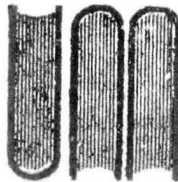


# UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD  
DE MONTERREY

040.306

G245e

1993

## ESTUDIO DEL AUSENTISMO EN UNA ENSAMBLADORA DE PARTES ELECTRICAS DE GENERAL MOTORS

TRABAJO FINAL PRESENTADO COMO UNO DE  
LOS REQUISITOS PARA EL GRADO DE:  
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

MA. TERESA DE LA GARZA GONZALEZ.

SAN PEDRO GARZA GARCIA N.L. NOVIEMBRE DE 1993

902687

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

D120  
\$150.00

UNIVERSIDAD DE MONTERREY  
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

ESTUDIO DEL AUSENTISMO EN UNA ENSAMBLADORA DE  
PARTES ELECTRICAS DE GENERAL MOTORS

Trabajo final presentado como uno de los requisitos para el grado de Licenciado  
en Relaciones Humanas

Ma. Teresa de la Garza González

Monterrey, N.L., agosto 1993.

## CONTENIDO

	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I. EL OBJETO DE ESTUDIO</b>	
A. La Empresa y el Objeto de Estudio.....	1
B. Definición y delimitación de la problemática.....	3
C. Limitaciones del presente trabajo.....	6
<b>CAPITULO II. CONSIDERACIONES TEORICAS</b>	
A. Conceptos Generales.....	8
B. Actitudes ante el ausentismo.....	9
C. Causas de ausentismo.....	10
D. Medición de Costos de ausentismo.....	17
E. Control del ausentismo.....	19
<b>CAPITULO III. PROCESO METODOLOGICO DE INVESTIGACION</b>	
A. Preliminares.....	22
B. El instrumento de investigación.....	28
C. La muestra.....	34
D. El Proceso de aplicación.....	35
<b>CAPITULO IV. ANALISIS DE DATOS</b>	37
NOTAS.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	58

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA  
DIRECTOR DE LA DIVISION DE  
CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY,  
P r e s e n t e .-

Por medio de la presente, informo a Usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó María Teresa de la Garza González cuyo título es: Estudio del Ausentismo en una Ensambladora de Partes Eléctricas de General Motors, mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una Tesina que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de Usted para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente,



---

Lic. Rafael Garza Mendoza

## INTRODUCCION

La presente investigación representa el análisis de una problemática particular en una organización orientada hacia la producción de bienes de capital.

La realización de la presente investigación no se hizo únicamente con el fin de cumplir con uno de los requisitos para obtener el título de Licenciado en Relaciones Humanas, sino que también se buscó facilitar la comprensión sobre un problema particular: el ausentismo de personal a las labores de trabajo.

El propósito fundamental de la Investigación es adicionalmente al de determinar el índice de ausentismo, obtener el perfil del personal con problemas de ausentismo, versus el perfil del personal sin tales problemas.

La Empresa siempre ha buscado solucionar este problema y ha aplicado todo tipo de planes y programas motivacionales para disminuir las faltas, sin embargo los índices de ausentismo continúan afectando los costos de producción.

Con los resultados de este estudio, la Empresa podrá conocer con mayor claridad los perfiles y características de aquellas personas que se ausentan continuamente, y de aquellas que no lo hacen, facilitándoles la implementación de nuevos programas para controlar el ausentismo, los cuales estarán diseñado de acuerdo a las motivaciones de los empleados que no asisten diariamente a su trabajo.

Debido a que la Empresa solo contaba con los índices generales de ausentismo, se tuvo que iniciar la investigación desde la recopilación de las faltas, para así determinar los índices de ausentismo por día, sexo y departamento. A partir de esta información se obtuvieron los grupos antes mencionados, y el estudio de las características que conforman su perfil.

## CAPITULO PRIMERO EL OBJETO DE ESTUDIO

### **A. LA EMPRESA Y EL OBJETO DE ESTUDIO:**

La investigación a realizar desde un principio estuvo determinada por las necesidades de La Empresa, ya que fueron ellos mismos quienes definieron el objeto de estudio: delinear el perfil del personal con problemas de ausentismo, versus el perfil del personal sin tales problemas.

El nombre de la Empresa es "Ensambladora de Cables y Componentes Eléctricos" (ECCSA). Es una industria que ensambla las partes eléctricas para los autos de General Motors Company, ubicada en el municipio de Guadalupe, N.L.

Desde hace algunos años General Motors ha instalado maquiladoras y ensambladoras, especialmente en el Norte de la República, las cuales producen las partes de los autos para luego exportarlos a los Estados Unidos de Norteamérica. Dichas empresas funcionan como independientes y tienen una razón social propia, tal es el caso de ECCSA.

En ECCSA la organización del proceso de ensamble se encuentra dividido en 19 departamentos, cada uno de los cuales se divide en líneas que varían en número dependiendo de las actividades de cada uno. Existe también un supervisor por departamento, el cual tiene a su cargo a jefes de grupo que son quienes están a cargo de las líneas de ensamble. Así mismo el número de personas varía dependiendo de las líneas, pero puede ir desde 8 hasta 198. El promedio total de mano de obra sindicalizada en ECCSA es de 1031 personas.

El número de personas por departamento, se conforma de la siguiente manera.

**NUMERO DE TRABAJADORES  
POR DEPARTAMENTO**

NUMERO DEPTO.	NOMBRE DEPTO.	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
8315	Capacitación	2	6	8
8320	Calidad y conf.	11	30	41
8344	Intendencia	3	12	15
8350	Producción	22	59	81
8351	Producción	11	40	51
8382	Producción	1	14	15
8353	Producción	4	13	17
8354	producción	3	31	34
8355	Producción	4	16	20
8356	Producción	21	42	63
8357	Producción	18	33	51
8358	Producción	19	46	65
8359	Producción	0	12	12
8361	Producción	10	34	44
8362	Producción	9	32	41
8363	Producción	13	39	52
8364	Producción	11	65	76
8365	Producción	29	69	98
8368	Producción	59	139	198
8373	Materiales	43	6	49
<b>TOTAL</b>		<b>293</b>	<b>738</b>	<b>1031</b>

## B. DEFINICION Y DELIMITACION DE LA PROBLEMÁTICA:

Como se mencionó , la Empresa definió y delimitó el problema a estudiar. Los Directivos de ECCSA consideran que su problema de ausentismo es alarmante, (cuando se inició la investigación -septiembre de 1992-, el índice de ausentismo era de 3.1%) ya que para ellos es imposible arrancar las líneas cuando no tienen el número completo de personas, y además les es incosteable mantener el personal para sustitución, que en este caso se requeriría. (Véase cuadro 1)

CUADRO 1  
INDICE GENERAL DE AUSENTISMO

Número total de empleados	1,031
Total de días hábiles por persona	13,403
Total días hábiles	67,015
Total faltas en el trimestre	2,078

$$\text{Indice de Ausentismo} = \frac{2,078}{(1,031)(13,403)} \times 100$$

$$\text{Indice de Ausentismo} = 3.10\%$$



El departamento de Personal de ECCSA recopila diariamente los datos de ausentismo, como son los índices generales y por departamentos, los nombres de las personas y las causas de las faltas, sin embargo, no cuentan con un análisis detallado de esto. Manejan algunos datos de manera muy genérica, y conocen las características del problema, pero no el fondo ni las verdaderas causas de éste. Es por esto que se elaboran y aplican programas para la reducción del ausentismo a nivel general en toda la planta, los cuales son efectivos por períodos de tiempo muy cortos y que además no alcanzan a motivar a todo el personal.

La Empresa mencionó que principalmente su problema de ausentismo se encontraba en los días lunes, ya que el índice se disparaba hasta un 5.09%, y que además los siguientes días el índice iba bajando hasta llegar a un 1.81% en los días viernes. (Información en cuadro 2)

**CUADRO 2  
INDICE DE AUSENTISMO  
SEGUN EL DIA DE LA SEMANA**

	<b>NUM.FALTAS</b>	<b>TOTAL DIAS HABILES</b>	<b>INDICE DE AUSENTISMO</b>
LUNES	682	13403	5.09%
MARTES	429	13403	3.20%
MIERCOLES	352	13403	2.63%
JUEVES	372	13403	2.78%
VIERNES	243	13403	1.81%
TOTAL	2078	67015	3.10%

La Empresa tiene un sistema de cómputo que le podría proporcionar toda la información de una manera más detallada, sin embargo éste no se utiliza ya que no cuentan con los recursos (personal, computadoras) necesarios para manejarlo.

Debido a que la información que proporcionaba La Empresa era sumamente general, se realizó un análisis detallado para determinar los índices por departamentos, por sexos y por día. En el capítulo 3 y 4 se muestra este análisis.

La Empresa tiene varios supuestos sobre las causas del ausentismo, y considera que atacándolos podría mejorar la asistencia de su personal, sin embargo no puede implementar un programa nuevo y efectivo sin conocer objetivamente lo que sucede. Algunos de sus supuestos son los siguientes:

Primero, consideran que existe un grupo específico de gente que continuamente está faltando y que son los que afectan el índice general de ausentismo. Además creen que las personas que se encuentran dentro de este grupo tiene ciertas características comunes.

Segundo, consideran también que existe un grupo de personas que tienen una excelente asistencia a su trabajo, y que estas personas tienen características en común.

Tercero, la Empresa también supone la existencia de un grupo de personas que son las que continuamente se ausentan en día lunes, y que así mismo tienen características en común.

En base a esto, lo que la Empresa quiere conocer, y lo cual se concretiza como objeto de estudio del presente trabajo, es lo siguiente:

1.- Analizar los índices de ausentismo, y determinar el comportamiento de los mismos por día, sexo y departamento.

- 2.- Conocer si realmente existe un grupo de personas que continuamente se ausentan y que son las que afectan el índice general de ausentismo.
- 3.- Determinar la existencia de un grupo de personas con asistencia perfecta.
- 4.- Comprobar si realmente hay un grupo de personas que continuamente se ausentan en día lunes.
- 5.- Analizar cada uno de los grupos arriba mencionados para determinar si existen características que pudieran ser comunes para cada uno de ellos. En caso de que así fuera proporcionar a la empresa información que le permitiera elaborar un programa de ausentismo detallado y que realmente motivara al personal ausentista en base a sus propias características. Así mismo proporcionar información valiosa para el departamento de selección, la cual se obtendría de las características de las personas con buena asistencia.

### **C. LIMITACIONES DEL PRESENTE TRABAJO:**

1. El estudio se inició en el mes de Septiembre de 1992, pero sin embargo, hubo varias etapas en el análisis que requirieron mucho tiempo, específicamente la etapa inicial de la recopilación de los datos generales. La Empresa únicamente proporcionó los listados en los que se marcan las faltas justificadas, injustificadas, los retardos, los permisos y las incapacidades. A partir de estos datos y en base a un programa para analizar la información en una base de datos en computadora, se procedió a identificar las faltas injustificadas y a obtener los índices antes mencionados. Todo se llevó a cabo con oportunidad, sin embargo la Empresa proporcionó por error los listados incompletos e incorrectos, y esto ocasionó un retraso de casi dos meses.

2. Debido a la limitación anterior, y por el hecho de que una gran cantidad del personal ausentista se fue dando de baja, se tuvo que reducir la investigación y eliminar el análisis de las características del personal ausentista en día lunes para

limitarnos a hacerlo con los que faltan continuamente y con los que cuentan con una perfecta asistencia.

3. En la etapa de la aplicación de la herramienta de análisis, se contó con muy poco apoyo por parte de los supervisores de línea y los jefes de grupo, ya que no facilitaron la aplicación de las encuestas a las personas seleccionadas en base al análisis de su asistencia. No obstante esto, se lograron obtener las encuestas aunque con otra demora de varias semanas.

4. En la etapa de recopilación de información teórica, nos pudimos dar cuenta que existe muy poco material al respecto. La mayoría de las investigaciones publicadas se realizaron en Estados Unidos o en otros países, esto es una limitación considerando que las causas del ausentismo pueden ser muy diferentes dependiendo de la psicología de las personas, y de los factores culturales de la sociedad en que viven los sujetos .

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **CONSIDERACIONES TEORICAS**

#### **A. CONCEPTOS GENERALES:**

El término ausentismo es definido por Joseph Lawson como "la no presentación del trabajador para el trabajo para el que fue contratado", la definición también se aplica al tiempo perdido por enfermedad o accidente y a los trabajadores que abandonan su trabajo hasta el momento en que desaparecen de las listas de nómina.<sup>1</sup>

Sin embargo, no existe un patrón ni una definición de ausentismo universalmente aceptada, y cada empresa tiene la suya propia, por lo que es muy difícil hacer una comparación de las tasas de ausentismo entre diferentes organizaciones. Según Lawson, algo en común que tienen todas las empresas es que no consideran como ausencias las vacaciones programadas ni los trabajadores suspendidos.<sup>2</sup>

Wilbert E. Scheer considera al ausentismo como un antiguo, continuo y frustrante problema para la gerencia, el cual se remonta mucho tiempo atrás en la historia.<sup>3</sup>

Según Testa G. el ausentismo y la rotación fueron los dos primeros fenómenos del campo de personal que obligaron a la dirección de las empresas a examinar la oportunidad de construir un órgano especializado en la función de personal que interviniera para disminuir las consecuencias negativas.<sup>4</sup>

## **B. ACTITUDES ANTE EL AUSENTISMO:**

Según una investigación de Dartnell/Sesco hay ciertas actitudes de la alta gerencia sobre el ausentismo.<sup>5</sup>

- Los Gerentes reconocen que el ausentismo es un serio problema en sus empresas, pero sin embargo no hay una verdadera preocupación por resolverlo.
- El índice promedio de ausentismo considerado como "normal" por la mayoría de las empresas es de 3%. pero la distribución de índice varía desde 0.5 % hasta un 25%.
- De cualquier modo la actitud gerencial está cambiando últimamente por que se han dado cuenta de que se trata de un fenómeno sumamente costoso. En Estados Unidos las pérdidas anuales ascienden a \$10 mil millones de dolares por concepto de ausentismo.

Scheer considera que los gerentes pueden aprender a analizar y comprender el porqué del ausentismo y manejarlo eficientemente si lo incluyen dentro de sus problemas más importantes.<sup>6</sup>

Además es muy importante la actitud del sindicato ante este problema. Especialmente en México hay ciertos líderes sindicales que asumen un papel defensor y protector sobre sus trabajadores agremiados cuando la gerencia trata de aplicar las reglas como son amonestaciones, suspensiones o despidos. La relación que guarde el sindicato con la empresa determinará la disposición de los líderes a cooperar con la gerencia enfocando objetivamente el problema y habiéndoles ver a los trabajadores la importancia de su asistencia y apoyo. Al mismo sindicato le conviene contribuir en la solución de este problema, ya que si la empresa pierde un trabajador por la acumulación de faltas, el sindicato también pierde un agremiado.

Lawson considera que el supervisor es la persona clave en el mejoramiento de la asistencia y el control del ausentismo, su actitud diaria es el instrumento más positivo y eficaz.

"...La preocupación conciente en el momento del empleo, la explicación de la importancia de una buena asistencia y comenzar el trabajo a su hora por parte de los supervisores mantiene el ausentismo y la impuntualidad en el mínimo..."<sup>7</sup>

La actitud y entusiasmo de los gerentes determina que tanto el supervisor se siente responsable de la mejora del ausentismo. Aunque parece difícil de creer, hay algunos que creen que si un trabajador falta el que se perjudica es únicamente el ausente, y que a la empresa no le cuesta. Es por esto que las empresas se deben preocupar por enseñar, entrenar y desarrollar a sus supervisores para que puedan adquirir las destrezas y conocimientos para mejorar la asistencia.

El empleado debe sentir que su supervisor espera de él asistencia y puntualidad, que lo considera importante y que se le reconoce su contribución personal y se le aprecian sus esfuerzos, si esto se logra, el empleado se sentirá comprometido a estar presente.

### **C. CAUSAS DEL AUSENTISMO:**

Existe una gran diferencia de opinión en cuanto a lo que constituyen las causas comunes de ausentismo, esto se debe en gran medida a las diferencias en la comprensión de la definición del término.

Lawson distingue dos tipos de ausentismo:

1. Ausentismo voluntario o controlable.- es aquel que se presenta cuando un empleado podría estar trabajando en su labor programada, pero prefiere no estarlo. Son casos generalmente de enfermedad fingida.

2.- Ausentismo involuntario o incontrolable.- son todos aquellos casos de enfermedades reales. <sup>8</sup>

En cuanto al análisis de las causas que influyen en las personas a no asistir a su trabajo, hay varios estudios e investigaciones que han llegado a conclusiones valiosas en el campo. Tal es el caso del estudio de Floyd C. Mann y John E. Sparling<sup>9</sup>, quienes hacen énfasis básicamente en la interrelación supervisor-empleado. Las principales conclusiones a las que llegaron fueron las siguientes:

- 1.- Los empleados se ausentan menos si pueden discutir libremente sus problemas de trabajo con el supervisor inmediato. Es por esto que recomiendan capacitar a los supervisores en la comprensión de las diferencias individuales para que sean capaces de escuchar, asesorar y mantener una buena comunicación con sus empleados.
- 2.- Los empleados con bajas tasas de ausentismo sienten que su supervisor inmediato tiene o busca el tiempo para discutir sus problemas personales.
- 3.- Los empleados con buena asistencia muestran sentimientos de solidaridad hacia la empresa y su grupo de trabajo. Además tienen actitudes de confianza y espíritu de equipo.
- 4.- Los empleados que faltan poco, están más satisfechos con sus oportunidades de promoción y ascenso.
- 5.- El reconocimiento del mérito de los empleados ayuda a mejorar su asistencia.
- 6.- Los empleados con pocas ausencias están satisfechos con su ingreso. Sin embargo Lawson señala que otros estudios han indicado que empleados aparentemente satisfechos con su pago también reflejan mala asistencia.
- 7.- Los empleados con menos faltas utilizan mejor sus destrezas que los que continuamente se ausentan. Un trabajo aburrido influye negativamente en la asistencia.



Bernard Bass piensa que el ausentismo es el síntoma de escape de un trabajo insatisfactorio y es más común entre los grupos en cuya labor está involucrada una destreza menor.<sup>10</sup>

8.- El trabajador estará menos interesado a faltar si le agrada lo que está haciendo.

Otras investigaciones concluyen que existe una conexión muy definida entre el historial de asistencia y las condiciones de trabajo, y los sentimientos hacia el supervisor inmediato. Y además señalan que no existe correlación entre el historial de asistencia y la clasificación que se da a la empresa, los grados de satisfacción con el salario, y con la cantidad de trabajo que se pide.

Arthur Gerstenfeld, considera que:

"La actitud del empleado hacia las condiciones de trabajo (calor, iluminación, ventilación, etc.) está relacionada con su historial de asistencia al trabajo. Los empleados que califican sus condiciones de trabajo como buenas muestran un bajo historial de ausentismo"<sup>11</sup>

Hace 30 años William Noland<sup>12</sup> mostró que las actitudes desfavorables de los empleados hacia la supervisión era una causa mayor del bajo nivel de asistencia. También señaló que el problema del ausentismo es demasiado complejo para achacárselo a los supervisores. Su estudio también indicó la importancia de que un supervisor demuestre aprecio y reconocimiento sincero por el trabajo bien hecho.

Según Lawson<sup>13</sup>, las causas personales de ausentismo pueden ser de tipo económico, social y psicológico. Las enfermedades personales son aparentemente la causa más común de ausentismo, sin embargo sería una simplificación del problema pensar que de esta manera, ya que por ejemplo se ha encontrado que existe correlación entre la enfermedad del empleado y la celebración de grandes actividades deportivas.

Muchas políticas de ausentismo se han establecido sin diferenciar entre hombres y mujeres. Al respecto Wilbert Scheer<sup>14</sup> plantea un análisis en el cual concluye lo siguiente:

- El ausentismo es más predominante entre las mujeres que entre los hombres.
- La mujer que trabaja no tiene en general, las mismas necesidades económicas de los hombres. Generalmente no son el único soporte de sus familias. Su ingreso es suplementario.
- Tanto las trabajadoras casadas como las solteras, tienden a faltar más que los hombres casados o solteros.
- Las jóvenes que han estudiado una carrera profesional tienen un enfoque del trabajo similar al de los hombres. Tienen un patrón de ausentismo comparable al de los hombres.

Algunos estudios realizados señalan que existe evidencia de la unión del ausentismo con ciertos rasgos de personalidad. Lebaron Stockford<sup>15</sup> realizó un estudio y encontró que el grupo ausentista era comparativamente inestable social y económicamente, mientras que el grupo con buena asistencia era más estable. Si un nuevo empleado posee ciertos rasgos de personalidad, historia de trabajo desfavorable, o actitudes negativas hacia sí mismo, su jefe, o la sociedad en general; ausentarse puede ser su válvula de escape.

También el factor de la edad ha sido considerado como una causa de ausentismo, hay estudios que indican que los empleados jóvenes se ausentan más porque son solteros o porque no tienen responsabilidades familiares, o carecen de un sentido de compromiso hacia el trabajo, o por estar buscando otro trabajo. En cambio los empleados de mayor edad son más estables y tienen mejor asistencia. Según un estudio de la Oficina de Estudios Laborales de Estados Unidos, "la tasa de ausentismo de los empleados disminuye a medida que aumenta la edad".<sup>16</sup>

Hay otros factores personales que han sido considerados como causas de ausentismo por varios autores:

El alcoholismo es uno de ellos, se afirma que las personas que tienen este problema frecuentemente cuentan con un mal historial de asistencia; esto ha llevado a muchas empresas a establecer programas preventivos y correctivos de alcoholismo.

Los problemas matrimoniales, tales como divorcios, pleitos y problemas económicos afectan la buena asistencia. Incluso las dificultades familiares son causa de ausentismo.

También la falta de transporte, de instalaciones para el cuidado de los hijos y las enfermedades familiares se consideran como factores externos que influyen en el ausentismo.

La actitud paternalista de médicos que extienden certificados e incapacidades que justifican las faltas, afecta los índices de inasistencia.

Agustín Reyes Ponce menciona varias causas que considera importantes:<sup>17</sup>

1. La lejanía de las empresas, sistemas de transporte inadecuados o insuficientes.
2. Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico.

3. La lenidad por parte de las empresas, al tolerar estas faltas de asistencia o puntualidad, sin sanción directa o indirecta.
4. La actitud de descontento frente a la empresa, si los trabajadores se sienten insatisfechos con la empresa, la manera de protestar será a través de inasistencias o retardos.
5. El desacoplamiento de un trabajador en su puesto, que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

Sobre esta última causa Porter Lyman considera que a muchos empleados no les gustan los trabajos simples y rutinarios, por lo que cada vez son más los estudios empíricos que sugieren que el ausentismo y la rotación, así como la falta de satisfacción en el trabajo aumentan a medida en que se simplifican y se hacen más repetitivos los trabajos.<sup>18</sup>

Turner y Lawrence por su parte, encontraron que el bajo ausentismo estaba relacionado favorablemente con la complejidad del trabajo (con mayor autoridad, responsabilidad, etc.) pero no con la satisfacción del trabajo.<sup>19</sup>

A partir del análisis de las causa expuestas por los autores antes mencionados, y para facilitar la clasificación de las mismas se presenta el siguiente cuadro:

## CUADRO GENERAL DE CAUSAS DE AUSENTISMO

FACT. EMPRESARIALES	FACT. EXTRA-EMPRESARIALES	FACTORES PERSONALES (económicos, psicológicos, sociales)
*Supervisión deficiente	*Transporte	*Falta de satisfacción con el ingreso
*Falta de confianza en el supervisor	*Problemas de accidentes	*Enfermedades personales
*Supervisor mal entrenado	*Grandes eventos deportivos	*Enfermedad fingida o imaginaria
*Falta de integración con la empresa	*Influencia de otros compañeros	*Enfermedades de familiares
*Mucha tolerancia de la empresa	*Factores familiares y comunitarios	*Problemas de alcohol o drogas
*Ausencia de espíritu de equipo	*Falta de instalaciones para el cuidado de los hijos	*Actitudes de desconfianza
*Falta de oportunidades de promoción y ascenso	*Falta de presión social	*Insatisfacción con las labores del puesto
*No se reconoce el mérito de los empleados	*Actitud paternalista de algunos médicos	*Factores como el sexo, la edad y el estado civil
*Mal sistema de compensaciones	*Hacer que las empresas contraten inempleables	*Inestabilidad social y económica
*Trabajo monótono, rutinario o muy simplificado	*Mala relación sindicato-empresa	*Rasgos de personalidad (factor de propensión a la ausencia)
*No se emplean las destrezas individuales	*Ubicación de la empresa	*Actitudes negativas hacia sí mismo, su jefe, el trabajo, o la sociedad
*Malas condiciones de trabajo	*Factor de un segundo empleo	*Malas relaciones sociales dentro del trabajo
*Mala calidad de herramientas, máquinas y equipo		*Problemas matrimoniales
*Deficiente reclutamiento y selección		*Deseo de disfrutar más tiempo libre
*Malos programas de inducción		*La antigüedad en el trabajo
*Poca oportunidad de contacto social		*Actitud de descontento hacia la empresa
*Grupos de trabajo desunidos y conflictivos		

#### **D. MEDICION DE COSTOS DE AUSENTISMO:**

Para definir la magnitud del problema de ausentismo es necesario conocer la tasa o índice, la cual requiere de un sistema eficaz de registro de asistencia.

Algunas maneras de calcular la tasa de ausentismo se determinan:

1. sobre una base regular, normalmente mensual,
2. sobre una base departamental,
3. sobre una base de turnos,
4. para hombres y mujeres discriminadamente,
5. según el tiempo de servicio.

Lawson menciona que hay estudios que consideran los siguientes índices de ausentismo como normales dependiendo del ramo de la industria:

Mayoristas = 2.7%

Empresas de Servicio = 4.3%

Manufactura = 4.3%

Detallistas = 2.2%

Sin embargo él afirma:

"Nosotros creemos que una tasa de ausentismo superior al 3% es excesiva y muy costosa. La meta sería cero ausentismo"<sup>20</sup>

Es importante que los índices de ausentismo sean calculados al menos al final de cada mes para poder establecer un patrón. Así mismo, se deben determinar los tipos de permisos que no son considerados para obtener los índices.

Son muchas las fórmulas desarrolladas y empleadas en el ámbito laboral para determinar los índices de ausentismo, y existe poco consenso en cuanto a la "mejor fórmula"; es por esto que se debe tener cuidado al hacer comparaciones. En 1963 Frederick Gaudet<sup>21</sup> describió aproximadamente 41 fórmulas usadas. Algunas de las fórmulas más comunes son:

$$\text{Tasa de Ausentismo} = \frac{\text{\# de días hombre perdidos}}{\text{por ausencia durante el mes}} \times 100$$

(# promedio de empleados)x(# días laborables)

$$\% \text{ de Ausentismo} = \frac{\text{\# de ausentes} \times 8 \text{ hrs.}}{\text{total de horas trabajadas}}$$

$$\% \text{ Individual de Ausentismo} = \frac{\text{Días ausente}}{\text{Días trabajados} + \text{días ausente}}$$

Arthur J. Gamell <sup>22</sup> recomienda que el Gerente de Personal ayude a la Gerencia de línea a ver el costo real mostrando gráficamente los efectos en dinero de las inasistencias, esto los motivará a pedir sugerencias para mejorar la asistencia.

Hay que estimar los costos directos e indirectos para obtener el valor real de una ausencia, ya que hay quienes consideran como único costo el salario diario perdido por el empleado. Y no es el trabajador el único afectado, ya que la empresa, los clientes y hasta la calidad de los productos son perjudicados.

Lawson menciona que lo que realmente pierde una empresa es:

- a) eficiencia y productividad al reemplazar un empleado por uno que no lo está
- b) autorización de trabajo extra (pago extra)
- c) costos directos de mano de obra al empleado ausente

## **E. CONTROL DE AUSENTISMO:**

Testa menciona que existen dos instrumentos para llegar a la raíz del fenómeno.<sup>23</sup>

1. La observación de los datos
2. La eliminación de las causas

La observación de los datos permite obtener tanto desde un punto de vista analítico como desde uno sintético, una exacta fisonomía del fenómeno. Es necesario que todo cuanto se refiere al ausentismo sea:

- a) Registrado.- utilizar fichas por áreas.
- b) Estudio de los datos.- analizar los datos por causas de ausentismo, unidad o departamento, y grupos de personas.
- c) Elaboración de las conclusiones.- interpretar los datos, obtener las causas reales y los rendimientos para disminuir el ausentismo.

La acción sobre las causas; después de conocer las verdaderas causas, la empresa puede crear un plan de acción que comprenda:

- a) los procedimientos especiales para la justificación de las ausencias y la solicitud y concesión de permisos,
- b) una serie de intervenciones de carácter médico,
- c) intervenciones de carácter psicológico,
- d) Intervenciones de carácter social,
- e) una verificación de las relaciones con el personal,
- f) una verificación de los sistemas de seguridad, y
- g) una verificación de las técnicas de selección y asignación del puesto.



La encuesta Dartnell-Sesco, citada anteriormente, propone varios métodos exitosos para el control del ausentismo, algunos de ellos son:

- Reclutar y emplear personal de calidad
- Entrevista con el empleado, explicándole la importancia de su trabajo y como afecta sus compañeros.
- Buena supervisión, trabajo interesante, interés personal en el problema del trabajador, buen ambiente de trabajo, excelente sueldo y control de abusos.
- Hacer satisfactorio el trabajo para el individuo, hacerle saber la contribución que presta.
- Delegar responsabilidad hasta el más bajo escalón.
- Mejor supervisión buena orientación, entrenamiento y seguimiento.
- Emplear trabajadores saludables y productivos.
- Discusión del problema con el empleado.
- Encargar tareas significativas y retadoras
- Reuniones con los empleados dentro de los departamentos, inclusión de la asistencia y puntualidad durante revisiones de mérito.
- Utilizar un enfoque positivo por medio de recompensas y reconocimientos.
- Suspensión del salario por ausencia excesiva , entrevistas personales con trabajadores problemáticos, bono para empleado con buen récord.
- Premios por asistencia.
- Seguimiento y entrevista inmediata antes que acción disciplinaria.
- Mostrar al personal un Informe sobre ausentismo, que ilustre la frecuencia de las ausencias.
- Visita de la trabajadora social en ausencias Injustificadas por más de 3 días. Mantener el trabajo extra al mínimo. No hay aumento de salario si el ausentismo excede 20 días en un período de 360 días.
- Exigir que el empleado se comuniqué telefónicamente el día de la ausencia.
- Registros adecuados de ausentismo por individuo y por departamento.

## **A MANERA DE SINTESIS:**

El objetivo de presentar este marco conceptual es el de poder conocer la mayor cantidad de material posible que hasta el momento se ha escrito, y así realizar un análisis más completo sobre el perfil de aquellas personas con excelente o con deficiente asistencia a su trabajo.

Como se puede ver en éste capítulo, hay investigaciones que afirman la existencia de ciertas características comunes en los faltistas, sin embargo hay otras que han encontrado características muy distintas y que se contraponen a las anteriores. El propósito de este estudio, es determinar la existencia de dichas características en el personal de la empresa ECCSA, teniendo como base los estudios de los autores antes citados.

## **CAPITULO TERCERO**

### **PROCESO METODOLOGICO DE INVESTIGACION**

#### **A. PRELIMINARES:**

Antes de hablar del instrumento de investigación, es necesario esclarecer lo más posible todo aquello que envuelve a los índices de ausentismo.

La investigación se inició en el mes de Septiembre, por lo que el período de tiempo que se consideró como muestra para realizar el estudio comprendió los meses de julio, agosto y septiembre de 1992.

Con el listado de todo el personal que contiene las faltas justificadas e injustificadas, retardos, permisos e incapacidades, proporcionado por la Empresa, se realizó una base de datos en la cual se concentraron únicamente las faltas injustificadas. A partir de esto, se pudieron obtener los índices de ausentismo por departamento, por sexo, y por día de la semana. Como se puede ver, del total de empleados solo el 28.42% está compuesto por hombres, mientras que 71.58% lo constituyen las mujeres. En los cuadros 1 y 2 se presentan los índices de ausentismo. Como mencionó La Empresa, la mayor cantidad de faltas se concentra los lunes (5.09%) y van reduciendo hasta llegar a 1.81% los viernes, dando un índice promedio de ausentismo de 3.10% .

En los cuadros 3 y 4 se presenta el análisis de éstos índices, esto con el fin de determinar de una manera más específica el comportamiento del personal por departamento y según el día de la semana.

Tal como se muestra en el cuadro 3, no todos los departamentos se comportan de la misma manera. El número de faltas pudiera ser considerado muy alto en algunos de ellos, sin embargo éstas no dicen nada por si solas, ya que el número de personas varía en cada departamento. Es por esto que para poder determinar aquel que tiene mayor ausentismo y aquel que tiene la mejor asistencia, en el cuadro 4 se presentan los índices desglosados para cada uno de ellos.

En base a esto se puede afirmar que por ejemplo el departamento 8359 con 66 faltas en el trimestre cuenta con el índice más alto: 8.46%; mientras que el 8368 con la mayor cantidad de faltas 322, cuenta con el menor índice de ausentismo: 2.5%. (Véanse cuadros 3 y 4)

**CUADRO 3**  
**NUMERO DE FALTAS SEGUN EL DIA DE LA SEMANA**

DEPTO.	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
8315	4	5	1	2	3	15
8320	14	12	14	18	15	73
8344	9	12	14	18	15	20
8350	58	31	28	28	16	161
8351	29	26	25	13	12	105
8352	15	8	7	3	3	36
8353	14	10	4	3	4	35
8354	29	21	16	10	3	79
8355	8	7	6	8	5	34
8356	35	30	15	21	18	119
8357	43	25	16	21	10	115
8358	47	24	24	22	18	135
8359	16	13	11	12	14	66
8361	22	12	13	12	11	70
8362	41	21	17	11	4	94
8363	42	13	19	19	16	109
8364	53	36	32	43	18	182
8365	73	45	29	44	21	212
8368	101	70	57	63	31	322
8373	29	16	17	17	17	96
<b>TOTAL</b>	<b>682</b>	<b>429</b>	<b>352</b>	<b>372</b>	<b>243</b>	<b>2078</b>
<b>TOTAL %</b>	<b>32.80%</b>	<b>20.60%</b>	<b>16.90%</b>	<b>17.90%</b>	<b>11.70%</b>	<b>100%</b>

Nota: El total % es sobre el total de faltas

**CUADRO 4**  
**INDICE DE AUSENTISMO POR DEPARTAMENTO**

DEPTO.	NUMERO EMPLEAD.	DIAS TRAB. POR PERS.	TOTAL DIAS HOMBRE TR.	FALTAS EN EL TRIM.	INDICE DE AUSENT.
8315	8	65	520	15	2.88%
8320	41	65	2,665	73	2.74%
8344	15	65	975	20	2.05%
8350	81	65	5,265	161	3.05%
8351	51	65	3,315	105	3.17%
8382	15	65	975	36	3.70%
8353	17	65	1,105	35	3.16%
8354	34	65	2,210	79	3.57%
8355	20	65	1,300	34	2.61%
8356	63	65	4,095	119	2.90%
8357	51	65	3,315	115	3.47%
8358	65	65	4,225	135	3.19%
8359	12	65	780	66	8.46%
8361	44	65	2,860	70	2.45%
8362	41	65	2,665	94	3.75%
8363	52	65	3,380	109	3.22%
8364	76	65	4,940	182	3.68%
8365	98	65	6,370	212	3.33%
8368	198	65	12,870	322	2.50%
8373	49	65	3,185	96	3.01%
TOTAL	1031	67,015	67,015	2,078	3.10%

La Empresa suponía que las mujeres faltaban más que los hombres, ya que la cantidad de faltas de éstas es mucho mayor; sin embargo y tal como se muestra en los cuadros 5 y 6 , no existe diferencia en el comportamiento entre ambos. El índice de ausentismo de los hombres es de 3.11%, mientras que en el caso de las mujeres es de 3.09%, la diferencia no es significativa para afirmar que uno de los dos sexos sea más faltista. (Véanse cuadros 5 y 6)

**CUADRO 5  
NUMERO DE FALTAS POR SEXO SEGUN EL  
DIA DE LA SEMANA**

DEPTO.	LUNES		MARTES		MIERC.		JUEVES		VIERNES		TOTAL
	hom	muj	hom	muj	hom	muj	hom	muj	hom	muj	
8315	0	4	1	4	0	1	0	2	1	2	15
8320	4	10	0	12	4	10	5	13	3	12	73
8344	1	8	0	4	0	1	0	2	0	4	20
8350	13	45	9	22	3	25	9	19	3	13	161
8351	5	24	4	22	5	20	2	11	0	12	105
8352	3	12	0	8	1	6	0	3	1	2	36
8353	2	12	1	9	0	4	0	3	0	4	35
8354	3	26	1	20	2	14	0	10	1	2	79
8355	1	7	2	5	1	5	2	6	1	4	34
8356	11	24	9	21	6	9	4	17	6	12	119
8357	13	30	7	18	6	10	7	14	3	7	115
8358	9	38	4	20	8	16	7	15	6	12	135
8359	0	16	0	13	0	11	0	12	0	14	66
8361	4	18	2	10	6	7	5	7	3	8	70
8362	13	28	3	18	4	13	4	7	2	2	94
8363	14	28	5	8	4	15	2	17	3	13	109
8364	10	43	8	28	11	21	7	36	6	12	182
8365	21	52	15	30	10	19	11	33	6	15	212
8368	45	56	27	43	22	35	22	41	11	20	322
8373	27	2	14	2	15	2	16	1	16	1	96
<b>TOTAL</b>	<b>199</b>	<b>483</b>	<b>112</b>	<b>317</b>	<b>108</b>	<b>244</b>	<b>103</b>	<b>269</b>	<b>72</b>	<b>171</b>	<b>2078</b>

Total faltas hombres = 594

Total faltas mujeres= 1484

CUADRO 6  
INDICE DE AUSENTISMO POR SEXO

	<b>Inasistencia Real</b>	<b>Indice de Ausent.</b>
Asistencia esperada hombres= 19,045	594	3.11%
Asistencia esperada mujeres= 47,970	1484	3.09%
Asistencia total esperada = 67,015	2078	3.10%



## **B. EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION:**

Para poder obtener un perfil de las características de los empleados con asistencia completa, así como aquellos con ausentismo, se optó por utilizar una encuesta como instrumento de investigación. Esta herramienta permitió reunir mayor cantidad de información y dar confiabilidad y validez a los resultados que se obtuvieron.

La encuesta buscaba medir las características que la misma Empresa piensa que diferencian a un grupo del otro. Estas características además coinciden con algunas consideradas en las investigaciones mencionadas en el capítulo 2.

Floyd C. Mann y John E. Sparling (ver nota 9) llegaron a varias conclusiones con las cuales La Empresa coincide, por ejemplo en la interrelación supervisor-empleado, la satisfacción con el salario, las oportunidades de promoción y ascenso y el reconocimiento del mérito. Todo esto se contempla dentro de la pregunta 12 de la encuesta.

Dentro de las causas personales de ausentismo, La Empresa mencionó que el sexo y el estado civil eran determinantes en la asistencia. Al respecto Willbert Scheer (ver nota 13) concluyó que el ausentismo es más predominante en las mujeres, y que además el estado civil de éstas no influye en su asistencia. En las preguntas 1 y 3 se miden estas características.

El factor de la edad de los empleados también ha sido considerado como determinante del ausentismo, tal es el caso del estudio realizado por la Oficina de Estudios Laborales de Estados Unidos, quienes afirman que la tasa de ausentismo de los empleados disminuye a medida que aumenta la edad ( Ver nota 15).

Así mismo, la Empresa piensa que la edad es una diferencia entre los dos grupos, y que los empleados del grupo con buena asistencia son mayores que los faltistas. En la pregunta 2 se consideran cuatro opciones con rangos de 2 años en cada uno de ellos.

Además factores tales como el alcoholismo, problemas matrimoniales y familiares, y las características del medio de transporte han sido considerados por la Empresa como diferenciables entre los dos grupos. Estos factores han sido mencionadas por diferentes autores, y son medidas dentro de la encuesta en las preguntas 7,8,9 y 13.

En el caso de la pregunta 13, se pide a los encuestados que consideren las causas por las que otras personas se ausentan, intentando recoger la apreciación de éstos sobre la problemática en cuestión.

Otro elemento que la Empresa cree que diferencia a ambos grupos es la antigüedad en el trabajo, ya que piensan que las personas que tienen más tiempo trabajando en ECCSA faltan menos que los que son nuevos. En la pregunta 4, se contempla la antigüedad de los empleados.

Así mismo, mencionan que aquellos que tienen familiares trabajando en la Planta, tienen mejor asistencia que aquellos que no los tienen, es por esto que en los números 5 y 6 de la encuesta se pregunta sobre esto.

En la pregunta 10 se busca conocer si las personas han vivido en su casa la situación de algún familiar trabajando en una maquiladora, industria, fábrica o ensambladora. El motivo por el que se incluye ésta pregunta es porque la empresa considera que las personas con buena asistencia si han visto a algún familiar trabajar en condiciones similares a las de ellos; mientras que los que

se ausentan continuamente no han visto en sus familiares estas condiciones.

En la pregunta 11 se busca conocer el significado del trabajo para los dos grupos, ya que La Empresa cree en la existencia de ciertos perfiles que distinguen a un grupo del otro. Esta pregunta se dejó abierta para que la persona pudiera mencionar libremente el primer significado del trabajo que se le viniera a la mente.

Los números de 1 a la 10 se presentan de opción múltiple; esto facilitó la aplicación del instrumento, ya que de otro modo las personas se hubieran tardado más en contestar la encuesta, y el proceso de análisis de los datos hubiera requerido de más tiempo. En las preguntas 12 y 13 se pide a las personas que elijan las 5 opciones más importantes y les den un valor según el grado de importancia que consideren.

A continuación se presenta la encuesta que se utilizó como herramienta de investigación.

Para nosotros tu opinión es muy importante, porfavor contesta la siguiente encuesta sinceramente. La información que proporcionas será confidencial.

Marca una X en el círculo (○) correspondiente:

NUMERO DE EMPLEADO \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

1. SEXO:

- Femenino  Masculino

2. EDAD:

- entre 16-18 años  entre 22 y 24 años  
 entre 19-21 años  25 años ó más

3. ¿CUAL ES TU ESTADO CIVIL?

- Soltero  Divorciado  
 Casado  Madre soltera  
 Viudo

4. ¿CUANTO TIEMPO TIENES TRABAJANDO AQUI?

- Menos de 6 meses  
 De 6 a 12 meses  
 De 1 a 2 años  
 Más de 2 años

5. ¿TRABAJA ALGUN FAMILIAR TUYO EN ESTA PLANTA?

- Si  No

6. SI EN LA PREGUNTA ANTERIOR RESPONDISTE QUE SI, INDICA QUIEN  
○ QUIENES:

- Padres  
 Hermanos  
 Primos  
 Tíos  
 Cuñados  
 Concuños

7. ¿CUANTO TIEMPO EN PROMEDIO TE TARDAS PARA LLEGAR DE TU  
CASA AL TRABAJO?

- Menos de 5 minutos  De 5 a 10 minutos  
 De 10 a 15 minutos  De 15 a 20 minutos  
 De 20 a 25 minutos  De 25 a 30 minutos  
 de 30 a 45 minutos  De 45 a 60 minutos  
 Más de 60 minutos

8. ¿QUE MEDIO DE TRANSPORTE UTILIZAS PARA VENIRTE AL TRABAJO?

- A pie
- Carro propio
- Transporte público(camión, pesera, metro)
- Bicicleta o motocicleta
- Transporte de la empresa
- carro de un amigo

9. SI UTILIZAS TRANSPORTE PUBLICO, ¿CUANTOS CAMIONES O PESERAS TOMAS PARA VENIR AL TRABAJO?

- Uno
- Dos
- Tres o más

10. ¿QUIEN DE LOS SIGUIENTES FAMILIARES HA DEDICADO MAS DE 5 AÑOS TRABAJANDO EN ALGUNA INDUSTRIA, MAQUILADORA, FABRICA O ENSAMBLADORA?

- Padre
- Madre
- Hermano
- Ninguno

11. PARA TI EL TRABAJO SIGNIFICA \_\_\_\_\_  
(anota tu respuesta)

12. DE LAS CARACTERISTICAS ABAJO MENCIONADAS, CUALES CREES QUE SON LAS 5 QUE MAS PODRIAN INCREMENTAR TU SATISFACCION EN EL TRABAJO (asigna el numero 1 a lo que crees que más contribuiría y así sucesivamente hasta el 5. No repitas ningún número. Varias opciones quedarán sin número)

- Oportunidades de desarrollo \_\_\_\_\_
- Aumento de mi salario \_\_\_\_\_
- Tener más claro lo que se espera de mi trabajo \_\_\_\_\_
- Que se reconocieran mis resultados \_\_\_\_\_
- Tener mayor libertad de acción \_\_\_\_\_
- Adecuada cantidad de trabajo \_\_\_\_\_
- Comunicación de lo que pasa en la planta \_\_\_\_\_
- Hacer cosas interesantes \_\_\_\_\_
- Tener más amigos en la línea \_\_\_\_\_
- Tener un supervisor "buena onda" \_\_\_\_\_
- Seguridad de que no me van a correr \_\_\_\_\_

13. ORDENA LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS DEL 1 AL 5 SEGUN CONSIDERES QUE INFLUYEN MAS EN UNA PERSONA PARA NO ASISTIR A SU TRABAJO (asigna el 1 a la característica que creas que más influye y así sucesivamente)

- Por flojera \_\_\_\_\_
  - Por falta de medio de transporte \_\_\_\_\_
  - Por enfermedad \_\_\_\_\_
  - Por problemas en la casa \_\_\_\_\_
  - Por estar peleado con el supervisor \_\_\_\_\_
  - Por llevarse mal con otro trabajador \_\_\_\_\_
  - Para buscar otro trabajo \_\_\_\_\_
  - Por enfermedad de algún familiar \_\_\_\_\_
  - Por problemas de alcohol \_\_\_\_\_
  - Porque no le gusta su trabajo \_\_\_\_\_
  - Otra causa \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Menciónala \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS, TU OPINION CUENTA MUCHO**

### **C. LA MUESTRA:**

Al analizar las faltas de todo el personal y determinar los índices de ausentismo, nos pudimos dar cuenta que, tal como indicó La Empresa, existe un grupo de personas que continuamente se ausenta, así como un grupo que no tienen ninguna falta en el trimestre. A partir de estos dos grupos se constituyeron las dos muestras de la investigación.

#### **1.) Grupo #1: Personas con cero faltas**

Este grupo está constituido por un total de 402 personas, las cuales se encuentran distribuidas en todos los departamentos de la Empresa. Cabe mencionar que el 38.99% de la población total se encuentra en este grupo. Para asegurar que la muestra fuera representativa del grupo en general, ésta estuvo formada por un total de 135 personas, las cuales fueron seleccionadas aleatoriamente.

La manera en que se realizó este proceso aleatorio fue la siguiente: a partir de la lista total de los empleados que no tenían faltas se tomaron al azar, el número de personas necesarias para obtener la muestra.

#### **2.) Grupo #2: Personas con cuatro faltas o más en el trimestre**

Se consideró en este grupo a los trabajadores con cuatro faltas o más en un período de 3 meses: de julio a septiembre de 1992. Un total de 199 trabajadores forman este grupo, es decir el 19.3% del total de la población, por lo que la muestra estuvo constituida por 67 personas seleccionadas aleatoriamente. El proceso aleatorio se realizó de la misma manera que en el Grupo 1.

La Empresa tiene una clasificación de las posibles ausencias de los trabajadores, tales como permisos, incapacidades, vacaciones, acciones disciplinarias, faltas injustificadas y justificadas, etc...

En todo lo que se refiere a este estudio, unicamente se tomaron en cuenta las faltas injustificadas, ya que se considera que las demás ausencias son controlables para La Empresa.

En ambas muestras se encuestó el 33 por ciento del personal total de cada grupo, porcentaje suficiente para realizar las inferencias correspondientes.

GRUPO	# DE INTEGRANTES	#ENCUESTADOS	%
Grupo 1	402	135	33.5%
Grupo 2	199	67	33.7%

El análisis que se presenta en el capítulo siguiente, se encuentran sustentado en dos muestras representativas de dichos grupos.

#### **D. EL PROCESO DE APLICACION:**

Después de hacer un muestreo aleatorio de los grupos, se organizó el proceso de aplicación de las encuestas por departamentos, turnos y líneas de producción. El tiempo que se requiere para contestar la encuesta no es mayor de 10 minutos, sin embargo las trabajadoras sociales de La Empresa señalaron que los trabajadores nunca contestan cuestionarios en su horario de comida o en las horas de entrada o salida. Fue por esto que La Empresa



facilitó una pequeña sala de juntas para la aplicación de las encuestas. A los supervisores de cada departamento se les entregó una lista con las personas que habían sido seleccionadas aleatoriamente y se les pidió que las autorizaran para ir a contestar la encuesta. Para no afectar el trabajo de toda la línea, se enviaba únicamente a una persona por departamento, y cuando esta regresaba a su trabajo, se enviaba la siguiente.

A las personas se les pidió que leyeran las instrucciones y que en caso de tener alguna duda podían preguntar libremente; sin embargo la mayoría de los encuestados contestó la encuesta con relativa facilidad.

El proceso de aplicación de las encuestas se llevó cerca de dos semanas, sin afectar el trabajo de las líneas de producción.

## **CAPITULO 4**

### **ANALISIS DE DATOS**

En base a los datos obtenidos a partir de la información proporcionada en las encuestas, se realizó un programa con el paquete estadístico SAS, para facilitar el análisis de la información.

Es importante recordar que el GRUPO 1 lo forman las personas con excelente asistencia, mientras que el GRUPO 2 los que se ausentan frecuentemente. A continuación se presentan los resultados de ambos grupos analizados por preguntas.

#### **PREGUNTA 1: SEXO**

Como se mencionó anteriormente, las encuestas se aplicaron aleatoriamente. La determinación de las personas muestreadas se realizó con los números de los empleados, de tal modo que el sexo de los encuestados también se obtuvo de manera aleatoria.

En el GRUPO 1 el 71.9% de las personas encuestadas fueron mujeres, mientras que el 28.1% correspondió a los hombres. Esto quiere decir que no hay evidencia para afirmar que uno de los dos sexos se ausenta más, ya que del 100% de la población total 71% está formado por mujeres y el 29% por hombres. Esto confirma lo mencionado en el análisis de las faltas. (Ver cuadro 6 y 7, capítulo 3)

En el GRUPO 2 el 60.3% de la muestra lo constituyen mujeres, mientras que el 39.7% los hombres. Tal como en el caso del GRUPO 1, no se puede afirmar que uno de los dos sexos sea más faltista.

Así mismo, en base a los resultados obtenidos en las encuestas, no se puede afirmar que existe diferencia en el sexo de las personas que conforman los dos grupos.

	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>
<b>MUJERES</b>	71.9%	60.3%
<b>HOMBRES</b>	28.1%	39.7%

### PREGUNTA 2: EDAD

En el GRUPO 1, la mayoría de los empleados es menor de 21 años, ya que el 29.3% tiene entre 16 y 18 años, y el 35.3% entre 19 y 21 años. El 27.5% respondió tener entre 22 y 24 años, mientras que solo el 7.8% mencionó tener 25 años ó más.

En el GRUPO 2, el 44.1% tiene entre 16 y 18 años, el 33.8% entre 19 y 21 años, y el 22.1% entre 22 y 24 años. No hay personas que tengan 25 años ó más. Como se puede ver, la edad difiere muy poco entre los dos grupos. El 22.1% de las personas que forman el GRUPO 2, son mayores de 21 años, mientras que en el GRUPO 1 se trata del 35.3%. Una diferencia del 13.2% parece ser significativa para afirmar que los trabajadores más jóvenes (específicamente en el rango de 16-18 años) tienden a faltar más frecuentemente.

	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>
<b>DE 16-18 AÑOS</b>	29.3%	44.1%
<b>DE 19-21 AÑOS</b>	35.3%	33.8%
<b>DE 22-24 AÑOS</b>	27.5%	22.1%
<b>25 AÑOS O MAS</b>	7.8%	0%

### PREGUNTA 3: ESTADO CIVIL

En el GRUPO 1 el estado civil del 89.8% de la población es soltero, el 6.6% casado, el 2.4% divorciado y el 1.2% lo constituyen las madres solteras

En el caso del GRUPO 2, el 72.1% son solteros, el 22.1% son casados, y el 5.9% divorciados.

El estado civil no difiere entre los dos grupos, ya que tanto en el grupo 1 como en el 2, la mayoría está formada por solteros.

	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>
<b>SOLTERO</b>	<b>89.8%</b>	<b>72.1%</b>
<b>CASADO</b>	<b>6.6%</b>	<b>22.1%</b>
<b>DIVORCIADO</b>	<b>2.4%</b>	<b>5.9%</b>
<b>MADRE SOLTERA</b>	<b>1.2%</b>	<b>0%</b>

### PREGUNTA 4: ANTIGÜEDAD

En el GRUPO 1 únicamente el 4.8% de la población tiene menos de 6 meses trabajando en ECCSA, el 24.6% tiene entre 6 y 12 meses, el 34.7% entre 1 y 2 años, y el 35.9% más de 2 años de antigüedad. Se puede decir que el personal que forma el GRUPO 1 es estable laboralmente, ya que el 70.6% del grupo tiene más de un año en el mismo trabajo.

En el GRUPO 2, el 5.9% tiene de 6 a 12 meses de antigüedad, el 55.9% tiene entre 1 y 2 años, y el 38.2% más de 2 años. Este grupo es aún más estable que el primero, ya que el 90.4% tiene más de un año de trabajar en ECCSA.

En el caso de la antigüedad de los dos grupos, si existe una pequeña variación, ya que como se puede ver en el GRUPO 2 el 94.1% tienen más de un año en ECCSA, mientras que en el GRUPO 1 se trata del 70.6%. Existe una diferencia de 23.5%, por lo que se puede afirmar que quienes se ausentan continuamente tienen relativamente mayor antigüedad en el trabajo.

	GRUPO 1	GRUPO 2
MENOS DE 6 MESES	4.8%	0%
DE 6 A 12 MESES	24.6%	5.9%
DE 1 A 2 AÑOS	34.7%	55.9%
MAS DE 2 AÑOS	38.2%	38.2%

#### PREGUNTAS 5 Y 6: FAMILIARES TRABAJANDO EN ECCSA

En el GRUPO 1, el 33.5% de las personas si tiene un familiar trabajando en la misma planta, mientras que el 66.5% no los tienen.

En el caso del GRUPO 2, el 45.6% si tienen familiares , mientras que el 54.4% restante indica no tenerlos.

Tal como se puede ver, ambos grupos cuentan con porcentajes similares, no existe evidencia para afirmar que uno de los dos grupos tenga más o menos personas con familiares trabajando en la Planta.

	GRUPO 1	GRUPO 2
SI	33.5%	45.6%
NO	66.5%	54.4%

Cabe mencionar que en ambos grupos la mayoría de las personas que mencionó tener familiares en ECCSA, indicó que se trataba de hermanos.

#### **PREGUNTA 7: TIEMPO QUE TARDAN EN LLEGAR AL TRABAJO**

Para facilitar el manejo de la información y el análisis de los datos, las 7 opciones de respuesta se agruparon en 3:

- a) menos de 15 minutos
- b) de 15 a 30 minutos
- c) más de 30 minutos

En el GRUPO 1 el 61.1% tarda menos de 15 minutos en llegar a La Empresa, el 30% tarda entre 15 y 30 minutos, y el 8.9% tarda más media hora. Se puede suponer que la gran mayoría de las personas que siempre asisten a su trabajo viven cerca de la Planta, ya que tardan poco en llegar.

En el GRUPO 2 el 36.8% indicó que tardaba menos de 15 minutos en llegar al trabajo, el 35.4% entre 15 y 30 minutos, y el 27.9% tarda más de media hora.

En el caso del tiempo que se tardan en llegar a La Empresa, y tal como lo indican los resultados, si existe diferencia entre ambos grupos, el GRUPO 1 tarda menos que el GRUPO 2 en llegar al trabajo. Una diferencia del 23.3% en el caso de los que tardan menos de 15 minutos y de 18.9% en los que tardan más de 30 minutos permite afirmar que el tiempo que tardan en llegar los empleados a su trabajo influye en la asistencia de los mismos.

	GRUPO 1	GRUPO 2
MENOS DE 15 MINUTOS	61.1%	36.8%
DE 15 A 30 MINUTOS	30%	35.4%
MAS DE 30 MINUTOS	8.9%	27.9%

Cabe mencionar que no necesariamente porque las personas tarden menos tiempo en llegar al trabajo quiere decir que vivan más cerca, también el tipo de medio de transporte que utilizan es importante.

#### PREGUNTAS 8 Y 9: MEDIO DE TRANSPORTE

En el GRUPO 1 el 49.7% de las personas acude caminando o "a pie" al trabajo, el 20.4% utiliza algún transporte público, y el 29.9% el transporte de la empresa.

En el GRUPO 2 el 32.4% llega al trabajo caminando, el 27.9% utiliza algún transporte público, el 35.3% transporte de la empresa, y el 4.4% acude en su carro propio.

Como lo muestran los resultados, el transporte público que utilizan los empleados no determina su asistencia al trabajo. Los porcentaje se comportan de manera similar, y en ambos casos se puede afirmar que relativamente pocas personas utilizan el transporte de la empresa. Así mismo, cabe señalar que casi todas las personas que llegan en transporte público, ya sea pesera, camión o metro solo utilizan uno.

	GRUPO 1	GRUPO 2
A PIE	49.7%	32.4%
CARRO PROPIO	0%	4.4%
TRANSPORTE PUBLICO	20.4%	27.9%
TRANSPORTE DE LA EMPRESA	29.9%	35.3%

#### **PREGUNTA 10: FAMILIARES CON EXPERIENCIA EN INDUSTRIA**

En el GRUPO 1 el 43.7% de las personas indicó que su padre había dedicado más de 5 años trabajando en alguna industria, maquiladora, fabrica o ensambladora; el 4.2% mencionó que su madre, el 18% hermanos, y el 34.1% mencionó que ningún familiar lo había hecho.

En el GRUPO 2 el padre del 44.1% de las personas tiene este tipo de experiencia, ninguna mamá la tiene, el 14.7% tiene hermanos laborando en el mismo tipo de trabajo, y el 41.2% no tiene familiares con esta experiencia.

Se puede afirmar que la influencia que puedan ejercer familiares trabajando en alguna empresa, maquiladora, industria o ensambladora con condiciones similares a las de ECCSA, no determina la asistencia de los empleados a su trabajo, ya que no existe diferencia entre ambos grupos.

	GRUPO 1	GRUPO 2
PADRE	43.7%	44.1%
MADRE	4.2%	0%
HERMANO	18%	14.7%
NINGUNO	34.1%	41.2%



## PREGUNTA 11: SIGNIFICADO DEL TRABAJO

En el caso de esta pregunta, debido a que se dejó la opción abierta para que la persona respondiera libremente, las respuestas más mencionadas en las encuestas se agruparon en las siguientes opciones:

- a) responsabilidad
- b) necesidad económica
- c) oportunidad de desarrollo
- d) diversión/pasatiempo
- e) obligación
- f) oportunidad de aprender
- g) otras

En el siguiente cuadro se presentan los porcentajes obtenidos sobre el significado del trabajo para las personas de ambos grupos.

	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>
<b>OPORT. APRENDER</b>	3.6%	0%
<b>RESPONSABILIDAD</b>	26.3%	17.6%
<b>NECES. ECONOMICA</b>	28.1%	39.7%
<b>OPORT. DESARROLLO</b>	15%	17.6%
<b>DIVERSION-PASATIEMPO</b>	7.2%	4.4%
<b>OBLIGACION</b>	7.2%	4.4%
<b>OTRAS</b>	12.6%	16.2%

El cuadro indica que no existe un significado del trabajo común para las personas de ninguno de los dos grupos. Sin embargo es importante señalar que para casi el 40% de las personas del GRUPO 2, el trabajo significa una necesidad económica, y en el GRUPO 1 cerca del 30% responde de la misma manera. Otras respuestas que coinciden con relativamente alto porcentaje (comparado con las demás respuestas) en los dos grupos son responsabilidad, y oportunidad de desarrollo.

De esto se puede afirmar que para las personas que tienen buena asistencia, como para las que faltan continuamente, el significado del trabajo es muy variable, pero sin embargo la mayoría lo considera como una necesidad económica, una responsabilidad y una oportunidad de desarrollo.

#### PREGUNTA 12: INCREMENTO DE LA SATISFACCION

En el Cuadro 7 se presentan los valores que dan a cada opción las personas del GRUPO 1. A cada opción considerada como la más importante (número 1), se le dio un valor de 5 puntos, a las consideradas como segundas más importantes un valor de 4, y así hasta sucesivamente hasta dar un valor de 1 a las que se les consideró en quinto lugar de importancia. Dado esto, el número de menciones de una misma opción (moda) no es significativo, sino el promedio de la misma. (Ver cuadro 7)

Tal como se muestra en el cuadro, la opción que consideran los empleados que incrementaría más su satisfacción en el trabajo, es la oportunidad de desarrollo, esto hasta cierto punto puede ser comprensible, ya que el trabajo en todas las líneas es muy similar, y las oportunidades de ascender a puestos de mayor desarrollo serían solamente para ocupar el cargo de jefe de grupo o supervisor de línea, lo cual representa incremento de sueldo y status.

El aumento del salario es lo que en segundo lugar incrementaría más la satisfacción de los empleados del GRUPO 1. Cabe mencionar que actualmente La Empresa paga el Salario Mínimo a todo el personal del área de ensamble. En tercer lugar la comunicación de lo que sucede dentro de la Planta, pero tal como se puede ver tanto el reconocimiento de los resultados como la claridad en el trabajo son considerados para el incremento de la satisfacción.

En cuanto al GRUPO 1, y en base a lo obtenido en esta pregunta, se puede decir que no hay un patrón similar para incrementar la satisfacción general de todo el grupo, sin embargo las oportunidades de desarrollo y el aumento de salario son consideradas con un porcentaje de importancia relativamente mayor que el resto de las opciones.

**CUADRO 7**  
**INCREMENTO DE LA SATISFACCION**  
**GRUPO 1: BUENA ASISTENCIA**

valor real	5		4		3		2		1		TOTAL		
número asignado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MODA	(valor real)	IMPORT.
Oportunidad de desarrollo	84	420	29	116	16	48	4	8	4	4	137	596	23.79%
Aumento del salario	35	175	29	80	45	135	11	22	4	4	115	416	16.60%
Claridad del trabajo	0	0	40	160	26	78	19	38	8	8	93	284	11.34%
Reconocimiento de resultados	10	50	32	128	19	57	21	42	14	14	96	291	11.61%
Tener mayor libertad de acción	7	35	0	0	3	9	14	26	23	23	46	93	3.71%
Adecuada cantidad de trabajo	4	20	0	0	4	12	9	18	15	15	32	65	2.59%
Comunic. que pasa en la planta	15	75	19	76	19	57	38	76	30	30	121	314	12.50%
Hacer cosas interesantes	0	0	3	12	5	15	25	50	25	25	58	102	4.07%
tener más amigos en la línea	4	20	9	36	0	0	8	16	18	18	39	90	1.55%
Tener supervisor "buena-onda"	8	40	4	16	10	30	8	16	9	9	29	111	4.43%
Seguridad que no me van a correr	0	0	11	44	20	60	11	22	11	17	59	143	5.70%

En el cuadro 8 se presentan los valores que dan a cada opción las personas del GRUPO 2. Al igual que en el GRUPO 1, las oportunidades de desarrollo son lo que más incrementaría la satisfacción de las personas que faltan continuamente, el aumento de los salarios y el reconocimiento de los resultados también obtuvieron un porcentaje mayor al resto de las opciones. Sin embargo en los porcentajes de estos no hay mucha diferencia con el resto, Por lo que se puede decir que no existe algo en común que incremente la satisfacción de las personas que faltan continuamente. (Ver cuadro 8)

De cualquier modo es conveniente considerar las opciones que tienen un promedio relativamente mayor cuando se quiera motivar al personal, o al elaborar programas para el mejoramiento de la asistencia.

**CUADRO 8**  
**INCREMENTO DE LA SATISFACCION**  
**GRUPO 2: FALTISTAS**

valor real	5		4		3		2		1		TOTAL	IMPORT.	
número asignado	1	5	2	4	3	3	4	2	5	1	MODA (valor real)		
Oportunidad de desarrollo	37	185	20	80	4	12	0	0	3	3	64	280	27.45%
Aumento del salario	20	100	11	44	0	0	7	14	11	11	49	169	16.57%
Claridad del trabajo	4	20	11	44	0	0	12	24	8	8	35	98	9.41%
Reconocim. de resultados	0	0	11	44	23	69	8	16	0	0	42	129	12.65%
Tener más libertad de acción	0	0	0	0	8	24	7	14	4	4	19	42	4.12%
Adecuada cant.de trabajo	4	20	0	0	4	12	0	0	0	0	8	32	3.14%
Comunic. que pasa en la planta	3	15	7	28	7	21	11	22	16	16	44	102	10.00%
Hacer cosas interesantes	0	0	0	0	4	12	11	22	4	4	19	38	3.72%
Tener más amigos en la línea	0	0	4	16	4	12	0	0	10	10	18	38	3.72%
Tener supervisor "buena-onda"	0	0	4	16	3	9	8	16	8	8	23	49	4.80%
Seguridad que no me vana correr	0	0	0	0	11	33	4	4	4	4	19	45	4.4%

### PREGUNTA 13: CAUSAS DE AUSENTISMO

La manera en que se obtuvo el valor de las respuestas según el orden de importancia que se le daba, fue el mismo que se empleó en la pregunta anterior.

En el cuadro 9 se presentan las principales causas de ausentismo consideradas por el GRUPO 1. Las enfermedades son la causa principal del ausentismo, tal como se mencionó en el Capítulo II, muchas veces las enfermedades no son reales, por lo que atribuir el problemas del ausentismo a las enfermedades sería una simplificación del mismo. En segundo lugar mencionan que los problemas en la casa son causas por las que se falta al trabajo, y así mismo la flojera tiene un porcentaje de importancia mayor que el resto de las opciones. Al igual que en la pregunta anterior, no hay una causa que tenga un grado de importancia lo suficientemente mayor para poder afirmar que las razones por las que se ausenta el personal de buena asistencia sean siempre las mismas. Sin embargo, es interesante el hecho de que las tres causas con mayores porcentajes de importancia, son razones personales, y no atribuibles a la Empresa.

**CUADRO 9**  
**CAUSAS DE AUSENTISMO**  
**GRUPO 1: BUENA ASISTENCIA**

<b>valor real</b>	<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>TOTAL</b>		
<b>número asignado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>MODA</b>	<b>(valor real)</b>	<b>IMPORT.</b>
Flojera	51	225	13	52	12	36	17	34	23	23	116	370	15.0%
Falta de medio de transporte	3	15	8	24	11	33	4	8	4	4	30	84	3.4%
Enfermedad	76	380	39	156	11	33	15	30	8	8	149	607	24.6%
Problemas en la casa	13	65	51	204	47	141	22	44	7	7	140	461	18.7%
Estar peleado con el supervisor	0	0	0	0	4	12	0	0	4	4	8	16	0.7%
Llevarse mal con otro trabajador	0	0	2	8	19	57	12	24	4	4	37	93	3.8%
Para buscar otro trabajo	0	0	4	16	14	42	29	58	33	33	80	149	6.0%
Enfermedad de un familiar	4	20	29	116	33	99	19	38	21	21	106	294	11.9%
Problemas de alcohol	0	0	0	0	0	0	7	14	8	8	15	22	0.9%
Porque le parece poco salario	10	50	14	56	10	30	18	36	18	18	70	190	7.7%
Porque no le gusta su trabajo	0	0	7	28	6	18	24	48	33	33	70	127	5.2%
Otras	10	50	0	0	0	0	0	0	4	4	14	54	2.2%



En el caso del GRUPO 2, las enfermedades dicen ser la principal causa por la que se ausenta el personal a su trabajo, en segundo lugar los problemas en la casa, y en tercero las enfermedades de otros familiares. Las tres causas también son de índole personal, y no atribuibles a la Empresa. Tal como se ve, los porcentajes de importancia que se les dan a las causas de ausentismo son muy similares en los dos grupos, por lo que no se puede afirmar que exista diferencia en las razones por las que se ausentan los faltistas y los que tienen buena asistencia. La diferencia es que las personas del grupo 1 se ausentan con menos frecuencia que los del grupo 2, pero las causas según los datos son las mismas. (Ver cuadro 10)

**CUADRO 10  
CAUSAS DE AUSENTISMO  
GRUPO 2: FALTISTAS**

valor real	5		4		3		2		1		MODA	TOTAL (valor real)	IMPORT.
	1	20	2	16	3	24	4	8	5	12			
Flojera	4	20	4	16	8	24	4	8	12	12	32	80	8.06%
Falta de medio de transporte	3	15	0	0	0	0	11	22	4	4	18	41	4.13%
Enfermedad	35	175	44	44	7	21	3	6	0	0	56	246	24.79%
Problemas en la casa	11	55	120	120	7	21	4	8	0	0	52	204	20.56%
Estar peleado con el supervisor	0	0	0	0	4	12	0	0	3	3	7	15	1.51%
Llevarse mal con otro trabajador	0	0	0	0	4	12	3	6	0	0	7	18	1.81%
Para buscar otro trabajo	0	0	16	16	12	36	0	0	26	26	42	78	7.86%
Enfermedad de un familiar	4	20	44	44	14	42	11	22	12	12	52	120	12.10%
Problemas de alcohol	4	20	20	20	0	0	0	0	0	0	8	40	4.03%
Porque le parece poco salario	0	0	4	4	8	24	24	48	3	3	36	79	7.96%
Porque no le gusta su trabajo	7	35	0	0	4	12	8	16	4	4	23	67	6.75%
Otras	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	0.40%

## CONCLUSIONES

El objetivo principal por el que se realizó este estudio fue poder ayudar de alguna manera a la Empresa a comprender su problema de ausentismo. El análisis detallado de las faltas permite aclarar muchas interrogantes que de alguna manera influyen en las resoluciones que se toman para atacar el problema. Se pudo demostrar:

1. Que la asistencia del personal varía según el día de la semana, y que en los días lunes el problema se torna crítico.
2. Que no todos los departamentos se comportan igual, cada departamento tiene índices de ausentismo diferentes (existe específicamente un departamento que eleva su índice a 8.46%)
3. Que tanto los hombres como las mujeres se comportan de manera similar en cuanto a la asistencia. No existe una diferencia significativa en los índices de ausentismo por sexo.
4. Que existe un grupo de personas que se ausenta continuamente, y otro que tiene excelente asistencia.

Sin embargo, tal como se demuestra a lo largo de la investigación, no hay elementos estadísticos suficientes para poder afirmar que exista un perfil de características específicas en las personas que tienen buena asistencia, ni en las personas que se ausentan continuamente. No hay características que pudieran atribuirse al total del grupo, por lo que las comparaciones entre ambos resultan demasiado aventuradas.

De cualquier modo, la información obtenida a través de la encuesta, puede ser de gran utilidad para la Empresa, ya que le permite conocer características de su personal que de alguna manera pueden facilitarle en base a datos reales la

elaboración de Programas Motivacionales, de Transporte, de Ausentismo, etc... Además la encuesta revela que las causas por las que se ausenta la gente son de índole personal, y no atribuibles a La Empresa. Esto puede ser de gran valor, ya que en adelante los programas encaminados a disminuir el índice de ausentismo podrán ser enfocados para controlar las causas personales, evitándose pérdida de tiempo en programas generales y posiblemente poco efectivos.

Como se puede ver el problema del ausentismo en ECCSA, tiene características muy particulares, y debido a esto los conceptos, teorías e investigaciones realizadas en otras empresa, ciudades y países no corresponden de la misma manera en este caso. Son muchos los factores que envuelven a la Empresa haciéndola particular; la cultura del medio, la edad de los empleados, las condiciones económicas y las características del trabajo entre otros.

Esta investigación proporciona información que permite clarificar el problema del ausentismo, sin embargo se deja el campo abierto a investigaciones posteriores que a partir de lo que hoy se conoce puedan profundizar desde otro punto de vista.

## NOTAS

<sup>1</sup>LAWSON,LL.D,Joseph W. y Joseph W.R. Lawson II Ausentismo Laboral. Grupo editorial Expansión, México, 1978. Pag. 3.

<sup>2</sup>Op.cit. pag.4.

<sup>3</sup>Citado por Lawson, op.cit. pag. 5

<sup>4</sup>TESTA G. Organización y dirección del personal\_ Ed. Deusto, España, 1981. pag.443.

<sup>5</sup>Citada por Lawson, op.cit. pag.5.

<sup>6</sup>Citado por Lawson. Op.cit. pag.7

<sup>7</sup>Op.cit. pag. 10.

<sup>8</sup> Op. cit. pag. 29

<sup>9</sup> Citada por Lawson. Op. cit. pag.30

<sup>10</sup> Citado por Lawson. Op.cit.pag. 34

<sup>11</sup> Citado por Lawson. Op. cit. pag.36.

<sup>12</sup> Citado por Lawson, Op. cit. pag. 37

<sup>13</sup> Op. cit. pag.37

<sup>14</sup> Citado por Lawson. Op. cit. pag.39

<sup>15</sup> Citado por Lawson. Op. cit. pag. 42

<sup>16</sup> Citado por Lawson . Op. cit. pag. 47.

<sup>17</sup> REYES, P. Agustín, Administración de Personal, Relaciones Humanas. México, Ed. Limusa, 1979, pag. 169.

<sup>18</sup> PORTER, Lyman W. Behavior in organizations, U.S.A. , Ed. Mc. Graw-Hill, 1975. pag. 278.

<sup>19</sup> BOBBIT, Organizational Behavior. Understanding and Prediction. U.S.A. Ed. Prentice-Hall, Inc. 1974, pag. 154.

<sup>20</sup> Op. cit. pag. 53

<sup>21</sup> Citado por Lawson, Op.cit. pag. 54

<sup>22</sup> Citado por Lawwson, Op.cit. pag. 63.

<sup>23</sup> Testa G. Op.cit. pag. 443

## BIBLIOGRAFIA

BOBBIT, J.

Organizational Behavior. Understanding and Prediction,  
Ed. Prentice-Hall, E.U.A., 1979, 339 pag.

LAWSON, L. D, Joseph W. y Joseph W.R. Lawson II.

Ausentismo Laboral.

Tr. Delnú Ediciones, C.A. México,  
Grupo Editorial Expansión, 1978 (c1978)  
Colección Ejecutiva, 300 pag.

MINJER B., John y Mary Green

Personnel and Industrial Relations a Managerial Approach,  
E.U.A., Ed. Macmillan, 3a. ed., 1977  
613 pag.

PORTER, Lyman W., et. al.

Behavior in Organizations

E.U.A., Ed. Mc.Graw-Hill, 1975  
561 pag.

REYES P., Agustín

Administración de Personal. Relaciones Humanas.  
México, Ed. Limusa, 1975.  
245 pag.

STRAUSS y Sayles

Personnel. The Human Problems of Management,  
E.U.A., Ed. Prentice-Hall, 3a. ed., 1972  
666 pag.

TESTA, G.

Organización y dirección de personal.

Tr. Fernando Urizar, España, Ed. Deusto, 1981

509 pag.

TURNER y P.R. Lawrance

Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attribute,

Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1965

YODER, Dale

Personnel Management and Industrial Relations,

E.U.A., Ed. Prentice-Hall, 6a. ed., 1970

666 pag.