

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
Posgrado en Transformación Organizacional**

**Título**  
**El ausentismo laboral en la  
organización**

**por**

**Wilson Esteban Marichal Villanueva**

**TUTOR: Lic. Daniel Sarro**

**Montevideo URUGUAY 2022**



El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

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

Autor/es

.....  
.....

Tutor

.....  
.....

Posgrado

.....  
.....

Puntaje

.....

**Tribunal**

Profesor

.....(nom

bre y firma). Profesor

.....(nom

bre y firma).

Profesor .....(nombre y  
firma).

FECHA.....

# Agradecimientos

A la educación primaria y secundaria de este país que me dio las herramientas para llegar hasta acá, a la Universidad de la Republica que no solo me formo profesionalmente sino también contribuyo a la construcción de una mejor persona.

A mis padres que siempre me inculcaron e incentivaron el camino de la educación y la formación, quienes me alentaron a convertirme en la primera generación de profesionales en la familia.

A Florencia mi pareja quien me apoyo en todo este camino que por momentos fue difícil de llevar adelante y fue quien siempre me alentó a continuar.

A Daniel tutor y guía en todo este proceso quien siempre estuvo dispuesto a colaborar entregándome un feedback que en todo momento sentí que fue para sumar y mejorar en algún aspecto.

A la organización quien me permitió acceder a datos y todo tipo de información pertinente para poder lograr este trabajo.

# INDICE

## RESUMEN

## INTRODUCCIÓN

- Objeto de Estudio
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Metodología Empleada

## MARCO TEORICO

- Definición de ausentismo
- Clasificación del ausentismo
- Factores que pueden contribuir al ausentismo laboral
- Consecuencias del ausentismo laboral
- Antecedentes: Datos estadísticos de personas certificadas en Uruguay año 2012-2013

## ORGANIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO

- Estructura
- Objetivos estratégicos
- Presentación de acuerdo al “Modelo de la Identidad de las Organizaciones” de Leonardo Schvarstein
  - a. Dominio de las Propósitos
  - b. Dominio de los Capacidades

c. Dominio de las Relaciones

**PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

- Contextualización del ausentismo en la organización.
- Costos para la organización como consecuencia del ausentismo relacionado a certificaciones médicas
- Costos por rotación de personal

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

# RESUMEN

El objetivo del trabajo es analizar el ausentismo laboral en una organización líder en el rubro de producción, importación y distribución de alimentos de primera necesidad en la canasta básica alimenticia.

Para este trabajo se pondrá énfasis en el ausentismo laboral que existe dentro de la organización y cómo éste repercute en los distintos subsistemas de esta.

El beneficio que se espera alcanzar con este trabajo es establecer recomendaciones a los efectos de mitigar el impacto del ausentismo laboral en la organización.

La metodología de trabajo utilizada combina recopilación de información, referencias, antecedentes, relevamiento de determinados KPIs (ausentismo, rotación, costos ocultos) que en la actualidad dicha organización no los tiene en cuenta, es decir que no son valorados por la misma como un aspecto sustancial dentro de la organización. El periodo comprendido corresponde al año 2021 en el cual el promedio de ausentismo en la organización estuvo en el entorno del 28.09%.

Como marco teórico se tuvo de referencia a los siguientes autores: Chiavenato, Robbins, Ulrich, Nefa, Molinera.

Se comienza el análisis con una presentación del tema, en la cual se aborda el ausentismo laboral a nivel general identificando distintas definiciones del mismo y sus respectivas clasificaciones, los factores que influyen en el ausentismo laboral y las distintas consecuencias que lo ocasiona.

El análisis continuó con la descripción de la organización y la situación en la que se encuentra con relación al ausentismo.

A partir de las conclusiones extraídas se realizan una serie de recomendaciones que apuntan a reducir las causas que contribuyen al ausentismo laboral y la afectación de este ya sea tanto en el proceso productivo como así también en el clima laboral.

Palabras claves: Ausentismo laboral, causas, efectos, organizaciones, clima organizacional.

# TABLA CONTENIDO

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 OBJETO DE ESTUDIO

## 2. METODOLOGIA EMPLEADA

## 3. MARCO TEORICO

### 3.3 DEFINICIÓN DE AUSENTISMO LABORAL

## 4. CLASIFICACION DE AUSENTISMO

## 5. FACTORES QUE PUEDEN CONTRIBUIR AL AUSENTISMO LABORAL

## 6. CONSECUENCIAS DEL AUSENTISMO LABORAL

## 7. DATOS ESTADISTICOS DE PERSONAS CERTIFICADAS EN URUGUAY AÑOS 2012-2013

## 8. IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

## 9. DOMINIO DE LOS PROPOSITOS

## 10. DOMINIO DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES

## 11. DOMINIO DE LAS RELACIONES

## 12. CONTEXTUALIZACION DEL AUSENTISMO EN LA ORGANIZACIÓN

13. COSTOS LABORALES DE LA ORGANIZACIÓN COMO CONSECUENCIA DEL AUSENTISMO LABORAL RELACIONADO A LAS CERTIFICACIONES MÉDICAS

14. COSTOS POR ROTACION DE PERSONAL

15. CONCLUSIONES

16. SUGERENCIA DE CAMBIO

17. POSIBLES ACCIONES QUE CONTRIBUYAN A LA CORRECCION DE LOS EFECTOS ADVERSOS DEL AUSENTISMO EN LA ORGANIZACION

# INDICE DE CUADROS, TABLAS, DIAGRAMAS E ILUSTRACIONES

## Cuadros

|   |    |
|---|----|
| 14.1 Costo actual por empleado.....   | 44 |
| 14.3 Costo para contratar el remplazo.....  | 45 |
| 13.1 Costos laborales personas certificadas.....  | 42 |
| 14.4 Días hasta alcanzar la productividad previa.....   | 46 |
| 12.2 Espacio de influencia.....   | 37 |
| 12.3 Impacto del ausentismo en los grupos de interés.....   | 39 |
| 14.2 Pérdida de productividad.....  | 45 |
| 7.1 Personas certificadas con subsidio por enfermedad y accidente certificados según diagnóstico médico en cada sexo y total (en%)..... | 24 |

## Ilustraciones

|  |    |
|--|----|
| 1.3 Organigrama.....                         | 9  |
| 5.1 Gráfico encuesta ausentismo laboral..... | 20 |
| 11.1 Relaciones entre dominios.....          | 34 |

|  |    |
|--|----|
| 12.1 Diagrama de Ishikawa.....           | 36 |
| 12.4 Matriz de Impacto e influencia..... | 39 |

# **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BPS - Banco de Previsión Social

BSE – Banco de Seguros del Estado

KPIs – Key Performance Indicator

RRHH – Recursos Humanos

RSTP – Riesgos Psicosociales en el Trabajo

# **1. INTRODUCCION**

## **1.2 Objeto de estudio**

Se abordará una organización de origen nacional, con un fuerte componente familiar, ubicada en la periferia de Montevideo en zona de contexto crítico brindando más de 400 puestos de trabajo directos, dedicada a la producción, importación y distribución de alimentos de primera necesidad en la canasta básica alimenticia, la misma tiene más de 100 años de trayectoria en el mercado uruguayo, por lo tanto, podemos decir que es una empresa líder en el rubro, con alcance en todo el país, cuenta con una plantilla promedio de unos 450 colaboradores aproximadamente, el proceso productivo es constante y dada la diversidad de productos que ofrece la organización al mercado, permite que la actividad sea constante durante todo el año, la organización del trabajo se lleva a cabo durante 24 horas que se dividen en tres turnos de 8 horas diarias cada uno.

La organización cuenta con un Directorio, 3 áreas gerenciales, 1 área de capacitación, mandos medios, administrativos y operarios de producción. Más del 90 % de los trabajadores tienen en promedio 6 años de educación formal y a nivel de profesionales cuenta con 5 personas. Existe un fuerte componente de madres solteras en medio de un contexto socio-económico complejo, el promedio de edad en la organización gira en torno a los 35 años mientras que el promedio de permanencia en la misma se encuentra cercano a los 5 años.

Al día de hoy la organización no cuenta con una declaración de principios por lo tanto no existe ni misión ni visión como así tampoco están claros los objetivos estratégicos de la misma. Podemos decir que dentro del rubro es una empresa de gran prestigio.

## 1.3 ORGANIGRAMA



**Objetivo general:** conocer las causas de ausentismo en la organización y cómo estas afectan la misma.

### **Objetivos específicos:**

Conocer cuáles son los principales factores que contribuyen al ausentismo laboral.

Saber qué consecuencias genera el ausentismo laboral en la organización.

Identificar como está compuesto el ausentismo laboral en la organización.

Identificar si el ausentismo laboral tiene algún costo para la organización.

Conocer cómo puede afectar el ausentismo en el clima laboral.

Conocer si existe prevalencia según el género para ausentarse a los puestos de trabajo.

## **2. METODOLOGIA EMPLEADA**

Mediante el abordaje cualitativo, se establecen las principales características de la organización a través de la utilización de fuentes primarias con insumos de la propia organización, tales como recopilación de información, relevamientos de diferentes KPIs (ausentismo, rotación, costos ocultos). El departamento de RRHH de la organización fue quien puso a disposición toda la información a los efectos de poder tener acceso a la misma y contribuir al abordaje de la temática. Estos fueron analizados y se seleccionaron aquellos que se entendieron que aportarían mayor relevancia al objeto de estudio.

También se utilizaron fuentes secundarias como antecedentes, referencias, consultas bibliográficas, trabajos realizados por distintos autores y datos publicados.

Asimismo, se realizó una encuesta para tener un acercamiento a los conocimientos que tienen las personas a nivel general en relación al ausentismo laboral y sus posibles consecuencias, constando esta de 7 de preguntas que fueron distribuidas mediante distintos canales digitales.

### **3.MARCO TEORICO**

#### **DEFINICIÓN DE AUSENTISMO LABORAL**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el ausentismo laboral como “La no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba asistir quedando excluidos los periodos vacacionales, las huelgas y el ausentismo de causa médica”

Para Chiavenato el ausentismo laboral es “es la frecuencia y/o duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los períodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo”.

“El ausentismo laboral es un fenómeno universal que se funda como un grave problema que abarca una importante dimensión social, económica y humana, con repercusiones a tres niveles a saber: empresarial, individual y social” (Ferro Soto, Garcia Alonso, 2014)

Otros autores también señalan como ausentismo laboral “cuando a pesar de estar presente el trabajador en su lugar de trabajo su rendimiento o productividad se ve disminuido y lo denominan ausentismo presencial” (Boada I Grau, De Diego Vallejo, Agullo Tomas, Manas Rodríguez, 2005).

## 4. CLASIFICACIÓN DE AUSENTISMO

**Incapacidad temporal:** según Molinera (2006) “es la situación en la que se encuentran los trabajadores imposibilitados temporalmente para trabajar debido a enfermedad común o profesional o accidente de trabajo”

**Causas médicas:** Dentro de esta primera clasificación vamos a ubicar aquellos trabajadores que se ausentan a su puesto de trabajo por alguna indisposición que es avalada por el médico tratante la misma puede ser por un periodo de un día o más en el tiempo, estos tipos de afecciones pueden o no estar relacionados al ambiente de trabajo.

**Enfermedades profesionales o accidentes de trabajo:** La ausencia como motivo de accidentes laborales, si están directamente relacionadas con el ambiente del trabajo dado que para que se pueda configurar accidente de trabajo, el colaborador debe estar desarrollando su tarea en su lugar de trabajo y sufrir un siniestro que lo lleva a ausentarse por un periodo de tiempo. Según un informe del (BSE) los esfuerzos físicos excesivos o falsos movimientos fueron la principal causa de accidentes laborales para el segundo trimestre de 2021, siendo las extremidades superiores la principal parte del cuerpo afectada.

**Ausentismo legal:** En Uruguay la normativa vigente contempla determinadas ausencias al puesto de trabajo facultadas por la Ley ya sea (Exámenes ginecológicos, Licencia maternal y paternal, Licencia sindical, Licencia por donación de sangres, Licencias especiales por estudio, por duelo y casamiento).

**Aspectos internos a la organización,** cultura organizacional, clima laboral, relacionamiento entre colegas y/o jefes, política salarial, contemplación entre vida y trabajo.

## **5.FACTORES QUE PUEDEN CONTRIBUIR AL AUSENTISMO LABORAL**

Según (Arroyo, Díaz, Rodríguez,199) (citado por Nancy Morquera Tavera, 2017.15) “Las causas de ausentismo no siempre están asociadas al empleado, algunas se deben a la organización, como supervisión deficiente, falta de motivación, falta de cierta flexibilidad” el ausentismo laboral no solo puede ser atribuido al comportamiento del trabajador sino que el mismo tiene aspectos multicausales que pueden derivar en la ausencia del trabajador a su puesto de trabajo, pudiendo ser esto un mecanismo de rechazo por parte del trabajador con algunos aspectos de la organización, como ser bajos salarios, mal clima laboral, falta de reconocimiento, certificaciones médicas como pretexto para ausentarse de su puesto de trabajo, mal relacionamiento con compañeros o jefes, falta de liderazgo.

Chiavenato afirma que “El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo” la mala calidad acercará más al trabajador a menores niveles de productividad, mayor ausentismo, como así también mayor rotación.

Molinera (2000) dice que “es imprescindible superar la idea de que el absentismo laboral es fundamentalmente un problema médico, sino que va mucho más allá” (p.13). En ocasiones las distintas organizaciones ponen énfasis en estos aspectos (causas médicas) relacionados al ausentismo laboral dejando de lado otros aspectos que pueden conllevar a que los colaboradores se ausenten de su puesto de trabajo.

Entendemos que la motivación es un elemento fundamental a desarrollar por parte de las organizaciones dado que los colaboradores cada vez requieren mayor reconocimiento, autonomía, participación, políticas de equidad, las nuevas generaciones ponen énfasis en el equilibrio entre vida personal y trabajo.

**Vida social y trabajo** La organización cuenta con un sistema de turnos rotativos (noche, mañana y tarde) que en ocasiones puede llegar a distorsionar la vida familiar, ya que semanalmente habría que cambiar las rutinas diarias por ejemplo asistencia de hijos al colegio o escuela, cuidado de los hijos, alteraciones en la pareja, en el descanso, problemas que pueden llegar a verse incrementados aún más cuando se debe cumplir con el turno nocturno, siendo el que repercute negativamente en la salud de los trabajadores, la revista colombiana de Psicología cita el estudio llevado a cabo por Khaleque (1999) en la cual se analizó la salud y el bienestar de 60 trabajadores que cumplían turnos rotativos (22-06, 06-14, 14-22) 8 horas diarias 6 veces a la semana, donde se establece que “ Los resultados indican que el turno nocturno es el más disruptivo de todos los turnos en términos de eficiencia de sueño y quejas de salud”. Dadas las distintas actividades que desarrolla el ser humano mayoritariamente son en horarios diurnos, en el caso de que se esté cumpliendo horario de trabajo nocturno, la calidad del sueño no es la misma y este se puede ver aún más deteriorado en la medida de que la persona necesite realizar algún trámite como por ejemplo concurrir a una oficina pública, cortando seguramente su ciclo de descanso.

Según establece Neffa (2015) “Cuando los trabajadores están sometidos al trabajo nocturno o por turnos, a horarios atípicos o antisociales que perturban la vida familiar, se observa una progresiva degradación de los problemas de la salud a partir de los 40 años, especialmente entre las mujeres” siendo las manifestaciones más comunes (Fatiga crónica, trastornos musculoesqueléticos, aumento de problemas digestivos y cardiovasculares).

De acuerdo a datos analizados por Peiró J., at en base a datos de la Encuesta de Población Activa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales , 2006 (España) que en relación al cuidado de los hijos menores de 3 años mientras tienen vida profesional tanto hombres como mujeres, arrojaron que en el caso de las mujeres solo el 18 % puede dejar a sus hijo a cargo de su pareja, mientras que en los hombres asciende al 60 %, con respecto a quien se encarga de sus hijos fuera del horario laboral un 33.8% está a cargo de la mujeres mientras que los hombres solamente están a cargo en un 2.5%, con respecto al cuidado de personas mayores un 30% estará a cargo de las mujeres mientras que un 11% estará a cargo de los hombres, en cuanto a las tareas del hogar entre un 44 y 55% están a cargo de las mujeres ocupadas, esto deja en claro el doble trabajo de las mujeres y la sobrecarga a la que están sometidas afectando su salud tanto psíquica como física desencadenando esto en certificaciones médicas que le impiden laborar.

**Estrés en el trabajo** es definido por Chiavenato como “El conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno” Los malos tratos en el trabajo, desconfianza, autoritarismo del jefe, cultura del individualismo, presión, aburrimiento, monotonía.

Niveles de estrés elevados en los trabajadores aumentan los guarismos de ausentismo ya que termina afectando la salud de los trabajadores, ya sea mediante depresión, nerviosismo, secuelas físicas, problemas con el consumo de drogas o alcohol, generalmente estas patologías tienen como resultado la certificación médica del trabajador que le impide estar presente en su puesto de trabajo

Según Robbins (2010) “Los cambios organizacionales suelen crear un clima de incertidumbre en torno a cuestiones que son importantes para los empleados” estos pueden activar factores estresores en los colaboradores.

Este autor los clasifica en 3 los síntomas del estrés

**Físicos:** Cambios en el metabolismo, aumento de la frecuencia cardiaca y respiratoria, aumento de la presión sanguínea, dolores de cabeza y potenciales ataques cardíacos.

**Conductuales:** Cambios en la productividad, ausentismo, rotación del personal, aumento en el consumo de tabaco y alcohol, habla rápida, inquietud y trastornos del sueño.

**Psicológicos:** Insatisfacción relacionada con el trabajo, tensión, ansiedad, aburrimiento y postergación.

Siguiendo al filósofo griego Heráclito de Efeso con su famosa frase que lo único constante es el cambio, sin dudas que la modernidad ha traído cambios importantes que podrían ser llamados como la revolución digital o de las tecnologías, sin dudas que esto esto repercute en la organización del trabajo por parte de las empresas, también afecta a los trabajadores, la competitividad de los mercados que busca mayores resultados en el menor tiempo posible, se habla mucho de la flexibilización de las tareas, se requiere la polivalencia de los trabajadores para ocupar más de un puesto de trabajo, esto termina recargando en un mayor desgaste físico y mental para para los trabajadores dado que van a realizar más de una tarea a la vez, en ocasiones son tareas manuales y fácilmente sustituibles dejando al trabajador que es la parte más débil de la relación laboral en una situación de vulnerabilidad frente a su empleador, que en función de mantener el trabajo y su sustento termina aceptando toda asignación de tareas nuevas por parte de su empleador hasta que se ve afectado, generalmente las medidas tendientes a corregir estas situaciones se llevan a cabo una vez consumado el problema y el trabajador manifiesta de cierta forma que se siente desbordado. Esta es una etapa peligrosa donde se puede llegar a eliminar aspectos de seguridad en el trabajo con el solo objetivo de cumplir con la tarea y que en general terminan en un accidente de trabajo o en el deterioro de la salud física del trabajador.

El psicólogo Alejandro De Barbieri (2017) establece que la excesiva carga de las tareas en los trabajadores, no ser partícipes de las decisiones y disponer de poco tiempo para cuestiones personales conllevan a frustraciones por parte de las personas.

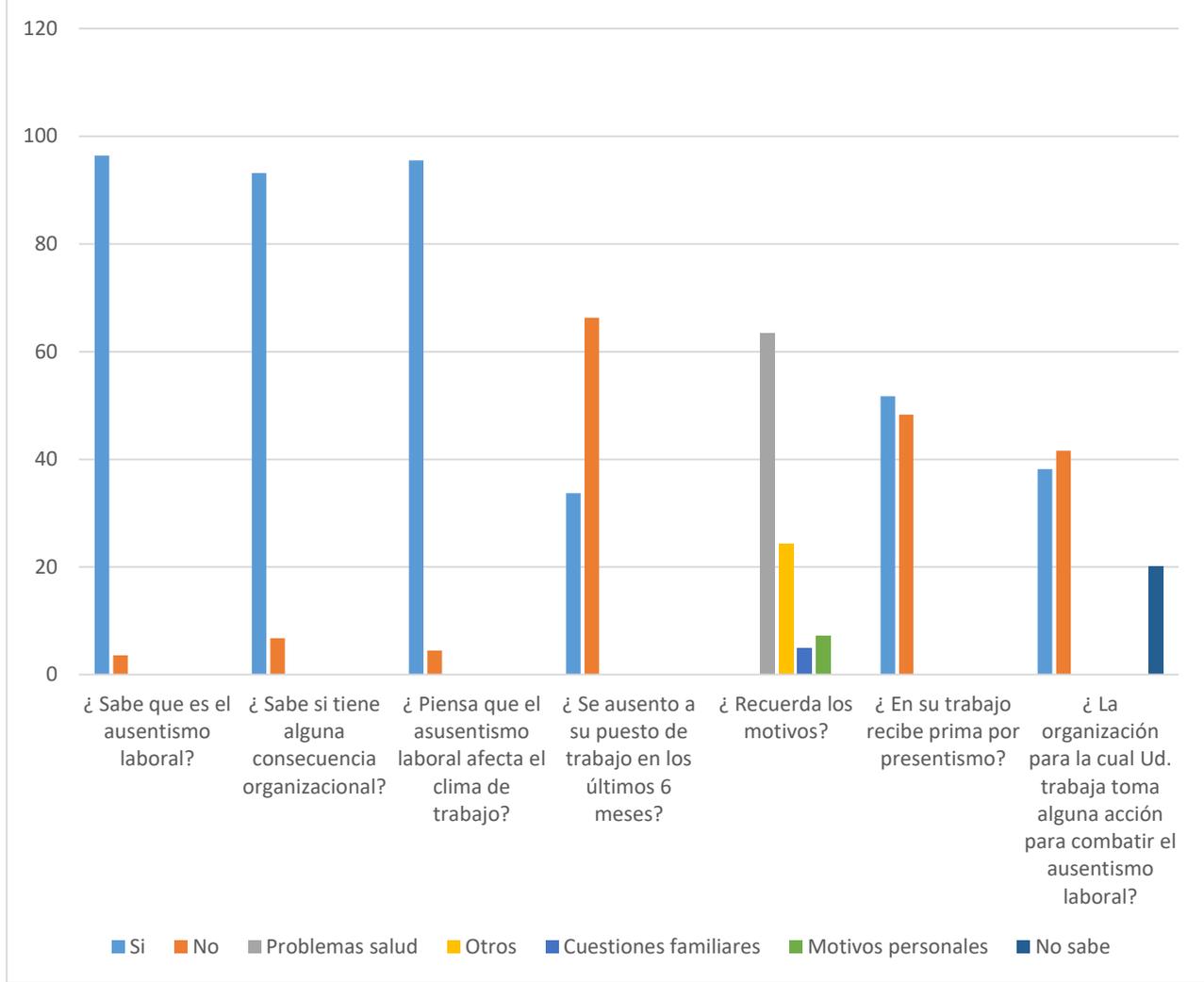
Neffa (2015) lleva a cabo una especie de clasificación del estrés laboral y el mismo lo divide entre el estrés laboral **episódico** que es aquel al cual se enfrenta el trabajador en una situación puntual, pero una vez subsanado el tema el mismo desaparece y por otro lado el estrés laboral **crónico** en el cual son situaciones que se repiten y se mantienen en el tiempo y el trabajador las enfrenta de forma diaria en su puesto de trabajo pero también en su vida personal, en relación al puesto de trabajo los principales motivos de generación de estrés están vinculados aquellos en los cuales no se cuenta con la capacidad técnica e idoneidad para los mismos, pero el aborígen de los procesos productivos hace que se ponga al trabajador a enfrentar una situación en la cual no está preparado, por ejemplo, cuando la tarea requiere demasiado esfuerzo físico, cuando requiere importantes niveles de concentración pero es interrumpido de manera constante, cuando la tarea es altamente repetitiva y monótona, cuando no existe participación del trabajador en el proceso, sino que este se limita pura y exclusivamente a cumplir la tarea tal cual lo indica el empleador, en los casos en los cuales el trabajador no tiene la misión del puesto, cuando este no conoce el propósito del mismo. Los efectos de un mismo factor estresante pueden actuar de manera diferente según cada individuo.

Neffa (2015) habla de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RSTP) y los define como “Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral vigente en empresas u organizaciones que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado y esencialmente a la configuración

de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante”.

Según encuesta realizada para este trabajo donde se busca una aproximación a lo que las personas conocen y entienden como ausentismo laboral y si el mismo podría generar alguna repercusión al interior de la organización, de la encuesta se desprende que el 96.4% de los encuestados sabe lo que es el ausentismo laboral, el 93.2% reconoce que el ausentismo laboral tiene alguna consecuencia en la organización, el 95.5% piensa que el ausentismo laboral afecta al clima de trabajo, por otra parte, el 33.7% de los encuestados reconoce haber faltado a su puesto de trabajo en los últimos 6 meses siendo la principal causa problemas de salud con el 63.4% mientras que la causa otros fue del 24.4% ,en tanto la causa personal representó el 7.3% y por último el 4.9% fue por cuestiones familiares, el 51.7% de los encuestados declara recibir prima por presentismo, de los encuestados el 38.2% tiene conocimiento que su organización toma acciones para reducir los guarismos de ausentismo, el 41.6% manifestó que donde trabajan la organización no lleva a cabo ninguna acción para contrarrestar el ausentismo y por último el 20.2% declaro no tener conocimiento.

### 5.1 Encuesta sobre ausentismo laboral



Fuente propia

## **6. CONSECUENCIAS DEL AUSENTISMO LABORAL**

La organización como medio económico requiere de la planificación de los recursos disponibles a los efectos de dar cumplimiento con el plan y la estrategia organizacional, dentro de las variables que se deben considerar están las tecnológicas, logísticas, geográficas, mercados, y el factor humano, dado que nuestro estudio se concentra en el ausentismo laboral será en base a esta variable que se analizarán las consecuencias del mismo.

Peiró M., at (2008) “Las organizaciones pierden dinero y productividad e incluso clientes: hay empresas que te preguntan tu nivel de ausentismo a la hora de contratar tu empresa”

La organización lleva a cabo un plan de trabajo que está definido en función de las necesidades, los puestos de trabajos y en el personal que ocupa los mismos, en la medida que estos se ausenten el plan originario se verá afectado dado que alguno de los puestos no estará ocupado, esto no solo generará un perjuicio económico para la organización sino que también podría llegar a verse afectado el clima laboral ya que los trabajadores presentes podrían estar recargados, a sus tareas diarias se le sumaría la de los trabajadores ausentes llegando a generar una sensación de malestar.

Bestard J (2019) “En todo caso la ausencia sea o no previsible conlleva a una nueva contratación o el pago de horas extraordinarias”

En caso de que las ausencias se prolonguen en el tiempo la empresa deberá contratar personal nuevo para ocupar los puestos que están transitoriamente vacantes, esto va generar procesos de reclutamiento y selección, por lo tanto, se pondrán los recursos disponibles del área de RRHH

que van a significar un costo para la organización ya que se dejaron de realizar otras actividades inherentes al área para atender el proceso de reclutamiento y selección, a su vez el colaborador que ingresa nuevo en la organización deberá recibir las distintas instancias de inducción y capacitación, por lo tanto, durante un periodo de aprendizaje el mismo no estará en los niveles deseados para el puesto que va ocupar.

Las ausencias debidamente justificadas y amparadas tanto por (BPS) como por (BSE) significan un costo para la organización ya que los colaboradores en esta situación de acuerdo a la normativa vigente (Decreto - Ley 14407 y el Convenio Internacional de Trabajo N° 132) tienen derecho a licencia y salario vacacional y en consecuencia el aguinaldo respectivo por estos dos ítems, por lo tanto se generarán estos rubros cuando no se esté cumpliendo uno de los cometidos fundamentales del contrato de trabajo como lo es prestar la tarea por parte del trabajador, a su vez el nuevo trabajador que ingresa a cubrir el puesto vacante también tendrá derecho a generar los mismos rubros, por lo tanto, la empresa pagará dos veces estos rubros para la ejecución de un mismo puesto de trabajo, incrementando los costos de ese puesto de trabajo. Esto podría convertirse en un efecto dominó, en la medida que un trabajador dice si mi compañero se certifica en consecuencia hago lo mismo y los costos ser mayores.

En las empresas con sistemas de turnos rotativos esto significa muchas veces atender una necesidad en el momento, como ser una reprogramación del plan original, pudiendo llegar a alterar el mismo, tanto cualitativamente como así también cuantitativamente

## **7. DATOS ESTADÍSTICOS DE PERSONAS CERTIFICADAS EN URUGUAY AÑO 2012-2013**

Según datos recabados de la Encuesta Longitudinal de Protección Social año 2012-2013 Ronda I con un total de 2.311.000 encuestados que respondieron a la pregunta ¿ cobró subsidio por enfermedad o accidente laboral en los últimos 12 meses? el universo de la encuesta abarca varios organismos ( BSP, BSE, Caja bancaria, Caja notarial, Caja profesional, Otra institución) de los cuales 4.2% respondió haber recibido la prestación, de estos el 4.6% perteneció al sexo masculino mientras que 3.8% al femenino, de las personas que cobraron subsidio por enfermedad o accidente laboral para el periodo 61.1% está comprendido en el rango de edad de 20 a 44 años, los sigue la franja etaria de 45 a 64 con 35%. Los datos arrojaron como resultados que quienes reciben estas prestaciones en mayor proporción son los hombres en un 54% mientras que las mujeres lo hacen un 49.5%.

La afectación mayor según la encuesta fueron los problemas óseos con el 26 % seguido por las intervenciones quirúrgicas, en cuanto a los problemas directamente relacionados con el trabajo los hombres estuvieron afectados en 14.3% mientras que las mujeres el 4.9%.

Cabe destacar que del total de los datos relevados el (BPS) es quien cubre el 74% de las prestaciones, de los cuales el 64.9% son hombres y el 83.8% son mujeres, mientras que el (BSE) dio cobertura al 22.8% siendo el 32.3% hombres y el 11.7% mujeres.

**7.1 Personas con subsidio por enfermedad y accidente, certificados según diagnóstico médico en cada sexo y total (en%).**

|  | Hombre | Mujer | Total |
|--|--------|-------|-------|
| Problemas digestivos                     | 4      | 4.9   | 4     |
| Gripe                                    | 6.6    | 7.5   | 7     |
| Asma                                     | 0.2    | 2.8   | 1.4   |
| Hipertensión                             | 0.8    | 0.4   | 0.6   |
| Diabetes                                 | 0.2    | 0.8   | 0.5   |
| Problemas cardiacos                      | 2.7    | 0.5   | 1.7   |
| Enfermedad renal                         | 1.7    | 1     | 1.4   |
| Cáncer                                   | 0.6    | 2     | 1.3   |
| VIH/Sida                                 | 0      | 0     | 0     |
| Artritis/Artrosis                        | 1.3    | 1.4   | 1.3   |
| Enfermedades relacionadas con el trabajo | 14.3   | 4.9   | 10    |
| Intervenciones quirúrgicas               | 8.8    | 12.4  | 10.4  |
| Problemas óseos                          | 26.5   | 25.8  | 26.2  |
| Depresión y otros                        | 1.4    | 10.7  | 5.7   |
| Otro                                     | 29.7   | 24.1  | 27.1  |
| NS/NC                                    | 1.3    | 0.8   | 1.1   |
| Total                                    | 100    | 100   | 100   |

## 8.IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

A partir del modelo de identidad propuesto por Leonardo Schvarstein realizaremos un análisis de los distintos tipos de identidad que se encuentran en la organización, en relación al tipo de identidad de la organización podemos decir que la misma es del rubro producción de alimentos, por lo que se prevalece a cumplir con una fuerte orientación a la producción, ante cualquier otra cosa, como podrían ser los RRHH que cuenta la organización, primero está la producción después el resto de los recursos, si es que son considerados.

- ❖ Como relaciones dialógicas podemos ver que la misma se da entre producir cada vez más, pero a su vez no tener en cuenta un factor que entendemos fundamental a la hora de alcanzar una mayor productividad, que es el ausentismo de la mano de obra que en el caso de mantenerse la tendencia estos costos ocultos realmente podrían llegar a ser significativos, la ausencia de personal afectaría y sería contraria a los propósitos de la organización dado que la mayoría de las actividades realizadas corresponden a operaciones manuales, encontrando esta contradicción de poner demasiado énfasis en cumplir con los planes de producción sin atender si están los recursos humanos suficientes para alcanzar los objetivos establecidos.
- ❖ Tomando a la identidad como un espacio multidimensional donde actúan e intervienen los diferentes tipos de identidad que hay en la organización, ya sea la principal de la organización, la de las distintas áreas de trabajo, los distintos grupos de personas, lo cual una modificación o desaparición de una de estas identidades podría llegar a afectar la identidad de la organización, por lo tanto, en el cambio que se podría plantear se debería

prestar suma importancia para que este no signifique una modificación como así tampoco un inconveniente para la organización y que sea afectada la identidad de la misma, por lo que será importante la articulación de poder en la dimensión sociopolítica de la organización

## 9. DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS

❖ La racionalidad dominante de la organización es económica dado que se basa en los costos y beneficios, pero también podemos identificar otra racionalidad que es la tradicional dado que la cultura de la misma es conservadora ya que una filosofía de la organización es decir “si esto siempre se hizo así para que lo vamos a cambiar”

❖ En el alineamiento de los propósitos dominante de la organización y la intervención que se podría llegar a proponer diríamos que en principio están bastante distantes, por lo que se debería trabajar arduamente con todas las estructuras jerárquicas, pero principalmente aquellas que son más escépticas a la hora de buscar nuevas formas de hacer las cosas, en principio podríamos hablar de un objetivo departamental del área de RRHH que sería un plan de acción a los efectos de bajar los guarismo de ausentismo que a su vez entendemos repercutirá de manera significativa en los costos y la producción.

Por lo que se deberá abrir espacios para liberar las tensiones y contradicciones del modelo que se propone con los propósitos dominantes de la organización, ya que el directorio entiende que nada le asegura que un posible plan le signifique una reducción de los costos ocultos que se plantean, ya que en el presupuesto de la organización están determinadas las erogaciones por el concepto que se pretende abordar, es como que ya está naturalizado el problema del ausentismo.

❖ Entendemos que para dar cumplimiento al propósito de producción se debería mejorar los procesos internos relacionados al rol que cumplen los RRHH a la hora de alcanzar los propósitos establecidos, dedicando tiempo y recursos a capacitar y concientizar al personal para lograr un efecto persuasivo con el objetivo de reducir las ausencias al trabajo.

## 10. DOMINIO DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES

- ❖ La cultura organizacional dominante es la orientada al poder donde prevalece la toma de decisiones en uno o dos directivos, los cuales son los de mayor antigüedad en la organización, por lo tanto, las decisiones se dan en cascada desde lo más alto a los cuadros más bajos dentro de la organización, con una escasa o nula participación del resto de los componentes de la organización, se transmite al resto de la organización el modelo de funcionamiento que se viene manteniendo desde hace mucho tiempo atrás, donde se deja en claro otro rasgo de la cultura que es la conservadora, manteniendo ideas, valores, costumbres y tradiciones, el mensaje es como que nunca hubiese pasado nada ni evolucionado la gestión de los RRHH.

Esto traerá aparejado situaciones complejas para el área de RRHH a la hora de enfrentar todos estos temas, dado que el mensaje es que no se es receptivo a los cambios partiendo de la premisa de que las cosas siempre se hicieron así y se han logrado muy buenos resultados, se toma a la persona como un elemento secundario a la hora de la planificación de los propósitos de la organización.

- ❖ La estructura formal de la organización está compuesta por un directorio de 5 integrantes, gerencia general, gerencia de administración, gerencia de ventas, capataces de sección, encargados, operarios de producción y administrativos.
- ❖ La organización principalmente cuenta con tecnologías centrales, horno, maquinaria de producción, maquinaria de envasado, transporte para la distribución de la producción, que a su vez son complementadas con las tecnologías de apoyo, que serían el control y

mantenimiento que se realiza a toda la tecnología central a los efectos de que estas funcionen de manera correcta y continua, previniendo cualquier contingencia que pueda presentar la tecnología central, para esto existen determinados protocolos de mantenimiento, los cuales se deben cumplir estrictamente.

- ❖ En la distribución de los recursos, las áreas de producción son las que se le destina mayores niveles presupuestales dado que es el propósito principal de la organización, las áreas de administración son las que llevan la menor parte en la distribución, a modo de ejemplo cuando se plantea realizar una capacitación para algún sector de la organización la directiva es siempre que se realice de manera acotada ya que no se quiere abonar las horas (producción) en las cuales el personal se está capacitando y no abocados a la tarea de producción para las cuales fueron contratados.
- ❖ En su dimensión interna podríamos decir que la misma es constrictiva, las relaciones entre sus componentes se desarrollan en base a reglamentos internos establecidos por la alta dirección. Donde no se fomenta el trabajo en equipo ni se alienta a generar vínculos estrechos en la organización, no se promueve ninguna instancia en la cual se lleve a cabo una cultura de profundizar las relaciones interpersonales dentro de la organización, más bien domina el divide y reinarás.

## 11.DOMINIO DE LAS RELACIONES

- ❖ Las relaciones de poder en nuestro diseño se dan en el marco de una organización donde el poder está más cercano a imponer una especie de temor, por lo tanto, la intervención que se podría abordar generaría distintos tipos de resistencia dentro de los poderes que están instituidos en la organización ya que estos podrían sentir como que su metodología de conducción ya no estaría del todo vigente y verse amenazados, habrá que tener especial énfasis en estos aspectos relacionados a las resistencias políticas.
- ❖ Dentro de las características que poseen los integrantes encontramos que es un directorio que imparte directivas y lineamientos y los cuadros menores de la organización se limitan al cumplimiento de los mismos, no se da lugar a la participación de los trabajadores en nada relacionado con la organización.
- ❖ Entendemos que es muy precaria la forma en la que se gestionan los RRHH (más bien diríamos que el problema es que no se gestionan) con respecto a la problemática abordada que es el ausentismo laboral, si bien en la empresa existe un sistema de compensaciones por el concepto de presentismo, el cual consiste en 4 horas semanales por no faltar ni llegar tarde, en el supuesto que la persona logre percibir en el mes todos los presentismos posibles este representa un 8% en relación al salario. Si bien nos parece bueno que exista un sistema que remunere la asiduidad, estamos convencidos que no es suficiente dado que en la organización hay una carencia total del salario emocional, no existe el reconocimiento, el alcanzar ciertos logros, el estímulo al trabajador, hacerlo sentir parte de la organización, instancias de capacitación que le permita al trabajador reconvertirse y

aumentar su empleabilidad dentro de la organización, entendemos que esto daría mayores niveles de fidelización y generaría valor hacia la organización, por lo tanto con trabajadores más identificados con la organización y con un mayor sentido de pertenencia creemos que podríamos abordar de forma efectiva y eficiente la problemática del ausentismo, el cual en muchas ocasiones puede llegar a estar relacionada con los bajos niveles de motivación de los colaboradores, “es muy fácil decir la gente falta a trabajar por que no tiene ganas de hacerlo”, nos parece una excusa muy simplista y una manera de evadir y enfrentar la problemática, conocer internamente a nuestros colaboradores, saber qué piensan, qué sienten, cómo ven a la organización. Esto sería empezar a atender el clima laboral en el cual estamos inmersos, siendo una encuesta de clima laboral un insumo y un disparador para llevar a cabo las acciones pertinentes.

- ❖ Si bien a priori la comunicación dentro de la organización es específica con lineamientos claros de lo que se debe hacer y cómo actuar, pero a su vez el resto de la organización no lo ve tan así dado que muchas veces se comunican determinadas cosas y se terminan haciendo otras totalmente opuestas, generando confusión y poca credibilidad hacia la organización.
- ❖ Los procesos de toma de decisiones son sumamente centralizados en uno o dos integrantes del directorio y en ocasiones con alguna participación de la gerencia general.
- ❖ Dentro del diseño de la intervención, los controles serían exhaustivos ya que es característica natural de la organización por lo que se debería ir informando cada paso que se da y no pasar a otro nivel sin antes el control previo que va realizar la organización y nos habilitara a continuar con la implementación del proceso propuesto.
- ❖ En cuanto al clima laboral intuimos que el mismo tal vez no sea el mejor dadas las características de la organización donde los recursos humanos no son parte de casi nada,

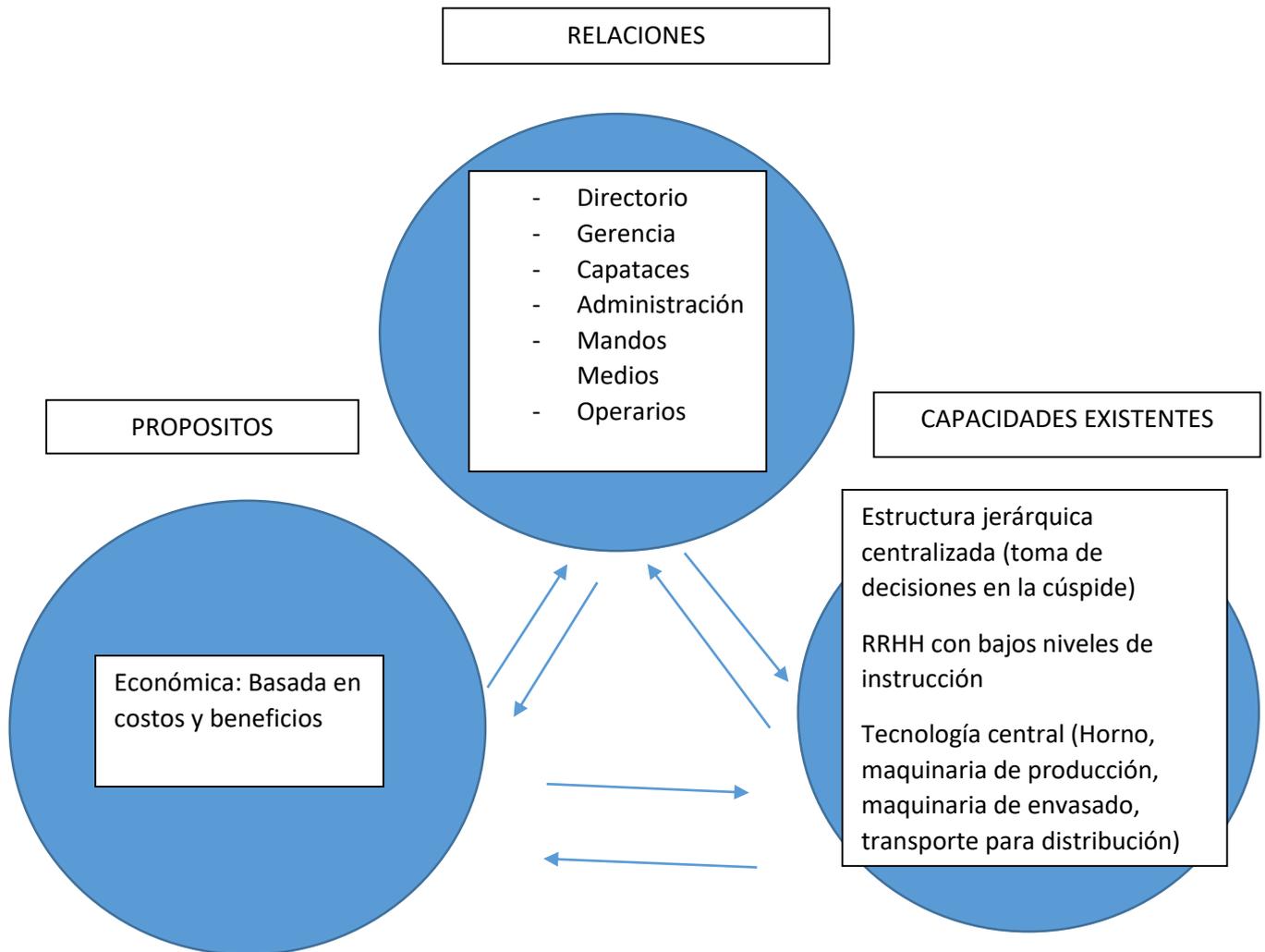
creemos que existe un nivel alto de desmotivación ya que no se generan instancias de diálogo, no se brindan capacitaciones, no se establece un feedback a los trabajadores, sino que solamente se los sanciona cuando se apartan del cumplimiento de las reglas instituidas, en general lo que se busca es sancionar al culpable y no tratar de entender las causas que llevaron al colaborador a cometer determinados errores, ¿ acaso el colaborador estaba capacitado para la ejecución de determinada tarea?

- ❖ Los liderazgos informales de la organización como los capataces de sección y encargados van a ser piezas claves a la hora de poder llevar a cabo el diseño planteado ya que estos tienen relación directa y estos tejen relaciones con los trabajadores fuera de los ámbitos de la organización lo que podría permitir mejores posibilidades en la consecución de los objetivos de la intervención.
- ❖ El factor temporal de la organización es como si el tiempo no pasara nunca, siendo todo muy repetitivo y monótono que se perpetúa con el paso del tiempo generando aburrimiento del trabajador en la mayoría de las estructuras de la organización.
- ❖ Dinero: La intervención que se podría plantear no requeriría de grandes erogaciones de dinero para la organización ya que se utilizarían recursos materiales y horas hombres que el costo sería que se los saca de su actividad principal (producción) para que realicen la actividad que se plantea. Asimismo, el dinero es un aspecto sumamente relevante dado que el principal propósito es el económico y el dinero se convierte en un recurso fundamental en la maximización de la producción como así también en las utilidades.
- ❖ La situación actual nos arroja que los guarismos de ausentismos del personal son elevados dadas las características de la organización, ya que se resiente el proceso productivo al constatarse faltante de mano de obra, si bien se opera con tecnologías centrales como podrían a llegar a ser las máquinas, estas requieren de personas que las operen y cumplan

los diferentes roles que se les han sido asignados a lo largo de la cadena de producción, este ausentismo no solo genera distorsiones en la producción sino que también repercuten de manera económica ya que se pierde capacidad de producción a su vez un porcentaje de esta población faltante genera incidencias ocultas de carácter salariales lo cual representan un costo para la organización.

- ❖ En el marco del contexto externo se deberá, poner atención a cómo la competencia desarrolla sus políticas de RRHH, qué importancia le da a estos, ya que se puede dar que los trabajadores se sientan tentados para ofrecer su mano de obra a los competidores directos, esto puede tener ciertos riesgos si bien el trabajador en su contrato de trabajo firma la confidencialidad con respecto a los diferentes procesos productivos, nada nos asegura que la competencia logre acceder a datos y procesos internos de la organización.

## 11.1 Relaciones entre dominios



## **12.CONTEXTUALIZACIÓN DEL AUSENTISMO EN LA ORGANIZACIÓN**

Con respecto a la organización abordada para este trabajo luego de relevar y elaborar distintos indicadores como los son los de ausentismo y rotación en forma conjunta con el área de Recursos Humanos, podríamos explicar los mismos de la siguiente manera.

Durante el año 2021 el promedio de personas empleadas en la organización fue de 508 de las cuales 202 pertenecieron al género femenino mientras que los restantes 306 al género masculino. La organización en el año 2021 planificó como horas posibles de trabajo 818038 de las cuales fueron efectivamente laboradas 621506, por lo tanto, las horas perdidas fueron de 196532 representando estas un 24 % del total de las horas planificadas.

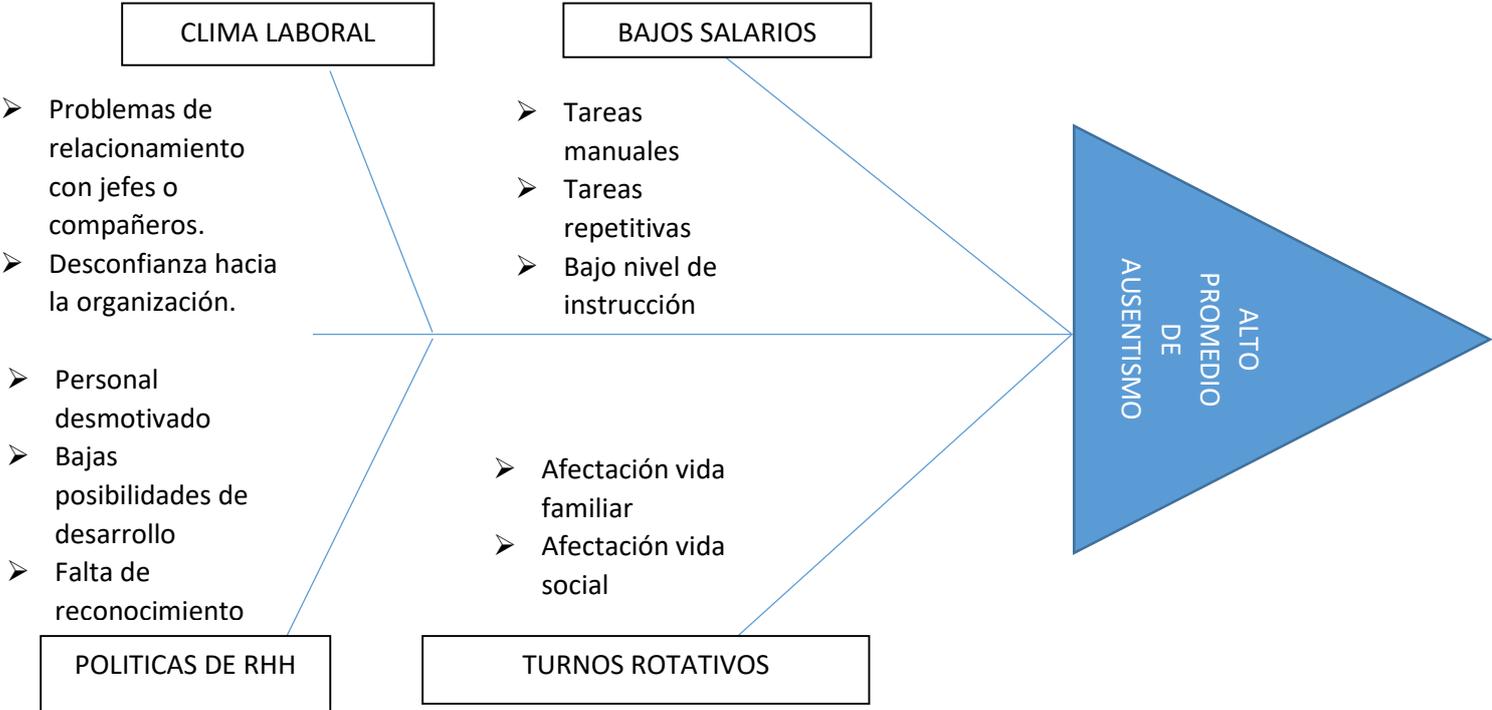
Del total de horas perdidas 126536 fueron por certificaciones médicas a través del Banco de Previsión Social (BPS) 15.46% del total de las horas planificadas, en nuestra legislación vigente las certificaciones médicas se encuentran reguladas por el Decreto-Ley 14407, 4136 horas corresponden a trabajadores que estuvieron afectados al Banco de Seguros del Estado (BSE) con un peso del 0.50% del total de las horas planificadas mientras que 11400 horas representaron sanciones disciplinarias aplicadas por la organización por motivos de incumplimiento para algunas de sus disposiciones reglamentarias internas que significó un total de 1.39% de las horas planificadas y por último 54460 horas fueron definidas como motivos varios entre los que se encuentran ( faltas sin justificación médica ya sea esta por no tener quien cuide los hijos de los colaboradores, asistencia a reuniones de escuela o colegios de los hijos,

asistencia al médico con los hijos, motivos personales) con un peso sobre el total de las horas planificadas de 6.65%.

La organización presento para el periodo un promedio de ausentismo laboral del 28.09 % este dato fue desgregado por sexo y del mismo surgió que para las mujeres, el promedio de ausentismo laboral fue de 30.46% en tanto para los hombres el mismo fue de 26.52% en este caso las mujeres aun ocupando una menor parte del total de colabores empleados para el año 2021 representan un 14.8% más de ausentismo con respecto a los hombres.

Mediante el Diagrama de Ishikawa<sup>1</sup> se representan a continuación las causas en torno al problema central, las cuales ya se han fundamentado anteriormente.

### 12.1 Diagrama - Ishikawa



<sup>1</sup> Representación gráfica desarrollada en 1943 por el Químico Industrial Kaoru Ishikawa en Tokio.

El diagrama permite presentar el resultado no deseado expresado como alto promedio de ausentismo y las diversas causas y sub causas que pueden contribuir a ese resultado.

A continuación, se analiza que espacio de influencia (Podemos controlar – Podemos influir – Fuera de control) se tiene dichas causas y sub causas y en forma resumida la posible identificación de soluciones.

## 12.2 Espacio de influencia

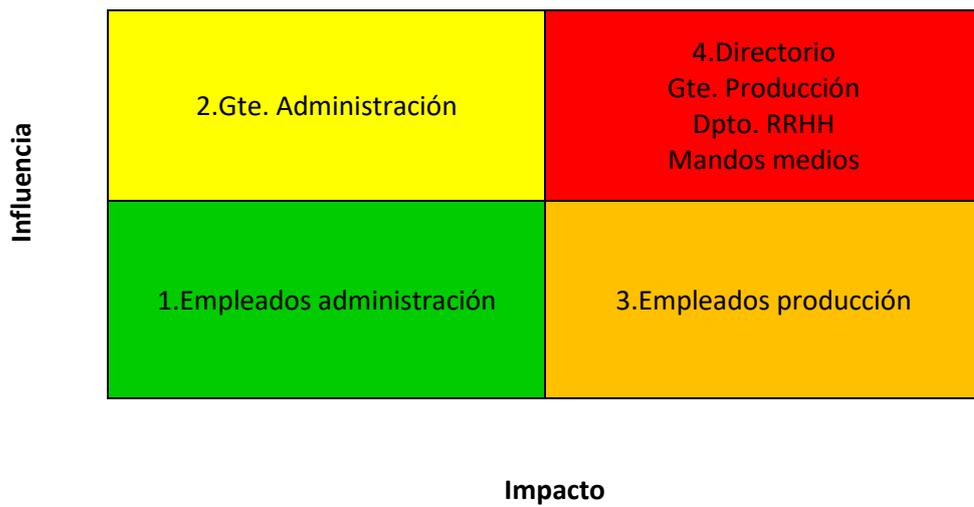
| <b>CLIMA LABORAL</b>                                 |  |  |
|--|--|--|
| <b>Sub causa</b>                                     | <b>Espacio de influencia</b><br>(Podemos controlar – Podemos influir – Fuera de control) | <b>Identificación de oportunidades de mejora</b>   |
| Problemas de relacionamiento con jefes o compañeros. | Podemos influir  | Capacitación a mandos medios en gestión de personal.<br><br>Alentar el trabajo en equipo con un importante componente humano entre el colectivo. |
| Desconfianza hacia la organización.                  | Podemos influir.   | Establecer criterios únicos para todo el personal, sistema de promoción mediante sistema de puntos o evaluación del desempeño                    |
| <b>BAJOS SALARIOS</b>                                |  |  |
| <b>Sub causa</b>                                     | <b>Espacio de influencia</b><br>(Podemos controlar – Podemos influir – Fuera de control) | <b>Identificación de oportunidades de mejora</b>   |
| Tareas manuales                                      | Fuera de control.  |  |

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| Tareas repetitivas                | Fuera de control.  | Rotación de trabajadores por distintos puestos a los efectos de no realizar todos los días lo mismo y a su vez los trabajadores obtengan mayor destreza en otros puestos, lo que le va permitir a la organización tener una mayor cantidad de trabajadores entrenados en distintas tareas y un mayor nivel de empleabilidad a los trabajadores. |
| Bajo nivel de instrucción         | Podemos influir  | Definir políticas que alienten a los colaboradores a retomar estudios o realizar cursos.  |
| <b>POLITICAS DE RHH</b>           |  |   |
| <b>Sub causa</b>                  | <b>Espacio de influencia</b><br>(Podemos controlar – Podemos influir – Fuera de control) | <b>Identificación de oportunidades de mejora</b>  |
| Personal desmotivado              | Podemos Influir  |   |
| Bajas posibilidades de desarrollo | Podemos influir  | Definir planes de carrera que permitan la movilidad de los colaboradores.   |
| Falta de reconocimiento           | Podemos influir  | Establecer políticas de reconocimiento al personal donde se valore y destaque su contribución a la organización.  |
| <b>TURNOS ROTATIVOS</b>           |  |   |
| <b>Sub causa</b>                  | <b>Espacio de influencia</b><br>(Podemos controlar – Podemos influir – Fuera de control) | <b>Identificación de oportunidades de mejora</b>  |
| Afectación vida familiar          | Podemos influir  | Definir turnos fijos por períodos anuales   |
| Afectación vida social            | Podemos influir  | Definir turnos fijos por períodos anuales.  |

### 12.3 Impacto del ausentismo en los grupos de interés

| Interesado<br>(GRUPO O INDIVIDUO) | COMO SE VE<br>IMPACTADO   | NIVEL DE<br>IMPACTO<br>(Alto-medio-bajo) | NIVEL DE<br>INFLUENCIA<br>EN LA<br>TOMA DE<br>DECISIONES<br>(Alto-medio-<br>bajo) |
|-----------------------------------|---|--|---|
| DIRECTORIO                        | Genera pérdidas en la empresa.<br>Disconformidad de los accionistas | Alto                                     | Alta  |
| DPTO. DE RRHH                     | Impacto en indicadores del área                                     | medio                                    | medio   |
| GERENTE DE PRODUCCIÓN             | Afecta los tiempos de producción                                    | alto                                     | medio   |
| GERENTE/A DE ADMINISTRACIÓN       | Destinar más tiempo al área de RRHH                                 | bajo                                     | medio   |
| EMPLEADOS DE RRHH                 | Mayor carga de trabajo  | Alto                                     | Bajo  |
| EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN           | Se ven obligados a trabajar horas extras                            | alto                                     | bajo  |

## 12.4 Matriz de impacto e influencia



1- **Impacto Sensibilizar:** En este cuadrante se sitúan todos aquellos interesados que apenas le afecta el cambio y que ejercen poca posición de poder o decisión respecto a él.

2- **Solicitar apoyo:** Incluye a todos aquellos que, a pesar de no verse plenamente afectados por el cambio, sí que tienen capacidad para influir en él.

3- **Involucrar:** Las personas que se encuentran en este estado son aquellas que son las máximas afectadas por el cambio, pero tienen poca capacidad de decisión o influencia sobre él.

4- **Comprometer:** Es un área prioritaria para la gestión del cambio, engloba todos aquellos que están plenamente afectados y además tienen la capacidad de decisión u operación para influir contundentemente en su evolución.

# **13.COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO CONSECUENCIA DEL AUSENTISMO LABORAL RELACIONADO A LAS CERTIFICACIONES MÉDICAS**

Como fue explicado anteriormente las certificaciones médicas (BPS) y las personas acogidas al (BSE) van a generar las distintas alícuotas (Licencia, Salario Vacacional y Aguinaldo) correspondiente a su estadía en los organismos mencionados.

El promedio del valor de la hora abonada por la empresa durante el 2021 fue de \$139.24 a partir de este valor es que se obtienen los costos ocultos relacionados al ausentismo.

## **13.1 Costos laborales por personas certificadas**

| 1            | 2          | 3          | 4     | 5           | 6            |
|--------------|------------|------------|-------|-------------|--------------|
| \$ 1.044.247 | \$ 835.399 | \$ 156.637 | 12.5% | \$1.350.950 | \$ 2.186.393 |

Referencias.

1- Costo de licencia por personas certificadas

2- Costo de salario vacacional por personas certificadas

3- Costo aguinaldo por personas certificadas

4- Aportes patronales

5- Suma de costos licencia y aguinaldo más el aporte patronal

6- Costo Total

De los datos se desprende que la organización tuvo una erogación (costos ocultos) de \$2.186.393 por concepto del pago de personas certificadas tanto por (BPS) como (BSE) quienes durante el periodo de prestación igualmente siguen generando la alícuota correspondiente a licencia y salario vacacional como así también aguinaldo en proporción a los dos rubros mencionados, por lo tanto, los costos de la empresa se vieron incrementados por el factor ausentismo y su relación con las certificaciones médicas. Recursos que se hubiesen podido destinar para otras actividades como ser capacitación a los trabajadores, mejoras edilicias etc.

## 14. COSTOS POR ROTACIÓN DE PERSONAL

Chiavenato (2010) define la rotación laboral como “el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”

Para el año 2021 la organización presentó un índice de rotación de personal del 46.06 % lo cual significó costos para la misma. Dado que al salir personas de la organización esta debe reponer trabajadores lo cual significa llevar adelante un proceso de reclutamiento de personal seguido por una selección en la cual se tengan en cuenta aquellos candidatos que mejor se podrían ajustar al perfil requerido, proceso que lleva determinado periodo hasta que el colaborador ingresa a trabajar, una vez que este es incorporado necesitará de cierto tiempo de adaptación, por lo tanto, en ese aprendizaje no lograra llegar a los estándares de producción que tienen los trabajadores con más idoneidad en la tarea, esto significa que los trabajadores nuevos durante un periodo van a producir menos, significando esto un costo para la organización en la medida que ese puesto de trabajo no será del todo eficiente, (disminuye la producción).

### 14.1 Costo actual por empleado

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| Salario por hora                  | \$ 122 |
| Costo diario (8 hs)               | \$ 976 |
| Número de empleados perdidos 2021 | 191    |

## 14.2 Pérdida de productividad

|  |        |
|--|--------|
| Costo diario de cobertura para el puesto ( se el 30 % del costo diario del empleado que se va) | \$293  |
| Cantidad promedio de días que el puesto queda vacante  | 4      |
| Costo total para cubrir la posición  | \$1171 |

## 14.3 Costos para contratar el reemplazo

|  |         |
|--|---------|
| Tarifa por hora de RRHH o responsable de selección | \$324   |
| Nueva contratación - Revisión CV (horas)           | 2       |
| Nueva contratación - Entrevistas (horas)           | 5       |
| Total de horas para cubrir el puesto               | 7       |
| Costo de contratar reemplazo                       | \$ 2268 |

#### 14.4 Días hasta alcanzar la productividad previa

|  |        |
|--|--------|
| Reducción de la productividad de las nuevas contrataciones | 25%    |
| Semanas hasta llegar al 100 % de productividad             | 1      |
| Costo total de pérdida de productividad                    | \$1220 |

Costo rotación por empleado año 2021: \$4659

costo total por empleados perdidos durante el 2021:  $\$4659 \times 191 = \$889.869$

Costo total de la suma de los conceptos de ausentismo laboral y rotación de personal para el año 2021:  $\$889.869 + \$2.186.393 = \$3.076.802$

## 15. CONCLUSIONES

El ausentismo laboral es un mal que afecta el normal desarrollo de las organizaciones generando dificultades ya sea desde el punto de vista operativo, productivo, administrativo y que a su vez genera costos ocultos que tienen incidencia directa en el resultado final del negocio. Las organizaciones no siempre abordan el tema del ausentismo laboral desde una perspectiva seria y profesional, como bien vimos este tema engloba varias aristas que van desde certificaciones médicas, aspectos del clima organizacional, motivacional, personal y hasta de género ya que hay cierta tendencia a producirse un mayor porcentaje de ausentismo laboral en las mujeres dado que son quienes tienen una mayor carga social, son quienes principalmente se ocupan en relación al hombre en una mayor proporción al cuidado de los hijos, de familiares, tareas del hogar y esto indudablemente repercute en su vida laboral.

Una gestión eficiente del ausentismo laboral tendrá un impacto significativo en la organización ya que se mejoraría en varios aspectos, prioritariamente desde el punto de vista económico ya que una disminución de los guarismos de ausentismo va repercutir de forma directa en el negocio, reduciendo costos ocultos dado que si se bajan las certificaciones médicas y los accidentes laborales los costos ocultos por estos rubros disminuirán proporcionalmente, por otro lado también aumentarían los niveles de productividad siendo más eficientes, pero también habrá mejoras significativas en el clima laboral de la organización, en las relaciones laborales, por lo tanto, las organizaciones deben abordar esta temática con la seriedad que este tema merece, en el abordaje de este tema es fundamental el compromiso y el apoyo de los distintos actores de la organización desde las posiciones gerenciales, área de RRHH, mandos medios y

personal operativo, es un tema que se debe abordar de forma holística a los efectos de tener mayor peso en toda la organización.

## 16.SUGERENCIA DE CAMBIO

El trabajo plantea la evidencia de que es necesario iniciar un proceso de cambio en cuanto a las prácticas de RRHH que impacten positivamente en los niveles de ausentismo laboral, dado que la organización presenta un estilo de cultura conservadora, muy proclive a mantener las estructuras tradicionales, los directivos en general entienden que los métodos que han alcanzado el éxito a lo largo de los años no deben ser modificados para darle paso a nuevas formas de hacer las cosas, siendo este un claro estilo jerárquico que está centralizado en la cúspide con procesos establecidos y bien definidos con muy poco lugar a los cambios, es más bien una estructura tradicionalista en la cual se manifiesta que en este lugar las cosas siempre se hicieron así donde no hay necesidad de cambios. Peter Senge define a la cultura organizacional como “Modelos, imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en lo implícito y que influyen en sus actos”.

La nueva era ya llegó para mover las estructuras de las organizaciones así lo define Castelar (2022) “Las empresas que se apegan a la antigua forma de hacer las cosas no tendrán éxito en el futuro. Aquellos que fomenten una cultura de competencia individualista, liderazgo de arriba hacia abajo y miedo al fracaso simplemente se desvanecerán en la nueva era”.

Como en todo proceso de cambio o transformación habrá sectores que apoyan las nuevas formas de hacer las cosas y otros sectores que realizarán una oposición a los cambios que pueden estar motivados por diferentes razones.

Según Chiavenato (2010) “el cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad” esto es planteado como un proceso de tres etapas (La ruptura, Cambio y la Re congelación).

En la etapa 1 de descongelación lo fundamental será interpelar el sistema vigente y de esta manera derretir el mismo dando paso a nuevos pensamientos, nuevos paradigmas. Para poder llevar a cabo este proceso será de suma importancia aportar la mayor cantidad de teoría y datos disponibles a los efectos de lograr que los detractores del cambio se sumen ya que para implementar los mismos se requiere el compromiso de la mayor cantidad de personas posibles.

En la etapa 2 el cambio ya estará en marcha en la organización, se comienzan a experimentar y ejercitar las nuevas ideas, las personas comienzan a incorporarlo como parte de su vida y lo aceptan convirtiéndolo en elementos que guían la organización.

Etapas 3 re congelación, las nuevas ideas y prácticas ya se instituyen en lo más interno de la organización.

Siguiendo a Kotter y de acuerdo a los datos obtenidos del informe de costos relacionados al ausentismo laboral con las certificaciones médicas y los costos derivados de la rotación de personal para el 2021, lo primero que se debería hacer es establecer un sentido de urgencia que sea lo suficientemente potente como para que los directivos de la organización logren ver cuál es la real dimensión de esta problemática, en este contexto con un crecimiento muy lento de la economía la erogación por parte de la empresa por un monto de \$3.076.300 relacionados a los conceptos de ausentismo laboral y rotación de personal nos parecen elevados, lo cual podría generar problemas en el futuro inmediato.

Kotter propone 8 aceleradores para llevar a cabo los distintos procesos de cambio los cuales se podrían ajustar de manera exitosa en la organización abordada, siendo estos:

1- Crear un sentido de urgencia “crear y mantener una intensa sensación de apremio, entre la mayor cantidad posible de personas” con los resultados recabados entendemos que los mismos son lo suficientemente contundentes como para lograr generar ese sentido de urgencia a nivel directivo en la organización siendo tal vez el núcleo más duro de abordar, igualmente esta sensación de urgencia de que si no se hace algo al respecto podría ocasionar problemas en el futuro inmediato también debería alcanzar a todos los estamentos de la organización ya que están involucrados.

2- Construir y desarrollar una coalición orientadora, “ esta coalición orientadora de personas de todos los departamentos de la organización siente profundamente la urgencia” la mayor cantidad y diversidad de personas de los diferentes sectores contribuirá a fortalecer la coalición dado que esta llegara a una mayor cantidad de personas en las distintas áreas y así poder aportar información de estos sectores de primerísima mano, mientras más personas estén interesadas en llevar a cabo el proceso de transformación fundados en el sentido de urgencia más fácil será implementar los mismos.

3- Formar una visión de cambio y de iniciativas estratégicas, “la coalición orientadora define una visión de cambio que se adapte a la gran oportunidad estratégica y elija iniciativas estratégicas que permitan a los demás avanzar con velocidad y agilidad hacia el cambio”

4- Reclutar un ejército de voluntarios, “la coalición, junto con otros deseosos de ayudar, comunica la información sobre la visión para el cambio y las iniciativas de la organización de manera tal que pueda lograr que un gran número de personas accedan a involucrarse en la acción” a medida que se va sumando más gente al proceso de cambio este va tomando cada vez mayor fuerza y llega a la mayor cantidad de involucrados que aún pueden estar escépticos a los procesos de transformación.

5- Permitir la acción eliminando barreras, “buena parte de la acción aquí tiene que ver con identificar y eliminar las barreras que frenan o desaceleran la actividad estratégica importante”.

6- Generar y celebrar triunfos a corto plazo, “la acción aquí asegura que los triunfos sean lo más visibles que se pueda para toda la organización y que haya celebraciones, aunque sean pequeñas”, estos pequeños triunfos harán que la moral de los agentes del cambio se mantenga elevada y así mantener el impulso del proceso de cambio, se deberá ir fijando objetivos cortos y alcanzables e ir celebrándolos.

7- Sostener la aceleración, “mantener en movimiento todo el sistema, a pesar de la tendencia humana a perder el impulso después de los triunfos”

8- Instituir el cambio, “ayuda a institucionalizar los triunfos al integrarlos a los procesos, sistemas procedimientos y comportamientos de jerarquía, contribuyendo en efecto a embeber los cambios en la cultura de la organización”, que los cambios no solamente queden en este proceso, sino que se siga avanzando con distintitas transformaciones que son o podrían ser necesarias al interior de la organización.

## **17. POSIBLES ACCIONES QUE CONTRIBUYAN A LA CORRECCIÓN DE LOS EFECTOS ADVERSOS DEL AUSENTISMO EN LA ORGANIZACIÓN**

Creemos que la problemática del ausentismo laboral que afecta tanto a la organización como a su entorno debe ser abordada desde un punto de vista holístico entre los distintos actores que componen la organización, dado que estamos ante una organización con una cultura muy arraigada y que no es muy proclive a llevar a cabo transformaciones tendientes a mover el statu quo reinante en la misma.

El área de RRHH que hoy en día cumple con funciones más bien vinculadas a lo que se conocía anteriormente como el típico departamento de personal centrando sus actividades en el control de registros horarios, liquidación de salarios, poco contacto con el personal, es ahora quien debería liderar este proceso de transformación y cambio. Este sería un tipo de cambio innovativo ya que plantea alternativas al sistema que rige en la actualidad.

Nos parece importante darle el valor necesario al factor humano dentro de la organización y cómo este afecta el normal desarrollo de la misma, partiendo de la base que para la consecución de los mejores resultados el factor humano será un socio estratégico preponderante, la vasta literatura disponible nos demuestra la importancia del factor humano en el desarrollo de las organizaciones y la consecución de sus objetivos.

Según Robbins (2010) “Los empleados son el recurso más importante de una organización” sin la participación de los colaboradores sería imposible el funcionamiento, no siempre las

organizaciones consideran a las personas como un factor importante ni se les reconoce su aporte.

Como primera medida entendemos que se debería ahondar e investigar las posibles causas que están llevando a que los trabajadores se ausenten en un número elevado a sus puestos de trabajo, hoy en día las organizaciones cuentan con muchos datos pero estos no son utilizados, entendemos que analizar los datos disponibles permiten tomar mejores decisiones para alcanzar mejores resultados, en momentos en que se habla de la cuarta revolución llamada la revolución tecnológica liderada por la inteligencia artificial, mediante esta herramienta y través de los datos disponibles que tiene la organización se puede llegar a usar modelos predictivos que identifican patrones no evidentes pero repetitivos que son los que generan determinadas consecuencias por ejemplo mediante el uso de esta tecnología podríamos predecir personas que se van ausentar o que se van a ir de la empresa en un lapso de tiempo. Es sumamente importante comenzar atender los datos y construir los indicadores necesarios y así tomar decisiones de forma objetiva maximizando las ventajas competitivas que posibilita el uso de la tecnología, así lo expresa Marr (2019) “Para que una empresa sea realmente competitiva en este mundo basado en datos se necesitan realizar más análisis en tiempo real, lo que significa entender exactamente qué está pasando ahora y tomar medidas donde se necesiten para resolver los problemas antes de echen raíces”.

Entendemos que un buen insumo para recoger datos podría ser a través de una encuesta de clima organizacional anónima y voluntaria que llegue a la mayor cantidad de colaboradores posibles, mediante una etapa previa de difusión y concientización sobre la importancia del uso de esta herramienta, que permita conocer diferentes aspectos relacionados al clima interno de la organización, tener de primera mano qué es lo que están sintiendo los colaboradores y cuál es la percepción que estos tienen de la organización, niveles de satisfacción y motivación,

entendemos que es una herramienta potente, confiable y que da todas las garantías a los colaboradores de poder expresarse con total confianza y seguridad.

La encuesta de clima organizacional abarca diferentes aspectos como pueden ser (Nivel general, Autonomía, Relación con jefes y compañeros, Apoyo y reconocimiento) una vez obtenidos todos los datos se procesarán los mismos y se sacarán las conclusiones pertinentes y así poder elaborar distintos planes y estrategias que tiendan a mitigar esta problemática.

La misma se desarrollará en 7 etapas.

- ❖ **Diseño y validación de la encuesta:** en esta etapa se diseñará el cuestionario a utilizarse y se validará el mismo, el área de RRHH será quien lidere la implementación, comunicación y difusión de la herramienta.
- ❖ **Toma de la encuesta:** La misma será de libre adhesión por parte de los trabajadores quienes deciden voluntariamente su participación o no durante el proceso, la misma estará activa por un plazo de 15 días hábiles.
- ❖ **Presentación de los datos:** Los datos serán agrupados de acuerdo a determinados ítems (Nivel general, Autonomía, Relación con jefes y compañeros, Apoyo y reconocimiento)
- ❖ **Conclusiones e informe:** Una vez procesado todos los datos se presentarán las conclusiones con las respectivas recomendaciones de acuerdo a los datos obtenidos.
- ❖ **Presentación de los resultados:** Se harán públicos los resultados de la encuesta a los efectos que todo el personal tenga acceso a los mismos, la difusión se llevará a cabo mediante sistemas de comunicación interna como cartelera de informe, intranet, página web de la organización.

- ❖ **Definición de planes de acción:** Una vez conocidos los resultados arrojados el paso siguiente será definir cuáles son las acciones a tomar a los efectos de contrarrestar posibles resultados negativos arrojados en la encuesta, esta actividad podría ser mediante (Focus group, Análisis FODA, Brainstorm).
- ❖ **Interpretación y evaluación de impacto de los planes de acción:** A los seis meses se llevará a cabo una evaluación sobre los planes que se han puesto en práctica y cómo están repercutiendo en el clima organizacional.

Como principales beneficios en la utilización de esta herramienta vamos a destacar:

- Encontrar problemas relacionados al clima laboral de forma rápida
- Herramienta de bajo costo
- Conocimiento del nivel de satisfacción
- Generar un ambiente participativo a nivel general

**Revisión del sistema de turnos rotativos:** Buscar diferentes alternativas a los efectos de poder mantener los turnos laborales lo más estables posibles e ir tendiendo a eliminar el sistema actual, mediante consulta con los trabajadores se podría conocer cuál sería su turno de preferencia o cual sería el que se ajuste mejor a su vida laboral y personal, de esta manera se tendrá conocimiento de prioridades y necesidades de los trabajadores y así tener una alternativa para la fijación de los turnos, por ejemplo aquellas persona que por alguna circunstancia les favorece trabajar en la noche lograr que estos queden de manera fija en el horario nocturno evitando así todo el desgaste del sistema de turnos rotativos y así con los diferentes turnos, si bien entendemos que esto no sería la solución definitiva creemos que podría contribuir a reorganizar

en cierta medida el sistema de turnos rotativos y así disminuir la afectación de este aspecto sobre los colaboradores y la organización.

**Sistema de vigilancia médico:** Contar con un médico que lleve a cabo un seguimiento de los trabajadores que están afectados a los organismos que expiden las certificaciones médicas, esto permitirá mantener un contacto más fluido con el colaborador y tener conocimiento sobre la evolución de su enfermedad, asimismo el trabajador también será consciente de que la organización está poniendo su foco en las certificaciones médicas y evitar el uso abusivo de tal herramienta, que conlleva a un costo para la organización. El médico deberá llevar un registro estadístico en relación a los distintos motivos de certificación médica, esto permitirá contar con una base de datos con mayor conocimiento de causas de cuáles son las principales características de las distintas certificaciones médicas en la organización y así poder analizar las mismas y tomar acciones en función de una posible reducción de estas.

**Sistema de reconocimiento a los colaboradores:** Según Ulrich (2011) “Cuando los empleados se sientan comprometidos personalmente con un proyecto o una empresa, estarán más dispuestos a trabajar duro para lograr los objetivos fijados” Desde el punto de vista económico en la actualidad la organización ya abona a sus colaboradores un incentivo económico por no faltar el mismo está estipulado por convenio colectivo de rama de actividad y representa un 8 % del total del salario. Pero entendemos que el sistema de incentivo no está solamente relacionado a lo económico que si bien es un factor importante para la persona (dado que se trabaja para recibir un salario) entendemos que se debería llevar a cabo un enfoque más holístico sin embargo hoy en día la empresa no tiene ningún sistema de reconocimiento al personal, no existe salario emocional entendiendo este como cualquier beneficio no económico que puedan percibir los colaboradores tales como sistema de reconocimiento, horarios flexibles, relación entre vida y trabajo, planes de formación y capacitación, beneficios sociales, espacios de

distracción, cumpleaños con día libre, oportunidad de crecimiento, desarrollo personal y profesional, a su vez no se brinda feedback, no se estimula ni se alientan los buenos desempeños mediante el reconocimiento, esto podría materializarse a través de ciertas prácticas tales como reconocimiento mensual para aquellos colaboradores que destacan su desempeño, mediante la publicación de estos en la cartelera de reconocimientos, proporcionando capacitaciones que aumenten la empleabilidad de los colaboradores, brindar feedback por parte del responsable de área cada 30 días donde se de una aproximación en relación al desempeño que viene realizando el colaborador con sus aspectos positivos y negativos, llevar a cabo desayunos mensuales con directivos de la organización en la cual se mantengan charlas más de tipo personal dejando de lado los aspectos laborales, para poder llegar a conocer más profundamente a los colaboradores de la organización y cuáles son sus necesidades e inquietudes desde el punto de vista humano. Generar actividades que vinculen a la familia de los colaboradores con la organización como por ejemplo celebración del día del niño, concurso para el diseño de la tarjeta de fin de año que se le entrega a los colaboradores y clientes y que el diseño de las misma salga de lo realizado por los hijos de los colaboradores que quieran participar, family day, sería la apertura de las instalaciones al menos una vez al año para que cada colaborador pueda asistir con sus hijos y poder enseñarles su espacio de trabajo en el cual ocupan gran parte de su tiempo y poder transmitir los valores de la organización y que estos trasciendan a sus colaboradores.

Una vez definido algún plan de acción el mismo deberá pasar a la fase de ejecución dado que siguiendo a Ulrich se escriben demasiadas estrategias, se elaboran planes visionarios, se define la misión de la organización, se lleva a cabo declaración de objetivos pero en muchas ocasiones estos no dejan de ser “Planes estratégicos que juntan polvo en el último estante”, entendemos que es sumamente importante que los colaboradores vean que se están haciendo cosas en aras de buscar un mejor funcionamiento dentro de la organización dado que lograr la confianza de

los colaboradores no es una tarea sencilla, por lo tanto, es fundamental enviar mensajes de que se está abordando la temática de manera seria, responsable y proactivamente.

# BIBLIOGRAFIA

Catellar, B., 2022, Tu Futuro Trabajo, Galerna

Chiavenato, I., 2009, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill

De Barbieri, A., 2020, Economía y Felicidad, Penguin Random House Grupo Editorial

Dejous, C., 1988, Trabajo y Desgaste Mental, 2da edición, Credal-Humanitas

Etkin, J., y Schvarstein, L., 1989, Identidad de las Organizaciones, Paidós grupos e instituciones

Marr, B., 2019, Big Data en RRHH: Analytics y métricas para optimizar el rendimiento, Teell

Miro, E., Lozano, M., Buela, G., 2005, Revista colombiana de psicología

Molinera, J., 2006, Absentismo Laboral, FC Edición

Munyo, I., 2021, La Revolución de los Humanos, Penguin Random House Grupo Editorial

Neffa, J., 2015, Los Riesgos Psicosociales en el Trabajo: contribución a su estudio,

Peiro, J., Rodríguez, I., I., González, M., 2008, Ausentismo Laboral: consecuencias y estrategias de mejora, Universidad de Valencia

Perez del Castillo, S., Perez del Castillo, M., 2020, Manual Práctico de Normas Laborales, Fundación Cultura Universitaria

Robbins, S., y Coulter, M., 2009, Administración, Pearson

Ulrich, D., 2011, Recursos Humanos Champions, Granica S.A