



**Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**

---

**Instituto Universitario Aeronáutico  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Licenciatura en Recursos Humanos**

**Proyecto Final de Grado**

**“Causas, análisis y técnicas para la reducción del ausentismo  
laboral”.**

ALUMNAS: Alday Hegouaburu, María Eugenia  
Ferreira Ferreyra, Natalia María

DOCENTE TUTOR: Barrale, María Susana  
Tutor Externo: Ferreira, Carlos María

**- CÓRDOBA -  
2018**

## **ÍNDICE**

Páginas

CARÁTULA -----	1
ÍNDICE -----	2
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS -----	3
TÍTULO DEL TFG -----	4
FORMULARIO C -----	5
INTRODUCCIÓN -----	6
OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO -----	8
PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN -----	9
MARCO TEORICO -----	12
METODOLOGÍA -----	52
PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA -----	54
RELEVAMIENTO Y DIAGNOSTICO -----	55
PROPUESTA DE INTERVENCION -----	81
CONCLUSION FINAL -----	92
BIBLIOGRAFÍA -----	93
ANEXOS -----	95



## **DEDICATORIA**

A nuestras familias, parejas y a todos aquellos que nos acompañaron en este camino.

A nuestra compañera que fue un gran apoyo durante el desarrollo del PDG...

## **AGRADECIMIENTOS**

Al tribunal evaluador, Isabel García y María Alejandra Pujol, por sus correcciones y devoluciones.

A nuestro tutor externo, Carlos Ferreira, por todo su apoyo, paciencia y colaboración.

A la profesora Susana Barrale, por el apoyo brindado en esta etapa.



# **“CAUSAS, ANÁLISIS Y TÉCNICAS PARA LA REDUCCIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL”.**



**FORMULARIO C**

**Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional  
Lugar y fecha:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**“CAUSAS, ANÁLISIS Y TÉCNICAS PARA LA REDUCCIÓN DEL AUSENTISMO  
LABORAL”.**

**Integrantes:**

FERREIRA FERREYRA, Natalia María  
ALDAY HEGOUABURU, María Eugenia

**Profesor Tutor del PG:**

BARRALE, María Susana  
Tutor Externo: FERREIRA, Carlos María

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: PUJOL, Alejandra  
1er Vocal: GARCÍA, Isabel

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo es realizado por alumnas de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico, autoras del Proyecto de Grado “Causas, análisis y técnicas para la reducción del ausentismo laboral” en una empresa dedicada al rubro siderúrgico, requisito final para el egreso como profesionales. El presente trabajo tiene por objeto llevar a cabo una propuesta de intervención, comenzando previamente con la presentación de un anteproyecto, que permita generar un aporte con creatividad, iniciativa y criterio profesional, para lograr reducir el nivel de ausentismo en sus colaboradores y sus correspondientes impactos negativos.

En este estudio, se abordará la temática vinculada al nivel de ausentismo detectado y manifestado por la Gerencia de la empresa, analizando cómo este fenómeno se ve afectado por cuatro aspectos: la motivación, los sistemas de remuneraciones y beneficios, el sentido de pertenencia y la carga de trabajo.

En la actualidad dicha problemática causa preocupación en el área de Recursos Humanos y en la Gerencia de la empresa, ya que elevados índices en tal sentido incrementan los costos laborales, crean problemas organizativos y pérdida de eficacia y productividad en los empleados.

El abordaje metodológico consistió en un diseño de intervención, con la aplicación de las siguientes técnicas de recolección de datos para la elaboración del diagnóstico: observación en las dos plantas de producción de la compañía, relevando así aspectos referidos al ambiente de trabajo; entrevistas semi estructuradas dirigidas a la gerencia, al responsable de Recursos Humanos y, a los empleados de planta para analizar información en mayor profundidad; encuestas destinadas puntualmente a los empleados y por último el correspondiente análisis documental.

Como resultado de la información recabada en el diagnóstico organizacional y en base a las principales conclusiones abordadas, se



elaborará una propuesta integral con la finalidad de englobar una serie de técnicas correctivas y preventivas para reducción, seguimiento y control del índice de ausentismo.

## **OBJETIVOS**

### **General:**

Elaborar una propuesta integral de intervención que permita a la organización reducir el índice de ausentismo en sus colaboradores y sus correspondientes impactos negativos.

### **Específicos:**

- Indagar sobre los factores que originan el ausentismo en el sector producción.
- Identificar el grado de compromiso y motivación de la empresa con sus recursos humanos.
- Analizar el esquema de remuneraciones y beneficios existente en la empresa.
- Proponer un plan de mejora para disminuir el ausentismo, de acuerdo a los resultados derivados del diagnóstico.
- Concientizar a los directivos de la situación actual de la empresa y la importancia de la implementación de nuestra propuesta.

## **ORGANIZACIÓN**

La empresa objeto de estudio del presente trabajo es Anodal S.A. Dicha empresa ha sido elegida para realizar el Proyecto Final de Grado, dado que se cuenta con un conocimiento previo de la misma, al haber realizado en el transcurso de la carrera trabajos de campo para diferentes asignaturas y se cuenta con información. Además resulta interesante trabajar en conjunto con tal compañía, ya que es una empresa importante con una gran trayectoria en donde el departamento de recursos humanos es relativamente nuevo y hay varias cuestiones que tratar y proponer.

Anodal es una empresa de ingeniería en aluminio fundada en Córdoba, Argentina en el año 1973. Su creador, Marcelo Aliaga, esbozó su emprendimiento con la visión de crear un producto que perdure siendo funcional al paso del tiempo. Conquistó así el mercado local de la construcción, ofreciéndole una alternativa a los obsoletos materiales existentes en su época.

Como *Visión* definen “De cara al futuro, ser referentes de Tecnología en Aluminio y líderes a nivel mundial por el desempeño y rendimiento de los productos. Reconocidos por la excelencia de nuestras aberturas y por los servicios adicionales brindados, guiados por nuestra Política de la Calidad”. A su vez como *Misión* destacan “La provisión de alta calidad de diseño de carpintería de aluminio, fabricación y montaje, ha sido nuestro cometido en las últimas décadas, cotidianamente apuntando a llegar a las necesidades del cliente y superando las exigencias siempre crecientes de la demanda”.

Actualmente la compañía asesora y desarrolla las más complejas fachadas en ingeniería y diseño para proyectos en todo el país, siendo Capital Federal su principal destino de venta en grandes proyectos.

Anodal asoció a su nombre e identidad empresarial la excelencia, apostando a la inversión infraestructural para el crecimiento productivo y tecnológico, así como también a la creación de un constante recurso humano

capacitado para enfrentar y superar los desafíos propuestos en su trayectoria para conquistar el mercado.

Actualmente cuenta con alrededor de 125 colaboradores en su plantilla de personal, de los cuales, 92 son del sector operaciones. Todos los recursos humanos de la organización se encuentran bajo el convenio colectivo de la U.O.M., rama “aluminio”.

El crecimiento constante y la búsqueda de mayor eficiencia y optimización en los procesos productivos condujeron a sectorizar la producción en dos plantas, organizadas bajo tres divisiones, cada una integrada por un equipo de profesionales, espacio de trabajo y showroom de productos propios. Todos los procesos son certificados bajo las Normas ISO 9001.

#### **PLANTA 1:**

- División VIVIENDAS
- División INTERIORES

#### **PLANTA 2:**

- División INGENIERIA

Anodal S.A se dividen en diferentes áreas:

- Logística interna/externa: se encarga de abastecer estratégicamente el movimiento y almacenamiento de las materias primas, partes y productos terminados.

- Compras: se encarga de la ubicación, trato y negociación con proveedores, de las órdenes de compras, control de recepción, etc.

- Diseño: encargados de diseñar los productos de acuerdo a lo que requiere el cliente.

- Producción: dividida en dos grandes plantas, se encargan del proceso productivo.

➤ Administración y finanzas: se encarga de administrar y contabilizar los recursos financieros de los que dispone la organización.

Las relaciones en la cadena de valor de la empresa son controladas mediante auditorías a los proveedores una vez al año aproximadamente. Además las normas ISO también lo exigen.

En cuanto a la red de valor, conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarias para crear el producto o servicio, podemos mencionar la respuesta técnica rápida y eficiente; la trayectoria en el rubro sector; y el hecho de involucrarse en cada aspecto relacionado a la obra (hacerse cargo de todo). Otro aspecto que a mencionar es la decisión de tercerizar el diseño de los perfiles (aunque se está planificando fabricarlos ellos mismos).

El compromiso de Anodal S.A con el cliente no radica en la entrega del producto correcto solamente, sino que se extiende a una garantía de mantenimiento y reparación de la carpintería por 12 meses, haciéndose cargo de cualquier tipo de problema devenido en el buen uso de las aberturas. Ofreciendo de este modo un Servicio Post Venta a sus clientes.

En el anexo se puede apreciar el organigrama brindado por la organización.

## **MARCO TEORICO**

### **➤ AUSENTISMO**

El término ausentismo es aceptado por la Real Academia Española en su diccionario como sinónimo de absentismo. El concepto alude a la inasistencia de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función.

Chiavenato (2000) define al ausentismo laboral como "la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad o licencia legal" (p.95). Como se observa, para el autor las enfermedades y otras inasistencias justificadas no son consideradas como ausentismo, así como también los que piden permisos por razones diferentes a sus vacaciones. Sin embargo, para este estudio el ausentismo laboral, representa la ausencia por parte de los trabajadores a su centro de trabajo, justificadas o no. Debido al gasto que genera el pago de un suplente para ese puesto, pérdida de tiempo, retraso en las tareas, desmejoras en la calidad del servicio, interrupción en las labores, y un patrón de inasistencias o permisos que hacen suponer una insatisfacción del trabajador en su puesto de trabajo, el cual lo oculta bajo esta modalidad.

Otra definición de ausentismo laboral o ausencia de trabajo fue tenido en cuenta por primera vez por Dubuis en 1977, ya que se dio cuenta del tiempo de trabajo perdido en el siglo XIX debido a largas jornadas de trabajo, en las que se incluían los días de fiesta. A principios de nuestros siglos comienzan a ser conocidos los accidentes de trabajo voluntarios en contextos de actividad con un grado de riesgo considerable para tener así una vía de escape y poder continuar con el puesto de trabajo. A estos "accidentes" junto con la situación anterior se denominaba ausentismo, en otro punto la palabra ausentismo se utiliza con un sentido de desprecio por los trabajadores que

deben cumplir con un horario específico en su trabajo y hacen mención de las faltas de los compañeros.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al ausentismo 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; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión”.

Quedan claramente diferenciados en esta definición, dos tipos de ausentismo: el llamado ausentismo “voluntario” (no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir) y el llamado ausentismo “involuntario” (el ausentismo laboral de causa médica). Veremos a lo largo de nuestro análisis que, en la realidad de las organizaciones, no todo el ausentismo de causa presuntamente médica es totalmente involuntario ni todo el ausentismo sin justificación médica es totalmente voluntario, por lo que la clasificación tan claramente marcada en la teoría, en la práctica incluye un solapamiento bastante importante de ambas categorías.

En lo que respecta al embarazo, seguramente lo que quiso reflejar la OIT es que el embarazo no es una enfermedad. Sin embargo, implica una ausencia prolongada de la trabajadora (en la legislación de nuestro país abarca un mínimo de 90 días, que pueden extenderse a solicitud del Banco de Previsión Social en un período variable de semanas con horario especial por lactancia). Ello obliga a una reprogramación de las tareas o a una sustitución temporal de la trabajadora. Consideramos que este tema es altamente relevante, en la medida en que se estima que los daños ocasionados a la economía por esta causa seguramente son cuantiosos, decimos seguramente por cuanto no conocemos mediciones recientes y globales del ausentismo laboral, realizadas a nivel nacional.

El tema de ausentismo laboral no es algo nuevo. Ya en 1921, Emil Frankel ponía de manifiesto la importancia del tema. El ausentismo como una variable dependiente, en el modelo de Robbins, el ausentismo es una de las variables dependientes, junto con la productividad, la rotación, la ciudadanía y la satisfacción. Según Robbins, estas variables dependientes o de salida, son resultado de la interacción de diferentes factores que actúan en el plano del individuo, en el plano del grupo al que este individuo pertenece y en el plano del sistema de la organización.

El problema del ausentismo laboral en el medio organizacional ha estado presente desde el momento que surge el trabajo como medio utilizado por el hombre para satisfacer sus necesidades y la de los demás, a través de la contraprestación del servicio. El ausentismo laboral podría tener raíces de carácter sociológico, psicológico, pedagógico y estar relacionado con el desarrollo empresarial, directivo y económico de la empresa. Por estas y demás razones, es que se intenta combatir el ausentismo, buscando conocer cuál ha sido la tendencia y evolución de este fenómeno, con la finalidad de poner en marcha controles significativos que permitan disminuir las faltas justificadas o injustificadas del trabajador a su puesto de trabajo y la reducción del costo que ello implica para la empresa.

Al analizar la bibliografía se sostiene que, aunque el ausentismo laboral se justifica mediante certificados médicos, ello no significa que tales ausencias son exclusivamente por causas médicas, habitualmente el ausentismo laboral es equivalente al ausentismo médicamente justificado por licencias médicas. En dicha bibliografía Mesa y Kaempffer sostienen que “coexisten cuatro modelos explicativos con diferentes enfoques: económico, psicosocial, médico y retiro organizacional, los que se analizan a continuación.

1. *Modelo económico de ausentismo laboral.* Este modelo sostiene que el comportamiento ausentista se debe a la interacción de dos fuerzas: las motivaciones individuales de ausencia de los trabajadores y cuánta ausencia puede ser tolerada por los empleadores, de acuerdo a la tecnología de producción que se utilice. Los trabajadores tienen preferencias individuales de ausencia y como ellos son los actores de la oferta en el mercado de trabajo, eligen la cantidad de ausencias que maximizan sus utilidades mediante el cálculo de los beneficios y costos marginales de las oportunidades que enfrentan. Los empleadores pueden tolerar un cierto nivel de ausencia de los trabajadores, ya que, al igual que ellos, efectúan el cálculo de los beneficios y costos marginales del ausentismo que perciben, determinando la magnitud de ausencia que minimizan los costos de la empresa, y en consecuencia maximizando las utilidades.

2. *Modelo psicosocial del ausentismo laboral.* Este modelo sostiene que diferentes culturas de ausencia emergen como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización. El total del tiempo perdido crea una cultura de ausencia en distintas industrias y ocupaciones. La decisión de ausencia se toma en el marco de una cultura de ausencia que puede ser: dependiente, moral, fragmentada o conflictiva. La ausencia es una conducta individual dentro de un contexto social y las motivaciones de ausencia operan restringidas o influenciadas por las normas de ausencia propias de las correspondientes culturas de ausencia.

3. *Modelo médico del ausentismo laboral.* Según este enfoque, existen varios factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral: demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización), características organizacionales, contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros, como compromiso, distancia al trabajo, etc.

4. *Ausentismo laboral y retiro organizacional.* Este modelo sostiene que los trabajadores que tienen planeado dejar de trabajar en una organización, tienen una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecerán. Existiría una relación positiva entre ausentismo laboral y retiro organizacional. Los trabajadores que abandonan la organización, tienden a ser los más jóvenes y de menor posición que los que permanecen en ella. Estos jóvenes de menor nivel, perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella. Los trabajadores de mayor edad y mejor posición tienen mucho más que arriesgar en términos de beneficios sociales y enfrentan menos oportunidades fuera de la organización.”

Quick y Lapertosa (2001) dividen “el ausentismo tipo I en cinco clases, cada una mereciendo tratamiento y consideraciones diferentes:

1. *Ausentismo voluntario.* Es la ausencia voluntaria al trabajo por razones particulares, no justificadas por enfermedad y sin amparo legal.

2. *Ausentismo compulsorio.* Es el impedimento al trabajo mismo que el trabajador no desee, por suspensión impuesta por el patrón, por prisión u otro impedimento que no le permita llegar al local de trabajo.

3. *Ausentismo legal.* Comprende aquellas faltas al servicio amparadas por ley, como la incapacidad por enfermedad general. Son las llamadas faltas justificadas.

4. *Ausentismo por patología profesional.* Comprende las ausencias relacionadas a accidentes de trabajo, como la incapacidad por riesgo laboral.

5. *Ausentismo por enfermedad.* Incluye todas las ausencias por enfermedad o procedimiento médico” (p.62-67).

El ausentismo en el trabajo surge como la imposibilidad de poder realizar al mismo tiempo varios estados mentales y funciones diversas con la actividad

laboral, por ejemplo estar enfermo y trabajar. En consecuencia, las ausencias adoptan en conductas de no presencia en el trabajo la viabilidad de compaginar distintas funciones en tiempos diferentes.

El núcleo central de ausentismo se encuentra en las ausencias cortas, ya que pueden adoptar formas distintas. La complejidad de explicación se encuentra en los estados psicológicos y en específicos aspectos sociales que se introducen en las ausencias imprevistas involuntarias a través del estrés, a la presión, la frustración de los individuos, que no pueden ser soportados practicando únicamente las conductas de ausencias cortas.

Los factores que condicionan el ausentismo son:

- Función social asignada al sexo.
- La categoría ocupacional
- La edad y el número de hijos.
- La actitud individual ante el trabajo

El Ausentismo laboral es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo. Por ello, no puede dársele exclusivamente un tratamiento coercitivo si no que se debe abordar con un enfoque doble: preventivo y correctivo. El objetivo es conseguir un nivel óptimo mínimo de ausentismo. Este nivel lo definirá cada empresa en función del análisis de los costos del mismo, una vez medido y valorado. El conocimiento de dicho nivel proporcionará el margen con el que la empresa pueda moverse para establecer las medidas más adecuadas de prevención a medio plazo y de reducción a corto plazo.

El término ausentismo tiene alcances diferentes en la literatura, ya que no existe una definición única y universalmente aceptada del término, el punto de vista y los intereses en juego, algunos elementos predominan sobre otros.

Así, mientras que para el empresario la prioridad es asegurar y aumentar la presencia del trabajador en su puesto, para los sindicatos lo es garantizar la salud de los trabajadores.

López y Bonilla (2002) por otro lado, señalan que “la incapacidad temporal es un fenómeno complejo que comprende a la enfermedad y al comportamiento que conlleva la misma; para los observadores gerenciales, se explica como una ausencia voluntaria en el trabajo más que por la enfermedad propiamente dicha. Por el contrario desde el punto de vista médico, tiende a ser vista como un indicador del estado de salud” (p.121). Además, las incapacidades prolongadas o frecuentes constituyen un problema mundial por los costos que generan a la seguridad social. Un determinado nivel de ausentismo es inevitable, el punto es determinar cuánto ausentismo es aceptable para la organización.

Otra clasificación de ausentismo es la formulada por Hintze citado por Aquino (1992)

1. *Ausentismo histórico*. Es aquel que se ha mantenido constante a través del tiempo en una sociedad, en una rama de la industria o en una organización determinada.
2. *Ausentismo estructural*. Cuando una economía se industrializa, el ausentismo tiende a aumentar progresivamente, hasta que llegue a niveles de estabilidad. Cuando esto ocurre y pasa un tiempo considerable, el ausentismo estructural se convierte en histórico para la nueva estructura económica que ha surgido.
3. *Ausentismo coyuntural* es aquel que se encuentra en un período de rápido cambio social, político, económico, entre otros con variaciones. (p.17)

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 el ausentismo laboral médicamente justificado es una interacción de diversos factores y de distintas fuerzas que interactúan entre sí, siendo probable que un modelo más completo y general debería incorporar todas las variables de los modelos ya presentados.

Éstas variables además, no son aisladas sino que interactúan unas con otras en diferentes grados, dentro de su mismo nivel pero también a través de los distintos niveles. Un elemento interesante es que el modelo puede usarse tanto en el sentido descriptivo como en el sentido explicativo, lo cual hace que el ausentismo pueda utilizarse como un indicador de algunas de las otras variables mencionadas.

### **Medición del ausentismo**

Investigar el fenómeno del ausentismo, particularmente intentando comparar estudios de diferentes orígenes, ofrece la dificultad de que no hay un acuerdo unánime acerca de la forma de calcular los diversos indicadores que miden la magnitud del fenómeno.

a).- Tasa global de ausentismo: representa la proporción, en porcentaje, entre los días laborales perdidos por ausentismo y los días de trabajo previsto.

Índice de gravedad: Es la relación entre los días laborales perdidos por ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo.

b).- Índice de frecuencia: Es la relación entre el número de episodios de ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo

c).- Índice de duración media de la baja: Es la relación entre el total de días perdidos y el número de episodios de ausentismo.

### **Estudio de las causas de ausentismo**

La tradicional división entre ausentismo voluntario e involuntario esconde una realidad ineludible, consistente en que hay un amplio solapamiento entre uno y otro. Para decirlo en un lenguaje coloquial, no todos los enfermos se ausentan al trabajo, ni todos quienes se ausentan por razones distintas a una enfermedad lo hacen en formas cien por ciento voluntarias, sino que responden a factores ajenos a su voluntad que les impulsan a tomar la decisión de faltar. 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 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 ausente, 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, 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 empeoren.

### **Factores influyentes en el problema del ausentismo**

El ausentismo laboral conlleva, como ya se sabe, variados efectos negativos para el propio ausente, 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 ausentista 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.

Los efectos negativos son más conocidos, pero haremos un breve repaso de ellos:

- Reducción de los ingresos familiares.
- Gastos para las empresas.
- Progreso a indisciplina.
- Aumento de la carga de trabajo de los compañeros aunque, en general, sin un beneficio económico concomitante.
- Puede originar accidentes cuando los sustitutos no están familiarizados con el puesto de trabajo o con la tecnología empleada.
- Es fuente de conflictos.

### ➤ **MOTIVACIÓN**

Chiavenato (2000) expresa que un “motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por los menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar

puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano” (p.68).

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Además las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo.

### Existen dos tipos de motivación

La **motivación intrínseca** es la que surge del interior mismo de una persona satisfecha con la actividad que desarrolla, porque disfruta de ella, porque ha obtenido ciertos logros o está en vías de, porque se siente identificado con esa tarea y entonces se compromete, amplía su horizonte de conocimientos e información sobre la misma y a la vez la vive como un desafío, como una responsabilidad y también como una oportunidad para el crecimiento personal (autorrealización); está íntimamente vinculado a los rasgos de personalidad, al puesto de trabajo de que se trate, al tiempo del individuo dentro de la organización y al equipo humano con el cual interactúa.

Los psicólogos han descubierto que en la motivación intrínseca actúan dos factores: la competencia (interacción efectiva que hace el individuo con el ambiente, lo que produce un sentimiento de eficacia) y la autodeterminación (la capacidad para elegir y que estas elecciones determinen las acciones).

- La motivación intrínseca en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realiza.

- Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno (lo hago porque me sale del interior hacerlo y no porque me den recompensas o premios si lo hago).
- Dicha motivación tiende a permanecer de manera indefinida.
- La actividad laboral es un fin en sí misma.

Ramon J. Aldag y Arthur P. Brief (2000) en su obra “Diseño de tareas y motivación del personal” sostiene que “uno de los medios principales para elevar el nivel de motivación intrínseca del empleado es el cambio del trabajo, por ejemplo, a través del rediseño del trabajo “(p.32).

Diversos estudios señalan que la motivación intrínseca de los trabajadores se correlaciona positivamente con la variedad, el sentimiento de autonomía personal y la identidad con la tarea. Entre las condiciones que favorecen una mayor motivación interna de los trabajadores se pueden citar las siguientes: percepción del puesto como significativo, útil e importante; percepción de que la ejecución del trabajo depende de uno mismo, de la propia iniciativa; y conocimiento de los resultados del propio trabajo. En la percepción de utilidad e importancia del trabajo influyen las capacidades y habilidades necesarias para su desempeño, la realización de unidades de trabajo completas y la importancia de las tareas realizadas. La autonomía y la independencia de la persona para planificar y realizar el trabajo afectan a su sentimiento de responsabilidad sobre los resultados conseguidos. Por último, la información directa y clara sobre el nivel de eficacia en el desempeño del trabajo contribuye al conocimiento de los resultados del propio trabajo.

Kenneth Thomas (2005) plantea la *Teoría de la Motivación Intrínseca*, la misma parte del hecho de que “las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no

son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión" (p.125). El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso para alcanzar, el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas.

La autodirección ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía, competencia, sentido o significado y progreso. La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que genera alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

La **motivación extrínseca** aparece cuando lo que atrae al individuo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa). El fin es conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción en sí. Está dada fundamentalmente por los incentivos y por los beneficios que la empresa ofrece a sus empleados, se refiere a la motivación que viene de afuera del individuo, todo lo referente al exterior. Los factores motivadores externos funcionarán siempre que el trabajador no los posea, los desee y perciba que puede obtenerlos (no motivan si ya se tienen). La motivación extrínseca puede ser útil para iniciar una actividad, pero esta puede ser después mantenida mediante los motivadores intrínsecos.

## Teorías motivacionales

Al hablar de satisfacción es preciso considerar la relación de este concepto con el de motivación, el cual se lo define como el impulso y esfuerzo para satisfacer necesidades o deseos o para alcanzar objetivos. La satisfacción, en cambio, hace referencia al agrado que experimenta la persona una vez cumplido el deseo y alcanzada una meta. Es así como la motivación precede al resultado ya que implica un impulso para conseguirlo; mientras la satisfacción es una consecuencia del resultado una vez experimentado.

Dada la relación tan estrecha entre estos dos conceptos, resulta necesario tomar como referencia a las teorías de la motivación para lograr comprender los factores que se consideran como determinantes de la satisfacción laboral.

La **Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow** constituye una aportación en el campo de la motivación del trabajo, en donde los tres primeros niveles en su escala —necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales— son motivadores, los cuáles, una vez satisfechos dejan de actuar. Por otro lado, la autoestima y autorrealización son los siguientes niveles que, cuanto más se satisfacen más se desean; componente distintivo de la esencia humana. El trabajo y la motivación conllevan al bienestar, por lo tanto, gente altamente motivada no sólo está contenta sino que trabaja más y mejor.

Al respecto Chiavenato (2000) menciona que “las necesidades humanas se encuentran distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes, denominadas necesidades primarias, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas, necesidades secundarias” (p. 72).

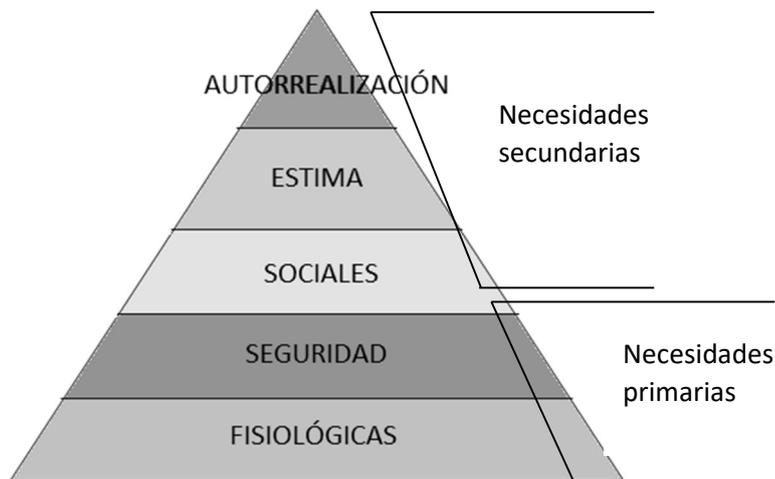


Figura. Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.

1- Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las mismas exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, y aunque son comunes a todas las personas, requieren diferentes grados de satisfacción individual.

2- Necesidades de seguridad. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Las mismas también están ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en la vida organizacional, ya que las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden causar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

3- Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de

asociación, participación, aceptación por parte de colegas, amistad, etc. La frustración de estas necesidades conduce a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica a la administración participativa.

4- Necesidades de autoestima. Están relacionadas con la forma cómo se ve y se evalúa la persona. Incluyen la seguridad y la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, etc. La satisfacción de éstas conduce a sentimientos de confianza en sí mismo. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.

5- Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas, estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, etc. Las mismas sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas, y que no son observables ni controlables por los demás (p. 72-74).

El enfoque de Frederick Herzberg presentando en la **Teoría de los Factores** sobre la motivación, establece que la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se produce por la ausencia de factores externos.

En este sentido, Chiavenato (2000) hace mención a Maslow “sustentando su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, enfoque orientado hacia el interior, y Herzberg basando su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, enfoque orientado hacia el exterior”. (p. 76).

Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

➤ Factores higiénicos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre directiva y empleados, los reglamentos internos, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y la administración, relaciones con el supervisor y con colegas, salarios y estabilidad en el cargo.

➤ Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo: delegación de autoridad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de habilidades, formulación de objetivos y evaluación de éstos, simplificación del cargo y ampliación o enriquecimiento del cargo”. (p. 76-77).

**La Teoría ERC de Alderfer** postula que las necesidades de los individuos son clasificadas en tres niveles jerárquicos:

- De existencia, necesidades satisfechas por factores tales como alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales.

- De relación, necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- De crecimiento, necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas y productivas.

La teoría ERC de Alderfer sugiere que además del proceso de satisfacción – progresión que Maslow propuso, un proceso de frustración – regresión también está en funcionamiento. Es decir, si los intentos de un individuo por satisfacer sus necesidades de crecimiento se frustran constantemente, las necesidades de relación resurgen como una fuerza de motivación importante, lo que ocasiona que el individuo redirija sus esfuerzos hacia la exploración de nuevas formas de satisfacer esta categoría de necesidades de orden inferior. Por lo que se cree importante comprender que el comportamiento de los empleados se orienta a la satisfacción de sus necesidades, logrando identificarlas y posibilitar a los mismos su satisfacción. Si los individuos perciben tal oportunidad de satisfacción mediante el desempeño de su tarea, se verán motivados a permanecer en ella.

**La Teoría de las expectativas de Víctor Vroom** define a la motivación como un proceso que dirige las elecciones entre distintas formas de actividad voluntaria. Desde este punto de vista, la mayoría de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona y, en consecuencia son motivados por éstos.

Esa teoría establece “que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en las expectativas de que el acto vendrá seguido por un resultado determinado y en lo atractivo de ese resultado para el individuo. Incluye tres variables o relaciones:

- Expectativa o relación esfuerzo-desempeño, probabilidad percibida por el individuo de que al realizar cierto esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño.

Las expectativas arrojan valores que van de 0, representando que no existe ninguna probabilidad que una conducta traiga aparejado un resultado; a + 1, muestra la seguridad de un resultado frente a una conducta determinada.

- Instrumentalidad o relación desempeño-recompensa, grado en el cual el individuo considera que desempeñarse a un nivel particular es útil para la consecución de un resultado esperado.

Es la percepción del individuo de que los resultados del primer nivel están asociados a los resultados del segundo nivel. Esta puede adoptar valores desde -1 (percepción de que la consecución del segundo nivel es segura si no hay un resultado en el primer nivel e imposible si la hay) a +1 (el primer resultado es necesario y suficiente para que el segundo se produzca).

- Valencia o atractivo de la recompensa, importancia que representa para el individuo el resultado potencial o recompensa que puede alcanzar su desempeño. Un resultado puede ser valorado positivamente cuando es preferido y negativamente cuando no se desea o se pretende evitar.

Para explicar la “situación de selección” frente a las distintas alternativas que se dan en este proceso, Vroom introduce los conceptos de resultados de primero y segundo nivel “ la valencia del resultado de primer nivel, por ejemplo rendimiento laboral, se encuentra determinada por la estimación de la probabilidad efectuada por el individuo de que éste resultado de primer nivel dará lugar a una serie de resultados de segundo nivel, por ejemplo un aumento de los salarios, y a las valencias vinculadas a él” (Ansfried B.Weinert, 1985, p. 285).

En los procesos organizacionales, ésta teoría realiza explicaciones muy concretas respecto a la conducta laboral de los empleados. Se refiere a los procesos de pensamiento que experimentan los individuos en el ámbito laboral, a través de los cuales se produce la motivación:

1. ¿El esfuerzo aplicado realmente producirá un alto rendimiento laboral?  
(Expectativa)
2. ¿El alto rendimiento laboral (resultado del primer nivel) producirá un aumento o ascenso? (Instrumentalidad)
3. ¿Cuál es la importancia o valor que poseen para mí los resultados finales: ascenso, aumento de salario (resultado de segundo nivel)?  
(Valencia)

En este modelo, los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no satisfechas o la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario, los mismos deben verse como individuos pensantes cuyas ideas, percepciones y estímulos de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento.

Por último, B. F Skinner introdujo el concepto de **Condicionamiento Operante** como aquel aprendizaje que ocurre como consecuencia del comportamiento. Aquellos comportamientos que pueden ser controlados por las consecuencias (reforzadores y castigos) que les siguen, son llamados operantes. Un operante se fortalece o debilita como una función de los elementos que le siguen.

El *reforzamiento positivo* ocurre cuando una consecuencia valorada positivamente sigue como respuesta a determinada conducta. Así, el reforzamiento positivo es cualquier elemento que incremente la fuerza de respuesta e induzca repeticiones del comportamiento que lo precedió. Estos podrán ser, aumentos, bonos, ascensos o acciones como los elogios o el estímulo.

Debe considerarse la frecuencia con la que se los otorga, ya que cuando la repetición de los mismos es dependiente del comportamiento deseado por la organización, no ocurren conductas deseadas. De la misma manera, si se otorgan luego de mucho tiempo de que ocurriera el comportamiento deseado, disminuye la probabilidad de recurrencia del mismo. Las recompensas

monetarias no son los únicos reforzadores positivos que han demostrado su eficacia, también pueden utilizarse recompensas no económicas, como programas de conocimientos, horarios flexibles, permisos de ausencia, tiempo libre, otros.

Por otro lado, el *reforzamiento negativo* se refiere a un incremento en la frecuencia de un comportamiento seguido del retiro de algo que es desagradable (por ejemplo, una situación no deseada) inmediatamente después de la respuesta; es aquel que fortalece un comportamiento, dado que el mismo elimina cierto estímulo doloroso o desagradable.

Por lo tanto el condicionamiento operante se enfoca en comportamientos específicos y distinguibles y no en intangibles.

### ➤ **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Con respecto al clima laboral, cuya relación con la satisfacción en el trabajo es incuestionable, Darío Rodríguez M. (1992) en su libro “Diagnóstico Organizacional” señala que el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho desempeño. El clima organizacional, bajo esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. (p.85).

Diversos autores coinciden en que son un conjunto de factores los que influyen en la percepción del clima en una organización: las interacciones entre sus miembros se combinan con el estilo de liderazgo de las personas clave, las normas y los valores predominantes y la estructura, creando el clima psicológico característico de la compañía.

Podemos medir el clima a través de la percepción u opinión que tienen los empleados sobre los atributos relevantes de la organización. Estas percepciones estarán constituidas de acuerdo a la personalidad, la satisfacción, la motivación, los objetivos, intereses y necesidades de cada miembro.

El clima organizacional representa una incidencia clave y directa en la conducta deseada de los empleados, ya que las percepciones que los mismos posean de su organización determinarán las creencias, comportamientos y valores que constituyen la cultura organizacional. Lograr desarrollar un ambiente laboral deseado, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo, tales como, bajo nivel de rotación, sentido de pertenencia con la compañía, logro, afiliación, altos niveles de productividad, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Por el contrario, alcanzar un clima laboral no deseado, producirá consecuencias negativas tales como, inadaptación, alta tasa de rotación, elevados niveles de ausentismo, baja productividad, poca innovación, entre otros.

### ➤ **SATISFACCIÓN**

Alonso-Calderon, I. y Cols (1999) definen a la satisfacción laboral como el “resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo y que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de su importancia y responde a un estado emocional positivo o placentero resultante de esta percepción subjetiva de las experiencias laborales y que son congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas” (p.181). Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado a la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que poseen características cruciales:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

- Trabajo: el grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los mismos.

### Variables determinantes de la satisfacción laboral

Conforme la edad de los individuos aumenta, las aspiraciones de su trabajo disminuyen y por lo tanto, la satisfacción laboral se estabiliza, ya que se sienten bien con el nivel que ocupan y con lo que han conseguido, además de que las fuentes que le producen satisfacción disminuyen, tales como los ascensos y los posibles retiros. Existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral, nivel ocupacional y la situación del personal dentro de la organización.

- Edad: la razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina

un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

- **Género:** en investigaciones realizadas han demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitan sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, las mujeres sienten mayor interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.
- **Experiencia Laboral:** la misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado. Al comienzo todo parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, el desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.
- **Nivel Ocupacional:** con respecto al nivel ocupacional de la persona, mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida

y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. "En términos generales a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad" (Dunnette, M. D.; 1998).

- Situación dentro de la Organización: finalmente, la relación de la satisfacción laboral con la situación de la persona dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los empleados de planta permanente gozan de mayor confianza y autonomía que los empleados en condiciones de contrato. En segundo lugar, los empleados en condición permanente se sienten reforzados al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores a nivel contratados. Podemos concluir que la seguridad en el trabajo permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas, entonces la situación organizacional más segura permite lograr una mayor satisfacción. Por otro lado, la satisfacción laboral es un factor que tiene relación inversa con el ausentismo. De ahí que los altos niveles de satisfacción laboral corresponden índices muy bajos de ausentismo. Por el contrario, se producen niveles altos de ausentismo cuando la satisfacción laboral es muy baja; esto puede ser provocado por actitudes desfavorables de las personas hacia su puesto, relación con el jefe, remuneración, reconocimiento, entre otros.

En cuanto a la administración de sueldos y salarios, los autores Werther W. y Davis K. (2000) definen la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) como “el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben

a cambio de su trabajo; la administración de esta área garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez, ayuda a la organización a obtener, mantener, retener una fuerza de trabajo productiva. A su vez, estos autores sostienen que si se compensa de manera adecuada se favorece el logro de las metas personales, identificación con la organización, mayor atractivo del puesto, mejores tasas de asistencia y reducción del ausentismo, y reducción de la tasa de rotación” (p.367).

En cuanto a dicho tema, Chiavenato (2000) habla del sistema de recompensas que se establece en una organización, cuya función principal es dirigir el comportamiento de los miembros. Los incentivos son la forma de impulsar logros específicos, y los sistemas de recompensa impulsan a la persona a trabajar a favor de la organización. Generalmente los incentivos o recompensas organizacionales refuerzan actividades que aumentan la consciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en el que se desempeña, incrementan el espíritu de equipo y destacan el desempeño, dando así valor a la organización.

- Dentro de los sistemas de incentivos se encuentran diversos tipos, dependiendo de la labor que se realice, los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser solo una parte dentro del enfoque tradicional de sueldos y salarios. Existen muchas clasificaciones de incentivos: compensaciones basadas en las unidades, bonos de producción, comisiones, incrementos por méritos, compensación por experiencia y conocimientos, incentivos no monetarios, incentivos a ejecutivos e incentivos internacionales” (p.315).

- Beneficios: beneficios sociales, prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio

de terceros, que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Todas las prestaciones enunciadas en este artículo poseen la característica de “no remunerativas”, es decir, no generan para el empleador contribuciones patronales ni para el empleado aportes personales.

Hay otra gama de beneficios y reconocimientos que las empresas otorgan a sus trabajadores al margen de los que la ley define, pues son elementos adicionales de sustancial importancia, que complementan la retribución total que percibe una persona por el ejercicio de su actividad al servicio de la empresa.

- El Reconocimiento es un aspecto muy importante en la vida de cualquier individuo, tanto en lo personal como en lo profesional. Se toman los reconocimientos al personal como un elemento adicional dentro de la política de remuneraciones y beneficios y no como algo aislado de ésta estrategia de RR.HH. Eso significa un refuerzo del concepto de que “el reconocimiento a un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño del empleado”.

- La remuneración variable es un mecanismo mediante el cual la empresa y el personal logran mejores resultados y se reparten el beneficio extra obtenido. Su concepto y espíritu de lograr integrar como “socios” al personal de base de la organización, genera un nuevo desafío descentralizador para aquellos que pensaban que el éxito de una empresa estaba en la diligencia de algunos pocos.

La remuneración variable busca incentivar la participación y mejorar la comunicación. Ese esquema, mantiene la compensación fija, la que refleja el valor de mercado o estratégico de los puestos, las habilidades y las competencias; pero agrega el llamado pago variable, basado tanto en el

desempeño de equipos, como en el individual. La cuantía depende del cumplimiento de metas cuantitativas y cualitativas” (p.343).

### ➤ **SENTIDO DE PERTENENCIA**

El sentido de pertenencia se ha definido como un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado. Su existencia genera en la persona un compromiso con la construcción de significados que a la larga formarán parte de la memoria personal y del grupo al que se siente pertenecer. La participación en la construcción de esta memoria es activa y continua e implica un compromiso con desarrollo tanto personal como del grupo y del lugar.

Como ya se vio anteriormente, Maslow (1954) coloca la pertenencia en el segundo escalafón de la pirámide de las necesidades humanas. Establece que cuando las necesidades psicológicas y de seguridad se satisfacen, emerge la necesidad de amor, afecto y pertenencia. En la literatura, se vincula el sentido de pertenencia con el principio de membresía y afiliación, en cuanto ésta determina un nivel de integración y de identificación con un contexto particular que genera una respuesta afectiva y supone un sentimiento común a todos los miembros de un grupo en el que a todos les importa el otro y se comparte la creencia de que las necesidades de uno serán satisfechas en la medida en que permanezcan juntos (Osterman, 2000). Autores vinculados a instituciones y empresas sitúan el sentido de pertenencia en el perfil del empleado que se percibe indispensable dentro de una organización, que comparte sus valores y metas, que siente deseos de permanecer y se percibe aceptado, valorado, incluido y parte importante de la vida y las actividades del grupo (Goodenow & Grady, 1993).

---

La geógrafa Tobi Fenster (2005) define el sentido de pertenencia como un conjunto de sentimientos, percepciones, deseos, necesidades, construidas sobre la base de las prácticas cotidianas desarrolladas en espacios cotidianos. Cambia con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crecen y sus efectos se acumulan planteando que el conocimiento de un lugar, los usos diarios y los ritos refuerzan el sentido de pertenencia.

Por tanto, el sentido de pertenencia es un sentimiento personal e íntimo y al mismo tiempo oficial y colectivo, ya que se basa en la memoria y el simbolismo compartido de una comunidad. Su significado en la propia existencia es el resultado de las afiliaciones, creencias e ideologías. Mediante este sentimiento se crea en la persona la consciencia de la vinculación al grupo y al territorio común del grupo.

### Sentido de pertenencia e Identidad social

Tajfel (1978) define la identidad social como “aquellos aspectos de la imagen del yo de un individuo que se deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo o grupos sociales juntamente con el significado valorativo y emocional asociado a esta pertenencia” (pág. 443).

Esta valoración propicia que en la medida en que las personas se sientan pertenecer a un grupo, se produzca una acentuación de la percepción de las semejanzas entre el individuo y el grupo y de las diferencias con los demás (Turner, 1990). Esto a la vez provocará que paralelamente se desarrollen actitudes y formas de comportamiento en función de esta pertenencia, la cual las personas expresan mediante la creación de símbolos distintivos de identidad colectiva. Al respecto, Augé (1994) enfatiza que toda representación del individuo es necesariamente una representación del vínculo social que le es consustancial.

Un grupo está constituido por personas que se relacionan entre ellas por un sentido común de pertenencia. Esta relación implica un proceso de socialización dentro del cual, según Levine, Moreland y Ryan (1998) subyacen importantes procesos psicológicos como la identificación y el sentido de compromiso. A saber:

- Identificación de los miembros con el grupo supone reforzar la influencia del grupo sobre los individuos y, en consecuencia, acentuar la dependencia de los miembros con respecto al grupo.
- El compromiso se refiere a los sentimientos de vinculación de los individuos con el grupo, a la disposición de los sujetos a participar activamente en la organización del grupo y a la construcción de significados compartidos. Estos significados son los que, literalmente, dan sentido, definen la identidad del grupo y propician la cohesión grupal.

En este punto, es pertinente acuñar la definición de cohesión de grupo aportada por Festinger (1950; citado por Turner, 1990) quien considera esta como “la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo” (pág. 133). Por su parte, Turner afirma que la cohesión no está basada en la atracción interpersonal (atracción entre los miembros como personas individuales únicas) sino en la identidad que une a los miembros en términos de su similitud grupal mutuamente percibida. Define el grupo social como resultado de una interdependencia tanto funcional como psicológica entre individuos, para satisfacer necesidades, metas y validar actitudes y valores.

El modelo de cohesión social de Turner (1990) explica el surgimiento de la identidad grupal a partir de la cohesión social. Según este modelo, si no hay cohesión social, no habrá identidad colectiva suficiente. Al no existir identidad

colectiva, dominará la propensión al individualismo. De este modo, la cohesión de grupo es un síntoma y no una causa de la pertenencia al grupo. Es decir, hay cohesión porque hay pertenencia. Cuando se establece una identidad colectiva, al mismo tiempo se pautan los patrones de conducta para las diferentes actuaciones, para la conservación y el desarrollo del grupo, así como para la forma de relacionarse con otros grupos.

En esta misma línea, Vargas Alfaro (1999) plantea que las características comunes de los miembros de un grupo propician el auto reconocimiento, afianza los vínculos entre ellos y los hace más sólidos y coherentes tanto hacia adentro como hacia afuera del grupo. Propone, además, que el sentido de pertenencia es elemento movilizador de la actividad grupal por lo que es importante crear las estrategias necesarias para su efectiva construcción.

Entre las consecuencias positivas que tiene la cohesión en los grupos, puede resaltarse la satisfacción de los miembros del grupo, aumento de la atracción, unidad y compromiso con las tareas y aumento del rendimiento del grupo. Se presenta entonces un camino de dos vías: el sentido de pertenencia potencia la socialización y la cohesión grupal y a su vez, estas fortalecen el sentido de pertenencia.

Sobre la relación entre el sentido de pertenencia y la identidad social, Turner (1990) concluye que la identidad social no se produce con solo pertenecer formalmente a una colectividad, sino con sentirse pertenecer. El sentido de pertenencia se construye sobre la base de la identificación de la persona con el grupo, con el lugar y con la colectividad formal, cuyos valores y objetivos son conocidos y compartidos por el grupo. Es por esto que el sentido de pertenencia es fundamental para que se desarrollen procesos de cooperación social, para que las sociedades puedan resistir las tendencias a la fragmentación y para afianzar la inclusión y cohesión sociales.

De acuerdo a lo expresado por el autor José Luis Piñuel Raigada, en el libro “teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones” (1997), hay diferentes dispositivos permanentes que pueden mejorar la comunicación interna en las organizaciones. Entre los cuales el *buzón de sugerencias*, es uno de ellos. Colocados en diversos puntos de la empresa, en forma de urna o de buzón de correos, tienen por objeto permitir a los empleados emitir sus opiniones y sugerencias en cuanto a mejoramiento de la calidad, de la productividad, de los equipamientos o de los métodos, plazos, y condiciones de trabajo, etc.

Las propuestas son remitidas por la base (comunicación se sentido ascendente) y cada una de ellas pasa por un circuito bien definido. José Luis Piñuel Raigada establece la siguiente estructura (1997: p. 106)

1. Apertura periódica del buzón para que las propuestas no se acumulen excesivamente y se vaya respondiendo adecuadamente a todas ellas.
2. Control de las propuestas presentadas con una estructuración por diferentes sectores y ámbitos de actuación.
3. Examinar la originalidad y la novedad de la aportación.
4. Consultar a un especialista sobre la pertinencia y calidad de lo propuesto.
5. Estudio de la viabilidad en su aplicación.
6. Evaluación de las mejoras productivas o de gestión, con indicación de las mejoras resultantes (optimización de plazos, mejora de la calidad, incremento de la seguridad).
7. Gratificación a la persona proponente. Las ventajas pueden ser que se considere necesario fomentar la participación de los empleados y esa sea una manera de recompensar el esfuerzo realizado, en pensar en cómo mejorar el funcionamiento organizativo a través de la motivación y, también, que sea una manera de trasladar la disminución de costes a la

persona que ha planteado la cuestión. Sin embargo, se pueden plantear, de igual manera, una serie de problemas en su aplicación como la dificultad de evaluar la cantidad de ahorro de costes en ciertas aportaciones intangibles, la necesidad de decidir si la cantidad se fija directamente al ahorro de costes o a la proporción que ello suponga y el hecho de que sea un incentivo que afecte negativamente a este instrumento al fomentar el planteamiento de propuestas claramente inadecuadas e inoperativas basadas únicamente en la búsqueda del estipendio económico.

8. Puesta en práctica de las mejoras propuestas por parte de la organización y evaluación de lo que suponen realmente para la organización.

Es aconsejable enmarcar el procedimiento para evitar que los buzones de sugerencias no se conviertan en “buzón de reclamaciones”.

### ➤ **CARGA DE TRABAJO**

La carga de trabajo es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. Tradicionalmente, este “esfuerzo” se identificaba casi, exclusivamente, con una actividad física o muscular. Pero hoy se sabe que cada día son más las actividades pesadas encomendadas a las máquinas, y aparecen nuevos factores de riesgo ligados a la complejidad de la tarea, la aceleración del ritmo de trabajo, la necesidad de adaptarse a tareas diferentes, etc.

Los factores de riesgo asociados a la carga de trabajo incluyen las exigencias psicofísicas que la tarea impone a la persona que la realiza: esfuerzos, manipulación de cargas, posturas de trabajo, niveles de atención,

etc., relacionados con cada tipo de actividad. Se analizan para poder determinar la carga de trabajo, tanto física como mental, del puesto de trabajo.

La consecuencia más directa de la carga de trabajo tanto física como mental, es la fatiga. Se puede definir la fatiga como la disminución de la capacidad física y mental de un individuo después de haber realizado un trabajo durante un período de tiempo determinado. Las causas de la fatiga pueden ser por posturas corporales, desplazamientos, sobreesfuerzos o manejos de cargas (físicos) y/o por excesiva recepción de información, tratamiento de la información, fatiga por intentar dar respuesta a todo, etc.

### *Carga física*

La carga física de trabajo se entiende como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral, actividad física que requiere un consumo cuantitativo de energía que se denomina “metabolismo de trabajo”. La carga física cualitativa en relación con el trabajo puede ser por esfuerzos, posturas y movimientos repetitivos.

Como carga física, son:

- los esfuerzos físicos,
- la postura de trabajo y,
- la manipulación manual de cargas.

Los esfuerzos físicos son aquellos que se realizan cuando se desarrolla una actividad muscular y éstos pueden ser estáticos o dinámicos. Se consideran estáticos cuando se trata de un esfuerzo sostenido en el que los músculos se mantienen contraídos durante un cierto periodo, como por ejemplo estar de pie o en una postura concreta. En conclusión, será trabajo estático aquel en el que la contracción muscular sea continua y mantenida, por

lo tanto, el nivel de fatiga llegará más rápidamente. Por el contrario, será trabajo dinámico, aquel en el que se sucedan contracciones y relajaciones de corta duración, apareciendo la fatiga más tardíamente.

Las posturas en el trabajo son diversas y diferentes durante una jornada laboral, por ejemplo, una persona puede estar en su trabajo algunas horas de pie y otras sentado o en ciertos momentos en posturas forzadas. En todos estos casos, estas posiciones pueden crear incomodidades o sobrecargas en los músculos de las piernas, espalda, hombros, etc. Las posturas incorrectas pueden contribuir a que el trabajo sea más desagradable y duro, e incluso, que aparezca el cansancio y la fatiga más fácilmente y que a largo plazo se agrave.

### *Carga mental*

Por el contrario, la carga mental se define como el nivel de actividad intelectual necesario para desarrollar el trabajo. La carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo, es decir, al grado de procesamiento de información que realiza una persona para desarrollar su tarea.

Por tanto, los factores que inciden en la carga mental son:

- La cantidad de información que se recibe.
- La complejidad de la respuesta que se exige.
- El tiempo en que se ha de responder.
- Las capacidades individuales.
- El salario.
- Las malas relaciones laborales.
- Los trabajos de poco contenido.

En cualquier trabajo, el trabajador tiene que poner en funcionamiento mecanismos o procesos tanto físicos como mentales. Estos mecanismos son los que determinan la carga de trabajo, que podemos definir como “el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador a lo largo de su jornada laboral”.

En la realidad laboral no se encuentran trabajos puramente físicos ni trabajos puramente mentales, sino que en cualquier tipo de actividad van a estar presentes ambos aspectos. Sin embargo, desde un punto de vista teórico, sí se diferencia el trabajo físico del trabajo mental, según el tipo de actividad que predomine. Es decir, cuando la actividad desarrollada sea predominantemente física, se hablará de trabajo físico o muscular, y por lo tanto, de “Carga Física de Trabajo”, y cuando, por el contrario, la actividad implique un mayor esfuerzo intelectual, se hablará de trabajo mental, y en consecuencia, de “Carga Mental de Trabajo”.

La carga de trabajo, tanto física como mental, podría ser considerada por lo tanto como un peligro o factor de riesgo presente en todas las actividades laborales y en cualquier tipo de empresa. Esta carga viene determinada por la interacción o relación que se establece entre:

- Las exigencias del trabajo (que incluyen las exigencias de la tarea y las condiciones en que se realiza).
- Las características del individuo que realiza la tarea, por otro. Estas características son las que determinan el grado de movilización de las facultades psicofísicas del trabajador, el esfuerzo que debe realizar para llevar a cabo la tarea.

Esto significa que, para una misma tarea, con unas mismas exigencias, y realizada en las mismas condiciones, la carga de trabajo va a ser diferente en

función de determinadas características del individuo, características que determinan su capacidad de respuesta. Cuando las exigencias del trabajo no se adecuan a las capacidades del trabajador, es decir, cuando existe una incapacidad o al menos una dificultad del trabajador en un momento dado, dar respuesta a la tarea que tiene encomendada, se habla de carga de trabajo inadecuada.

- *Condiciones ambientales*

Las exigencias del trabajo están determinadas también por una serie de factores relacionados con las condiciones ambientales en el puesto de trabajo, es decir, por factores como el ruido, las vibraciones, la iluminación, la temperatura, etc.

Es necesario contemplar estos factores como determinantes de la carga mental de trabajo, desde un punto de vista ergonómico. Es decir, las condiciones ambientales van a interesar no tanto por su posible contribución a la producción de accidentes o enfermedades profesionales, sino por sus efectos sobre el bienestar y por la interferencia que producen en las actividades desarrolladas por los trabajadores.

El ruido, las vibraciones, la temperatura, etc., aun cuando se presentan a intensidades relativamente bajas, que no producen accidentes o enfermedades profesionales, generan cierto grado de incomodidad en los trabajadores expuestos, y pueden producir distracciones, dificultades de concentración, etc., que hacen que en ocasiones estos factores ambientales se conviertan en factores importantes de carga mental.

- *Factores psicosociales y de organización*

Los factores psicosociales y los factores relacionados con la organización del trabajo, también influyen de forma considerable sobre las exigencias mentales de un determinado trabajo.

En este sentido, hay que tener en cuenta fundamentalmente los factores relacionados con la organización del tiempo de trabajo, factores como el ritmo de trabajo, la duración de la jornada, el número, la duración y la distribución de las pausas, y otros factores como las relaciones laborales, las posibilidades de comunicación, el estilo de mando de los jefes, etc., que influyen en gran medida sobre la carga mental que a un trabajador le puede suponer la realización de su trabajo.

- *Acondicionamiento físico del puesto*

Finalmente, factores como la adaptación del mobiliario y del espacio físico, y el grado de comodidad o incomodidad que suponen para el trabajador, determinan también las exigencias mentales del trabajo. Pero los factores de diseño del puesto que más influyen sobre la carga mental son todos aquellos aspectos que tiene que ver con las formas y soportes de presentación de la información que el trabajador tiene que manejar en su puesto de trabajo.

La forma de presentar la información, (la legibilidad de los documentos, la definición de las pantallas, etc.), y otros aspectos de diseño, como por ejemplo, la complejidad del programa informático con el que se trabaja, determinan los procesos de detección, discriminación, interpretación y elaboración de los datos a manejar, y por lo tanto, las exigencias de la tarea.

*Rotación de puestos*

La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo

periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes.

El objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados:

- Imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada.
- Seguridad de equipos y personas.
- Repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto.
- Mayor motivación del personal.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos.

Cuando los puestos rotan se difuminan las fronteras entre los puestos de trabajo involucrados y las personas que los realizan, y se obtiene un personal polivalente e intercambiable. Esto contribuye a la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer.

### Ampliación de puestos

La escasa variedad de tareas y las tareas de poco contenido pueden despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. Distintos estudios señalan que las personas suelen manifestar mayor satisfacción en el trabajo cuando

éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona. Sin embargo, cuando el trabajo es repetitivo, rutinario, poco variado y no permite la aplicación de conocimientos, la toma de decisiones y cierto grado de responsabilidad sobre ellas se traduce en una menor satisfacción laboral de la persona. La realización del trabajo debe representar un desafío tolerable para la persona (que no sea excesivo, ni muy escaso).

Los puestos de trabajo que pueden ser objeto de un programa de ampliación de su contenido deben ser similares entre sí desde el punto de vista cualitativo. La ampliación supone una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo desde el punto de vista cuantitativo. La ampliación es una alternativa que, si se realiza adecuadamente, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo. La ampliación se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga.

## **METODOLOGÍA**

En primera instancia se decidió realizar una observación directa en cada una de las plantas de producción para conocer el espacio físico donde se desempeñan los empleados. Se aboca a analizar las categorías y sub-categorías, anteriormente detalladas, analizando además las condiciones del ambiente de trabajo, el espacio físico para circular por la planta, el clima laboral y la comunicación entre los trabajadores; sin olvidar que estos datos recabados constituyen evidencias de la realidad pero no necesariamente son las causas de la situación abordada. Esta herramienta es de gran utilidad ya que provee un contacto con la realidad organizacional no mediatizado por percepciones de terceros.

Por su parte, la investigación descriptiva mide conceptos o recolecta información, y en este caso, tomamos datos obtenidos a través de la investigación exploratoria, que da una visión general, de tipo aproximativo para conocer más sobre el ausentismo y aumentar la familiaridad con dicho tema. Este acercamiento se lleva a cabo por medio de la realización de una entrevista informal con el Gerente de Administración y Finanzas (ex Gerente General de Anodal) y luego con la Responsable de Recursos Humanos de la firma, Silvia Galetto.

Se realizó una segunda visita a cada una de las plantas para llevar a cabo entrevistas individuales semi estructuradas de 11 preguntas concisas a una muestra de aproximadamente el 10% de los operarios, indagándose aspectos tales como, la antigüedad de los empleados en la organización y en su puesto, clima laboral, las condiciones de trabajo, cómo se da la comunicación dentro de la empresa, incentivos y beneficios sociales, entre otros temas.

Además, se realizó una serie de encuestas a una muestra del 25% de la población total de operarios de la empresa. Incluyendo 26 preguntas cerradas tratando diversos temas, tales como, el conocimiento de la cultura de la

organización que tienen, las condiciones de trabajo en las cuales se desempeñan, la motivación y satisfacción en el puesto de trabajo, la comunicación y relación entre los miembros, incentivos y beneficios sociales otorgados, remuneración recibida, entre otros. Cabe aclarar que para realizar las encuestas y entrevistas, se utilizó criterio muestral no probabilístico intencional, guardando absoluta confidencialidad del colaborador y realizadas en el lugar de trabajo.

Por último, si bien la organización cuenta con estadísticas y los índices de ausentismo mes a mes, se utilizó como herramienta de apoyo el análisis documental, brindando la posibilidad de realizar comparaciones y evaluar los cambios y fluctuaciones que pueden surgir al analizar las variables de estudio.

Cabe aclarar que la recolección, análisis e interpretación propiamente dicha de los datos obtenidos, se llevaron a cabo a través de la utilización de los siguientes instrumentos:

- Observación directa.
- Entrevistas realizadas al gerente de administración y finanzas y a la encargada de recursos humanos.
- Entrevistas semi estructuradas realizadas a los operarios.
- Encuestas realizadas a los operarios.
- Documentos, registros y otros elementos brindados por la empresa.

## **Presentación de la situación problema**

En otras instancias de la carrera, el grupo ha realizado diversos trabajos de campo en la empresa Anodal.

A través de ellos, y como consecuencia de reuniones y entrevistas con los altos directivos, mandos medios y la responsable de recursos humanos, se pudo percibir un importante grado de preocupación por los elevados índices de ausentismo que presenta la organización.

A decir de los ejecutivos de la organización, el elevado ausentismo genera:

- Aumento en los costos de producción, que habitualmente la empresa no mide o no incluye en sus cálculos (costos ocultos).
- Disminución en la productividad general y por empleado.
- Influencia negativa en el clima laboral.
- Desorganización en la distribución de tareas, funciones y responsabilidades.
- Desmotivación entre los empleados que deben soportar las consecuencias de las inasistencias de sus compañeros.
- Tiempos muertos, originados en el hecho de que los supervisores deben reasignar tareas y puestos de trabajo, que se traduce en aumento de costos, una vez más.

Como no podía ser de otra manera, esto despertó el interés y la curiosidad del grupo, que lo percibió como un desafío para una futura intervención, ya que es una problemática con un gran impacto en la organización y un tema de incumbencia directa del profesional de Recursos Humanos.





## REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

En una de las entrevistas, Silvia expresó: *“no contamos con un sistema de beneficios, lo que estamos haciendo ahora es dar un premio monetario por presentismo y nos está sirviendo”*.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a los operarios de planta, el 73% de los encuestados manifestó no estar satisfecho con los incentivos y premios que reciben por partes de la organización. Actualmente no se entregan premios a los empleados, sólo se ofrecen ocasionalmente incentivos al incremento de la producción o al presentismo. Por lo tanto, observamos que hay insatisfacción en dicho aspecto.

Gráfico 1



Cuando se indagó sobre cuáles son los incentivos o beneficios que han recibido alguna vez por parte de la empresa, la mayoría contestó que han recibido descuentos y/u órdenes de compra en locales comerciales, y un 43% restante manifestó que casi nunca recibieron. Esto trae como consecuencia falta de motivación y de sentido de pertenencia con la organización.

En cuanto a las remuneraciones otorgadas a los operarios, la conclusión es que hay gran insatisfacción, ya que el 87% de las personas encuestadas manifestaron no estar de acuerdo con la remuneración que reciben por su trabajo y, además, consideran que su sueldo no es justo ni equitativo. La equidad del salario tiene que ver con que sea considerado justo el salario que percibe un colaborador comparado con otro que realiza la misma actividad que él. La inconformidad con los salarios por parte de los colaboradores, trae aparejado falta de motivación laboral, y por ende mayor tendencia a ausentarse al trabajo, ya que, las remuneraciones son fundamentales para atraer, retener y motivar al personal de las organizaciones e incrementar la satisfacción laboral de los mismos.

Gráfico 2



Es indudable que los salarios están directamente relacionados con la productividad total de la organización, por lo tanto una remuneración adecuada y justa es un medio para lograr un clima organizacional adecuado. Los empleados aumentan su productividad en el trabajo con la expectativa de percibir una recompensa monetaria más alta y atractiva, pero si no se cumplen estas expectativas, como sucede en este caso, que consideran que no se les está pagando lo suficiente, pueden responder siendo menos cooperativos y

productivos, o bien ir en busca de otros trabajos donde consideren que el sueldo es equitativo o más redituable.

Los empleados consideran que la empresa paga bajos sueldos y esperan recibir más de lo recibido debido a que consideran que no hay correlación entre lo que dan a la empresa y lo que reciben como contraprestación.

Otro aspecto a considerar del sistema de remuneración relativo a la motivación es que la mayoría de los empleados encuestados, considera que los objetivos son difíciles de alcanzar pero no imposibles, a primera vista esto no parecería ser negativo ya que para que los objetivos sean efectivos como tales es necesario que sean desafiantes a la vez que reales, viables y alcanzables. Los empleados no están motivados a alcanzar dichos objetivos porque este sistema remunerativo les genera incertidumbre e inestabilidad y porque son a muy largo plazo, además el sistema de premios e incentivos no es el adecuado y/o no funciona.

Quien mejor da respuesta a estos interrogantes es Victor Vroom a través de “la teoría de las expectativas”, en este caso, como se dijo anteriormente la dificultad de los objetivos es un aspecto aceptable y adecuado del sistema remunerativo, sin embargo tal vez los empleados perciban una falta de coherencia entre el esfuerzo realizado y la recompensa percibida. Es decir, el problema se encuentra en la instrumentalidad pero no en las expectativas, ya que los operarios son conscientes que su esfuerzo producirá el logro de los objetivos deseados, pero el problema es que los mismos son muy a largo plazo.

Otro punto en el que se detectó insatisfacción por parte de los colaboradores es en el reconocimiento del buen desempeño. Una mayoría de los operarios manifestó que no se le reconoce cuando han tenido un desempeño acorde o cuando el mismo se supera. No se brindan

reconocimientos, ya sea una carta escrita por los superiores felicitando por el buen desempeño, un agradecimiento o reconocimientos en público. Esta falta de reconocimientos económicos o no económicos perjudica el involucramiento y compromiso de los empleados con la organización e impacta también en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización.

En cuanto a los beneficios sociales, sólo se otorgan los beneficios obligatorios, tales como, vacaciones y seguro de vida. Los operarios tampoco gozan de horarios flexibles. La falta de dichos beneficios tiene como consecuencia una disminución de la satisfacción de los colaboradores.

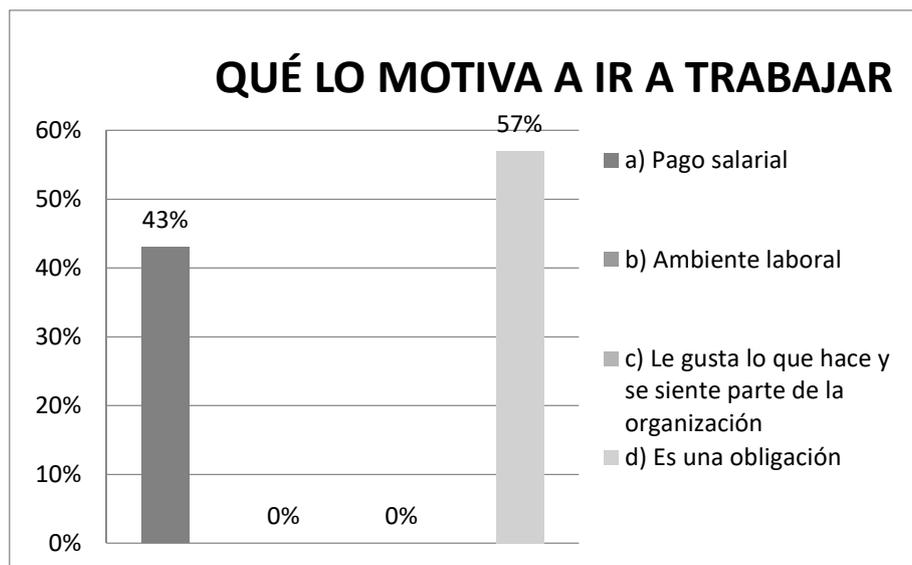
Con respecto a las capacitaciones otorgadas por la organización, el 60% de los empleados considera que la compañía no brinda la capacitación necesaria para el desempeño de las tareas ni se preocupa por el desarrollo de sus miembros. Las capacitaciones que se brindan son pura y exclusivamente de temas relacionados a higiene y seguridad laboral; dejando de lado contenidos referidos a la potenciación de la innovación y mejora de las capacidades del personal. La ausencia de capacitaciones disminuye la satisfacción en el puesto de trabajo, perjudica el sentido de progreso en el trabajo y como persona, disminuye la posibilidad de promociones y/o ascensos, entre otros.

## **MOTIVACION**

Una de las preguntas incluidas en las entrevistas cerradas a los operarios fue ¿qué lo motiva a ir a trabajar?, a lo que un 43% de los entrevistados respondió que lo motiva ir a trabajar el pago salarial, y el 57% de los mismos manifestó que va a trabajar porque es una obligación y no les queda otra. Ninguno de los entrevistados respondió que lo motiva ir a trabajar

el ambiente laboral o porque le gusta lo que hace y se siente parte de la organización. En este aspecto se observa una gran falta de motivación y sentido de pertenencia por partes de los colaboradores.

Gráfico 3



En una de las entrevistas realizadas a la encargada de recursos humanos, se indagó sobre la política de motivación de la empresa, y la respuesta fue que no hay una política definida en este aspecto.

*“No contamos con una política de motivación armada, el tema de la motivación lo voy viendo yo, a ver qué puedo hacer para que los chicos se sientan más motivados en el trabajo, por ejemplo, los premios por presentismo o los regalos que brindamos para el día del padre o día del niño, son algunas de las cosas que hacemos...”*  
(Entrevista: Entrevistado 1 - Silvia).

La mayoría de los operarios (67%) sostienen que la organización no les brinda la posibilidad de participar en decisiones relacionadas a su trabajo, éstas son tomadas por los supervisores y acatadas por ellos.

Gráfico 4



En una de las entrevistas se preguntó ¿Se cuenta con un buzón de sugerencias o algún otro medio por el cual los miembros puedan hacer llegar sus aportes/ideas? y Silvia manifestó que la organización no cuenta con buzón de sugerencias, ni otros medios para que los empleados puedan participar en algunas decisiones:

*“Es una tarea pendiente que tengo hace rato y aún no he podido ponerme a desarrollarlo”. (Entrevista: Entrevistado 1 – Silvia)*

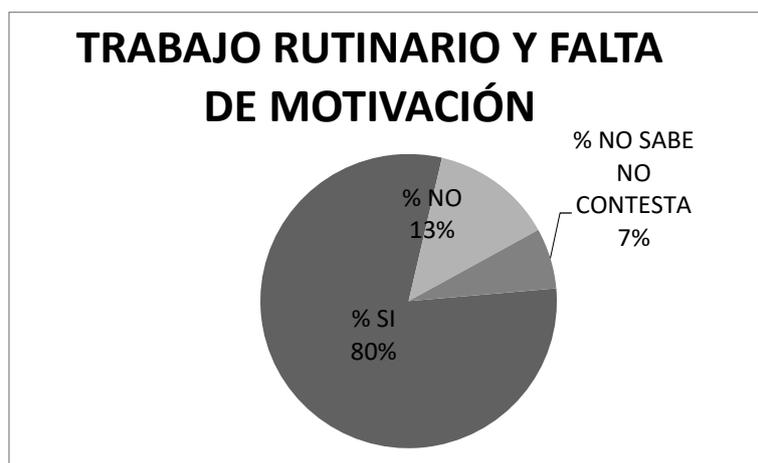
Por lo tanto, se puede decir que existe una clara falencia en la gestión de los espacios de interacción y comunicación en beneficio de la integración de los colaboradores. Además, no se desarrollan actividades directas o específicas de integración, donde los empleados puedan involucrarse más entre ellos, con superiores y con la organización en sí. No se realizan actividades recreativas

como ser, actividades deportivas y comunitarias o paseos y excursiones programadas para motivar a los empleados. La ausencia de estos aspectos, trae aparejado la desmotivación de los empleados.

La mayoría de los colaboradores (67%) no están satisfechos con la posibilidad que le ofrece su trabajo de hacer las actividades en las que están preparados y en las que se destacan. Al estar insatisfechos con este aspecto, las personas se sienten desmotivadas a ir a trabajar.

El 80% considera que su trabajo es rutinario y con motivación escasa. Los operarios, en las encuestas realizadas manifestaron que su trabajo es monótono, realizan tareas repetitivas y de forma continuada. Esto causa ausencia de iniciativa personal y de motivación intrínseca; el trabajo rutinario es una de las fuentes de insatisfacción en el trabajo, y es una de las causas del estrés laboral.

Gráfico 5



Por otro lado, no hay un sistema de rotación de puestos de trabajo para que los operarios aprendan a hacer distintas actividades. Cuando un empleado entra a trabajar a la empresa se le asigna un puesto y son pocas las ocasiones en las que se hace un cambio en el mismo o rotaciones de puestos. Casi la

totalidad de los operarios han trabajado en el mismo puesto por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades ni de tareas, por lo que su trabajo se vuelve monótono y en consecuencia desmotivado. Los puestos más monótonos y rutinarios tienen mayores índices de ausentismo en la organización.

Con respecto a las oportunidades de progreso y autorrealización, el 73% de los operarios manifestó disconformidad en este aspecto. Tal como cita Maslow (1943), en la Teoría de Jerarquía de Necesidades, las necesidades de autorrealización llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como personas durante toda la vida. Por lo tanto, la ausencia de esta posibilidad ocasiona desmotivación en los trabajadores e insatisfacción en su trabajo. Cuando se les preguntó a los colaboradores sobre su percepción en relación a las oportunidades que creían tener para progresar en este trabajo, expresaron lo siguiente:

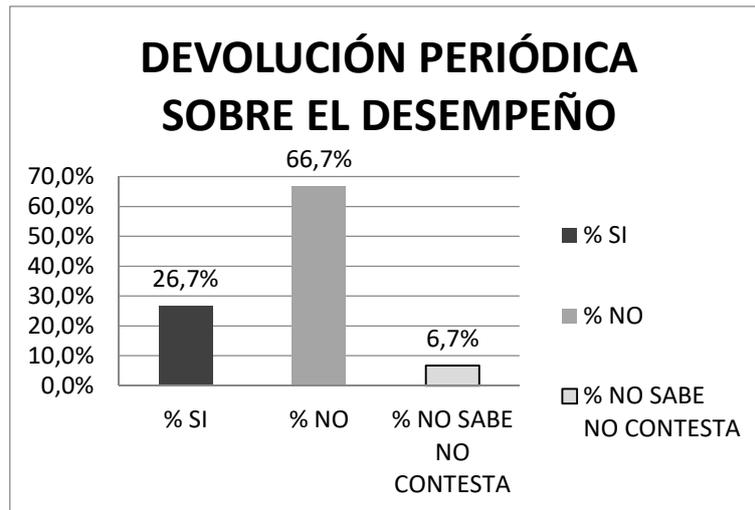
*Gráfico 6*



En cuanto a las evaluaciones de desempeño, una minoría manifiesta que recibe devolución periódica sobre su desempeño, el 67% de los encuestados contestó que no la reciben. La falta de esta herramienta afecta la comunicación y la relación con los superiores y se hace más difícil que los

empleados puedan mejorar los aspectos en los que están fallando si no se les comunica sus falencias.

Gráfico 7



### SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO

En los resultados de las encuestas realizadas, se observa que existe conocimiento del organigrama por parte de la mayoría de los empleados (60%).

Los empleados manifestaron conocer su trabajo, funciones y objetivos, lo que les permite saber cuál es el impacto que tiene su trabajo en el logro de los objetivos generales de la empresa, esta claridad funcional además les permite conocer acabadamente cuál es su lugar en la empresa y cuál es la importancia de su contribución en la misma, esto junto a otros factores es una fuente importante de motivación. Por otro lado, la claridad funcional ayuda a mantener el orden, evitar los malos entendidos, aportando positivamente al clima laboral. Además, en la observación directa realizada en la planta, se observó que en general la empresa presenta claridad funcional, cada empleado conoce sus tareas y cómo llevarlas a cabo.

Sólo se puede generar adhesión y sentido de pertenencia cuando los miembros tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y por qué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos. Este aspecto pudo ser observado en la planta, directamente en los distintos puestos de trabajo, en donde se percibió que los empleados conocen correctamente cuál es su labor diaria, mostrando desenvolvimiento y seguridad en el accionar. En contraposición, se presenciaron varias situaciones en donde los jefes de planta solo impartían directrices a los empleados, sin mayores explicaciones del por qué ni para qué.

El compromiso con el trabajo, las metas y valores de la empresa es un aspecto logrado en la empresa, aunque se debe trabajar sobre este tema para mejorar, ya que, de acuerdo a los resultados, hubo una diferencia mínima entre los empleados que dijeron estar comprometidos (53,3%) y lo que no se animaron a expresarlo o no sabían qué contestar en la encuesta (40%).

De acuerdo a las encuestas realizadas a los niveles gerenciales de la empresa, la totalidad coincidió que los colaboradores no se sienten parte y miembros valiosos de la misma.

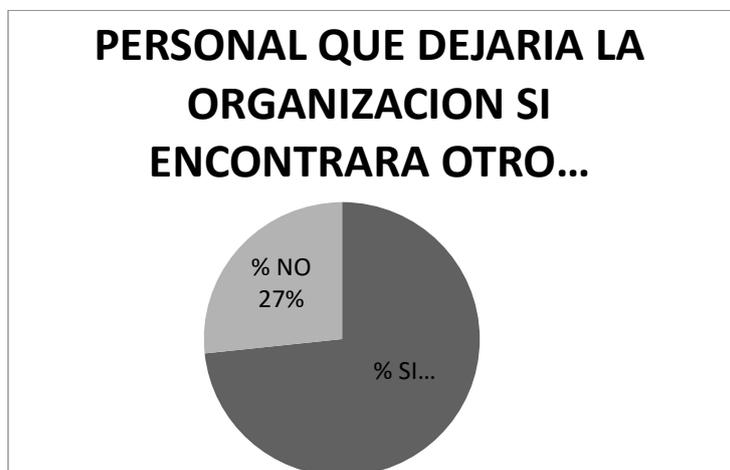
Mejorar el compromiso de los empleados con la organización, genera amplios beneficios en la misma, como por ejemplo, aumenta la fidelidad de los empleados con la organización, se esfuerzan por mejorar la calidad de su trabajo y aumentar su nivel de productividad, entre otros. En este punto, como se mencionó anteriormente, el grado de compromiso con la empresa y la tarea, podrían ser más altos. La falta de compromiso puede deberse a la falta de satisfacción con el trabajo en sí, al ambiente laboral, a la falta de capacitación y desarrollo, al tipo de relaciones interpersonales con sus superiores o a la falta de autonomía de trabajo que brinda la organización. Que los empleados perciban que los miembros de la empresa en general están comprometidos con su trabajo, contribuye a mejorar y mantener un buen clima laboral, por lo que, para que el compromiso se mantenga, el empleado debe percibir que la

empresa se compromete con sus empleados, brindándoles como por ejemplo, posibilidades de crecimiento, beneficios sociales, un salario justo y equitativo, etc. Puesto que si el empleado no percibe todo esto, su nivel de compromiso no solo que no aumentará, sino que podría ir disminuyendo.

Tal como se señaló anteriormente, en el aspecto de “Motivación”, la gran mayoría de los empleados (80%) considera que su trabajo es rutinario. Este índice es un altísimo nivel alcanzado por lo que constituye uno de los puntos más fuertes a analizar. Los operarios, con este nivel de disconformidad no se encuentran satisfechos, y esta insatisfacción repercute negativamente en el sentido de pertenencia con la empresa, ya que al no estar motivados en su puesto de trabajo porque los consideran monótonos, no logran comprometerse con la organización.

Otro importante aspecto a analizar es que la mayoría de los empleados dejarían la organización si encontraran otro trabajo. Como se observa en el gráfico, el 73% se iría a otra empresa a trabajar si pudiera. Esto manifiesta la disconformidad que hay en la empresa, y el bajo sentido de pertenencia, ya que a la mayoría del personal operario le da lo mismo trabajar ahí o en otra organización.

Gráfico 8



## CARGA DE TRABAJO / REDISEÑO DE PUESTO

Con respecto a la carga de trabajo, se puede observar, según los datos recabados, que el 66,7% de los operarios manifiesta no estar satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que la compañía les brinda, en contraposición, un 33,3% manifiesta sí estarlo. Si los empleados disfrutan de lo que hacen diariamente en su trabajo estarán satisfechos con su puesto actual, y realizando tareas que los realicen profesionalmente.

Gráfico 9

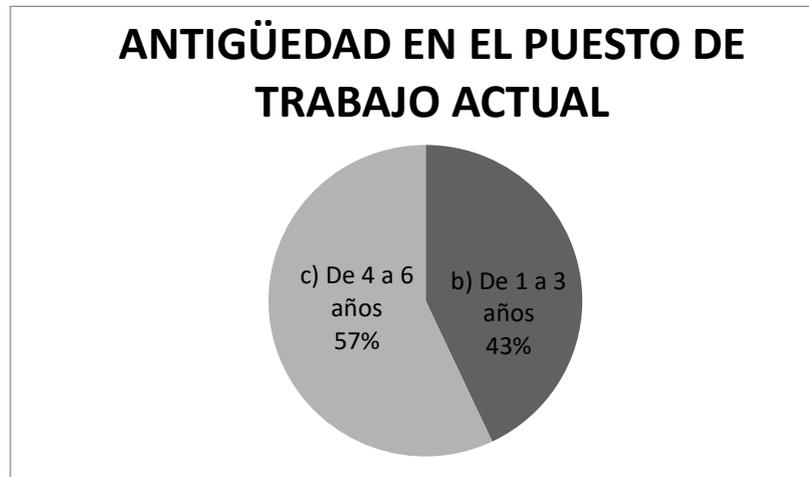


De acuerdo al enfoque de Herzberg, en la Teoría de los Factores sobre la motivación, la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de motivadores intrínsecos y, por el contrario, la insatisfacción se produce por la ausencia de factores externos. Por lo tanto, los operarios podrían estar satisfechos respecto a los factores que rodean el puesto de trabajo ya que consideran que las condiciones físicas y ambientales son adecuadas para el desempeño de sus tareas. Que los empleados se sientan a gusto con su trabajo no solo trae beneficios a nivel motivacional sino que también a nivel de clima organizacional, ya que sus percepciones acerca del trabajo y las

condiciones que lo rodean se verán favorecidas y por lo tanto, aumenta la satisfacción con el puesto de trabajo.

La mayoría de los empleados encuestados (el 57%), expresó estar trabajando hace más de cuatro años en la empresa sin cambio de sus funciones y responsabilidades. En este sentido, los mismos expresaron que la compañía solo les brinda una pequeña capacitación al inicio y técnica para que puedan desempeñar sus tareas con una básica inducción al puesto, sin tener la posibilidad de asistir a cursos que sean de su interés y que les permita adquirir otros conocimientos del rubro o contar con un acompañamiento en su período de adaptación al puesto. Por lo tanto esto perjudica directamente a la satisfacción de los empleados con su puesto de trabajo y la carga de trabajo.

*Grafico 10*



La falta de capacitación y acompañamiento al empleado, con respecto a las posibilidades de progreso y autorrealización que se le brinda, hace concluir que afecta directamente en su grado de motivación al sentir que la empresa no tiene en cuenta el desarrollo de sus capacidades. En el siguiente gráfico se observa que un 60% de los encuestados manifiesta no estar satisfechos con este aspecto y que la capacitación no es la suficiente.

Gráfico 11



Los operarios sienten que no pueden crecer más en su puesto de trabajo o en otros puestos, lo que puede desencadenar en sentimientos de frustración, desgaste o aburrimiento durante su permanencia en la empresa. Alderfer, quien denomina a las necesidades “de crecimiento” como las necesidades de desarrollo y progreso, considera que son las necesidades del último nivel jerárquico. En este caso puntualmente la empresa no está satisfaciendo dichas necesidades, influyendo directamente de manera negativa en su desempeño en el puesto de trabajo y en el clima organizacional.

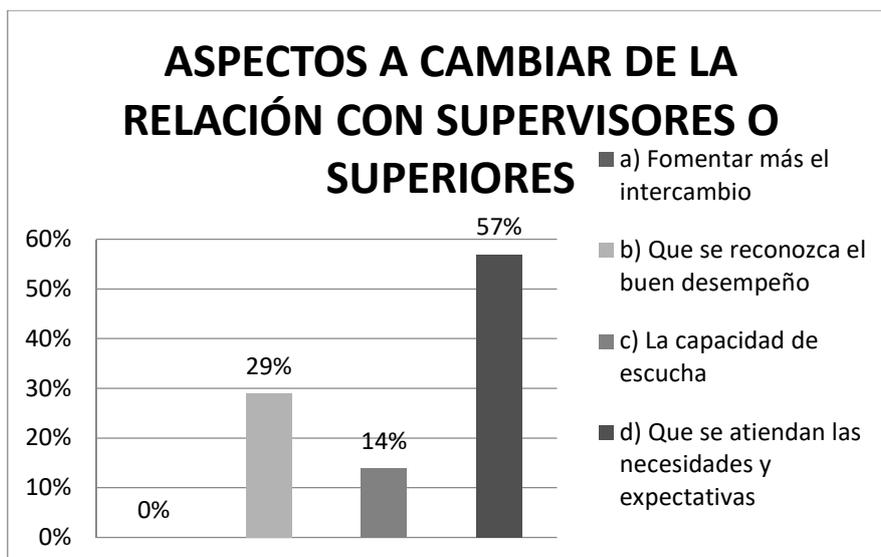
Cuando se indagó respecto a las condiciones físicas de trabajo, un 86,7% de la muestra, expresaron estar satisfechos con dicho aspecto, algunos mencionaron sentirse a gusto con las tareas que llevan a cabo, y expresaron que los elementos de trabajo, los sanitarios, iluminación, edificios, etc. son los correctos.

En la observación directa en las plantas, se pudo apreciar que los empleados cuentan con las herramientas, maquinarias y equipo necesarios para hacer las tareas que les corresponden y que comprenden la distribución de actividades. Se pudo observar además, que la infraestructura y condiciones

laborales son muy cuidadas mostrando una excelente higiene y adecuado ambiente para un correcto desempeño.

A través de los datos obtenidos en las entrevistas, se concluye que la totalidad de los empleados considera que las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de la empresa son buenas en todos los niveles. De acuerdo a los resultados, la gran mayoría de los empleados considera que tiene muy buena relación con sus pares. En cuanto a la relación con subordinados y superiores, un 57% de los empleados encuestados manifestaron que querrían una mayor atención en sus necesidades y expectativas, un 29% manifestó tener la necesidad de que se les reconozca el buen desempeño y el 14% mejoraría la capacidad de escucha de sus superiores. Es normal que los empleados busquen entablar buenas relaciones interpersonales ya que las mismas constituyen una necesidad presente de todo ser humano como ser social, por lo que el empleado dirigirá su comportamiento y sus esfuerzos a satisfacerla y si lo logra se sentirá satisfecho en este aspecto.

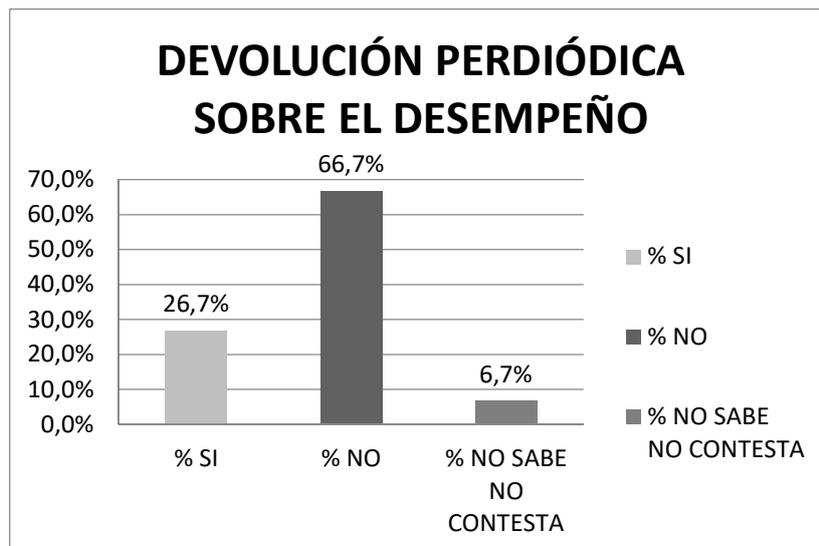
Gráfico 12



La comunicación expresada entre los compañeros es fluida y amistosa, percibiendo muchas veces reconocimiento por ellos mismos de un correcto desempeño, no sucede lo mismo en la comunicación expresada con los superiores, ya que se manifestó distante y temerosa, generando de este modo un ambiente laboral algunas veces incómodo. El reconocimiento es una de las dimensiones del clima organizacional que se observó cómo deficitaria correlacionándose significativamente con la satisfacción laboral.

De acuerdo a las encuestas realizadas, casi la totalidad (el 93,3%) de los empleados considera que tiene una buena comunicación con sus compañeros. Y el 66,7% considera que la comunicación con supervisores y superiores es buena. En ambos casos consideran que la misma es apropiada. En contraposición, observamos que si bien consideran una buena comunicación con los superiores, cuando se indagó sobre la devolución que se les da sobre su desempeño, el 66,7%, transmitió no recibir un feedback periódico de su desempeño, por lo tanto, en este punto hay una deficiencia.

Gráfico 13



La mayoría de los operarios coincidió en que las fortalezas de la empresa son, el servicio al cliente personalizado (por la cantidad de productos en stock, por la disposición hacia el cliente y por la financiación que se le ofrece, entre otras cosas) y el factor humano, haciendo referencia a la calidad humana de las personas que trabajan en ella. En este caso, vemos que las relaciones interpersonales están satisfechas lo cual es positivo para que los empleados se sientan a gusto en su trabajo, además forma parte de aquellos aspectos que los motiva, los predispone y contribuye a lograr un buen clima laboral.

Con respecto a la comunicación institucional, no se pudo presenciar acciones de participación masiva implicando el involucramiento de todo el personal. En cambio, sí se pudieron observar acciones segmentadas, involucrando al personal gerencial y administrativo a reuniones periódicas, desayunos o reuniones de comunicación en cascada. Por último, las interacciones entre los mismos compañeros de planta, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo, se mostraron cercanas y amigables.

En cuanto a la comunicación interna de la organización hay algunas fallas en cuanto a la misma. El Gerente afirmó: *“debemos mejorar la comunicación interna, por ahí nos sucede que al contar con dos plantas totalmente separadas físicamente, falta comunicación entre las mismas...”*.

Por otro lado, cuando se le indagó a los representantes de la empresa sobre la comunicación, en todos los casos respondieron que la comunicación descendente que existe en la organización no es clara ni constante con los empleados.

La disposición de los puestos de trabajo, fue otro aspecto observado. Los mismos, en las dos plantas, se encuentran dispuestos en iguales espacios

de trabajo, sin divisiones marcadas, lo que permite una interacción cara a cara favoreciendo la comunicación directa y fluida entre los empleados, sin diferenciaciones físicas. Además, en la División Viviendas e Interiores, el hecho de que los clientes puedan observar y tener un contacto directo con los empleados en sus mismos puestos de trabajo, se favorece a una comunicación sin malos entendidos del requerimiento cliente-empresa, una resolución rápida de las inquietudes presentadas y la trasmisión de una imagen corporativa cercana y confiable para los clientes.

Otro punto a destacar, fue la buena predisposición del gerente general en contribuir con el Proyecto, brindando datos e información de su amplia experiencia en la compañía y mostrando un real interés en su aporte hacia la problemática trabajada, demostrando por su parte, una comunicación clara, honesta y enriquecedora. En contraposición a lo mencionado, se pudo percibir un cierto temor y desconfianza en la comunicación expresada entre superiores y subordinados.

*Tabla 2*

Mediciones del Tablero de Control del año 2015

MEDICION MENSUAL	META	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
Cant. de hs. hombre trabajadas en el mes	15000,00	10747,39	11354,20	11756,73	15332,22	15859,36	15488,55
Cant. de hs./hombre ausentes en el mes		658,91	829,04	626,36	419,09	322,48	562,23
% ausentismo	1,50%	4,80%	5,77%	3,46%	2,88%	2,07%	3,35%

MEDICION MENSUAL	META	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
------------------	------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Cant. de hs. hombre trabajadas en el mes	15000,00	16892,22	15569,91	16042,17	16407,35	16633,58	13530,90
Cant. de hs./hombre ausentes en el mes		653,2	684,55	835,5	895,21	798,6	968,26
% ausentismo	1,50%	3,52%	3,69%	4,52%	4,78%	4,86%	5,21%

**Tabla 3**

**Mediciones del Tablero de Control del año 2016**

MEDICION MENSUAL	META	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
Cant. de hs. hombre trabajadas en el mes	15000,00	11759,36	12333,51	12954,95	11896,00	12398,26	11936,72
Cant. de hs./hombre ausentes en el mes		963,85	912,25	828,5	570,33	695,78	836,45
% ausentismo	1,50%	4,76%	5,10%	4,36%	3,38%	4,87%	5,31%

MEDICION MENSUAL	META	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Cant. de hs. hombre trabajadas en el mes	15000,00	12766,54	13654,22	13556,18	15863,58	14372,60	12535,24
Cant. de hs./hombre ausentes en el mes		698,6	994,55	852,27	541,45	646,18	944,56
% ausentismo	1,50%	5,66%	6,52%	4,85%	3,84%	4,33%	5,42%

De acuerdo a lo relevado, se puede afirmar, que las principales causas del ausentismo laboral son la falta de motivación que tienen los trabajadores, las tareas rutinarias y monótonas que realizan, la falta de un sistema de incentivos y de una remuneración variable, y la comunicación descendente ineficiente, en cuanto a lo que la empresa espera del personal.

Problemas como el ausentismo, la rotación y la baja productividad están profundamente relacionados con la motivación y la satisfacción laboral del trabajador; de ahí la importancia de comprender los factores que motivan y desmotivan a los trabajadores de la organización.

La productividad del trabajo debería conseguirse a través de altos rendimientos (eficiencia y eficacia) originados en gran medida por un sentido de satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo. Tanto el rendimiento como la satisfacción pueden conseguirse cuando los trabajadores están motivados.

## Diagnóstico

A continuación presentamos las conclusiones de cada uno de los temas analizados a través de las distintas herramientas:

- Relación empresa – empleado
- Satisfacción con el salario
- Comunicación
- Claridad Funcional
- Compromiso Organizacional
- Sentido de Pertenencia

Los resultados de las entrevistas y las encuestas revelaron información coincidente respecto a la insatisfacción de los empleados con el sistema remunerativo. Los mismos, están insatisfechos con el salario que se les otorga, consideran que no es justo ni acorde a los esfuerzos que realizan. Respecto al sistema remunerativo está conformado por bonos en base a objetivos anuales para cada planta y un salario básico mensual, este sistema genera incertidumbre e inestabilidad económica debido a que el empleado ve el resultado de su esfuerzo a muy largo plazo lo que afecta negativamente su satisfacción y motivación. Por otro lado, se observó que este sistema atrae perfiles de operarios jóvenes sin grandes expectativas salariales y con un bajo compromiso hacia la compañía. Por otra parte, los empleados no solo perciben que su salario es inadecuado para cada uno de ellos, sino que también lo consideran inadecuado para el resto de sus compañeros, lo que podría influir negativamente en el clima organizacional.

Además, la situación deseada por el personal respecto a su salario está bastante alejada de su situación actual, que evidencia una falta de cumplimiento de esta expectativa por parte de la empresa y, por lo tanto, se genera un debilitamiento en la confianza y relación entre los mismos.

Por todo lo mencionado, se concluye que el sistema remunerativo es una de las actuales fuentes de ausentismo en la organización.

Un aspecto importante que incide en las relaciones establecidas entre los miembros es la comunicación interna, a través de la cual la empresa transmite sus valores y normas que conforman la cultura organizacional reforzando los lazos entre los operarios y sus superiores, lo que se transmite luego a sus clientes. Además, la comunicación precisa y constante en la organización contribuye a la claridad funcional posibilitando a los miembros de la misma que conozcan la estructura jerárquica y entiendan cuál es la incidencia de sus tareas y funciones en el resultado global de la organización.

Cabe afirmar que en la comunicación diaria se transmiten aspectos esenciales acordes al puesto tales como, funciones, responsabilidades y objetivos. Sin embargo la comunicación se torna deficiente o inexistente cuando la empresa debe comunicar lo que se espera de los empleados, y la conformidad o no con su desempeño. Es decir, la organización no cuenta con estrategias claras de seguimiento ni retroalimentación para que el empleado vea sus errores y pueda corregirlos a tiempo.

Por último, como se vio anteriormente, los empleados afirman estar comprometidos con la empresa a pesar de que consideran que el reconocimiento por su trabajo, esfuerzo y dedicación es escaso o nulo. Esta falta de reconocimiento afecta su sentido de pertenencia con la organización. Sin embargo, los representantes de la empresa no están del todo conformes con el desempeño de los operarios. Consideran que éstos no se encuentran comprometidos en contraposición a lo que los operarios comentan.

De este modo, en la relación empresa – empleado, la satisfacción con el sistema remunerativo es un aspecto con el cual los empleados no están satisfechos convirtiéndose en una causa del ausentismo.

- Relación puesto – empleado
- Satisfacción con el puesto
- Autonomía e Independencia
- Capacitación y Desarrollo
- Posibilidades de progreso y autorrealización
- Atributos valorados en el puesto de trabajo

Los empleados mostraron estar satisfechos con las condiciones ambientales, pero manifestaron no estarlo con respecto al puesto y las responsabilidades asignadas, por cuanto consideran que su trabajo es rutinario y con escasa motivación. Los mismos, en las encuestas realizadas, manifestaron que su trabajo es monótono, que realizan tareas repetitivas y de forma continuada. Esto causa ausencia de iniciativa personal y de motivación intrínseca; el trabajo rutinario es una de las fuentes de insatisfacción en el trabajo, y es una de las causas del estrés laboral.

Por otro lado, la organización no presta atención adecuada a los planes de capacitación, autonomía e independencia en sus empleados, los cuales podrían darles herramientas para la toma de decisiones a la hora de desempeñar su labor. Este aspecto es muy importante, ya que posibilita el desarrollo de nuevas habilidades y competencias que los hace más eficientes en su trabajo.

Por último, el aspecto más valorado por los miembros de la organización en su puesto de trabajo es sentirse bien remunerados y, como ya se observó, el empleado no puede satisfacer sus expectativas económicas dentro de la empresa. Este aspecto, sin dudarlo, constituye una de las causas del ausentismo.

- Relación empleado – superiores y pares

- Relaciones interpersonales con superiores y subordinados
- Reconocimiento

Respecto a este punto, la organización muestra un real interés por generar lazos de compañerismo y cooperación laboral para que los empleados puedan sentirse a gusto en su entorno de trabajo. Este aspecto se ve traducido en la buena predisposición de los mismos para con la satisfacción de necesidades y requerimientos de sus clientes. Es decir, que el vínculo cercano se establece no solo dentro de la empresa sino que también se exterioriza hacia los clientes.

Las buenas relaciones interpersonales influyen positivamente en la motivación y satisfacción de los miembros de Anodal. Sin embargo, se expresó que, si bien el vínculo laboral es beneficioso entre los compañeros, no sucede lo mismo con los superiores. La comunicación descendente es un gran pendiente por mejorar y fortalecer, comenzando por atender las necesidades de recibir un mayor feedback de desempeño y que se escuchen más las necesidades de reconocimiento expresadas por los operarios. De manera que, claramente, este aspecto tiene un efecto directo en el índice de ausentismo.

Por último, como se destacó anteriormente, los empleados se muestran disconformes con el reconocimiento que reciben por parte de sus superiores, como así también con la falta de comunicación clara y periódica sobre qué es lo que se espera de ellos y las expectativas de la organización sobre su rendimiento.

Respecto a este tema, la falta de un adecuado y justo reconocimiento es otro factor que contribuye a aumentar el índice de ausentismo en la organización. Por el contrario, las relaciones interpersonales entre pares actúan positivamente en la retención del personal y motivación en los mismos.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

A continuación se presentan las bases que sostienen la propuesta de intervención acorde a los resultados del diagnóstico con la cual se intenta dar una solución a la problemática del ausentismo en el sector operario de la empresa analizada.

Se ha tratado de dar respuestas a dicha problemática, poniendo el foco en los objetivos formulados al comienzo de este trabajo.

### **Programa N° 1: Concientización**

Uno de los objetivos es informar y concientizar a los directivos de la situación actual de la empresa, en lo que respecta a los resultados de la investigación y la necesidad de introducir prácticas que contribuyan a mejorar el clima organizacional, y por ende, a mitigar las causas del ausentismo. Por último, que sean receptivos sobre la importancia de la implementación de una propuesta de mejora.

Por ello, el primer programa que se propone consiste en una reunión con los directivos de la empresa, en la cual se da una devolución de los resultados del diagnóstico, para que conozcan cuál es la situación actual en la que se encuentran en relación a los distintos aspectos de recursos humanos que se analizaron en esta intervención.

El hincapié se hará, principalmente, en la necesidad de tener una mirada menos operativa y más estratégica del personal. Anodal no cuenta con un sistema de remuneraciones y beneficios que contemple aspectos de motivación y satisfacción de sus trabajadores. También se puntualiza la necesidad de generar capacidad de escucha activa para con sus miembros, diseñando canales que faciliten una comunicación más efectiva.

### Programa N° 2: Remuneraciones e incentivos.

Si se logra sensibilizar a los directivos de la empresa sobre la necesidad de cambios, una de las primeras acciones a emprender, es la reformulación de la política y sistema de remuneraciones, beneficios e incentivos para los empleados de la compañía.

Resulta más que evidente la conveniencia de rediseñar el esquema remunerativo hacia un sistema de remuneración variable, conformado por un salario básico fijo, según convenio, para cada categoría y un adicional mensual por cumplimiento de objetivos.

Las categorías que se proponen seguir son las mismas que establece el Convenio Colectivo de Trabajo para la rama “aluminio”, en la que se encuentran incluidos los empleados de la empresa (peón, operario, operario calificado, operario especializado, operario especializado múltiple, medio oficial, oficial, oficial múltiple).

Queda en evidencia, entonces, que, para que esto sea posible, la empresa debe comenzar por establecer una política de definición de objetivos para todos los niveles y empleados del sector operaciones.

La fijación de objetivos y metas debe incorporarse a la práctica habitual de Anodal. Como no puede ser de otra manera, este proceso debe iniciar con la definición de objetivos organizacionales, luego, los del área de producción y por último, los individuales para cada trabajador del sector.

La política salarial deberá ser diseñada por el área de recursos humanos de la organización, con la participación de la alta dirección, el área de administración y finanzas, el máximo responsable del área de producción y tal vez, alguno de los delegados gremiales.

Se trata de una decisión estratégica que, ineludiblemente, debe contemplar las disposiciones de la ley de contrato de trabajo y del convenio colectivo de la U.O.M. rama “aluminio”. Además, debe alinearse con la cultura de la organización, sus principios, valores y el resto de las políticas.

De alguna manera, este programa se vincula también al diseño de un sistema de evaluación de desempeño, propuesta que se detalla más adelante.

En definitiva, el mismo apunta a que el sistema remunerativo, sea más atractivo, tanto para el empleado como para la organización. Entre otras ventajas, esto contribuirá a mejorar el clima laboral, a disminuir el ausentismo y servirá como factor determinante para atraer nuevos recursos humanos con perfiles claves para la empresa, a la vez que fortalecerá la retención de los miembros valiosos con los que se cuenta en la actualidad.

Complementariamente al rediseño del sistema salarial, y potenciando sus bondades, en esta propuesta se incluye también la formulación de un programa de incentivos.

Por ello, resulta fundamental incorporar a la cultura de la organización, el reconocimiento a los logros, entendiendo como tal, un conjunto de prácticas diseñadas para reconocer y premiar a los miembros de la empresa, con la finalidad de reforzar comportamientos, conductas positivas y logros en general, que se encuentren alineados con su estrategia y orientados a incrementar la productividad.

Acompañando el rediseño del esquema remunerativo, un adecuado programa de reconocimiento, brindará importantes ventajas vinculadas al clima laboral en general, y en particular, a la disminución del ausentismo. Algunos de dichos beneficios son:

- Estimula el buen rendimiento y desempeño de los miembros, ya que al sentirse reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y desearán permanecer en la organización.
- Contribuye a que el resto de los colaboradores imiten la práctica del buen desempeño.
- Permite alcanzar un mejor rendimiento del equipo.

- Propicia una mayor motivación, mejora la autoestima y satisfacción, generando un ambiente de entusiasmo, colaboración, influyendo directamente sobre el ambiente laboral.
- Realiza un interesante aporte para retener a aquellos empleados que generan valor para la compañía. Esto se traducirá en un mayor compromiso hacia la misma, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y nivel de productividad del negocio.

Un buen programa de reconocimiento debe estar asociado a un sistema de evaluación de desempeño acorde.

La idea es que los empleados participen, se involucren y se comprometan en los procesos de resolución de problemas, generación de ideas novedosas, nuevos proyectos, propuestas relacionadas con nuevas formas de hacer las cosas, mejoras sustanciales y sostenibles en los indicadores de los factores clave de la producción, (como % de defectuosos, tiempos muertos de maquinaria, de mano de obra, índices de re procesos, índices de desperdicios, etc.), aporte de ideas para mejorar el tratamiento de los desechos, para mejorar el impacto que tiene la actividad de la empresa sobre el cuidado ambiental, la responsabilidad social empresaria, etc.

El reconocimiento a los logros debiera transformarse en un aspecto más de la cultura y forma de vida de la organización.

Algunos ejemplos de premios o reconocimientos, pueden ser:

- Días de franco pagos.
- Reconocimiento público frente a sus compañeros y/o al resto de la organización.
- Placas, medallas, u otros presentes simbólicos, como copas, llaveros, lapiceras con el nombre o las iniciales grabadas del premiado y logo de la empresa.
- Un fin de semana en una cabaña u hotel de las sierras, para dos personas, con todo pago.

- La distinción como empleado del mes.

### Programa N° 3: Evaluación de Desempeño

La experiencia demuestra que las organizaciones exitosas complementan e integran los esquemas remunerativos, con la práctica del reconocimiento y la evaluación de desempeño. Además, las tres prácticas conforman una “sociedad” en la que todas se potencian entre sí.

Anodal, actualmente realiza evaluaciones de desempeño, pero las mismas no son sistemáticas, no responden a una estructura formal previamente diseñada, no se practica con una periodicidad preestablecida y conocida por todos, y los empleados evaluados nunca reciben devolución alguna sobre los resultados que arrojaron sus evaluaciones.

Todos los aspectos mencionados resultan indispensables para el éxito de esta práctica. De manera que la empresa tendría que revisar y ajustar estas cuestiones, como también establecer los ítems a considerar para cada puesto (puntualidad, asistencia, cumplimiento de objetivos, contracción al trabajo, condiciones de liderazgo, capacidad para trabajar en equipo, disciplina, relación con los pares, superiores y subordinados, capacidad para resolver situaciones, resolución de conflictos, cuidado de los elementos de trabajo, etc.)

Tal como ocurre con la política salarial, el sistema de evaluación de desempeño debe ser diseñado por un profesional en recursos humanos, considerando las políticas empresarias, su cultura, sus valores, la descripción de puestos, objetivos organizacionales, etc.

Contar con un sistema de evaluación de desempeño es fundamental para que cada empleado sepa, con toda claridad, qué es lo que la organización espera de él. Esto redundará en beneficio de toda la organización, contribuyendo a mejorar el clima laboral y la motivación. Por ende, tendrá una influencia directa sobre las causas del ausentismo. Pero además permitirá, a partir de los resultados de la evaluación y su archivo en el legajo del empleado, obtener ciertas conclusiones interesantes, que repercutirán en:

- Las necesidades de capacitación.
- El sistema remunerativo.
- El sistema de incentivos y reconocimientos.
- El plan de carrera y desarrollo profesional.
- Las necesidades de movimientos horizontales (rotación de puestos).
- Las promociones.
- La desvinculación.

Las evaluaciones de desempeño deben clasificar sus resultados en categorías que ayuden a una comprensión rápida por las partes involucradas (área de RRHH, evaluador y evaluado). Cada una de estas categorías estará asociada a un rango de puntaje por ponderación de cada variable o factor que se desee evaluar.

Solo a modo de ejemplo:

Desempeño bajo: de 1 a 25 puntos

Desempeño regular: de 26 a 50 puntos

Desempeño bueno: de 51 a 75 puntos

Desempeño muy bueno: de 76 a 100 puntos

El puntaje surgirá de multiplicar la valoración que otorgue el evaluador al empleado en cada aspecto evaluado, por la ponderación que asigna el sistema a dicho aspecto.

#### Programa N° 4: Rotación y ampliación de puestos

Otra herramienta considerada importante para disminuir las causas del ausentismo es lograr que el empleado se sienta estimulado por el aprendizaje y los desafíos a los que se enfrenta a diario.

Por ello se considera interesante y pertinente sumar a las propuestas anteriores, el diseño de un programa de rotación y ampliación de puestos en el sector operativo. Mediante esta práctica, cada uno tendrá la oportunidad de aprender diversas tareas y actividades y salir de la rutina cotidiana. Este

programa, tiene por objetivo disminuir el trabajo rutinario y lograr una mayor motivación del personal.

Desde el punto de vista organizacional, la rotación de los trabajadores implicará la formación adecuada de los operarios para desempeñar tareas diferentes, lo que permitirá a la empresa aumentar la capacidad de los trabajadores para ocupar puestos distintos, minimizando el impacto de una elevada tasa de ausentismo, y favoreciendo una mayor flexibilidad ante posibles variaciones en la demanda. Se conseguirá, además, que la empresa adquiera un mayor conocimiento sobre las capacidades de sus empleados dado que se podrá observar su rendimiento en diversos puestos. Por otra parte, la implantación de sistemas de rotación de puestos de trabajo influye positivamente en la satisfacción de los trabajadores. La rotación implica variar el contenido de la tarea a realizar, así como las habilidades y conocimientos necesarios para llevarla a cabo. Esto conlleva además la disminución de la monotonía y el aburrimiento, al tiempo que los empleados lo asumirán como un desafío, al colocarse frente a una tarea nueva.

La propuesta es que el área de recursos humanos de Anodal, en conjunto con los supervisores del sector operativo, en base a los manuales de puestos, comiencen por analizar los perfiles de los operarios y dividir las diferentes tareas entre el personal de planta para luego, proceder a una reasignación de actividades a cada uno.

Luego se organizarán reuniones con el personal, y una vez que todos estén informados, se realizará un proceso de capacitación en cada puesto con su correspondiente evaluación y devolución.

De manera que se impone la necesidad de diseñar un programa completo de capacitación.

Para que este cambio cumpla su fin, será indispensable contar con la participación del personal implicado. El planteamiento de estas modificaciones de los puestos de trabajo se apoyará en políticas y programas elaborados e implantados con la participación de los trabajadores; se debe conseguir un

espíritu colaborador de todas las partes. Además, se deberán estudiar y planificar, de forma coordinada, todas las acciones informativas y las necesidades formativas que favorecerán el éxito del cambio.

### Programa N° 5: Comunicación Institucional

Este programa se relaciona y complementa con los anteriores y consta de dos partes:

#### *1. Buzón de sugerencias*

Otra propuesta de mejora está relacionada con la comunicación institucional. Por un lado, se propone implementar un buzón de sugerencias, para que los empleados puedan participar de algunas decisiones que los involucren, proponer mejoras o sugerencias, hacer alguna crítica o cualquier otro aspecto que los empleados quieran comunicar a sus superiores. De esta forma se sentirán más implicados con la organización, y más motivados.

Este medio, como todo canal de comunicación interna, requiere de un proceso de diseño, una campaña de lanzamiento, una fase de seguimiento y otra de evaluación para que cumpla con su función.

El buzón de sugerencias será una especie de urna que se encontrará colocada en el comedor, ya que es un lugar concurrido, visible para todos y donde los empleados cuentan con tiempo para poder participar. Esta herramienta es realmente económica y el tiempo que lleva consultarlo es bajo.

Además de favorecer el clima laboral, la motivación de los trabajadores y el rendimiento en el trabajo, el buzón ayudará a recibir aportes valiosos de los empleados. Las sugerencias ingresadas en dicho buzón deberán llevar la identificación del empleado.

Luego de analizar las propuestas o sugerencias ingresadas por los operarios, se le entregará un reconocimiento no económico a la persona o las personas que aporten las mejores ideas. Se recompensará, por ejemplo, con un día de spa para dos personas o una cena para él y su familia.

Por cierto, esto exige un fuerte compromiso organizacional, para ser receptivos con las sugerencias e ideas, analizarlas, madurarlas, tenerlas en cuenta, aplicar aquellas que sean fuente de buenas prácticas y hacer seguimiento de sus resultados.

Sin este compromiso, y esto es válido para todas y cualquiera de las propuestas, lejos de contribuir con la causa, sería absolutamente contra productivo, ocasionaría desencanto y frustración. Es bien sabido que esos desencantos se pagan caro y resulta sumamente difícil revertirlos, porque la consecuencia directa e inmediata es descreimiento y escepticismo. Los empleados nunca más se involucrarán con estas iniciativas.

Por el contrario, si estas recomendaciones son tenidas en cuenta, esta propuesta puede contribuir enormemente a mejorar el clima organizacional, la satisfacción de los empleados, su motivación y en consecuencia a minimizar las causas del ausentismo laboral.

## *2. Periódico interno*

La segunda parte de este programa consiste en implementar un periódico interno, ya que es el principal medio para desarrollar la comunicación interna de la organización (descendente, ascendente y lateral).

Como medio de comunicación un periódico contribuye a acercar a los trabajadores entre sí y con la organización, generando un espacio común y propiciando la socialización y un clima familiar, ameno y creando sentido de pertenencia, mejorando el clima laboral y disminuyendo las causas del ausentismo.

Dicho periódico interno, tendrá una periodicidad bimestral, y se entregará a todo el personal de Anodal SA. El tono será informal. Será impreso a color y se pondrá atención a la calidad y cantidad de fotografías, para que capte mayor atención del lector. Se desarrollará en tamaño final carta, con aproximadamente 10-12 páginas. El diseño del periódico estará a cargo de

una gráfica, con la cual se llevarán a cabo reuniones para acordar y definir cómo se realizará el mismo.

La portada llevará el nombre de la empresa, y los títulos más importantes de cada edición. El periódico contendrá una sección informativa, una sección sobre los eventos y acontecimientos del mes, otra se dedicará a la presentación de empleados, con entrevistas a los mismos y fotos, y la última sección será de entretenimiento, con historietas, juegos, horóscopo y anécdotas simpáticas de la organización, sus miembros y grupos de trabajo.

Los principales objetivos de este dispositivo son:

- Informar sobre la empresa y sobre el entorno: nuevas reglamentaciones del sector, obras desarrolladas en el mes, logros de la empresa, novedades sobre la actividad económica, nuevos proveedores y/o clientes, modificaciones, incorporaciones o bajas en la empresa, novedades o temas relacionados con el sindicato, difundir los valores, la misión y la visión, contenidos referidos a los empleados, su trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales, entre otros.
- Motivar al personal: resaltando experiencias positivas realizadas en la empresa, nombrando a los empleados destacados, entrevistas a diferentes miembros de la organización para conocerse más entre todos. Se pueden publicar los cumpleaños de los meses correspondientes e informaciones personales tales como, casamientos y nacimientos. Otro punto que contendrá el periódico es comunicar los eventos o actividades recreativas que se llevarán a cabo en Anodal.
- Integrar: desarrollar el sentido de pertenencia, favorecer el diálogo fluido, que todo el personal se informe sobre la realidad organizacional y que se sientan parte de la empresa.

Por último, resulta imperioso recomendar la incorporación de un profesional en Recursos Humanos al área en cuestión, ya que, actualmente solo se encuentra Silvia a cargo, y hay gran cantidad de actividades que se



deben realizar. Especialmente las tareas relacionadas con las propuestas que describimos anteriormente: reformular el sistema de remuneraciones y de incentivos, realizar un programa de rotación y ampliación de puestos, implementar un buzón de sugerencias, llevar a cabo un periódico interno y realizar evaluaciones de desempeño de manera sistemática y periódica.

## **CONCLUSIÓN**

Como conclusión, la propuesta de intervención brinda una respuesta a la problemática de ausentismo laboral que enfrenta actualmente la empresa.

A través de un rediseño del esquema remunerativo y de incentivos, junto con prácticas hacia una escucha activa de sus miembros y trabajando de manera conjunta, se logrará un sentido de pertenencia más sólido y tangible. Además, con un programa de rotación y ampliación de puestos, se alcanzará la retención de los colaboradores, convirtiéndose éstos mismos en la principal ventaja competitiva de la empresa.

Las propuestas planteadas son realistas y viables, ya que la empresa está dispuesta a invertir para lograr reducir al mínimo su porcentaje de ausentismo actual, y es por esto que este análisis será un aporte interesante para contribuir a la mejora de los procesos de recursos humanos indispensables, para lograr los objetivos organizacionales.

Finalmente, esta experiencia ha dejado una gran satisfacción, ya que mediante el presente trabajo se brinda una respuesta factible a una problemática real, que tuvo como principal objetivo que los empleados logren sentirse parte de la compañía, satisfechos y motivados en su trabajo diario, y que a su vez la empresa se vea favorecida con la disminución del ausentismo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mac Graw Hill, 2da edición, Colombia 1997.
- **WERTHER W. y DAVIS K.** “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Editorial Mc. Graw Hill, 1991 Estados Unidos.
- **PFEFFER J.** “La Ecuación Humana”. Editorial Edipe, 1998.
- **HERNANDEZ SAMPIERI y col.** “Metodología de la investigación”. Editorial Mac Graw Hill, México, 2006.
- **BARRAZA CO, BARRERA LL.** “Ausentismo no programado asociado a síndrome de Burnout”. Tesis. Veracruz, 2001.
- **QUICK TC y LAPERTOSA JB.** Análisis del absentismo en fábrica de acero. Revista Brasileña de Salud Ocupacional. Sao Paulo, 1998.
- **LESTA LUIS MARCELO.** “Administración de remuneraciones y beneficios”. Guía de estudio para la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos. Educación a distancia Instituto Universitario Aeronáutico. Febrero 2003.
- **MACELLO CLER CATALINA.** “Motivación e Incentivos no remunerativos”. Guía de estudio para la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos. Educación a distancia Instituto Universitario Aeronáutico. Diciembre 1998.
- **SANS RAQUEL ELIDA.** “Métodos y técnicas de investigación social”. Guía de estudio para la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos. Educación a distancia Instituto Universitario Aeronáutico. Noviembre 2008.
- **JOSÉ LUIS PIÑUEL RAIGADA.** “Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones”. Editorial Síntesis S.A. España, 1997.
- **ENRIQUE D’OTTONE CLEMENCO** Revista Ausentismo Laboral [www.crecerymejorar.com](http://www.crecerymejorar.com) (consultado junio del 2008).
- **CARLOS SAMANIEGO VILLASANTE,** Absentismo, Rotación y Productividad, en [www.abacolombia.org.com](http://www.abacolombia.org.com) (consultado de agosto de 2006).

- **Emil Frankel** Labor absenteeism, en: The Journal of Political Economy, Vol. 29, no. 6, Junio de 1921. pg. 487-499/
- **Stephen P. Robbins**, Comportamiento Organizacional, 10° ed., Ed. Pearson – Prentice Hall, (2004)
- <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/prl/rotacion-de-puestos-de-trabajo/>
- [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_444.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_444.pdf)
- <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/40270/buzones-de-sugerencias-para-trabajadores-en-la-empresa/>
- <https://talentosreunidos.com/2012/03/12/el-buzon-de-sugerencias/>
- <http://www.acsendo.com/es/blog/los-6-beneficios-la-rotacion-puestos/>
- <http://www.conalep.edu.mx/academicos/Documents/mmfd/mnl-pln-rotacion.pdf>
- <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0064638.pdf>
- [http://www.aepro.com/files/congresos/2009badajoz/ciip09\\_1613\\_1624.2700.pdf](http://www.aepro.com/files/congresos/2009badajoz/ciip09_1613_1624.2700.pdf)
- <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/40270/buzones-de-sugerencias-para-trabajadores-en-la-empresa/>

## **ANEXO**

### **Observación**

La primera herramienta de recolección de datos que se utilizó para realizar el diagnóstico fue la observación directa. La misma se llevó a cabo durante una jornada de trabajo habitual en cada una de las dos plantas, Planta 1 (División Viviendas) y la Planta 2 (División Ingeniería y División Interiores).

A continuación presentamos los datos obtenidos a través de la observación realizada, con su correspondiente análisis e interpretación.

### ***Datos obtenidos***

Al ingresar al Showroom, se pudo observar que Anodal cuenta con todas sus líneas propias de carpintería (aberturas para viviendas) en exhibición, en un amplio ambiente en donde se reciben consultas y se asesora al cliente. Aquí se encuentra la recepción, y algunos puestos de trabajo en un mismo espacio físico, dispuestos integralmente. Esta División cuenta con dos pisos. En el primero funciona todo lo descrito anteriormente, y el segundo piso se destinó para el funcionamiento de las oficinas gerenciales, con un amplio espacio de trabajo para cada una de ellas y excelente iluminación.

Por otro lado, se pudo observar que existen las señalizaciones de salidas de emergencias y matafuegos correspondientes. Así mismo, se observó que todos los empleados del Showroom vestían el uniforme correspondiente, compuesto por remeras o camisas blancas, buzos azul oscuro y pantalones claros quedando representados los colores de la compañía con su propio logo.

La División Ingeniería y División Interiores se encuentran ubicadas en la Planta 2, en donde el Showroom de Ingeniería encargado de ejecutar grandes obras, y en donde los clientes son recibidos en un ámbito ideal para la

visualización de sus proyectos con las diferentes opciones de ingeniería en aluminio disponibles para sus necesidades. El equipo de profesionales dispone de una gran sala, acondicionada con amplios escritorios de trabajo equipados con computadoras, impresoras, fax y teléfonos para cada uno de ellos y sillas de trabajo ergonómicas, contando cada escritorio con un ventanal proporcionando la iluminación natural necesaria para la vista del trabajador. Además la sala dispone de excelente ventilación. Se observó también una gran mesa de trabajo en la sala, dispuesta para reuniones de proyectos y análisis de planos. Por último, observamos que todos los empleados vestían el uniforme correspondiente.

Al lado de esta gran sala de trabajo, existe un amplio comedor dispuesto para todos los empleados de la organización con excelente iluminación natural provista por ventanales y energía eléctrica. Se dispone de heladeras y microondas para resguardar y calentar los alimentos del personal que lleva su vianda. Se observó además, dentro de la ambientación del lugar, cuadros con fotos de los miembros de la compañía, acreedores del “Empleado del mes”, cuando se llevaba a cabo esta acción.

En el mismo lugar que funcionan las oficinas de desarrollo y diseño de Ingeniería, funciona la Planta de fabricación y ensamblaje. Allí se dispone de un amplio galpón, permitiéndoles a los trabajadores desempeñarse cómodamente en su labor diaria. Los mismos utilizan el uniforme correspondiente provisto por la compañía, y todos los elementos de seguridad dependiendo de la tarea a realizar, ya sean cascos, protectores auditivos, fajas para la cintura, guantes, protector visual (lentes), botas de seguridad acordes a la zona de trabajo, entre otros. El lugar de trabajo es realmente amplio, cuenta con una excelente iluminación y tanto los pisos como las paredes se encuentran con todas las indicaciones y señalizaciones correspondientes, en lugar y forma, para la prevención de accidentes. Se vio un ambiente laboral

realmente cuidado en cuanto a la calidad de vida, es decir, a las condiciones y la prevención de accidentes laborales.

La División Interiores cuenta con su propio Showroom ubicado al lado de las oficinas de Ingeniería. Se exponen allí todos los productos con los que se trabaja.

Los documentos comerciales y folletos utilizados por la empresa, se diseñaron con los colores distintivos de la misma (azul, blanco y gris aluminio), logo y fotos representativas de los distintos proyectos edilicios alcanzados, como así también el lanzamiento de nuevos productos y actividades.

Respecto a la página web de la empresa, se puede mencionar que el acceso a la misma se realiza de manera fácil y rápida, siendo dinámica y contando constantemente con la actualización y mantención correspondiente del servicio web. Además se brinda información útil, tanto de la empresa como del sector metalúrgico, logrando de este modo un mayor acercamiento con el cliente y reflejando su interés por generar y mantener una buena imagen corporativa, brindando información de interés actualizada para quien ingrese vía Internet. En dicha página, se exhibe una galería de fotos de las distintas plantas y fotos de los colaboradores que la conforman, con una breve descripción de su historia organizacional e institucional, en donde se sectoriza la producción en sus dos plantas con sus respectivas divisiones, certificando todos sus procesos bajo las Normas ISO 9001 e ISO 14001. Podemos observar en una de las solapas de Responsabilidad Empresaria Social, bajo el título “Productos Bio” se detalla esta temática. Otro título destacado en esta sección, es el de “Empresa Sustentable”, en donde se explica cómo a través de una trayectoria de 4 décadas, la compañía asume activamente un compromiso ambiental que deriva en procedimientos de reciclado sobre un 80% de los materiales que utiliza.

Se percibe que la empresa realiza un esfuerzo importante en la comunicación externa a través de medios gráficos, digitales, manuales, e-mails, carteleras, piezas digitales, como banners, tarjetas personales, etc. para ser reconocida en el mercado. Este aspecto podría influir positivamente en el sentido de pertenencia y aumentar la motivación de los empleados porque podría resultar atractivo trabajar en una empresa que el público en general conoce.

En virtud de lo observado, no existe la comunicación masiva directa al personal operativo. En cambio, sí se pudo observar que hay comunicación directa con el personal administrativo y los mandos medios, mediante reuniones periódicas, desayunos etc.

Todos los aspectos mencionados, denotan un interés de la compañía por conservar en buenas condiciones la infraestructura de sus Plantas y la similitud entre ambas, la forma en que se disponen los puestos de trabajo, el buscar constantemente aumentar su presencia en el mercado a través de la actualización de la página web, folletos y publicidad en las distintas redes sociales, el brindarles a sus empleados un uniforme en el que quede representada la compañía y trabajar el sentido de pertenencia en los mismos, etc., son algunos indicadores de la preocupación de la empresa por mantener una buena imagen corporativa tanto interna como externamente, actuando como factor motivacional de status para quienes la conforman, como así también, el deseo de ser miembro para potenciales candidatos.

Al entrar a la planta, se pudo observar como los empleados efectuaban su trabajo sin ningún tipo de inconveniente, soldando, cortando moldes, vidrios etc. utilizando en su indumentaria los respectivos elementos de seguridad.

Tabla 5

ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS Y RESULTADOS

PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE NO CONT		% SI	% NO	% NO SABE NO CONT
1. Conozco el organigrama de la empresa	9	5	1	15	60,0%	33,3%	6,7%
2. Están claros los objetivos, funciones y tareas en la practica	7	6	2	15	46,7%	40,0%	13,3%
3. Estoy satisfecho con la posibilidad que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas en las que me destaco	5	10		15	33,3%	66,7%	0,0%
4. He trabajado en el mismo puesto por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades	13	2		15	86,7%	13,3%	0,0%
5. Estoy comprometido con el trabajo, metas y valores de la empresa	8	1	6	15	53,3%	6,7%	40,0%
6. Existe una buena organización en cuanto a turnos, horarios y vacaciones	6	8	1	15	40,0%	53,3%	6,7%
7. Las condiciones físicas de trabajo (iluminación, edificio, sanitarios, elementos de trabajo, etc) son adecuadas para el cumplimiento de las tareas	13	2		15	86,7%	13,3%	0,0%
8. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	4	9	2	15	26,7%	60,0%	13,3%
9. Sufro de ansiedad (enfado, frustración, depresión y/o inquietud) en el trabajo	4	10	1	15	26,7%	66,7%	6,7%
10. En la compañía tengo oportunidades de progreso y autorrealización	4	11		15	26,7%	73,3%	0,0%
11. Estoy satisfecho con la remuneración que recibo por mi trabajo	2	13		15	13,3%	86,7%	0,0%
12. El sueldo es justo y equitativo	2	13		15	13,3%	86,7%	0,0%
13. La compañía brinda la capacitación necesaria para el desempeño de las tareas y se preocupa por el desarrollo de sus miembros	6	9		15	40,0%	60,0%	0,0%
14. Recibo devolución periódicamente sobre mi desempeño	4	10	1	15	26,7%	66,7%	6,7%
15. Me siento parte y un miembro valioso dentro de la compañía	5	10		15	33,3%	66,7%	0,0%
16. La comunicación con mis compañeros es buena	14	1		15	93,3%	6,7%	0,0%
17. La comunicación con mis superiores y supervisores es buena	10	5		15	66,7%	33,3%	0,0%
18. Mi trabajo es rutinario y no le encuentro motivación	12	2	1	15	80,0%	13,3%	6,7%
19. La organización cumple con el convenio y las leyes laborales	13	2		15	86,7%	13,3%	0,0%
20. Tengo la posibilidad de participar en decisiones relacionadas a mi trabajo	5	10		15	33,3%	66,7%	0,0%
21. Estoy satisfecho con los incentivos y premios que me otorgan	4	11		15	26,7%	73,3%	0,0%
22. La compañía reconoce el buen desempeño	6	9		15	40,0%	60,0%	0,0%
23. Dejaría la organización si encontrara trabajo en otra organización	11	4		15	73,3%	26,7%	0,0%
24. Poseo movilidad propia para asistir al trabajo	13	2		15	86,7%	13,3%	0,0%
25. La compañía otorga un servicio de transporte para asistir al trabajo	0	15		15	0,0%	100,0%	0,0%
26. La ubicación física de la empresa es un obstáculo para la concurrencia al lugar de trabajo	2	13		15	13,3%	86,7%	0,0%

Tabla 6

ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS Y RESULTADOS

PREGUNTAS	OPCIONES	RTDOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?	a) Menos de 1 año b) De 1 a 3 años c) De 4 a 6 años d) Más de 6 años	a) b) 43% c) 29% d) 29%	c)	c)	b)	c)	b)	b)	c)
2. ¿Cuál es su antigüedad en el puesto de trabajo actual?	a) Menos de 1 año b) De 1 a 3 años c) De 4 a 6 años d) Más de 6 años	a) b) 43% c) 29% d) 29%	d)	d)	b)	c)	b)	b)	c)
3. ¿Cuántas veces cambiaste de puesto?	a) Nunca b) 1 vez c) 2-3 veces d) 4 veces o más	a) 86% b) 14% c) d)	b)	a)	a)	a)	a)	a)	a)
4. ¿Está satisfecho con las condiciones ambientales de la empresa?	a) Si b) No c) No sabe no contesta	a) 71% b) 29% c)	a)	a)	b)	a)	a)	a)	b)
Si su respuesta es negativa ¿Por qué?	a) No se le brinda información b) Los elementos para trabajar son deficientes c) Son muchos los riesgos d) Los elementos son incómodos y/o generan malestar e) Otros	a) 100% b) c) d) e)			a)				a)
5. ¿Cómo considera que es la relación con sus compañeros?	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala	a) 71% b) 29% c) d)	a)	a)	b)	a)	a)	a)	b)
6. ¿Qué aspectos cambiaría de la relación con los superiores o directores?	a) Fomentar más el intercambio b) Que se reconozca el buen desempeño c) La capacidad de escucha d) Que se atiendan las necesidades y expectativas	a) b) 29% c) 14% d) 57%	d)	b)	d)	d)	b)	c)	d)
7. Indique cuál de los siguientes incentivos ha recibido alguna vez por su desempeño	a) Premios monetarios b) Diplomas c) Descuentos y/o órdenes de compra en locales comerciales d) Casi nunca recibí incentivos por desempeño e) Nunca recibí incentivos por desempeño	a) b) c) 29% d) 57% e) 14%	c)	d)	d)	d)	c)	e)	d)
8. ¿Qué clase de incentivos recibe por parte de la empresa?	a) Incentivos relacionados al tiempo de servicio b) Incentivos por desempeño individual c) Incentivos por desempeño del equipo d) Incentivos por presentismo e) Ninguno	a) b) c) d) 71% e) 29%	d)	d)	d)	d)	e)	e)	d)
9. ¿Cómo se siente trabajando en la organización?	a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Poco satisfecho d) Insatisfecho	a) b) 29% c) 57% d) 14%	c)	c)	d)	b)	c)	b)	c)

10. Con respecto a la higiene y seguridad industrial esta, ¿Es adecuada? ¿Se le brinda capacitación acerca de las medidas de precaución para evitar accidentes?	a) Si b) No c) No sabe no contesta	a) 100% b) c)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)
11. ¿Qué lo motiva a ir a trabajar?	a) Pago salarial b) Ambiente laboral c) Le gusta lo que hace y se siente parte de la organización d) Es una obligación	a) b) 43% c) d) 57%	d)	a)	d)	a)	d)	d)	d)
12. ¿Recibe beneficios sociales? ¿Cuáles?	a) Vacaciones b) Asistencia médica c) Salario familiar (prima por matrimonio) d) Salario maternidad (prima por hijos) e) Servicio de comedor f) Transporte g) Seguro de vida h) Préstamo a los empleados i) Horarios flexibles j) Actividades deportivas y comunitarias k) Paseos y excursiones programadas l) Otros	a) 100% b) 14% c) d) e) f) g) 71% h) i) j) k) l)	a) b) g)	a)	a)	a)	a)	a)	a)

\*E1: entrevistado 1

\*E2: entrevistado 2

\*E3: entrevistado 3

\*E4: entrevistado 4

\*E5: entrevistado 5

\*E6: entrevistado 6

\*E7: entrevistado 7

