



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

La motivación y su relación con el ausentismo en una empresa automotriz.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Gerardo Pérez Galván

Santiago de Querétaro, Qro., Octubre de 2020.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

NOMBRE DE LA TESIS

La motivación y su relación con el ausentismo en una empresa automotriz.

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

**Presenta:**

Gerardo Pérez Galván

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Secretario

Mtra. María Elena Díaz Calzada  
Vocal

Mtro. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

Mtra. Olga Beatriz Vidal Herrera  
Suplente

---

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Director de la Facultad de Contaduría  
Y Administración

---

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Octubre de 2020  
México

## RESUMEN

El presente estudio muestra el grado de relación que existe entre la motivación y el ausentismo que se presenta entre los trabajadores de una empresa automotriz, dedicada a la fabricación de componentes y montajes decorativos interiores y exteriores para automóviles. Para realizar la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 30 trabajadores de la empresa automotriz a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel para su evaluación. Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia y una correlación de Pearson para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una pobre relación inversa (.26) o estadísticamente poco significativa entre las variables de Motivación y Ausentismo, por ello la hipótesis no se comprueba. Se concluyó que la Empresa Automotriz cuenta con el nivel de Motivación moderado con áreas de oportunidad el cual no influye de manera determinante en el Ausentismo, este último puede atribuirse a otros factores. Se recomienda finalmente que se realicen con regularidad encuestas de este tipo entre todo su personal.

**(Palabras clave:** Motivación, Ausentismo, Empresa Automotriz).

## SUMMARY

This study shows the degree of relation that exists between motivation and absenteeism present among workers in one automotive company, dedicated to the manufacturing of components and interior and exterior decorative assembly for automobiles. To carry out this research, a non-experimental, field, descriptive, transversal, and correlational method was chosen. A non-probabilistic sample comprised of 30 workers from the automotive company was opted by convenience. A survey using the ordinal Likert scale was applied to them. The data were registered in Excel sheets for their evaluation. A frequency descriptive analysis with contingency tables and a Pearson correlation to observe the existing relation between the two variables was conducted. The results showed a poor converse relation (.26) or statistically of little significance between the variables of Motivation and Absenteeism, thus the hypothesis is not verified. The conclusion is that the Automotive Company has a moderate Motivation level with areas of opportunities that do not influence decisively in the Absenteeism; the latter is attributed to other factors. Finally, it is recommended that these surveys be performed on a regular basis with all the personnel.

**(Key words:** Motivation, Absenteeism, Automotive Company).

## **DEDICATORIAS**

**A mi esposa Yolanda, pilar fundamental en mi vida, mi musa, mi inspiración, a quien amo, valoro y admiro, pues siempre en su sonrisa y sabias palabras encuentro el significado del verdadero amor.**

**Gracias por caminar a mi lado en esta gran odisea de la vida.**

**Te amo.**

**A mis hijos Jovan, Tiana y Keyla, mis tres pedacitos de corazón y más grandes maestros, pues con sus palabras, risas y travesuras me enseñan día a día lo hermoso de la escuela de la vida y me educan con amor en la profesión de ser papá.**

**Los amo.**

**A mis amados padres, Inocente y Guadalupe, que con esfuerzo y sacrificio forjaron los cimientos de la persona que soy. Gracias por su apoyo incondicional y sincero. Estoy inmensamente orgulloso y agradecido de tener al mejor papá y a la mejor mamá que Dios me pudo dar.**

**Los amo.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi directora de tesis, la Dra. Ma. Luisa Leal García, por compartir su conocimiento, dar guía, apoyo, mostrar entusiasmo y un interés genuino para concluir esta tesis.**

**A la Dra. Patricia Luna por el tiempo y esfuerzo dedicado en revisar el contenido de esta tesis y siempre dar una retroalimentación clara y precisa, así como su gran disponibilidad para resolver dudas.**

**A todos los catedráticos de cada una de las asignaturas pues siempre mostraron un alto profesionalismo e interés por compartir sus conocimientos, de igual forma fueron pacientes y empáticos durante las sesiones.**

**A la Universidad Autónoma de Querétaro y a su facultad de Contaduría y Administración por haberme permitido ser alumno de su posgrado y poder recibir el invaluable tesoro del conocimiento.**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Antecedentes	3
2.1.1 La motivación y sus primeras teorías	3
2.1.2 Los empleados y la motivación moderna	8
2.1.3 Ausentismo	13
2.1.4 El ausentismo en la industria y como combatirlo	17
2.2 Investigaciones relacionadas	22
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	26
4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	32
4.1 Justificación	32
4.2 Planteamiento del problema	32
4.3 Objetivos	34
4.3.1 Objetivo general	34
4.3.2 Objetivos específicos	34

4.4 Definición del universo	34
4.5 Tamaño y tipo de la muestra	34
4.6 Definición de variables	35
4.7 Hipótesis	35
5. METODOLOGÍA	36
5.1 Diseño del estudio	36
5.2 Tipo de estudio	36
5.3 Instrumento	37
5.4 Procedimiento	38
5.5 Procesamiento de la información	39
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
6.1 Datos generales	40
6.2 Variable de ausentismo	45
6.3 Variable de motivación	51
6.4 Comprobación de hipótesis	56
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	60
REFERENCIAS	63
APÉNDICE A	66
APÉNDICE B	67



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Ausentismo Laboral último cuarto 2019 y primer cuarto 2020.	29

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Modelo de motivación	4
2	Comparación entre las tres teorías de motivación	8
3	Ecuación de equidad	10
4	Modelo básico de comportamiento organizacional	16
5	Fórmula para calcular el índice de ausentismo	18
6	Organigrama global de operaciones	26
7	Organigrama de operaciones México	28
8	Sexo	38
9	Edad	38
10	Estado Civil	39
11	Escolaridad	39
12	Dependientes económicos	40
13	Nivel económico	40
14	Antigüedad en la empresa	41
15	Antigüedad en función actual	41
16	Tiempo de desplazamiento	42
17	Municipio	42
18	Irritabilidad en el trabajo	43
19	Falta de respeto	43
20	Reconocimiento	44
21	Comportamiento agresivo	44
22	Faltar a laborar	45

23	Acoso o bullying	45
24	Preferencias hacia el personal	46
25	Ambiente laboral en la empresa	46
26	Satisfacción en el trabajo	47
27	Compartir información	47
28	Relación con compañeros	48
29	Confianza en el jefe	48
30	Cumplimiento de metas	49
31	Entusiasmo en el trabajo	49
32	Comunicar las metas de la empresa	50
33	Respeto	50
34	Dinámicas de integración	51
35	Lealtad a la empresa	51
36	Sentido de pertenencia	52
37	La compañía es congruente	52
38	Correlación entre Ausentismo y Motivación	54

## 1. INTRODUCCIÓN

Gracias a la globalización, las mejoras en las cadenas de suministro y a los agigantados avances tecnológicos de los últimos tiempos, hoy en día varias empresas jóvenes han logrado darse a conocer en industrias tan competidas, como la automotriz, y están logrando exitosamente posicionarse como los nuevos líderes del segmento. Este crecimiento de nuevos competidores ha obligado a las empresas a tener una lucha constante para reducir sus costos, ser más rentables y abarcar más participación de mercado. En consecuencia, las empresas lleven sus sistemas a un nivel superior, esto incluye procesos, maquinaria, equipos, materiales y a su capital humano.

En ocasiones estos cambios que exige el mercado requieren de una gran flexibilidad de parte de las empresas y de sus empleados, los cuales podrían experimentar sensaciones que les impidan disfrutar su trabajo o llegar a tener un desgaste emocional, que a la larga se pueden relacionar con problemas como el ausentismo y la rotación.

Normalmente uno de los grupos más sensibles a estos efectos es el personal que se encuentra en el área de producción o manufactura ya que tienen que cambiar ciertos hábitos de trabajo y adoptar nuevos aprendizajes de una manera más rápida que otros departamentos para lograr las metas de producción y calidad planteadas por la dirección y, desafortunadamente, en la mayoría de los casos no son estimulados o motivados apropiadamente para responder a esos cambios vertiginosos.

En función de lo anterior, se consideró pertinente llevar a cabo una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la motivación y el ausentismo en los asociados de producción en una empresa automotriz. Asignando como variable independiente la motivación y como variable dependiente el ausentismo, la hipótesis que se planteó fue la

siguiente: “El nivel de motivación en el trabajo influye en el grado de ausentismo laboral”.

El proceso del trabajo consistió en realizar investigaciones en fuentes literarias para contar con el fundamento teórico sobre los elementos de motivación y el ausentismo. Por parte de la empresa, se solicitó al gerente de planta la autorización para llevar a cabo el estudio en las instalaciones, obtener información sobre la empresa y su aprobación para aplicar el instrumento de investigación a los trabajadores.

Partiendo de un diseño no experimental se concluyó realizar una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional. Se decidió por una muestra no probabilística de acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente. La muestra fue integrada por 36 asociados operativos de la empresa en estudio. A estos miembros de la empresa se les aplicó una encuesta de 30 preguntas con escala tipo Likert ordinal. La información obtenida de las encuestas fue vaciada a una tabla de Excel para su análisis y evaluar la relación entre ambas variables. Los resultados mostraron una pobre relación inversa (.26) entre las variables de Motivación y Ausentismo. De acuerdo a lo anterior la hipótesis se descarta, es decir, la motivación, aun contando con ciertas áreas de oportunidad, no impacta significativamente en el ausentismo, el cual puede ser atribuido a otros factores, tales como condiciones de trabajo, seguridad laboral, capacitación, entre otras. Se sugiere continuar realizando este tipo de diagnósticos que sirvan para la mejora continua y la toma de decisiones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

En este capítulo se presenta la información general de la empresa automotriz del caso de estudio, así como investigaciones anteriores que tratan el tema. También se puede observar los conceptos y elementos relacionados con la motivación y el ausentismo.

#### 2.1.1. La Motivación y sus Primeras Teorías

La Real Academia Española (REA, 2020, s.p.) define la Motivación como “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.”

Robbins (2004, p. 155) explica la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” es decir, que cuenta con energía, la cual está dirigida y se mantiene en el tiempo.

Para Hernández (2011, p. 173) “el término motivación viene del latín *movere*, mover; es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana”, ya sea en lo personal o en lo laboral es imprescindible conocer que mueve a las personas hacia la satisfacción de sus necesidades.

Chiavenato (2007, p. 47) menciona que la motivación es difícil de definir ya que se ha empleado en diversos sentidos, por lo tanto parte del término *motivo*, el cual es “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia o a un determinado comportamiento.”

Ivancevich (2006) explica los tres componentes que componen la motivación “La dirección se relaciona con lo que el individuo elige cuando se le presentan varias opciones. La intensidad se refiere a la fuerza de la respuesta una vez que se hace la elección (dirección). En este sentido, intensidad se refiere a esfuerzo. La resistencia

alude a la resistencia del comportamiento o al tiempo que se esfuerza la persona [...] el verdadero reto de un administrador no es aumentar la motivación, si no crear un ambiente en el cual la motivación tenga la dirección correcta, un nivel apropiado de intensidad y se mantenga en el tiempo.”, quien administra debe usar su ingenio para crear ambientes apropiados para desarrollar la motivación y mantenerla.

El Modelo de Motivación de Newstrom (2011) de la figura 1 muestra el proceso desde donde nace la necesidad, cómo evoluciona y como culmina en satisfacer la necesidad. También menciona que “el desempeño potencial (P) es producto de la Habilidad (H) y de la Motivación (M)”, lo cual nos sugiere conocer primero conocer las necesidades del empleado.



Figura 1. Modelo de Motivación. Fuente: Newstrom (2011, p. 108)

Varios de los estudios relacionados a la Motivación moderna toman como referencia a las primeras teorías de motivación, tales como la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow, la Teoría del Modelo Bifactorial de Herzberg y la Teoría del Modelo E-R-C de Alderfer.

Robbins y Coulter (2014, p. 507) mencionan que “la teoría de motivación más conocida es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow”. Esta teoría sugiere que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades: Necesidades

Fisiológicas, Necesidades de Seguridad, Necesidades Sociales, Necesidades de Estima y Necesidades de Autorrealización.

Newstrom (2011) agrega que “de acuerdo con A. H. Maslow, las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen (adquieren una importancia creciente) en una secuencia predecible, pero relativamente fluida. En particular, a medida que las necesidades primarias se satisfacen razonablemente, las personas otorgan más importancia a las necesidades secundarias.” así pues, las personas buscarán satisfacer primero las necesidades básicas tales como alimentarse, ingerir líquidos, dormir, evitar el dolor y otras necesidades corporales, es decir, se trata de satisfacer primero al ser interior más elemental.

Según Robbins y Coulter (2014) “Maslow planteó que cada nivel en la jerarquía de necesidades se debe de satisfacer de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante [...] Sin embargo, la teoría también plantea que, una vez que una necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo ya no estará motivado a satisfacerla.” por lo tanto es importante conocer las necesidades actuales de los individuos para poder satisfacerlas y llevarlos al siguiente nivel de necesidades.

El Modelo Bifactorial de Herzberg, también conocido como La Teoría de los dos factores o La Teoría de la Motivación e Higiene, citada por Newstrom (2011, p. 113) indica que “Herzberg concluyó que existían dos conjuntos autónomos de factores que influían en la motivación [...] Estos elementos se llaman factores de higiene (o factores de mantenimiento) y factores motivacionales (o motivadores o satisfactores).”

Robbins y Coulter (2014, p. 509) definen los factores de higiene como “factores que eliminan la insatisfacción laboral pero que no aumentan la motivación”, en otras palabras, son factores que pueden provocar insatisfacción en las personas pero no



necesariamente las motiva una vez que son resueltos. En cuanto a los Factores Motivacionales Robbins y Coulter (2014, p. 509) los definen como “factores que aumentan la satisfacción laboral y la motivación”, estos se relacionan más al reconocimiento y logro. En base a esta teoría, el corregir los llamados factores de higiene no motivará más a la gente, simplemente la mantendrá no insatisfecha, en otras palabras, la pondrá en un modo neutral. La razón más importante para mantener controlados los factores de higiene es que para crear una base sólida y soportar al factor de motivación. En contraste, el trabajar sobre los factores motivadores generará un impulso importante en la respuesta positiva de las personas. Si estos factores están presentes en el trabajo, generan niveles de satisfacción sólidos que impulsan un gran desempeño laboral, pero si estos factores no están presentes entonces los trabajos no son satisfactorios.

Ivacevich (2006) enlista los factores de insatisfacción o factores de higiene, los cuales se necesitan para mantener un nivel de “no insatisfacción”:

- 1) Salario
- 2) Seguridad en el trabajo
- 3) Condiciones laborales
- 4) Condición social
- 5) Procedimientos de la compañía
- 6) Calidad de la supervisión técnica.
- 7) Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y los subordinados.

De igual forma nos presenta los factores motivacionales o factores de satisfacción:

- 1) Logro
- 2) Reconocimiento
- 3) Responsabilidad
- 4) Progreso
- 5) El trabajo mismo
- 6) La posibilidad de crecimiento

La Teoría E-R-C de Alderfer. Ivancevich (2006, p. 143) menciona que la jerarquía de necesidades que propone Alderfer “sólo comprende tres conjuntos de necesidades: Existencia, Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales. Relaciones, Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas. Crecimiento, Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.” Comparada con la teoría de Maslow, comprende menor cantidad de categorías y agrega un proceso de frustración y regresión, por ejemplo, si una persona se siente frustrada por no lograr satisfacer las necesidades de crecimiento, las relaciones del nivel inferior, necesidades de relaciones, resurgen con fuerza, por lo tanto la persona redirige sus esfuerzos a satisfacer esa necesidad de nivel inferior.

En la figura 2 se comparan las tres teorías de Motivación (Maslow, Herzberg, Alderfer), los puntos que comparten y se complementan.

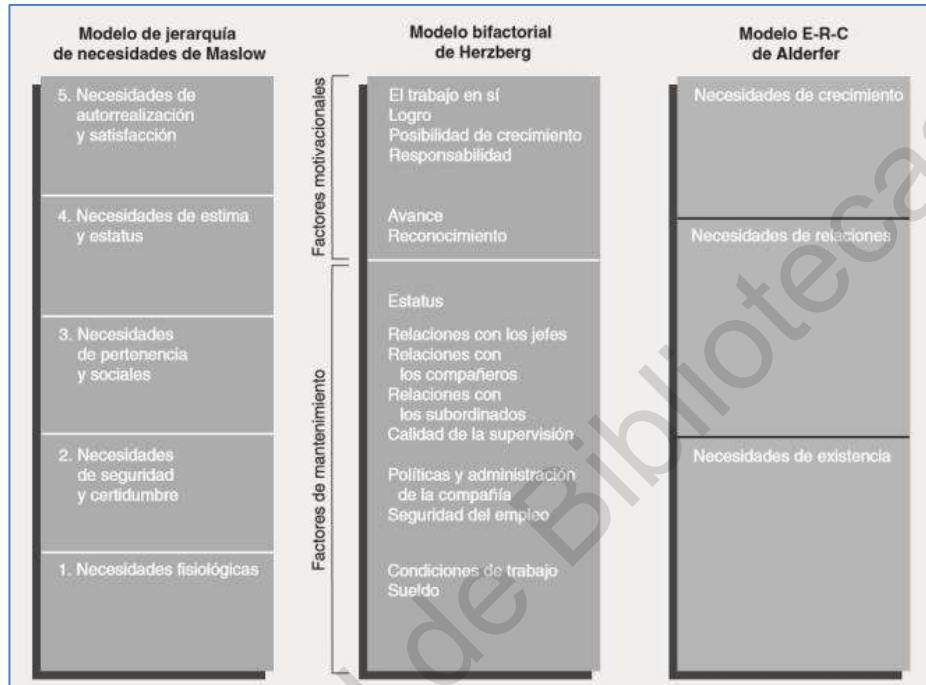


Figura 2. Comparación entre las Tres Teorías de Motivación.  
Fuente: Newstrom (2011, p. 112)

### 2.1.2. Los Empleados y la Motivación Moderna.

Las teorías contemporáneas de Motivación toman como base a las teorías ya mencionadas. Es probable que no sean todas conocidas, sin embargo, La Teoría del Establecimiento de Metas, La Teoría de la Equidad y La Teoría de las Expectativas están abriendo camino a la evolución de las nuevas formas de administración moderna.

La “Teoría del Establecimiento de Metas afirma que las metas específicas mejoran el desempeño y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles”, Robbins y Coulter (2014, p. 511). Según esta

teoría, el personal se siente orgulloso y motivado con metas que son alcanzables pero retadoras, además de que no actúan por el hecho de las recompensas o castigos, sino por la necesidad de lograr la meta. Las metas por si solas no son suficientes, como lo menciona Robbins (2004, p. 166) y complementa con que la “Teoría de que las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño.”, en donde una comunicación abierta con los empleados les permite obtener orientación sobre los resultados que se van consiguiendo. No basta establecer una meta difícil, se debe retroalimentar sobre el desempeño.

La Teoría de la Equidad elaborada por J. Stacey Adams, “explica la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben las personas en los intercambios sociales en el trabajo (p. ej., la cantidad de aumento anual de sueldo, el trato de un supervisor, etc.) en su motivación.” Ivancevich (2006, p. 152), dentro del ambiente operativo, son frecuentes los malos entendidos entre trabajadores y sus supervisores debido a las diferencias salariales o tratos diferentes, ya que, partiendo de esta teoría, la gente desea ser tratada de manera equitativa. Ivancevich (2006) enlista cuatro términos que son fundamentales en esta teoría:

- 1) *Persona*: El individuo que percibe equidad o inequidad.
- 2) *Comparación con los demás*: Cualquier grupo o personas que utiliza el individuo como referente respecto de la proporción entre insumos y resultados.
- 3) *Insumos*: Las características individuales que aporta la persona al trabajo. Estas pueden lograrse (p.ej, habilidades, experiencia, aprendizaje) o adscribirse (p. ej., edad, sexo, raza).
- 4) *Resultados*: Lo que la persona recibió por su trabajo (p. ej., reconocimiento, prestaciones, sueldo).

“La equidad existe cuando los empleados perciben que las proporciones de los insumos (esfuerzos) en relación con sus resultados (recompensas) equivalen a las proporciones de los demás empleados.” Ivancevich (2006, p.152). La falta de equidad puede tener consecuencias en la gente como los cambios de actitud, ejecutar las tareas con menos esfuerzo o renunciar. Ya que el trabajador labora en sistemas sociales, es común que entre ellos mismos se observen, juzguen y hagan comparaciones, buscando equidad o existencia inequidad.

La Ecuación de Equidad que propone Chiavenato (2007) de la figura 2 indica que para tener motivación se debe obtener equidad balanceando la ecuación. Si esto no se cumple, entonces se genera Inequidad la cual a su vez impacta en la motivación.

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Premios de otros}} = \frac{\text{Mis contribuciones}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Figura 3. Ecuación de Equidad. Fuente: Chiavenato (2007, p. 278)

Una de las teorías más aceptadas es la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom en donde se “plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo” Robbins. S y Coulter M. (2014, p. 517).

La teoría incluye tres variables:

- 1) *La expectativa o la relación entre el esfuerzo y el desempeño:* es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado.
- 2) *La instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa:* es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado.
- 3) *La valencia o atractivo de la recompensa:* es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo.

En las organizaciones es posible observar empleados que se sienten motivados para ejecutar un gran esfuerzo para obtener una buena evaluación de desempeño lo cual les permitirá obtener grandes recompensas para satisfacer sus metas personales.

Newstrom (2011) cuenta con una definición orientada a la parte laboral e indica que “la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras [...] la motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella: Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño), Nivel del esfuerzo aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante), Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro)”, es

función de esta definición, los mejores resultados que obtiene un individuo están relacionados a que tan bien explote los tres elementos psicológicos.

Robbins (2014, p. 521) datos interesantes “12% de los empleados en USA considera que su compañía los escucha y se preocupa por ellos”, esto significa que el 88% de los empleados no se siente respaldado por la compañía, por lo tanto, muy probablemente no están motivados.

En la rutina diaria, el jefe puede provocar situaciones que afecten la motivación de sus subordinados.

Ramírez (2009, p. 229) presenta una lista de algunas situaciones que provocan frustración y desmotivación en los subalternos:

- 1) Cuando no hay claridad y oportunidad en las órdenes que se recibe.
- 2) Cuando no hay claridad en el trabajo que se hace.
- 3) Cuando se reciben demasiadas órdenes sin que se le de apoyo, con capacitación, e instrucciones para cumplirlas.
- 4) Cuando se le da una oficina más pequeña que la que tenía últimamente sin ninguna explicación.
- 5) Cuando se reduce el número de subordinados.
- 6) Cuando se le quitan ciertas comodidades en la oficina, por ejemplo una alfombra que tenía en su oficina.
- 7) Cuando se le suprimen elementos que facilitan su trabajo.
- 8) Cuando no se le consulta o no se le tiene en cuenta.
- 9) Cuando el jefe da órdenes, instrucciones o reglas a sus subordinados, rompiendo la línea jerárquica o el conducto regular.

10) Cuando el jefe se comunica con la persona a través de otro subalterno y no personalmente.

11) Cuando decisiones que antes tomaba por sí misma, se toma ahora por otros.

Ramírez (2009, p. 185) concluye en su libro que “la motivación para el trabajo depende de dos factores fundamentales: el nivel cultural de los miembros de la organización y el estilo de dirección de los jefes”, el jefe inmediato tiene un impacto enorme en la motivación de los empleados y aunque no controla la totalidad de las variables para mantener motivado al trabajador, influye de manera considerable.

Ivancevich (2006, p. 139) menciona que en base a un estudio realizado a aproximadamente cuatro mil empleados “se descubrió que en la motivación de los trabajadores influyen tres áreas importantes: aspectos organizacionales [...], aspectos laborales [...] y aspectos relacionados con el líder”, puede explicarse como una manera integral de motivar a los empleados ya que comprende aspectos desde compensaciones, oportunidades profesionales, oportunidades para aprender y si los jefes inspiran confianza, son flexibles y forman a sus equipos.

### **2.1.3. Ausentismo**

La real academia española (RAE, 2020, s.p.) define el ausentismo o absentismo como la “abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación”. Para fines de este proyecto se tomarán ausentismo y absentismo de manera indistinta y dependerá del término empleado por el autor durante las citas.



Peiró (2008, p. 15) define absentismo como “horas no trabajadas”, es decir, las horas que la persona no estuvo en su lugar de trabajo para ejecutar sus tareas.

Villaplana (2015, p. 23) describe el absentismo como “una conducta de abandono laboral, diferenciada de otras como retrasos y rotación, que supone una ausencia - imprevista- del trabajador en la empresa.”

El ausentismo según Ribaya (1995, citado en Villaplana, 2015, p. 31) es “toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo; en este caso, lo que se pretende cuantificar es la no asistencia al trabajo (las faltas físicas)”.

De acuerdo con La fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound, 2010, s.p.) la ausencia laboral se define como “la no asistencia al trabajo cuando la asistencia fue programada o claramente esperada.”

Robbins y Coulter plantean una definición sencilla “la falta de asistencia al trabajo”.

En contraste, Chiavenato (2009) expone una definición más amplia e indica que “el ausentismo es la frecuencia y/o duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo” en algunos casos las razones del ausentismo dependen del trabajador y en otros la misma organización lo propicia.

Villaplana (2015) divide en cuatro grandes grupos las variables relacionadas con el ausentismo, las cuales a su vez están compuestas por distintos elementos:

- 1) Las características personales del trabajador.
  - a. El género.
  - b. La edad.
  - c. La nacionalidad del trabajador.
  - d. La antigüedad en la empresa.
- 2) Las condiciones laborales y las características organizativas.
  - a. La base reguladora del trabajador (salario).
  - b. El tipo de contrato laboral del trabajador.
  - c. El tamaño de la empresa.
  - d. El sector económico de la empresa y la actividad del trabajador.
- 3) Las características del entorno laboral.
  - a. La región y la localidad del centro de trabajo.
  - b. El cambio del ciclo y el impacto de la crisis económica.
- 4) La variación temporal del ausentismo.
  - a. La ratio semanal de ausentismo.
  - b. La variación mensual y anual del ausentismo.

Robbins (2004, p.23) por su parte desarrolla un modelo de Comportamiento Organizacional compuesto por tres planos básicos y por factores llamados variables independientes que son la “causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente”. Esta variable dependiente se refiere a los resultados humanos (variables principales en el Comportamiento Organizacional) los cuales están integrados por “la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral. Más recientemente se añadió a la lista una

quita variable, la ciudadanía organizacional.” Robbins (2004). Este modelo se representa en la figura 4 y muestra la amplia combinación de variables independientes que al final pueden detonar en alguna de las variables dependientes, entre ellas el Ausentismo.

Robbins (2004) resume que solamente unas cuantas Teorías de Motivación son las que influyen en la variable del Ausentismo:

- 1) Teoría del reforzamiento Esta teoría tiene una marca impresionante de factores de predicción, como cantidad y calidad del trabajo, constancia del esfuerzo, ausentismo, retardos y tasas de accidentes. No arroja muchas luces a la satisfacción de los empleados ni a la decisión de renunciar.
- 2) Teoría de la equidad La teoría de la equidad se ocupa de las cuatro variables dependientes. Sin embargo, es más sólida cuando pronostica el ausentismo y la rotación e imprecisa cuando predice diferencias en la productividad de los empleados.
- 3) Teoría de las expectativas La última de nuestras teorías se centra en las variables del desempeño. Ha demostrado que ofrece una explicación relativamente convincente de la productividad de los empleados, ausentismo y rotación. Pero la teoría de las expectativas supone que los empleados tienen pocas restricciones sobre su libertad de elegir. Adopta muchas de las premisas del modelo racional sobre la toma individual de decisiones, lo que restringe su aplicabilidad.

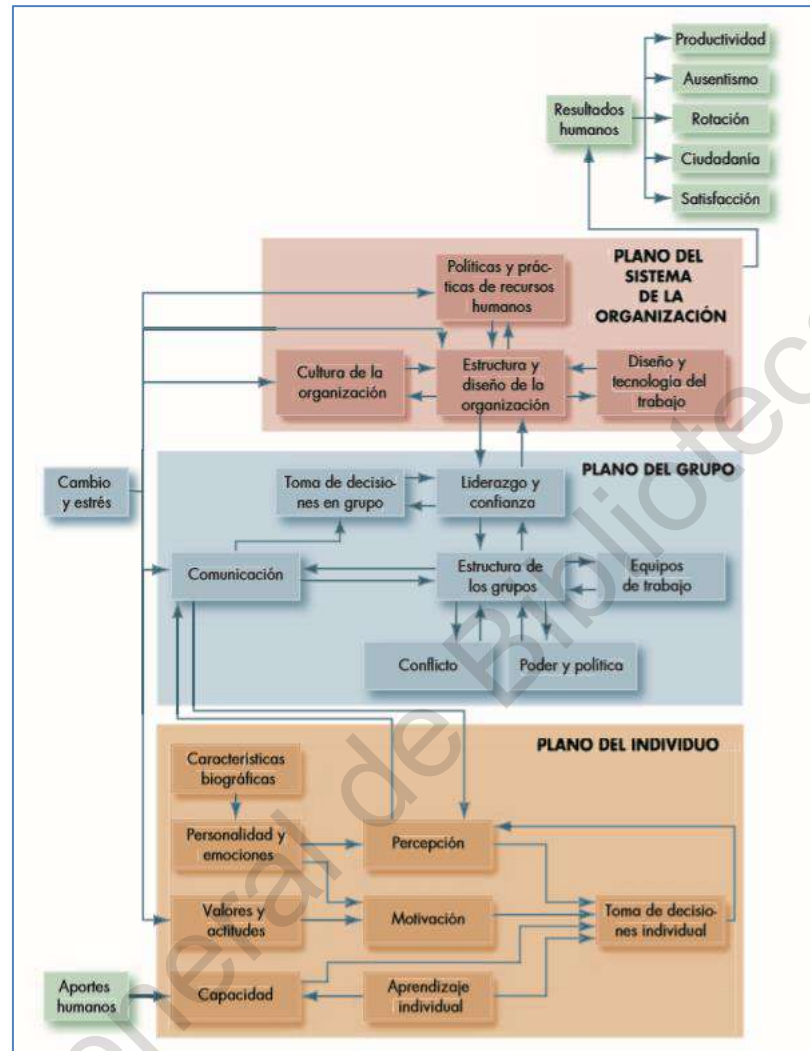


Figura 4. Modelo básico de Comportamiento Organizacional.  
Fuente: Robbins (2004, p.27)

#### 2.1.4. El Ausentismo en la Industria y como combatirlo.

El ausentismo muchas veces es impredecible y genera incertidumbre en las empresas además de generar impactos negativos a las organizaciones y al propio empleado que falta a laborar. El ausentismo “Se calcula que cuesta al año más de 40,000 millones de dólares a las empresas estadounidenses” Robbins (2004, p.24).

Entre las Medidas de Eficacia Administrativa que sugiere Neghandi (1973, citado en Chiavenato, 2007, p. 34) se encuentra mantener “Niveles bajos de rotación y ausentismo”, de allí su importancia de medirla y controlarla pues son prerequisite para lograr los objetivos organizacionales y reducir despilfarros.

Newstrom (2011, p. 226) afirma que “los empleados con menor satisfacción tienen a ausentarse del trabajo (faltar a trabajar) con mayor frecuencia”, razón por la cual es importante estar atento a las ausencias voluntarias de los trabajadores pues son un reflejo de sus actitudes.

Las organizaciones que cuentan con Ausentismo por encima de la media tienen un impacto directo en sus indicadores de desempeño. Para Robbins (2004, p. 24) en empresas dedicadas a la producción “el ausentismo puede ser más que un trastorno: puede dar por resultado una reducción drástica de la calidad de los productos y, en algunos casos, causar el cierre completo de la planta de producción.” la industria automotriz entra en esta clasificación.

Chiavenato (2007, p.145) presenta la fórmula para el cálculo del índice de ausentismo, el cual “refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas en relación con el volumen de actividad esperada o planeada”. En la figura 5 se observa la fórmula para el índice de ausentismo, la cual incluye los retardos y medias faltas.

Se debe evaluar la información que alimenta la fórmula, según la necesidad de la empresa, puede incluir faltas y retardos por cuestiones justificadas y no justificadas, así como aquel tipo de ausentismo por tiempos prolongados, tales como incapacidades.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de hombres/horas perdidas}}{\text{Total de hombres/horas trabajadas}} \times 100$$

*Figura 5.* Fórmula para calcular el Índice de Ausentismo.  
Fuente: Chiavenato (2007, p. 145)

Robbins y Coulter (2014) sugieren que “aunque las investigaciones muestran que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, la correlación no es sólida. Si bien tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, existen otros factores que afectan la relación. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen la prestación de licencia por enfermedad alientan a todos sus empleados, incluso a aquéllos altamente satisfechos, a tomarse esos días de licencia.” dando por entendido que si alguien tiene oportunidad de tomarse un día libre sin consecuencia, es muy probable que lo haga, incluso los empleados satisfechos.

En casos muy aislados es preferible que el personal que realiza actividades de precisión o de riesgo, falte a laborar por decisión propia si cuenta con enfermedad, estrés o exceso de fatiga ya que la calidad de su trabajo se puede ver comprometida, pero sobre todo pone en riesgo su seguridad.

Chiavenato (2009) enlista las causas principales de ausentismo que hay en el trabajo:

- 1) Enfermedad efectivamente comprobada.
- 2) Enfermedad no comprobada.
- 3) Razones diversas de carácter familiar.
- 4) Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.
- 5) Faltas voluntarias por motivos personales.
- 6) Dificultades y problemas financieros.
- 7) Problemas de transporte.
- 8) Poca motivación para el trabajo.
- 9) Supervisión precaria de los jefes.
- 10) Políticas inadecuadas de la organización.

Para reducir el ausentismo algunos autores sugieren técnicas o modificación de procesos tradicionales a otros más cooperativos y dirigidos a los empleados.

Newstrom (2011, p. 230) sugiere que “la administración necesita que el empleado le informe sobre su satisfacción en el trabajo para tomar decisiones adecuadas tanto para prevenir como para solucionar problemas que se le presenten al personal” y la herramienta de uso común es una Encuesta de Satisfacción en el Trabajo. Con ella se puede entender la situación actual para tomar acciones y corregir.

Chiavenato (2009) expone que algunas herramientas para reducir la rotación de personal son “modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefinir la gerencia para hacerla más democrática y participativa, a repensar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de estrategias motivadoras”.

Desafortunadamente las empresas normalmente atacan los efectos del ausentismo en lugar de la verdadera causa raíz que lo provoca, por ejemplo, el aplicar sanciones al personal. Contrario a lo que se espera, el problema puede empeorar ya que el empleado que es sancionado puede ahora generar mala actitud.

Peiró (2008) propone las siguientes estrategias de actuación y posibles soluciones para reducir el ausentismo:

- 1) Gestión y control por parte de la empresa.
- 2) Negociación colectiva.
- 3) Gestión y control de la administración.
- 4) Soluciones políticas.

El dialogo es el principal recurso del administrador, aunque tome más tiempo, puede traer resultados más robustos que las acciones disciplinarias.

Para Robbins y Coulter (2014) explican que los siguientes conceptos disminuyen los niveles de ausentismo: la Participación en el Trabajo “es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía” [...]mientras que el Compromiso Organizacional “es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización.” La organización tiene el reto de desarrollar estrategias que promuevan estos conceptos y así combatir el ausentismo.



## 2.2. Investigaciones Relacionadas

González (2002) realizó un estudio sobre motivación dentro de una planta armadora, para ello aplicó cuestionarios a una muestra de 27 personas en 3 líneas de producción en la empresa DaimlerChrysler de México en su Planta Motores en Saltillo, Coahuila.

Establece que la Motivación se relaciona directamente con la actividad laboral y que una inadecuada motivación trae como consecuencia la indisciplina, apatía y deserción laboral. Concluye que las mejores formas de aumentar la motivación dentro de esas líneas de producción son: Elevando la autoestima, fomentar la creatividad, no retroalimentar negativamente, mejorando el salario de los trabajadores y facilitando actividades de recreación y convivencia patrocinadas por la empresa.

Flores y Vaca (2014) llevan a cabo su investigación en dos empresas de distinto giro ubicadas en la ciudad de Quito, Cinemark, orientada al entretenimiento e Impresum, especialista en servicios de imprenta. El número de empleados encuestados es 45 y 41 empleados respectivamente. Concluyen que en la empresa Cinemark se cuenta con un ambiente laboral sano, la relación con el jefe es cercana y hay buena sociabilidad entre empleados. Entre sus buenas prácticas, fomentan el reconocimiento a los empleados. En contraste con Impresum, el ambiente laboral, la relación con el jefe y la relación entre empleados, todas ellas se encuentran con importantes áreas de oportunidad. El motivador que emplea la gerencia es puramente económico. Plantean que es importante para las empresas contar con sistemas para medir el nivel de motivación de sus empleados, tales como entrevistas y encuestas, con el fin de conocer si las iniciativas para motivar a los empleados están aportando valor.

García (2012) realiza un estudio descriptivo de algunas variables relacionadas con la Motivación Laboral en distintos sectores y ocupaciones, aplicando 25

cuestionarios en la ciudad de Valladolid. Su investigación concluye que el Salario Emocional es un factor determinante al momento de decidir dejar la compañía ya que el 55% de los encuestados prefieren dejar su actual trabajo si este tiene un mal ambiente laboral, mientras que el 45% sería capaz de cambiar de empleo por un mejor ingreso.

Dentro de las acciones para mejorar la situación personal de los empleados, el 60% respondió que aumentando el reconocimiento y remuneración se sentirían mejor, mientras que solo el 30% indicó que necesitaban mejores relaciones interpersonales y remuneración. Cabe aclarar que el 75% de los entrevistados cuenta con cargas hipotecarias y familiares, por lo tanto, se observa una tendencia a valorar la remuneración económica.

Sum (2015) presentó un trabajo en donde busca determinar la influencia que tiene la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa de alimentos ubicada en la zona 1 de Quetzaltenango. La muestra fue conformada por 34 colaboradores, y los resultados fueron verificados a través de una escala de Likert. En general los resultados fueron altos y reflejan que los colaboradores entregan buenos resultados y se encuentran satisfechos en su trabajo, lo cual confirma que la motivación influye en el desempeño laboral. Cabe resaltar que el Reconocimiento Social es de los más valorados por los colaboradores. El estudio menciona que los colaboradores reciben felicitaciones por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo cual les ayuda a mantener un buen desempeño laboral.

Ramírez y Virviescas (2016) realizaron un estudio descriptivo transversal de carácter retrospectivo buscando caracterizar el ausentismo de los trabajadores de una entidad territorial del estado en el Valle del Cauca, Colombia, en el periodo comprendido entre 2012 y 2017, tomando como población los registros del personal que

faltó a laborar por accidente de trabajo, enfermedad laboral o enfermedad general. Los resultados indican que, aunque proporcionalmente hay más mujeres laborando, son los hombres los que presentan más horas de ausentismo por incapacidad, el sistema corporal más afectado es el músculo esquelético, seguido por la lumbalgia. Los diagnósticos que generaron mayor número de días perdidos son las fracturas, contusiones y agresiones, esto debido a las distintas zonas en donde se labora. Las dependencias de gobierno que reportan más ausentismos por incapacidad son la Secretaría de Educación, Transito, Gobierno y Obras Públicas, de las cuales 40.22% de las incapacidades son generadas por profesionales universitarios, seguido por agentes de tránsito con un 19.98%.

García (2017) analizó la correlación entre satisfacción y ausentismo laborales en un grupo de madres trabajadoras, con una muestra de 30 colaboradoras en un colegio privado de la Ciudad de Guatemala. En este caso no se demuestra correlación entre la satisfacción y absentismo laborales en madres docentes ya que se sienten convencidas con su trabajo y cuando se tienen que ausentar es solo por causas de fuerza mayor. Las docentes manifiestan sentirse reconocidas y motivadas por sus superiores, por lo tanto, cuando llegan a ausentarse es por razones ajenas a la institución. La falta de niveles para escalar en el organigrama es reemplazada por los planes de entrenamiento que el colegio les ofrece.

Trejos y Heredia (2010) lleva a cabo un estudio del costo y principales causas del ausentismo laboral en las empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia y empleando las investigaciones Exploratoria y la Descriptiva, para las cuales participaron 23 empresas para facilitar la información de sus bases de datos de 9044 personas. Determinaron que el impacto económico debido al ausentismo en el 2008 fue de \$2,100,000 y para el 2009 más de \$2,500,000. Sugieren que el impacto financiero que

sufren las empresas no es causado únicamente por el ausentismo del personal, también se debe considerar los costos por retrasos en los procesos operativos y administrativos, así como la carga extra de trabajo a los trabajadores que si asistieron a laborar. La mayor causa de ausentismo es por enfermedad general, por lo cual sugieren que las empresas trabajen en iniciativas de salud, vacunación e higiene para reducir, en lo posible, la cantidad de casos y su severidad.

Rojas (2014) profundiza en describir el ausentismo por incapacidad laboral mediante el análisis de las principales características de tipo sociodemográficas de los trabajadores del Sistema Público de Atención en Salud en Chile. El universo y la muestra poblacional está constituida por todos los trabajadores ausentados por incapacidad laboral. Esto corresponde a 41462 trabajadores. Los resultados indican que el 67.4% de los trabajadores se ausentó por incapacidad laboral, principalmente por enfermedad común. Las características de tipo sociodemográficas no fueron significantes entre los trabajadores que se ausentaron, sin embargo, el grupo que presentó mayor cantidad de ausentismos por incapacidad laboral fueron mujeres entre 25 y 44 años de edad.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta información referente a la Empresa Automotriz en la que se llevó a cabo este estudio y que fue recopilada tanto de la página oficial como de documentos internos de la compañía, los cuales fueron proporcionados por el titular de la misma. Por razones de confidencialidad, la empresa de estudio será denominada como “Empresa Automotriz”.

La Empresa Automotriz es un fabricante de componentes y montajes decorativos interiores y exteriores, la cual ha expandido su marca a dos continentes con un amplio portafolio de productos. La compañía cuenta con capital privado de origen inglés, con su corporativo en la ciudad de Witney, Inglaterra. La Empresa Automotriz fue formalmente fundada en 1974 en la ciudad de Brecon, Gales, iniciando con una planta de producción de etiquetas y serigrafía automotriz. En 2001 logra la creación de una segunda planta de producción en Witney, Inglaterra. En 2014 llega a Neu-Isenburg, Alemania, con una sucursal técnica y de ventas. En 2016 cruza el atlántico y se instala una planta de producción en Querétaro, México. Un año más tarde, llega a Michigan, Estados Unidos, en donde se abre otra sucursal técnica y de ventas. Finalmente, se abre una planta de producción en Torun, Polonia. La Empresa Automotriz se clasifica como Tier 1 y fabrica partes decorativas para Automóviles de alta gama, también conocidos como Automóviles Premium. Entre sus clientes se encuentran las armadoras de automóviles más prestigiadas y reconocidas del mundo, siendo sus mercados más importantes el europeo, norteamericano y chino. El equipo de liderazgo de la compañía cuenta con una amplia experiencia y pasión por lo que hacen.

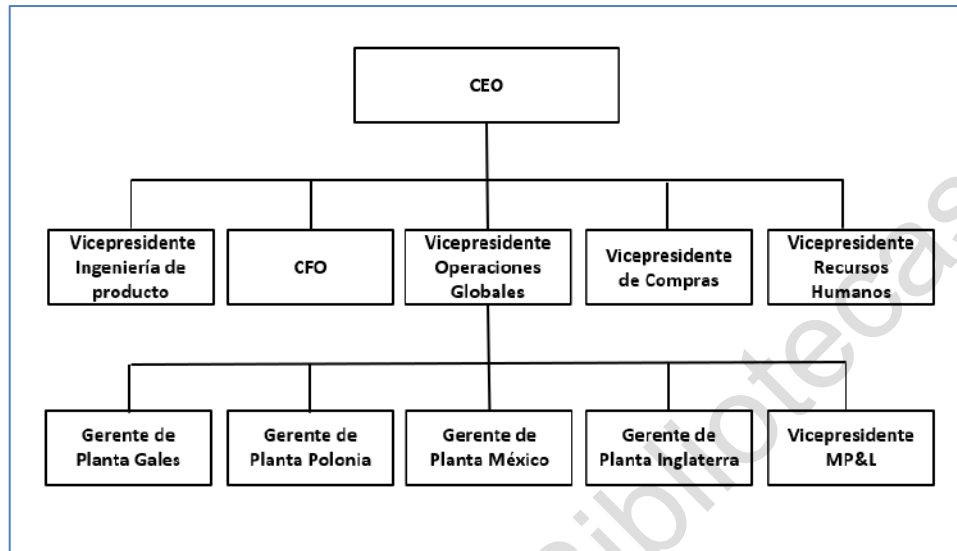


Figura 6. Organigrama Global de Operaciones. Fuente: Elaboración propia, s.p.

En la figura 6 se puede observar el organigrama que rige a la alta dirección. El CEO se encuentra como la máxima autoridad dentro de la organización, le siguen los vicepresidentes de Investigación y Desarrollo, Finanzas, Operaciones Globales, Recursos humanos, Ventas y Nuevos Negocios. El vicepresidente de Operaciones Globales es responsable de las operaciones de las plantas de producción en el mundo y también tiene a su cargo la vicepresidencia de Procuración de Material y Logística.

A nivel global la compañía cuenta con alrededor de 400 colaboradores. La cartera de productos que ofrece la compañía está dirigida a la decoración y estética de los vehículos, tales productos son:

- 1) Calcomanías
- 2) Etiquetas
- 3) Adhesivos con corte troquelado
- 4) Impresiones por transferencia térmica.
- 5) Placas decorativas plásticas
- 6) Placas decorativas metálicas
- 7) Ensamblados electrónicos
- 8) Ensamble de componentes
- 9) Terminado personalizado de superficies
- 10) Productos de metal estampado
- 11) Productos iluminados
- 12) Marcas exteriores
- 13) Etiquetado de vehículos.

La empresa cuenta con políticas corporativas que aplican para todos los sitios de producción y servicios los cuales fijan el camino al buen comportamiento y a las prácticas correctas:

- 1) Política antisoborno.
- 2) Política de denuncia de irregularidades.
- 3) Código de conducta de negocios, entre otras

La compañía también busca valores que puedan ser vertidos en el ADN de sus colaboradores:

- 1) Integridad
- 2) Ética de Equipo
- 3) Responsabilidad Social
- 4) Excelencia en todo lo que hacemos
- 5) Manufactura Esbelta
- 6) Protección del Ambiente
- 7) Igualdad de Género
- 8) La Empresa está en contra de la Esclavitud y Tráfico de humanos.

En mayo del 2018 la Empresa Automotriz también agregó una política de privacidad y protección de datos. La Empresa Automotriz cuenta con certificaciones en sus varias de sus instalaciones, tales como ISO 14001 Estándar de Administración Ambiental e IATF 16949 Sistema de Administración de Calidad.



Las operaciones que comprenden las instalaciones en México son Troquelado y corte, inspección y empaque, subensambles metálicos – plásticos, ensamble final y empaque.

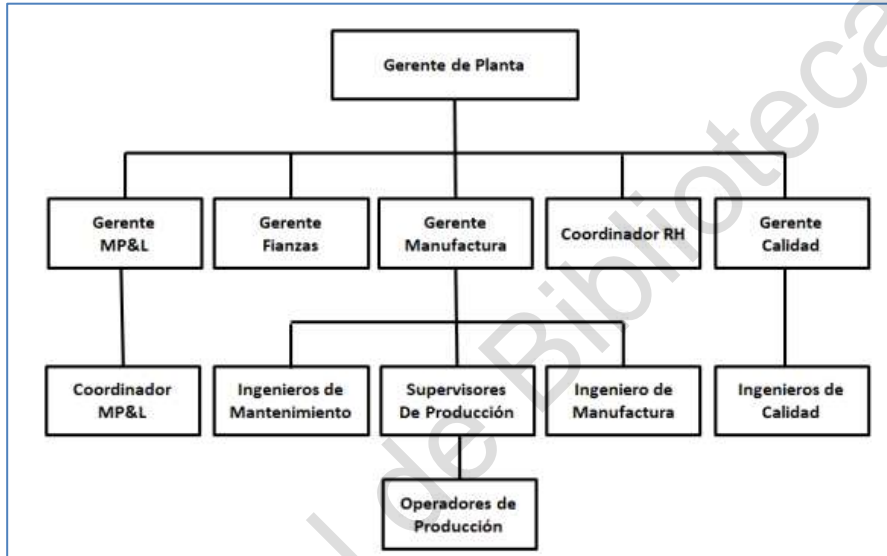


Figura 7. Organigrama de Operaciones México. Fuente: Elaboración propia, s.p.

Como lo muestra la figura 7, el organigrama muestra como máxima autoridad al Gerente de planta, a quien le siguen el Gerente de Procuración de Material y Logística, Gerente de Finanzas, Gerente de Manufactura, Gerente de Calidad y Coordinador de Recursos Humanos. El Gerente de Procuración de Materiales y Logística tiene a su cargo al coordinador de materiales, el Gerente de Calidad tienen a su cargo a los Ingenieros de Calidad mientras que el Gerente de Manufactura tiene a su cargo a los Ingenieros de Mantenimiento, Ingenieros de Manufactura y Supervisores de Producción, quien a su vez tiene a su cargo a los Operadores de Producción.

Las instalaciones en México albergan actualmente a 49 asociados operativos y 14 administrativos y cuentan con procesos y herramientas que permiten asegurar la alta calidad que demandan los clientes, por ejemplo, plan de reacción, plan de escalamiento, instrucciones de trabajo, registros, formatos, diagramas, liberaciones, catálogos de defectos, equipo de medición calibrado, plan de entrenamiento y procesos de manufactura esbelta.

Los clientes de la planta de Querétaro se encuentran en México, Estados Unidos y China, mientras que los proveedores de materiales se encuentran en México, Estados Unidos y Europa.

Tabla 1.  
*Ausentismo Laboral último cuarto 2019 y primer cuarto 2020.*

Año	Mes	Ausentismo Laboral
2019	Octubre	3%
	Noviembre	9%
	Diciembre	8%
2020	Enero	12%
	Febrero	10%
	Marzo	6%

Fuente: Elaboración propia en base a los reportes de operaciones (2020).

En la tabla 1 se observa el comportamiento del ausentismo desde el último cuarto del año 2019 al primer cuarto del 2020. La información es tomada del reporte diario de desempeño de operaciones, en un periodo de 6 meses.

## **4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Justificación**

El ausentismo laboral es un problema que impacta negativamente a las empresas en sus finanzas y productividad, así como en otros indicadores que de no ser regulados dentro de los límites permitidos pueden desencadenar serios problemas que pueden poner en riesgo la permanencia de la empresa, tales indicadores son la calidad y seguridad. El ausentismo sin control obliga a las empresas a echar mano de los empleados que, si llegaron a laborar y que cuentan con poco o nulo entrenamiento para realizar tareas distintas a las habituales, lo cual probablemente termine en incidentes o reclamos de cliente y en el peor de los casos en fatalidades o el reemplazo de miles de autopartes en el mercado por problemas de calidad. Hoy en día, los modelos tradicionales ya no son suficientes para contrarrestar el fenómeno del ausentismo, es por eso que se necesitan aplicar técnicas de motivación distintas a la económica ya que para las nuevas generaciones el reconocimiento, adquirir mayores responsabilidades y contar con mejores posibilidades de crecimiento, son poderosos estimulantes para que el trabajo en sí mismo sea satisfactorio. En la búsqueda de contar con personal comprometido las empresas necesitan profundizar en la causa raíz que provoca el ausentismo para desarrollar estrategias que puedan combatirlo e identificar los factores que motivan a las personas y detonan en su interior esa fidelidad a la organización.

### **4.2. Planteamiento del Problema**

La globalización y la apertura de las fronteras para agilizar las cadenas de suministro en todo el mundo, así como las demandas del mercado para obtener los mejores productos a un precio razonable, hacen que las empresas manufactureras, particularmente las del

sector automotriz, compitan diariamente por aumentar su rentabilidad sin sacrificar sus procesos de calidad y suministro.

Esta competencia global obliga a las empresas a buscar alternativas para reducir sus costos, aumentar su salida de productos y reducir los desperdicios en producción, en otras palabras, buscan perfeccionar sus sistemas actuales. En la actualidad, muchas empresas no cuentan con la experiencia para llevar de la mano a su personal en este nuevo proceso de adaptación que exige el mercado.

Esta búsqueda de la perfección genera cambios al trabajo tradicional que tienen las empresas y esto a su vez desencadena molestia en los trabajadores, quienes por naturaleza, presentan resistencia a los cambios y pueden manifestar su inconformidad de varias formas, entre ellas, el ausentarse del trabajo.

Así mismo, para mantener la inercia de un mundo cada vez más globalizado es necesario no solo contar con las mejores máquinas y la mejor materia también es necesario contar con un equipo de trabajadores comprometidos con el cumplimiento de las metas de la empresa y actualmente las nuevas generaciones algo más que los métodos tradicionales de motivación, pues estos han quedado obsoletos y la motivación económica ya no es suficiente, se necesitan otros potenciadores para que los trabajadores se mantengan motivados y enganchados con las empresas que buscan competir en un mundo cada vez más globalizado. Ante esta situación se planteó la siguiente pregunta:

¿Qué relación tiene la motivación con el ausentismo en una empresa automotriz?

### **4.3. Objetivos**

En este apartado se describen, de manera general y específica, las metas que se pretenden alcanzar con el trabajo de investigación.

#### **4.3.1. Objetivo general**

Identificar la relación entre la motivación y el ausentismo en una Empresa Automotriz.

#### **4.3.2. Objetivos específicos**

- 1) Describir el nivel de Motivación.
- 2) Describir el nivel de Ausentismo.

### **4.4. Definición del Universo**

La empresa donde se llevó a cabo la investigación cuenta actualmente con 6 departamentos, divididos en Producción, Mantenimiento, Manufactura, Calidad, Logística, Finanzas y cuenta con 63 colaboradores de los cuales 49 son asociados operativos y 14 administrativos.

### **4.5. Tamaño y Tipo de la muestra**

Se manejó una muestra no probabilística por conveniencia integrada por 36 personas, de acuerdo con las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

“Muestra no probabilística o dirigida. Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 241). Depende más de la toma de decisiones de un grupo de individuos que de un proceso mecánico o en base a fórmulas de probabilidad.

#### **4.6. Definición de Variables**

1) *Variable Independiente*: Motivación

2) *Variable Dependiente*: Ausentismo

La definición de *Motivación* que apoya esta investigación es la que establece Robbins (2004, p. 155) como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.”

En cuanto a el *Ausentismo*, la investigación se compromete con la definición que hace Chiavenato (2009) en donde indica que “el ausentismo es la frecuencia y/o duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.”

#### **4.7. Hipótesis**

El nivel de motivación en el trabajo influye en el grado de ausentismo laboral.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Diseño del estudio

Para la presente investigación se utiliza un Diseño No Experimental.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación no experimental “podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otra variable. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para después analizarlos.”

### 5.2. Tipo de estudio

Se trata de un Estudio Descriptivo ya que sólo se pretende describir la situación de la Empresa Automotriz; De Campo porque se acudirá directamente a la Empresa Automotriz a realizar la investigación; Transversal derivado de que se llevará a cabo una sola medición de un solo instante; y correlacional ya que se manejarán dos variables que se busca correlacionar.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga”

El estudio de tipo correlacional “tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 105)

El estudio transversal, también conocido como transeccional “recoleta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 208)

### **5.3. Instrumento**

Se elaboró un cuestionario de 30 preguntas, 10 para datos generales y 10 para cada variable con escala tipo Likert (ordinal). Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

El método fue desarrollado por Likert en 1932 para medir las actitudes humanas, el cual está integrado por un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales los participantes emiten sus reacciones. En otras palabras, a cada afirmación el sujeto expresa su reacción eligiendo una de las cinco categorías, las cuales tienen asignado un valor numérico. De esta forma, el sujeto obtiene una puntuación respecto de la afirmación. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y las frases o juicios deben expresar solo una relación lógica. Es muy recomendable que no excedan de 20 palabras. Hernández, Fernández y Baptista (2006)



#### **5.4. Procedimiento**

A continuación, se enuncian las etapas que se siguieron para concretar el proceso de investigación:

1) El primer paso consistió en elegir el tema de investigación en función de los recursos e intereses del autor y con asesoría de la directora de tesis. Posteriormente se definieron los contenidos a indagar para formar el marco teórico.

2) Una vez elegida la empresa en donde llevar a cabo el estudio, se elaboró un oficio dirigido al Gerente de Planta para solicitar su apoyo y autorización para obtener la información necesaria y poder aplicar encuestas a los trabajadores de la empresa, con el consentimiento informado de los participantes y en el entendido de que la información se trataría de manera anónima y confidencial.

3) Una vez recibida la autorización se solicitó información general y particular de la Empresa Automotriz; se revisó documentación electrónica que fue proporcionada por personal administrativo y de allí se eligió la información que se consideró significativa para esta investigación.

4) Se elaboró un cuestionario de 30 preguntas con escala tipo Likert para estructurar la encuesta. El instrumento fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

5) Se aplicaron 36 encuestas en las instalaciones de la Empresa Automotriz. El personal que respondió la encuesta fue informado sobre el manejo confidencial de sus datos y aceptaron responder el cuestionario de manera anónima.

6) Los resultados de las encuestas fueron vaciados hojas de Excel para su análisis. Se empleó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable, los cuales fueron graficados para su presentación.

7) Se presentaron los resultados obtenidos del análisis de la correlación de Pearson y bilateral respecto de las variables de Motivación contra la de Ausentismo con su correspondiente interpretación.

### **5.5. Procesamiento de la información**

La información se vació en hojas de Excel para su análisis; se empleó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable, los cuales fueron graficados para su presentación y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para determinar la correlación existente entre las variables de Motivación y la de Ausentismo a través de la correlación de Pearson para comprobar la hipótesis.

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se muestran en forma gráfica la descripción de la muestra y los resultados obtenidos, de cada variable de estudio.

### 6.1. Datos Generales

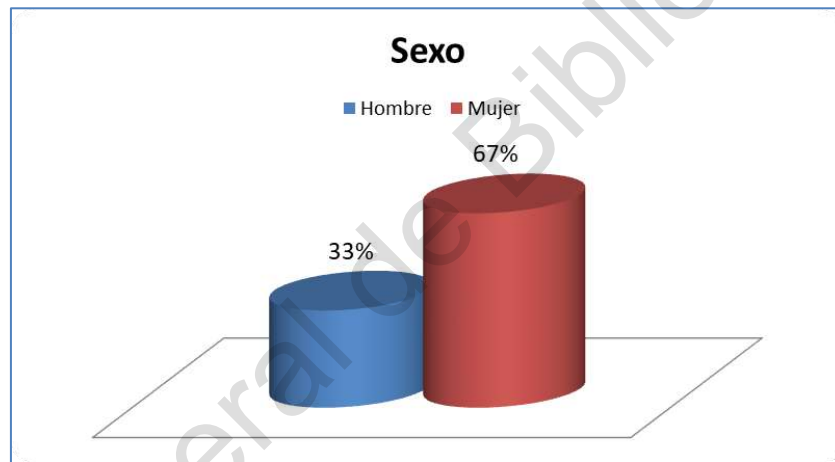


Figura 8 Sexo. Fuente propia 2020.

En el momento que se llevó a cabo la investigación, la muestra a la que fue aplicada la encuesta estuvo compuesta de 67% mujeres y 33% hombres (Ver figura 8).

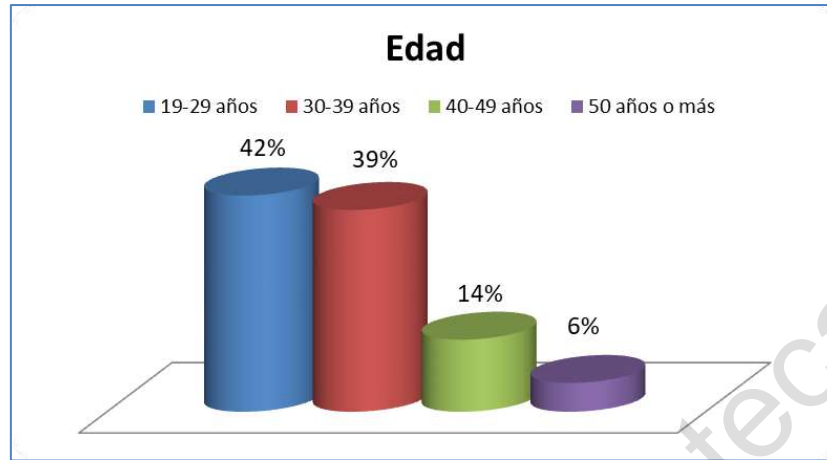


Figura 9 Edad. Fuente propia 2020.

El 42% de la población encuestada son adultos jóvenes de 19 a 29 años, seguidos por adultos entre 30 y 39 años que integran el 39% (Ver figura 9).

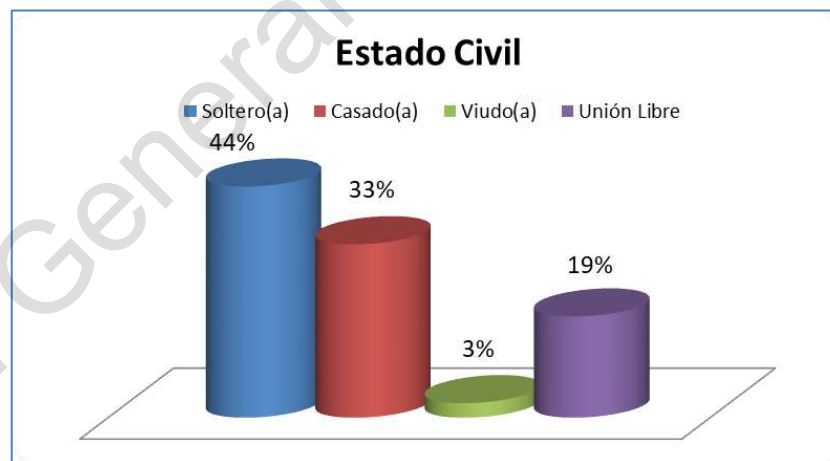


Figura 10 Estado civil. Fuente propia 2020.

Los grupos con mayor porcentaje es el de solteros con 44%, seguido por el de casados con el 33% (Ver figura 10).

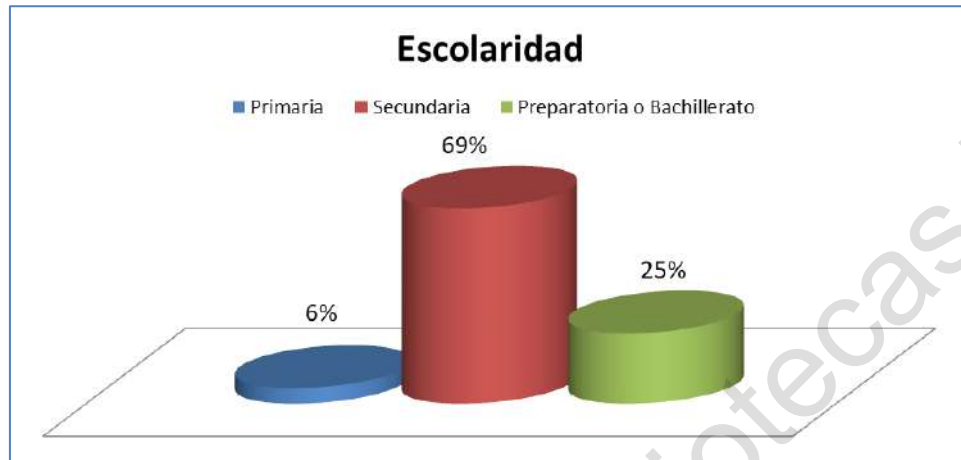


Figura 11 Escolaridad. Fuente propia 2020.

En cuanto a nivel académico el 69% fue en estudios de secundaria, mientras que el bachillerato ocupa el 25% y la primaria 6% (Ver figura 11).

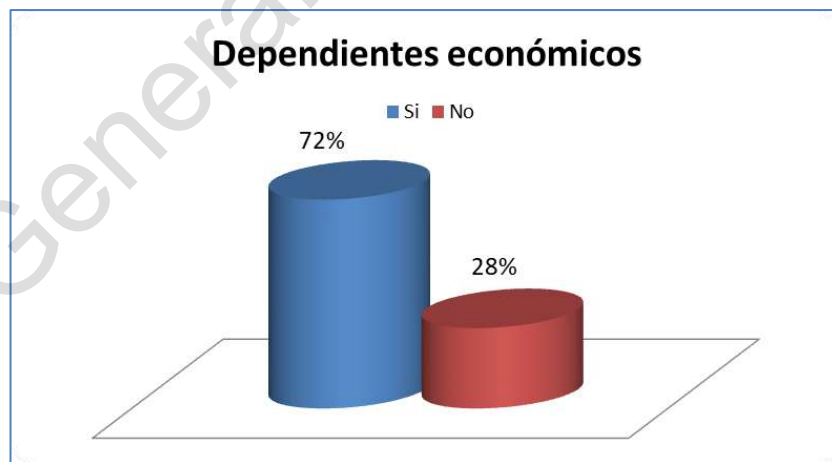


Figura 12. Dependientes económicos. Fuente propia 2020.

Casi el 75% cuentan con dependientes económicos, los cuales no están limitados a hijos ya que también se pueden considerar hermanos, padres, cónyuge (Ver figura 12).

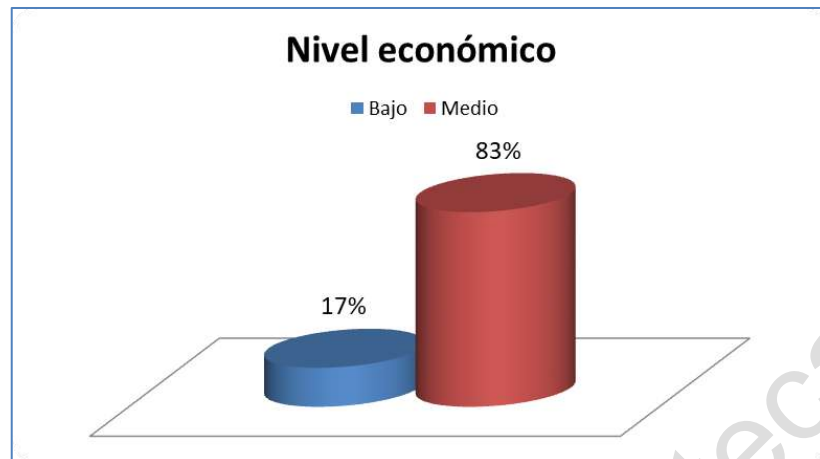


Figura 13. Nivel económico. Fuente propia 2020.

La mayoría del personal considera que su nivel económico es medio, solo el 17% lo consideró bajo (Ver figura 13).

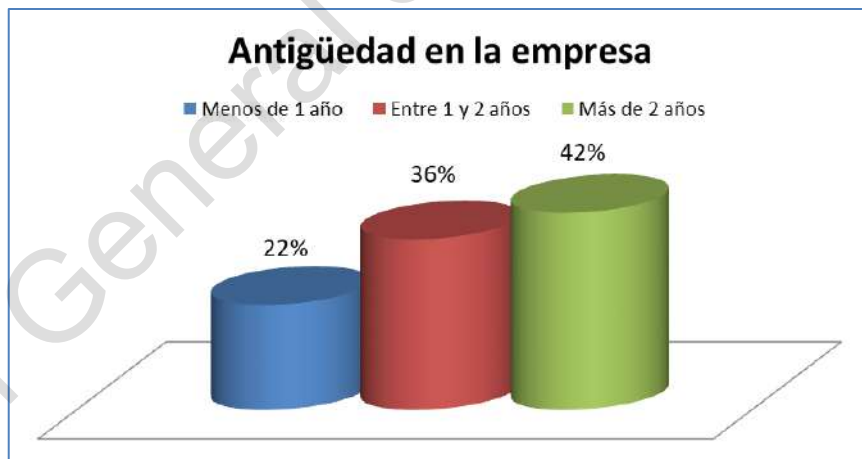


Figura 14. Antigüedad en la empresa. Fuente propia 2020.

El 42% cuenta al menos con 2 años laborando para la empresa, mientras que el 36% tiene entre 1 y 2 años. Solamente el 22% se integró a la empresa hace menos de 1 año (Ver figura 14).

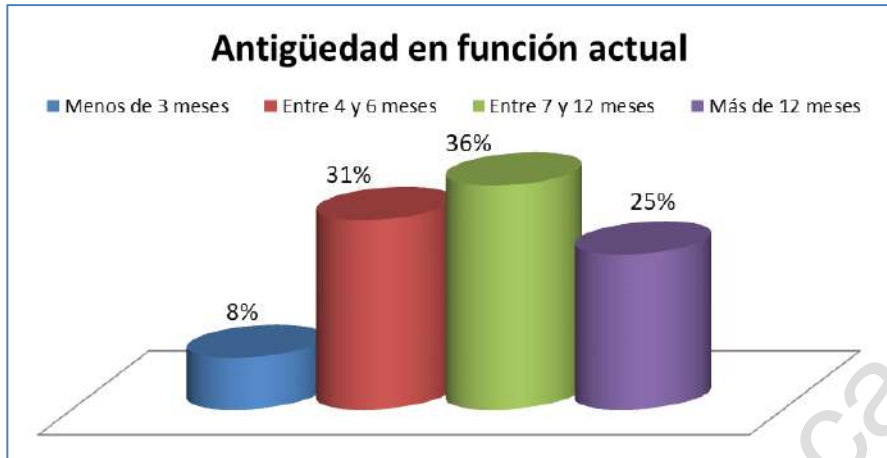


Figura 15. Antigüedad en función actual. Fuente propia 2020.

El 25% del personal encuestado tiene más de 1 año operando en la misma función y el 36% tiene entre 7 y 12 meses. El resto del personal tiene 6 meses o menos (Ver figura 15).

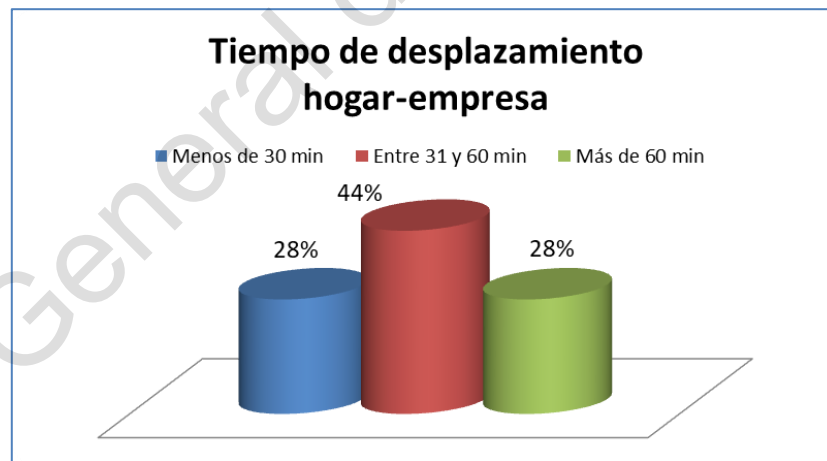


Figura 16. Tiempo de desplazamiento hogar-empresa. Fuente propia 2020.

El 28% del personal vive relativamente cerca de la empresa ya que tarda 30 minutos máximo para desplazarse desde su casa al trabajo. El grupo que tarda más de 60 minutos en llegar a su domicilio también comprende otro 28%. El 44% tarda entre 31 y 60 minutos (Ver figura 16).

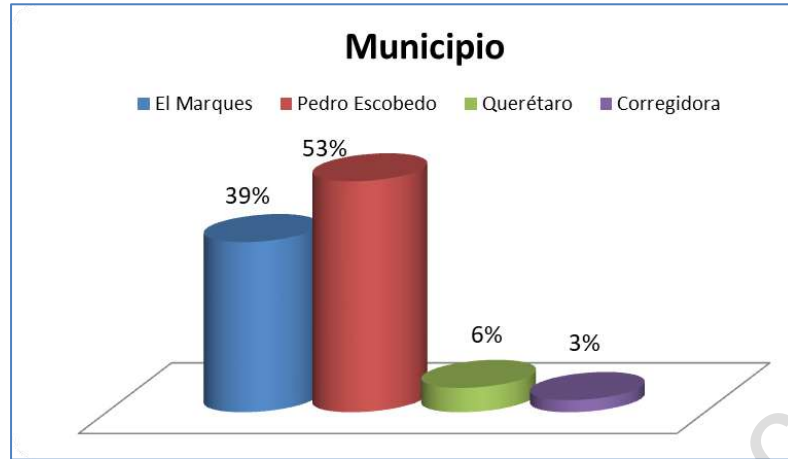


Figura 17. Municipio. Fuente propia 2020.

Más de la mitad del personal encuestado radica en el municipio de Pedro Escobedo, seguido por el municipio de Marqués con 39%. Los municipios con menor representación son Querétaro con 6% y Corregidora con tan solo 3% (Ver figura 17).

## 6.2. Variable de Ausentismo

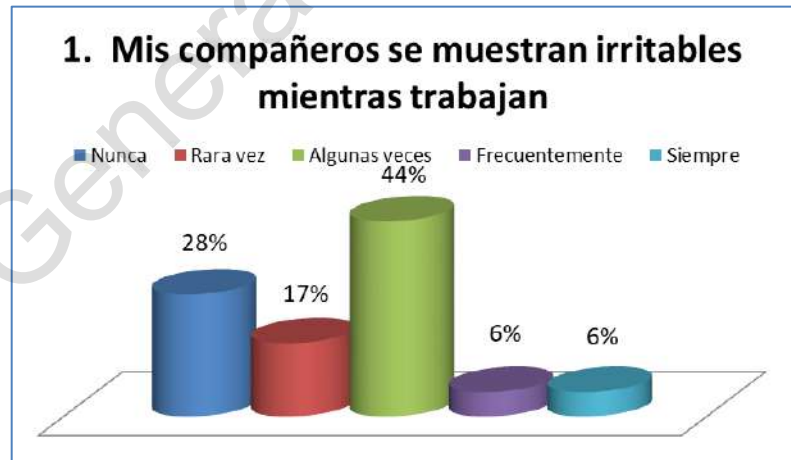


Figura 18. Irritabilidad en el trabajo. Fuente propia 2020.

Casi la mitad del personal encuestado dice que sus compañeros se muestran irritables mientras trabajan. Solo 28% afirma que no han observado muestras de irritabilidad a su alrededor (Ver figura 18).





Figura 19. Falta de respeto. Fuente propia 2020.

La mitad del personal que participó en la investigación menciona que sus compañeros no consideran que el personal administrativo sea irrespetuoso. La mitad considera que el personal administrativo es irrespetuoso en algún momento (Ver figura 19).

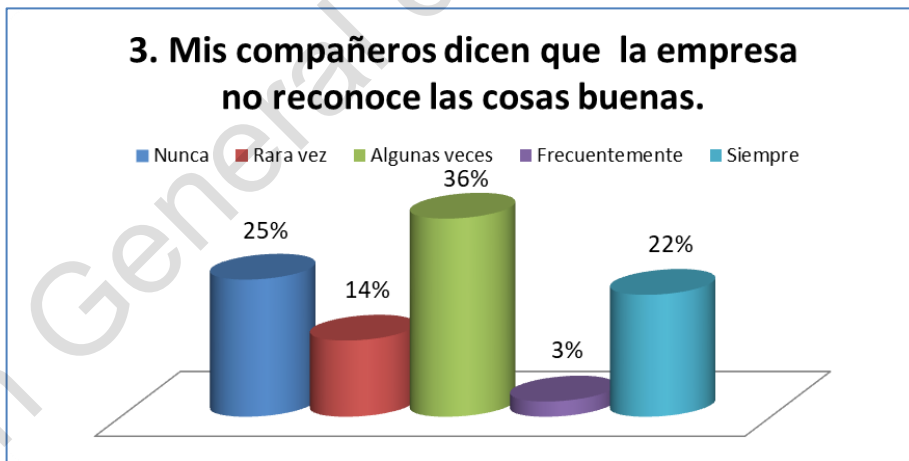


Figura 20. Reconocimiento. Fuente propia 2020.

El 36% menciona que algunas veces la compañía no reconoce las cosas buenas, mientras que el 25% dice que nunca reconoce las cosas buenas y el 14% considera que sucede rara vez (Ver figura 20).

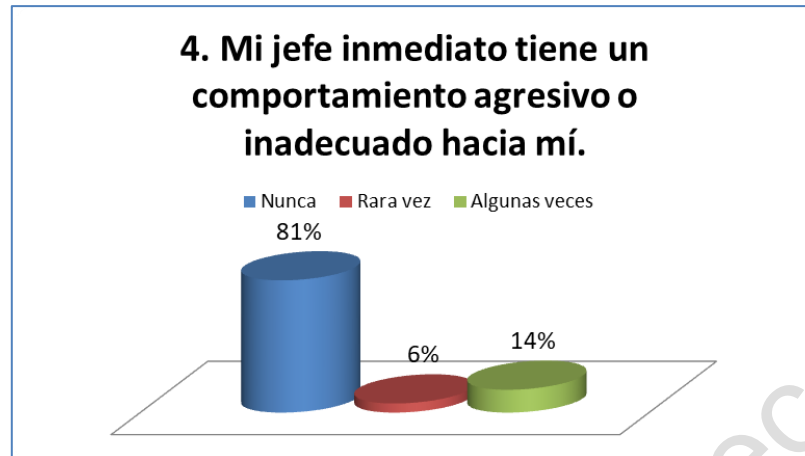


Figura 21. Comportamiento agresivo. Fuente propia 2020.

La gran mayoría de los encuestados afirma que su jefe inmediato no tiene un comportamiento agresivo hacia ellos (Ver figura 21).

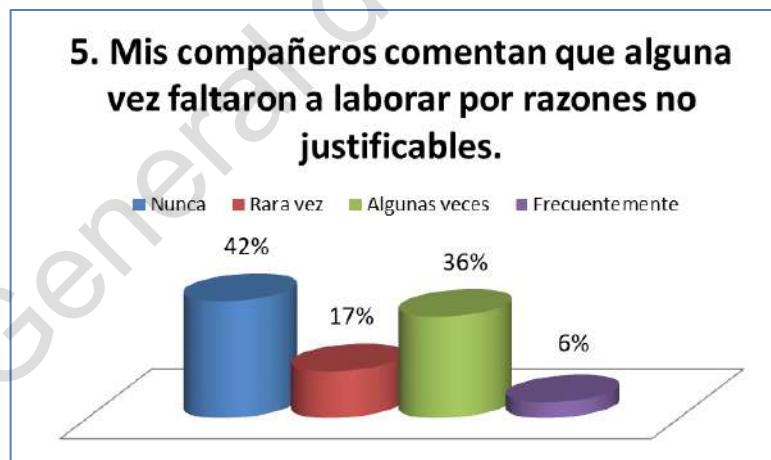


Figura 22. Faltar a laborar. Fuente propia 2020.

El 42% menciona que sus compañeros no han faltado a laborar por razones no justificables, mientras que 58% ha faltado al menos una vez por razones no justificables (Ver figura 22).



Figura 23. Acoso o Bullying. Fuente propia 2020.

Más del 80% del personal que participó en las encuestas menciona que sus compañeros nunca han sido víctimas de acoso o bullying. En contraste con el 3% que siempre ha sido víctima de acoso o bullying. El resto ha sido víctima al menos una vez (Ver figura 23).



Figura 24. Preferencias hacia el personal. Fuente propia 2020.

El resultado relacionado a la inconformidad de que el supervisor tiene preferidos está balanceado ya que el 28% siempre se encuentra inconforme y el 25% nunca lo está. El 47% se encuentra en el resto de las alternativas (Ver figura 24).



Figura 25. Ambiente laboral en la empresa. Fuente propia 2020.

Un 19% indica que nunca hay mal ambiente laboral, 33% rara vez y 31% algunas veces. Solo un 8% menciona que frecuentemente hay un mal ambiente laboral y un 8% más indica que siempre lo hay (Ver figura 25).

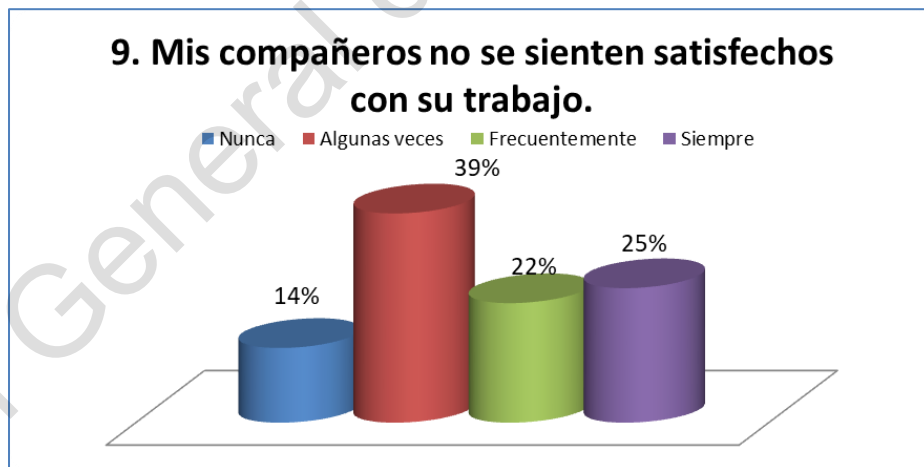


Figura 26. Satisfacción en el trabajo. Fuente propia 2020.

25% expresa que se siente insatisfecho con su trabajo, 22% que frecuentemente no se siente satisfecho con su trabajo, 39% indica que algunas veces se siente insatisfecho con su trabajo y un 14% nunca se encuentra insatisfecho con su trabajo (Ver figura 26).

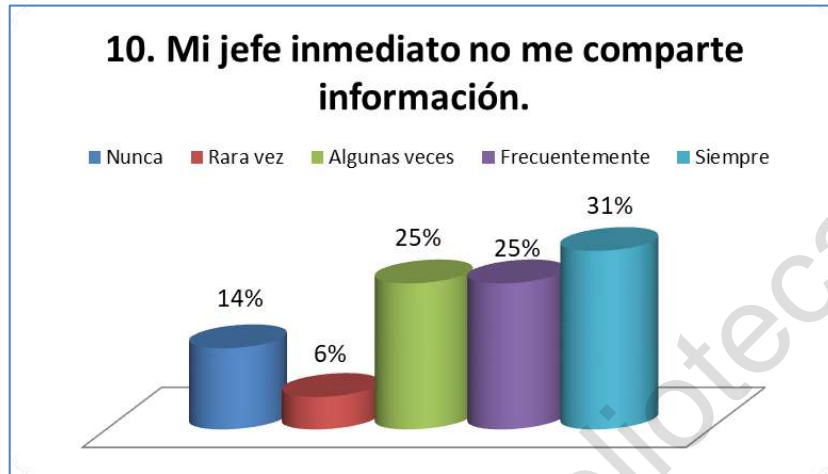


Figura 27. Compartir información. Fuente propia 2020.

El 31% afirma que no le comparten información, 25% indica que frecuentemente no le comparten información, otro 25% muestra que algunas veces no le comparten información. Por otro lado 6% considera que rara vez le comparten información y solo el 14% considera que nunca tiene problema con que le compartan información (Ver figura 27).

Dirección General de Bibliotecas UAQ

### 6.3. Variable de Motivación



Figura 28. Relación con compañeros. Fuente propia 2020.

Poco más del 40% considera que algunas veces el ambiente laboral con sus compañeros es agradable, mientras que el 33% considera que siempre es agradable (Ver figura 28).

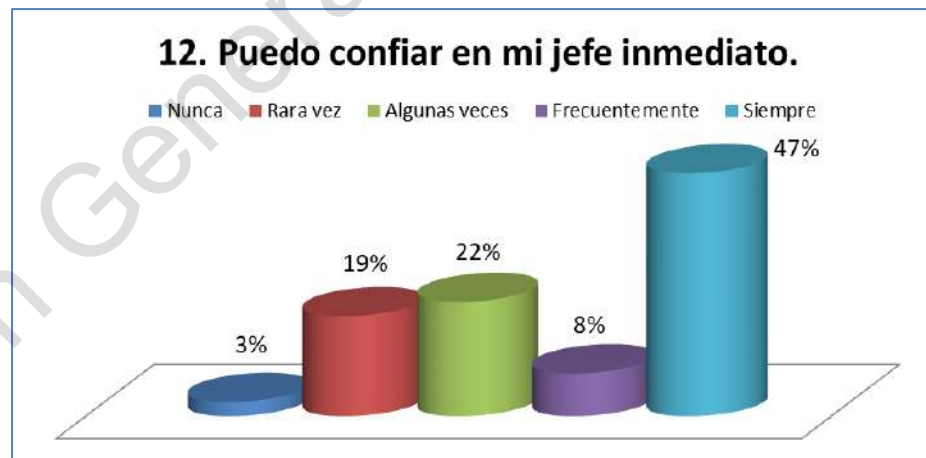


Figura 29. Confianza en el jefe. Fuente propia 2020.

Casi el 50% del personal encuestado considera que siempre puede confiar en su jefe inmediato en contraste con el 3% quien dice que no confía (Ver figura 29).

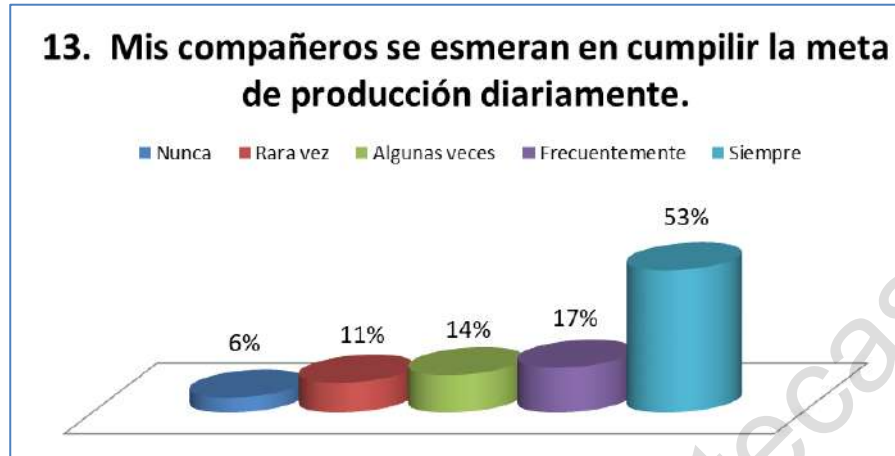


Figura 30. Cumplimiento de metas. Fuente propia 2020.

Más de la mitad de la mitad de los asociados se esmera en cumplir diariamente las metas de producción, a diferencia del 6% que nunca se esmera (Ver figura 30).



Figura 31. Entusiasmo en el trabajo. Fuente propia 2020.

El 36% menciona que algunas veces sienten entusiasmo al llegar al trabajo y el 41% siente entusiasmo frecuentemente o siempre (Ver figura 31).

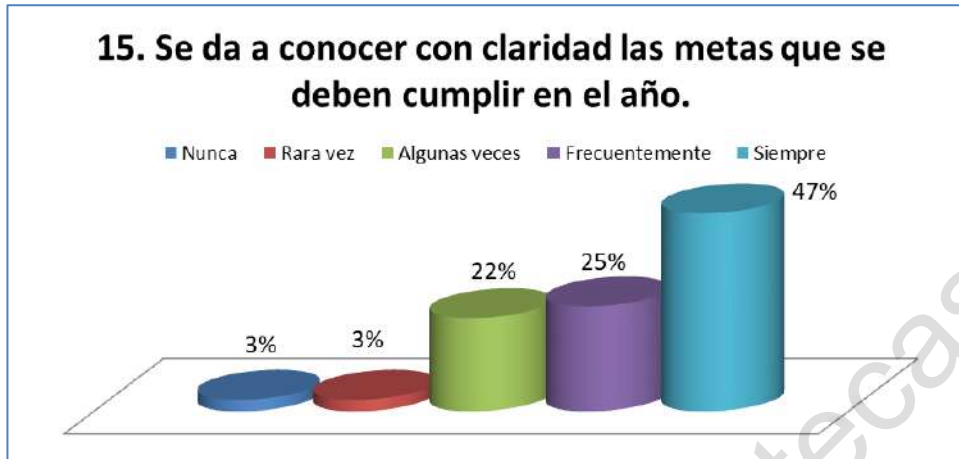


Figura 32. Comunicar las metas de la empresa. Fuente propia 2020.

Muy cercano al 50% indica que se dan a conocer con claridad las metas y un pequeño porcentaje de 3% considera que nunca se informan las metas (Ver figura 32).



Figura 33. Respeto. Fuente propia 2020.

El 78% del personal entrevistado afirma que su jefe siempre lo trata con respeto, el 11% indica que frecuentemente es tratado con respeto, el 8% algunas veces y solo el 3% indica que nunca es tratado con respeto (Ver figura 33).





Figura 34. Dinámicas de integración. Fuente propia 2020.

El 39% comenta que algunas veces les gustan las actividades de integración organizadas por la empresa, que frecuentemente les gustan y siempre les gustan son el 14% y 28% respectivamente, a un 11% rara vez les gustan y al 8% nunca les gustan (Ver figura 34).



Figura 35. Lealtad a la empresa. Fuente propia 2020.

Más de la mitad de quienes participaron en la encuesta dice que la empresa le inspira a continuar trabajando para ella al menos por 2 años más, el 17% se sienten inspirados frecuentemente, el 19% alguna vez lo han considerado, el 3% rara vez lo pensaron y otro 3% nunca se ha sentido inspirado (Ver figura 35).



Figura 36. Sentido de pertenencia. Fuente propia 2020.

El 39% considera que siempre la empresa lo hace sentir que es parte importante de la misma, el 8% lo siente con frecuencia, el 31% algunas veces lo han sentido, el 17% rara vez lo ha sentido y el 6% nunca lo ha sentido (Ver figura 36).

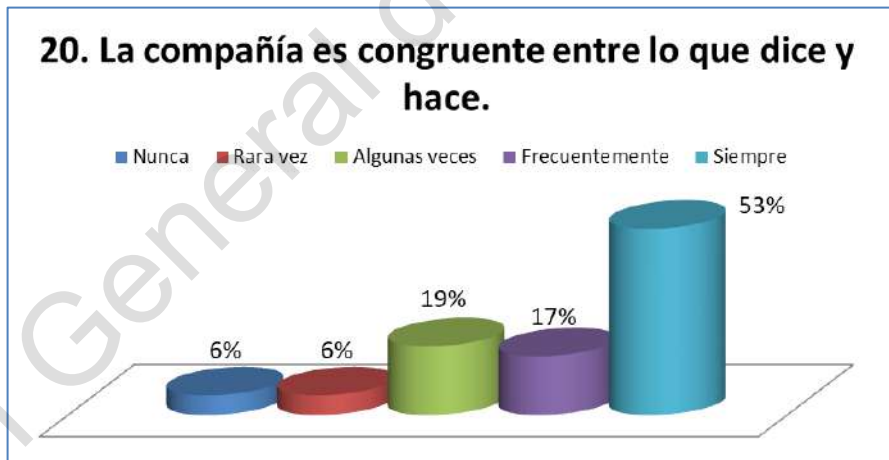


Figura 37. La compañía es congruente. Fuente propia 2020.

Más de la mitad considera que la empresa es congruente entre lo que dice y hace, el 17% lo considera con frecuencia, el 19% algunas veces lo ha considerado, en cambio el 6% considera que la empresa rara vez es congruente y otro 6% considera que nunca es congruente (Ver figura 37).

#### 6.4. Comprobación de hipótesis

Los resultados de las encuestas se examinaron con el programa Excel y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la correlación de Pearson existente entre el Ausentismo y la Motivación.

*Coefficiente de Correlación de Pearson.* Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, el cual se calcula a partir de puntuaciones obtenidas en una muestra de dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos. Se simboliza  $r$  y puede variar de -1.00 a +1.00. El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación, el cual, entre más cerca se encuentre al valor absoluto de [1] significa que la correlación es fuerte. Por el contrario, entre más cercano sea el valor a cero la correlación es débil o no existe. (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

Los resultados de la Correlación de Pearson respecto a las variables mencionadas se presentan a continuación:

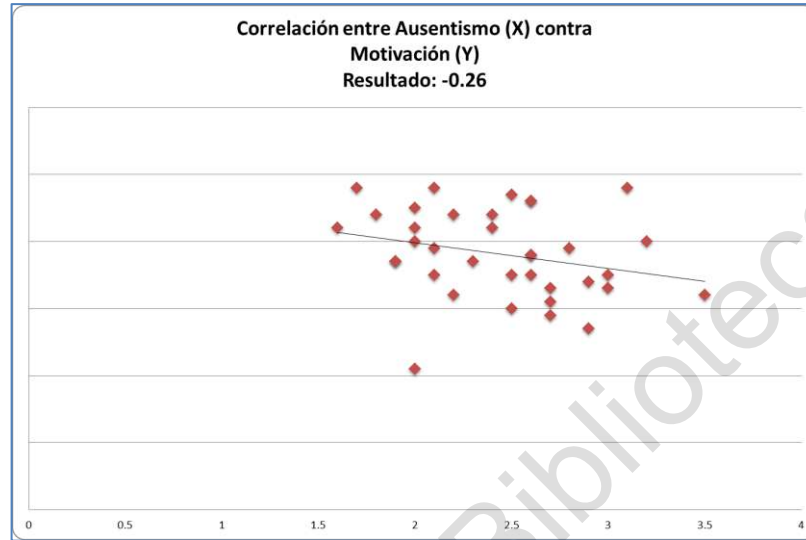


Figura 38. Correlación entre Ausentismo y Motivación. Fuente propia 2020.

En la gráfica de la figura 38 se observa la dispersión y el resultado de correlación de Pearson obtenido para las variables de Motivación y Ausentismo, resultando  $r = -.26$

Esto indica que existe una débil relación inversa y estadísticamente poco significativa entre ambas variables, en otras palabras, el comportamiento de la Motivación, aunque tiene áreas de oportunidad tiene poca relación con el comportamiento del Ausentismo, el cual puede ser atribuido a otros factores, tales como condiciones de trabajo, seguridad laboral, capacitación, entre otras.

En el análisis estadístico realizado, se observa que los coeficientes de correlación de Pearson si son congruentes con el planteamiento de la hipótesis, es decir, son de signo negativo lo cual indica que mientras una variable aumenta (Motivación) la otra disminuye (Ausentismo).

De acuerdo con los conceptos respaldados en el Marco Teórico, el Ausentismo laboral se ve afectado cuando el trabajador percibe alguna alteración en los parámetros que influyen en su motivación. Se deduce entonces que a menor nivel de Motivación mayor es el nivel de ausentismo, y viceversa.

El hecho de que la gran mayoría del personal encuestado en la empresa automotriz respondiera que siempre *Mi jefe me trata con respeto*, significa que ese factor de Motivación está presente y se relacionó con que no percibían un comportamiento agresivo de parte de su jefe (-0.290) y que algunos compañeros hayan faltado a laborar por razones no justificables (-0.396).

Otra planteamiento de Motivación que tuvo gran influencia fue el hecho de que la mayor parte del personal encuestado menciona que *la empresa me inspira a continuar trabajando para ella al menos 2 años más*, esto indica que el personal desea hacer carrera dentro de la empresa, lo cual se relacionó con que más de la mitad los trabajadores tienen una baja sensación de que el personal administrativo no es respetuoso (-0.335) y de igual forma expresan una baja sensación de que no hay buen ambiente laboral (-0.244).

Un número importante de trabajadores expresaron que los *compañeros se esmeran en cumplir la meta de producción diariamente*, la cual se relaciona con una muy baja presencia de acoso o bullying (-0.358), una baja sensación de que no hay buen ambiente laboral (-0.268) y un moderado nivel de irritabilidad durante el trabajo (-0.274).

Los trabajadores establecieron en su mayoría que siempre *pueden confiar en su jefe inmediato*, por lo que sentían que la percepción de un comportamiento agresivo de su jefe hacia ellos es muy baja (-0.223).

Aunque existen tendencias entre los planteamientos de una y otra variable no son estadísticamente significativos, por lo tanto la hipótesis no se confirma, sin embargo, algo que se destaca de manera favorable es el hecho de que al manifestar confianza en su jefe, el sentirse respetados, sentirse inspirados en continuar trabajando para la empresa al menos dos años y el esmerarse por cumplir sus metas de producción, son síntomas de que el nivel de Motivación está en un nivel aceptable, lo cual influye levemente en contar con bajos niveles de los aspectos de la variable de Ausentismo, tales como falta de respeto de parte de los administrativos, comportamiento agresivo de parte de su jefe, ser víctimas de acoso o bullying, mal ambiente laboral y que hayan faltado a laborar por razones injustificables.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

En la industria automotriz es común encontrar empresas en donde un importante grado de ausentismo gira entorno a la motivación. A diferencia de esas organizaciones, se puede concluir que la Empresa Automotriz que fue objeto de estudio, goza de un moderado nivel de motivación con diferentes áreas de oportunidad para alcanzar la máxima satisfacción entre los trabajadores. Algunas preguntas que pueden ser una buena referencia para iniciar trabajos de mejora son aquellas que presentaron un resultado de satisfacción regular o por debajo de la media, tales como lo relacionado al ambiente laboral entre compañeros, el poco entusiasmo al llegar al trabajo y las dinámicas de integración organizadas por la empresa.

Los aspectos considerados en la variable de Motivación que, de acuerdo al estudio, provocan efectos positivos en la mayoría del personal encuestado de la empresa automotriz, se refieren principalmente a la confianza que pueden tener a su jefe inmediato, se dan a conocer con claridad las metas de la empresa, al esmero para cumplir esas metas, la inspiración que provoca en los trabajadores para seguir trabajando en la compañía, el sentirse parte de la empresa y el que la compañía es congruente entre lo que dice y hace.

En el análisis correlacional se destacaron algunos otros elementos que los trabajadores percibieron de manera favorable, como el hecho de sentirse respetados para mantenerse por más tiempo en la empresa, el que no se sientan acosados, logrando así los resultados y el que su jefe no tenga comportamientos agresivos lo cual les permite confiar en él.

Respecto a los factores de Ausentismo, la mayoría del personal coincidió en que, dentro de la Empresa Automotriz, el personal administrativo los trata con respeto, que su

jefe inmediato no tiene un comportamiento agresivo hacia ellos y que son escasos los casos en los cuales se han sentido víctimas de acoso o bullying laboral.

Los resultados de la investigación no mostraron niveles elevados de correlación entre los aspectos de Ausentismo a causa de una baja Motivación, aunque en este caso sólo se analizaron algunos de los factores organizacionales que provocan el fenómeno del ausentismo, el cual puede ser atribuido a otras variables o factores tales como condiciones de trabajo, seguridad laboral, capacitación, condiciones contractuales, entre otras.

En función del resultado de las evaluaciones individuales sobre Motivación y Ausentismo de los trabajadores de la empresa automotriz, se puede concluir que actualmente el nivel de Motivación en la Empresa Automotriz es moderado con áreas de oportunidad, pero no influye de manera determinante en el Ausentismo. Se debe tener en cuenta que la Motivación del empleado necesita de tiempo para robustecerse y que se deben buscar las herramientas y procesos para que no se pierda, lo cual es extremadamente rápido.

Se recomienda a la Empresa Automotriz que realice regularmente encuestas de satisfacción laboral, tanto al personal operativo como al administrativo, y así monitorear los diversos factores de la actividad de trabajo que influyen en la Motivación del personal. De esta forma contará con datos e información para respaldar las estrategias que fortalezcan los comportamientos que apoyan la Motivación y evitar que el Ausentismo incremente por esta condición, lo cual puede impactar en el futuro, muy seriamente, los resultados del desempeño de la Empresa Automotriz. Los puntos que la empresa podría tomar como punto de partida son aquellos relacionados a que los trabajadores tengan la percepción de que el jefe inmediato tenga favoritismo, el que su



jefe inmediato no les comparta suficiente información o que la Empresa Automotriz tenga cierto nivel de reconocimiento al trabajo de los empleados, pero no lo lleva a cabo consistentemente.

De igual forma se sugiere hacer un estudio más exhaustivo que considere variables distintas a la Motivación que impacten en el Ausentismo, tomando en cuenta factores individuales, organizacionales y ambientales, para poder determinar de una manera más precisa que factores impactan en los niveles de Ausentismo laboral que experimenta la Empresa Automotriz.

## REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Flores, G. D. y Vaca, P. E. (2014). *Motivación Laboral*. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Francisco de Quito, Perú. Obtenido el 26 de mayo de 2020, desde [https://www.academia.edu/27963327/Tesis\\_de\\_motivacion\\_laboral\\_ad\\_de\\_empresas?sm=b](https://www.academia.edu/27963327/Tesis_de_motivacion_laboral_ad_de_empresas?sm=b)

Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. (Julio, 2010). *Absence from work – Spain*. Obtenido el 26 de mayo de 2020 desde <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2010/absence-from-work-spain>

García, C. M. (2017). *Correlación entre satisfacción laboral y absentismo laboral en un grupo de madres trabajadoras*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido el 20 de mayo de 2020, desde [https://www.academia.edu/42940196/\\_CORRELACION\\_ENTRE\\_SATISFACCION\\_LABORAL\\_Y\\_ABSENTISMO?sm=b](https://www.academia.edu/42940196/_CORRELACION_ENTRE_SATISFACCION_LABORAL_Y_ABSENTISMO?sm=b)

García, S. V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Valladolid, España. Obtenido el 26 de mayo de 2020 desde [https://www.academia.edu/20180534/Tesis\\_motivacion\\_laboral?sm=b](https://www.academia.edu/20180534/Tesis_motivacion_laboral?sm=b)

- Sum, M. M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido el 26 de mayo de 2020 desde [https://www.academia.edu/26996976/\\_MOTIVACIÓN\\_Y\\_DESEMPEÑO\\_LABORAL\\_Estudio\\_realizado\\_con\\_el\\_personal\\_administrativo\\_de\\_una\\_empresa\\_de\\_alimentos\\_de\\_la\\_zona\\_1\\_de\\_Quetzaltenango\\_?swp=rr-rw-wc-11875315](https://www.academia.edu/26996976/_MOTIVACIÓN_Y_DESEMPEÑO_LABORAL_Estudio_realizado_con_el_personal_administrativo_de_una_empresa_de_alimentos_de_la_zona_1_de_Quetzaltenango_?swp=rr-rw-wc-11875315)
- González, E. D. (2002). *Motivación Laboral*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Obtenido el 26 de mayo de 2020, desde [https://www.academia.edu/34298839/Tesis\\_motivación\\_Laboral.PDF?sm=b](https://www.academia.edu/34298839/Tesis_motivación_Laboral.PDF?sm=b)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. ed.). México: Pearson Education.
- Robbins. S y Coulter M. (2014). *Administración*. (12ª. ed.). México: Pearson Education.
- Rojas, C. L. (2014). *Estudio descriptivo del ausentismo laboral en trabajadores del sistema público de salud de Chile*. (Tesis de Licenciatura). Escuela de salud pública facultad de medicina universidad de Chile, Chile. Obtenido el 28 de junio de 2020 desde [https://www.academia.edu/36259723/ESCUELA\\_DE\\_SALUD\\_PÚBLICA\\_FACULTAD\\_DE\\_MEDICINA\\_UNIVERSIDAD\\_DE\\_CHILE\\_ESTUDIO\\_DESCRIP\\_TIVO\\_DEL\\_AUSENTISMO\\_LABORAL\\_EN\\_TRABAJADORES\\_DEL\\_SISTEMA\\_PÚBLICO\\_DE\\_SALUD\\_EN\\_CHILE\\_LESLYE\\_ALEJANDRA\\_ROJAS\\_CONCHA?swp=rr-rw-wc-35156610](https://www.academia.edu/36259723/ESCUELA_DE_SALUD_PÚBLICA_FACULTAD_DE_MEDICINA_UNIVERSIDAD_DE_CHILE_ESTUDIO_DESCRIP_TIVO_DEL_AUSENTISMO_LABORAL_EN_TRABAJADORES_DEL_SISTEMA_PÚBLICO_DE_SALUD_EN_CHILE_LESLYE_ALEJANDRA_ROJAS_CONCHA?swp=rr-rw-wc-35156610)

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Peiró, J. (2008). *El absentismo Laboral*. Valencia: Universidad de Valencia.

Ramírez, F. I. y Virviescas, O. M. (2016). Caracterización del ausentismo laboral por incapacidad médica y evaluación de los costos directos en una entidad territorial del estado en el periodo 2012-2016. (Tesis de maestría). Universidad central del Valle del Cauca, Colombia. Obtenido el 26 de mayo desde [https://www.academia.edu/36872678/Tesis\\_Ausentismo\\_Maria\\_Jose\\_Indira?sm=b](https://www.academia.edu/36872678/Tesis_Ausentismo_Maria_Jose_Indira?sm=b)

Real Academia Española. (2020). Diccionario de la lengua española. Obtenido el 26 de mayo de 2020 desde <https://www.rae.es/>

Trejos, O. A. y Heredia, M. J. (2010). Estudio del costo y principales causas del ausentismo laboral en las empresas afiliadas a la ANDI seccional Risaralda-Quindío. (Tesis de Licenciatura). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Obtenido el 28 de junio de 2020 desde [https://www.academia.edu/20806699/\\_ESTUDIO\\_DEL\\_COSTO\\_Y\\_PRINCIPALES\\_CAUSAS\\_DEL\\_AUSENTISMO\\_LABORAL\\_EN\\_LAS\\_EMPRESAS\\_AFILIADAS\\_A\\_LA\\_ANDI\\_SECCIONAL\\_RISARALDA-QUINDIO\\_?swp=rr-rw-wc-42705963](https://www.academia.edu/20806699/_ESTUDIO_DEL_COSTO_Y_PRINCIPALES_CAUSAS_DEL_AUSENTISMO_LABORAL_EN_LAS_EMPRESAS_AFILIADAS_A_LA_ANDI_SECCIONAL_RISARALDA-QUINDIO_?swp=rr-rw-wc-42705963)

Villaplana, M. (2015). *Absentismo e Incapacidad Laboral*. Asturias: Consejo Económico y Social del Principado de Asturias.

## **APENDICE A**

### **ABREVIATURAS**

E-R-C : Existencia, Relaciones, Crecimiento,

P : desempeño potencial

H : Habilidad

M : Motivación

Dirección General de Bibliotecas UAQ

