un grupo, nación, casta, profesión, etc.

**SITUACION MATERIAL:** Es la totalidad de los factores físicos (no psicológicos) ambientales, internos y externos, que afectan el funcionamiento de un sistema en un momento determinado.

Estos valores impusieron una definitiva influencia en la acción social e individual en torno a la actualidad comercial, fabril y administrativa.

Por ejemplo:

Los individuos de los países capitalistas de acuerdo a la particular conceptualización de sus valores, han sido impulsados hacia la realización de acciones concretas, lo que no sucedía en la antigüedad con los Griegos ni con los individuos que vivieron durante la Edad Media.

El pensamiento administrativo está condicionado a constantes y frecuentes cambios. Las teorías sobre administración y los principios fundamentales de la acción humana organizada se han ido formando a través de la historia.

En la época actual se presenta una acelerada dinámica de cambio tecnológico que se verá impulsada aún más por la crisis energética. Esto exige que el hombre tenga que capacitarse y aprender cada vez más rápido para adaptarse a las nuevas condiciones que exige la producción. La planeación, captación y desarrollo de los recursos humanos constituyen una técnica que auxilia en el mejoramiento de las organizaciones actuales.

### **1.1.- DEFINICIONES DE ADMINISTRACION MAS ACEPTADAS.**

AGUSTIN REYES PONCE, dice que la administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

J. ANTONIO FERNANDEZ ARENA dice: Administración es una Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetos organizacionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

G.P. TERRY, opina que consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

HENRY FAYOL, dice que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Analizando los conceptos anteriores, considero que la administración, "es una actividad humana encaminada a logros de objetivos predeterminados basándose en el método científico, coordinando y dirigiendo los esfuerzos y recursos con que cuenta la organización".

Para alcanzar sus objetivos cualquier tipo de organización necesita de recursos que administrados eficientemente le permitan lograr dichos objetivos. Estos recursos son:

**RECURSOS MATERIALES** como son: dinero, instalaciones, maquinaria, muebles, materia prima, etc.

**RECURSOS TECNICOS:** son los manuales de procedimientos, procesos, organigramas, sistemas, instructivos, etc.

**RECURSOS HUMANOS:** son los recursos más importantes en la organización. El elemento humano ya sea individual o colectivamente aporta sus conocimientos, experiencias, habilidades, motivación, etc.

La administración viene a ser producto de la evolución del hombre. A través de la historia la ha aplicado en forma consciente o inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que desde sus orígenes tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar objetivos comunes que individual-

mente no se podían lograr y en la medida que las tareas fueron más difíciles se requería de una mayor organización. El estudio de la administración se dió debido a que la revolución industrial complicó los sistemas de producción fabril. Surge así la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo. Primeramente se dió en los países desarrollados, que en aquella época fueron Alemania, EE.UU. y Francia entre otros.

## **1.2.- EPOCA PREVIA A LA REVOLUCION INDUSTRIAL.**

Antecedentes generales sobre las formas de producción anterior a la revolución industrial:

No existían fábricas; existía el régimen feudal donde el siervo pagaba al señor feudal una renta en productos agrícolas. En otros lugares de la Europa feudal las familias trabajadoras alternaban las labores agrícolas con las de hilado y tejido en sus casas.

Aparición de las primeras instalaciones manufactureras.

Existían dos modalidades:

Las descentralizadas en las que un grupo de obreros que vivía en el campo, concentraban el producto de su trabajo a una unidad fabril, en la que se hacía el último proceso de acabado y tejido.

Las centralizadas, donde todo el trabajo se realizaba bajo un mismo techo; los obreros eran sometidos a una rigurosa supervisión de trabajo y a una autoridad monárquica en la

cual se les imponían horarios para comida, rezo y sueño. Este sistema eliminó todo valor humano.

Este gremio es la institución clásica de la época previa a la revolución industrial, contaba con un gran número de trabajadores que estaban agrupados para proteger sus intereses, ya que fabricaban el mismo producto. Esta unión los llevó a establecer normas y niveles de producción, días y lugares de venta, precios, etc. Es el gremio donde aparecen jerarquías de: maestro, oficial y aprendiz. Con sueldos diferentes y pruebas de capacidad, para aspirar al grado más alto, ser maestro era la aspiración máxima, sin embargo todo intento de lograrlo fué eliminado, ya que el maestro del gremio cerró el acceso unificándose para dominar en todos los niveles, hasta el advenimiento de la revolución francesa en el siglo XVIII, en que se declara abolido el gremio, por considerarse, que se atentaba a la libertad de trabajo.

A las innovaciones técnicas se les considera como la razón de ser de la revolución industrial.

Se inicia así un movimiento tecnológico que día a día fué implementando nueva maquinaria y modificaciones en el proceso de producción, según las necesidades sociales, que han ido en aumento hasta convertir a la sociedad actual en consumista.

Con el auge de la industrialización surge la práctica de la asociación para la integración de grandes capitales en el establecimiento de fábricas donde los socios adquieren una responsabilidad ilimitada. También se desarrollan las prácticas mercantiles del crédito, intereses moratorios, descuentos por pronto pago y el lucro.

## **NACIMIENTO DE LA ETICA CAPITALISTA.**

### **La Concepción Judaica:**

El enfoque judío, constituye el avance y el antecedente más remoto que tiene el Capitalismo. La religión judía no impuso restricciones a la actividad comercial y a la acumulación de riqueza, pero fueron eliminados de la propiedad de la tierra y restringidos en la participación de muchas actividades. Fué esta la alternativa de los valores judíos, trabajar duro y economizar para lograr el desarrollo económico. Otro aspecto que permitió y fomentó la acumulación de la riqueza entre los judíos fué la institución de la dote.

### **La Etica Protestante:**

El Protestantismo difunde las normas básicas para el desarrollo del Capitalismo, la ética luterana favorece a la empresa individual, y la de Calvino creó un instrumento religioso que armonizó en forma efectiva con la divulgación del beneficio industrial.

### **Dotrinas Económocas Clásicas:**

El Mercantilismo considera fundamental el desarrollo de la industria porque favorece la acumulación de grandes capitales, y considera que los países deberían comprar poco y vender mucho, para tener una balanza comercial favorable. Adam Smith dice que las libertades económicas benefician a la sociedad bajo la premisa de que cada individuo maximizará su propio interés. El mercado y la competencia restringen los intereses individuales asegurando la maximización del interés social y dice que cualquier interferencia gubernamental

mental tendería a romper el balance natural y ponderó el concepto de libre empresa. Esta tendencia encaja en el pensamiento tecnológico e industrial, dando impulso al desarrollo de las grandes industrias.

#### El Darwinismo Social:

Refuerza la ética protestante y el concepto de Adam Smith, sobre la libre empresa y ayuda a justificar la acumulación de riquezas.

#### La Tecnología:

El Capitalismo propició el uso del conocimiento científico para la aplicación técnica, el sistema del libre mercado y propiedad privada, estimuló el medio para la acumulación de los recursos necesarios y orientó los conocimientos científicos hacia una tecnología industrial.

### 1.3.-REVOLUCION INDUSTRIAL.

Las fuerzas fundamentales que favorecieron e impulsaron la revolución industrial y la gran acumulación de riqueza que esta produjo son: la concepción judaica de la riqueza, la ética protestante, las doctrinas de los economistas clásicos, el Darwinismo y el desarrollo de la tecnología. Todo esto trajo como consecuencia un cambio en el sistema de producción industrial y agrícola; agregando a esto el gran impulso que surgió del avance de las comunidades, se produjo un gran desarrollo a finales del siglo XVIII. A este hecho se le reconoce como Revolución Industrial y se prolonga hasta principios del siglo XX y se dió en Inglaterra.

## **1.4.- REACCIONES SOCIALISTAS.**

### **1.4.1.- SOCIALISMO CIENTIFICO.**

Federico Engels y Carlos Marx, son los principales exponentes que conciben al Capitalismo como una amenaza a la estructura social por basarse en la explotación del hombre por el hombre. Estos autores recomiendan cambios en las estructuras socioeconomicas, para abolir la propiedad privada de los medios de producción, planear la economía para la satisfacción de las necesidades e impulsar al proletariado al poder.

### **1.4.2.- SOCIALISMO UTOPICO.**

El principal autor es el Conde de Saint Simon (1760-1825). El núcleo de la doctrina saintsimoniana consiste en la idea de que lo principal es la producción y que por ende hay que proteger a la clase productora como fabricantes, técnicos, granjeros, artesanos, mercaderes, etc. y combatir la nobleza y la burocracia, por que su riqueza viene de la lucha violenta, de la usurpación y el dominio que les dió el clero en la edad media. Saint Simon, utópico y místico, consideró que la ética industrial debería desprenderse de un nuevo cristianismo y así tituló un libro que el escribió. Según él, la ética industrial tiende a desviarse de los dogmas y ritos religiosos para reducirse a la ética social cuya reivindicación fundamental, es que los hombres se estimen como hermanos. También señala que deben reglamentarse las



relaciones entre el capitalismo y el trabajo, de modo tal que se suscite una rápida mejoría de las condiciones de vida de las clases pobres. Para Saint Simon la aplicación de la tecnología y la toma de decisiones debería de obedecer a la necesidades técnicas y por lo tanto consideró que no debían de participar en las decisiones sociales quienes no poseen información. Soñó que la explotación del hombre por el hombre concluiría, cuando todas las naciones se unieran y planificaran en forma conjunta el cabal desarrollo de la humanidad.

Otro autor fué Carlos Fourier, quien afirmó que los males sociales se reducirían si el hombre se organizara en comunidades en donde todos tuvieran que vivir y trabajar juntos. Se manifestó en contra del naciente industrialismo, del sistema del salario y de los factores que producen la desigualdad. Sostuvo que es un mal social que el hombre trabaje por coacción, por miseria o por interés; y que dichas condiciones deben cambiarse por el trabajo ameno y voluntario.

Robert Owen (1771-1858), fué el más grande de los utópicos, porque pasó del pensamiento puro a la aplicación de sus ideas. Para poder lograr sus propósitos con hechos concretos realizó cambios en su fábrica de New Lanark y estableció el sistema cooperativo en EE.UU. al fundar la Indiana en 1825 y la New Lanark. Owen organizó una comunidad llamada New Harmony modelada de conformidad con los principios de su socialismo utópico, para demostrar que las condiciones del medio social, influyen decisivamente en la posibilidad de perfeccionar los métodos de producción, construyó viviendas

para los obreros, escuelas, comedores, campos de recreo, etc. y demostró prácticamente que era posible trabajar en esas condiciones y obtener todavía utilidades. Consiguió con esto un índice más alto de productividad.

Además aportó ideas en cuanto a la comodidad y seguridad del trabajador. Es precursor de la legislación social y del trabajo. Asentó las bases de las cooperativas y la organización sindical.

Otro exponente, Stuart Mill, propuso que a través de medidas fiscales o por medio de fuertes gravámenes a las utilidades, las herencias y donaciones y la organización de cooperativas, se busque una mejor distribución de la riqueza.

Bakunin, propuso que la lucha obrera vaya paulatinamente alcanzando conquistas laborales, así sin necesidad de la revolución se lograría un mejor nivel de vida a esta clase. Marx bautizó a esta corriente como anarquista.

#### **1.4.3.- SOCIALISMO CRISTIANO.**

Muy diversas han sido las manifestaciones de la Iglesia Católica para reorientar su posición frente a la problemática social. En la edad media, los postulados éticos son impuestos por la Iglesia, como los de San Agustín y Santo Tomás de Aquino, que hicieron observaciones de carácter moral a las actividades comerciales e industriales.

Otro exponente del pensamiento cristiano es Tomás Moro quien escribió en 1516, la famosa obra "Utópica" que habla de un

país imaginario ubicado en el pacífico al momento de iniciarse en Inglaterra la concentración de la población en los centros urbanos. Tomas Moro organiza a la sociedad en un mecanismo económico en torno a un conjunto de pequeñas comunidades que dentro de un sistema comparable al de las modernas cooperativas produce lo necesario para satisfacer las necesidades de la colectividad; se elimina la propiedad privada, se protege a los débiles y libremente se puede escoger religión, se dá educación, derechos a los ciudadanos y como sólo se produce para las necesidades, no es necesario mucho tiempo de trabajo. La tierra y otros instrumentos de producción son de propiedad común, no hay división de clases, no hay riqueza ni pobreza, se trabaja para cubrir la demanda de la comunidad sin fines de lucro.

En el siglo pasado el sacerdote frances Lamernice quizo acercar la Iglesia Católica a las masas de obreros. En un principio, encontró el apoyo del Papa León XII, pero cuando pidió que la Iglesia adoptara los principios de la revolución francesa y una posición más franca hacia el obrero, el Papa le retiró su apoyo.

La Iglesia como institución toma una posición más abierta y en 1891 y 1931, se publican las encíclicas Rerum Novarum y Cuadragésimo Anno de los Papas León XII y Pio XI, en las que se critica los abusos del Capitalismo y se inclina por los derechos de los trabajadores. Pio XI, hace referencia entre otras cosas a la jornada de trabajo y a las limitaciones que debería tener, tanto como para los menores como para las mujeres.

En 1952, el Papa Pio XII, se pronuncia en el mismo sentido, así mismo destacó el concepto del bien común tratando de amalgamar los conceptos ya expresados de bien general y bien individual criticando el exceso de ambos.

El Papa Juan XXIII, escribe y da a conocer, la encíclica Mater et Magistra en la que ratifica las encíclicas anteriores y afirma que la propiedad privada debe tener un fin social.

En 1971, Pablo VI, da a conocer su encíclica Popularum Progreso, en la que se refiere fundamentalmente a temas de desarrollo y de relaciones laborales.

Juan Pablo II, protesta contra el abuso Capitalista y el Totalitarismo. Dice que en la violación de los derechos inalienables del hombre, esta el germen de la violencia, porque el espíritu de la destrucción brota y madura donde son violados los derechos fundamentales del ser.

## **1.5.- ANTECEDENTES DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO.**

### **1.5.1.- LA PRIMERA ESCUELA DE ADMINISTRACION EN MEXICO.**

La primera escuela de administración surge en Monterrey. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores inicio sus cursos de administración llamandolos de Negocios en 1943. Este Instituto establece su escuela en 1947 y en 1957, la Universidad Iberoamericana inicia la carrera de Licenciado

en Administración. En el mismo año, el Consejo Universitario de la Universidad Nacional Autónoma de México, aprueba la carrera denominándola: Licenciado en Administración de Empresas.

### **1.5.2.- TENDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.**

Los estudios de administración en México se implantaron hace poco. Es importante tomar en cuenta que cuando aparece este fenómeno, en el país no se tenían los suficientes recursos de personal docente, textos, ni obras de consulta, por lo que hubo que traducir obras estadounidenses que no siempre fueron adecuadas, ya fuera por su contenido o por su calidad de traducción y sobre todo porque no se apegaban a las necesidades reales de los recursos con que se contaban y a la idiosincrasia de nuestro pueblo.

### **1.5.3.- ENFOQUE CONTABLE.**

La carrera de administración, principia con un enfoque contable debido a que los estudios realizados, se dieron en el seno de la Escuela de Contaduría y porque los primeros profesores fueron contadores. La técnica contable es magnífica herramienta para administrar, pero las condiciones han cambiado y ahora la administración es una disciplina cada vez más compleja y la oferta de trabajo no es la misma que en aquellos años, sin embargo las primeras generaciones tuvieron un gran éxito porque encontraron todavía virgen el mercado de trabajo.

#### **1.5.4.- TENDENCIA DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION EN LA U.N.A.M.**

Esta carrera formaba profesionales generalistas, conocedores de todo fenómeno administrativo y de las áreas funcionales de la empresa, lo que llevó a que se planteara un cambio en el plan de estudios de 1972, para disminuir el énfasis en materia contable y jurídica y para impulsar las de orden matemático y las áreas funcionales de comercialización, producción, finanzas y recursos humanos. También se tomó en cuenta la especialización de Licenciado en cada área funcional (tendencia, que afectó la formación general del Administrador).

En 1975, la Facultad ha vuelto al sistema de formar generalistas. En el plan de estudios ha incluido, más matemáticas, sociología, psicología y la opción de que el alumno seleccione dos materias optativas en los últimos semestres, para permitirle una especialización relativa y necesaria para seguir sus estudios superiores de postgrado y doctorado.

#### **1.5.5.- PROBLEMATICA ACTUAL DE LA ADMINISTRACION.**

El problema del estudio de la administración es cada vez mayor en nuestro país y en el mundo porque los marcos conceptuales sufren una obsolescencia cada vez más acelerada, por que constantemente surgen nuevas teorías y técnicas administrativas. La Facultad de Contaduría y Administración cuenta con un Centro de Investigación de Administración y

Contaduría, sus objetivos son propiciar el desarrollo y la difusión de nuevos conocimientos en contaduría, administración y disciplinas afines, con el objeto de:

- a) Adiestrar a los futuros profesionales, en el empleo de la metodología de la investigación.
- b) Impulsar el desarrollo de la educación por medio de la investigación científica.
- c) Conocer la eficacia de los diferentes métodos de enseñanza y aprendizaje así como los métodos de evaluación y en general todo lo referente a la efectividad de la labor académica dentro de la Facultad.

La rápida aceptación de la computadora, planteó la necesidad de incluir en los planes de estudio de la Facultad, materias orientadas a enseñar sus aplicaciones, aspectos contables, comerciales y administrativos, por lo que desde 1970, se estudio formalmente la Informática, disciplina dedicada a las aplicaciones de la computadora electrónica. En 1974, se creó el Centro de Informática de la Facultad.

El sistema de universidad abierta de la Facultad, inició sus cursos en 1975. Busca extender la educación universitaria a grandes sectores de la población, empleando métodos teórico-prácticos, de transmisión y evaluación de conocimientos con grupos que pueden trabajar fuera y dentro de los planteles universitarios.

La Facultad cuenta también con un sistema cerrado de televisión a color que llega a gran parte de los salones de clase y con mil programas grabados de todas las materias, así como cuatrocientos documentales relativos a la administración.

## CAPITULO II

### ADMINISTRACION CIENTIFICA

#### CONTENIDO Y VALOR TECNICO DE LAS APORTACIONES DE LOS PRIMEROS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

##### **2.1.- INTRODUCCION.**

La evolución del pensamiento administrativo se ha dado en base a la problemática que presentan las organizaciones industriales principalmente por el fenómeno de la producción masiva; a esta etapa se le ha denominado etapa científica, que data, de finales del siglo pasado a principios de éste, debido a que diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente, la problemática que aún en nuestros días prevalece.

##### **2.2.- ANTECEDENTES.**

El primer antecedente aparece en las obras de Adam Smith. En su obra DE LA RIQUEZA DE LAS NACIONES, habla ya del principio de la especialización en su ejemplo de la división del trabajo.

James Mill, en 1820, habla del análisis y síntesis de los movimientos humanos.

Joseph Wharton, en 1881, establece un curso de administración de negocios a nivel universitario.

Henry Metcalte, en 1886, habló del arte y la ciencia de la administración.



### 2.3.- PRINCIPALES EXPONENTES.

En el siglo pasado hubo varios autores que pertenecieron a la etapa científica, entre los que se encuentran los más sobresalientes, que se considera son:

- a) Charles Babbage.
- b) Henry Robinson Towne.
- c) Frederick Wilson Taylor.
- d) Henry Laurence Gantt.
- e) Henry Fayol.
- f) Los esposos Gilbreth.

Referencias de las aportaciones de cada autor:

2.3.1.- Charles Babbage (1792-1871), Matemático inglés, inventor de la primera calculadora, dió enfoque científico a la administración: división del trabajo, especialización, tiempos, movimientos y contabilidad de costos.

2.3.2.- Henry Robinson Towne (1844-1924), de nacionalidad estadounidense, señaló que la administración debe ser considerada como ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones. Publicó diversas obras como: El Ingeniero Como Economista en 1886, La Evolución de la Administración en 1921 y El Reparto de las Ganancias en 1896; este autor influye grandemente en Taylor.

2.3.3.- Frederick Wilson Taylor (1856-1915). Ingeniero estadounidense, se le reconoce como el padre del movimiento

científico, por haber investigado el trabajo humano; sus aportaciones a la administración son cuatro principios administrativos y once mecanismos administrativos. Sus obras principales son: Principios de Administración Científica y Fundamentos de la Administración Científica.

#### Principios Administrativos:

- 1.- Tiempos y Movimientos del Trabajo. Es la división del proceso en sus elementos más importantes. Con la ayuda de un reloj, para cronometrar y obtener métodos ideales de trabajo, buscaba suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles.
- 2.- Señaló la importancia de la selección y preparación de los obreros. A cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad y potencial de aprendizaje.
- 3.- La Colaboración en la Administración: buscaba la colaboración entre la administración y los obreros, en la aplicación práctica del sistema científico. Decía que la ciencia en lugar de los hábitos tradicionales, la armonía y no la discordia, la colaboración y no el individualismo.
- 4.- Responsabilidad Compartida: significa la distribución equilibrada de las responsabilidades de los trabajadores y la Dirección, dejando el trabajo operativo a los trabajadores y la planeación del trabajo a la Dirección.

## Mecanismos Administrativos.

- 1.- Estudios de tiempos.
- 2.- Supervisión funcional, es la autoridad lineofuncional.
- 3.- Establecimiento de un Departamento de Planificación.
- 4.- Principios de excepción, que implica atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.
- 5.- Uso de las reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
- 6.- Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- 7.- Bonificación por tarea exitosa.
- 8.- Estandarización de las herramientas.
- 9.- Sistemas neotécnicos para clasificar productos.
- 10.- Sistemas de rutas de producción.
- 11.- Sistemas de costos.

Este autor observó muchos defectos en la operación fabril, como por ejemplo, que no había incentivos económicos para los obreros por mejoras de su trabajo, no había sistema efectivo de trabajo, las decisiones eran tomadas militarmente, los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes. En aquella época trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales, asimismo inventó diversas máquinas, destacando la fresadora, para cortar metales.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue de gran trascendencia fundamentalmente en EE.UU. con una rápida divulgación a Francia, Italia, Alemania, Japón y Rusia. El Taylorismo como escuela da respuesta para las

necesidades de los productores que tienen problemas organizacionales, pero también causa efectos negativos como fueron las reacciones por parte de los sindicatos lo que redujo a los hombres a la condición de máquinas.

Separó al obrero del trabajo creativo y relegado al papel de apéndice de la máquina, ya que toda la tarea es planeada por la Dirección.

2.3.4.- Henry Fayol (1841-1925). Francés, es el autor más distinguido en el campo de la administración, aplicó consecutiva y sistemáticamente una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables, que la experiencia humana a lo largo de los siglos había logrado, su mérito fue sistematizarlos y aplicarlos en forma científica; sus obras son: Principios de Administración y Teoría General del Estado.

Aportaciones de Fayol a la Administración:

- 1.- Universalidad de la Administración, en la cual señala que es aplicable a todas las organizaciones humanas y a toda actividad de grupos, ya sea negocios, gobierno etc. Por lo mismo es universal.
- 2.- Proceso Administrativo. Consta de previsión, organización, dirección, coordinación y control.
- 3.- Estableció catorce principios administrativos:
  - a) División del trabajo. Que es la especialización de las tareas.
  - b) Autoridad y responsabilidad. Las define como derecho

de mandar y el hacerse obedecer.

- c) Disciplina. Son los valores sociales que varían en el tiempo y en el espacio físico.
- d) Unidad de mando. Dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior.
- e) Toda la organización debe caminar hacia un mismo objetivo.
- f) Subordinación del interés individual al general. Dice que debe prevalecer el interés del grupo, sobre el interés personal.
- g) Salario justo y equitativo.
- h) Centralización. Dice que los jefes deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida que sea posible, dice que la centralización o descentralización, es cuestión de medidas.
- i) Jerarquías. Son los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse.
- j) Orden. Significa un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- k) Equidad.
- l) Estabilidad del personal. Significa el desarrollo que el empleado tiene en el aprendizaje y el dominio de su trabajo.
- m) Iniciativa. Significa creatividad para el desarrollo de las organizaciones; sin ella no hubiera habido cambio.
- n) Espíritu de grupo, donde dice que la unión hace la fuerza.

4.- Importancia de la enseñanza de la administración. Fayol demostró que la administración debía ser enseñada en

escuelas primarias, secundarias y universidades.

5.- Areas funcionales en las organizaciones. Fayol describe seis funciones diferentes en las organizaciones industriales, que son:

- a) Técnica. Que es la función de producir y mantener la planta.
- b) Comercial. Compra y venta.
- c) Financiera. Búsqueda y uso óptimo del capital.
- d) Contable. Balance de operación, inventarios y costos.
- e) Seguridad. Proteger a las personas y a la propiedad.
- f) Administrativa. Proceso administrativo, es decir planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

6.- Perfil de habilidades de los administradores.

Fayol, habla de las cualidades que debe tener todo administrador, como son: capacidad técnica, comercial, financiera, administrativa, etc. Estas capacidades son: cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia que deriva de la práctica.

Fayol, es sin duda el más destacado de los autores administrativos, porque supo captar problemas administrativos, llevándolos a un nivel de abstracción y presentarlos en forma de teoría. Presentó grandes ideas para mejorar la condición obrera y defendió el reparto de utilidades. Pensó en diversas formas de retribuir el trabajo. Su proceso administrativo y principios son aceptados universalmente. Criticó y presentó concepciones en forma dogmática, en lugar de normas generales.

2.3.5.- Los esposos Gilbreth, estadounidenses (1868-1924).

Esta pareja hizo investigaciones industriales, de tiempo y movimiento. Desarrolló un sistema de entablillado que lleva su nombre. Su principal publicación fué La Ciencia de la Administración, encargada de la mejor forma de realizar el trabajo.

**Aportaciones a la administración:**

- 1.- Aplicó el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.
- 2.- Estudios de micromovimiento del trabajo manual.
- 3.- Desarrolló un programa del flujo del trabajo.
- 4.- Desarrolló un sistema para calificar el mérito.
- 5.- Desarrolló un rudimentario pero interesante proceso administrativo. La administración tiene que conservar lo mejor del pasado y prever y planear para el futuro.
- 6.- Demostró la importancia de las estadísticas en la administración. Dice que el estudio de las estadísticas muestran que una investigación y comparación cuidadosa del pasado y del presente, permite la previsión por lo menos de la tendencia de los desarrollos futuros.
- 7.- Destacó la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y determinación de los tiempos.
- 8.- Destacó la importancia de las Ciencias Humanas.

2.3.6.- Henry Laurence Gantt (1861-1919), estadounidense. Su publicación fué el adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación.

Sus aportaciones son:

- 1.- La gráfica de balance diario, hoy llamada gráfica de Gantt. Consiste en una serie de barras horizontales

para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.

- 2.- Un sistema de bonificación por tarea.
- 3.- Dió gran importancia en la aplicación de la psicología en la relación con los empleados.
- 4.- Consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas. Afirmó que la labor del industrial debía dirigirse más a presentar un servicio social que al afán de obtener utilidades, elaborando productos y creando fuentes de trabajo.

Este autor tuvo su propia filosofía, dió mucha atención al recurso humano dentro de la organización.

#### **2.4.- LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES.**

Las ciencias sociales no han tenido igual desarrollo que otras, ya que el ser humano es altamente complejo y cambiante; para poder estudiarlo intervienen muchas variables interrelacionadas y se requiere de la investigación profunda, ya que ésta es la etapa medular de toda ciencia.

Los estudios realizados sobre administración y contabilidad se han hecho en países desarrollados, razón por la cual en México no han tenido gran aplicación estos estudios, debido a la idiosincracia de nuestro país. Incluso las teorías han tenido cambios tan rápidos que de un semestre a otro son obsoletas. Se debe estar en constante investigación y actualización para encontrar el sistema aplicable a necesidades de nuestras empresas, que en su mayoría son pequeñas y medianas, ya que las transnacionales sí cuentan con sistemas operantes que reciben del exterior. Es aquí donde se requie-



re la habilidad y destreza del administrador para aplicar el método científico de investigación para impulsar el avance tecnológico de la administración.

Ciencias que se relacionan con la administración:

- MATEMATICAS (Finanzas y Contabilidad), para medir y controlar objetivos y tomar decisiones.
- SICOLOGIA y SOCIOLOGIA nos sirven para comprender la conducta humana tanto individual como grupal.
- HISTORIA, FILOSOFIA, ECONOMIA y DERECHO, que nos sirven para predecir y aceptar los cambios sociales.
- CIENCIAS CUANTITATIVAS, como son: la Teoría Contable, Financiera y Matemática, Estadística e Informática, las cuales son fuentes de la Teoría Administrativa.

## CAPITULO III

### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.1.- ANTECEDENTES.

La Teoría de Recursos Humanos data de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia y desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los trabajadores. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la Administración, se vieron en la necesidad de analizar el problema desde el punto de vista psicológico.

#### 3.1.1.- ENFOQUE PSICOLOGICO DE LA ADMINISTRACION.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando Tests para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas y relacionar aspectos físicos con el rendimiento, como son: temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuales eran las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo. Se dió un cambio de valores, los administradores abandonan la concepción Taylorana que es la concepción mecanicista de que el obrero solo trabaja por dinero. Los directivos modifican sus valores, concediendo importancia a los valores humanos, dándose paso así a la aplicación del método científico para investigar los fenómenos industriales.

### 3.2.- ESCUELAS.

#### 3.2.1.- ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA.

Las organizaciones con sus características y sus elementos, tales como la existencia de uno o más centros de poder, son las que controlan a la organización, las que dirigen sus objetivos, la división del trabajo y el poder de la autoridad.

Aparición de la escuela.- La primera autora que investigó sobre el humano-relacionismo fué Mary Parker Follett (1868 - 1933). Criticó la corriente científica de Taylor y sus seguidores, porque atendió solamente aspectos mecanicistas, olvidando aspectos sicosociales. Fué ella la primera en insistir en la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la administración. Escribió La Administración como Profesión, libro en el que destacó la importancia de la aplicación del método científico y la importancia del hombre en la organización.

En dos conocidas conferencias, destacó los elementos esenciales del mando y de la coordinación y se refirió a conceptos de autoridad y responsabilidad; afirmando que las organizaciones son fuente de conflictos y que éstos deben de ser manejados positivamente. Otro aspecto que consideró importante fué el problema del mando y la coordinación y los factores que lo condicionan, como son el tiempo, el lugar y el elemento humano. Dijo también que los hombres se inclinan más a seguir la costumbre arraigada que a cumplir órdenes arbitrarias.

Esta autora con sus investigaciones ayudó a modificar el concepto mecanicista de Taylor, abriendo la puerta para las

investigaciones que posteriormente hizo E. Elton Mayo, a quien referiremos en sus tres fases.

Los estudios de la Western Electric, antes y después de la intervención de Elton Mayo:

Primer experimento.- En él, se descubre la importancia para el ser humano de saber que ha sido seleccionado para realizar una actividad y la enorme influencia que éste tiene en la buena marcha de la administración.

Segundo experimento.- En él, se descubre la importancia de la comunicación para detectar problemas informales, aparece la entrevista como medio curativo y desahogo individual.

Tercer experimento.- En él, se descubre la inevitable formación de los grupos informales en las organizaciones y su importancia en la productividad de las mismas.

Algunos de los obreros atacaban a los que se salían de las normas establecidas por medio del desprecio a los que trabajaban de más o de menos y que no era la acción de los individuos la que hacía bajar la producción, sino la actitud del grupo social espontáneo.

Los experimentos e investigaciones de Elton Mayo fueron de gran importancia para la administración, ya que a raíz de estos descubrimientos se desarrollaron otras corrientes que estudiaron la motivación humana y las dinámicas de grupos.

### **3.2.2.- ESCUELA CONDUCTISTA O DE LA MOTIVACION.**

Esta corriente se desarrolló como resultado de los numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano, en los que destacan la motivación, las causas de las frustraciones humanas, el análisis de los conflictos emocionales y fisiológicos y el proceso del aprendizaje. En las investigaciones de los sicólogos conductistas el que más sobresale es Abraham Maslow, que publicó en 1943 su Teoría sobre la Motivación Humana. Sostiene que las necesidades son el motor del hombre y las jerarquizó en orden de importancia:

- 1.- NECESIDADES BASICAS. Como el comer, dormir, sexo, etc.
  - 2.- NECESIDAD DE SEGURIDAD. Para cubrir contingencias y futuro propio, así como de los que dependen de él.
  - 3.- NECESIDAD SOCIAL O DE ESTIMA. El hombre requiere de las relaciones sociales, es decir, ser aceptado y aceptar a los demás.
  - 4.- AUTOESTIMA. El hombre requiere de amor propio y tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo.
  - 5.- AUTORREALIZACION. En última instancia, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene la necesidad de realizarse como persona.
- A.- El Lic. Nicolás Ballesteros hace una síntesis de algunas observaciones como son: Las satisfacciones de necesidades no se distinguen, es decir, no se puede establecer donde

principia o termina cada una sino que se mezclan, se confunden en complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad. Dice que no siempre todas las necesidades operan a nivel consciente, sino que en ocasiones funcionan a nivel inconsciente. La Psicología Patológica da importancia mayor, cuando mayor sea el desajuste entre el individuo y su medio. Abraham Maslow habla de la prepotencia al establecer jerarquías y dice que las necesidades superiores no motivan hasta que las primarias hayan sido satisfechas.

B.- Herzberg que en 1965 publicó sus investigaciones conocidas como Las Motivaciones y los Factores Higiénicos, le llamó Teoría Dual. Los factores intrínsecos son los motivadores, los factores extrínsecos son los higiénicos, y dice que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen y que los factores higiénicos en cambio, no dan satisfacción al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

C.- McClelland. Esta teoría aparece en 1962, se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, como la ética protestante. McClelland afirma que los factores que activan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos, el de realización, el de afiliación y el de poder. El de realización es el de la persona que desea lograr sus metas. El de afiliación es el del que está más interesado por establecer contactos personales y el de poder es el de las personas que tratan de influir sobre las demás.

### 3.2.3.- DINAMICA DE GRUPOS.

Se caracteriza por los estudios sobre los grupos, su comportamiento y dinámica, entre lo que destaca: La comunicación, el liderazgo y las fuerzas de unión, como son: cohesión, cooperación, disociación, competencia y conflicto.

Uno de los estudios más destacados en esta escuela son los de Kurt Lewin, quien presentó en 1937 una investigación que tuvo como objetivo fundamental estudiar las atmósferas de los grupos y los estilos de liderazgo.

A.- COMUNICACION. Se define como la transferencias de información desde el emisor hasta el receptor, donde ambos comprenden la información.

La buena comunicación de las empresas debe dar como resultado una administración más eficiente. Esta función es el medio que unifica la actividad de las organizaciones y la conducta para efectuar cambios. Para que la información resulte productiva y lograr las metas, es necesario la transferencia de información de un individuo a otro, ya sea que se considere una familia, un grupo o una empresa. Los psicólogos hacen hincapié en los problemas humanos que ocurren durante el proceso de comunicación, que implica iniciar, transmitir y recibir información. El propósito de la comunicación en una empresa es efectuar cambios e influir sobre las acciones para beneficio de la empresa. La comunicación es muy necesaria para establecer y divulgar metas en la empresa, para elaborar planes, organizar recursos humanos y de todo tipo en forma más eficaz, para seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización para

conducir, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir y para controlar su desempeño.

**B.- LIDERAZGO.** Es la capacidad para dirigir con eficacia. Es una de las claves para ser un administrador eficiente. La esencia del liderazgo, es la disposición de las personas para seguir a otras, lo que convierte a éstas en líderes. Las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades. Elementos que constituyen el liderazgo son:

- 1.- Aptitud para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes, en tiempos diversos y en situaciones distintas.
- 2.- Aptitud para inspirar.
- 3.- Aptitud para actuar de manera que pueda generar un clima que conduzca a responder ante motivadores.

Dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus metas personales, en la medida que los administradores comprendan que es lo que motiva a sus subordinados, como operan esas motivaciones y reflejen esta comprensión al llevar a cabo sus actividades administrativas, más probable es que los líderes sean eficaces. Este es el principio fundamental del liderazgo.

### **3.2.4.- PRINCIPALES EXPONENTES.**

- SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LIKERT. Dice que todos los miembros del grupo incluyendo al administrador o líder



adoptan una actitud de apoyo en la que comparten necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Puesto que hace uso de las motivaciones humanas considera que este enfoque es la forma más efectiva de conducir un grupo. Describe tres modelos de autoridad:

El autocrático, que es el que ordena y espera ser obedecido; el democrático o participativo que es el que alienta la participación de sus subordinados; el tercer tipo utiliza su poder en muy poca medida, este concede a sus subordinados un alto grado de independencia.

- Otro tipo de liderazgo es la malla administrativa elaborada por Robert Blake y Jane S. Mouton. Sus investigaciones previas mostraban la importancia que un administrador se preocupe tanto de la producción como por las personas.

Los estilos básicos de estos autores son:

El estilo 1.1 denominado Administración Empobrecida, donde efectúa poco esfuerzo para las relaciones de trabajo y poco esfuerzo para la producción. El 1.9 realiza poco esfuerzo por la producción y se preocupa solamente por las personas. El 9.1 dedica el mayor esfuerzo a la producción y un mínimo a las personas. El 5.5 es el que presenta el desempeño adecuado, a través de un equilibrio, dando igual esfuerzo a la producción y a las relaciones humanas. El 9.9 dedica el máximo esfuerzo a ambos factores.

- El Liderazgo Continuo de Tannenbaun y W. H. Schmidt, considera que el liderazgo incluye diversos estilos que varían desde de uno que está muy centrado en el jefe hasta otro que está muy centrado en los subordinados, variando también, según el grado de autoridad que el líder u

administrador otorgan a sus subordinados.

- Enfoque de Camino y Meta.- Teoría elaborada por Robert Host basándose en las teorías de motivación y de liderazgo de otros autores. En esencia, el enfoque de Camino y Meta encuentra que los líderes más eficaces son aquellos que llevan a los subordinados a lograr tanto las metas de su empresa como las suyas propias como son los logros y las recompensas tales como dinero, promoción, tareas interesantes y oportunidades de crecimiento y desarrollo.
  
- Fuerza de la unión "Grupos Informales". La organización informal se compone de grupos de trabajadores a quienes la organización formal no reconoce. Estos grupos pese a no ser reconocidos son influencias muy poderosas en lo que se refiere a la forma en que los trabajadores desempeñan sus labores.
  
- Elton Mayo, en sus experimentos descubrió que los obreros atacaban a los que se salían de las pautas establecidas, por medio del desprecio a los que trabajaban de más o de menos; y que no es la acción de los individuos la que hace bajar la producción, sino la actitud del grupo social espontáneo. En el grupo informal las relaciones espontáneas son en base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y de rasgos de carácter. Estos grupos son pequeños, establecen sus costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales y se pueden medir sus relaciones en base a la cohesión. El grupo informal tiene más influencia sobre la productividad que la organización formal y pueden entrar en franca oposición con la organización.

Cuando la administración logra interesar o atraer a los grupos informales estos ayudan a la administración a cumplir sus objetivos.

### **3.2.5.- ESCUELAS ESTRUCTURALISTAS.**

#### **CONCEPTO DE ESTRUCTURAS.**

La estructura de una organización es el modelo relativamente estable o duradero de las partes de un todo. La parte estable que siempre se presenta en todas las organizaciones es la siguiente:

- A.- EL SISTEMA DE AUTORIDAD. Se presenta en todas las organizaciones habiendo empresas que están organizadas por funciones con una jerarquía de autoridad, siguen el principio de la edad de dirección, en donde la Dirección General tiene el mayor nivel jerárquico de autoridad. En otras organizaciones se ha estructurado en forma diferente ya que la base de la autoridad está en la mayoría.
- B.- SISTEMA DE COMUNICACION. Las comunicaciones en las organizaciones tienen diferentes flujos y pueden correr en diversos sentidos. En sentido horizontal es entre posiciones iguales. En sentido vertical es entre rangos diferentes. Pueden ser transmitidas en forma verbal, por escrito, por teléfono, etc.
- C.- ESTRUCTURA DEL COMPORTAMIENTO FUNCIONAL. Es el estudio de la organización desde el punto de vista de la división del trabajo y los comportamientos reales de los

membros de la organización.

D.- ESTRUCTURA DE FORMALIZACION O BUROCRATIZACION. Es el grado en que una organización está reglamentada por normas o reglas establecidas. Una organización está muy formalizada o muy burocratizada cuando tiene organizado todo el trabajo y deja poca libertad de acción a sus miembros, lo que vuelve muy estática a dicha organización.

E.- CARACTERISTICAS DEL ESTRUCTURALISMO. Trata de cambiar la estructura formal con aspectos del comportamiento. Ha sido desarrollado por sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social. Analiza los conflictos que se generan por las contrataciones propias de la estructura y de sus objetivos organizacionales.

### 3.2.6.- PRINCIPALES EXPONENTES.

1.- MAX WEBER (1864-1920). Sociólogo alemán. En sus obras revisa la Historia y la Economía analizando conceptos como la autoridad y el poder así como la burocracia en las organizaciones. Sus obras principales son: Economía y Sociedad, Etica Protestante y El Capitalismo. Sus aportaciones a la Administración son: concepto de burocracia, concepto de clasificación de autoridad y su modelo ideal de burocracia.

2.- CHESTER BARNARD (1886-1961). Su concepción fué precursora del enfoque filosófico de la administración. Sus principales obras son: Las Funciones del Ejecutivo y La Naturaleza del Mando.

Su aportación más importante a la Administración es el concepto de autoridad, donde afirma que la autoridad es inherente a la autoridad misma y sostiene que todo ejercicio de autoridad debe ser congruente con los valores subjetivos del subordinado para que la orden pueda ser aceptada y ejecutada.

Su segunda aportación es la aceptación de la autoridad, donde establece que una persona acepta una orden, sólo cuando se dan cuatro condiciones simultáneamente:

- a.- Que el subordinado comprenda la orden.
- b.- Que el subordinado considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización.
- c.- Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutador.
- d.- Que sea capaz de ejecutar la orden tanto mental como físicamente.

Realmente Barnard analiza la coordinación, la comunicación y los elementos necesarios para que un Jefe pueda mandar.

3.- RENATE MAYNTZ (Contemporáneo). Sociólogo alemán. Escribió Sociología de la Organización en 1963. En esta obra analiza en primer término al individuo y su comportamiento en diversas organizaciones. Atiende básicamente el modo en que el mandar y obedecer, el decir y ejecutar,

están distribuidos en distintas organizaciones.

Aportaciones a la Administración:

Estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones, donde señala tres estructuras, en forma jerárquica, en forma democrática y con autoridad técnica.

Estructura de la Comunicación. Mayntz dice que los aspectos más importantes de una organización, radican en las estructuras de autoridad y comunicación, porque es donde más interviene el elemento humano. Sin embargo la comunicación está normada por la autoridad.

Disfuncionamientos estructurales y conflictos. Mayntz analiza los disfuncionamientos y dice que son por choques entre las normas y las expectativas. Opina que una fuente de conflicto es precisamente el desajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su papel y el de sus subordinados. Señala que hay conflicto cuando un miembro recibe órdenes de varias personas o cuando el supervisor exige que el papel del subordinado sea desempeñado con mayor cuidado y rapidez. También cuando el subordinado cree que su papel en la organización es otro o cuando hay sobrecarga de papeles, es decir, sobrecarga de trabajo. Según Mayntz, la manera como las personas responden a estos conflictos depende de la personalidad de cada uno, pero todas las organizaciones son fuente de conflicto y tensiones síquicas que menoscaban la confianza que en sí mismos deben tener los miembros. Añade que por estos motivos disfuncionales las organizaciones pierden mucha energía.

Formalización y Burocratización. Mayntz dice que una organización está formalizada cuando ésta se encuentra muy

reglamentada y deja poca libertad de acción a los miembros. Las aportaciones de este autor son muy importantes, ya que dan a luz la clasificación de las organizaciones para que con esas bases se busquen nuevas formas organizacionales que se apeguen a las necesidades humanas de los tiempos actuales.

4.- AMITAE ETZIONI (Contemporáneo). Sociólogo Estadounidense.

Este autor ha escrito diversos tratados sobre las organizaciones, entre ellos Organizaciones Modernas, en la que revisa la vida humana y sus organizaciones.

Etzioni dice que nuestra civilización se caracteriza porque todo nuestro comportamiento está regulado por organizaciones, desde que nacemos hasta que morimos. Dice que la efectividad real de una organización está comprobada en la medida en que realiza sus fines.

Aportaciones a la Administración.

Tipología de las Organizaciones. Las clasifica de la siguiente manera: Las altamente coactivas, donde todo el poderío se ejerce en la cabeza de la organización. Las utilitarias, donde predomina una utilidad apoyándose en una autoridad racional legal. Las normativas, que son las que otorgan recompensas por pertenecer a ellas y las mixtas, que son las que tienen algo de cada una de las anteriores.

Tipología del Comportamiento en las Organizaciones. Los clasifica de la siguiente manera: El Alineador es el que no está implicado psicológicamente, más bien se siente obligado a pertenecer a la organización. El Calculador, que es el que trabaja por dinero. El Moral, que es el que valora intrínsecamente la misión de la organización;

se involucra principalmente por razones morales.

Las aportaciones de Etzioni son interesantes porque da las bases para entender la problemática de la Organización, pues el comportamiento humano está determinado por las estructuras. Por eso Edgar Shein dice que el hombre y su comportamiento son muy complejos y que si queremos realmente comprenderlos debemos analizar todas las variables.

5.- RALPH DAHRENDORF (Contemporáneo). Sociólogo alemán. Es autor de La Sociología de la Industria y de la Empresa. . Sus aportaciones a la Administración son: Análisis Estructural y del Comportamiento, donde analiza las estructuras y su movilidad. Da importancia al comportamiento informal y los conflictos que se generan por las relaciones estructurales, no sólo internas, sino que ve también la lucha de clases y los conflictos que se generan dentro de la organización.

Conflicto y Tipología del Comportamiento. Sostiene que las empresas industriales son la fuente general de todos los conflictos. Sin embargo advierte que también todo conflicto produce cambio y es la vía por la que la sociedad se transforma; clasifica cinco tipos de conflictos, a saber: El Conflicto Industrial, que lo constituyen las disputas entre los obreros y las empresas. El Conflicto Informal, que proviene del rechazo al jefe o a una orden. El Desviado, que nace del desajuste social. El Manifiesto, que se origina en los conflictos claros entre los participantes del mercado del trabajo, como es el Sindicato. El Subyacente, que es el fondo donde se esconde una lucha de poder.



Análisis. Dahrendorf establece que el conflicto en la organización sirve para el cambio, y que si no hay cambio, las estructuras se burocratizan.

## CAPITULO IV

### MOTIVACION

#### 4.1.- INTRODUCCION.

Los administradores que motivan a sus subordinados, hacen las cosas que saben satisfacen sus impulsos y deseos, a la vez que los impulsarán a actuar en la forma deseada.

Las necesidades, los deseos y la satisfacción implican una reacción en cadena, comenzando en las necesidades que se transforman en deseos o metas y que a su vez provocan tensiones (deseos insatisfechos), que después generan acciones para el logro de metas y finalmente satisfacer los deseos.

Las necesidades generan conductas; la satisfacción de una necesidad puede conducir al deseo de satisfacer más necesidades, por ejemplo; la necesidad de logro de una persona puede agudizarse, por la satisfacción obtenida al realizar una meta deseada o por el contrario, puede verse reducida al fracaso. Se puede hacer mucho para aumentar la motivación estableciendo un medio ambiente que favorezca ciertos impulsos, por ejemplo las personas que trabajan en un negocio que tiene excelente reputación y alta calidad, tienden a verse motivados al contribuir a esta reputación; lo que debe hacerse es utilizar los motivadores que conduzcan a las personas a tener un desempeño eficaz en la empresa que les da empleo.

## 4.2.- ESTUDIOS SOBRE MOTIVACION.

### 4.2.1.- DEFINICIONES.

MOTIVACION: Acción y efecto de motivar; explicar el motivo por el que se ha hecho una cosa.

PSICOL: Fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada; los motivos son fisiológicos y sociales, los primeros son los fenómenos orgánicos de autorregulación y las necesidades biológicas; los segundos, son adquiridos y varían con cada cultura.

En relaciones humanas se llama motivación a las razones concientes o inconcientes, que condicionan la permanencia de un obrero o empleado en un determinado puesto de trabajo, los factores pueden ser reales como son las necesidades personales y familiares ficticios que son los que crea la empresa para obtener la solidaridad del empleado.

MOTIVACION: Es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

### 4.2.2.- TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

Esta es una de las tantas teorías de la motivación. Maslow contempló las necesidades humanas y las jerarquizó. Comienza desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluyó, que cuando un conjunto de necesidades es satisfecho deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas identificadas por Maslow, las jerarquizó de la siguiente manera:

**NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** Son las básicas para mantener la vida humana, como el alimento, calor, abrigo, agua, sueño, etc., Maslow sostiene, que si estas necesidades no están satisfechas en la medida necesaria para mantener la vida, las otras necesidades no motivan a las personas.

**NECESIDADES DE SEGURIDAD:** Son las de estar libres de peligro, de temores, de perder un trabajo, alimento, propiedad o abrigo.

**NECESIDADES DE AFILIACION O ACEPTACION:** Necesitan pertenecer o ser aceptados por otros.

**NECESIDADES DE ESTIMA:** Desean ser estimados por ellos mismos y por otros; esta clase de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

**NECESIDADES DE AUTORREALIZACION:** Los constituye el deseo de convertirse en lo que cada quién es capaz; llevar al máximo el potencial de cada persona y lograr algo.

#### **4.2.3.- MOTIVACION E HIGIENE DE HERZBERG.**

Este autor elabora una teoría de la motivación compuesta por dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran elementos tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, la posición, la

seguridad en el puesto y la vida personal. Herzberg sostiene que éstos son insatisfactores y no motivadores y que si existen en un ambiente de trabajo, en gran cantidad y calidad, no producen satisfacción; su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, sin embargo, su existencia evita la insatisfacción. En consecuencia se hizo referencia a ellos como factores de higiene.

En el segundo grupo Herzberg incluyó ciertos satisfactores y por lo tanto motivadores, relacionados con la satisfacción en el puesto. Incluye factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y crecimiento en el puesto. Su existencia produce sentimientos de satisfacción.

Los del primer grupo los llamó de mantenimiento o de higiene. Su existencia no motiva a las personas de una organización, aún así deben de estar presentes o se producirá insatisfacción. En el segundo grupo, los factores de satisfacción en el trabajo son los motivadores reales, debido a que tienen el potencial de producir un estado de satisfacción.

#### **4.2.4.- TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR H. VROOM.**

Este autor afirma que las personas son motivadas a hacer cosas para lograr una meta, si consideran que ésta es valiosa y si pueden observar que lo que hagan les ayudará a lograrla. Esto es una expresión moderna de lo que Martín Lutero observaba hace siglos, cuando dijo que "Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza", En la teoría de Vroom de la Motivación, las personas necesitan para hacer

cualquier cosa que se determino el valor que asignan al resultado de su esfuerzo, ya sea positivo o negativo, multiplicado por la confianza en que sus esfuerzos ayudarán a lograr la meta. Es decir, que la motivación es un producto del valor anticipado que una persona da a una meta y las probabilidades que ve de lograrla.

FORMULA:  $Fuerza = Valencia \times Expectativa.$

DONDE: Fuerza es la magnitud de la motivación de una persona; Valencia es la fuerza de la preferencia de la persona por un resultado y Expectativa es la probabilidad de que una acción específica conduzca al resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente acerca del logro de una meta, se presenta una valencia cero. De la misma manera una persona no tendría motivación para lograr una meta, si la expectativa es de cero. La fuerza que se ejerce para hacer algo depende tanto de la valencia como de la expectativa.

La base de la teoría de Vroom es considerar la importancia de las diversas necesidades y motivaciones individuales. Esta parece ser más realista ya que se ajusta al concepto de la armonía de objetivos, que se refiere a que las personas tienen metas personales diferentes a las de la organización, pero que ambas pueden armonizarse, además ésta es completamente coherente con el sistema total de la Administración por Objetivos.

#### 4.2.5.- MODELO DE PORTER Y LAWLER.

La Teoría de las Expectativas. En el estudio se aplica el modelo principalmente a administradores. Esta teoría dice, que la cantidad de esfuerzo depende del valor de una recompensa, más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa.

Es claro que si las personas saben que pueden ejecutar un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo que se requiere y conocen mejor la probabilidad de recompensas; el esfuerzo ejercido determina los desempeños reales en un puesto, (la ejecución de las tareas o el logro de las metas). También está influido por la capacidad de una persona (conocimientos y aptitudes), para hacer el trabajo y la percepción de lo que la tarea requerida es y la medida en que la persona comprende las metas. A su vez se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas, como son condiciones de trabajo y posición. Las recompensas conformadas que la persona considera equitativas conducen a la satisfacción, el desempeño influye sobre las recompensas equitativas justas por su esfuerzo, éstas afectan la satisfacción que obtiene, influyendo sobre el valor real de las recompensas.

El modelo de motivación de Porter y Lawler es la más compleja de las teorías, pero es la imagen más adecuada del sistema de motivación. Para el administrador en funciones, este modelo significa que la motivación no es un asunto simple de causa y efecto; significa que los administradores

deben evaluar sus estructuras de recompensas y que el sistema de esfuerzo, desempeño y satisfacción puede integrarse en un sistema total de administración mediante: la planeación, la administración por objetivos y la definición clara de las obligaciones y responsabilidades.

#### **4.2.6.- TEORIA DE MOTIVACION DE NECESIDADES DE McCLELLAND.**

McClelland, ha contribuido a explicar la motivación identificando tres tipos de motivadores básicos, la de poder, la de afiliación y la de logro. Estos tres impulsos son de importancia para los administradores, puesto que se les debe reconocer a todos para que una empresa organizada funcione correctamente.

Debido a que toda empresa representa grupos de personas que trabajan juntas para lograr metas, la necesidad de logro es de máxima importancia.

**NECESIDAD DE PODER.-** McClelland y otros investigadores comprobaron que las personas que poseen alta necesidad de poder, se preocupan por ejercer influencia y control y buscan puestos de liderazgo. Con frecuencia son buenos conversadores, son vigorosos, extrovertidos, de convicciones firmes y exigentes.

**NECESIDAD DE AFILICAION.-** Las personas que tienen necesidad de afiliación obtienen satisfacción cuando son amados y aceptados en un grupo social.

**NECESIDAD DE LOGRO.-** Estas personas tienen un deseo de



éxito; desean desafíos, fijan metas y adoptan un enfoque realista ante el riesgo, ya que prefieren analizar y evaluar problemas, asumir responsabilidad personal para que se ejecute un trabajo; les gusta la retroalimentación específica y veloz sobre su comportamiento. Tienden a ser incansables.

Enfoque de McClelland a los administradores.- Los empresarios muestran muy alta necesidad de logro y una necesidad relativamente alta de poder y bastante baja en afiliación. Los administradores muestran altas necesidades de logro y poder pero pocas de afiliación. McClelland comprobó que los factores de motivación para el logro, son más claros para las personas que trabajan en compañías pequeñas. Los Administradores del nivel medio superior de administración, obtienen calificaciones más altas que sus Presidentes en la motivación de logros.

Los Administradores tienen orientación alta hacia la motivación de logro; las personas que la poseen tienden a progresar con mayor velocidad, pero debido a que la mayor parte de la administración exige otras características además de éstas, los administradores, al tiempo que poseen una motivación bastante fuerte al logro, tienen también una alta necesidad de afiliación. Esta última necesidad es importante para trabajar con personas y para coordinar esfuerzos de quienes trabajan en grupo.

#### 4.2.7.- MOTIVACION DE NECESIDADES DE ART PATTON.

Según las investigaciones de Porter y Lawler, McClelland y

Patton han incluido a profesionales y administradores en esta teoría, Patton sostiene que los siguientes motivadores son especialmente importantes para el caso de ejecutivos:

- 1.- El reto que se encuentra en el trabajo. Es decir, las personas deben conocer el propósito y el alcance de sus responsabilidades, su autoridad y qué se espera de ellos, deben asimismo creer en el valor de lo que hacen.
- 2.- Status. Incluye títulos, símbolos, promociones, nombramientos, una secretaria, un automóvil de la compañía y pertenecer a clubes.
- 3.- Lograr liderazgo. Es el deseo de convertirse en líder entre sus compañeros.
- 4.- La competencia. Este aspecto está presente en todos los aspectos de la vida.
- 5.- Temor. Es el temor a errores, a la pérdida del trabajo o la reducción de un bono.
- 6.- Dinero. Este elemento por lo general es el reflejo de otros motivadores.

#### **4.3. TECNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION.**

La motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una respuesta única e insuperable.

De las teorías existentes se puede adoptar la más adecuada, de acuerdo a las necesidades de cada empresa y los niveles existentes.

Dinero.- El dinero es importante, ya sea en forma de sueldo, por pago a destajo o algún otro pago por incentivos, bonos, opción a acciones, seguros, o cualquier otra cosa que pueda proporcionarse a las personas por su desempeño. Como señalaba Patton, el dinero puede reflejar otros motivadores. En la mayoría de las empresas y negocios, el dinero se utiliza como medio para mantener al personal adecuado y no como motivador, tratan de que los sueldos y salarios sean competitivos con su industria.

REFUERZO POSITIVO O MODIFICACION DE LA CONDUCTA.- Es la técnica que ha aplicado el sicólogo D. F. Skinner, quien dice que es posible motivar a las personas diseñando en forma apropiada su medio ambiente de trabajo y elogiando su desempeño. Afirma también que el que el castigo o desempeño deficiente produce resultados negativos.

PARTICIPACION.- El uso de la participación es una técnica muy usada, ya que las personas se sienten motivadas cuando se les consulta sobre acciones que les afectan, ya que tienen conocimiento, tanto de los problemas como de sus soluciones.

La participación es también una manera de otorgar reconocimiento. Halaga la necesidad de afiliación y aceptación, sobre todo porque proporciona a las personas un sentimiento de logro. Estas son ventajas de logro de un

sistema de administración por objetivos.

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.- La investigación y análisis sobre motivación, hacen hincapié en la importancia de lograr que los puestos sean significativos y representen un reto; recordando que en la teoría de la motivación de Herberg, se considera que los factores de desafío, logro, reconocimiento y responsabilidad son los motivadores reales. El trabajo puede enriquecerse mediante la variedad, proporcionando a los trabajadores más libertad para decidir acerca de asuntos como; Métodos de trabajo, secuencia y ritmo, aceptación o rechazo de materiales, promoviendo la participación de los subordinados y la integración de los trabajadores, proporcionándoles un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas, tomando medidas para asegurar que los trabajadores puedan observar cómo sus tareas contribuyen a obtener un producto determinado y el bienestar de la empresa.

Esta técnica dió excelentes resultados ya que aumentó la productividad, redujo el ausentismo y la rotación, mejorando la moral del trabajador.

## CAPITULO V

### AUSENTISMO

Un fenómeno al que la administración se enfrenta en las organizaciones es el ausentismo, que si no se atiende oportuna y eficazmente puede tornarse en un grave problema.

Para el funcionamiento óptimo de una organización se debe tomar en cuenta los recursos: materiales, humanos, financieros y tecnológicos necesarios para que desempeñe el papel que le corresponde, y así pueda justificar su razón de existir y logre el objetivo para lo cual fué creada, servir a la sociedad a nivel macro y microeconómico.

Para lograrlo el hombre ha inventado todos los mecanismos y tecnologías necesarias comenzando por la maquinaria, que en un principio se conceptuó como algo que iba a desplazar al trabajador. Este no entendió que iba a pasar de un trabajo manual a un nivel superior donde conociera, comprendiera y utilizara la tecnología que se le pusiera a su servicio; ya que no se le informó de los beneficios que la tecnología le proporcionaría. Por esta razón el trabajador se sintió relegado a un segundo término. Esto trajo consigo un desajuste emocional al individuo, ya que éste, no sólo trabaja para satisfacer sus necesidades vitales de, comida, techo y vestido, sino que necesita relacionarse con sus semejantes, pertenecer a un grupo, ser reconocido y tener un lugar ante los demás seres humanos y alcanzar la realización personal.

El hombre trató por todos los medios en forma individual o colectiva de hacerse presente antes que las máquinas. Ya en la historia se anotan las manifestaciones que los trabajadores hicieron ante el arribo de éstas, golpeándolas y tratando de destruirlas, práctica que hoy en día sigue ocurriendo. En ocasiones, cuando el trabajador no se ha integrado a la empresa y siente que no puede desarrollarse en ella, avería ligeramente la máquina para romper el equilibrio que debe guardar la empresa para trabajar eficazmente.

Las manifestaciones de descontento no sólo por la tecnología sino por las condiciones del ambiente de trabajo, ya sean tangibles o intangibles, varían y se presentan en formas y grados diferentes y una de ellas es el ausentismo, que es la respuesta del trabajador ante estímulos negativos, emotivos y físicos.

La administración después de la Segunda Guerra Mundial, vuelve su interés al elemento humano haciendo estudios e hipótesis. Encuentra que una vez puesta la atención en él, por ese solo hecho trabaja mejor.

Después de estos sucesos, se enfocan los estudios a la Ingeniería Industrial y la Psicología, antes que por la Administración, pero que se prueba que, para tener mejores resultados, es necesaria esta práctica interdisciplinaria. Se conjuga con la administración y se comienzan a ver resultados.

Así la empresa procura proporcionar un ambiente laboral adecuado, se remonta a la práctica de los griegos de armonizar la música, con la tarea y se interesa por necesidades internas y personales que en forma más generalizada presenta la fuerza del trabajo. De esta manera se observó que las empresas que valoran este aspecto son las que tienen mejores resultados.

Las causas que cada individuo manifiesta por medio del ausentismo, no se pueden generalizar, pero si son la proyección de insatisfacción del individuo, ya que al realizar un trabajo, además de satisfacer unas necesidades primarias, también se le debe dar acceso a un cierto tipo de educación, diversiones, etc.

El ausentismo es un problema que no sólo afecta la moral de la empresa, sino que merma las utilidades, afecta el avance de la educación laboral de los trabajadores en el país, lesiona la imagen, tanto del trabajador como de la empresa, constituyendo un problema que puede tener como consecuencia, la desaparición de la fuente de trabajo.

Son fundamentalmente estas razones las que llevan a considerar al ausentismo como un fenómeno que entraña diversas formas para combatirlo, y que es el Administrador quien tiene en sus manos las herramientas necesarias para reducirlo. Este breve estudio pretende analizar y evaluar los alcances, causas y efectos del ausentismo en el ambiente laboral.

### 5.1.- ANTECEDENTES.

El hombre es el más adaptable de todos los animales, apto para vivir en los medios ambientes más diversos, también es capaz de modificar su medio ambiente para cubrir sus necesidades. George Gaylor Simpson, en su libro "Meaning of Evolution" dice, en la base del diagnóstico del HOMO SAPIENS: "las características más importantes son los factores interrelacionados de inteligencia, flexibilidad, individualidad y socialización. En el hombre estos cuatro factores, están desarrollados en grado mucho mayor que en cualquier otra clase de animales, la característica de la inteligencia es la más representativa, y en ella se basan los otros factores". El hombre tiene la capacidad de aprender, tiene disposición para instruirse, crece y se realiza. Debido a ello reacciona de diversas maneras ante los estímulos ya sean internos o externos. Las respuestas pueden fundamentarse en la experiencia de otros, aún de los que vivieron en épocas lejanas, ya que dejaron huellas o manuscritos; también se apoyan en expectativas futuras.

El Dr. Arias Galicia dice que "La herencia del Aprendizaje" está fundamentada en la herencia de las características obtenidas. Estos factores surgen en forma consciente como son las obligaciones del individuo, que influyen en la conducta social.

Este cambio es de tipo cultural y caracteriza a una sociedad a través del lenguaje, la tecnología, reglas gubernamentales, el trabajo, propiedad privada, el comercio, sanciones, recompensas, conocimiento científico y mitológico, arte y



traducción, cuento y poesía, costumbres, etc., conformando su cultura. De ahí que cada persona sea única en el mundo.

El hombre es ético y como tal se interesa por ciertos valores; el bien, el mal, la vida moral, la calidad humana y la responsabilidad, su postura hacia los semejantes y su medio ambiente.

El hombre racional consciente de su fin temporal a través de lo que hace durante su existencia, es objeto de estudio de las diferentes disciplinas, las cuales tratan de conocerle con la mayor precisión en algún aspecto, lo más completa y aceptadamente posible, sin pasar por alto, la personalidad humana. Se dice que el hombre trae consigo cuerpo y alma y lo que el mundo introduce en él. El progreso del hombre también se basa en influencias externas, la alimentación, las facetas cualitativas y cuantitativas, las condiciones de vivienda, trabajo, recreo, actividad física, el clima, el suelo, el paisaje, los cambios atmosféricos y las condiciones meteorológicas estacionales, ejerciendo su influjo que puede ser positivo o negativo sobre el desarrollo corporal. Aún no es posible determinar de que modo se exteriorizarán los inevitables cambios que han de originarse en el organismo humano, por la llamada contaminación, signo característico de nuestra época en el ambiente urbano, producida por instalaciones domésticas e industriales y gases de los motores de combustión interna, ocasionando un enrarecimiento del aire que respiramos.

Siendo el ser humano un ente complejo, la Administración lo ve, desde el punto de vista de un todo, como la parte más

importante.

El Artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo, establece que la jornada máxima de trabajo tiene como finalidad proteger la salud y la vida del trabajador, ya que la experiencia y los estudios realizados desde el siglo pasado, demuestran que después de ocho horas de trabajo, la atención del hombre disminuye, lo que es causa de mayor número de accidentes. Por otra parte, el trabajo excesivo afecta la salud y precipita su invalidez y aún la muerte.

Es vital su descanso, esparcimiento, la comunicación con las personas que lo rodean y sus afectos. El Dr. Abraham Maslow, clasifica las necesidades humanas de la siguiente manera:

**LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**- Que se consideran esenciales para la supervivencia tales como: el aire, comida, descanso, sexo y actividades etc. La privación de estas necesidades dan como resultado una gran inquietud.

**LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD.**- Cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas el individuo necesita de seguridad; como la que puede brindarle un trabajo, que le asegure la satisfacción de sus necesidades vitales. Si un hombre disfruta de cierto margen de seguridad, puede tolerar un determinado límite de incertidumbre y riesgo sin mayores molestias, pero si es seriamente amenazado por algo que no puede controlar ni prever, entonces las necesidades de seguridad se convierten en poderosos motivadores.

**NECESIDADES SOCIALES.**- Cuando las necesidades fisiológicas

del hombre están satisfechas y goza de seguridad, el hombre desea ser aceptado y recibir amor, amistad y afecto. Las necesidades sociales pueden ser cubiertas al realizar el trabajo.

**NECESIDADES DE ESTIMA.-** Son las necesidades del yo que influyen grandemente la conducta del hombre. Esto se refiere al autorespeto, deseo de pericia y logro personal, así como de autodeterminación, lograr prestigio, reconocimiento y respeto de otros. La autoestima demanda que un hombre sea hábil, que haga algo útil y que lo haga bien, también incluye un sentimiento de valoración de uno mismo y la conciencia de la habilidad de actuar independientemente. La estima repercute en el anhelo de ser considerados importantes, de disfrutar de categoría e influencia y ser valorado por lo que uno puede hacer, la autoconfianza está cimentada en la satisfacción de las necesidades de estima.

**NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.-** Se encuentran en la cima de la jerarquía. Cuando una persona actúa para cubrir estas necesidades, está buscando desarrollarse al máximo. En algunos casos pretende crear algo que le trascienda, que deje huella de su paso por el mundo, aún cuando él llegue a desaparecer.

Del conocimiento que se tenga del hombre en la mayoría de los aspectos de su vida, depende la posibilidad de deducir su posición ante ella, cómo la ve, qué hace, qué espera de ella y aún más, qué espera de los demás individuos que lo rodean.

En la Biblia, el trabajo es impuesto al hombre como castigo de su desobediencia (Génesis III, 17 y 19). En la cultura griega es actividad de esclavos, ya que los señores se dedicaron a la Filosofía y a la Política. Los romanos perpetúan al hombre con el trabajo trasmitiéndolo a sus descendientes. En 1776 se habla de la libertad de trabajo como un derecho natural del hombre (Edicto Turgot). Carlos Marx, lo llama fuerza de trabajo y lo compara con una mercancía. A principios del Siglo XX, "La declaración de Derechos Sociales" dice que no se debe considerar el trabajo como una mercancía (Tratado de Versalles). Nuestra Ley, con base en la idea de justicia social de los Constituyentes de 1917, establece que: "El trabajo es un Derecho y un Deber Social", que no es Artículo de comercio, porque se trata de la energía humana. Exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y que debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

El individuo elige el lugar de trabajo, pues es libre para acceder o no a colaborar con la empresa; se sabe que muchas veces el individuo ingresa a una empresa por el prestigio de ésta, otras veces conoce sus prestaciones, en otras ve un campo extenso para su desarrollo personal, los motivos son tan numeros y diversos como individuos existen. Muchas veces el individuo experimenta la satisfacción de sentirse útil, empezando por él, su familia, su círculo de amigos, el núcleo social al que pertenece, hasta llegar a ser consciente de que su trabajo trasciende a toda la sociedad. El hombre por esencia tiende hacia el universo, pues él se sabe la criatura perfecta en el mundo, y ¿qué hace? sale de

su plante, se apasiona y le interesa el conocimiento de su sistema solar, su galaxia y ¿a dónde quiere ir?, a conquistar el universo, porque todo lo que existe está a su servicio. Así es que debe de considerarse, que con mejor elemento no puede contar la empresa ¿qué lo sustituirán las máquinas?... posiblemente, pero el siempre las creará y estará mejorándolas y cada día las perfeccionará y les dará más capacidad de memoria, pero, ¿de qué les servirá, mientras que el hombre no las conecte?.

El individuo se debe motivar para que se presente a la empresa con una nueva disposición, mejorar su trabajo, trabajar con lo que esto implica, tener horario, compañeros, un lugar donde presentarse a diario, percibir un sueldo, tener jefes, etc., ser mejor persona. El espera que al colaborar con la empresa percibirá además de un salario justo, unas condiciones ambientales adecuadas, un ambiente laboral justo, que se le dé la oportunidad de desarrollarse, de ser reconocido por los demás, que se le tome como parte de un grupo de trabajo, que su labor sea importante y útil, que se fije metas a corto y a largo plazo, que lo motiven y lo comprometan a alcanzarlas.

La empresa también espera de él, su colaboración, su compromiso y lealtad, su participación, su atención, y se lo hace saber por medio de un contrato, un reglamento y un jefe. El individuo lo acepta, es mínima la cantidad de personas que trabajan a disgusto en la empresa, pues la necesidad económica es muy apremiante, pero lo que la persona siente dentro de sí es mayor. Sin embargo, se presentan barreras que se interponen entre el individuo y su

objetivo, que es lo que conocemos como frustración.

El Dr. Arias Galicia las clasifica como sigue:

- La agresión.- Es la energía motivadora dirigida al objeto frustrante. Esta varía dependiendo del objeto frustrante y puede ser: directa, desviada individual, desviada colectiva y diferida, también puede reaccionar el individuo alejándose del objeto frustrante evadiéndolo parcial o totalmente. También puede sufrir regresión y aislamiento. Las razones pueden ser muchas: percepciones equívocas, problema de personalidad, diferencia de edades o culturas, etc.. Cuando la realidad es frustrante, se prefiere disfrazarla y la persona trata de justificarse dándose falsas razones para explicar ciertos hechos.
  
- La resignación.- La persona se conforma con no alcanzar su objetivo.
  
- La sublimación.- Es la respuesta que dá el individuo a la frustración, comportándose adecuadamente, buscando la razón, el origen y tomando lo bueno de aquello que le ocasiona el problema , superando las causas de la frustración y dando la mejor salida.

Bajo estos factores se presenta una manifestación de evasión parcial que se conoce como "Ausentismo".

#### **5.1.1.- CONCEPTO DE AUSENTISMO.**

El diccionario de la Real Academia Española, nos indica que

es una voz derivada del latín "ABSEBS-ENTIS", que significa ausente y la acepción que se le da en la industria es: falta de los obreros al trabajo. El vocablo ausentismo, así como los estudios tendientes a conocer los estudios que lo ocasionan, son términos administrativos recientes, aproximadamente aparecen en las últimas cuatro décadas.

El Dictionary of New Words, editado en 1955, define el ausentismo como "Ausencia voluntaria o involuntaria al trabajo".

### **5.1.2.- AUSENTISMO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

El Dr. Arias Galicia lo define como: "El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar".

En el capítulo anterior, menciona que las faltas pueden ser la respuesta a una situación frustrante, en la cual, el trabajador trata de evadir parcialmente la responsabilidad, esto es, un desequilibrio en el trabajador. Pero también provoca un desajuste en las actividades de la empresa; aunque no es ésta únicamente la causa del ausentismo. Los indicadores que se manejan en las diferentes empresas varían considerablemente. Por ejemplo, en la industria hulera, se estima normal la tasa de ausentismo, si está entre un 4 y 5%; si se sobrepasa, se considera excesiva y constituye un costo considerable, ya que redundará en aspectos tales como: tiempo extraordinario, calidad, beneficios extracomplementarios, y si se cubren los gastos médicos, el aumento en este

renglón es aún mayor.

La Administración de Recursos Humanos, supone alguna inquietud en el trabajador, motivo por el cual han de conocerse las causas de la respuesta que está dando al no presentarse a laborar, según convino con la empresa. Si ésto se extiende a un mayor número de empleados, quiere decir que la moral está decayendo, es decir, que la disposición del trabajador está disminuyendo.

Este fenómeno no aparece de súbito, sino que se da poco a poco, sutilmente. Sus manifestaciones son: impuntualidad, distracciones al realizar su función. Se ocupa de cosas diferentes al trabajo, da prioridad a cosas personales en el horario de trabajo, se dá largos descansos, abusa de los medios de comunicación (el teléfono), el consentimiento personal a "ciertos caprichos", a los cuales se cree tener derecho y tanto los repite que forma hábito, ignora la importancia del trabajo ya sea sencillo o complicado, falta de placer y de contentamiento consigo mismo al no sentirse útil. Y posteriormente, por la falta de interés, viene la ausencia física.

El término ausentismo se debe aplicar al tiempo no laborado, ya sea por enfermedad profesional o no, accidentes, faltas justificadas o no, sanciones, permisos con o sin goce de sueldo, aún cuando se anticipe a la ausencia del trabajador a la empresa, dependiendo de la naturaleza de la tarea que realiza, se tienen previstas estas ausencias, independientemente de que se paguen o no.



Se ha considerado al trabajador como un ser que al efectuar un trabajo, trata de satisfacer una serie de necesidades que lo impulsan a ejecutarlo, también se habla de moral, la que además está influenciada por el medio ambiente, material de trabajo y las relaciones interpersonales que debe tener con sus compañeros, las noticias de mundo en que vive, su religion, edad, sexo, estado civil, sus relaciones familiares, amistades, nivel socioeconómico, escolaridad, aficiones, actividades en su tiempo libre, conocimientos generales. Todos estos elementos nos llevarán a tratar de comprender al elemento humano, que es el factor más importante de nuestra empresa y que presenta entre otros aspectos laborales, el ausentismo, como resultado de varios factores que lo causan.

## **5.2.- CAUSAS DEL AUSENTISMO.**

### **5.2.1.- CLASIFICACION EXISTENTE EN EL AMBIENTE INDUSTRIAL.**

Causas que influyen en el ausentismo:

Sicológicas: Que implican las ausencias voluntarias o involuntarias que provienen de la frustración, conflicto, moral baja y falta de participación y reconocimiento.

Eticas: Son las faltas justificadas, por enfermedad profesional o no, así como por accidentes de trabajo; las injustificadas pero inevitables y las evitables.

Lógicas: Ausencias relativamente evitables e inevitables como son: los permisos con sueldo, sin sueldo y las

originadas por sanciones.

### **5.2.2.- ASPECTO SICOLIGICO.**

En este aspecto se agrupan las manifestaciones que tiene el individuo de que "algo en su interior no esta del todo acorde con sus expectativas", ya que el pertenece a un ambiente familiar, social, religioso, económico y cultural. Además del ambiente laboral, puede ser, que su problema anímico tenga su raíz en un ambiente diferente al laboral. Cuando este sucede, la disposición hacia su tarea disminuye, si el problema se encuentra en el lugar de trabajo y no lo manifiesta abiertamente, no alcanzará ese sentimiento de familiaridad en el grupo de trabajo, no se comunicará con sus compañeros, no sentirá pertenecer a la fuerza de trabajo, se sentirá ajeno a las metas que se desean alcanzar y no es fiel ni perseverante. Esta situación lo afecta interiormente y lo hace vivir en un estado doloroso producido por la tensión. Su frustración puede ir desde una manifestación directa hacia el objeto frustrante dañando la maquinaria o herramienta a su cargo, o agrediendo a un compañero o a su jefe. Si cree que el está bien y los demás están mal, es de esperarse esa respuesta. En forma individual, el trabajador puede rebelarse, no terminando un trabajo a tiempo o no cumpliendo con las órdenes que se le dan. Si el empleado, insatisfecho de alguna manera, lo manifiesta al grupo y se da cuenta de que no es él únicamente el que siente el malestar, sino que ésto les pasa a muchos, éstos pueden unirse y actuar en forma colectiva a través del tortuguismo o la huelga.

### 5.2.3.- ELEMENTOS DE AUSENTISMO.

- 1.- Frustración.- Presenta la circunstancia que determina que una necesidad o motivo no se ha satisfecho.
- 2.- Conflicto.- Es el estado emotivo doloroso que se produce por la tensión entre deseos opuestos y contradictorios.
- 3.- Moral.- Actitud individual o de grupo, respecto a la confianza, perseverancia en el trabajo y fidelidad a los ideales.
- 4.- Participación.- Es el grado de comunicación que alcanza dentro del grupo.
- 5.- Reconocimiento.- Percepción de un individuo de que ha sido reconocido, acompañada de un sentimiento de familiaridad, o bien de la impresión de que había sido percibido anteriormente.

Estos factores dan origen al ausentismo voluntario o involuntario. Cuando el trabajador ha identificado el problema, aún estando dentro de él no lo soluciona, al contrario, se aleja del trabajo para darse tiempo de pensar y actuar. Si el trabajador no se siente satisfecho y la dificultad se encuentra principalmente en su lugar de trabajo, comienza a discernir entre lo que debe ser y lo que hace, aún sabiendo que al no cuidarse puede provocar que su salud se desequilibre, o si no lleva a cabo las medidas de seguridad en el trabajo puede fácilmente accidentarse o acelerar la aparición de alguna enfermedad provocada por el

ejercicio de su labor. El trabajador sabe que su ausencia se puede evitar si hace las cosas bien; si el quiere y se cuida, solo faltará cuando verdaderamente así lo amerite la situación, pues si se analiza profundamente no tiene motivo para desequilibrar la tarea. Pero aún así, si el trabajador no desea presentarse a su trabajo, aunque falte injustificadamente, así lo hará, no importándole que después, en él mismo, se inicie un proceso de conflicto.

#### **5.2.4.- ASPECTO ETICO.**

Los conceptos que se consideran como éticos son los siguientes:

- Enfermedad No Profesional.- Se entiende como la alteración de la salud por causas ajenas al trabajo.
- Enfermedad Profesional.- La define la Ley del Trabajo en el Artículo 475 como: "Enfermedad de Trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada, teniendo su origen en el desempeño de su trabajo".
- Accidente de Trabajo.- El Artículo 474 de la misma Ley, define "Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo de trabajo, cualquiera que sea el lugar o el tiempo en que se presente, los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador, de su domicilio al lugar de trabajo o viceversa". En ocasiones el trabajador necesitará ausentarse del trabajo en días que no corresponden al

período de vacaciones que proporcione la empresa. También surgen sanciones, que aunque no son el castigo más recomendable para provocar una reacción positiva en el trabajador, si pueden ser usadas como medio para obtener un descanso programado.

### **5.2.5.- ASPECTO LOGICO.**

Por lo anterior, las circunstancias lógicas se clasifican en:

Ausencias Relativamente Inevitables, que son las que se consideran que no cumplen los requisitos establecidos y aceptados tanto por la empresa como por el trabajador para que se puedan dar.

Ausencias Inevitables, son aquellas en que el trabajador respalda con razones de peso que ameriten un permiso, o cuando su comportamiento ha obtenido una sanción.

### **5.3.- TIPOS DE AUSENTISMO.**

Se pueden mencionar dos tipos de ausentismo: el síquico y el físico:

- El de tipo Síquico.- Es cuando el trabajador no encuentra el medio adecuado para satisfacer sus necesidades en el trabajo que realiza, trata de huir de esta situación dándose gusto en una sucesión de ideas sin objeto, realiza

cualquier actividad que le agrada o le distraiga, propiciando un descanso que no le corresponde, o puede llegar a convertirse en causa de accidentes que pueden ir desde los más leves hasta los más graves, que lo lesionen de modo permanente para no asistir a su trabajo.

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

Por su comportamiento al trabajador ausente se le clasifica en:

- Crónico.- Es el que se ve afectado por el medio ambiente y prefiere cerrar los ojos ante la situación diaria que lo conforma.
- Escapista.- Es el que evita encontrarse con su tarea y resolverla de la mejor manera, dándose razones a sí mismo para que después se dedique completamente a realizarla.
- Inmaduro.- Es el que no ve la importancia de su trabajo y prefiere una llamada de atención con tal de darse un gusto entre semana.
- Abusivo.- Es el consentido que no falta en la empresa y que sentimentalmente llega al corazón del jefe, por problemas generalmente emocionales.

- Legítimo.- Es el que se ausenta del trabajo por la única causa reconocida y valedera, que es, una enfermedad.

### **5.3.1.- CAUSAS COMUNES DEL AUSENTISMO.**

A través de la información que proporcionan las diferentes empresas, las causas más comunes, tanto operativos como administrativos son:

- Supervisión deficiente.
- Accidentes en el hogar y en el trabajo.
- Enfermedad personal real.
- Enfermedad fingida o imaginada.
- Enfermedad del hijo, de la esposa o de los padres.
- Indiferencia.

El nivel administrativo es el encargado de armonizar: materia prima, trabajo y capital mediante un proceso administrativo.

El nivel operativo esta formado por las personas que realizan el trabajo rutinario, algunas veces en cadena. Este nivel está integrado generalmente por un número importante de empleados en el que se encuentran pequeños grupos que se pueden describir como "Propensos a ausentarse". Se ha encontrado que las personas jovenes se ausentan más que las mayores, los hombres más que las mujeres, generalmente el primer día de la semana. El ausentismo aumenta cuando un día festivo propicia un puente. También las políticas sindicales ayudan al ausentismo.

El ausentismo se asocia automáticamente con el nivel operativo pero nunca se piensa en el directivo, del cual pueden estar emanando las pequeñas barreras que el trabajador encuentra a diario, sobre todo cuando en la empresa el Director no cumple con sus funciones y no hay una delegación clara de las mismas, lo que ocasiona, que cualquier persona pueda tomar la dirección, y si no hay una estructura bien definida en los cargos, lo tomará la persona que quiera quedar bien con el jefe, más no la más capaz, dando lugar a que la disciplina se relaje.

### **5.3.2.- PORCENTAJES DE AUSENTISMO EN EL AMBITO LABORAL.**

Por medio de reportes médicos en base a diagnósticos y días de incapacidad por enfermedad personal (real), se establece que el ausentismo es del 63% en el nivel operativo y 75% en el nivel administrativo.

Por reportes que justifican la ausencia por enfermedad familiar como es el hijo, la esposa, los padres, es del 2% para ambos niveles.

La enfermedad fingida o imaginada es la referida por diagnóstico y medicamentos prescritos, que forman la quinta parte de lo que se considera la enfermedad real. Los accidentes, pueden ser de hogar o de trabajo. Los accidentes del hogar los manifiesta el trabajador, y los del trabajo son los que ocurren durante el lapso en que el trabajador está a disposición de la empresa. Los días que no presentará a laborar estarán respaldados por constancias médicas en



ambos casos. El porcentaje es del 3% los ocurridos en el hogar y 10% los ocurridos en el trabajo. Este tipo de accidente no ocurre a nivel administrativo.

El alcoholismo como causa de ausentismo es significativo, aunque se puede conceptuar como enfermedad. Aún no se trata como tal y su porcentaje va del 1 al 10% en ambos niveles. El problema del alcoholismo adquiere cada día proporciones más serias, por lo que las autoridades del sector salud iniciarán un programa de prevención con el apoyo de sindicatos y empresas. El Instituto Mexicano del Seguro Social será el responsable en todo el país de dicha acción; además brindará apoyo y coordinación a las asociaciones particulares antialcohólicas. La campaña prealcoholismo no estará limitada a la orientación general de la población, sino que se efectuará en los propios centros de trabajo, ya que el objetivo es detectar a tiempo a los trabajadores pre-alcohólicos para darles tratamiento y adecuado encausamiento. En el caso de los ya alcohólicos el programa facilitará su rehabilitación. A la fecha se cita la cifra de dos millones de alcohólicos, el 90% de sexo masculino y en la mayoría su edad oscila entre los 25 y los 35 años de edad; esta es la edad precisa en que el hombre debe ser productivo y efectuar las mayores realizaciones de su vida.

El ausentismo por una supervisión deficiente, ya sea en el aspecto técnico o en el motivacional provoca la falta de colaboración de los trabajadores. Esta causa es mayor en el nivel operativo que en el administrativo, ya que va del 4 al 10%.

El problema del transporte es otra causa de que el trabajador se ausente, sobre todo en la capital del país, donde por el crecimiento desmedido de la población, el transporte no es suficiente. El problema del transporte aporta al nivel operativo y administrativo un 2% de ausentismo.

Otra causa del ausentismo es la indiferencia.- Esta causa manifiesta la falta de bienestar en el trabajador cuyos motivadores son innumerables. En el nivel operativo es del 2% y en el administrativo es del 4%. Por estas causas que motivan el ausentismo, se ha de insistir en su detección y no de cubrirlo, sino reconocerlo, analizar como influye y la trascendencia que tiene.

#### 5.4.- INFLUENCIA DEL AUSENTISMO EN LA EMPRESA.

##### 5.4.1.- CALCULO DE LA TASA DE AUSENTISMO.

No existe una fórmula universalmente aceptada para calcular el ausentismo. El método más usado es el de "Manpower", de Admon. de E.U.A. Departamento de Labor.

$$\begin{array}{l} \text{TASA} \\ \text{de} \end{array} \begin{array}{l} \text{No. de días-hombre perdidos por ausencia durante el mes} \\ \hline \text{No. promedio de empleados} \end{array} \times 100 \\ \text{Ausentismo} \quad \times \quad \text{No. de días laborales}$$

Para establecer un patrón de la tasa de ausentismo, es conveniente calcularla al final de cada mes calendario. Una vez establecido, se puede determinar mediante datos específicos tales como: turno, sexo, departamento, razones y

ambos casos. El porcentaje es del 3% los ocurridos en el hogar y 10% los ocurridos en el trabajo. Este tipo de accidente no ocurre a nivel administrativo.

El alcoholismo como causa de ausentismo es significativo, aunque se puede conceptuar como enfermedad. Aún no se trata como tal y su porcentaje va del 1 al 10% en ambos niveles. El problema del alcoholismo adquiere cada día proporciones más serias, por lo que las autoridades del sector salud iniciarán un programa de prevención con el apoyo de sindicatos y empresas. El Instituto Mexicano del Seguro Social será el responsable en todo el país de dicha acción; además brindará apoyo y coordinación a las asociaciones particulares antialcohólicas. La campaña prealcoholismo no estará limitada a la orientación general de la población, sino que se efectuará en los propios centros de trabajo, ya que el objetivo es detectar a tiempo a los trabajadores pre-alcohólicos para darles tratamiento y adecuado encausamiento. En el caso de los ya alcohólicos el programa facilitará su rehabilitación. A la fecha se cita la cifra de dos millones de alcohólicos, el 90% de sexo masculino y en la mayoría su edad oscila entre los 25 y los 35 años de edad; esta es la edad precisa en que el hombre debe ser productivo y efectuar las mayores realizaciones de su vida.

El ausentismo por una supervisión deficiente, ya sea en el aspecto técnico o en el motivacional provoca la falta de colaboración de los trabajadores. Esta causa es mayor en el nivel operativo que en el administrativo, ya que va del 4 al 10%.

El problema del transporte es otra causa de que el trabajador se ausente, sobre todo en la capital del país, donde por el crecimiento desmedido de la población, el transporte no es suficiente. El problema del transporte aporta al nivel operativo y administrativo un 2% de ausentismo.

Otra causa del ausentismo es la indiferencia.- Esta causa manifiesta la falta de bienestar en el trabajador cuyos motivadores son innumerables. En el nivel operativo es del 2% y en el administrativo es del 4%. Por estas causas que motivan el ausentismo, se ha de insistir en su detección y no de cubrirlo, sino reconocerlo, analizar como influye y la trascendencia que tiene.

#### 5.4.- INFLUENCIA DEL AUSENTISMO EN LA EMPRESA.

##### 5.4.1.- CALCULO DE LA TASA DE AUSENTISMO.

No existe una fórmula universalmente aceptada para calcular el ausentismo. El método más usado es el de "Manpower", de Admon. de E.U.A. Departamento de Labor.

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{TASA de No. de días-hombre perdidos por ausencia durante el mes}}{\text{No. promedio de empleados} \times \text{No. de días laborales}} \times 100$$

Para establecer un patrón de la tasa de ausentismo, es conveniente calcularla al final de cada mes calendario. Una vez establecido, se puede determinar mediante datos específicos tales como: turno, sexo, departamento, razones y

tiempo de servicio, etc., tantos parámetros como se crea; ayudarán a efectuar un cálculo lo más cercano a la realidad. También se puede hacer un cálculo de ausentismo individual usando la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{TASA DE} \\ \text{AUSENTISMO} \\ \text{DEL EMPLEADO} \end{array} = \frac{\text{Días ausente}}{\text{Días trabajados + días ausentes}}$$

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

#### **5.4.2.- CONSECUENCIAS.**

Las consecuencias más tangibles del ausentismo en la empresa son:

- Baja productividad.
- Calidad deficiente del producto.
- Estancamiento en el desarrollo de la empresa.
- Desaparición o quiebra de la empresa.

Cualquier organismo ya sea de servicio o de transformación puede desestabilizarse, desaparecer incluso, si no se atiende el problema del ausentismo.

Los trabajadores, a medida que avanza el problema y no se atiende, sienten la falta de interés en ellos, se sienten ignorados y con más razones para no colaborar con la empresa y les da igual ir a trabajar o no; comienzan a buscar en

otra parte la satisfacción de sus necesidades, ésto va instruyendo negativamente al trabajador en el campo de trabajo, lo va mal educando, y lo llevará a donde quiera que desarrolle su actividad.

El administrador debe enfocarse a implementar nuevos modelos de control de calidad, a distribuir de otra forma la planta, a solicitar una revisión para ver si la maquinaria está en buen estado, si se cuenta con la herramienta idónea para realizar el trabajo, uniformes, etc., ya que si no se cuenta con los elementos, el trabajador encuentra pretextos, para no realiza su trabajo.

- Baja productividad.- La rotación de la fuerza del trabajo aumenta los costos totales de la mano de obra. La contratación de nuevos obreros o suplentes producen un aumento en los costos por concepto de selección, entrenamiento y baja eficiencia productiva. La ausencia de los trabajadores, suele traer consigo compensaciones, pago de tiempo extra, desperdicio de material, mano de obra adicional, supervisión adicional, gastos médicos y algunos otros gastos indirectos. Además produce un efecto intangible en las relaciones públicas, así como la imagen que la empresa proyecta al público. En algunas ocasiones el ausentismo altera considerablemente la magnitud de la fuerza de trabajo lo que origina añadir un turno completo, incrementando con ello costos por mano de obra y supervisión.

- Calidad deficiente del producto.- La empresa elabora sus productos de acuerdo a una línea de normas y estándares

establecidos; si el producto no reúne las características necesarias la utilización de hombres y máquinas no ha sido eficiente, notándose el ausentismo siquico en el resultado, la calidad no es la esperada, el trabajador no está atento a su labor, le preocupan cosas ajenas al trabajo, no participa de las metas de la empresa que es producir un artículo de calidad, no se está haciendo responsable de lo que hace; por lo tanto, el producto se ve afectado parcial o totalmente por causa del ausentismo. Si éste es físico, el suplente no trabaja de la misma manera que la persona que a diario efectua esa tarea y esto se reflejará en la calidad del producto.

- Estancamiento en el desarrollo de la empresa.- La empresa surgió como una necesidad social. Diseña para producir y distribuir beneficios de un valor suficiente que justifique su existencia. Si la producción es baja y la calidad deficiente, no es factible sostener un programa de productividad y mucho menos pensar en exportar. El hombre es elelemento más importante en la empresa y si éste quiere ser eficiente, es necesario un cambio en la moral de su personal. Cuando el comportamiento de sus elementos no es el esperado, el ausentismo se hace presente.

Si el ausentismo en la empresa se presenta más de lo estimado, puede provocar la desaparición o quiebra de la misma, ya que los trabajadores forman parte de un grupo y el individuo tiende a cambiar su forma de actuar, pensar o sentir en dirección señalada por las normas del grupo. Si en éste hay un número considerable de ausentistas con un comportamiento equivocado, puede traer graves

consecuencias a la organización.

#### **5.4.3.- COSTO DEL AUSENTISMO.**

El ausentismo, además de lesionar el aspecto económico de la empresa, no permite que se obtengan los resultados esperados de calidad y cantidad, conceptos que se deben tomar en cuenta para llegar a una estimación real de lo que cuesta que un trabajador se ausente, independientemente de la empresa hace una erogación para cubrir la ausencia.

En el aspecto de personal disponible, éste debe estar bien capacitado para que sea útil. Su adiestramiento y capacitación fuera o dentro de la empresa representa un costo, igualmente los trámites para el ingreso de un trabajador. Aunado a ello está también el tiempo que a través de los diferentes niveles se invierte en su integración. También se ocasiona un gasto mayor en la liquidación de los ausentistas. La empresa cuenta con recursos económicos, materiales y humanos, los materiales y económicos se pueden cuantificar y valorar, en cambio los humanos aumentan su valor al irse enriqueciendo con el desarrollo que la empresa les brinda, aumentando su experiencia, habilidades, conocimientos, intereses y actualización de metas, tanto empresariales como individuales.

La organización debe funcionar, considerando aspectos que influyen directamente y representando un costo. Por el problema del ausentismo, hay otros que influyen



indirectamente en la producción total, tales como un programa de capacitación y adiestramiento o una liquidación; éstos, si se pierden de vista, pueden romper el equilibrio necesario para que la organización se desarrolle y florezca.

La intervención en costo de producción, puede ser por mano de obra directa o indirecta, según la clasificación del Contador Público Ernesto Reyes Pérez, que dice: "La mano de obra directa es la que interviene en la elaboración o formación de la materia prima y se considera como uno de los factores del costo, la indirecta es aquel pago de salarios que no puede aplicarse específicamente a una orden de producción o proceso y que se acumula dentro de los gastos indirectos para distribuirlos en la producción". Con base en lo anterior, se considera costos indirectos del ausentismo los siguientes:

- Costo de empleados adicionales en su segundo equipo para reemplazar a los ausentes.
- Costos de sobretiempo pagado cuando se ausentan trabajadores regulares.
- Costo de compensación por enfermedad.
- Costo de hospitalización o atención médica y pagos de seguro, público o privado.
- Costo diario o semanal de personal pagado por la ausencia.

ESTA TESIS NO DEBE  
QUITARSE DE LA BIBLIOTECA 79

- Costo del tiempo del supervisor y del personal para registrar información de asistencias, durante y después de la ausencia.
- Costo del programa de prestaciones sociales.

Los factores de costo indirecto varían demasiado de una empresa a otra. La mayoría de los factores indirectos están relacionados con el tiempo perdido, en reuniones individuales y de grupo, con supervisores y empleados, tiempo del personal de nómina, visitadoras sociales, personal del departamento médico, daño al equipo y a los materiales. Algunas empresas estiman que los costos indirectos de ausentismo pueden calcularse de manera conservadora en el 1% de la nómina total.

Oficialmente la Oficina Internacional del Trabajo, afirma que, la relación es de 1 a 4 como mínimo, es decir, que por cada cuatro pesos de costo directo se pierde por lo menos un peso de costo indirecto.

La minimización de los costos de operación influye en la moral de los empleados, porque la reducción de los costos están asociados con la moral baja y esto requiere una comprensión profunda de las necesidades, deseos y satisfacciones del personal. No se pueden reducir estos costos sin que se presenten problemas de enajenación, identificación, ausentismo, falta de participación, etc.

## **5.5.- MEDIOS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO.**

### **5.5.1.- FACTORES EXTRINSECOS.**

Una vez que la empresa detecta el problema del ausentismo, lo acepta, trata de entenderlo, busca sus consecuencias y vé lo que le está costando; su respuesta es abatirlo con todos los elementos a su alcance y uno de los medios para ayudar a reducir el ausentismo, es el conocimiento de lo que la empresa proporciona al trabajador y lo que éste desea. Debe ser congruente para que coadyuve a la solución del problema.

La teoría dual de Herzberg, se basa en las actitudes hacia el trabajo que manifiesta el individuo y los divide en: Factores extrínsecos e intrínsecos.

- Los factores extrínsecos o de higiene son aquellos que causan molestia si faltan, pero no estimulan por sí mismos ningún esfuerzo productivo si se tienen. En cuanto se corrige la situación perturbadora no se encuentra ninguna mejoría en la labor; así la revisión y consideración que se haga de ellos, puede usarse como auxiliar en la prevención del ausentismo. Al sentirse a gusto el trabajador no se distraerá y se concentrará en su tarea. Al conseguirse su atención y bienestar, la empresa obtendrá mayor colaboración por parte del trabajador.

Factores de higiene que la organización en su contexto le ofrece al trabajador:

1.- Salario.

- 2.- Supervisión técnica.
- 3.- Calidad de las relaciones humanas en la supervisión.
- 4.- Políticas y Administración de la empresa.
- 5.- Condiciones de trabajo.
- 6.- Seguridad en el trabajo.

- SALARIO.- Los estudios demuestran que este factor contribuye más a la insatisfacción que a la satisfacción del trabajador, es más importante para los hombres que para las mujeres y generalmente más importante para los obreros que para los oficinistas. Si la empresa tiene una tabla adecuada de salarios siendo éstos un poco más altos que el promedio del salario que rige en la zona de acuerdo a la actividad, este pequeño incremento ayudará junto con una revisión, encausamiento y combinación de los demás factores a disminuir el costo del ausentismo o a que éste se presente lo menos posible.

- SUPERVISION TECNICA.- Lo que confiere mando al capataz es el gran conocimiento y habilidad. Nunca se deberá autorizar al capataz a reforzar su disciplina con el látigo, si puede lograr sus resultados con palabras. Para estimular a los trabajadores a realizar sus mejores esfuerzos, la supervisión debe atender a la satisfacción de las necesidades superiores.

Existen pruebas de que los trabajadores casados son más conscientes del problema de supervisión que los solteros. Esto se puede interpretar como que el hombre con responsabilidades familiares siente una mayor necesidad de ser aprobado por el supervisor y desde luego no se puede

pasar por alto el hecho de que el mando intermedio, al desarrollar sus funciones con el trabajador, es un punto central para la formación de las actividades. A toda persona le hace sentir bien, que quien revisa su tarea, tenga el conocimiento y la habilidad en la realización del trabajo, motivo por el cual le indique si su trabajo esta correcto o no. También se sentirá bien si sabe que puede recurrir a los conocimientos de esa persona, para poder dar un paso adelante en su tarea, saber que realiza su labor a nivel operativo, pero que está respaldado con bases sólidas que le da la habilidad y el conocimiento del supervisor.

- CALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA SUPERVISION.- Es importante para que las relaciones humanas sean buenas que exista una buena comunicación. La falta de comunicación puede ser la causa de que no guste un empleo, pero no una razón para que si guste. La comunicación ayuda a la empresa a que el individuo trabaje contento y confiado de que va a ser supervisado y de que se le va a informar.

La comunicación consiste en la trasmisión de un mensaje tanto en forma ascendente como en forma descendente, evitando lo más posible las barreras que deforman el mensaje. Para el empleado, ser escuchado significa, recibir plácemes y sentido amplio, significa lo opuesto a ser ignorado. El factor comunicación parece ser más importante en los niveles de mayor formación.

Este factor se enriquece si en el nivel de supervisión, la empresa se preocupa por colocar a la persona con los

conocimientos técnicos necesarios y lo capacite adecuadamente. El supervisor se encuentra con trabajos mal realizados, quejas, etc., y en contacto directo con el nivel operativo ya que su función es compaginar los intereses de la empresa con el de sus compañeros; en una palabra debe aprender el "como". El supervisor debe tener la sutileza necesaria para tratar con el empleado ausentista; y su trabajo también es acercarse a la realidad que vive el trabajador, para así saber que es lo que le está motivando a faltar. Debe hacerle ver que tan importante es para el equipo de trabajo. Si la supervisión mantiene abiertos los canales de comunicación, el trabajador, lejos de sentirse observado sentirá que se le apoya.

Los gastos que la empresa puede hacer por concepto de capacitación del nivel intermedio puede disminuir el gasto de ausentismo.

- POLITICAS Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.- El empleado espera que las políticas de la empresa sean justas ya que a través de ellas el nivel directivo trata de determinar la conducta de los niveles inferiores.

El empleado considera una buena administración, aquella que le permite conocer sus metas y que lo toma en cuenta para la realización de las mismas; también cree que una buena empresa es la que lo ayuda a sentir estabilidad en su trabajo.

Las guías de acción que orientan a la empresa, aún cuando

deben ser flexibles, deben establecerse claramente para que el personal no tenga negativas hacia la empresa, como puede ser el ausentismo. La atención que la administración de la empresa brinde a este aspecto y a sus objetivos será mejor que atender a problemas de personal ausentista.

- **CONDICIONES DE TRABAJO.**- Si el lugar de trabajo, sea oficina, taller ó cualquier sitio en el que el individuo desarrolle su labor, debe tener una adecuada temperatura, iluminación, ventilación, un lugar donde pueda dejar sus vehículos el personal, una cafetería, una sala donde puedan hacer sus juntas, un vehículo que los transporte colectivamente, limpieza, etc. Si la empresa cuenta con estos factores, evita las críticas. Cuando el trabajador quiera desahogarse encontrará que estos factores constituyen prestaciones adicionales que pueden evitar en buena medida el ausentismo, logrando un mejor comportamiento del trabajador hacia la empresa.

- **SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**- La seguridad es una razón muy poderosa para que guste un empleo. Generalmente hombres y mujeres manifiestan que es una satisfacción en el trabajo. Si se considera como seguridad industrial, cuanto más bajo sea el puesto de un trabajador en la escala de ocupaciones, tanto mayor es la importancia del factor de seguridad. Lo mismo sucede cuando desempeña un trabajo peligroso.

Existen reglamentos como: la Ley Federal del Trabajo, el Reglamento de Higiene del Trabajo y el Reglamento de Prevención de Accidentes, que regulan las instalaciones de

la empresa y que tienen como objeto el evitar accidentes en el trabajo, lo que no permitirá que por este concepto tengamos el problema del ausentismo.

Si las condiciones de trabajo no son las adecuadas, además de que el personal se encuentra en constante peligro, el presenciar una sucesión de accidentes, provoca que el personal se ausente para no ser víctima. Esto es en forma síquica. Además se tiene que incapacitar al trabajador y hacer pago de primas de seguro, material despedido, maquinaria averiada etc. Este punto también se contempla como la seguridad que le brinda la empresa al trabajador de que se integre a una firma estable, lo que representa que tendrá una fuente de ingresos segura.

#### **5.5.2.- FACTORES INTRINSECOS.**

Los factores intrínsecos o motivadores son los que responden a los mecanismos internos del trabajador y se derivan de la relación del individuo con su trabajo. Estos factores son:

- 1.- Logro.
- 2.- Reconocimiento.
- 3.- Responsabilidad.
- 4.- Status.

A un trabajador le puede gustar lo que está haciendo porque tiene habilidad y práctica para hacerlo; a otro le puede gustar su trabajo porque de él obtiene reconocimiento; a un tercero le puede gustar, porque es fácil o porque le da



oportunidad para viajar o puede ser porque está libre de presiones y tensiones. Cualquiera que sea la razón en base a los factores mencionados se sabe que moverán al trabajador en forma interna y que le proporcionarán satisfacción, por lo que la administración debe interesarse en reconocerlos y a través de la buena disposición del trabajador, encontrará buenos resultados.

- LOGRO.- Al trabajador, el realizar una tarea y terminarla con éxito, lo hace sentir bien consigo mismo y con los demás. La empresa le señala al trabajador la tarea a realizar y lo puede encausar al éxito. Si las metas que tiene implícitas, esa tarea son alcanzables, si están en tiempo razonable, si el trabajador tiene las habilidades, entonces se debe tomar en cuenta a la persona pidiéndole opiniones y escuchando los métodos que él cree mejorarán el trabajo. Si alguno es aceptado, el sentirá la responsabilidad por los resultados.

Si se toma en cuenta que el contacto directo del trabajador con material, herramienta y producto, es más constante que en cualquier otro nivel, él es el idóneo para darnos el aviso oportuno si algo anda mal y si por esto se le toma en cuenta para la fijación de objetivos, el se sentirá satisfecho y su índice personal de ausentismo tiene que descender porque se le ha comprometido con los resultados. Esto es un reto para él, no sólo realizar la tarea sino obtener el éxito y estar presente.

- RECONOCIMIENTO.- Una vez que el trabajador está dentro de un grupo, necesita que él lo perciba y le proporcione un

ambiente de familiaridad, para que lo ayude a su mejor desarrollo. La empresa debe reconocer el interés y la entrega de cada trabajador. Tomando en cuenta que es una necesidad para él, también lo puede mencionar en cuadros especiales, donde se enlisten a las personas que no faltan o que tienen menos retardos. Si está la empresa en posibilidades de otorgar un premio atractivo, esto ayudará a la reducción del ausentismo. Un hombre que se siente miembro de un grupo productivo, es más eficaz en su trabajo que el que se considera a sí mismo inadaptado.

- RESPONSABILIDAD.- Si la administración de la empresa, toma en cuenta las aportaciones del trabajador, su experiencia y le encomienda tareas específicas o lo hace responsable por el trabajo de un grupo, éste siente el reto y lo acepta, por todo lo que significa para él. Una vez involucrado en la tarea y sabiendo que él es parte importante para que se alcance la meta propuesta, participará ampliamente y propondrá cambios a seguir si éstos son convenientes. El trabajador siente la responsabilidad por lo que se le ha encomendado, y una persona que se siente comprometida, es de esperarse que no falte a menos que sea extremadamente necesario. Como resultado de lo anterior, si la empresa logra integrar al nuevo trabajador y lo hace consciente de la importancia de su trabajo diario, debe obtener a cambio un bajo grado de ausentismo.

- STATUS.- Este factor tiene gran importancia, especialmente para el trabajador que se preocupa por ascender, sobre todo si la empresa se interesa por estas personas. Si es

así la empresa logrará formar un buen equipo de trabajo ya que la inquietud individual, motiva la inventiva y seguramente el beneficio que se obtenga, redundará en beneficio tanto para la empresa como para el trabajador. La oportunidad de ascenso es menor para las personas situadas en los extremos opuestos de la escala socioeconómica y hay una disminución en la importancia de este factor con el aumento de la edad. El cambio de status en la organización y las condiciones para lograrlo se deben dar a conocer claramente al personal de la empresa; éste se puede relacionar con la asiduidad del trabajador, aunándolo a los requisitos necesarios del puesto a cubrir. Por lo tanto el empleado ausente no puede ser candidato recomendable, ya que si quiere conquistar un mejor lugar en la empresa, el trabajador debe reducir a su mínima expresión el ausentismo individual, lo cual, debe ser expuesto por la empresa como obstáculo, para cambios o ascensos, para que en caso de presentarse sea por cuenta y riesgo del trabajador.

Proporcionar y mejorar los factores externos alentando los internos en el trabajador, permitirán que la empresa cuente con los mejores elementos y consiga que su colaboración llegue al punto en que el ausentismo sólo se presente cuando sea legítimo, para no provocar el desequilibrio en el ambiente empresarial. Se requiere de protección contra el descuido, la pereza, la envidia, el temor y el egoísmo y depositar confianza sobre la inteligencia, la iniciativa, la habilidad, la energía y la fidelidad.

## **5.6.- IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ADMISION Y EMPLEO, PARA AYUDAR A DISMINUIR EL AUSENTISMO.**

### **5.6.1.- ORIGEN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.**

Se origina en el momento que en que existe vacante, ya sea de nueva creación o por promoción interna. El ausentismo dado su origen puede disminuirse con la implementación de un sistema preventivo que lo evite antes de que se torne un problema. Para cubrir puestos vacantes son necesarios los siguientes requisitos:

- 1.- Definición clara de las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, tales como: edad, características personales, medio social, grado de escolaridad, etc., de los candidatos a reclutar.
- 2.- Contar con un previo análisis de puestos, con la especificación y descripción del puesto, señalando los requisitos que éste exige.
- 3.- Requisición adecuada del departamento o jefe que solicita, incluyendo el perfil del candidato para que el departamento de personal armonice con las políticas sindicales y pueda proveerlo en tiempo oportuno y con las características solicitadas.

La empresa debe contar también con personal que dedique tiempo a una adecuada integración del nuevo trabajador,

auxiliado por cuestionarios sobre conocimientos generales de la empresa. Debe contar con adiestramiento y capacitación permanentes, de acuerdo a los fines departamentales y empresariales. Deberá contar con: atención al sistema de quejas y sugerencias, reconocimiento del trabajo con el fin de promover a un ascenso al personal que lo amerite, programa de premios por puntuación y asistencia y mantener un programa de capacitación y adiestramiento a nivel supervisión; asimismo deberá apoyar la actualización permanente de los salarios mínimos que rijan en la zona.

#### **5.6.2.- PROCEDIMIENTO PARA LA ADMISION Y EL EMPLEO.**

- 1.- Reclutamiento: Atraer a los mejores candidatos hacia la empresa.
- 2.- Selección: Entre los candidatos elegir al mejor, de acuerdo a la requisición hecha.
- 3.- Contratación: Incorporación del candidato a la organización.
- 4.- Introducción: Inducción del candidato al nuevo puesto para ubicarlo en el menor tiempo posible.

## CONCLUSIONES

La presente investigación pretende llegar a las causas por las que los Recursos Humanos en la mayoría de las organizaciones, no se integran a los objetivos empresariales, es decir, no se dan cuenta que son parte importante de un todo.

La Administración no será eficiente, si no logra hacer saber al elemento humano la importancia de su participación para el logro de sus objetivos, ya que son los que realizan y modifican, tanto los recursos materiales como los técnicos.

También se observa que el mal o buen funcionamiento de todo tipo de organización, depende del desenvolvimiento y capacidades, tanto físicas como mentales así como de los intereses de los individuos dentro de la organización.

Es por eso que las organizaciones deben buscar los mejores elementos humanos para el logro de sus objetivos, a través del proceso de reclutamiento y selección de personal, cuyas fases más importantes son: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Esto implica seguir una serie de pasos para poder encontrar a los mejores elementos humanos de acuerdo a las necesidades de la organización y las características del puesto.

Este proceso no es estándar para todo tipo de organizaciones, pero puede servir de base para llevar a cabo dicha función. Este proceso puede representar un alto costo para

algunas organizaciones, todo depende de la magnitud y tipo de organización.

A modo de recomendación diré, que toda organización debe aplicar las fases que crea convenientes de acuerdo a sus necesidades y capacidad, para así poder elegir y contar con los mejores elementos humanos.

La función del Licenciado en Administración, es conocer qué es lo que motiva a los subordinados y hacer las cosas que se espera satisfagan sus necesidades, impulsos y deseos, a la vez que los conducirá a actuar en la forma deseada, utilizando los motivadores idóneos para lograr un desempeño eficaz en la organización que les da empleo.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Administración de Empresas, Autor Reyes Ponce,  
Editorial Limusa, México 1980.

Administración de Personal, De Churchen Herbert J. & Sherman  
Arthur, Ed. C.E.C.S.A., México 1983.

Administración de Recursos Humanos, De Arias Galicia Fernan-  
do, Ed. Trillas, México 1975.

Administración de los Sistemas de Producción, De Velázquez  
Mastreta Gustavo, Ed. 4a, de Edi. Limusa, México 1972.

Administración Industrial y General, De Fayol Henry,  
Edi. Herrero Hnos., México 1961.

Apuntes de la Sesión "Manejo de Rotación y Ausentismo",  
Del Lic. Martínez Gómez Alfredo, Guadalajara, Jal., 1982.

Ausentismo, Causas y Consecuencias dentro de la Productivi-  
dad en Ayotla Textil, S. A., Seminario de Investigación,  
UNAM, 1977.

Derecho del Trabajo, Tomo Primero De Buen L. Nestor,  
Edi. Porrúa, México 1971.

Elementos de Psicología, De Mann Leon,  
Edi. Limusa, México 1980.

Estudio del Ausentismo como Causa de Baja en la Productivi-



dad de las Empresas, De Navarez Garibay Patricia Carlota, Seminario de Investigación, UNAM, 1971.

Estudio del Ausentismo en una Empresa Descentralizada, De Gutiérrez Magaña Jorge, Seminario de Investigación, UNAM, 1974.

Historia del Pensamiento Administrativo, De Claude S. George Jr., Edi. Prentice/Hall Internacional, Madrid 1983.

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

Manejo de Personal y Relaciones Industriales, De Yoder Dale, C.E.C.S.A., México 1982.

Nueva Ley del Trabajo, Tematizada y Sistematizada, Cavazos Flores Baltazar, Edi. Trillas, México 1982.

Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ríos Szalay Andrés y Paniagua Aduna Andrés, Edi. Trillas, México 1987.

Principios de Administración, De Terry George R., Ed. C.E.C.S.A., Nueva Edi. México 1980.

Principios de Administración de Personal, Flipo Eswin B., Ed. McGraw Hill, México 1978.

Principios de Anatomía Humana, Crouch James & Mc Clintic Robert, Ed. Limusa, México 1983.

Principios de Administración Científica, Taylor Frederick W., Ed. Herrero Hnos., Sucs., S. A., México 1961.

Administración de Recursos Humanos, De Chiavenato Idalberto, Edi. McGraw Hill, México 1983.

Elementos de Administración, De Koontz, O'Nnell y Weihrich, Edi. McGraw Hill, México 1985.

Fundamentos de Administración, De Hernández y Rodríguez Sergio y Ballesteros Inda Nicolás, Edi. Interamericana, México 1983.

Estudio de un Proceso de Admisión y Empleo para las Organizaciones, De Cortés Silva Luis, Seminario de Investigación UNAM 1985.

Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa Modelo Propuesto de Reclutamiento y Selección para su Desarrollo, De Suárez Calvo Evangelina, Seminario de Investigación UNAM 1987.