



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SOBRE AUSENTISMO LABORAL EN UNA
FÁBRICA AUTOMOTRIZ**

ALUMNOS

NUÑEZ, JAVIER ALEJANDRO

RAMASSA, ANÍBAL GUSTAVO

TUTORA:

URRUTIA RAQUEL

DEDICATORIA

Este trabajo final de grado, está dedicado, a esas personas importantes de nuestras vidas que siempre estuvieron para guiarnos y brindarnos toda su ayuda.

A nuestros profesores que influyeron, con sus lecciones y experiencias, en formarnos como personas de bien y prepararnos para los retos que nos pone la vida.

Especialmente a nuestros familiares y amigos por su apoyo incondicional.

GRACIAS.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro principal agradecimiento es a nuestra tutora Raquel Urrutia. Siempre estuvo dispuesta a nuestras inquietudes y nos apoyó permitiendo avanzar en el trabajo final de una manera sencilla, compartiendo todos sus conocimientos.

Agradecemos a la empresa la información brindada y la colaboración de sus directivos para la realización de este trabajo final de grado.

Por último nuestra mayor gratitud a nuestros familiares y amigos.

GRACIAS.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	6
II.	PRE-DIAGNÓSTICO.....	8
III.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
IV.	SITUACIÓN PROBLEM.....	13
V.	JUSTIFICACIÓN.....	15
VI.	OBJETIVOS.....	17
VII.	MARCO TEÓRICO.....	19
VIII.	MARCO METODOLÓGICO.....	31
IX.	SISTEMATIZACIÓN DE DATOS.....	56
X.	ANÁLISIS.....	68
XI.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	75
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	79

INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas con respecto a los profesionales de recursos humanos, se espera actualmente una visión moderna e integral de su gestión, alineada al logro de sus objetivos y retos por venir.

La diversidad de género, las diferencias sociales, culturales y la identidad de cada organización son aspectos que deben ser atendidos por la gestión directiva.

El ausentismo interactúa en esa diversidad compleja del entramado social, deteriorando su imagen y afecta el compromiso de su personal.

En este sentido podemos decir que esta enfermedad de las organizaciones, se constituye en un problema que debe conocerse y tratar de reducir al mínimo. El alto índice de ausentismos puede llegar a afectar su imagen, convivencia social, producción y rentabilidad en general.

En la reunión que tuvimos con la organización en estudio, el responsable de recursos humanos nos manifestó su interés de que nuestro trabajo se oriente en el ausentismo laboral de los empleados de la planta MQ200A de Volkswagen (cic) de la ciudad de Córdoba.

La fuente principal de información será la empresa, que proveerá los datos que oficialmente aportemos cuando se inicie el proceso. Aparte se incorporarán los recolectados mediante instrumentos de medición (observación, encuesta).

Este conjunto de datos conformarán el diagnóstico referido a la evolución del ausentismo.

La estructura del trabajo se presenta conformada por capítulos: I – II – III – IV – V.

- Parte I: Expresión de la demanda organizacional.
- Parte II: Desarrollo de la indagación teórica.
- Parte III: Desarrollo de la recolección de datos.
- Parte IV: Conclusiones y recomendaciones.
- Parte V: Referencias bibliográficas y anexos.

PRE-DIAGNÓSTICO

Nuestro primer contacto fue con el supervisor de recursos humanos que nos manifestó sobre la importancia que tiene el ausentismo y accidentes laborales dentro de la empresa dado que este último tiene un alto costo tanto para el operario, la empresa y la sociedad. El problema de ausentismo dentro de la planta de proceso como la MQ200A, MQ200B, se caracterizó en tres secciones (que después pudimos corroborar en las planillas de Excel que nos fueron entregadas) y ellas son médicas, accidentes y otras razones (casamientos, maternidad, permisos de examen, retrasos, horarios).

Nos manifestó y más tarde obtuvimos vía mail las planillas con los datos de ausentismo.

Al observarlas, deducimos un alto índice en los años 2010-2011 disminuyendo progresivamente los años siguientes. Ante estos índices preguntamos cómo lo solucionaron, manifestándonos que lo hicieron aplicando controles estrictos, ya que en su mayoría los ausentes eran recurrentes.

Se observó que en la planta MQ200A el promedio de edad es de 34 años con una antigüedad de 6 años.

Consultamos al doctor de planta sobre estrés laboral. Al respondernos no aludió a la incertidumbre que provoca el impacto económico en el personal, diciendo que, por ahora, no tienen problemas significativos de estrés en planta.

La reunión finalizó concluyendo que los empleados tienden a cuidar más sus empleos que en años anteriores y manifiestan una mayor identificación con los objetivos de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Planta Volkswagen (Córdoba)

De la mano de Industrias Kaiser Argentina, se abre paso en 1963 la Planta Córdoba que Volkswagen posee en el Camino San Carlos km. 3 1/2, al sudeste de la ciudad.

Ford Motor Argentina la adquiere, convirtiéndola en una subsidiaria de la marca a partir de octubre de 1967.

Desde Julio de 1987 fue una Planta Industrial de Autolatina Argentina, y desde abril de 1995 pasó a ser propiedad de Volkswagen Argentina S.A.

Desde el 1º de enero de 1998 la Planta pasó a llamarse Centro Industrial Córdoba, la cual ocupa un área total de 224.548,01 m², con una superficie cubierta total de 77.979,32 m², de los cuales 35.000 m² corresponden a la nueva Planta MQ 200.

Este Centro Industrial Córdoba fue el primer productor en Argentina de ejes y diferenciales para automóviles y comerciales livianos; su capacidad le ha permitido producir, desde su inicio, más de dos millones de ejes y una cantidad similar de transmisiones.

Genera ocupación directa a más de 1800 personas y es, además, una importante fuente de trabajo para los proveedores de los bienes y servicios indispensables para el desarrollo de su actividad. El Centro Industrial Córdoba se caracteriza por una estructura de producción ágil y flexible: la organización celular, que se apoya firmemente en el trabajo en equipo, la capacitación de las personas y la participación plena de sus integrantes para el logro de los objetivos.

Como en todas las inversiones que realiza Volkswagen, se ha tenido en cuenta el desarrollo de autopartistas locales, tanto de Córdoba como de todo el país. En ese sentido, Volkswagen dará prioridad a los proveedores locales, estableciendo procesos de nacionalización de componentes y la formación de un cluster (conglomerado) productivo con esas empresas, promoviendo la formación de su personal.

La excelencia de gestión, la confiabilidad de los productos, la calidad de los servicios y la capacidad de su gente, hicieron que el Centro Industrial Córdoba ocupe hoy una posición de privilegio entre las empresas del sector.

Hemos seleccionado esta organización por su importancia dentro del rubro industrial en la ciudad de Córdoba.

Estos aspectos fueron reconocidos a través de un video institucional que la empresa nos proyectó en la primera visita, antes del recorrido a la planta. Del mismo se pudo observar una visión global de la organización en estudio.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De dicho estudio exploratorio surgió la delimitación del tema:

- El primer acercamiento se realizó con un estudio exploratorio basado en la observación no participativa y la entrevista con RRHH que destacaron la importancia de profundizar y proponer mejoras sobre el tema de ausentismo laboral.
- Para el Diagnóstico nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores predominantes que se asocian al aumento o disminución del ausentismo de la planta MQ200A?

¿Cuáles son los factores predominantes que se asocian al aumento o disminución del ausentismo de la planta MQ200A en los periodos comprendidos entre 2010, 2011, 2012, 2013?

Investigaremos cómo interactúan esos diversos factores, tanto individuales, como organizacionales y demográficos.

JUSTIFICACIÓN

En este trabajo, se propone estudiar la problemática relacionada con el ausentismo de los empleados de la empresa VW, conforme la demanda organizacional de intervención.

Bajo estas premisas, el presente trabajo se justifica debido a que, el conocimiento de las determinantes del ausentismo laboral, contribuirá a identificar las debilidades y fortalezas de la Gerencia de Personal en dicha empresa, canalizando este problema a fin de minimizar su incremento, con la finalidad de orientar las posibles soluciones. Desde el punto de vista teórico, este estudio, aportará los posibles enfoques, dados por las teorías sobre ausentismo laboral, obtenidas de los autores consultados, para presentar sugerencias que permitan aportar recomendaciones que contribuyan a solventar la problemática planteada.

A nivel institucional, se justifica el estudio del ausentismo laboral de la Gerencia de Personal y su incidencia en la empresa VW, ya que se desea profundizar en la conducta del individuo ante la organización y a través de este estudio de intervención, presentar sugerencias que puedan ser utilizados para futuros correctivos en beneficio de la organización.

Por otra parte, se espera que el presente estudio sirva de antecedente, para ahondar en un futuro sobre la problemática planteada, con los tópicos aquí expuestos, y los aspectos desarrollados podrían ser de utilidad para diagnosticar, establecer y evaluar el ausentismo laboral por causas justificadas o no, como un problema significativo para cualquier empresa.

Además, se espera que los resultados obtenidos en este estudio, no sólo satisfagan la demanda de información por parte de la empresa, sino también que sirvan para incrementar el interés por abordar el ausentismo en todos los agentes involucrados en su solución.

OBJETIVOS

Objetivos Generales:

Proponer medidas orientadas a la disminución del ausentismo de la Planta MQ200A de la empresa VW.

Objetivos Específicos:

- 1- Identificar los factores que influyen en el aumento del ausentismo.
- 2- Analizar el tipo de ausentismo laboral que se presenta en la empresa.
- 3- Elaborar una propuesta de reducción y estabilización de los índices de ausentismo de la planta MQ200A de la empresa VW.

MARCO TEÓRICO

Ante la pregunta a diversas personas sobre ¿qué entiende por ausentismo? estas responden casi automáticamente, AUSENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO. Le podemos agregar que estas ausencias pueden ser justificadas o no. Así es la definición popular de las personas en la calle.

El término de ausentismo tiene alcances diferentes, ya que no existe una definición única y universal. Esto se debe en parte a que según sea el punto de vista, interés en juego y teoría que lo defina (algunos elementos predominan sobre otros).

Entonces entendemos que tanto el hombre de ciencias, empresario o sindicalistas tendrán enfoques diferentes del tema.

La OIT (1991) define al ausentismo laboral como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir”, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas, el ausentismo laboral de causa médica, y el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha, de los derivados del embarazo normal o prisión.

Queda claramente diferenciados en esta definición dos tipos de ausentismo laboral: voluntario (no asistencia al trabajo por parte del empleado que se pensaba que iba a ir) e involuntario (ausentismo por causa médica).

Behrend (BEHREND, 1959)¹ señala que “el absentismo o ausentismo no constituye un síntoma de inquietud social, tan espectacular como las huelgas, pero el volumen del tiempo perdido como consecuencia de este fenómeno es muy superior, al del tiempo perdido por causa de los conflictos de trabajo”. Este autor define el absentismo como “sinónimo de ausencia voluntaria del trabajo, es decir. La práctica de aquellos trabajadores que dejan de presentarse al trabajo dando excusas o pretextos baladíes o sin alegar razón alguna.

Todos los autores coinciden en señalar que los estudios de ausencias por enfermedad, desde la revolución industrial, apuntan hacia la existencia de una etiología multifactorial.

¹ BEHREND, H. (1959). “La ausencia voluntaria del trabajo”. *Revista internacional del trabajo*, 2:159-70.

En este fenómeno interaccionan:

- **Factores individuales** (que residen en el factor humano, tomando al trabajador como unidad básica en la organización del trabajo con inquietudes, expectativas, necesidades, valores, habilidades, conocimiento, etcétera)
- **Laborales** (relacionados con las condiciones y medio ambiente de trabajo)
- **Ambientales o extra laborales** (determinado por el medio social en el que operan dichas organizaciones).

Para Donatro, (Donatro, 1997) el absentismo no es sólo un indicador de enfermedad, sino de insatisfacción en el trabajo; por lo que esta problemática debe ser abordada por los servicios de salud en el trabajo, las áreas de administración de personal, y los trabajadores.

La metodología para su análisis debe ser interdisciplinaria, orientada hacia la investigación y el diseño de mejores condiciones y puestos de trabajo.

Las pérdidas económicas además, son cuantiosas, ya sean causadas por enfermedades o lesiones ocupacionales.

La Lic. Bayce (Bayce, 2006)² pone énfasis en los costos que supone el ausentismo laboral y propone que los mismos están compuestos por costos directos, (aportes de seguridad social), y costos indirectos (surgen del pago que la empresa igualmente efectúa al trabajador, aunque no produzca por estar incapacitado temporalmente.)

Menciona también la autora que existe un tercer tipo de costos, a los que llama costos ocultos.

Estos derivan - en su opinión - del tiempo perdido por el propio trabajador ausente, del lapso necesario para disponer que la tarea del trabajador ausente sea realizada por otro, de la disminución en el rendimiento del equipo de trabajo y de la pérdida de producción y de mercado

² (Bayce, 2006) (01 de septiembre de 2006). *Ausentismo laboral en el personal de enfermería del Sanatorio Canzani*. Obtenido de crecerymejorar.com.ar:
http://crecerymejorar.blogspot.com.ar/2006_09_01_archive.html

por retraso en el servicio o el encarecimiento del producto, así como de los gastos administrativos derivados de la contratación y formación del personal suplente, aumento de horas extra y otros.

De forma frecuente, los trabajadores de la industria metal mecánica tienen condiciones inadecuadas de trabajo, provocando problemas de salud, que son de naturaleza física o psicológica, generando trastornos alimenticios, de sueño, de fatiga, daños a los diversos sistemas corporales, disminución del estado de alerta, estrés, desorganización del medio familiar y neurosis debido a los turnos rotativos.

Como factores relacionados a la organización del trabajo fueron indicados el contenido de la actividad, el horario de trabajo, sobrecarga o la poca carga física y mental en el trabajo, participación y compromiso en el trabajo, relaciones interpersonales en el trabajo, ritmo y presión en el trabajo y dificultad para ascenso en las funciones, debida a la poca aparición de cargos y mejores sueldos.

La combinación de la elevada carga de trabajo y restricciones de tiempo son factores que afectan el entorno del personal, la producción y la capacidad de mantener las habilidades de las personas, llevando a la plantilla de operarios a un agotamiento físico – mental.

Esta situación es ratificada por Flynn, Thomas-Hawkins & Clarke en el 2009 (Flynn, Thomas-Hawkins & Clarke, 2009)³, quienes demostraron que altas cargas de trabajo, falta de apoyo en el ambiente de trabajo, se traducen en un deterioro de la calidad de atención y de la satisfacción del usuario.

Chiavenato (Chiavenato, 1990)⁴ argumenta que una supervisión deficiente, pudiera ser un aspecto relacionado con el ausentismo. Considera el autor, que las causas de tal problema no siempre estarían presentes en el empleado, sino que a veces dependerá del clima organizacional. Una organización deficiente, ocasionaría el empobrecimiento de las tareas, falta de motivación y estímulos, así como la precaria integración del empleado a la organización.

³ (Flynn, Thomas-Hawkins & Clarke, 2009) Organizational traits, care and Burnout Among Nursing Research. *Western journal of Nursing Research*, 31 (5) 569.

⁴ (Chiavenato, 1990) *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.

Investigadores fundamentados sobre ausencias de personal en la industrial, consideran que no siempre las causas de las faltas son del trabajador, sino que algunas pueden ser debidas:

- A la empresa.
- A la organización y supervisión deficiente.
- A la repetición de actividades, la desmotivación y a la falta de estímulo.
- A las condiciones desfavorables del ambiente laboral, y la falta de integración entre los empleados y la organización;
- El impacto psicológico de una administración precaria que no visiona una política de prevención y humanidad. (p.168)

Constantino Klaric (Klaric -Enrique D'Ottone Clemenco, 2008)⁵ hace alusión a determinados contextos en los que la ausencia representa la ruptura de la situación de dependencia y obligatoriedad que actúa como reemplazo de esta situación.

Lo común entre el ausentismo laboral es el tiempo de trabajo perdido, aunque la ausencia al trabajo es un acto involuntario y a su vez puede ser provocado por el mismo empleado.

Para Klaric., el ausentismo es un hecho muy importante para la empresa, dedicándole una especial atención de investigación desde cuatro puntos:

- **Empresarial /Directivo y económico;** surge de la adaptación del individuo a la empresa.
- **Psicológico;** se centra en la motivación, la satisfacción y las actitudes hacia el puesto de trabajo. La cultura del ausentismo en el trabajo es comprendida como un acto individual, poniendo como excusas las enfermedades con motivos certificados o no.
- **Sociológicas;** en este enfoque se incluían los factores individuales que faltaban y hacen referencia a la edad, sexo, estado civil, formación, etc.

También tiene en cuenta los factores como la distancia del domicilio al lugar del trabajo, las presiones familiares y los factores de organización del trabajo, como el trabajo en cadena, el tamaño de la unidad de trabajo o la repetitividad de la tarea.

⁵ (Klaric -Enrique D'Ottone Clemenco, 2008) Ausentismo Laboral. *Crecer y Mejorar*, 1-19. Obtenido de <http://crecerymejorar.com.ar/2006/09/ausentismo-laboral.html>

Estudiada la personalidad absentista llega a la conclusión de que necesitaba un modelo que englobe todos los estudios realizados.

- **Pedagógico;** el ausentismo constituye una de las respuestas a la alta tensión, la baja moral de trabajo, la imposibilidad de promoción, etc. En este caso el ausentismo opera como ruptura y escape momentáneos para amortiguar las tensiones acumuladas en el trabajo. La complejidad de explicación se encuentra en el estado psicológico y en específicos los aspectos sociales.

En el modelo de Robbins (Robbins, 2004)⁶, el ausentismo es una de las variables dependientes, junto con la productividad, la rotación, la ciudadanía y la satisfacción

Samaniego expresa que hay “dos variables que condicionan la asistencia del empleado: la motivación de asistencia y la capacidad o habilidad de asistencia”. Es de la interacción de estas dos variables, agregamos, de donde surge la decisión de concurrir a trabajar o ausentarse.

La dificultad en analizar y comprender el fenómeno del ausentismo, estriba en que, según el mismo autor, “el absentista, habitualmente, disfraza las razones auténticas de su ausencia bajo diversos ropajes, para hacerlo socialmente aceptable”.

El origen del ausentismo es, seguramente, multifactorial y pasa no solamente por los planos individual, grupal y organizacional de Robbins (Robbins, 2004)⁷, sino también por el medio ambiente extra laboral y los factores peri laborales (aspectos políticos y socio-económicos de la nación y la región).

.Los empleados manifiestan su insatisfacción poniendo en práctica cuatro respuestas que se interrelacionan según dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las conductas destructivas (salida y negligencia) afectan fuertemente a las variables de desempeño: productividad, rotación y ausentismo. En efecto, la conducta de salida implica el abandono del puesto de trabajo, en tanto la negligencia consiste en dejar que las cosas se compliquen.

Al estudiar la bibliografía internacional sobre ausentismo laboral se sostiene que, aunque el ausentismo laboral se justifica mediante certificados médicos, ello no significa que tales ausencias son exclusivamente por causas médicas, habitualmente

⁶ (Robbins, 2004) *comportamiento Organizacional* (Vol. 10ª). Editorial Pearson-Prentice Hall.

⁷ (Robbins, 2004) OB. Cita.

el ausentismo laboral es equivalente al ausentismo médicamente justificado por licencias médicas curativas.

Mesa y Kaempffer (Mesa & Kaempffer., 2012)⁸ proponen cuatro modelos de causas de ausentismo:

- **Un modelo económico de ausentismo laboral**, donde el eje central, estriba en que el comportamiento absentista se debería a la interacción de dos fuerzas, actuando en forma conjunta: Las motivaciones individuales de ausencia de los trabajadores y cuánta ausencia pueden ser toleradas por los empleadores, de acuerdo a la tecnología de producción que se utilice. Según esta teoría, son los trabajadores quienes eligen la cantidad de ausencia que maximiza sus utilidades, calculando los beneficios y costos marginales de las oportunidades de ausencia que enfrentan. Los empleadores mientras tanto, también calculan los beneficios y costos marginales del ausentismo que perciben y determinan la magnitud de ausencia que minimiza los costos en la empresa y maximiza las utilidades.
- **El modelo psicosocial del ausentismo laboral**, sostiene que diferentes culturas de ausencia emergen como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización. Se propone que hay una cultura de ausencia propia de cada industria u ocupación. Esta cultura de ausencia puede ser dependiente, moral, fragmentada o conflictiva y, si bien la ausencia es una conducta individual, se da dentro de un contexto social y bajo la influencia de las normas de ausencia propias de la correspondiente cultura de ausencia.
- Para comprender el **“modelo médico del ausentismo laboral”**, debemos tener presente la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud, que refiere a que la misma no es sólo la ausencia de enfermedad, sino un estado de completa armonía bio-sico-social. De otra forma el término “médico” podría llevar a entender que este modelo sólo se aplica al ausentismo involuntario, lo cual no es correcto.

⁸ (Mesa & Kaempffer., 2012) *30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas*. Obtenido de <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v132n9/art12.pdf>

Este modelo identifica los factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral determinado:

- Demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional)
 - Satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc.
 - Características organizacionales
 - Contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad)
 - Otros como compromiso.
 - Distancia al trabajo, etc.
- **El modelo ausentismo laboral y retiro organizacional**, postula que existe una relación entre ausentismo laboral y voluntad de retiro del trabajador. Es decir que aquel empleado que no piensa permanecer en la organización, se ausenta más, previo a ese retiro. Sostiene también que esa actitud es más frecuente entre las personas jóvenes y de menor posición jerárquica.

A los efectos de nuestro trabajo, asumiremos que estos modelos se imbrican uno sobre otro y que las causales de ausentismo responden a un modelo pluricausal y complejo, variable según el contexto en el cual se estudie.

Los diferentes factores causales que pueden darse en un país respecto a otro, es lo que hace de interés la realización de esta tarea, por cuanto los estudios internacionales, además de escasos, probablemente sean de escasa aplicación en nuestro medio.

El ausentismo laboral conlleva, como ya sabemos, variados efectos negativos para el propio absentista, para sus compañeros de trabajo, para la organización, para su familia y para el estado. Sin embargo, debemos destacar que, aunque han sido menos estudiados, también hay algunos efectos positivos del ausentismo que, aunque no llegan a balancear con los anteriores, no por ello son menos merecedores de estudio y análisis.

Estas consecuencias positivas, derivan de que el ausentismo puede suponer una estrategia para reducir el estrés laboral del trabajador y con ello mejorar su desempeño en otros roles,

fundamentalmente en el ámbito familiar y social, ya que la conducta absentista le permite disponer de más tiempo para ello. Asimismo, brinda a los compañeros de trabajo la oportunidad de realizar nuevas tareas y así demostrar sus habilidades o ensanchar su puesto de trabajo

Según el modelo de Robbins (Robbins, 2004)⁹, las variables que inciden en el ausentismo son:

Plano del individuo

- Capacidad
- Aprendizaje individual
- Motivación
- Valores y actitudes
- Percepción
- Personalidad y emociones
- Características biográficas
- Toma de decisiones individual

Plano del grupo

- Comunicación
- Conflicto
- Poder y política
- Estructura de los grupos
- Equipos de trabajo
- Liderazgo y confianza

Plano del sistema de la organización

- Cultura de la organización
- Estructura y diseño de la organización
- Diseño y tecnología del trabajo

⁹ (Robbins, 2004)Ob. cit.

Las Políticas y prácticas de Recursos Humanos, son - sin duda - uno de los aspectos que más han cambiado en la historia de la administración y que será pilar fundamental de nuestra propuesta para reducir el impacto del ausentismo

El ausentismo no es sólo indicador de enfermedad en muchos casos, sino de insatisfacción en el trabajo; por lo tanto, esta problemática debe ser abordada por los servicios de salud en el trabajo, las áreas de administración de personal, los trabajadores y los empleadores, adoptando una metodología de trabajo interdisciplinaria, orientada hacia la investigación y el diseño de mejores condiciones y puestos de trabajo.

Clasificación de ausentismo:

El principal tipo de ausentismo es el atribuido a incapacidad, sea por enfermedad o por accidente, ocupando las tres cuartas partes del ausentismo en el medio laboral.

El empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral. Los tipos de ausentismo que se pueden presentar según "Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1990)¹⁰" se especifican a continuación:

Ausentismo parcial: Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:

- Faltas injustificadas por certificados médicos.
- Faltas por motivos médicos no justificados. Retardos por motivos justificados o no justificados.
- Ausentismo general (mixto): Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por:
 - Vacaciones.
 - Licencias de toda clase.
 - Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

¹⁰ (Chiavenato, 1990) *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial McGraw Hill.

Se trata de un ausentismo mixto, pues incluye ausencias amparadas legalmente. "Adalberto Chiavenato" Para la mayoría de las organizaciones gubernamentales, ejemplo el Instituto Mexicano del Seguro Social, se clasifica como ausentismo programado y no programado, y a continuación se detalla:

Ausentismo programado:

- Vacaciones
- Ausentismo no programado:
 - Faltas injustificadas.
 - Incapacidad por:
 - Enfermedad general.
 - Riesgo de trabajo.
 - Maternidad
 - Licencias con goce de sueldo.
 - Licencias sin goce de sueldo:
 - Que comprende de 1 a 3 días.
 - Que comprende de 4 o más días.

En esta clasificación se puede apreciar claramente que generalizan el ausentismo de manera programada y no programada.

Se entiende por programado, al tipo de ausentismo planeado con anticipación y con un control tal que no se vea afectado la jornada de trabajo en curso.

Por ausentismo no programado, se refiere a todo aquel que no ha sido planeado con anticipación; aquel en el que el empleado o trabajador surge de manera imprevista y es de carácter urgente, como por ejemplo pases de salida, pases de entrada, incapacidades, accidentes de trabajo, controles de embarazo.

De acuerdo a los modelos presentados se puede concluir que las variables y énfasis en cada uno de ellos son diferentes, pero resulta lógico pensar que, en el ausentismo

laboral médicamente justificado, intervienen diversos factores y distintas fuerzas que interactúan entre sí.

Probablemente un modelo más completo y general debería incorporar todas las variables de los modelos ya presentados.

En la superficie, el ausentismo parece ser cosa simple, meramente el trabajador no está en su trabajo. En realidad, el ausentismo es un asunto extraordinariamente complejo, con muchas definiciones, muchas causas, muchos elementos espurios, muchas motivaciones, muchas consecuencias.

El ausentismo no es un problema individual ni un indicador de la situación subjetiva de la población trabajadora solamente, sino un indicador de tensiones en la relación hombre-trabajo-salud y de disfunciones estructurales de la empresa.

MARCO METODOLÓGICO

La intervención, se catalogó como un modelo de estudio de tipo descriptivo no correlacional con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y por la cual, recolectamos datos del personal identificando las necesidades y problemas de la organización, a fin de disponer de diferentes alternativas para la propuesta de intervención organizacional.

Las herramientas por medio de la cual recolectamos datos son:

Observación abierta:

Incluimos una observación abierta al equipo de trabajo que realiza tareas operativas y de funcionamiento diario con el objetivo de entender en las particularidades de los puestos de trabajo.

Como ventaja esta herramienta permite analizar datos de la realidad con una visión global, obteniendo detalles relacionados al ambiente de trabajo sin intercesores ni distorsiones de la información.

Dicha herramienta, se aplicó en las células de trabajos, donde observamos (resultados en anexos) las tareas que realizan, el uso de elementos de seguridad, el orden e higiene del lugar de trabajo, ergonomía, uso de indumentaria correcta, formas de comunicación, cumplimiento del proceso de trabajo, entre otros.

Sobre este tema observamos los siguientes ítems:

- *Optimización del espacio:* pudimos ver el mapa de la Planta MQ200A con la distribución de las células de trabajo dispuesto en una pared de ingreso de la misma.

- *Limpieza:* observamos el piso limpio y libre de obstáculos donde trabajaban los operarios. También, identificamos la presencia de tachos de basura individual y generales, con sus respectivos colores para su reciclaje, dentro de ellos se encontraban los respectivos tipos de desechos.
Vimos personal con uniforme diferente de una empresa de limpieza que realizaba dicha tarea dentro de las células, colaborando con el barrido del piso y la recolección de líquidos.
- *Señalización:* al ingresar a la Planta se puede detectar claramente la señalización de entrada y de las salidas de escape en caso de evacuación por una emergencia, y los lugares donde se encuentran dispuestos los matafuegos.
- *Orden:* Pudimos observar que cada empleado tenía su propio lockers para uso de guardado personal.
- *Etiquetas de elementos y áreas:* Observamos que cada célula cuenta con el nombre correspondiente. Los pallets se encontraban con sus respectivas identificaciones.
- *Sitio seguro:* durante la observación identificamos líneas en la superficie delimitando el pasillo de circulación y las células. Dentro de las mismas divisiones, señales en el piso y máquinas para indicar al operario el procedimiento a seguir.
- *Procedimientos de trabajos formalizados:* los operarios utilizan procedimientos ya establecidos en sus respectivas documentaciones de puesto.
- *Desempeño adecuado:* los trabajadores llevan a cabo sus tareas con seguridad. No observamos actitudes inseguras, no detectamos maniobras

peligrosas ni fuera de lugar. Utilizan dispositivos de seguridad y uniforme durante todos los momentos donde se encuentran en el ejercicio de su trabajo.

- *Interés positivo:* identificamos que algunos operarios se encuentran sin prestar atención durante un periodo prolongado y utilizando el celular.
- *Capacidad para trabajo en equipo:* pudimos ver que los operarios se prestan las herramientas individuales. Un operario le explica a otro y lo ayuda a realizar su tarea
- *Comunicación:* constantemente vimos una comunicación directa e informal entre los empleados., entre éstos, y el líder. Además, se encuentra visibles atriles de comunicación interna de la compañía, buzones de sugerencia, y computadoras en diferentes puntos de la Planta, para que el personal pueda realizar gestiones a diferentes áreas, según sus necesidades.
- *Autogestión:* no observamos lectura de documentación ni de literatura por parte del personal de la célula.
- *Orientación al aprendizaje:* pudimos determinar que el líder da indicaciones de cómo y dónde se debe colocar las tarimas con sus respectivas piezas.

Cuadro de interpretación de datos:

El cuadro siguiente reporta las fechas de observación y las distintas áreas o células observadas.

FECHA	CÉLULAS	REPORTES
10/03/2015	MQ200A	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del espacio • Limpieza • Señalización • Herramientas bien ubicadas • orden
26/03/2015	MQ200A	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquetas de elementos y tareas • Sitios seguros • Procedimientos de trabajos formalizados
8/04/2015	MQ200A	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño adecuado • Interés positivo de operarios • Trabajo en equipo • Análisis de puesto, actualización de análisis de puesto y detección de necesidades • Comunicación • Autogestión • Liderazgo • Orientación al aprendizaje

Análisis documental: la empresa a través de documentos oficiales nos concede información precisa y objetiva, asociada a los desempeños, aptitudes y comportamiento en general del equipo de trabajo en cuestión. Esta herramienta, nos permite obtener un conocimiento del desempeño del personal operativo asociado al ausentismo.

Su finalidad es extraer de un documento la esencia de su contenido informativo.

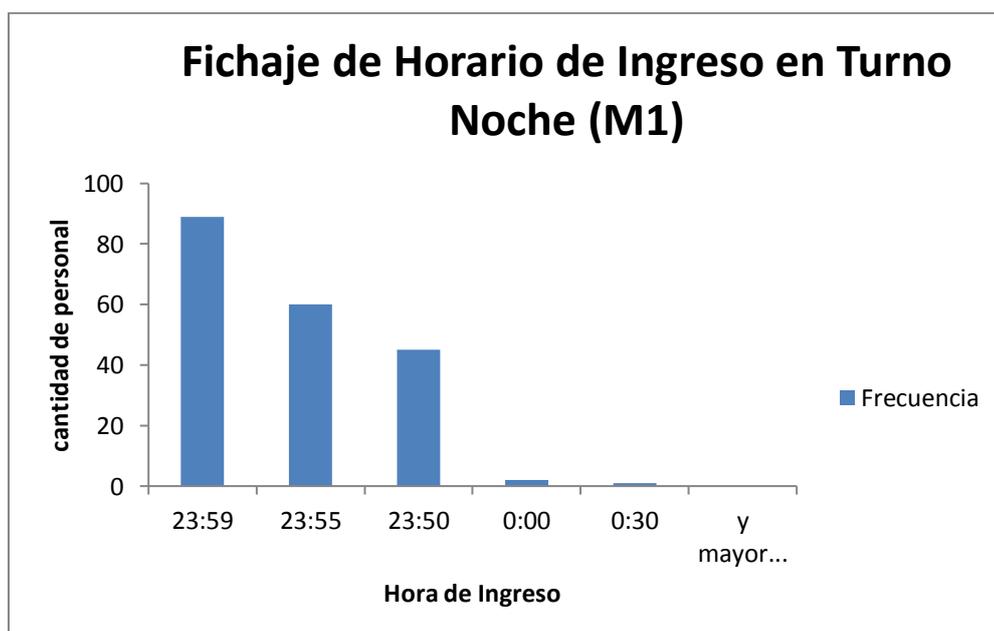
Ventaja: información oficial y fiable pudiendo ser refutable.

RESULTADOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
ANEXO A: OBSERVACIÓN DIRECTA

1) Horario de ingreso del personal a su célula de trabajo en Turno Noche (M1)

<i>Hora de ingreso</i>	<i>Cantidad de personal en turno</i>
23:59	89
23:55	60
23:50	45
0:00	2
0:30	1
y mayor...	0

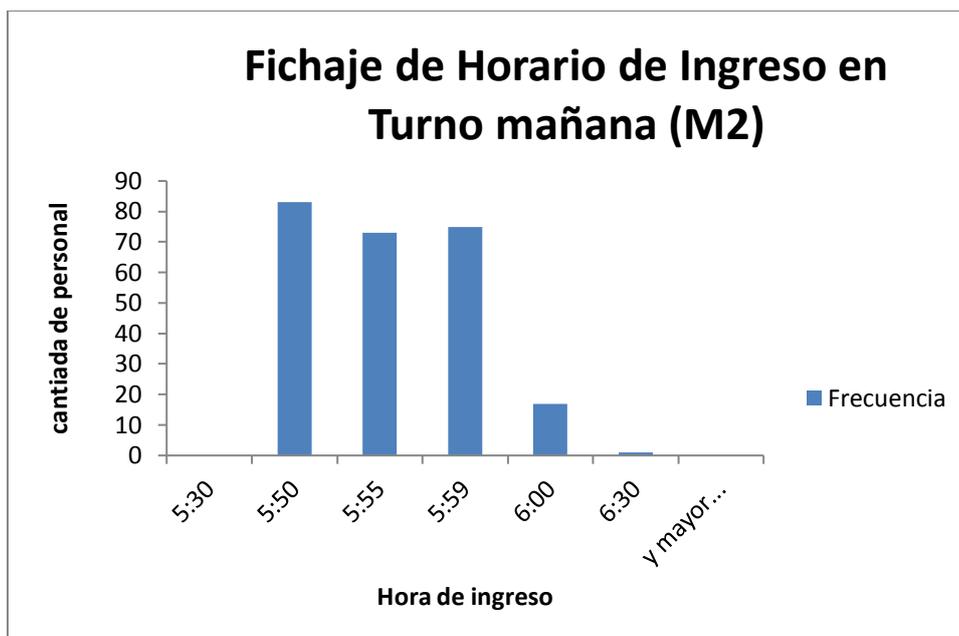
En el gráfico se observa la cantidad de operarios que ingresaron a su célula de trabajo a prestar servicio en el turno noche durante 10 días laborales (el personal debe ingresar al turno como hora límite, antes de las 0:00hs incluida). **Solo 1 operario ingresó después de las 0:00hs, lo que se lo considerará llegada tarde., afectando el ausentismo de la célula.** También se observa que 89 operarios ingresan a las 23:59hs, muy cerca de la hora límite de ingreso, lo que aumenta la probabilidad de llegadas tardes.



2) Horario de ingreso del personal a su célula de trabajo en turno mañana (M2)

Hora de ingreso	cantidad de personal
5:30	0
5:50	83
5:55	73
5:59	75
6:00	17
6:30	1
y mayor...	0

En el gráfico se observa la cantidad de operarios que ingresaron a su célula de trabajo a prestar servicio en el turno mañana durante 10 días laborales (el personal debe ingresar al turno como hora límite, antes de las 6:00hs incluida). **Solo un operario ingresó después de las 06:00hs, lo que se lo considerará llegada tarde., afectando el ausentismo de la célula.** También se observa que 75 operarios ingresan a las 5:59hs, cerca de la hora límite de ingreso., y que 17 operarios llegaron a las 6:00hs, lo que aumenta significativamente la probabilidad de llegadas tardes de este grupo de trabajadores.

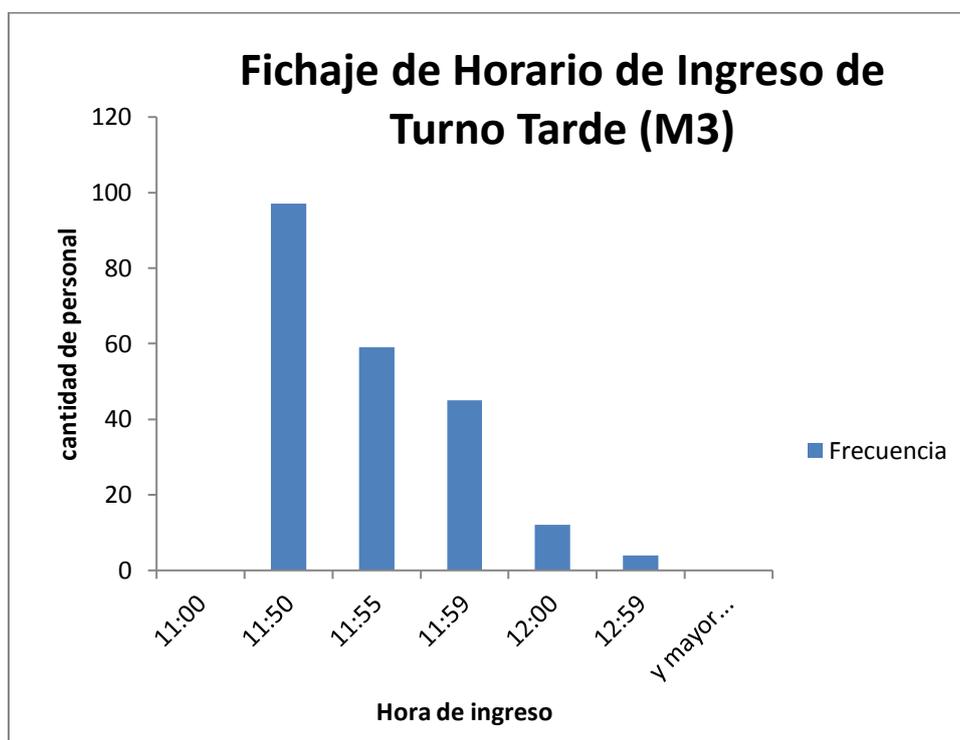


3) Horario de Ingreso del personal a su célula de trabajo del turno Tarde (M3).

<i>Hora de ingreso</i>	<i>cantidad de personal</i>
11:00	0
11:50	97
11:55	59
11:59	45
12:00	12
12:59	4
y mayor...	0

En el gráfico se observa la cantidad de operarios que ingresaron a su célula de trabajo a prestar servicio en el turno Tarde durante 10 días laborales (el personal debe ingresar al turno como hora Límite, antes de las 12:00hs incluida). **Observamos que 4 operarios ingresaron después de las 12:00hs, a los que se lo considerará llegada tarde., afectando el ausentismo de la célula.** También se observa que 97 (la mayoría) de operarios llegaron a las 11:50hs y que 45 operarios ingresaron a las 11:59hs, cerca de la hora límite

de ingreso., y 12 operarios llegaron a las 12:00hs, lo que aumenta significativamente la probabilidad de llegadas tardes de este grupo de trabajadores.

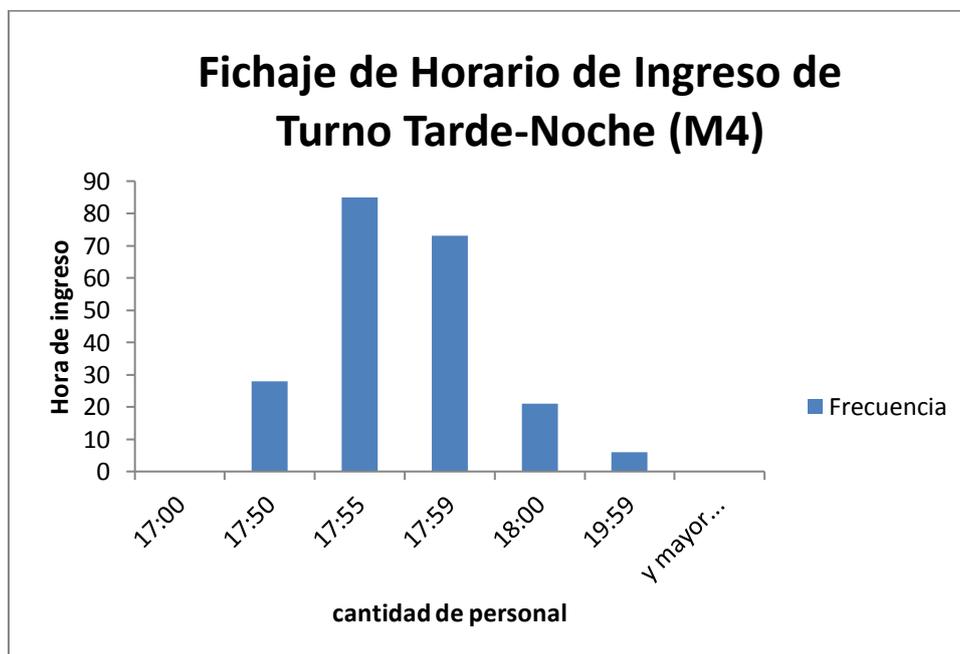


4) Horario de Ingreso del personal a su célula de trabajo del Turno Tarde-Noche (M4)

<i>Hora de ingreso</i>	<i>cantidad de personal</i>
17:00	0
17:50	28
17:55	85

17:59	73
18:00	21
19:59	6
y mayor...	0

En el gráfico se observa la cantidad de operarios que ingresaron a su célula de trabajo a prestar servicio en el turno Tarde-Noche, durante 10 días laborales (el personal debe ingresar al turno como hora límite, antes de las 18:00hs incluida). **6 operarios ingresaron después de las 18:00hs, lo que se lo considerará llegada tarde., afectando el ausentismo de la célula.** También se observa que 73 operarios ingresan a las 17:59hs, cerca de la hora límite de ingreso., y que 21 operarios llegaron a las 18:00hs, lo que aumenta significativamente la probabilidad de llegadas tardes de este grupo de trabajadores.



ENTREVISTAS REALIZADAS

Con esta herramienta obtuvimos datos y opiniones de personas claves dentro de la organización, permitiéndonos aclarar dudas, situaciones o problemas.

Las entrevistas fueron implementadas de manera semi-estructurada al doctor jefe de clínica de planta y al responsable de Recursos Humanos, para conocer sus opiniones sobre el ausentismo existente en planta y la importancia que le dan a la misma en la organización.

- **El Supervisor de RR.HH. nos expresó que:**
 - Los empleados llegan a la organización con los conocimientos técnicos básicos, y es necesario, una capacitación especial, en la escuela que tiene la empresa, para potenciar sus habilidades, según el requerimiento del departamento de producción.
 - Nos comentó que en el momento de incorporar personal a la Planta MQ200A se optó por dar prioridad a los hijos de los empleados, de los cuales, muchos eran jóvenes estudiantes universitarios y sin carga familiar.
 - El desempeño de los empleados es el adecuado y eso se ve en el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años.
 - Manifestó el alto índice de ausentismo, que era superior a los estándares para una empresa autopartista.
 - Comentó que habían comenzado a aplicar controles estrictos, ya que en su mayoría los ausentes eran recurrentes.

- **El Responsable de la Clínica de Planta nos manifestó que:**
 - El médico de la empresa, comentó que ha tenido problemas significativos de estrés en planta y que el porcentaje es para tenerlo en cuenta dentro de la población de la empresa.
 - Le consultamos sobre los ausentismos simulados, y nos comentó, que son muy difíciles de detectar y de comprobar con los equipos con que cuenta la clínica de planta.
 - Se consultó, si en los últimos años, hubo existencia de epidemias que hubieran aumentado el ausentismo, a lo que respondió que eran los habituales a las diferentes estaciones climáticas.

ANEXO B

ENTREVISTA AL MEDICO DE LA EMPRESA

- 1- ¿Los empleadores consideran la medicina laboral como indispensable o un gasto más?
- 2- ¿Cuál es su especialidad profesional, rol que desempeña (curar- prevenir o estar) que características posee?
- 3- ¿Los integrantes de la empresa lo consideran como un botiquín complejo o como un departamento de servicio sanitario?
- 4- ¿Cuál es la vinculación entre el médico y el ingeniero de seguridad?
- 5- Conoce los riesgos que pueden afectar a los operarios?
- 6- Los centros laborales cumplen con las normas establecidas?
- 7- Se hacen observaciones sistemáticas periódicas en la planta por parte de esta unidad?

- 8- Comente con qué síntomas concurren los operarios a esta unidad
- 9- Se realizan exámenes clínicos de prevención en la organización?
- 10- Se realizan exámenes luego de una ausencia prolongada o exigir síntesis del profesional actuante, como modo de registro de enfermedad?.
- 11- Se tiene un registro de entrada y causa para medir frecuencias y correcciones posteriores?

ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Preguntas:

- 1- ¿Qué requisitos se tienen en cuenta al momento de incorporación e inducción del operario?
- 2- ¿En el proceso de selección de personal, la empresa tiene prioridad los familiares de los operarios residentes?
- 3- ¿Cómo describiría usted el desempeño de los operarios en General?
- 4- ¿Qué porcentaje de ausentismo tienen en planta?
- 5- ¿Cómo enfrenta la organización el incremento del ausentismo?
- 6- ¿Cuáles son los programas para la disminución del ausentismo que aplica la empresa?
- 7- ¿Qué resultados obtuvieron con ese tipo de programa?

CUESTIONARIO

El propósito que cumple esta herramienta es de almacenar datos de utilidad a través de una serie de preguntas estructuradas, breves, concretas y ajustadas a la información que se necesitó.

El cuestionario, se ha adaptado a los operarios de la célula, para recabar testimonios relacionados con las variables observadas.

La ventaja que encontramos en esta herramienta es que es fácil su aplicación y distribución en el grupo a tratar, fácil de cargar datos en el cuestionario, relativamente objetiva, hacen impersonal las respuestas de los encuestados, entre otros beneficios. Como contrapartida, su análisis de la encuesta requiere bastante tiempo, es complejo conseguir preguntas y respuestas que indaguen en profundidad, como también, los destinatarios pueden tener reparo en contestar sinceramente. (Ver el instrumento en anexo B aplicado al grupo de muestra de operarios de la célula de producción MQ200A de la empresa VW).(Pag. 48).

ANEXO C: CUESTIONARIO (aplicado al grupo de muestra de operarios de la célula de producción MQ200AQ de la empresa vw)

Córdoba; x de junio del XXXX

De nuestra mayor consideración:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar nuestra tesis profesional acerca de un problema que golpea a empresas e instituciones.

Quisiéramos pedir su colaboración para responder a estas preguntas. Sus repuestas serán confidenciales y anónimas.

Muchas gracias por su colaboración

INSTRUCCIONES PARA EL CUESTIONARIO

- Emplee lápiz o un bolígrafo de tinta negra o azul
- Al hacerlo piense en su realidad personal
- No hay repuesta correctas o incorrectas, solo reflejan la opinión personal
- Todas las preguntas tienen cinco opciones, elija la que mejor describa lo que usted piensa
- Marque solamente una opción con una cruz (X)
- No marcar dos opciones, salvo que se lo pidan
- Si no entiende por favor pregunte a la persona que le entrego el cuestionario o deje la pregunta sin contestar

Sus repuestas serán absolutamente anónimas y confidenciales. Los cuestionarios son confeccionados por personas externas a la institución.

No firme la hoja ni tampoco agregue su nombre

Cuestionario

1. Edad:

Menos de 25 años	
De 26 a 30 años	
De 31 a 35 años	
De 36 a 40 años	
Más de 40 años	

2. Sexo

Masculino	
Femenino	

3. estado civil

Soltero	
Casado - hijos	
En convivencia - hijos	
Divorciado - hijos	
Otros	

4. estudios realizados

Primaria	
Secundario	
Terciario	
Universitario	

5. realiza trabajos o actividades fuera del horario laboral

SI	NO
----	----

De qué tipo

Religión	
Club	
Trabajos extras	

Estudios	
Otros	

6. ¿Ha tenido problemas de salud en

Semana última pasada	
Mes ultimo pasado	
Tres meses ultimo pasado	

7. ¿Cargo que desempeña?

Lideres	
Monitores	
Operario	

8. Tiempo trabajando en la empresa:

Menos de 1 año	
De 2 a 6 años	
De 7 a 11 años	
De 12 a 16 años	
De 17 a 21 años	
Mas de 21 años	

9. Sistema de trabajo en la planta

Celula	
Lineal	
Otras	

10. Considera Ud. que su relación interpersonal con los demás empleados es:

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

11. ¿Tiene problemas de transporte para asistir al trabajo?

SI				NO
3	2	1	0	

12. se identifica con los objetivos y metas de la empresa?

SI				NO
3	2	1	0	

13. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

SI				NO
3	2	1	0	

14. ¿Su trabajo, en el cargo que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?

SI				NO
3	2	1	0	

15. ¿Considera que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo?

SI				NO
3	2	1	0	

16. ¿Su entorno laboral le motiva para mejorar personal y profesionalmente?

SI				NO
3	2	1	0	

a- Sabe que especialidad profesional posee el médico de la institución?

SI		NO
----	--	----

b- Cree usted que la especialización de los médicos de planta son los adecuados?

SI		NO
----	--	----

c- Como operario, lo considera como un servicio sanitario o un botiquín complejo?

SEV. SANT		BOT. COMP.
-----------	--	------------

d- Se realizan observaciones periódicas a planta por parte del cuerpo médico?

SI		NO
----	--	----

c- Se realizan exámenes clínicos de prevención?

SI		NO
----	--	----

e- Le parecen necesarias las observaciones periódicas?

SI		NO
----	--	----

f- Se realizan exámenes periódicos de prevención?

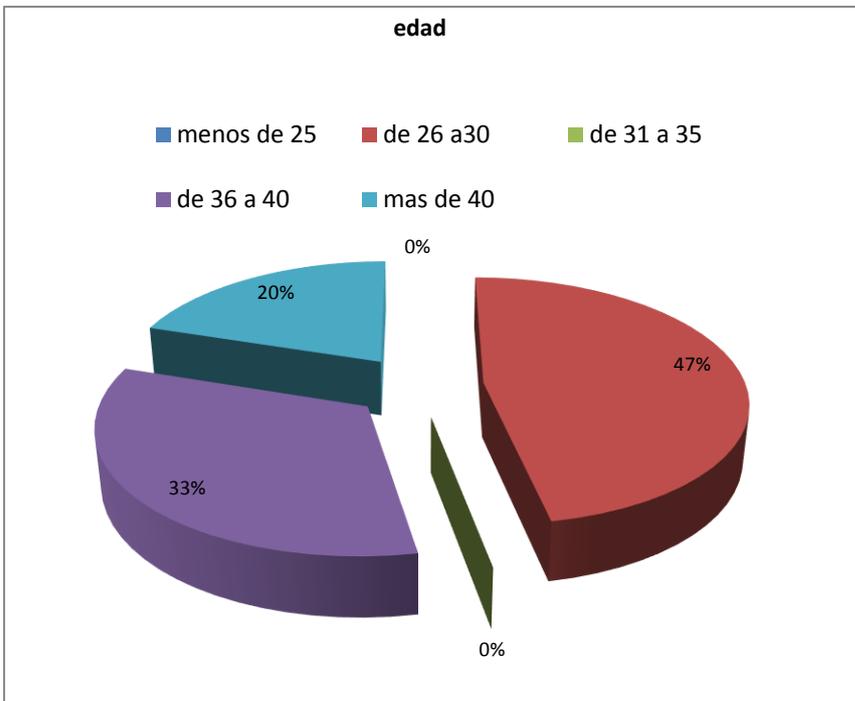
SI		NO
----	--	----

SISTEMATIZACIÓN DE DATOS

(REFERIDO A “CUESTIONARIO DE ANEXO C”)

1) Edad.

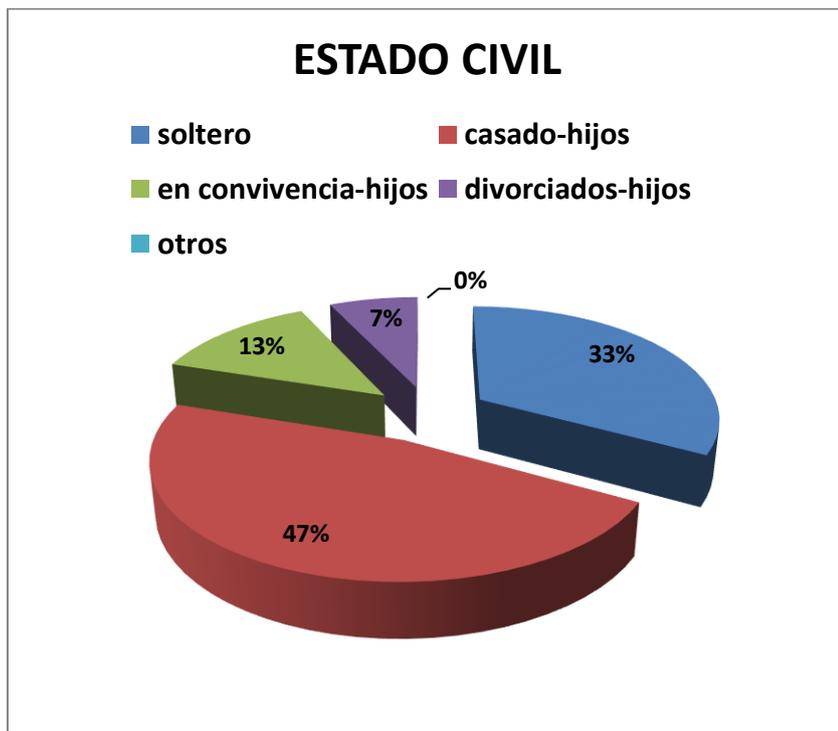
- Menos de 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- Más de 40 años



La suma de los porcentajes da por resultado que la célula esta integrada por un 80% de operarios, con edades menores a los 40 años y un 20% mayor de esa edad .

2) Estado civil

- Soltero
- Casado - hijos
- En convivencia – hijos
- Divorciados – hijos
- Otros



El 47 % de los operarios de la célula son casados con hijos, pero sumando los porcentual obtenemos que el 67 % del total las personas encuestadas tienen hijos. Tan solo el 33 % no tiene hijos.

3)- estudios realizados

- Primarios
- Secundario
- Terciarios
- Universitarios



El 67% de los operarios poseen estudios secundarios y el restante 33% título terciario y universitario.

3) Trabajos o actividades fuera de horario laboral

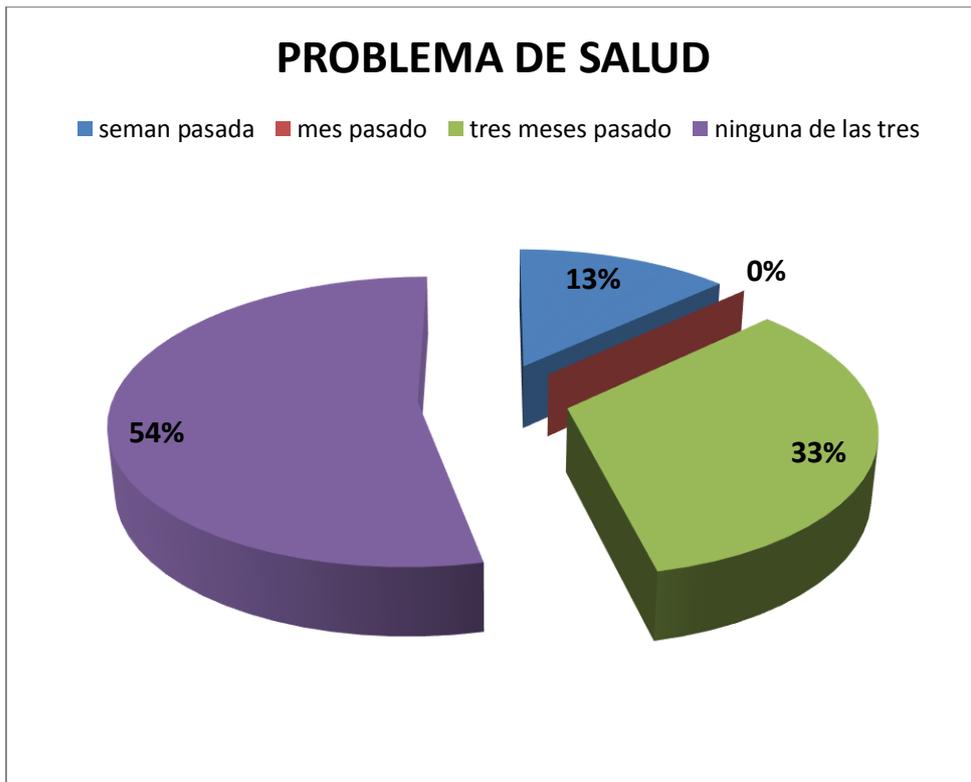
- Si
- No

De qué tipo

- Religión
- Club
- Trabajos extras
- Estudios
- otros

4) Ha tenido problemas de salud en

- Semana pasada
- Mes pasado
- Tres meses últimos pasados



El 54 % de los operarios de la célula no han tenido problema de salud en los últimos tres meses.

7). Cargo que desempeña

- Gerente
- Coordinadores
- Lideres
- Monitores
- Operadores

8). Tiempo trabajando en la empresa:

- • Menos de 1 año
- • De 2 a 6 años
- • De 7 a 11 años
- • De 12 a 16 años
- • De 17 a 21 años
- • Más de 21 años



El 60 % del de los operarios de la célula pertenecen al grupo de permanencia de 7 a 11 años en la empresa. La sumatoria porcentual asciende al 80% con pertenencia en la empresa hasta 21 años. Solo el 20 % es menor a los 6 años

9) Sistema de trabajo en la planta

- Células
- Lineal
- Otras

10) Considera Ud. que su relación interpersonal con los demás empleados es:

- • Excelente
- • Buena
- • Regular
- • Deficiente



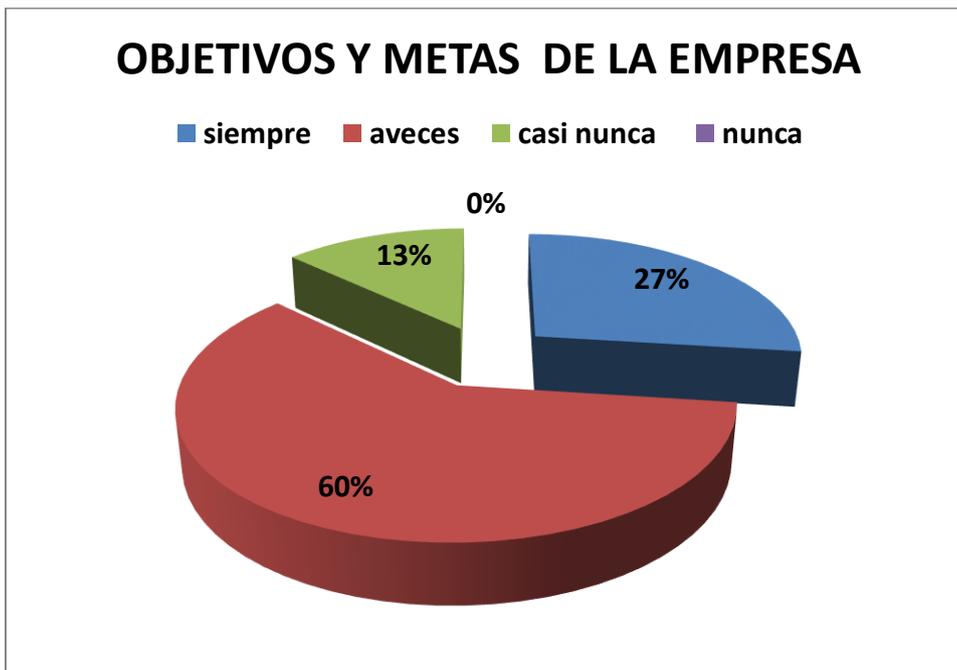
La relación interpersonal es tan solo buena con un 67% y solo el 33% lo califica como excelente.

11). Tiene problemas de transporte para asistir al trabajo

	SI		NO
3	2	1	0

12). Se identifica con los objetivos y metas de la empresa

	SI		NO
3	2	1	0



Del total de los operarios de la célula, el 60% considera que a veces se identifica con los objetivos y metas de la empresa. Considerando el 13% de casi nunca, el porcentual asciende a 73 % que no se identifican con los objetivos.

13.) Se fomenta el trabajo en equipo

SI

NO

3	2	1	0
---	---	---	---



El 63 % de los operarios afirman que sí se fomenta el trabajo en equipo. Solo un 10 % determina como casi nunca.

14) Su trabajo, en el cargo que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe.

SI		NO	
3	2	1	0



El 77 % de los operarios manifiestan que su trabajo a veces está reconocido y considerado. Sumándolo al 10% de casi nunca el porcentaje de reconocimiento es bajo

15) Considera que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo

SI		NO	
3	2	1	0



El 60% de los operarios de la célula percibe a veces seguridad en su puesto de trabajo.

16) Su entorno laboral le motiva para mejorar personal y profesionalmente

SI

NO

3	2	1	0
---	---	---	---



El 40% de los operarios dicen estar motivados en su entorno laboral. Considerando el 47% a veces más el 13% de casi nunca, el porcentual de motivación en el entorno laboral es bajo.

ANÁLISIS

En el ausentismo se valoran una serie de factores personales del trabajador, grupos de trabajo y la organización de la empresa.

Las características individuales condicionan las conductas de absentismo, por lo que es necesario tenerlas en cuenta para poder intervenir racionalmente sobre éste a partir de un conocimiento de las necesidades del operario.

Junto a las características individuales, se deben considerar también otras medidas que, ocasionan en muchos casos conductas de ausencia por dificultades debidas a responsabilidades familiares por cuidado de enfermos, salud propia y otros factores similares.

Como se expresa en el gráfico, la sumatoria del porcentual del personal con hijos asciende al 67%, número importante para tener en cuenta si consideramos que el estado civil tiene incidencia sobre el ausentismo

El nivel cultural de los operarios de la empresa influirá en mayor o menor grado en el ausentismo, como así también el nivel alcanzado por el empleado dentro de la empresa: el número de colaboradores que depende del empleado (cuanto más personas dependen de un empleado, menor es el ausentismo). El personal de la empresa está enmarcado dentro de los requisitos pedidos por la organización, con cursos programados anualmente y según sus necesidades.

Los problemas de salud en la célula de trabajo MQ200A de la empresa VW son importantes, teniendo en cuenta que la industria metalmeccánica es la que produce mayor índice de enfermedad laboral con índices superiores a los normales. El 80% de los ausentismos en las empresas es producido por maternidad e infecciones temporales. Según PEIRO, José. (PIERO, RODRIGUEZ, & MOLINA, 2008)¹¹

Los diagnósticos más frecuentes con mayor número de días perdidos, son generados por causas respiratorias.

Durante los últimos años se ha observado un incremento tanto en la duración como en la frecuencia de estas anomalías. Según Miranda y Mantero (2005).

¹¹ (PIERO, RODRIGUEZ, & MOLINA, 2008) *El Absentismo Laboral. ANTECEDENTES, CONSECUENCIAS y ESTRATEGIAS DE MEJORA*. Universitat de Valencia.

La sobrecarga en el trabajo, más las actividades no inherentes al cargo son factores que se visualizan como causante de agotamientos físicos o síquicos más que médicas.

Los indicadores analizados como relaciones interpersonales, trabajo en equipos, seguridad en el puesto de trabajo, entorno laboral, objetivos y metas de la empresa, mencionado por los operarios de la célula MQ200A señalan un aspecto negativo en las políticas laborales de la organización. Por lo tanto, constituye un factor de incidencia en el ausentismo.

También la falta de reconocimiento y seguridad en el puesto de trabajo, el ignorar los objetivos y metas de la empresa como la relación interpersonal, están consideradas como factores negativo para la asistencia al trabajo.

Samaniego expresa que hay “dos variables que condicionan la asistencia del empleado: la motivación de asistencia y la capacidad o habilidad de asistencia”. Es de la interacción de estas dos variables, agregamos, de donde surge la decisión de concurrir a trabajar o ausentarse.

CONCLUSIONES GENERALES

El absentista, habitualmente, disfraza las razones auténticas de su abandono bajo diversas manifestaciones para hacerlo socialmente deseable, lo que disimula el fenómeno y dificulta enormemente su estudio.

Las compañías aplican sistemas de control y reducción de ausentismo, en función de sus características específicas y el mercado.

Es frecuente que los trabajadores piensen en dos categorías de personas que conforman la empresa: “ellos” y “nosotros”, al oír estas expresiones es una señal incuestionable de que no hay integración ni tampoco compromiso al referirse a los que deciden y a los que trabajamos.

Para el control del ausentismo consideramos a la organización como un sistema abierto. En tal sistema, cada uno de sus elementos, influye en el problema de ausentismo de diferentes formas, afectando a la totalidad de su funcionamiento.

Para concluir, estamos dispuestos a elaborar y aplicar técnicas para mejorar la situación. Prestar atención en reforzar la cultura en la organización, enfocada a generar motivación con el fin de que los empleados se sientan identificados con la empresa.

Como estrategia, también se debe mejorar la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la compañía, revisar los estilos de gestión que se aplican a las bases y prestar más atención al proceso de selección e incorporación de las personas que deberán aportar mejoras en la empresa.

Por otra parte, sólo cabe observar si las tareas son rutinarias, repetitivas y monótonas, cuando lo conveniente es que se dieran oportunidades de emplear habilidades de las que posiblemente disponen los empleados, promoviendo por parte de la empresa trabajos para que desarrollen su capacidad laboral y, de no ser posible, por lo menos, establecer reasignaciones continuas de personas a puestos de trabajo, de lo contrario, la actividad “robotil” de la persona siempre será creadora de absentismo laboral injustificado o fraudulento.

A lo largo de las páginas anteriores hemos visto que para que las organizaciones funcionen de un modo eficiente, se debe planear y dirigir adecuadamente todos los procesos que afectan al personal, tratando de involucrar a las personas en el logro de los objetivos de la organización.

Estas dos partes de la organización observada, están conectadas a través de un puente llamado mandos medios (gerente de producción, jefes de áreas,

supervisores...) es porque son los conductos utilizados para que las políticas y razones organizacional lleguen a los operarios de producción.

Sabemos que el ausentismo es un problema multifactorial dentro de un sistema abierto y que se debe abordar con una metodología interdisciplinaria.

Por tal razón proponemos desarrollar la gestión de capacitación de la empresa en los mandos medios para mejorar el desempeño de las personas y la eficacia de la organización aportando grandes beneficios tanto al personal por medio de la obtención de mayor motivación en el puesto de trabajo, actualización del conocimiento, mayor rendimiento laboral e incremento del compromiso con la empresa.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Respecto a los resultados que observamos, basados en el diagnóstico, propondremos medidas que reduzcan y orienten el tratamiento de los problemas de ausentismo que se nos planteó por parte de la supervisión de RR.HH. de dicha empresa.

Para ello le formularemos que se empleen algunas acciones de corto, mediano y largo plazo a fin de abordar la situación problema.

1. Desarrollar una campaña de concientización con gerencia de RRHH y mandos medios
2. Gestionar los programas de bienestar de acuerdo con las normas vigentes y direccionamientos estratégicos de la organización.
3. Proponer al jefe de Recursos Humanos una capacitación on line orientada a incentivar la presencia, puntualidad y cumplimiento de la participación diaria y constante.

Para poder realizar esta acción se deberá:

- Programar reunión con el Gerente Responsable de RRHH y gerentes de producción y supervisores y líderes de células con el objeto de enunciar una conclusión de la propuesta de intervención de manera tal que se tome conciencia de la situación actual de la organización.
- Inicialmente esta acción será desarrollada por las personas **ejecutores** de la propuesta de intervención para, a continuación, transferir esta actividad al responsable de RR.HH.

Recursos necesarios: Proyecto de intervención impreso y presentación en PowerPoint del mismo, material que muestre la importancia del plan de motivación y

satisfacción del personal, gráficos que ofrezcan una clara visual de los efectos positivos en un futuro al aplicar esta gestión, proyector de imágenes, sala de capacitación, ambiente físico donde se puedan proyectar las diapositivas y sillas.

- 1 Enviar vía mail a cada participante, el proyecto de intervención desarrollado, el día anterior a la cita, donde además se adjunte la importancia de gestión de motivación y satisfacción laboral, que ofrezcan una clara visual de los efectos positivos en un futuro al aplicar esta gestión.
- 2 Confeccionar dicho proyecto en diapositivas de PowerPoint para su posterior presentación en un proyector de imágenes.
- 3 Realizar una presentación oral mediante la instrucción, con el apoyo de las diapositivas desarrolladas en PowerPoint en un tiempo aproximado de 30 minutos y, permitir al finalizar la exposición, realizar preguntas a los participantes para evacuar dudas sobre las razones, metas y beneficios de los programas de promoción de bienestar laboral.
- 4 Desarrollar una reunión final entre el Responsable de RRHH y gerente de producción para acordar las futuras acciones de concientización.

Criterios para su evaluación: El proyecto de intervención deberá ser tratado y aceptado por todos los miembros que conforman la cúpula organizacional y mandos medios.

Definir el responsable de la gestión de capacitación, es decir, centralizar la tarea en la persona que desarrollará esta actividad y otros involucrados que participarán durante la misma. Esto permitirá, que el responsable mejore esta gestión, capacitándose, actualizando sus conocimientos, midiendo los resultados obtenidos de producción, asesorando a la dirección y coordinando las actividades.

Se busca que la asignación de las responsabilidades optimice el resultado en el proceso de la gestión de capacitación para los mandos medios

Si la empresa pone en marcha la propuesta se considerarán la disminución del ausentismo como criterio fundamental de evaluación.

Dicho criterio será corroborado con nuevas entrevistas y revisión de archivos documentales.

Bibliografía

- Bayce, L. C. (01 de septiembre de 2006). *Ausentismo laboral en el personal de enfermería del Sanatorio Canzani*. Obtenido de crecerymejorar.com.ar:
http://crecerymejorar.blogspot.com.ar/2006_09_01_archive.html
- BEHREND, H. (1959). “La ausencia voluntaria del trabajo”. *Revista internacional del trabajo*, 2:159-70.
- Chiavenato, I. (1990). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Donatro, D. (1997). Ausentismo laboral de causas mèdica en una instituciòn pùblica. *Revista Mèdica del Uruguay*, 13: 101-109.
- Flynn, Thomas-Hawkins & Clarke. (6 de March de 2009). Organizational traits, care and Burnout Among Nursing Research. *Western journal of Nursing Research*, 31 (5) 569.
- GIBSON, J. IVANCEVICH, J Y DONELLY, J. . (1996). *La Organizacion. Comportamiento-Estructura y Procesos*. Madrid: Editorial Irwin.
- Klaric -Enrique D'Ottone Clemenco. (2008). Ausentismo Laboral. *Crece y Mejorar*, 1-19. Obtenido de <http://crecerymejorar.com.ar/2006/09/ausentismo-laboral.html>
- Mesa, & Kaempffer. (Febrero de 2012). *30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas*. Obtenido de <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v132n9/art12.pdf>
- MOLINERA MATEO, J. F. (2006). *ABSENTISMO LABORAL. Causas, control y Análisis. Nuevas formas técnica para su reducción*. Editorial Fundación Confemetal.
- PIERO, J. M., RODRIGUEZ, M., & MOLINA, I. G. (2008). *El Absentismo Laboral. ANTECEDENTES, CONSECUENCIAS y ESTRATEGIAS DE MEJORA*. Universitat de Valencia.
- Robbins. (2004). *comportamiento Organizcional* (Vol. 10ª). Editorial Pearson-Prentice Hall.