



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

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de  
limpieza”**

**Alumnas:** Aguilar, María Candela  
Barbosa, Micaela Maria  
Cingolani, María Agustina

**Docente Tutor:** Lic. Verde Fassa, Julio Abel



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza

## DEDICATORIA

A mis padres y hermanos que desde el comienzo de esta etapa me acompañaron para superarme y confiaron en mí incondicionalmente. También quiero agradecer a mis abuelas que siempre estuvieron y están pendiente de mis triunfos brindándome su apoyo constante y dándome ánimos para seguir adelante.

A mis compañeras Agustina Cingolani y Micaela Barbosa por compartir esta experiencia de tesis. Juntas, atravesamos dos años colmados de incertidumbre por una pandemia que nos puso a prueba en muchas aristas de nuestras vidas, demostrándonos a su vez, que, con paciencia, seguridad y esfuerzo, toda meta se puede lograr. Nos superamos, sorteamos obstáculos, pero cumplimos con nuestro propósito y objetivos.

María Candela Aguilar

A mis padres, las personas más importantes de mi vida que me acompañaron en cada paso de mi educación y en especial en el curso de esta increíble carrera, que, gracias a su apoyo en esas largas noches de estudio, a sus abrazos de felicidad en cada logro y sanadores en los momentos difíciles, al aliento y la confianza incondicional hacia mí me encuentro transitando la última instancia de la carrera.

A mis hermanas, que me han acompañado en todo este trayecto, que me han dado el empujón que algunas veces necesitaba y me alumbraron el camino en esos momentos donde creía no llegar, con un mate, con una charla, con un consejo.

A mi sobrina, que llegó en un momento clave de mi vida y de la carrera, que transformaba en divertidos mis apuntes con sus garabatos y dibujos multicolores, la cual se convirtió en la mejor asistente y redactora.

A mis compañeras y futuras colegas Agustina Cingolani y Candela Aguilar, por este tiempo que hemos recorrido juntas, aprendiendo cada día unas de las otras y que con nuestro esfuerzo superamos este último tirón que da lugar a la meta que tanto ansiamos.



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza**

A mis seres queridos que han estado presente e interesados en cada instancia de este proyecto y se alegraban con cada paso que dábamos.

Micaela Maria Barbosa

A mi mamá, la persona más importante en esta etapa y en mi vida, porque siempre confió en mí y me alentó a no bajar los brazos. A mis hermanos y a mi papá, pilares que me sostienen y que siempre me apoyaron. A mis abuelos Delfi y Bayo que me mandan fuerzas y amor día a día.

A mi familia, amigas y amigos que me bancaron en este camino, por la compañía y el aliento incondicional.

A Cande y Mica, las mejores compañeras que pude elegir y futuras colegas, por los aprendizajes en todo momento, con altibajos, pero siempre unidas y para adelante.

María Agustina Cingolani



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer principalmente a nuestras familias por el apoyo incondicional, el amor y la comprensión que tuvieron con nosotras en cada instancia de estudio, por impulsarnos a seguir en los momentos más difíciles que enfrentamos y a pesar de ello confiar en que podíamos lograr nuestros objetivos como así también anhelar triunfar desde la superación y entrega constante.

A nuestro Tutor Julio Verde Fassa que ha sido nuestro timón desde el comienzo de este desafío de tesis, por su excelente predisposición y ayuda guiándonos durante todo el proceso de aprendizaje, animándonos a seguir adelante frente a errores que se presentaban y cambios de dirección en el proyecto y así, hoy poder transitar la última etapa de nuestra carrera. Sentimos de corazón que gracias a ello tenemos innumerables oportunidades y un mejor futuro hacia dónde dirigirnos y encaminar nuestros sueños.

A todos los profesores, las profesoras y miembros del Instituto Universitario Aeronáutico por recibirnos y por brindarnos los conocimientos necesarios para desempeñar nuestra profesión.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza**

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó con el objetivo de brindar una propuesta que potencialmente pueda contribuir a disminuir el índice de ausentismo del personal de una Empresa de servicios de limpieza de la ciudad de Córdoba.

Se aplicaron distintas herramientas de recolección de datos para poder elaborar y desarrollar un diagnóstico donde se reflejen los motivos causantes de la problemática; a su vez se brindaron parámetros de evaluación y sugerencias para la implementación de la propuesta.

Consideramos de suma importancia poder reducir los niveles de ausentismo, teniendo en cuenta que esto significa un aumento en la motivación del personal en su labor diaria y acarrea mejores niveles de desempeño, aumento de la productividad y reducción de costos.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	9
<b>Presentación de la empresa</b>	9
<b>2. Pre diagnóstico</b>	10
<b>3. Delimitación provisoria del problema</b>	11
<b>4. Justificación</b>	12
<b>5. Objetivos de la intervención</b>	13
<b>6. Marco teórico</b>	13
<b>Ausentismo</b>	13
<b>Clima Organizacional</b>	17
<b>Motivación</b>	24
<b>7. Marco metodológico</b>	28
<b>8. Análisis de datos</b>	31
<b>ENTREVISTAS</b>	31
Tema 1: Ausentismo	31
Tema 2: Motivación	34
Tema 3: Clima Organizacional	38
<b>ENCUESTAS</b>	42
<b>Datos sociodemográficos</b>	42
Tema 1: Ausentismo	43
Tema 2: Motivación	46
Tema 3: Clima Organizacional	52
<b>OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	55
Tema 1: Ausentismo	55

Tema 2: Motivación	56
Tema 3: Clima Organizacional	58
<b>Síntesis</b>	59
<b>Conclusión Diagnóstica</b>	64
<b>Propuesta</b>	67
<b>Justificación</b>	67
<b>Objetivos de la intervención</b>	67
<b>Acción 1: Presentación del diagnóstico.</b>	68
<b>Acción 2: Optimizar la estructura organizacional del equipo de la empresa que trabaja en el hospital.</b>	70
<b>Acción 3: Descripción de funciones de quienes trabajan en el hospital, y personas que están en contacto directo con el mismo (referente de Recursos Humanos con relación entre el hospital y casa central).</b>	72
<b>Acción 4: Capacitación en liderazgo y conducción para los niveles medios con personal a cargo en el hospital.</b>	74
<b>Acción 5: Participación para la mejora.</b>	76
<b>Optimización del departamento de Recursos Humanos reforzando los aspectos soft de la gestión.</b>	77
<b>Cronograma</b>	78
<b>Conclusión Final</b>	79
<b>10. Bibliografía</b>	80
<b>11. Anexos</b>	82
<b>Anexo 1</b>	82
<b>Anexo 2</b>	85



Universidad de la Defensa Nacional  
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA  
**Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza**



Universidad de la Defensa Nacional  
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

*FORMULARIO C*

**Facultad de Ciencias de la Administración  
 Departamento Desarrollo Profesional  
 Lugar y fecha: Córdoba 03/05/2022**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** “Reducción de los índices de ausentismo en  
 Empresa de servicios de limpieza”

Integrantes:

- AGUILAR, MARÍA CANDELA – Licenciatura en Recursos Humanos.
- BARBOSA, MICAELA MARIA – Licenciatura en Recursos Humanos.
- CINGOLANI, MARÍA AGUSTINA – Licenciatura en Recursos Humanos.
- Profesor Tutor del PG: LICENCIADO JULIO A. VERDE FASSA.

Miembros del Tribunal Evaluador:

- SINGESER, OLGA
- DOLGONOS, ADRIAN MARCELO

Presidente:

1er Vocal:

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

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

**Observaciones:**

.....  
 .....



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza

## 1. Introducción

El Proyecto de Grado se lleva a cabo por alumnas de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad de la Defensa Nacional, Centro Regional Universitario Córdoba IUA en una empresa de servicios de limpieza radicada en la ciudad de Córdoba.

A través de los representantes de la Empresa, quienes han solicitado mantener su nombre en anonimato, se ha tomado conocimiento de la preocupación por los índices elevados de ausentismo. Lo que nos llevó durante las primeras charlas que mantuvimos con ellos, a seleccionar el tema que guiará nuestro trabajo de intervención, y así, buscar de manera consensuada y conjunta la solución y mejora a esta situación problemática que atañe a la Empresa.

Complementariamente al conocimiento sobre el interés de los representantes en la problemática mencionada, consideramos también de gran importancia la accesibilidad que nuestro equipo de trabajo tiene en relación con la Empresa; dado que una de las autoras de este trabajo ejerce su labor en ella. Esto nos permitió una mayor viabilidad y factibilidad a la hora del acceso y por ende obtener información pertinente a los fines de esta propuesta.

### Presentación de la empresa

La Empresa inició sus actividades de limpieza industrial en Argentina en 1996. Luego fue incorporando a sus prestaciones de servicios: limpieza civil y limpieza hospitalaria, acorde a las necesidades de los clientes.

La Empresa hoy cuenta con más de 1.200 colaboradores distribuidos en Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y San Juan. La Casa Central, se encuentra en zona sur de la ciudad de Córdoba Capital.

Sus pilares estratégicos son, según su página web, los siguientes:

Misión:

Proveer soluciones integrales complementarias al core-business de sus clientes, a través de servicios de excelencia sustentados sinérgica y empáticamente con la sociedad y el medio ambiente.

Visión:

Ser una empresa líder y ejemplar en la prestación de servicios integrales, respetando y promoviendo siempre la sustentabilidad.

Valores:

- Transparencia y ética comercial integral en la gestión;
- Respeto por las personas, con las responsabilidades y compromisos asumidos;
- Respeto con el cuidado del medio ambiente y la utilización eficiente de los recursos naturales y con la sociedad;
- Trabajo en equipo con proveedores y clientes, internos y externos.

## **2. Pre diagnóstico**

Nuestro acercamiento a la Empresa se focalizó en el área de Recursos Humanos, ubicada en Casa Central y conformada por 6 (seis) personas. Las primeras entrevistas que nos permiten conocer inicialmente la situación de la Empresa y de la filial en donde se concentrará este trabajo final de grado, se llevan a cabo con:

- Coordinadora de Gestión de Capital Humano, Licenciada en Recursos Humanos.
- Coordinadora de Administración de Personal, Abogada especializada en Administración de Personal.

Ambas poseen una marcada trayectoria en la Empresa y un gran conocimiento de su funcionamiento y del sector de servicio de limpieza.

En este marco se manifestó la necesidad de la Empresa de solucionar un problema puntualmente en el servicio de limpieza prestado a un Hospital del sector privado de la ciudad de Córdoba que les afecta significativamente: el alto índice de ausentismo laboral, ya que a través suyo se puede observar que no se cumplen los objetivos estipulados y deseables, y esto repercute en diferentes aspectos de la Empresa como la productividad y la rotación de personal, entre otros. El área de operaciones que

ejerce su labor en dicho hospital, está conformada por: Responsable de Servicio, Supervisora, Encargada y 30 operarias. Todas se desempeñan en dicha localización. El índice se obtiene a través de un procedimiento: el Registro Diario de Ausencias. Este procedimiento es ponderado mensualmente y debe ser sistematizado objetivamente para todas las áreas. De esta forma se busca que refleje una realidad. El objetivo general que se plantea la Empresa en cuanto al análisis de este índice es reducir los costos que éste provoca.

En las reuniones se dio a conocer que se tiene interés en aumentar la productividad ya que, aunque ésta se encuentra dentro de los niveles esperados, su incremento es un propósito permanente de la empresa. El nivel de productividad se mide a través de múltiples indicadores entre los que se encuentra la herramienta “Gestión del Desempeño” la cual brinda datos sobre las competencias de las personas y su adecuación al puesto.

Con respecto a la productividad, consideran que el ausentismo es un factor que influye en ella, la coordinadora de Gestión de Capital Humano nos ejemplifica esto de la siguiente manera: “...al ausentarse una persona no es posible establecer el nivel productivo durante su ausencia...”

Tienen la necesidad de implementar acciones de carácter blando, que no impliquen grandes esfuerzos económicos debido a la situación actual de la Empresa frente a la problemática de inestabilidad del país. Se nos comentó que actualmente, como acción de reducción de los índices de ausentismo se lleva a cabo un proyecto: el programa “Presente Siempre”, el cual premia y reconoce a las personas que no tengan ausencias en cortes de periodos de un año, y que, si bien en algunos casos se estudian las causas de las ausencias del personal, por lo general las medidas que se llevan a cabo son de carácter correctivas.

### **3. Delimitación provisoria del problema**

El primer acercamiento a la Empresa y entrevista con los responsables permite deducir la importancia de analizar, profundizar y tratar los motivos por los cuales el personal no asiste a su lugar de trabajo, debido a que no se conocen en detalle y por

lo tanto no se puede llevar a cabo un plan de acción específico que contribuya a disminuir los índices elevados de ausentismo en el Hospital.

Esta falta de conocimiento conduciría a optar por la disminución del ausentismo a través de acciones inmediatas, las cuales no son viables y sostenibles a lo largo del tiempo, como se ha llevado a cabo hasta el momento mediante el programa “Presente Siempre”. Dicha medida tendría un impacto motivacional a corto plazo y, al no tener en claro cuáles son sus causas podría producir la ruptura del contrato psicológico, el bajo compromiso de las personas, los malos o insuficientes incentivos o los conflictos interpersonales.

Además, los datos recabados permitirían inferir que la forma en que la Empresa estaría abordando el tema no sería la correcta, ni lograría proveer soluciones adecuadas y duraderas. Por lo tanto, deberíamos intervenir para conocer de manera más profunda y objetiva las causas que provocan el ausentismo, debido a que sin tener esto en claro se dificulta poder contribuir a su tratamiento y lograr una solución a largo plazo.

#### **4. Justificación**

La implementación del proyecto generaría un impacto positivo dentro de la Empresa teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados.

Una vez que hayan sido detectadas las causas del ausentismo podríamos diseñar medidas que tiendan a obtener resultados más efectivos que los actuales.

Estas medidas se orientarán a mejorar el compromiso del personal y a dar mayor importancia a las relaciones interpersonales y a la orientación del equipo de trabajo. De este modo podría haber una mejora en el clima laboral y la calidad de las relaciones humanas, ya que existe la posibilidad de provocar un cambio en la percepción de las personas sobre la empresa y las responsabilidades que ellas asuman y, en consecuencia, fortalecer el contrato psicológico.

La aplicación de dichas medidas también mejoraría el rendimiento del personal y se produciría un impacto positivo en la productividad que dé respuesta a la necesidad de la Empresa: la reducción de costos, tanto económicos como humanos.

## 5. Objetivos de la intervención

Objetivo general: Elaborar una propuesta de intervención para reducir los índices de ausentismo del personal de la empresa destinado al Hospital.

Objetivos específicos:

- Reconocer y analizar los aspectos asociados a la motivación, la gestión y las condiciones de trabajo que impactan en el ausentismo.
- Identificar, de acuerdo al análisis, las causas del ausentismo y su influencia en el índice.
- Elaborar una propuesta acorde a los resultados del diagnóstico para mejorar el presentismo.

## 6. Marco teórico

### Ausentismo

Baptista, Santiago, & Zunino (2016) toman el concepto de La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y lo definen como "...la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir quedando excluido los periodos vacacionales y las huelgas, y el ausentismo de causa médica, como el periodo de baja laboral que se acepta como atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión..." (pág 2)

El Cr. Pablo Bastide (2012) afirma que existen dos grupos de ausentismo, los cuales se mencionan a continuación.

Ausentismo controlable (incluye enfermedad, accidentes y faltas injustificadas). Este tipo responde a causas donde la empresa puede disminuir los valores a través de medidas preventivas que tiendan a evitar accidentes laborales y licencias por enfermedad.

Ausentismo no controlable (incluye licencias legales de estudio, gremial, maternidad, legal, entre otras). La empresa no posee herramientas concretas de inmediata

aplicación que permitan disminuir los índices de ausentismo ya que se trata de causas que obedecen a las leyes laborales vigentes.

### Causas del ausentismo

Steers y Rhodes (1990) consideran 7 categorías como causantes del ausentismo: (1) las prácticas organizacionales (políticas que establece la empresa para el control de ausentismo, factores de diseño del trabajo y de tareas, prácticas de reclutamiento y selección, y expectativas claras de trabajo como informar o comunicar políticas); (2) la cultura ausentista de la organización; (3) las actitudes, los valores y las metas del empleo (ética personal de trabajo, centralidad del trabajo en la vida del empleado, actitud hacia el trabajo y compromiso); (4) la percepción de la capacidad de asistir al trabajo (disponibilidad y conducta voluntaria para asistir según cómo se perciban las otras categorías); (5) a su vez esta percepción se ve influenciada por las barreras de asistencia (enfermedades y accidentes, responsabilidades familiares y problemas de transporte) y condicionan la motivación del empleado para asistir al trabajo (6); y la asistencia real a su puesto (7).

### Costos del ausentismo

Entre los costos que produce el ausentismo, podemos encontrar: costos directos y costos indirectos.

Costos directos: pago completo de salario, pago de beneficios, aumento en la alícuota del seguro, gastos administrativos que conlleva el manejo del ausentismo.

Costos indirectos: contratación de personal suplente, reclutamiento incorrecto, tareas inconclusas, retrasos en la entrega de productos o en la prestación de servicios, pérdida de producción, reprogramación de procesos, pérdida de clientes (o malestares en cuanto al servicio brindado), baja en la productividad.

### Factores que condicionan al ausentismo

Consideramos de importancia abordar el análisis y descripción de puestos como factores que, si son definidos incorrectamente y no se adecuan a las necesidades de cada empresa, podrían ser causantes de ausentismo.

Robbins (2004) define:

**“Análisis de puestos:** consiste en conocer y detallar todas las tareas y funciones de un puesto y definir los requisitos necesarios para que el ocupante pueda desempeñarlo satisfactoriamente.

**Descripción de puestos:** expresión escrita y detallada de lo que hace quien ocupa un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace. Refiere al contenido del trabajo, el entorno y las condiciones del empleo.

**Especificaciones del puesto:** Establecen las habilidades y características que debe tener quien ocupe un puesto para realizar el trabajo adecuadamente. Como ser: formación, experiencia laboral, características personales como lo intelectual, afectivo, social, etc.” (pág 490).

Werther y Davis (1991) plantean que el análisis de puesto permite a los administradores:

- “Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos en una empresa.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes, acorde al perfil del puesto.
- Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.
- Determinar los niveles realistas de desempeño.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan al desempeño de los empleados” (pág 68).

Chiavenato (1993) agrega que uno de sus objetivos es “servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados como al empleado en el desempeño de sus funciones” (pág 235).

Gibson (Ivancevich, & Donnelly, (2001) plantean que el estudio de las características individuales tales como las actitudes, percepciones y habilidades permite a un administrador explicar las diferencias en los niveles de desempeño. Si bien cada individuo presenta un comportamiento único en el trabajo, el proceso básico que subyace es igual para todas las personas.

Considera que las actitudes presentes en el ámbito laboral son determinantes del comportamiento y las principales son: los valores, el involucramiento en el trabajo, el compromiso laboral y la percepción del apoyo organizacional. El compromiso organizacional lo define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas.

Koontz y O'Donnell (citado por Morillo, 2006) plantean que la satisfacción laboral se refiere al "...bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo..." (pág 48).

Morillo agrega que la satisfacción es el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción, es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Robbins (2009, 87) agrega que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo y manifiestan su insatisfacción de varias maneras: renuncian, se quejan, se insubordinan, no cumplen con parte de sus responsabilidades.

Los efectos que tiene la insatisfacción en el lugar de trabajo se pueden clasificar en:

- *Salida.* Es el comportamiento de abandonar la organización, buscar otro trabajo o renunciar.
- *Negligencia.* Dejar que las condiciones empeoren, como por ausencias o retardo frecuentes, poco empeño o tasa elevada de errores.
- *Vocear.* Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.

- *Lealtad*. Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.

Salida y negligencia afectan las variables de desempeño, productividad, ausentismo, rotación.

### **Clima Organizacional**

Respecto de la noción de clima, Peiró (1987, 5) afirma que la mayoría de las definiciones sobre clima, se refieren a percepciones subjetivas de los miembros de la organización. “...Se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetivada (...). El clima, por su propia naturaleza, está basado de algún modo, en atributos del entorno de trabajo...”

Resumiendo, de alguna manera las diferentes conceptualizaciones de la noción de clima organizacional, citamos aquella propuesta por Litwin (1971, 49) “...El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- 1) perciben o experimentan los miembros de una organización;
- 2) influye en su comportamiento...”

Kolb, Robinns y Mcintire (1976) por medio de varias investigaciones sobre comportamiento organizacional, observaron la importancia de la relación entre liderazgo, motivación y clima laboral, y su influencia en los rasgos de conducta de los miembros de la organización.

Para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional en las empresas, se pueden utilizar las dimensiones que citan los autores Litwin y Stinger. Éstas son:

- *Estructura*: la apreciación que los miembros de una organización tienen en lo concerniente a las reglas, procedimientos, tramitaciones y otras, que afectan el desarrollo laboral.
- *Responsabilidad*: es la valoración que los miembros de la organización tienen en lo referente a su autonomía para la toma de decisiones y el grado de supervisión en sus puestos laborales.

- *Recompensa*: percepción de los trabajadores en lo referente al buen trabajo y si es que se utiliza más el premio que el castigo.
- *Desafío*: sentimientos que tienen los trabajadores de una organización acerca de los desafíos que trae el trabajo y los riesgos que se asumen.
- *Relaciones*: percepción de un ambiente de trabajo agradable, en cuanto a la interrelación entre pares, jefes y personal a cargo.
- *Cooperación*: percepción de ayuda mutua entre directivos y trabajadores, tanto en un departamento como entre departamentos.
- *Estándares*: tiene que ver con el énfasis que tiene una organización por el rendimiento de los trabajadores.
- *Conflicto*: se aceptan los puntos de vista discrepantes y no se tiene temor a enfrentar y buscar soluciones ante los problemas que se presenten.
- *Identidad*: es el sentimiento de pertenencia a la institución y es de vital importancia entre los trabajadores.

Además, consideramos relevante abordar la temática de liderazgo como uno de los factores que impactan en el clima laboral, ya que es la manera en que los superiores dirigen a su equipo de trabajo, teniendo en cuenta los conceptos de diferentes autores, citados a continuación.

## Liderazgo

Para Gibson, Ivancevich & Donnelly, (2001) es la interacción entre miembros de un grupo. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo. Involucra el uso de la influencia e implica la importancia de ser un agente de cambio (ser capaz de afectar el desempeño y conducta de los seguidores) y se focaliza en el logro de metas individuales y grupales por parte del líder.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, si se pretende lograr una eficacia óptima, se tiene que modificar la situación o sustituir al líder.

Esto es así porque según el autor los dos factores principales que se deben tener en cuenta para poder definir a un líder son: el control de la situación y el estilo de liderazgo por el cual optó conducir al grupo.

El control de la situación hace referencia a un líder seguro y confiado en que la tarea puede realizarse. Se basa en tres dimensiones: las relaciones fiables con los miembros del grupo (existencia de lealtad y apoyo mutuo), la estructura de la tarea (más estructurada, mejor control), la supervisión y capacidad de refuerzo/castigo (poder legítimo del líder).

El estilo del liderazgo depende de los propósitos del grupo y la forma que tiene el líder de conseguirlos, la relación que tiene con los miembros del equipo de trabajo

Los estilos de liderazgo que diferencia Fiedler son:

1. Orientado a las personas. Orientado a potenciar las relaciones entre trabajadores.
2. Orientado a la tarea. Centrado en el rendimiento y los resultados. Su objetivo es aumentar la productividad grupal.

A partir de lo expuesto, Fiedler plantea 6 alternativas que surgen de las interacciones de los 2 factores. En el caso del líder orientado a las personas: si el control situacional es bajo habrá efectividad mínima, si el control situacional es moderado habrá efectividad máxima, si el control situacional es alto habrá efectividad mínima.

Para el líder orientado a las tareas: si el control situacional es bajo habrá efectividad máxima, si el control situacional es moderado habrá efectividad mínima y si el control situacional es alto habrá efectividad máxima.

La teoría de los rasgos pretende identificar características intelectuales, emocionales, físicas y otras de los líderes eficientes, asociadas con el éxito del liderazgo: habilidades, personalidad, motivación.

Por su parte la organización Great Place to Work Argentina, identifica 5 tipos de liderazgo asociados a la experiencia de satisfacción de sus miembros:

#### Nivel 1: El líder involuntario.

Experiencia común de los empleados: "¡No me pagan lo suficiente como para soportar esto!"

Los líderes involuntarios no parecen ser conscientes del impacto que tienen en los demás y a menudo no inspiran confianza. Los empleados que reportan a un líder involuntario pueden sentirse como pasajeros en un autobús cuyo conductor no tiene un destino en mente y no les dice a los pasajeros lo que está sucediendo.

Nadie se propone ser un líder involuntario. La gente termina así por varias razones, incluso algunas que no son estrictamente por su responsabilidad. Tal vez fueron tan buenos en su trabajo que fueron promovidos para supervisar a personas que realizan la misma tarea y luego no recibieron el entrenamiento necesario para liderarlos. Podrían tener habilidades técnicas asombrosas, pero carecer de las habilidades personales que un líder necesita para inspirar y motivar. Podrían estar lidiando con un problema de salud, familiar u otro problema personal que obstaculiza su capacidad para llevar su mejor yo al trabajo. Pueden creer erróneamente que ser un líder significa actuar como un sargento instructor: bajar órdenes y mantener en secreto su compasión y humanidad.

Puede ser un líder involuntario si:

- Piensa en términos de "empleados" versus "personas" que tienen vidas completas y complejas
- Toma el crédito por el trabajo que no ha hecho
- Retiene información sobre sus reportes directos
- Está ocupado con preocupaciones personales para ocuparse de los asuntos laborales
- No ha realizado cambios después de recibir opiniones negativas en su evaluación de desempeño
- Revela sus frustraciones elevando la voz o siendo personal en la crítica hacia los demás.

### Nivel 2: El líder 'prueba y error'.

Experiencia común de los empleados: "¿Hay alguien ahí?"

El líder prueba y error no es terrible, al menos no todo el tiempo, y no para todos con los que trabaja. Están encendidos o apagados, cálidos o distantes, son buenos amigos o aliados para algunos, pero no para otros. No perjudican activamente a una

organización, pero tampoco están apoyando activamente a su equipo o desempeñando sus funciones en la medida en la que la organización lo necesita. Un líder de este tipo no siempre pone todo de sí cuando debería.

La falta de capacitación adecuada o habilidades personales puede hacer que ignore cómo sus acciones o inacciones afectan a las personas que los rodean. Debido a que a menudo tienen favoritos, intencionalmente o no, un líder de este nivel puede dejar de responsabilizar a las personas por hacer lo que se supone que deben hacer o no respaldar a las personas o equipos que lideran. Del mismo modo, es posible que no funcionen bien con otros equipos, lo que genera fallas en la comunicación.

Puede ser un líder prueba o error si:

- Se siente sobrepasado y no se puede enfocar debido a problemas personales.
- Interactúa y socializa con los mismos miembros del equipo todo el tiempo.
- Ha tenido reportes directos que prefirieron ser transferidos a otros departamentos, se quejaron de usted frente a su jefe o se fueron a otro trabajo.
- Ha recibido advertencias sobre no alcanzar los objetivos o mejorar su desempeño

### Nivel 3: El líder transaccional.

Experiencia común de los empleados: "Termina el trabajo y nada más".

El líder transaccional valora tachar cosas de su check-list, especialmente las relacionadas con sus propios objetivos. Están preocupados por verificar las tareas de una lista de cosas por hacer o por alcanzar indicadores clave de rendimiento y, en consecuencia, no son tan carismáticos ni tienen tanta visión de futuro como los líderes de los niveles superiores. Su estilo de trabajo y comunicación es inconsistente, y no intentan forjar las conexiones personales necesarias para que los empleados se sientan empoderados y comprometidos.

Se aferra a patrones cultivados antes de los avances digitales y otras innovaciones que han cambiado la forma en que se realiza el trabajo hoy en día. Podrían estar reflejando la forma en que son tratados por su propio jefe o por una organización burocrática que no les da mucho poder a los líderes.

En el entorno que crea un líder transaccional, las personas se enorgullecen por su trabajo y se puede contar con que hagan lo que se les dice. Ese nivel de competencia también se aplica a los equipos que lideran, que son buenos para ejecutar tareas específicas y conocidas.

Los empleados que trabajan para estos líderes informan más politiquería y críticas por detrás que los niveles más altos, debido en parte a la actitud indiferente de su jefe. Pueden sentir que no tienen voz o que no obtienen suficiente información sobre lo que se supone que deben hacer.

Puede ser un líder transaccional si:

- Valora hacer las cosas más que hablar con la gente.
- Da órdenes más de lo que escucha las preocupaciones o los desafíos de los empleados.
- No sabe mucho sobre lo que está sucediendo en la vida personal de los miembros de su equipo.
- Se lo reconoce más por su competencia técnica que por sus habilidades blandas.
- Ha tenido informes directos que lo describen como eficiente pero frío y distante.

#### Nivel 4: El buen líder.

Experiencia común de los empleados: "Me quedo por mi jefe".

Son consistentes, inclusivos y sinceros. Son claros acerca de las expectativas para los roles de las personas, entienden que ocurren errores y se dan cuenta de que las personas tienen vida fuera del trabajo. Los empleados lo describen como accesible, comprensivo, justo y como una de las razones por la que eligen quedarse en la compañía. Para muchas personas, hay prácticamente muy poca diferencia entre trabajar para un buen líder y trabajar para un líder del más alto nivel, un líder para todos.

A pesar de todas sus buenas cualidades, pueden sentir que la responsabilidad final de alcanzar las metas recae solo en ellos y no en su equipo. Pensar de esa manera puede hacerlos sentir menos cómodos siendo abiertos y vulnerables acerca de sus propios defectos, lo que podría evitar que se conecten con algunas personas. Algunos no los ven como comunicadores completamente competentes o confiables.

Puede ser un buen líder si:

- Ayuda a los empleados a desarrollarse en sus carreras y los recomienda para promociones o ascensos. Han sido mentores.
- Puede hablar con cualquier persona de su equipo sobre problemas con el trabajo o personales. Piensa que es importante que los demás lo vean como un líder.
- Recibe buenas evaluaciones de desempeño, comentarios de pares y reportes directos.
- Han sido promocionados debido a sus habilidades destacadas de gestión.

#### Nivel 5: El líder for all.

Experiencia común de los empleados: "Mi jefe siempre tiene mis intereses en su mente".

Los líderes para todos tienen mucho de qué presumir, han llegado a la cima de la jerarquía de personajes de liderazgo, su gente los ama y los equipos que lideran son más exitosos que los equipos administrados por líderes de otros niveles.

Pero prefieren no presumir ante los demás. Si está familiarizado con el concepto del líder servidor, lo reconocerá en estos gerentes que prefieren liderar desde atrás permitiendo que las personas que trabajan para ellos hagan su mejor trabajo. Tratan a todas las personas con dignidad, independientemente de su posición. Quienes trabajan para estos líderes los ven como trabajadores. Los empleados los ven como honestos, éticos y fieles a su palabra. Están contentos de que la gente trabaje de forma autónoma y agradecen los comentarios y opiniones sobre decisiones. Son receptivos y abiertos.

Hacen que todos se sientan bienvenidos y tratados de manera justa. Establecen un sentido de colaboración dentro de los equipos. Se destacan por su capacidad para reducir la politiquería y el favoritismo porque hacen un gran trabajo al obtener retroalimentación de todos y los involucra en las decisiones.

Puede ser un líder for all si:

- Se rodea de personas inteligentes, comprometidas y motivadas.
- Dirige los equipos que crean productos innovadores y obtienen resultados comerciales superiores a la media.
- Puede recordar instancias en las que ha apoyado a un reporte directo para que tenga éxito.
- Tiene una baja o nula tasa de rotación en los equipos que lidera.
- Recibe evaluaciones de desempeño o evaluaciones 360 positivas.
- Impulsa una mejora continua y aprendizaje invirtiendo en capacitación.
- Han sido promocionados por sus habilidades de liderazgo o por el éxito de equipos.
- Son invitados a hablar sobre liderazgo y sobre lo que han logrado en sus equipos.

## **Motivación**

### Motivo y motivación

Es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o

puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

### Teorías

Hemos elegido abordar las teorías de Vroom, Herzberg y Maslow ya que su contenido presenta una óptima relación con el presente proyecto.

#### Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Consideramos necesario el abordaje de la teoría de los dos factores de Herzberg (López Mas, 2005) quien se basa en el ambiente externo y el trabajo del individuo y afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral.

La satisfacción de las personas depende de dos factores (Chiavenato, 2006):

- “Los factores higiénicos o extrínsecos constituyen el contexto del puesto de trabajo, cuando estos factores están cubiertos no se provoca satisfacción, pero su ausencia si genera insatisfacción e incluyen: la política y procedimientos, la administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo, salario, prestaciones, y seguridades vigentes en la empresa.
- Los factores motivacionales o intrínsecos están relacionados al contenido del puesto de trabajo, estos factores cuando están cubiertos provocan satisfacción, pero su ausencia no genera insatisfacción e incluyen: tareas estimulantes, los deberes que forman parte del puesto de trabajo, la delegación de responsabilidad, posibilidades de desarrollo y ascensos, autonomía, objetivos y evaluación, enriquecimiento del cargo” (pág 286).

#### Teoría de las Jerarquías de Necesidades de Maslow (Chiavenato; 2006; 286)

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre va satisfaciendo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad),

pasan a ser motivadoras de la conducta las necesidades secundarias (sociales, de estima, autorrealización):

1) Necesidades fisiológicas: son aquellas instintivas y adquiridas desde el nacimiento que se relacionan a la supervivencia de la persona e incluyen: necesidad de alimentación, de abrigo, respirar, descanso, etc. Son las más urgentes de todas las necesidades humanas y cuando alguna de esas necesidades no se satisface, ésta domina la dirección de la conducta.

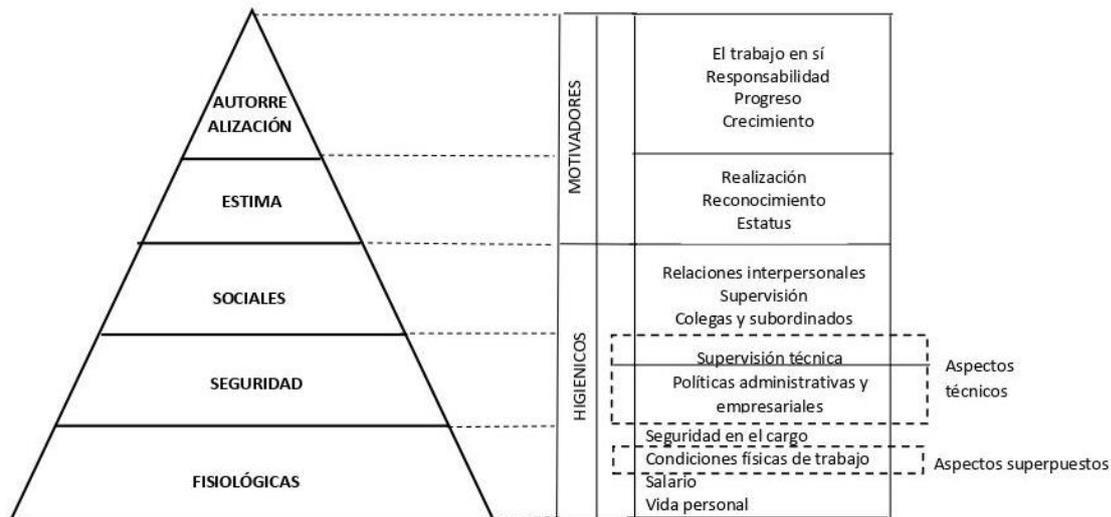
2) Necesidades de seguridad: es la necesidad de sentirse protegido de cualquier peligro, tener un trabajo, salud, contar con condiciones seguras y estabilidad. Dominan la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas.

3) Necesidades sociales: es la necesidad de pertenecer y participar en un grupo social, dar y recibir afecto, establecer relaciones de amistad o amor. Cuando las necesidades sociales no satisfacen pueden provocar que el individuo sea resistente, antagónico y hostil en relación con las personas que lo rodean.

4) Necesidades de estima: es la manera en que la persona se autoevalúa y se respeta. Si se satisfacen las necesidades de autoestima, el individuo posee sentimientos de confianza, orgullo, logro, autonomía, independencia. También incluye la necesidad de reconocimiento, de contar con atención, respeto, un estatus y reputación. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez, pueden llevar al desánimo o a actividades compensatorias.

5) Necesidades de autorrealización: una vez que se satisfacen las anteriores etapas, aparece la necesidad de progreso continuo, de desarrollar todo el potencial, realizar actividades significativas, con autonomía, creatividad y participación.

De la comparación de las 2 Teorías se extrae el cuadro de Chiavenato (2006; 290) en el cual se establecen las siguientes similitudes:



### Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Para Aldag y Brief (1989) el modelo de la expectativa de la motivación, supone que el empleado toma racionalmente decisiones y puede ser una herramienta útil para comprender la relación entre las necesidades, la motivación y el desempeño. La manipulación del gerente de cualquiera de estas variables puede aumentar la motivación del empleado.

La motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es producto de 3 factores que están basados en las percepciones del empleado y que se deben definir:

- Expectativa: Es el vínculo entre esfuerzo y desempeño; la estimación del empleado con respecto a su capacidad y esfuerzo para obtener un cierto nivel de desempeño. Básicamente es la probabilidad de que una acción en particular conduzca a un resultado deseado.
- Valencia: Consiste en los sentimientos del empleado según el nivel de satisfacción o insatisfacción que espera experimentar después de lograr un particular resultado de trabajo. Puede dividirse en: valencia positiva (cuando una persona desea algo y se ve más motivado para conseguir un resultado), valencia negativa (cuando la persona es aversiva y no desea conseguir el resultado).

- Instrumentalidad: Cuando los empleados se ven más motivados al percibir que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables.

El modelo anterior se puede representar de la siguiente manera:

[Expectativa X  $\Sigma$  (Valencia x instrumentalidad)]-> ESFUERZO

Es decir, la motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. A fin de aumentar la motivación del personal, el gerente debe incrementar: el vínculo entre el esfuerzo y desempeño (expectativas), la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactores (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidades).

Robbins (2009) plantea sobre la teoría de las expectativas que la misma reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos y enfatiza así que los gerentes entienden por qué el personal ve ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Además, la teoría destaca los comportamientos esperados y que, las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos, determinarán su motivación (nivel de esfuerzo).

## 7. Marco metodológico

Puesto que la intervención a realizar demanda la elaboración de un diagnóstico del ausentismo, para su implementación se propone el diseño de un estudio con las siguientes características:

- **Exploratorio:** ya que el objetivo de nuestro proyecto es examinar un tema poco estudiado y acercarnos a fenómenos desconocidos de los que se tiene poca información.
- **Descriptivo:** porque contribuye a un mejor conocimiento del fenómeno o realidad que se estudia, analizando los rasgos o características que le son propias. En primera instancia especificaremos las propiedades, características y perfiles de personas, grupos y cualquier otro fenómeno que pueda someterse a análisis.

- **No correlacional:** porque no se estudian ni analizan las asociaciones entre dos o más variables, sino que nos enfocamos en tratar solo una: el ausentismo.
- **Enfoque mixto: cuantitativo**, basado en recolectar datos numéricos y medibles a través de procedimientos estadísticos y **cualitativo**, ya que se utilizan datos sin medición numérica para descubrir o afinar respuestas con mayor riqueza de contenido.

Se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de datos:

- **Observación directa:** tomamos contacto con situaciones de trabajo en un contexto limitado y de pandemia, con el objetivo de explorar en el Hospital, aspectos del establecimiento de trabajo, interacciones, hechos, rutinas, actividades y diferentes contextos para posteriormente analizarlos y describirlos, para identificar problemas que puedan estar relacionados con los niveles de ausentismo a partir de previas interpretaciones.
- **Entrevista semi-estructurada:** Se entrevistó dentro del área de Recursos Humanos, ubicada en Casa Central Córdoba a:
  - Gerente de Recursos Humanos (Contadora).
  - Coordinadora de Gestión de Capital Humano (Licenciada en Recursos Humanos).
  - Referente de Recursos Humanos (Licenciada en Recursos Humanos), cuya función es intermediar entre el área de Recursos Humanos y el Área de Operaciones del Hospital).

Dentro del área de Operaciones, ubicada en el Hospital se entrevistó a:

- Responsable de Servicio de limpieza
- Supervisora

Realizamos preguntas previamente preparadas con el objetivo de obtener datos sobre el tema de interés, una vez generado un ambiente de confianza surgieron preguntas espontáneas necesarias para comprender y profundizar la información recabada.

- **Encuesta Mixta:** Por medio de la Responsable y a través de su grupo de Whatsapp con las 30 operarias del Hospital se entregó un formulario de Google. Al ser la muestra aleatoria, no obligatoria y anónima se obtuvo un total

de 22 respuestas. Se conformó de preguntas con opciones predeterminadas, la mayoría limitó a los encuestados a seleccionar solo una de ellas, **a excepción de los ítems número 6, 11 y 13 que permitió elegir más de una (por los cuales las respuestas pueden exceder el total del personal encuestado)**. Además, se combinó con preguntas abiertas al ofrecer la opción de “justificar sus respuestas” u “otros” para que puedan escribir sus respuestas con mayor profundidad.

- **Cuestionario:** Se envió por el mismo medio el cuestionario a la población que presta servicio en el Hospital (30 personas), obteniendo una muestra aleatoria de 5 personas. Se utilizó como Instrumento de obtención de datos e información complementaria a las encuestas dado que, al conformarse de preguntas abiertas, permitió responder y dar de manera subjetiva su visión sobre un tema específico.
- **Análisis documental:** El propósito de la utilización de esta herramienta fue obtener datos verídicos de la empresa. Unas de las herramientas utilizadas son la página web de la empresa, sus redes sociales y otras fuentes que nos aporten la información necesaria.

## 8. Análisis de datos

### ENTREVISTAS

Tema 1: Ausentismo

#### Datos obtenidos

##### Causas por las que se ausentan

La Coordinadora de Gestión de Capital Humano, Licenciada en Recursos Humanos (en adelante Coordinadora de GCH) manifiesta que las empleadas que desempeñan su labor en el Hospital se ausentan por trámites, cuidado de hijos, familiar enfermo. Algunas veces saca provecho de las carpetas médicas y mienten en sus ausencias, en un año se despidieron cincuenta personas con certificados falsos”.

“La mayor cantidad de ausencias se encuentran entre empleadas con mayor antigüedad, la disconformidad con la modalidad de trabajo 4x1 (el día de descanso suele coincidir con fechas especiales), carpetas psiquiátricas (a veces innecesarias), carpetas médicas por lumbalgia, tendinitis debido a la asistencia a pesar del deterioro del cuerpo por sobrecarga de trabajo y los años de antigüedad” (Responsable de Servicio).

“El ausentismo surge por ser un trabajo rutinario, con sobrecarga física donde si no se acostumbran surgen lumbalgias, hernias. También depende de si están a gusto con el sector donde se las capacite” (Referente de Recursos Humanos, Licenciada en Recursos Humanos, en adelante Referente RRHH).

“El ausentismo no está relacionado con la gestión de las supervisoras, encargadas o la comunicación del sector, sino que está ligado exclusivamente a las personas ausentistas por carpetas médicas prolongadas” (Gerente de Recursos Humanos, Contadora, en adelante Gerente RRHH).

##### Impacto del ausentismo y acciones para disminuirlo

Las entrevistadas (Coordinadora de GCH, Supervisora del Hospital, Referente RR HH) nos remarcaron la exigencia actual del procedimiento de aviso de ausentismo. Las ausencias representan un costo (directo e indirecto).

La Coordinadora de GCH plantea que si el ausentismo disminuye es por “la mano dura”: autoritarismo, evaluación y control de las carpetas. Se considera que el control de las ausencias es un costo positivo. Constantemente deben generar nuevas acciones porque hay todo tipo de abuso en cuanto a las carpetas médicas o se imita el accionar entre las operarias: no avisar dentro del horario correspondiente, sacar carpetas médicas prolongadas ya que son difícil de detectar para después llegar a un arreglo con la Empresa, etc.

La Supervisora presta atención a los certificados médicos que se presentan ya que algunos están firmados por los mismos médicos o por la misma cantidad de días, a veces son falsos y otras no ya que es el mismo médico de guardia (servicio de medicina laboral). Nos comenta que una acción para evitar que falten es detectar dónde se desarrolla mejor cada operaria según su perfil para poder decidir dónde enviarla.

### **Análisis**

La mayoría coincide en que hay ausentismo y que las causantes son las carpetas médicas prolongadas. Por la sobrecarga de trabajo el cuerpo se deteriora produciendo tendinitis, hernias y/o lumbalgias las cuales al ser difícil de detectar muchas operarias exceden, se aprovechan o mienten en su solicitud siendo esto una acción que se imita entre ellas. Otras causas más frecuentes son: la modalidad de trabajo, tareas rutinarias, trámites, cuidado de hijos, familiar enfermo y generalmente en trabajadoras con mayor antigüedad.

Están de acuerdo con que las ausencias presentan costos directos e indirectos y para disminuirlas se realizan acciones como: detectar el perfil de cada operaria y dónde se siente cómoda para destinarla, y por otra parte hacer cumplir el procedimiento de aviso de ausentismo controlando y evaluándolo de manera estricta para evitar engaños. Una de las entrevistadas plantea que el ausentismo es por personas ausentistas y que no se relaciona con la gestión y comunicación de sus superiores.

## Interpretación

La información brindada por las entrevistadas nos indica que hay ausentismo y puede estar relacionado con 5 de las 7 categorías propuestas por Steers y Rhodes: cultura ausentista, actitudes de trabajo, prácticas organizacionales, barreras de trabajo, percepción de asistencia.

Si bien la empresa en su práctica laboral lleva a cabo acciones de control de ausentismo estricto, no gestiona las ausencias de manera contundente ya que no utilizan o no disponen de métodos confiables para verificar en qué grado son o no verídicas las causas o las barreras por las que el personal no asiste ya sea por enfermedades, accidentes u otras responsabilidades. Tampoco contemplan en las herramientas actuales de diseño de puesto el impacto que tiene en el ausentismo la asignación de los lugares de trabajo.

Lo planteado por la Gerencia de Recursos Humanos y Superiores deja entrever que no realizan una revisión de su gestión y hacen responsable al propio personal como causante del ausentismo y de promoverlo en otros sin apoyarse en herramientas para confirmarlo, esto puede posibilitar un cambio consciente o inconsciente en la manera que las trabajadoras perciben su lugar dentro del trabajo llevando a que su voluntad para asistir se vea reducida.

En relación con lo expuesto anteriormente, el ausentismo podría mantenerse dentro del índice o incrementarse generando costos indirectos para la empresa al tener que contratar personal suplente, abonar horas extras a quien que cubre la ausencia y por la disminución de la productividad.

Tema 2: Motivación

## Datos obtenidos

### Factores que motivan al personal

La Coordinadora de GCH detalla que se intentaron poner en práctica proyectos motivadores para trabajar desde el lado humano, mantener contento al personal y que no falte, pero desde la Dirección no se priorizaron estos accionares por los costos que implican. Las trabajadoras deben adaptarse a los lineamientos estructurados y conservadores que mantiene la empresa. Menciona también que una acción para reconocer al personal era que propongán una mejora en su trabajo, a quienes lo hacían se les obsequiaba una cena y además se ponía en marcha su propuesta. Esta acción no se sostuvo en el tiempo.

“Se implementó un método de reconocimiento y motivación, con el cual se obtuvieron buenos resultados como “El empleado del mes”. Se felicitaba públicamente al personal que cumplía ciertos requisitos: asistencia al puesto todo el mes, haber trabajado en equipo y respetado las normas del lugar. Esta acción hoy no se hace por falta de tiempo para su organización. Es difícil saber qué las motiva”. (Referente de RRHH).

Las entrevistadas se refieren al programa “Presente Siempre” como un método que reconoce y motiva al personal, el cual consiste en otorgar un diploma que acredite que no tuvo ausencias en el período de un año y a su vez participa de un sorteo por un aparato electrónico. En su última edición, el programa se puso en práctica en un período de tiempo distinto al habitual y hubo disconformidades de parte de personas que no entraron en el sorteo debido a este cambio. Por otra parte, no hubo una retroalimentación al respecto para solucionar inconvenientes o establecer mejoras a futuro.

La Responsable del Servicio y la Gerente de RRHH consideran que el programa no motiva a que el personal mantenga su presencia. El personal que por su hábito de trabajo no falta se puede motivar con charlas o reconocimiento del esfuerzo, en cambio, las que tienen perfil ausentista se deben motivar de otras formas. La Supervisora comenta que no las motiva tener un reconocimiento como un diploma o una foto a fin de año, sino algo monetario.



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza**

“Se hizo un buzón de sugerencias (anónimo y libre), en el cual plantearon cambiar el color del uniforme o cambiar el lugar de trabajo, aunque no era viable en ese momento. Lo óptimo sería que lo sugerido en el buzón esté centrado en la motivación y tratar de cumplirlo.” (Referente de RRHH).

## **Análisis**

Se menciona que es difícil saber qué las motiva, en especial a las personas que consideran con “personalidad ausentista”, y dan a entender que prefieren reconocimientos monetarios. En gran medida coinciden en que se realizaron acciones con la intención de motivar y reconocer al personal desde lo económico con sorteos entre los que no se hayan ausentado en un determinado periodo y cenas a quienes propongan mejoras; y desde un punto de vista humano a través de felicitaciones públicas, formación de equipos de mejora, charlas motivadoras, buzón de sugerencias, las cuales han tenido respuestas favorables por parte del personal. La implementación de estas acciones no fue sostenida en el tiempo y estuvieron limitadas por las estructuras conservadoras de la Dirección, por la negativa a afrontar los costos que genera o por el tiempo de dedicación que requieren. Están de acuerdo en que no se genera un proceso retroalimentación de estas acciones, en el cual se podrían proponer mejoras.

## **Interpretación**

El hecho de que se eviten realizar reconocimientos por el costo que representa para la empresa tal como comentaron las entrevistadas, se debe a que no están considerando que los incentivos no deben ser exclusivamente monetarios asociados a los factores higiénicos de Herzberg, sino que hay incentivos no remunerativos asociados a los factores motivadores que han tenido buenos resultados e impactan en mejores niveles de desempeño, reducen costos de las ausencias y no requieren de grandes inversiones. Se deben equilibrar los factores motivacionales con los higiénicos para lograr compromiso, fidelidad y motivación sostenida en el tiempo.

Se deja entrever, según lo mencionado, que el área responsable de Recursos Humanos registra acciones discontinuas en el tiempo en cuanto a la motivación e incentivos intrínsecos, pudiendo generar un problema de instrumentalidad al eliminar o interrumpir determinadas acciones de manera repentina ya que si las trabajadoras consideran que no obtendrán una recompensa por su desempeño se verán desmotivadas en su trabajo.

Según lo planteado por Víctor Vroom la ausencia de retroalimentación dificulta que el personal pueda comprender si su trabajo conduce a un buen desempeño y a partir de



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza**

esto si obtendrán o no una recompensa. Esto podría provocar que se vean desmotivadas y con un bajo compromiso por el trabajo.

### Tema 3: Clima Organizacional

#### **Datos obtenidos**

##### **Salario**

La referente de Recursos Humanos nos comenta que el personal continuamente reclama por su salario, estableciendo comparaciones entre lo que cobran sus pares, y consultando por diferencias entre sí. El salario está reglamentado por el convenio del rubro de limpieza: SOELSAC.

##### **Ambiente de trabajo**

“Hay personas difíciles o conflictivas, generalmente son las que tienen mayor antigüedad. Hay acciones comunes como: desautorizar la autoridad en frente de las compañeras, elevar quejas al sindicato, contestar de mala manera y hablar con nuevas compañeras generando inconvenientes en función a las relaciones con los superiores” (Supervisora del Servicio).

Tanto la Coordinadora de GCH y la Referente de RRHH coinciden en que se genera malestar entre compañeras y hacia líderes cuando existe una ausencia, ya que entre las presentes se deben repartir las tareas de quienes no están, debiendo realizar el mismo trabajo, pero con menos personas. Para evitar estas situaciones y crear un mejor ambiente de trabajo, alternan los turnos de las personas para que no se concentren en un mismo horario quienes generan conflictos.

##### **Liderazgo**

La Referente de RRHH comenta que es notable la preferencia y favoritismo de la encargada hacia determinadas operarias. La Coordinadora de Gestión de Capital Humano adhiere a esto y agrega que la encargada tiene mayor facilidad en el manejo del personal que obedece sus órdenes.

Se mencionó la modalidad “escuela” que complementa a la inducción al puesto de trabajo, donde transmite su conocimiento sobre el puesto la Responsable del Servicio quien ha sido operaria en la empresa y creadora de esta modalidad. Aquí se asigna a una compañera operaria que se encarga de guiar a la nueva empleada en sus

primeros días. Ante esto, la Responsable del Servicio considera que muchas no estaban capacitadas y generaba un mal ambiente de trabajo, por lo que hoy se eligen personas puntuales para esta tarea.

La Coordinadora de GCH planteó que desde fines del 2020 se planea capacitar a responsables de servicio, supervisores, coordinadores teniendo foco en el liderazgo y en reforzar las competencias blandas, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo necesarias para mejorar el trato humano. Antes de esto, se buscaba que el perfil de los líderes sea estricto y que posean competencias duras por los conflictos que se presentan en el trabajo y se orientaba a aspectos relacionados a la producción en general.

“En el año 2021 el objetivo es trabajar en el desarrollo de los mandos medios a través de planes de entrenamiento y coaching a encargados, supervisores y administrativos, ya que actualmente no hay una línea establecida sobre cómo liderar. El Hospital tiene un régimen de presión muy alto que ejerce el cliente sobre los mandos medios y estos bajan la presión de forma directa al operario, no se gestiona mediante un liderazgo efectivo esa presión para evitar bajar la orden de forma tan estricta” (Gerente de RRHH).

“La comunicación es deficiente, ninguna de las partes consulta a la otra que necesitan en lo laboral” (Gerente de RRHH).

“Hay mucho diálogo con las operarias de cuestiones laborales (quejas sobre francos y turnos de trabajo) y personales. Esto último les ayuda a comprender su desenvolvimiento en actividades que desarrollan diariamente” (Supervisora).

### **Análisis**

Una gran parte de las entrevistadas considera que hay personal conflictivo con la empresa y supervisoras. Una minoría plantea que el personal contagia esa conflictividad a otros generando inconvenientes, debido a las malas contestaciones a superiores, disconformidad al cubrir tareas de sus compañeros, quejas por salarios y hablar negativamente de la empresa con nuevas operarias por lo que para mejorar el ambiente laboral evitan que se concentren en un turno.

Se reconoce que en la relación entre líderes y operarias predomina el favoritismo y la preferencia por quienes acatan sus órdenes. Si bien se mantienen diálogos



personales y laborales, son de forma desigual y hay discordancia ya que una de las entrevistadas comenta que la comunicación es deficiente y no hay interés en las necesidades de las partes. Plantean capacitar a los mandos medios en cuestiones de liderazgo para mejorar la comunicación y las relaciones ya que actualmente no hay una línea establecida sobre cómo deberían liderar, para lo cual también es necesario definir o crear perfiles para llevarlo a cabo. Los superiores han sido operarias de la empresa, por lo que transmiten solo los conocimientos que han adquirido en ese puesto.

## Interpretación

La empresa no presenta ninguna formación en liderazgo de sus supervisoras y encargadas por lo que visto desde la perspectiva de Michel C. Bush (Bush, 2018), detectamos que los tipos que se ejercen no superan los primeros 2 niveles. En el sector se presentan los “líderes involuntarios”, debido a que poseen competencias técnicas y operativas, pero carecen de las habilidades personales las cuales son necesarias para comunicar, entrenar, motivar e inspirar a quienes deben supervisar y así cumplir objetivos y lograr productividad. Esto se debe a que han escalado dentro de la empresa hasta llegar a su puesto actual pero no han adquirido las capacitaciones para liderar eficaz y eficientemente.

Si bien no tenemos otras evidencias que respalden o no las opiniones planteadas por miembros del área de Recursos Humanos y además Licenciadas en Recursos Humanos, dichas opiniones son de gran relevancia dado que, el considerar al personal conflictivo demuestra que las personas encargadas de tomar decisiones para tratar el ausentismo no aceptan sus debilidades en la gestión, ni se centran en datos objetivos y sistemáticos.

El hecho de que los mandos medios no están preparados para liderar, puede llevar según lo que plantea Litwin a no reconocer problemas propios de la gestión considerando conflictivo a gran parte del personal, y se debe a que no se acepta un punto de vista diferente, proveniente de aquellos colaboradores que no se sienten cómodos en su día a día y no pueden sobrellevar alguna situación generada por la Empresa. Entonces, las personas no son conflictivas, sino que algunos manifiestan un malestar común del grupo de trabajo que no todos se animan a exteriorizar y, si no se busca en conjunto una manera de resolver estas situaciones, podría agravarse y pasar a problemas mayores.

En la comunicación, los líderes a prueba y error tienen dificultades al transmitir información, tareas y conocimientos de manera igualitaria, pudiendo disminuir su satisfacción, rendimiento y dificultando la retención del personal.

## ENCUESTAS

Se realizaron encuestas a una muestra de 22 trabajadoras, los resultados obtenidos son los siguientes:

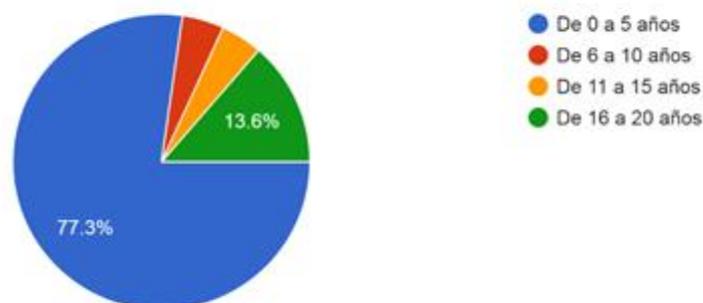
### Datos sociodemográficos

2- Indique su edad  
22 respuestas



Se pueden distinguir dos franjas etarias muy demarcadas entre el personal. Más de la mitad poseen entre 24 y 35 años de edad, una menor cantidad poseen más de 35 años de edad.

1- Indique sus años de antigüedad en la empresa:  
22 respuestas

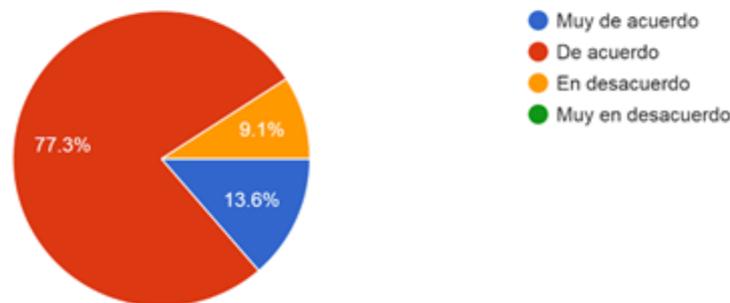


Más de las tres cuartas partes del personal poseen hasta 5 años prestando servicio en la Empresa. En menor medida (22.5%) el personal tiene entre 6 y 20 años de antigüedad.

Tema 1: Ausentismo

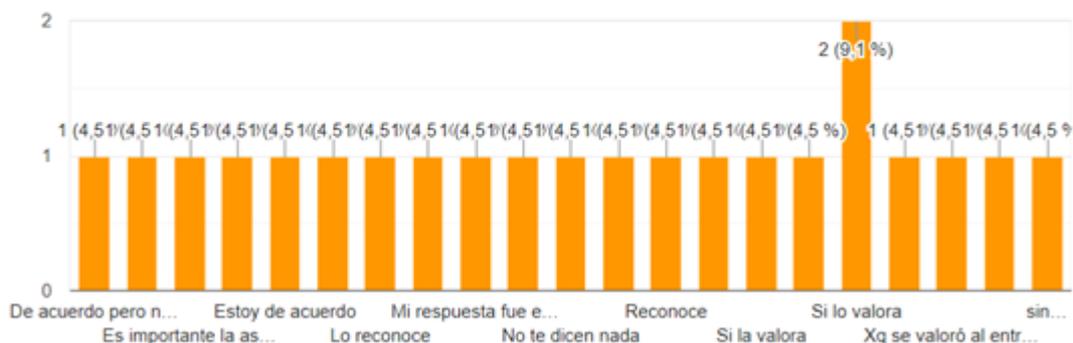
3-¿En qué grado está de acuerdo con la siguiente frase?: “La empresa valora la asistencia al puesto de trabajo”

22 respuestas



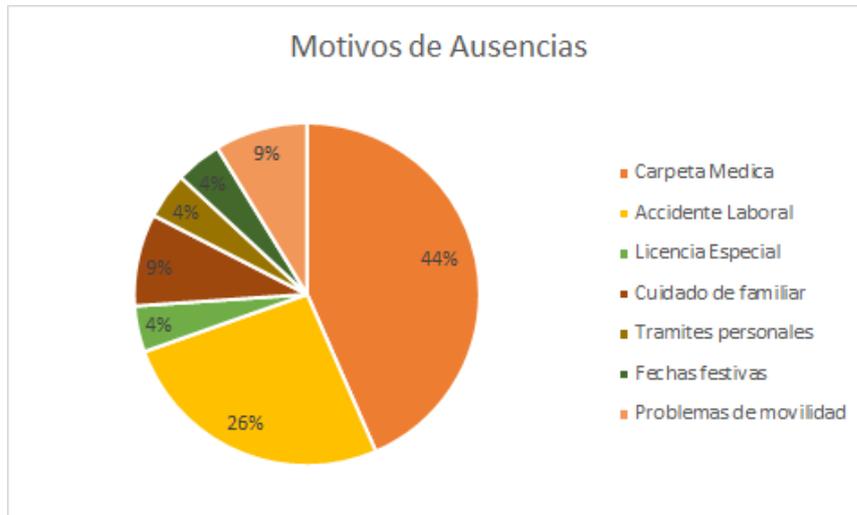
3.a- Justifique su elección

22 respuestas



Un alto porcentaje del personal (77.3%) indica estar de acuerdo con la afirmación “se valora la asistencia al puesto de trabajo”. Al momento de justificar plantean que la Empresa valora que cumplan con su jornada laboral, aunque esto no se hace en gran medida y ni de manera pareja para todas, tampoco reciben alguna devolución al respecto. En menor medida (13.6%) manifiestan estar muy de acuerdo justificando que es parte de su responsabilidad laboral, que si no asisten al trabajo no pueden cumplir con sus expectativas laborales y que desde la Empresa valoran el esfuerzo que hacen por permanecer. Un mínimo porcentaje (9.1%) optó por la opción en desacuerdo y sus respuestas fueron que no se valora la asistencia, tampoco así a las

trabajadoras que sacan carpetas médicas y que cuando ellas necesitan algo siempre hay pretextos por parte de sus superiores directos.



De las ausencias un 70% se deben a carpetas médicas y accidentes laborales. El otro 30% se deben a problemas de movilidad, cuidado de familiar a cargo, trámites personales, licencias especiales y fechas festivas.

Se implementó un cuestionario de manera complementaria a la encuesta a una muestra de 5 trabajadoras, debido al interés de conocer en profundidad los motivos de ausencias del personal y la intención de no excluir ningún dato de relevancia. Los datos obtenidos pueden encontrarse en el Anexo 1.

A continuación, se detalla el análisis de los datos:

- ¿Cuál es la razón por la que más ha faltado a la empresa en este año?
- ¿Observas que hay muchas ausencias en tu turno?

En relación a la primera pregunta, se pudo observar en las respuestas obtenidas que los motivos de inasistencias corresponden a: cuidado de familiar a cargo, carpeta médica por salud, otras no han faltado, pero si registran llegadas tardes con recupero de horas.

A continuación, en la segunda pregunta, la mayoría evidencia ausencias de compañeras en sus respectivos turnos.

➤ Análisis

En su mayoría el personal posee menos de 5 años de antigüedad. El mayor porcentaje de ausencias se debe a carpetas médicas y accidentes laborales, luego por problemas de movilidad, cuidado de familiar, problemas personales. La gran mayoría plantean que hay ausencias en sus puestos y que al menos una vez han faltado, una pequeña cantidad no coincide.

Gran parte se encuentra de acuerdo con que se valora su asistencia al puesto de trabajo, presentando discordancias ya que en sus justificaciones dejan entrever que no se hace en gran medida, ni poseen una devolución por sus superiores directos. Un número reducido añade que por parte de superiores se observan pretextos y desigualdades con respecto al manejo de ausencias. Por otro lado, algunas trabajadoras consideran que sí es valorada la asistencia la cual es un gran esfuerzo y una responsabilidad.

➤ Interpretación

La información obtenida del personal indica que las ausencias son reales y sus principales causas forman parte de lo que Cr. Pablo Bastide considera ausentismo controlable que incluye enfermedades y accidentes que por más que se intenten evitar, en personal con mayor antigüedad se hace ineludible por el desgaste del cuerpo a lo largo de los años que han prestado servicio.

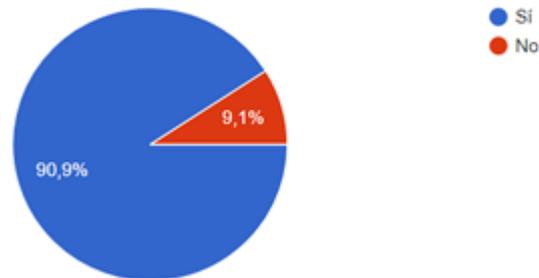
Las faltas injustificadas que forman parte también del ausentismo controlable, podrían deberse a lo que Gibson menciona como “factores individuales” que condicionan las actitudes hacia el trabajo, indicando un bajo compromiso e involucramiento de las trabajadoras que en su mayoría poseen menos de 5 años de antigüedad al percibir que la Empresa no valora su contribución disminuyendo su voluntad de asistir al trabajo.

Las trabajadoras consideran que se presenta desigualdad en el trato que sus superiores tienen con ellas principalmente con los que se ausentan y solicitan carpetas médicas, ante esto pueden sentirse insatisfechos con el trato obtenido por los líderes provocando una reacción negativa hacia la empresa.

## Tema 2: Motivación

14- ¿Le recomendarías trabajar en la empresa a un/a amigo/a o familiar que esté buscando trabajo?

22 respuestas



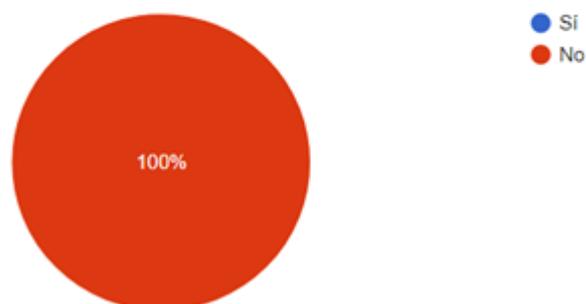
14.a- En relación a la respuesta anterior, justifique

22 respuestas

El mayor porcentaje (90.9%) si recomendaría la empresa como un lugar para trabajar siendo que sus justificativos plantean que: es una empresa seria y muy buena, paga en tiempo y forma, es un ingreso fijo que todos necesitan, ofrece una oportunidad a alguien desempleado, hay escasez de empleo y se necesita trabajar. Solo un mínimo porcentaje (9.1%) no recomendaría la empresa por el sueldo que perciben y por qué su deseo es que otra persona trabaje en un lugar mejor.

15- Si otra empresa te ofrece un puesto con la misma remuneración y tareas. ¿Te irías de tu trabajo actual?

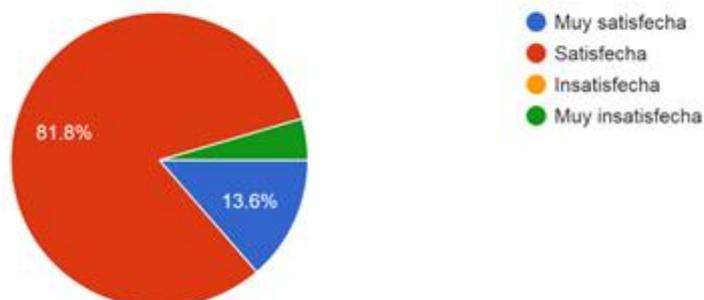
21 respuestas



En su totalidad el personal está de acuerdo que no abandonarían la Empresa en caso de ofrecerse un puesto con igual remuneración y tareas.

7- ¿Cómo te sentís haciendo la misma rutina y tarea todos los días?

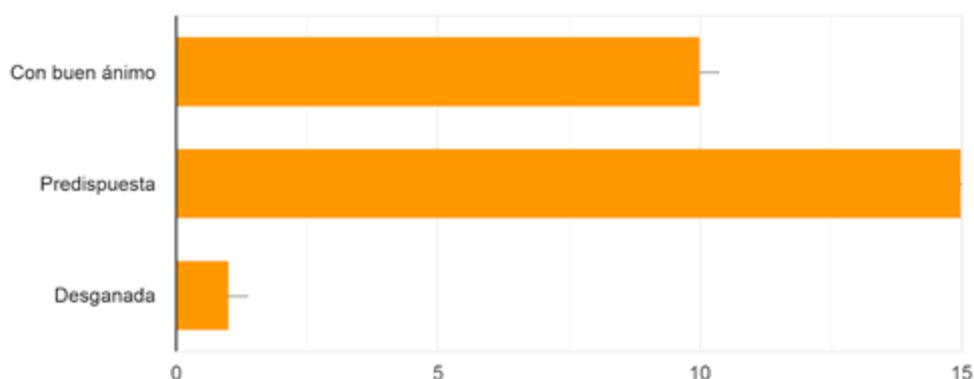
22 respuestas



Se observa en este gráfico que el mayor porcentaje de trabajadoras (81.8%) indican que se sienten satisfechas haciendo todos los días las mismas tareas y rutinas de trabajo. Un menor porcentaje (13.6%) indica sentirse muy satisfecha. Solo 1 (una) plantea sentirse muy insatisfecha con ello.

6- ¿Cómo comenzás tu jornada de trabajo?

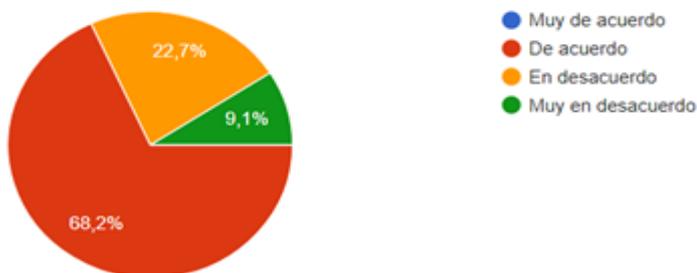
22 respuestas



La gran mayoría se encuentran predispuestas al comenzar su jornada laboral. Una parte considerable comienza con buen ánimo a realizar sus labores y en menor cantidad se encuentran desganadas.

9- ¿Consideras que tu superior te premia o reconoce cuando logras los objetivos de trabajo?

22 respuestas



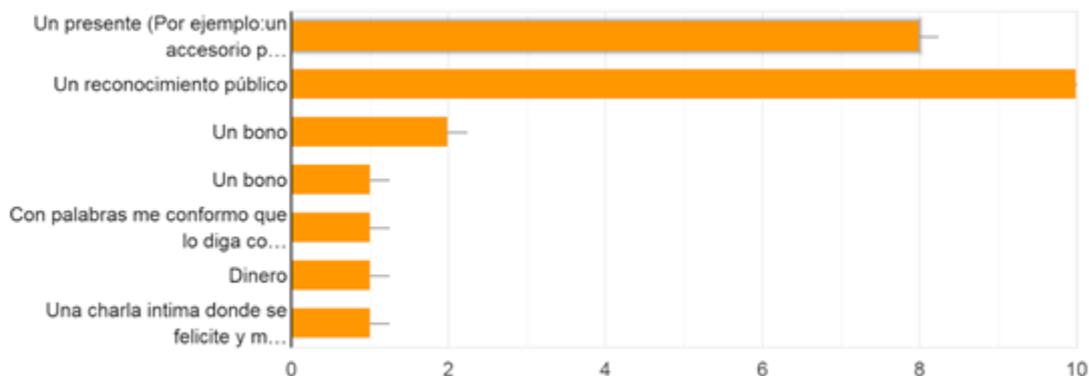
10- ¿Podes describir de que forma tu superior te ofrece este tipo de reconocimientos?

22 respuestas

El mayor porcentaje (68.2%) está de acuerdo que es premiado o reconocido por su superior. Planteando formas como: mediante mensajes por el grupo, felicitando personalmente, agradeciendo, cambiando francos, motivando a que trabajen con el mismo compromiso, explicando nuevamente una tarea, y si bien una entrevistada plantea estar de acuerdo en su justificativo que asegura que en la empresa no son de reconocer. En menor porcentaje (31.8%), indicaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo planteando que: no se ofrecen reconocimientos, no premian, ni agradecen de ninguna manera por lo que hace.

11- Si tuvieras que elegir alguna forma de reconocimiento. ¿Cuál sería?

22 respuestas



La mayor parte elegiría un reconocimiento público y/o un presente, seguido de un

bono o dinero. También se sugiere en menor medida una charla íntima donde se le felicite y un reconocimiento mediante palabras el cual ya les conformaría.

Realizamos un cuestionario complementario, que nos permitió indagar sobre la opinión del proyecto utilizado actualmente por la Empresa como premio y reconocimiento a la asistencia. Los datos obtenidos pueden verse en el Anexo 1

A continuación, se detalla el análisis de los datos:

¿Qué opinas del “Presente Siempre”, la forma de reconocimiento y los premios que se dan?

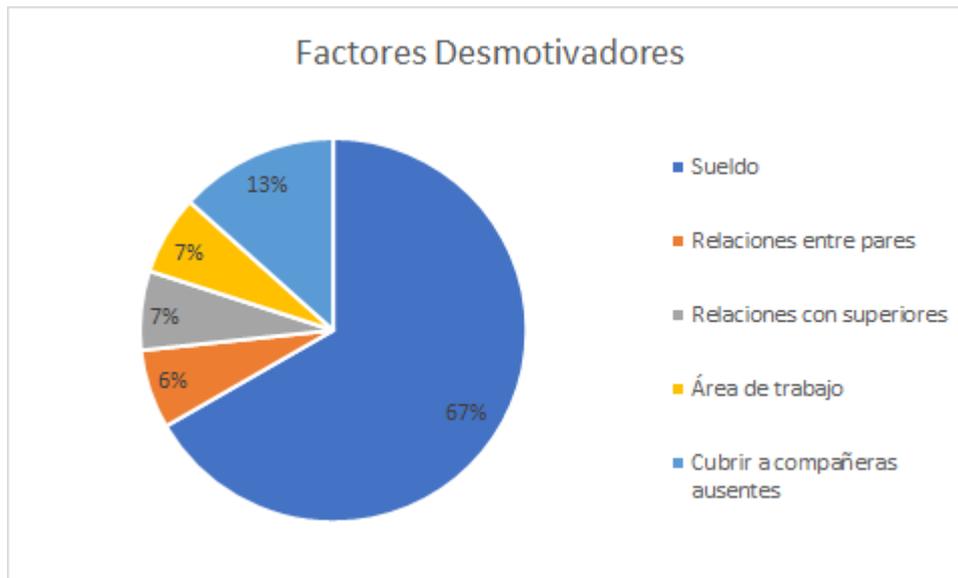
En cuanto al “Presente Siempre” se plantean opiniones diversas como: que es difícil no poder faltar en todo el año, que no ha faltado, pero aun así no ganó el sorteo, es interesante por los premios y solo a una no le llama la atención. Por otra parte, una de las trabajadoras plantea que no es de faltar y que valora el trabajo.



Al total de las personas les motiva: cobrar el sueldo a tiempo, tener aportes a la jubilación y las tareas que le son asignadas.

Les motiva en menor medida, pero también significativamente: las relaciones con sus compañeras, con sus pares y el área en la que trabajan.

Por último, el sueldo es el factor que menos motiva.



El mayor desmotivador entre las trabajadoras es el sueldo que perciben. En segundo lugar, les desmotiva realizar el trabajo de compañeras ausentes.

Al conocer los factores que son desmotivadores para las trabajadoras, consideramos de importancia ampliar la información a través de un cuestionario abierto los aspectos que puedan influir en su motivación. Se comprende dentro de este análisis la pregunta número 6 (ver Anexo 1):

¿Qué es lo que no te gusta de tu trabajo?

Se puede observar que las respuestas obtenidas indican que las trabajadoras presentan disconformidad con la gestión de sus superiores en: asignación de elementos de trabajo, distribución de tareas ante ausencias, turnos laborales y la comunicación desigual con las trabajadoras.

#### ➤ Análisis

La totalidad de los encuestados no abandonarían la empresa ante una oferta con iguales condiciones y se ven motivados por tener aportes para su jubilación y salario mensual a tiempo debido al contexto laboral, a nivel nacional inestable, más de tres cuartas partes del personal recomendaría a la empresa por estas razones y coinciden en que se sienten satisfechas al desarrollar sus tareas rutinarias, comenzando su

jornada en mayor medida predispuestas y otras con buen ánimo. Más de la mitad se sienten reconocidas cuando se les explica, felicita o agradece por sus tareas y si pudieran elegir sería un reconocimiento público, presente, bono, dinero y/o palabras de aliento.

El mayor desmotivador de las trabajadoras es el sueldo que perciben, seguido de realizar el trabajo de compañeras que no cumplen. En menor porcentaje, el personal está desanimado, incómodo o insatisfecho y consideran no recomendar a la Empresa dado que no se sienten reconocidas, premiadas, agradecidas o remuneradas correctamente por su labor diario. También por falta de elementos, horarios laborales flexibles, dificultades en la comunicación con superiores y la organización del Programa Presente Siempre, ya que es difícil no ausentarse por motivos personales.

#### ➤ Interpretación

La información obtenida indica que el personal está dispuesto a recomendar y no abandonar la Empresa por la estabilidad que les genera contar con un trabajo con seguro médico, aportes y salario, el cual es primordial, aunque no satisface completamente sus necesidades fisiológicas planteadas por Maslow.

Además, según Herzberg, la insatisfacción se ve incrementada por la carencia de factores higiénicos como horarios fijos, elementos de trabajo, comunicación y trato equitativo por parte de los superiores y definición de roles y tareas por puesto.

Las necesidades de orden superior no se han cubierto, dado que las tareas son poco interesantes, sin creatividad y limitan su autonomía para tomar decisiones ya que solo se siguen órdenes de los superiores. Las encuestadas manifiestan que se sienten a gusto con su jornada diaria y condiciones laborales, pero a largo plazo se tornará monótono y al limitar las posibilidades de crecimiento habrá desmotivación con bajo compromiso para con la Empresa pudiendo incrementar las ausencias.

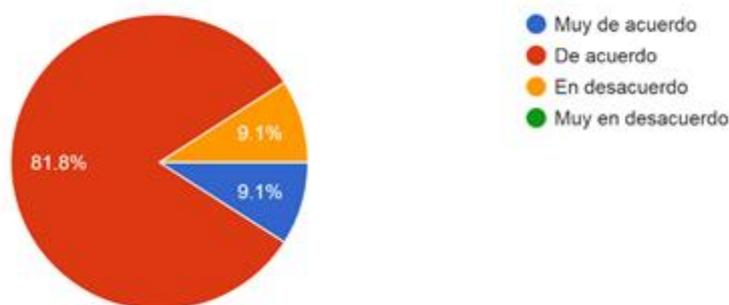
De acuerdo a lo que plantea Herzberg, el personal siente que su trabajo es reconocido a través de incentivos no monetarios, pero prefieren también incentivos económicos como: presentes, bonos y dinero. El método actual con el que se premia el presentismo no es valorado por el personal por excluir a quienes se ausentaron por motivos justificados, ajenos a la intención de cada uno. Al ser un sorteo, las posibilidades de recibir un premio son pocas y a su vez no se tiene en cuenta el

esfuerzo que realizan una gran cantidad del personal al asistir a su puesto durante todo el año. Según lo que plantea Víctor Vroom, lo anterior podría conducir a una valencia negativa si consideran que su labor no es reconocida como corresponde no se verán motivados a lograr una meta y contribuir con el rendimiento de la empresa.

### Tema 3: Clima Organizacional

12- ¿Crees que tus superiores te escuchan?

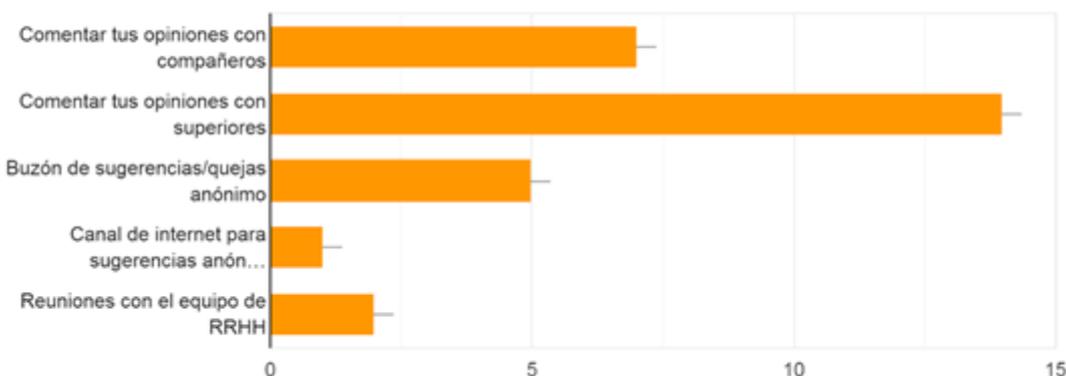
22 respuestas



Se observa que casi en su totalidad el personal está de acuerdo con que son escuchadas por sus superiores. Por otro lado, es igual el porcentaje de las que se encuentran muy de acuerdo y en desacuerdo con la pregunta.

13- En caso de querer expresar tus opiniones. ¿Cuáles de las siguientes opciones utilizarías y te podrían ser útiles?

22 respuestas



Con una mayor cantidad de respuestas las empleadas eligen comentar sus opiniones con superiores. Seguido por comentar sus opiniones con compañeros, en tercer lugar, utilizar un buzón de sugerencias/quejas anónimo. En menor medida prefieren utilizar un canal de internet para sugerencias anónimas y reuniones con el equipo de RRHH.

Dado que la encuesta revela que se prefiere recurrir a los superiores al momento de expresar una opinión, nos pareció relevante conocer las relaciones que presentan las trabajadoras con sus superiores (Supervisora y responsable del Servicio). Se incluyeron los análisis de las preguntas 4 y 5 del cuestionario (ver Anexo 1):

¿Cómo es tu relación con las supervisoras en cuanto a las ausencias?

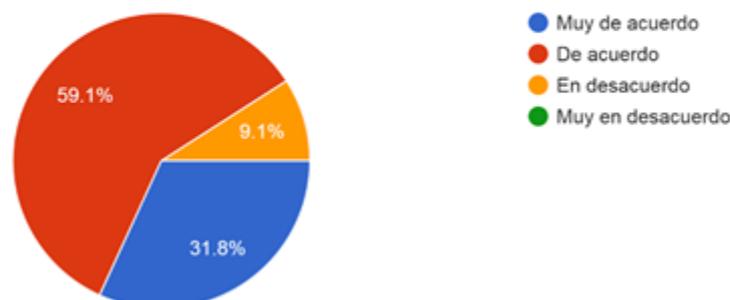
¿Cómo es la relación de las supervisoras con otras compañeras?

En función a la pregunta 4, la mayoría de las respuestas obtenidas indican que la relación que mantienen con las supervisoras es buena, prevalece la confianza y la consideración en cuanto a las ausencias. Otra parte manifiesta que, ante las ausencias, sienten que son cuestionadas por sus supervisoras o que presentan un trato diferente al habitual.

Con respecto a las respuestas brindadas sobre la pregunta siguiente, plantean que las supervisoras tienen relaciones distintas con cada persona y esto varía con respecto a la actitud, responsabilidad, ganas de trabajar que tenga cada una.

5-¿Al momento de llevar a cabo su trabajo dispone de los recursos necesarios? (indumentaria, elementos de protección personal, insumos de trabajo)

22 respuestas



Más de la mitad de las encuestadas están de acuerdo que al momento de desempeñar sus tareas cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. Una parte considerable indica que están muy de acuerdo y que cuentan con los recursos necesarios. En cambio, una pequeña cantidad indica estar en desacuerdo con lo planteado.

➤ Análisis

Una gran cantidad, coincide en que presentan una buena relación con sus superiores y eligen comentar sus opiniones con ellas ya que son escuchadas, poseen confianza y tienen consideración, en menor medida prefieren comentarlas con sus pares. Otras plantean que se sienten cuestionadas por sus superiores y tienen un trato diferente al habitual cuando se ausentan, además las relaciones que establecen con las empleadas dependen de cuál sea la actitud, ganas de trabajar o responsabilidad de cada una. Más de la mitad plantea que cuentan con todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas diarias, solo una pequeña cantidad no coincide con ello.

➤ Interpretación

El personal demuestra tener confianza en sus superiores y deciden compartir con ellos sus opiniones, esto en base a lo que plantea Litwin podría lograr que haya cooperación para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa. Por otra parte, siguiendo con sus dimensiones, las relaciones en el ámbito de trabajo pueden verse afectadas por percibir que el trato de los superiores es diferente entre el personal que se ausenta y el vínculo que mantienen con cada una por lo que podría impactar en la manera que las trabajadoras perciben el clima laboral.

Basándonos en la interpretación de Michel C. Bush de la publicación de Great Place to Work (Great Place to Work, 2018), los superiores podrían presentar características de los líderes a prueba y error, ya que en su accionar no acompaña de manera equitativa a todo su equipo, no establecen relaciones que no favorecen ni discriminan a ningún empleado, lo que podría conducir a un desempeño inadecuado.

Desde el punto de vista del control situacional según Fiedler, no se mantienen las relaciones necesarias de reciprocidad (involucrando lealtad y apoyo mutuo) con el personal, de esta manera no se ejerce un liderazgo efectivo.

## OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa se llevó a cabo con el fin de conocer cómo se compone la actividad cotidiana de cada trabajadora en aspectos generales y con acercamientos específicos y puntuales, pero sin alterar el curso normal del trabajo. De esta manera evitamos condicionamientos en cuanto al actuar/trabajar de cada persona para que no sienta las presiones de ser observada.

Así mismo, la observación se vio acotada debido al poco tiempo de permanencia que se puede obtener en un Hospital en cumplimiento de los protocolos de cuidado de la salud, dado que se ha realizado durante el contexto de pandemia.

### Tema 1: Ausentismo

#### ➤ Datos obtenidos

Observamos el turno mañana, pudiendo presenciar el ingreso de las empleadas a su jornada a través de la entrada principal del Hospital y a partir del dato de la cantidad de personas que debían asistir en el turno (30), notamos que hubo una ausencia. No se reconoció con exactitud qué rol desempeñaba, pero entre las compañeras se tuvo que cubrir ese puesto para mantener la limpieza que exige el cliente ya que según lo que pudimos escuchar, todos los pisos deben estar ocupados permanentemente por el personal de limpieza el cual es considerado esencial (principalmente en el contexto de pandemia), por lo tanto, tienen un rol fundamental que se refleja en algunas tareas y se deben respetar estrictamente.

Actualmente el piso N° 2 está destinado a atención de “COVID”, no pudimos ingresar, pero nos informaron que el personal que presta servicios en ese piso sigue medidas de actuación distintas al resto de los servicios (no se pueden retirar del piso bajo ninguna circunstancia mientras dura su jornada laboral).

Al desplazarse las empleadas de un sector a otro deben renovar los elementos de protección personal (bata, cofia, botas, barbijo) y sanitizar de acuerdo a lo exigido luego de que un paciente se retire de alguna sala.

➤ Análisis

Al haber ausencias imprevistas del personal (situaciones ajenas a la programación previa del día de trabajo), entre las personas presentes en su jornada se debió reorganizar para cubrir el puesto de trabajo y/o la tarea diaria.

La implementación del protocolo en cada espacio del hospital se encuentra delimitada, graficada y explicada para que se cumplan y respeten las normas de convivencia y seguridad que se exigen en cada área para cuidar a todo el personal y los pacientes que deben asistir. Ante esta situación algunas trabajadoras han tomado conciencia de la gravedad de la pandemia y consideran que su rol es esencial y que valoran su presencia y contribución.

➤ Interpretación

En base a lo que hemos observado, la ausencia de una trabajadora a su puesto nos lleva a considerar que el ausentismo podría estar relacionado con lo que Steers y Rhodes exponen como valores y metas que el personal tiene del trabajo, donde no lo consideran central en sus vidas y en caso de presentarse algún inconveniente que les dificulte asistir, lo priorizan no teniendo una buena actitud hacia la empresa.

Según lo que Robbins menciona como negligencia, podrían encontrarse manifestando de una manera pasiva su insatisfacción con el trabajo no asistiendo a sus puestos, siendo impuntuales y evitando sus responsabilidades, lo cual puede impactar de manera directa en la productividad de la empresa y se ve en incremento el ausentismo.

## Tema 2: Motivación

➤ Datos obtenidos

Observamos la rutina de ingreso donde la supervisora saludó a cada mujer del personal a medida que iban llegando y dejaban sus pertenencias para luego buscar sus elementos de protección. Se pudo percibir un buen trato por ambas partes. Las

mujeres de limpieza son cuidadas igual que el personal médico ya que son fundamentales para que todo esté desinfectado, en orden y cuidado.

Escuchamos que a algunas operarias se les dio indicaciones puntuales sobre las áreas que ese día correspondía a cada una, además se le asignaron otras tareas debido a la ausencia de una compañera.

Frente a esta situación, no se hizo notorio un desánimo por parte de quienes deben cubrir lo encargado. Se puede observar que las personas llevan a cabo sus actividades diarias con ganas. No se observan quejas ni reclamos.

Al comenzar a desempeñar sus tareas se observa que son continuamente presionadas por las supervisoras para cumplir con las óptimas condiciones de limpieza y protocolos debido a este contexto de pandemia.

Las empleadas cuentan con 40 minutos para su descanso. Con respecto al espacio asignado, está ubicado en el cuarto piso, es pequeño, con una superficie aproximada de cuatro metros por cuatro metros, amoblado con estantes para guardar elementos de trabajo y lockers, dejando un espacio limitado para el personal.

#### ➤ Análisis

Se observa un buen trato entre operarias y su supervisora, la cual gestiona de manera rápida la ausencia. La carga extra de responsabilidades y la exigencia de las supervisoras para cumplir con el protocolo sanitario genera presión para algunas operarias. En general realizan sus tareas con ánimo, se valora el trabajo sanitario que realizan. Disponen de tiempo, un espacio pequeño para descansar y se les provee equipo de protección para realizar su labor.

#### ➤ Interpretación

Con respecto a lo observado, la ausencia sin previo aviso del personal a un día laboral podría provocar un deterioro del clima laboral en los compañeros que deben cubrir el puesto, ya que a su rol se le añaden otras responsabilidades que no han sido pactadas al insertarse en la empresa, provocando que lo consideren injusto y tiendan a ausentarse o disminuyan su productividad.

A partir de los cambios por la pandemia podemos basarnos en la teoría de factores higiénicos de Frederick Herzberg considerando que el personal de limpieza realiza su

trabajo en condiciones óptimas de limpieza, cuentan con un sector y tiempo destinado para el descanso, elementos de protección reglamentados por el protocolo de COVID-19 y buenas relaciones interpersonales.

En relación con los factores motivacionales, realizan tareas que para la Empresa y el cliente tienen un gran valor, lo cual puede provocar satisfacción en el personal logrando que realicen las tareas con un buen estado de ánimo.

### Tema 3: Clima Organizacional

#### ➤ Datos obtenidos

#### **Clima y espacios de trabajo**

Observamos que el Hospital cuenta con ingreso y egreso continuo de personas, posee un total de cuatro pisos con consultorios, espacio de recepción, baños, sala de espera y buena iluminación en cada uno.

Se aprecia que el personal dentro del contexto de pandemia, está en constante movimiento para mantener el lugar en óptimas condiciones de limpieza, orden y sanitización llevando un carro con todos los elementos necesarios para sus actividades diarias, cuidando los insumos asignados, manteniendo la imagen personal impecable al tener que cambiarse constantemente los elementos de protección, cumpliendo las normativas de trabajo y protocolos vigentes.

El ritmo de trabajo que se observa es acelerado y las relaciones que tienen entre las empleadas durante su jornada es muy poca ya que están constantemente haciendo tareas. El acercamiento con la supervisora es mayor ya que continuamente observa a las operarias y el trabajo que realizan, se percibe un buen trato.

#### **Salario**

No se obtuvo información con esta herramienta.

#### ➤ Análisis

El lugar de trabajo es muy grande, cuenta con muchas áreas y pisos que deben ser aseados durante todo el día y con los recursos necesarios para ello, sumado a que al

ser un espacio de salud se deben cumplir obligatoriamente las medidas sanitarias por lo que la supervisora verifica que el espacio esté en condiciones y que las operarias lleven a cabo todas sus tareas que han sido comunicadas a todas por igual, es por este motivo que las operarias trabajan en un ambiente con gran dinamismo teniendo poca interacción entre ellas debido a que deben priorizar la limpieza y mantener distancia por protocolo.

#### ➤ Interpretación

Según lo planteado por Fiedler y de acuerdo al accionar de la supervisora podríamos estar ante un líder “Orientado a las tareas”, con poder que le es asignado por su cargo y el cual se centra en controlar que el personal realice todas sus actividades de manera óptima siguiendo órdenes claras y bien detalladas de su rutina, de forma que puedan obtener buenos resultados.

Que el líder se oriente a la tarea podría provocar que tenga efectividad, pero si no se tiene en consideración o no se adopta un estilo orientado a las personas y un enfoque menos directivo podría disminuir la efectividad con el tiempo. Por este motivo y dado que al estar en constante movimiento no poseen tiempo para interactuar, deberían fomentar relaciones donde haya más participación del personal y las supervisoras, lo cual generaría productividad y haría que su trabajo sea más satisfactorio.

### **Síntesis**

#### Ausentismo:

La información obtenida a partir de las entrevistas, cuestionarios y otras herramientas de observación utilizadas coincide en que el ausentismo es real, controlable y que sus principales causas son: carpetas médicas por tendinitis, hernias y/o lumbalgias, accidentes laborales, problemas personales, de movilidad y familiares.

Existe una discordancia entre la percepción de ausentismo que tiene la conducción de la Empresa y Recursos Humanos con la del personal, dado que los primeros hacen responsables por el ausentismo a las propias colaboradoras sin reconocer y asumir los errores propios de su gestión y la de los superiores.

Uno de estos errores, es la acción que se implementa para disminuir el ausentismo, mediante la cual se asigna al personal a cubrir un área que los superiores consideran que se ajusta al perfil de cada una, pero no disponen de un diseño de puesto establecido para corroborar si el personal es apto o no para desempeñarse en ese destino. Otro es la manera con la que controlan las ausencias sin utilizar métodos confiables para corroborar que las causas por las que se solicitan carpetas médicas no sean engañosas o se inventen acciones para sacar provecho. Fundamentalmente, se le atribuye esto al personal con mayor antigüedad que en base a lo analizado en las encuestas, no se está considerando que su inasistencia pueda ser por motivos reales debido a que el individuo a nivel mental, físico y emocional se deteriora con los años de trabajo y existirán tareas en las que pueden presentar limitaciones reales. Por esta razón no cumplen con los objetivos de la Empresa y de esta manera le sigue generando un costo excesivo.

El hecho de que la gran mayoría de las trabajadoras tengan menos de cinco años trabajados en la empresa podría indicar un bajo compromiso laboral, como también falta de involucramiento e insatisfacción, pudiendo manifestarse a través de faltas injustificadas e imprevistas, teniendo que cubrir el puesto vacante con el personal presente, dejando ver que no se prioriza la responsabilidad y el cumplimiento de su trabajo en sí.

Otro motivo a considerar es el del personal que plantea que la Empresa valora su asistencia a los puestos de trabajo, pero que no se les demuestra con reconocimientos tangibles ni reciben recompensas por los logros alcanzados. También se observan desigualdades y pretextos de los superiores al momento de gestionar las ausencias.

Relacionando lo planteado anteriormente y a raíz de lo que hemos podido observar en esta situación de pandemia que hoy Argentina y el mundo está atravesando, podemos plantear una discordancia ya que el personal siente que valoran más su presencia y perciben que su rol es esencial en el contexto de pandemia, y se demuestra al proveerles lo necesario para cumplir con el protocolo de COVID-19 en su lugar de trabajo y garantizar su seguridad.

### Motivación:

Hay coincidencias entre las herramientas ya que se percibe una fuente importante de insatisfacción cuando el personal debe cubrir el puesto de compañeras que se ausentan y si bien los líderes gestionan la ausencia con rapidez de igual forma es un gran desmotivador para ellas y disminuye su satisfacción al generar una carga extra de responsabilidades. Agregando las exigencias y el control de su trabajo y de los protocolos sanitarios impuestos por el cliente. La causa principal de la insatisfacción se encontraría en la ausencia de incentivos que compensen la carga extra.

Hay una discordancia entre lo que plantea la Empresa al considerar que las colaboradoras tienen “personalidad ausentista” y lo que plantean las encuestas. Si bien el personal asegura que no abandonarían y recomendarían la Empresa por la estabilidad de contar con un trabajo que les brinda aportes, seguro médico y un salario estable, este último no satisface totalmente sus necesidades fisiológicas. Otros factores que impactan en la insatisfacción de las colaboradoras son el trato inequitativo que mantienen sus superiores, la falta de horarios fijos, la falta de roles establecidos y las tareas rutinarias; con las cuales si bien se sienten cómodas no están delimitadas, tampoco son creativas e interesantes, ni poseen autonomía para tomar decisiones, ya que siguen órdenes estrictas de las superiores.

El lugar de descanso que disponen es muy pequeño para descansar e interactuar cómodamente. Aunque se sienten a gusto, a largo plazo esto se vuelve monótono, limita las probabilidades de crecimiento, desmotiva y baja el compromiso incrementando las ausencias.

Otra discordancia que se observa es que hoy en día su trabajo tiene un gran valor debido a la seguridad que les provee al cliente y a los pacientes la limpieza del Hospital, pero desde la Empresa y desde lo planteado por las encuestadas esto no se manifiesta concretamente y pasa a ser un gran desmotivador al no sentirse reconocidas ni recompensadas correctamente por su trabajo. Las colaboradoras esperan recibir un presente, palabras de aliento, reconocimiento público o recompensas monetarias acorde al esfuerzo que realizan, y desde la gestión no tienen claro cómo responder a esto dado que sólo lo contemplan desde lo económico, sin tener en cuenta el factor motivacional de los incentivos no remunerativos. Sumado



a que no requieren grandes inversiones y que, si se complementan, obtendrían compromiso, fidelidad, motivación y reducción de costos en el tiempo.

Si bien hubo acciones que tuvieron buenos resultados, no se mantuvieron en el tiempo y tampoco hubo devoluciones ni se comunicó esto al personal generando aún más insatisfacción y bajo compromiso, dado que no tienen la certeza de si obtendrán o no algún tipo de incentivo por su desempeño. Se mantuvo el Programa “Presente siempre”, método con el que actualmente se premia el presentismo pero que no es valorado por el personal por excluir a quienes se han ausentado por motivos justificados, ajenos a la intención de cada una y que al ser por sorteo tienen pocas posibilidades. En síntesis, no sienten que se valore el esfuerzo de gran cantidad del personal para asistir a su puesto todo el año y eso hace que no se vean motivadas a cumplir con las metas y con el rendimiento de la empresa.

### Clima Organizacional:

Todas las herramientas coinciden en que las líderes (Supervisora y Responsable de Servicio) tienen conocimientos operativos y técnicos que han adquirido en su experiencia como operarias que luego ellas mismas transmiten, pero no así las habilidades personales necesarias ni capacitaciones que correspondan al cargo para liderar de manera eficaz y eficiente. El personal cuenta con todos los recursos para desempeñar su trabajo y reciben órdenes claras de los superiores, quienes a su vez controlan personalmente, para corroborar que todos estén realizando el trabajo como se debe.

El hecho de que las líderes se orienten sólo al cumplimiento de las tareas y no tengan en cuenta la participación e interacción de las trabajadoras con sus pares en la rutina laboral puede provocar que disminuya la productividad y su satisfacción.

A partir de las entrevistas realizadas, las líderes de la empresa plantean que el ambiente de trabajo se ve afectado por las acciones del personal, que consideran conflictivas por el hecho de manifestar incomodidad y quejas tanto propias como de los pares. Esto revela discordancia con lo que plantean las encuestadas, dado que la incomodidad se presenta porque los líderes no tienen el mismo trato con todas las colaboradoras, habiendo favoritismo y preferencias con las personas que no se ausentan y provocando que esta parte del personal tenga buena relación, confíen y sientan que son escuchadas.

En lo laboral, la comunicación con el personal y la información que transmiten no es equitativa y no gestionan correctamente las ausencias, dado que, en vez de buscar reemplazantes para las vacantes, se deben cubrir de manera imprevista entre las mismas compañeras, expresando así su disconformidad y afectando negativamente la manera en que perciben el clima en la empresa, su rendimiento y desempeño.

## Conclusión Diagnóstica

### ACIERTOS

#### Ausentismo:

- Buena señalización y explicación de normas, dado que las respetan y toman conciencia de su rol.
- Independientemente de que no sea exitoso, existe una seria preocupación por la reducción del ausentismo.
- Se desarrollan acciones tendientes a promover el presentismo.

#### Clima:

- Las líderes poseen competencias técnicas y operativas.
- El personal tiene confianza con las líderes.
- Las colaboradoras cuentan con todos los recursos materiales para llevar a cabo sus tareas, siguen órdenes claras y bien detalladas debido a que conocen el trabajo de las líderes.

### DESACIERTOS

#### Ausentismo:

- Prejuicio respecto de que quienes tienen más ausentismo son los más antiguos.
- Considerar culpable al personal por su ausentismo.
- Control muy estricto al punto de impedir la autonomía para la toma de decisiones.
- Desigualdades en el trato de las líderes con el personal.

#### Motivación:

- El Programa “Presente Siempre” sostiene criterios considerados “injustos” para premiar al personal y que no les motiva.
- Sueldo bajo.

#### Clima:

- Comunicación inadecuada entre líderes y colaboradores debido a escasa capacitación de las primeras.

- Favoritismo y preferencia de las líderes con colaboradoras que no se ausentan, y discriminación a las consideradas conflictivas.
- Considerar criterios basados en prejuicios en lugar de analizar adecuadamente el tema.

## OMISIONES

### Ausentismo:

- No existe una correcta gestión para analizar las causas del ausentismo y no se presta atención a todas ellas.
- No contar con personal destinado a suplir ausencias.
- El Programa “Presente Siempre” sólo se realiza por sorteo, generando bajas expectativas de recibirlo. A su vez, no considera a quienes se ausentan por razones justificadas.
- No hay acciones que logren que el personal se comprometa e involucre en su trabajo, tampoco para retener a los más antiguos y/o a los más productivos.
- No existe o no utilizan un perfil de puesto detallado para destinar al personal y evitar disconformidad, sino que utilizan el sentido común.
- No existen incentivos para quienes tienen un alto presentismo.
- No existen iniciativas para gestionar faltas injustificadas.

### Motivación:

- Discontinuidad de incentivos exitosos para el presentismo, por ser costosos.
- No se hacen reconocimientos públicos (felicitaciones, palabras de aliento).
- Escasa comunicación del personal con las líderes y sus pares.
- Roles y tareas por puesto no delimitados.
- Ausencia de mecanismos que promuevan la motivación intrínseca, la creatividad, y la autonomía.
- No se valora el esfuerzo de no faltar en un año, ya que la metodología del sorteo no garantiza el premio.
- Ausencia de reconocimientos para cuando se cubren puestos de compañeras ausentes.

### Clima:

- Ausencia de formación en competencias para la conducción de equipos de trabajo y gestiones a cargo, a quienes son promovidas a líderes y a quienes forman parte de la conducción de la empresa.
- Falta de iniciativas confiables para el diagnóstico y mejora del clima organizacional.
- Espacio físico inadecuado para los descansos, para el personal en general y especialmente para quienes se desempeñan en el sector COVID.
- Escasa promoción del trabajo en equipo.
- Los líderes son promovidos solamente por sus cualidades técnicas y operativas, sin considerar sus competencias para la conducción de equipos de trabajo.

### RIESGOS

- De intentar mejorar la gestión del ausentismo persistiendo en el uso de prejuicios en vez de un análisis adecuado del tema basado en conceptos y herramientas profesionales, es muy probable que las soluciones intentadas, resulten más problemáticas que la situación actual.

## Propuesta

De acuerdo al diagnóstico elaborado, se comparten los resultados de este trabajo con la dirección de la empresa con la finalidad de concientizar a los encargados de la gestión sobre la naturaleza y dificultades de la situación, así como obtener el apoyo político y de recursos para llevar a cabo la implementación.

## Justificación

En virtud de lo diagnosticado resulta necesario presentar a la Empresa una propuesta conformada por diferentes acciones solidarias entre sí, que permitan implementar una modalidad adecuada y profesional de gestión del presentismo donde se reduzca el ausentismo, incremente la motivación y el compromiso del personal en el Hospital donde se presta servicio. Con ello, se lograrán altos niveles de motivación que impacta en la satisfacción en el trabajo y el desempeño contribuyendo al alcance de la eficacia. Además de que podría ayudar a resolver las dificultades de esta localización, se podría considerar su repercusión en los distintos servicios brindados por la Empresa.

## Objetivos de la intervención

**Objetivo general:** Proveer un plan de acción acorde a la necesidad de la empresa que posibilite reducir el índice de ausentismo de los trabajadores que se desempeñan en el Hospital, con acciones de alto impacto positivo en la motivación y en la productividad.

**Objetivos específicos:**

- Compartir con la Dirección de la Empresa los resultados del diagnóstico.
- Revisar el Organigrama organizacional y optimizar la estructura.
- Revisar los elementos y requisitos que conforman las descripciones de puestos y reconsiderar su uso para la toma de decisiones, especialmente en lo que hace a atribuciones, responsabilidades y aptitudes necesarias para la conducción del personal a cargo.

- Capacitar a directivos, líderes y área de recursos humanos en lo que respecta a competencias necesarias para la conducción y liderazgo de equipos.
- Atribuir mayor protagonismo a las operarias, permitiendo su participación en la mejora de la gestión operativa.

### **Acción 1: Presentación del diagnóstico.**

Finalidad: Compartir con la conducción de la empresa, los resultados del diagnóstico, con la intención de informar y concientizar a los directivos y personal de recursos humanos sobre las principales causas que están influyendo actualmente en el índice de ausentismo y la dificultad de la situación. Se espera de esta reunión, obtener el apoyo y compromiso de los destinatarios para llevar a cabo la implementación de las presentes propuestas.

#### Características:

- Se llevará a cabo una reunión con la presencia de la conducción y quienes están a cargo de la gestión de Recursos Humanos, la cual no excederá más de dos horas, fuera del horario laboral o en condiciones que permitan la no interrupción.
- Se comunicarán los aspectos que impactan en el índice de ausentismo: sus causas e impacto, estadísticas, y conclusiones finales del trabajo.
- Se explicará la finalidad de cada actividad y la importancia de implementar cada una de ellas de acuerdo a nuestras sugerencias, dado que se han desarrollado en función a las necesidades y limitaciones que presenta en la Empresa en cuanto a estructura y costos.
- Se enviará el material utilizado para la presentación que contiene los resultados finales del trabajo de intervención, con las propuestas correspondientes.

#### Contenido del encuentro:

- Presentación de la situación actual de la empresa con respecto al ausentismo.
- Presentación general de las propuestas de mejora.

#### Sugerencia de implementación:

- Solicitar un espacio para llevar a cabo la reunión de manera presencial con posibilidades de brindarse online.

- Programar la reunión con fecha y horario, que sea conveniente para todos los participantes. Si las condiciones de la cuarentena lo permiten, realizarlo de manera presencial.
- Garantizar la presencia del personal que forma parte de las áreas mencionadas y su compromiso.
- Presentación de los expositores y explicación de la finalidad de la reunión.
- Evitar que, durante la presentación, los participantes se sientan juzgados o atacados.
- Se deberá prever el tiempo necesario para aclarar dudas e inquietudes de los participantes.
- Desarrollar una herramienta que permita medir la efectividad acorde a la evolución de las acciones.

Parámetro o criterios para el seguimiento/evaluación:

- ¿La reunión se realizó en tiempo y forma, de acuerdo a las características arriba mencionadas?
- ¿Se comprendieron los conceptos brindados y los objetivos planteados?
- ¿Se obtuvo el compromiso y apoyo político necesario?
- ¿La organización está dispuesta a iniciar la implementación y disponer los recursos necesarios para la misma?

## **Acción 2: Optimizar la estructura organizacional del equipo de la empresa que trabaja en el hospital.**

Finalidad: Brindar criterios y herramientas necesarias para que la dirección y área de Recursos Humanos revisen el organigrama de la Empresa, promuevan su uso diario e interno y lo consideren como elemento fundacional y clave para la toma de decisiones. Remarcar la importancia de formalizar y dar a conocer las líneas de comunicación, relaciones, ubicaciones jerárquicas, funciones y responsabilidades de los cargos mediante una planificación estructurada que se pueda utilizar como punto de partida para luego elaborar descripciones de puestos procurando un desempeño adecuado.

### Características:

- El curso está destinado a la dirección y área de Recursos Humanos de la Empresa.
- La modalidad del encuentro será virtual.
- Se brindará material de soporte incluyendo: conceptos, plantillas, herramientas, actividades.
- Al finalizar el curso se entregarán certificados de asistencia.
- La duración total del curso es de 5 horas que se dividirá en 2 días.

### Contenidos:

- Organigrama.
- Beneficios de su aplicación.
- Diseño y estructura organizacional.
- Organigrama y perfiles de puestos.
- Tipos de organigramas.

### Sugerencia de implementación:

- Asegurar que los participantes se encuentren en un espacio sin interrupciones y con conexión a internet.

- Establecer y comunicar con antelación fecha y horario de los encuentros a los asistentes.
- Asegurar la presencia de las áreas mencionadas.
- Preparar materiales.
- Evitar ambigüedades y procurar claridad en conceptos y consignas.
- Garantizar participación activa, dinamismo y compromiso.
- Prever tiempo necesario para debatir sobre los temas trabajados y aclarar las dudas que se susciten.

Parámetro o criterios para el seguimiento/evaluación:

- ¿Se implementaron modificaciones en el organigrama?
- ¿Se han tomado decisiones utilizando los conocimientos adquiridos?
- ¿Han presentado los empleados cambios en su desempeño al conocer en detalle cual es el objetivo de su puesto?
- ¿Consideran que el tiempo de cada módulo fue óptimo para la comprensión de los conceptos?

**Acción 3: Descripción de funciones de quienes trabajan en el hospital, y personas que están en contacto directo con el mismo (referente de Recursos Humanos con relación entre el hospital y casa central).**

Finalidad: Asesorar y acompañar a Responsables de Recursos Humanos y Encargada que ejerce su labor en el Hospital, en la revisión de los perfiles de puestos donde aporten al organigrama definiciones claras de cada una de las funciones, habilidades, relaciones, grados de autonomía, requerimientos de los distintos puestos, entre otros, y la posibilidad de que se incorporen planes de carrera en ellos. Sugerir que se consideren las características sociodemográficas, habilidades, competencias y antigüedad de los ocupantes al momento de destinarlos a una determinada área mejorando el presentismo, la motivación, el desempeño y disminuyendo las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Características:

- Se coordinará una reunión en la cual es necesario contar con los miembros del Departamento de RRHH y Encargada del Hospital.
- Definir la modalidad del curso (virtual-presencial) en el caso que fuera presencial, solicitar el permiso necesario en la empresa y fijar el día y hora.
- Se proporcionará el material teórico con el cual trabajaremos el día de la fecha.
- El curso abarca 2 módulos a trabajar en 2 días. Cada día serán 3 horas.

Contenidos:

- Descripciones de puestos.
- Beneficios y usos de la información al describir los perfiles.
- Descripciones de puestos y organigrama.
- Rediseño de actividades y competencias de los puestos.
- Evaluaciones de desempeño.

Sugerencias de implementación:

- Coordinar la modalidad del curso, para que los participantes agenden las fechas con anticipación, procurando su asistencia.

- Garantizar que no se produzcan interrupciones y distracciones en el desarrollo del curso.
- Promover la participación activa durante las exposiciones y actividades.
- Obtener el compromiso de las áreas y que pongan en práctica los conocimientos brindados.
- Tener en cuenta las funciones y lo que se espera del puesto, evitar ambigüedades.
- Se sugiere el rediseño de los puestos para atenuar los factores que contribuyen al ausentismo.
- Realizar evaluaciones de desempeño cada 3 meses para detectar cambios.
- Comunicar y hacer partícipes a las trabajadoras en las decisiones tomadas en relación a sus puestos.
- Asegurar que comprendan la información brindada con el fin que puedan difundir este documento en el resto de los servicios de la empresa.

Parámetro o criterios para el seguimiento/evaluación:

- ¿Se comprendieron los conceptos brindados?
- ¿Se interpretó la importancia de hacer uso de este instrumento y los beneficios que puede traer a nivel estratégico y operativo?
- ¿Se han realizado cambios en las descripciones en función a los conocimientos adquiridos y que enriquezcan los puestos?
- ¿Se comunicó a los empleados los cambios realizados en la empresa y sus puestos?
- ¿La reacción de los empleados en general fue positiva?
- ¿Se pueden observar mejoras?

#### **Acción 4: Capacitación en liderazgo y conducción para los niveles medios con personal a cargo en el hospital.**

Finalidad: Proveer de criterios, instrumentos y competencias blandas necesarias, para que líderes del Hospital y directivos de la Empresa puedan ejercer con entendimiento el liderazgo y llevar a cabo una conducción acorde al equipo de trabajo que coordinen. Lograr mejoras en el presentismo, la motivación y mayor efectividad para contribuir a la consecución de los objetivos de la Empresa y del personal.

#### Características:

- El programa estará dirigido a Gerentes, mandos medios y líderes en general afectados al área del Hospital.
- La capacitación se encuentra dividida en 2 niveles: principiante y avanzado.
- Se brindarán diferentes actividades en base al contenido de cada módulo.
- Se brindará material de apoyo con conceptos, criterios, herramientas y ejercicios para los encuentros.
- La capacitación será de 3 horas por día, dividida en un total de 6 semanas.
- El tiempo total estimado para la capacitación es de 18 horas.

#### Contenido:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Conducción de grupos de trabajo productivos.
- Comunicación efectiva y liderazgo.
- Delegación efectiva.
- Motivación.

#### Sugerencias de implementación:

- Asegurar la menor interferencia de la actividad con el resto de las actividades.
- Garantizar que la gente entienda en un primer momento que beneficios van a conseguirse y su utilidad práctica para la mejora de la empresa y el desarrollo personal.

- Apuntar a que sea práctico y que las personas modulo a modulo puedan afianzar conocimientos durante su desarrollo.
- Establecer una modalidad u horario en el cual todos los participantes puedan estar presentes.
- Considerar su futura aplicación al personal que tenga posibilidad de ascender jerárquicamente, asegurando que cuenten con las habilidades necesarias para liderar.
- Replicar en los distintos servicios que presta la empresa.

Parámetro o criterios para el seguimiento/evaluación:

- ¿Comprendieron los conceptos brindados?
- ¿Han utilizado los conceptos de módulos anteriores para analizar su realidad y propia gestión?
- Aspectos a evaluar en la auditoría: ¿Han hecho cambios reales en su gestión a partir de lo aprendido?
- ¿Pueden identificar modulo a modulo que han mejorado en su desarrollo?
- ¿Se pueden visualizar logros en el cambio de liderazgo, o proyecciones que luego serán impactos positivos?

### **Acción 5: Participación para la mejora.**

#### Finalidad:

Atribuir mayor protagonismo a las operarias, permitiendo su participación en la mejora de la gestión operativa, reconociendo y escuchando sus opiniones y potenciando la motivación intrínseca.

#### Características:

Reuniones semanales entre Responsable del Servicio, Supervisora, Encargada y Operarias de cada turno, con la participación de la Referente de Recursos Humanos para la identificación de aciertos y dificultades en el quehacer habitual, con el objeto de identificar facilitadores y obstáculos en los procesos y detectando oportunidades de mejora en los mismos a partir de dichas experiencias.

Las reuniones serán con frecuencia de una por semana y por turno, considerando una duración de hasta 45 minutos, con una agenda basada en 3 preguntas básicas en donde no se harán referencias a las personas en particular, sino a aciertos, desaciertos y riesgos en los procesos.

Las reuniones se realizarán al finalizar cada semana. Previamente se realizará, al inicio de dicha semana, una encuesta con preguntas anónimas mediante Google Forms a la totalidad de operarias, Responsable, Supervisora y Encargada, a las cuales todas las destinatarias pueden acceder más de una vez por semana (como mínimo una), de manera que por un lado exista una vía de canalización de inquietudes sin temor a ser identificadas y a su vez descomprima al grupo de Whatsapp de la encargada como vía para recolectarla.

#### Sugerencias de implementación:

Durante la reunión se haría referencia a dichos aciertos en términos de tales y no de simples anécdotas, involucrando a las participantes en las sugerencias de cómo hacer para que se mantengan en el tiempo, donde luego se dé el mismo tratamiento a las dificultades, riesgos e ideas para la mejora.

El hecho de que la Referente de Recursos Humanos de Casa Central esté presente en dichas reuniones tiene por intención no solo fortalecer un contacto frecuente y sistemático con las personas que se desempeñan en el hospital, sino también de convertirse en canal de feedback y promotora de las mejoras hacia la casa central.

Parámetro o criterios para el seguimiento/evaluación:

Mediante cuestionario de Google Forms anónimo, establecer las siguientes preguntas:

- 1- ¿Qué cosas salieron excepcionalmente bien durante la semana? (La ausencia de respuestas denotará insuficiencia de sucesos destacables y promoverá su búsqueda).
- 2- ¿Qué cosas propias del trabajo dificultaron el desempeño?
- 3- Sugerencias para la mejora de nuestro servicio en el Hospital.

Nota: independientemente de estas acciones orientadas a la reducción de ausentismo, y basadas en algunas dificultades detectadas durante el diagnóstico, sugerimos también a la conducción del área de Recursos Humanos de la empresa, la optimización de dicho departamento mediante el refuerzo de aquellos aspectos “soft” de la gestión:

**Optimización del departamento de Recursos Humanos reforzando los aspectos soft de la gestión.**

Finalidad:

Potenciar las gestiones asociadas a las áreas “blandas” de dicho departamento especialmente en lo que hace a capacitación, desempeño, clima y motivación.

### Cronograma

ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	S1	S2	S3	S4												
<b>Actividad N°1 – Presentación del diagnóstico</b>																
Presentación de la situación actual de la empresa con respecto al ausentismo.	■															
Presentación general de las propuestas de mejora.	■															
<b>Actividad N°2 – Optimizar la estructura organizacional</b>																
Organigrama			■													
Beneficios de su aplicación			■													
Diseño y estructura organizacional			■													
Organigrama y perfiles de puestos			■													
Tipos de organigramas				■												
<b>Actividad N°3 – Descripción de funciones</b>																
Descripciones de puestos y organigrama					■											
Beneficios y usos de la información al describir los perfiles					■											
Rediseño de actividades y competencias de los puestos						■										
Evaluación de desempeño							■									
<b>Actividad N°4 – Capacitación en liderazgo y conducción</b>																
Liderazgo								■								
Planificación estratégica									■							
Conducción de grupos de trabajo productivos										■						
Comunicación efectiva y liderazgo											■					
Delegación efectiva												■				
Motivación													■			
<b>Actividad N°5. Participación para la mejora</b>																
															■	
																■

## Conclusión Final

El trabajo en cuestión se propuso a partir del objetivo de reducir los elevados índices de ausentismo que afectan y preocupan a la empresa.

Mediante la revisión, análisis y un procedimiento de diagnóstico de sus causas se descubrió que el problema se generaba debido a aspectos deficientes de la gestión de mandos medios, al omitir aspectos importantes en su accionar diario que obstruyen la consecución de objetivos, afectan la motivación, el desempeño de los colaboradores y aumentan el ausentismo.

En términos de nuestra profesión de Licenciadas en Recursos Humanos consideramos fundamental articular la teoría de la disciplina con escenarios complejos de trabajo, como el de la empresa abordada. Esto posibilita la creación de estrategias integrales, propuestas por esta tesis, que brindan una solución a la problemática que afecta a la Empresa.

Consideramos de gran relevancia el plan de acción propuesto, ya que permitirá a los niveles estratégicos y tácticos identificar fallas en su accionar, adquirir criterios, herramientas y optimizar el uso de competencias para la planificación y toma de decisiones, aprovechando e incluyendo los Recursos Humanos de la empresa.

Concluimos con la satisfacción de haber logrado los objetivos planteados desde el inicio de nuestro proyecto de grado, cumpliendo nuestras expectativas y brindando la correspondiente información a la Empresa, quedando a su disposición la aceptación y si lo consideran su puesta en marcha.



## 10. Bibliografía

### Libros:

Aldag R. J. y Brief A. P. (1989). "Diseño de tareas y motivación del personal". México: Trillas

Atkinson, J. W (1964). "An Introduction to Motivation". Princeton: Van Nos-trand.

Bastide, P (2012). "Ausentismo: un costo oculto cada vez más significativo" Buenos Aires: gestión.ar

Blake, R. R. Moutton J. S. (1964). "The Managerial Grid" Houston: Gulf.

Chiavenato, I (1994). "Administración de Recursos Humanos". Colombia: Mc Graw Hill

Gibson, J. L.; Ivancevich J. M; Donnelly, J. H. (2001). "Las Organizaciones". Santiago de Chile: McGraw-Hill

Litwin, G (1971). "Climate and motivation; an experimental study". EEUU: Prentice Hall.

López Mas, J (2005). "Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg". Lima: UNMSM

Peiró, J (1987). "Psicología de la organización". Madrid: UNED

Polanco Bueno, R. (1999). "El estilo de aprendizaje como predictor del desempeño docente en profesores de áreas administrativo-sociales y de ingeniería". Bogotá: Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Robins, S (2009). "Comportamiento organizacional". México: "PEARSON EDUCACION"

Steers, R.M. y Rhodes, S.R. (1984). "Knowledge and speculation about absenteeism". San Francisco: Jossey-Bass.

Werther, W.B. y Davis K. (1991) "Administración de Personal y Recursos Humanos". Mexico: McGraw-Hill

### Documentos:

Cler Macello, C (1998). "Guía de Estudio: Motivación e Incentivos no remunerativos". Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**Reducción de los índices de ausentismo en Empresa de servicios de limpieza**

Great Place to Work, (2018). “Los 5 niveles del liderazgo”. Argentina: TEMAS GRUPO EDITORIAL SRL

Sitios Web:

Boada, J; De Diego, R; Agulló, T. E; Mañas Rodríguez, M. A (2005). “El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales”

"<http://www.w3.org/1999/xhtml>" target="\_blank" href="

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=727/72717205>">

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=727/72717205></a>

Cr Baptista, D; Cr Méndez, S; Cra Zunino, N. (2012, 04 octubre) “Ausentismo Laboral”

[http://www.fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf](http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf)

## 11. Anexos

### Anexo 1

#### Cuestionario complementario

1.¿Cuál es la razón por la que más has faltado a la empresa en este año?

5 respuestas

Falte una semana entera xq a mi hijo lo operaron de apendice y mi marido no podia faltar xq esta en negro

No falte en todo el año aveces llegue tarde pero despues recuperaba las horas

Falte porque me agarro una gripe fuerte por 15 dias

No falte en todo el año

Falte un dia pero despues hice horas en la semana

2.¿Observas que hay muchas ausencias en tu turno?

5 respuestas

No veo que haiga tantas ausencias

Si veo que faltan y no se preocupan por cumplir su horario

Se de compañeras que faltan mucho problemas personales o carpetas medicas

Si faltamos hay alguien que no puede cubrir, entonces no se preocupan por eso

Mas o menos las que faltan tienen sus motivos

3. ¿Qué opinas del presente siempre, la forma de reconocimiento y los premios que se dan?

5 respuestas

Creo que es difícil no poder faltar en todo el año a veces tenemos que faltar si o si

Otros años no entre en el sorteo y este año pude entrar pero no gane nada

No me llama la atención

No vi como se hace el sorteo pero yo no falto porque valoro el trabajo y no soy de faltar

Me interesan los premios por eso recupero las horas si falto

4. ¿Cómo es tu relación con las supervisoras en cuanto a las ausencias?

5 respuestas

Es buena considerada cuando falte

Tengo confianza con ellas y confían en mí por que les cumplo en todo

Me parece mal que cuestionen mis faltas si falto es xq no puedo ir

Me hacen sentir cómoda y tengo confianza para hablarles

Algunos días tengo buena relación y otros por que falta mucha gente están preocupadas y no es lo mismo

5. ¿Cómo es la relación de las supervisoras con otras compañeras?

5 respuestas

Buena pero no tienen la misma relación con todas

Si somos responsables tenemos buena relación con ellas

A todas les hacen lo mismo, no se fijan en que podemos tener problemas y no nos entienden

No es lo mismo con todas

Depende de la actitud y ganas de trabajar de cada una

6. ¿Qué es lo que no te gusta de tu trabajo?

5 respuestas

A veces nos falran elementos de trabajo y tenemos que arreglarnos con lo que hay

No me gusta trabajar los finde semana o cuando hay fechas como el día de la madre pero no me queda otra

La forma en que nos hablan las supervisoras. A veces parece que nos retan y no nos explican los motivos no corresponde que nos traten así

Que nos hagan hacer trabajo de mas por compañeras irresponsables

Que las supervisoras a veces no nos dicen las desiciones que toman y nos enteramos a ultimo momento ppr el grupo de watsapp o por otra compañera, eso por que tienen mas confianza con algunas qur con otras

## Anexo 2

### Organigrama

