



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



## **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

# **PROPUESTA DE ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA DISMINUIR EL AUSENTISMO DEL PERSONAL DE LA PLANTA DE FAENA DE AVEX S.A.**

**Autora: Bressan Grandis, Emilia**

**Licenciatura en Administración**

**Legajo ADM 01180**

**2011**

## RESUMEN

El ausentismo laboral es un tema preocupante en el mundo empresarial al ser considerado un fenómeno endémico. Numerosas investigaciones indican que el ausentismo está asociado a la satisfacción laboral, aseverando que se vincula directamente a la actitud negativa del sujeto, por falta de políticas de promoción, trabajo monótono y repetitivo, deterioro del clima laboral, situaciones indeseables con sus superiores, malas condiciones de seguridad e higiene como también, se lo relaciona con el comportamiento del individuo dentro de su lugar de trabajo a través de la cooperación, esfuerzo y propósitos a cumplir. Así, el objetivo general de este trabajo es, disminuir el ausentismo del personal de planta de faena, de la empresa Avex S.A de Río Cuarto a partir de una propuesta de intervención. El método utilizado para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa es un estudio de tipo descriptivo cuantitativo, y el instrumento de análisis es un cuestionario de satisfacción laboral y técnica documental. A través del mismo, se observó que el ausentismo de los operarios de la planta de faena es producto, en un alto porcentaje, de su insatisfacción laboral. Por tal motivo, la propuesta de intervención sugerida, organizándose en base a distintos factores que hacen a la satisfacción laboral, a saber: integración de la personalidad y el empleo, recompensas justas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo, consiste en brindar acciones que ayuden al departamento de recursos humanos, a acrecentar la satisfacción laboral de los operarios y a intervenir desde una política efectiva de control y prevención del ausentismo, que conlleven al mismo, a un nivel mínimo óptimo. Así, se incrementará la satisfacción laboral de los operarios, reduciendo sus niveles de ausentismo y evitando costos no deseados por la empresa, producidos por las ausencias frecuentes de sus empleados.

## **A B S T R A C**

The labor absenteeism is a matter of concern in the business world to be considered an endemic phenomenon. Many investigations indicate that absenteeism is associated with job satisfaction, stating it links directly to the negative attitude of the subject, due to lack of promotion, monotonous and repetitive work policies, deterioration in the job climate, undesirable situations with superiors, poor conditions of health and safety as well as relates it to behaviour of the individual in their workplace through cooperation, effort and aims to comply. The overall objective of this work is thus, decrease absenteeism of the staff of slaughter of the Avex S.A. company, Rio Cuarto on a proposal from intervention. The method used for the organizational diagnosis of the company is a study of quantitative descriptive analysis tool is a job satisfaction questionnaire and documentary technique. Through the same, it was observed that absenteeism of the slaughter plant operators is a product, a high percentage of job dissatisfaction. For this reason, the offer of suggested intervention, being organized on the basis of different factors that make the labor satisfaction, namely: integration of the personality and employment, fair rewards, appropriate working conditions and good colleagues, is to provide actions to help the department of human resources, increasing the labor satisfaction of workers and to intervening from an effective politics of control and prevention of absenteeism, which carry the same one, to a minimal ideal level. This way, the labor satisfaction of the operatives will be increased, reducing his levels of absenteeism and avoiding costs not wished by the company, produced by the frequent absences of his employees.

## **A G R A D E C I M I E N T O S**

A mis padres, Amanda y Ricardo, mis hermanos Franco y Lucia, y mi abuela Lela, por apoyarme siempre en mis proyectos y acompañarme en todo el camino recorrido para lograr este objetivo.

A mi novio, Gonzalo, al darme su apoyo y compañía incondicional en todo momento.

Se lo dedico a mi padrino y abuelo de corazón, Lelo.

Emilia

## ÍNDICE

Introducción.....	6
Objetivos.....	8
Marco teórico .....	9
Aspectos metodológicos.....	29
Diagnóstico organizacional.....	32
1) Organización y ambiente.....	33
2) Cultura organizacional.....	34
3) Estructura organizacional.....	35
4) Comunicación organizacional.....	36
5) Conflicto organizacional.....	37
Conocimientos sobre satisfacción laboral.....	41
1. Satisfacción intrínseca.....	42
2. Supervisión.....	43
3. Ambiente físico de trabajo .....	44
4. Prestaciones recibidas .....	45
5. Participación.....	46
Conclusiones del diagnóstico organizacional.....	48
Propuesta de intervención.....	50
Fundamentación.....	51
Objetivos y metas.....	52
Desarrollo.....	53
Evaluación.....	63
Conclusiones finales.....	64
Bibliografía.....	66
Anexos.....	70
Formulario descriptivo de TFG .....	89

## INTRODUCCIÓN

Es sabido que los empleados constituyen el recurso más valioso que posee una empresa; por ello es muy importante, entre otras variables, conocer la satisfacción laboral de los mismos al ser una de las causas frecuentes de ausentismo, con la pérdida económica que este hecho conlleva para cualquier empresa.

El ausentismo laboral es considerado como un fenómeno endémico, razón por la cual, es un tema preocupante en el mundo empresarial.

Numerosas investigaciones indican que, el ausentismo está asociado a la insatisfacción laboral, aseverando que este fenómeno se vincula directamente a la actitud negativa del sujeto, por falta de políticas de promoción, trabajo monótono y repetitivo, deterioro del clima laboral, situaciones indeseables con sus superiores, malas condiciones de seguridad e higiene como también, se lo relaciona con el comportamiento del individuo dentro de su lugar de trabajo a través de la cooperación, esfuerzo y propósitos a cumplir.

Durante el tiempo transcurrido en la práctica profesional de la licenciatura de administración, siendo partícipe directo del área de recursos humanos de la empresa Avex S.A. localizada en Río Cuarto, provincia de Córdoba, constituida como una empresa avícola argentina de integración completa, desde la producción del huevo hasta la comercialización de sus productos cárnicos en el mercado interno y externo, se realizó una primera aproximación al tema del ausentismo laboral, dada la preocupación manifestada por la empresa ante el elevado nivel de ausentismo.

El objetivo general del presente trabajo es disminuir el ausentismo del personal de planta de faena de la empresa Avex S.A. a partir de una propuesta de intervención.

Este trabajo se organizó en diferentes capítulos:

En el capítulo N° 1 se define trabajo, sus generalidades, y caracteres que posee dentro del Derecho Argentino. Se analiza diferentes modelos explicativos del ausentismo laboral, sus causas, consecuencias y su relación con la satisfacción laboral

El capítulo N°2 hace referencia a los aspectos metodológicos empleados en el presente trabajo.

En el capítulo N° 3 se presentan los resultados sobre el diagnóstico organizacional realizado, finalizando con una propuesta de acciones para disminuir el ausentismo laboral de los operarios de la planta de faena de la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

✨ Disminuir el ausentismo del personal de planta de faena, de la empresa Avex S.A., a partir de una propuesta de intervención.

### **Objetivos Específicos:**

✨ Identificar las causas de ausentismo, en el personal de planta de faena de la empresa Avex S.A..

✨ Evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de la planta de faena de la empresa Avex S.A..

✨ Relacionar la satisfacción laboral y el ausentismo del personal de planta de faena de la empresa Avex S.A..

✨ Proponer acciones para disminuir el ausentismo laboral del personal de planta de faena de la empresa Avex S.A..

## **MARCO TEÓRICO**

En la economía de las sociedades, resaltar la importancia que posee el trabajo, resulta innecesario, ya que su íntima relación se destaca por sí misma, dado que, desde antiguas épocas las sociedades y dentro de ellas, los distintos grupos sociales han quedado estructurados alrededor del concepto de trabajo, como un medio a través del cual un sujeto toma contacto e interacciona con el ambiente que lo rodea, facilitando, en gran medida, cubrir las necesidades a satisfacer por todo ser humano.

### *Trabajo: Definición. Generalidades*

El diccionario de la Real Academia Española<sup>1</sup> define al trabajo como aquel “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”, por lo que se considera que el trabajo es el resultado de la actividad humana cuyo objeto es crear satisfactores, haciendo necesaria la intervención del Estado para regular su vinculación y funcionamiento con los demás factores de la producción.

Camacaro, P. (2010) afirma que según la manera de observar al trabajo, puede deducirse que el mismo, implica una estrecha relación entre el reconocimiento del individuo, su satisfacción laboral, el carácter social de la producción y la motivación que permiten lograr la satisfacción de las necesidades; por lo tanto, es necesario el equilibrio entre estos factores para lograr un mejor beneficio y mayor satisfacción laboral basándose en la calidad del ambiente de trabajo.

En el derecho argentino, el trabajo posee los siguientes caracteres: es una actividad humana; necesita un esfuerzo productivo; es una prestación libre no obligatoria; produce servicios intelectuales y materiales; se traduce en una utilidad social; y requiere de una profesionalidad (Altamira Gigena, Bonetto de Rizzi, y Piña, 2007).

Según el la ley de contrato de trabajo, “constituye trabajo, toda actividad lícita que se presente a favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración”, agregando que “el contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley” (Ley 20.744, 2008).

---

<sup>1</sup> <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?LEMA=trabajo>

El diccionario de Administración y Finanzas (1983) define al trabajo como un factor de la producción representado por la actividad humana aplicado a la producción de bienes y servicios, y cuya retribución se denomina salario.

Bravermann señala que “las diferentes formas del trabajo humano son producto de la cultura, están determinados por la compleja interacción de las herramientas y las relaciones sociales, la tecnología y la sociedad” (Braverman, 1977).

Según las apreciaciones de los autores expuestas anteriormente, en síntesis, se considera al trabajo, como una actividad en donde debe realizarse el reconocimiento del individuo, para su motivación y satisfacción laboral, que conlleve a una buena producción para la empresa, y a la satisfacción de sus necesidades como individuo y sociedad; razón por la cual, cabe destacar que uno de los desafíos de las sociedades de hoy, es su capacidad para valorizar el trabajo y a quienes realizan el mismo.

#### *Ausentismo laboral: Definición. Modelos. Causas. Consecuencias*

Según la ley 20.744, “habrá contrato de trabajo siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios a favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado mediante el pago de una remuneración” (Ley 20.744 a. 2., 2008), aclarando su artículo 22, en cuanto a la relación de trabajo, que la dependencia bajo la cual realiza su labor a favor del otro, es en forma voluntaria no obligatoria (Ley 20.744 a. 2., 2008).

De tal forma, “la esencia del contrato de trabajo consiste en la prestación de un servicio u obra a cambio de un salario”, donde “en la gran mayoría de los casos la prestación del servicio está ligada al cumplimiento de una jornada laboral con horarios preestablecidos” (Ribaya Mallada, 2011).

En concordancia con lo mencionado anteriormente, se considera al ausentismo laboral, como “toda ausencia de una persona a su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo” (Ribaya Mallada, 2011).

Tal como lo señala Ribaya M. (2011), el incumplimiento por parte del trabajador de las obligaciones contractuales referentes a la jornada laboral preestablecida con el

empleador, se refiere a retrasos en el horario de ingreso, adelantos del horario de salida del trabajo, o bien a ausencias a la jornada laboral completa. Cabe aclarar, que a través de la definición dada y según el título VI de la ley 20.744 (2008), sobre “feriados obligatorios y días no laborales”, y según el artículo 150 sobre “licencia ordinaria” del capítulo I, del título V, de la misma, los días festivos o asuetos nacionales, y las vacaciones, como los nombres lo indican, no son considerados ausentismo laboral.

A su vez, si bien algunas causas del ausentismo están contempladas en la legislación laboral y en los contratos de trabajo, justificándose la ausencia en situaciones involuntarias, como los problemas médicos, las obligaciones legales o familiares; en otras ocasiones la ausencia es voluntaria y se enmarca dentro de las conductas destructivas de la relación laboral, tanto la pasiva de negligencia o la activa de salida.

En el caso de negligencia, el ausentismo se disfraza con falsos motivos que se encuentran regulados por las normas legales, con el objetivo de evitar costos correspondientes a las faltas injustificadas. Al encubrirse las causas del fenómeno, se dificulta su estudio, aunque existe un amplio consenso entre los investigadores del comportamiento organizacional en el sentido de que el ausentismo voluntario está asociado a bajos niveles de satisfacción laboral y productividad del agente (Tyson & Jackson, 1997).

En la actualidad, el ausentismo laboral en las empresas se constituye en un centro de interés y debate, tanto para las empresas que buscan asegurar y aumentar el presentismo de sus trabajadores, como para los defensores de los derechos de los mismos. De tal manera, desde el punto de vista de la organización, el ausentismo constituye un problema diario que dificulta el proceso productivo en tanto se hace necesario cubrir los costos de trabajo que dejan vacío las personas faltantes.

En particular, el costo del ausentismo voluntario que generalmente simula ser por causas médicas, genera efectos sobre el propio individuo, los compañeros de trabajo, la organización e, incluso, otras organizaciones. Como ejemplo, en este último caso, la simulación de causas médicas afecta al sistema de obras sociales, ya que incrementa los gastos en servicios de asistencia médica y por compra de medicamentos o realización de estudios injustificados e innecesarios ante la enfermedad simulada.

El ausentismo laboral es una temática altamente relevante en el mundo empresarial, en la medida en que los daños en la economía de las empresas por esta causa son muy altos; en EEUU, en el año 2010 se calculó que existe una pérdida de 40.000 billones de dólares anuales por ausentismo laboral; mientras que en Argentina, según Rostagno, F. (2010) en la provincia de Córdoba, durante la gobernación del doctor Mestre, se manifestó que los empleados estatales presentaban un ausentismo mensual de alrededor del 15%; agregando que, posteriormente, en la gestión del doctor De La Sota, también se presentó un alto nivel de ausentismo no hallándose publicaciones sobre el tema respecto al año 2011.

Con respecto a la definición de ausentismo laboral, no existe una única e internacionalmente aceptada, debido a las diferentes apreciaciones relativas a la temática y a las múltiples variables que la conforman.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera el ausentismo como la “no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas”<sup>2</sup>.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define al ausentismo como “la falta de asistencia de los empleados a sus puestos de trabajo por causa directa o indirectamente evitables, tales como: enfermedad, cualquiera que sea su duración y carácter común, accidente laboral, no incluidas las visitas médicas, así como las ausencias injustificadas durante toda o parte de la jornada laboral, y los permisos circunstanciales dentro del horario laboral”<sup>3</sup>.

Es así como el ausentismo laboral en las empresas es un problema de difícil abordaje por la complejidad que posee, dadas sus diferentes percepciones y multi-causalidades. En este sentido, Rodríguez, A., Samaniego, C., y Ortiz, Y. (1996), lo consideran como un fenómeno endémico, ya que se da en empresas privadas y públicas, dentro de grandes y pequeñas ciudades, al igual que en el mundo rural; sin respetar sexo, raza, religión ni nacionalidad; influenciado por diferentes factores interrelacionados entre sí, y

---

<sup>2</sup> <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/saludOcupacional/subprogramas/medicinaDelTrabajo.html>

<sup>3</sup> <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/saludOcupacional/subprogramas/medicinaDelTrabajo.html>

representando un alto costo para la empresa y para el individuo, que se asocia a un número importante de consecuencias para ambos.

Ante esta situación, Mesa y Kaempffer (2004), proponen cuatro modelos explicativos del ausentismo laboral, a saber:

1. Modelo económico de ausentismo laboral: según este modelo, el ausentismo se debe a la interacción de dos fuerzas que actúan en forma conjunta: la motivación individual del trabajador por ausentarse, y la tolerancia que posee el supervisor respecto a la cantidad de ausencias, de acuerdo a la tecnología de producción utilizada.

Esto se debe a que los trabajadores eligen la cantidad de veces que van a ausentarse, en base a sus utilidades y a la relación costo beneficio que generen con las mismas; al igual modo, que los supervisores según el costo beneficio que represente para ellos, definen la cantidad de ausencias que minimizan los costos y maximizan las utilidades de la empresa.

2. Modelo psicosocial del ausentismo laboral: sostiene que el ausentismo surge como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización, siendo una conducta desarrollada dentro de un ambiente organizacional y social, cuyas normas influyen a las motivaciones y ausencias de los trabajadores.

3. Modelo médico del ausentismo laboral: a través del mismo, se postula que existen diversos factores que hacen al ausentismo laboral, tales como la demografía (edad, sexo y nivel ocupacional), la satisfacción con el empleo (remuneración, autorrealización, buenos compañeros de trabajo), las características organizacionales, y características del puesto a ocupar.

4. Ausentismo laboral y retiro organizacional: siguiendo este modelo, los trabajadores que se retiran voluntariamente de la empresa presentan mayor nivel de ausentismo que aquellos que permanecen en la misma, sosteniendo la existencia de una relación positiva entre el ausentismo laboral y el retiro organizacional.

A su vez, acentúa que quienes se retiran de la empresa son en su mayoría jóvenes que dada su edad, poseen mayor oferta de trabajo fuera de la misma, a diferencia de quienes son mayores de edad, cuya situación genera más beneficios a arriesgar fuera de la empresa.

En los modelos descritos se observan diferencias en cuanto a las variables que pueden conllevar al ausentismo laboral; al respecto, Stoner (1996) considera que el ausentismo laboral puede ser:

1- Ausentismo parcial: producido únicamente por las faltas y retardos convertidas en horas, relacionadas con:

- a- faltas por motivos médicos no justificados;
- b- retardos por motivos justificados o no justificados.

2- Ausentismo general (mixto): incluye ausencias amparadas por la ley; este tipo de ausentismo se refiere al personal ausente durante el periodo prolongado de tiempo por:

- a- vacaciones;
- b- licencias de toda clase;
- c- ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Para el mismo autor, el ausentismo laboral puede obedecer a distintos motivos, identificándolos como:

a. Ausentismo justificable: representado por personas que deben realizar reposo debido a una enfermedad profesional o personal, claramente comprobable con certificado médico.

b. Ausentismo por patología o recuerdo: manifestado por personas que luego de haber tenido la enfermedad, ameritan el deber de ausentarse por los efectos de la misma, exagerando los síntomas y demandando frecuentemente reposo.

c. Ausentismo circunstancial: referido a quienes solicitan ausentarse debido a circunstancias familiares o sociales como quedarse en su hogar para cuidar a un familiar enfermo.

d. Ausentismo simulador: caracterizado por personas que buscan constantemente alguna excusa para ausentarse.

e. Ausentismo temporal o selectivo: expresado por aquellos que se ausentan siempre un mismo día de la semana o luego de cada día festivo.

Cabe destacar que el perfil del trabajador que se ausenta a su puesto de trabajo, es reflejo de una persona que podría sentirse insatisfecho con su puesto o lugar de trabajo; por ello, las empresas deben esforzarse por conocer las causas reales del ausentismo laboral que presentan sus trabajadores, para así darles el tratamiento más adecuado para disminuirlo.

Según Chiavenato (2006), las causas del ausentismo obedecen a:

1. Enfermedad comprobada
2. Enfermedad no comprobada
3. Razones familiares
4. Retardo involuntario por fuerza mayor
5. Faltas voluntarias por motivos personales
6. Dificultades y problemas financieros
7. Problemas de transporte
8. Baja motivación
9. Escasa supervisión
10. Política inadecuada de la organización.

En particular, un informe de ausentismo laboral de España<sup>4</sup>, determinó una serie de datos interesantes de resaltar, en relación a las causas del mismo:

- a) Diferencia de género: existe mayor frecuencia de ausentismo laboral en mujeres que tienen entre 26 y 35, o son mayores de 55 años de edad, ya que son quienes confieren mayor importancia a la familia, asumiendo mayor carga de responsabilidades fuera del entorno laboral.
- b) Aspectos psicológicos del individuo: hay mayor preferencia a ausentarse, en los trabajadores que poseen un nivel bajo de estudio, con inseguridades y bajo autoestima.
- c) Tamaño de la empresa: se presentan mayores niveles de ausentismo en las empresas grandes, con más de mil empleados, donde para los trabajadores es complicado sentir una relación entre los objetivos personales y organizacionales.
- d) El sector de la empresa: el sector industrial es el que mayor nivel de ausentismo presenta.
- e) El grado de satisfacción del trabajador con el ambiente y clima laboral de la empresa, también son factores que influyen en los niveles de ausentismo laboral.

El costo derivado del ausentismo laboral, se compone por costos de personal, de asistencia, de producción y otros costos,

---

<sup>4</sup> <http://holon.ladipu.com/resources/53//absentismo%20laboral%20efr.pdf>

- Costos de personal: producto de las horas perdidas por, el propio trabajador ausente y por lo trabajadores que deben ayudar si un compañero se ha accidentado.
- Costos de asistencia: correspondientes al tiempo perdido por asistencias y servicios médicos.
- Costos de producción: referidos a los costos por interrupción del trabajo; por los daños a maquinarias e instalaciones de la empresa, y por la pérdida de producto o materia prima.
- Otros costos: referidos a traslados de puesto, y costos administrativos por inducción y capacitación.

Al respecto, la licenciada Bayce (2001) manifiesta que estos costos se definen, tanto como, costos directos, derivados del mantenimiento de los aportes a la seguridad social sumado a los beneficios adicionales que la empresa deba pagar al trabajador ausente, como costos indirectos que surgen de los pagos que deban hacerse al trabajador, aunque no lleve a cabo su labor dada su situación de ausencia, correspondientes a la antigüedad, cobertura de seguro por accidentes y enfermedades laborales, y salario vacacional; mencionando, a partir de los descrito, otros costos ocultos producidos por el ausentismo, derivados del tiempo perdido por el propio trabajador ausente por el trabajo no realizado, del tiempo requerido para que la tarea sea realizada por otro trabajador, de la disminución del rendimiento en el equipo de trabajo, del aumento de horas extras y de los gastos administrativos que surgen de la contratación y capacitación del personal suplente.

De similar manera, Macy y Mirvis (1976), postulan que, desde el punto de vista de la empresa, el ausentismo laboral le impide operar a ésta con efectividad y eficiencia; efectivamente, el ausentismo ocasiona diversos problemas en una empresa, ya que la sustitución del personal ausente como mencionó Bayce, requiere capacitar a nuevos empleados, o hacer horas extras para compensar el trabajo no realizado.

Sin embargo, hay que tener presente, al igual que lo planteado por Moch y Fitzgibbons, (1986) que la simple sustitución de un empleado por otro, no resuelve las consecuencias negativas que el ausentismo produce en la empresa, debido a la familiaridad, conocimientos y prácticas con que los empleados con experiencia ejecutan su trabajo; además de las quejas, protestas, agravios comparativos, accidentes laborales, y tensión en el ambiente laboral que el ausentismo genera.

Es así cómo, para la empresa y para los compañeros del trabajo, entre los costos derivados del ausentismo, además de los costos asociados con la sobrecarga de tareas y los costos de reemplazos, también hay que considerar que gran cantidad de los accidentes de trabajo son producto de la inexperiencia de los sustitutos que no están familiarizados con el puesto en el que deben reemplazar a sus compañeros; sumado a que cuando el personal que se ha ausentado regresa a la empresa, suelen surgir problemas interpersonales entre los trabajadores, debidos a la tensión negativa que provoca la sobrecarga laboral, por la falta de responsabilidad que expresa el compañero de trabajo al ausentarse al mismo.

En síntesis, teniendo en cuenta a las referencias mencionadas anteriormente, se considera al ausentismo laboral como la expresión de los trabajadores de sentimientos de hostilidad, falta de equidad o injusticias, referidos a su situación laboral, como respuesta o forma de huida ante un clima laboral inadecuado que hace a su actitud de insatisfacción hacia su puesto de trabajo.

*Ausentismo y satisfacción laboral. Definición. Factores determinantes. Factores motivacionales influyentes.*

El ausentismo se considera como “una de las más sutiles y al mismo tiempo más comunes identificaciones del descontento o actitud negativa de los empleados y de su inquietud”.<sup>5</sup>

En los últimos años, según Weinert (1987), la satisfacción laboral ha sido uno de los temas de especial interés dadas las siguientes razones:

- Demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

---

<sup>5</sup> <http://revistas.ucm.es/rla/11318635/articulos/CRLA9696220229A.PDF>

La insatisfacción laboral en EEUU, “es un tema muy preocupante, ya que, según datos suministrados por la consultora Conference Board, sólo el 45% de sus trabajadores está satisfecho con su trabajo, considerándose que a largo plazo puede repercutir en la naturaleza competitiva de la fuerza laboral y en el crecimiento negativo de la economía estadounidense.”<sup>6</sup>

Castellano, asevera que “los trabajadores insatisfechos con su trabajo en empresas grandes, alrededor del 65% están en busca de un nuevo trabajo, reflejo de que dos de cada tres personas buscan un nuevo trabajo o empleo. Los trabajadores que se ausentan regularmente a su trabajo, por la insatisfacción que le produce, testifican que se debe al poco apoyo y aprecio que expresan sus supervisores hacia ellos. Estas estadísticas reflejan que:

- 4 de cada 10 trabajadores expresan que la principal razón de ausentarse a su lugar de trabajo se debe al mal trato recibido de sus superiores.

- El 40% de los trabajadores dicen que su trabajo es muy o sumamente estresante.

- Los problemas de salud de los trabajadores son consecuencia principalmente de las características del puesto de trabajo que ocupa”.<sup>7</sup>

Así, la satisfacción laboral se observa como un vasto conjunto de actitudes positivas que el trabajador tiene hacia su labor, creado a partir de la relación y comparación entre los resultados esperados y los que efectivamente obtuvo del mismo (Topa, Lisboa, Palaci, y Alonso, 2004).

Por su parte, Morillo<sup>8</sup>, define a la satisfacción laboral como la percepción positiva que tienen los trabajadores sobre su trabajo, construida a partir del grado de concordancia que existe entre las expectativas de los trabajadores con respecto al trabajo, las recompensas y el buen trato que la empresa les ofrece, las relaciones interpersonales y de buenos compañeros de trabajo, el tipo de supervisión recibida, y el estilo gerencial.

---

<sup>6</sup> <http://www.revistasumma.com/economia/1035-cae-la-satisfaccion-laboral-en-estados-unidos.html>

<sup>7</sup> <http://www.mejorarfinanzas.com/2011/05/insatisfaccion-laboral-2-de-cada-3-personas-buscan-un-nuevo-empleo.html>

<sup>8</sup> <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/132>

La satisfacción laboral, dada su complejidad, es abordada por tres disciplinas científicas: la psicología, la de recursos humanos y la economía:

1) Psicológica: se tratan las causas de diversos niveles de satisfacción entre los trabajadores que desempeñan el mismo puesto de trabajo y qué piensan a cerca del mismo.

2) Recursos Humanos: su enfoque central se basa en la búsqueda de beneficios y condiciones para la satisfacción laboral de sus trabajadores, desarrollando mayores tasas de productividad en las empresas.

3) Económica: referida a la evaluación de los factores del trabajo que hacen a la satisfacción laboral.

“La investigación acerca la satisfacción laboral en la economía comenzó con los trabajos de Locke en 1969 y Freedman en 1978, que dieron el primer punto de vista a cerca de las posibilidades de entendimiento de insatisfacción laboral como un fenómeno económico. Desde esos tiempos, la satisfacción laboral constituyó un tema de interés en la economía porque se asoció con el aumento de la eficacia en la empresa.”<sup>9</sup>

Numerosas investigaciones (Weinert, 1987; French; Robbins, 1993; Rotagno, 2010; y Maluquer, 1997) indican que el ausentismo está asociado a la satisfacción laboral, encontrando una relación consistente negativa entre ambos. Consideran al ausentismo como un fenómeno directamente vinculado a la actitud del individuo, aduciendo a que todo lo que favorezca al deterioro de la misma, ya sea, falta de políticas de promoción, trabajo monótono y repetitivo, deterioro del clima laboral, situaciones indeseables con sus superiores, y malas condiciones de seguridad e higiene, entre otras causas, redundará en un mayor ausentismo.

El ausentismo laboral constituye así, un indicador de la actitud negativa ó insatisfacción laboral, por lo que es de suma importancia abordar este tema desde el área de administración de recursos humanos de la empresa, adoptando una metodología de trabajo interdisciplinaria, ya que el mismo obedece a causas multifactoriales que toman en cuenta a factores individuales (expectativas, necesidades, valores, habilidades y conocimientos), de la organización del trabajo (condiciones y medio ambiente de trabajo),

---

<sup>9</sup><http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/PDF%202010/69/38.->

20Importancia%20de%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20\_INVESTIGACION\_%20Ocubre%202010x.pdf

y del medio ambiente extra laboral (medio social en el que se encuentra la empresa) que hacen al ausentismo como tal.<sup>10</sup>

La buena gestión de la administración de la empresa debe proseguir el satisfacer a quienes trabajan en ella, ya que su satisfacción laboral mejora el clima organizacional y reduce el ausentismo. Así, el estudio del diagnóstico organizacional es necesario para determinar qué factores deben ser tratados con el fin de mejorarlos e incidir positivamente en el clima de trabajo de la empresa.

Según Rodríguez (2003), las variables a estudiar para el análisis del diagnóstico organizacional, son: organización y ambiente, cultura organizacional, estructura organizacional, comunicación organizacional, y conflicto organizacional.

1.Organización y ambiente: En el momento de analizar el comportamiento de los miembros de una empresa debe tenerse en cuenta la importancia del papel que desempeña el entorno que la rodea, ya que contiene la historia de la empresa, la relación con la sociedad en la que está inmersa, y su vínculo con el medio ambiente.

2.Cultura organizacional: Está compuesta por el conjunto de valores, creencias, costumbres, lenguaje que hacen a la forma de ser y actuar dentro de una empresa. La cultura, a su vez, está influenciada por la sociedad en la que está inmersa, por su historia, por sus líderes; lo que la lleva tener un estado dinámico a los ojos de cada empleado en su proceso de percepción de los acontecimientos organizacionales, por ende, “es una herramienta para la interpretación del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia y cambio radical en las empresas” (Abravanel, 1992).

3.Estructura organizacional: Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. La correcta coordinación de las actividades de cada área marca las correspondientes responsabilidades, tanto de supervisores como de empleados (Abravanel, 1992).

4.Comunicación organizacional: “la comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que influye, y es influenciado por el medio ambiente;

---

<sup>10</sup> <http://www.smu.org.uy/publicaciones/rmu/1997v2/danatro.htm>

implicando, mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados, que involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales” (Goldhaber, 1991).

A través de la comunicación, los miembros del equipo de trabajo, pueden saber lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquellos están haciendo. El equipo de trabajo se define como una “unidad de dos o más personas con habilidades complementarias, que están comprometidas en un propósito común y con un conjunto de metas de rendimiento y expectativas, para lo cual establecen normas colectivas de rendición de cuentas.”<sup>11</sup> A su vez, esta unidad se preserva, gracias a la cohesión, ó conjunto de fuerzas ejercidas por el equipo para mantener la unión de sus miembros (Fisher, 1990) .

La comunicación organizacional, constituye así, un vehículo cuyo objetivo es transmitir un mensaje que exprese la manera de realizar eficazmente el trabajo, y la idea de que la cooperación entre compañeros permite obtener, para sí mismo, la satisfacción del deber cumplido; y que el gerente pueda “explicar y analizar las causas y los efectos de los acontecimientos y así influir, convencer y manejar” (Abravanel, 1992). Por ello, la comunicación estimula la cooperación y la satisfacción laboral, ya que los compañeros de trabajo pueden saber qué está haciendo cada uno y qué piensa cada uno al respecto. Razón por la cual, esta comunicación fomenta el pensamiento y cohesión colectiva, sin lo cual el equipo de trabajo no podría existir (Ramos Padilla, 1991).

5.Conflicto organizacional: Representa una situación de tensión negativa ante la confrontación de intereses de los sujetos. Puede ser consecuencia de la falta o mala comunicación, como también, puede surgir por diferencias entre los objetivos individuales de la persona y los objetivos de la empresa, resultando en situaciones improductivas para la misma, producto del bajo nivel de motivación (fuerza interna), dado por la intensa presión, causada por las necesidades que los sujetos deben satisfacer, para cumplir con su meta personal y organizacional.

Luego del estudio de las variables del diagnóstico, se deben tratar los factores que hacen a la satisfacción laboral de los trabajadores, que, como se mencionó con anterioridad, sirven para mejorar el clima organizacional de la empresa y disminuir el ausentismo; destacándose, que el clima organizacional está compuesto por distintas variables como: las relaciones dadas entre los miembros con los superiores de la empresa,

---

<sup>11</sup><http://habilidadesgerenciales.bligoo.com/content/view/311363/Como-mejorar-y-mantener-un-Equipo-de-Trabajo.html#content-top>

las políticas administrativas y recompensas recibidas, el ambiente físico e instalaciones de trabajo, los puestos ocupados por cada trabajador, las oportunidades de progreso para el desarrollo personal, y, “la imagen de la empresa que desata el orgullo de pertenecer a la misma” (Abravanel, 1992), atribuyéndose estas diversas variables a los motivos que hacen a la satisfacción laboral.

Dentro del clima organizacional, los factores determinantes de satisfacción laboral según Robbins, son: 1. “Integración de la personalidad y el empleo; 2. Recompensas justas; 3. Condiciones laborales adecuadas; 4. Buenos compañeros de trabajo; 5. El trabajo como desafío para la mente” (Robbins, 1993):

1. Integración de la personalidad y el empleo: el trabajador que ocupe un puesto que sea compatible con su personalidad, tendrá la posibilidad de demostrar sus habilidades y capacidades que hacen al mejor desempeño en su labor, aumentando con ello, su satisfacción.

El área de recursos humanos debe encargarse de llevar a cabo un correcto proceso de búsqueda y selección de personal, orientado a atraer a los postulantes potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto vacante, de acuerdo a los requerimientos del mismo. Para ello, una vez definido el puesto a ocuparse, el supervisor del área deberá formular un pedido de personal (ANEXO F), documento que consta de la descripción del puesto vacante y del perfil de la persona buscada. Si se toma conciencia de que este proceso constituye una inversión a largo plazo, en tiempo y dinero para la empresa, se evitarán situaciones tales como, la del ingreso de un postulante que no reúna los requisitos del puesto a ocupar, generando costos por la menor productividad aparejada y por la desmotivación que la persona ingresada pueda llegar a expresar.

Para lograr el aprendizaje rápido y eficiente del sujeto seleccionado, el superior inmediato debe llevar a cabo una adecuada inducción, con el fin de brindarle al trabajador, información amplia, general y suficiente, tanto de la empresa, como de las tareas a realizar y las expectativas por parte del supervisor, hacia su potencial desempeño, permitiéndole ubicarse en su puesto y rol a desempeñar, contribuyendo así, a fortalecer su sentido de pertenencia hacia la empresa.

2. Recompensas justas: hace referencia a los salarios que reciben los empleados a cambio de su labor. La percepción hacia los mismos será determinante para su

satisfacción, y surgirá de la evaluación de la relación que tengan con el puesto que ocupan, al salario de quienes realizan la misma actividad, y más aun, con las expectativas que tiene el empleado al recibirla, dadas sus habilidades para el puesto y en base a los estándares salariales de la sociedad.

Cabe destacar la importancia que tiene el sistema de premios e incentivos para el área de recursos humanos de toda empresa, ya que, tomando en cuenta que el trabajador es considerado fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, de allí la necesidad de su reconocimiento y premiación por el desempeño expresado en su labor, redundando, sin lugar a dudas, en mayor satisfacción laboral y productividad.

3. Condiciones laborales adecuadas: referidas a las instalaciones en donde los trabajadores deben realizar su labor, caracterizadas por: no peligrosidad ni incomodidad del espacio físico, temperatura adecuada, luz, limpieza, tecnología acorde a la actividad.

4. Buenos compañeros: los compañeros de trabajo y superiores, hacen a la relación social del trabajador dentro de la empresa, que de ser positiva, provoca mejorías en su labor; más aún, la figura del superior puede ser determinante en el desempeño del trabajador, ya que al reconocerle sus logros y al manifestarle el valor de su labor, por medio de la retroalimentación, influye positivamente en su satisfacción laboral.

Cabe considerar que la creación por parte de la empresa, de un espacio recreativo, al que puedan asistir los trabajadores, dentro o fuera de su horario laboral, favorecerá, por un lado, a que éstos se sientan valorados, y por el otro, beneficiará a la cohesión ínter jerárquica, fomentando así, la interacción de los trabajadores y superiores, de las diferentes áreas de la empresa.

5. El trabajo como desafío para la mente: es aquel a través del cual el trabajador puede potenciar sus habilidades y capacidades, superándose a sí mismo. Esta situación hará que el empleado se sienta complacido y satisfecho, ya que por un lado, de no existir ningún reto, la actividad se volvería monótona, y por el otro, si hay un exceso de desafíos, el cumplir la actividad sería imposible, provocando el sentimiento de frustración.

Además, con el objeto de que los trabajadores adquieran experiencia, y con ello también, habilidades y conocimientos en distintas áreas, algunas empresas estimulan la rotación de puestos, lo cual constituye una ventaja para las mismas, expresándose en la participación activa del empleado y en el alto grado de transferibilidad de los mismos (David, 1979), es decir, se evita la monotonía en el trabajo y permite realizar reemplazos rápidamente ante la ausencia de un trabajador.

Ante los factores planteados, cabe destacar que, si bien, la satisfacción laboral se vincula con el agrado o desagrado referido al trabajo realizado, expresada con señales como el ausentismo, también, se relaciona con el comportamiento del individuo dentro de su lugar de trabajo a través de la cooperación, esfuerzo y propósitos a cumplir, que se engloban bajo el concepto de **motivación**; efectivamente, una de las mayores preocupaciones de los administradores del personal, desde Taylor (1973) en adelante, consiste en cómo motivar al mismo; implicando grandes inversiones para el estudio de sus comportamientos en la empresa.

En esta relación, existen diversos aspectos del trabajo a los que, si se los trata indebidamente, actúan como desmotivadores o como fuentes de insatisfacción; pero si se manejan correctamente, tienen consecuencias positivas en la motivación en relación con las personas dentro de la empresa; demostrando su significativa incidencia sobre el desempeño de los individuos.

En base a la conducta de los individuos, producida por su satisfacción laboral y el nivel de motivación hacia su trabajo, la teoría de Mc Gregor y de Herzberg, contribuyen al desarrollo del análisis de satisfacción laboral realizado en el presente trabajo:

1. Teoría de Mc Gregor (1974): postula que las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral. Por ello, desarrolló en “el lado humano de las organizaciones” las siguientes teorías referidas al estilo de mando de los directivos, según el comportamiento de los individuos:

a) Teoría X: se basa en la presunción de mediocridad de las masas asumiendo que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el trabajo es una forma de castigo, sienten una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitarán siempre que puedan. Es así como los individuos prefieren que los dirijan, quieren esquivar responsabilidades, tienen relativamente poca ambición y desean más que nada su seguridad.

De tal manera, presentan dos tareas para la organización: la supervisión y la motivación.

b) Teoría Y: considera que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la

organización, por lo que éstas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la teoría precedente, son:

- Al individuo no le disgusta trabajar, viendo al desarrollo del esfuerzo físico y mental tan natural como al descanso.

- Las amenazas de castigo no son los únicos medios de conducir el esfuerzo del individuo hacia los objetivos de la empresa, ya que es el mismo individuo quien debe dirigirse y controlarse a sí mismo.

- El individuo se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

- El individuo busca responsabilidades.

- El individuo se caracteriza por tener la capacidad de desarrollar en alto grado, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la empresa.

2. Teoría motivación-higiene de Herzberg (1996): postula que el nivel de rendimiento de las personas depende del grado de satisfacción que tienen, por lo tanto, la manera en la cual realizan y responden en el trabajo, depende de cuán bien o mal se sienten en el mismo. A su vez, ésta actitud de satisfacción dada por la motivación de las personas, está influenciada por factores del ambiente externo y del trabajo en sí del hombre.

A partir de ello, plantea la existencia de factores que hacen a la satisfacción (motivacionales; intrínsecos) y a la insatisfacción (higiénicos; extrínsecos) en el trabajo, sin crear una relación opuesta entre los mismos, ya que mientras que los higiénicos si están presentes no motivan, pero si están ausentes, desmotivan, los motivacionales al estar presenten realmente motivan:

1) Factores higiénicos: son ajenos a la tarea, y se relacionan con la insatisfacción que afecta a los trabajadores desde el ambiente externo, surgiendo de situaciones administradas y decididas por la empresa, ajenas al control que los trabajadores puedan tener sobre las mismas. Su eliminación no garantiza que la labor pase a ser satisfactoria, ya que los factores higiénicos sólo tienen una función preventiva de evitar la insatisfacción, sin poder lograr la satisfacción.

Entre los factores del contexto situados en el ambiente externo de los trabajadores, mencionados por Davis (1979), los más importantes son:

- a. Factores económicos: sueldos, premios e incentivos salariales.
- b. Condiciones físicas del trabajo: iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- c. Seguridad: privilegios de antigüedad, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
- d. Factores sociales: oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.
- e. Status: títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.

2) Factores motivacionales: se refieren al trabajo en sí, relacionándose con la naturaleza de las tareas y al puesto que ocupa la persona. De tal manera, se encuentran bajo el control del trabajador y son determinantes para la motivación del mismo, ya que si están presentes son buenos motivadores.

Los factores intrínsecos a tener en cuenta son:

- a. Tareas estimulantes: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- b. Sentimiento de autorrealización: contribuyendo en la realización de algo de valor.
- c. Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de haber efectuado un trabajo importante, a través de la retroalimentación.
- d. Logro: a través de tener la oportunidad de realizar cosas interesantes.
- e. Mayor responsabilidad: el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto.

En este último factor, cabe destacar que la capacidad de una persona de aprender, es lo que permite asignarles nuevas tareas y nuevos desafíos; por lo cual, por medio de la rotación de puestos, la empresa colabora con la satisfacción del trabajador, proporcionando mayor variedad de tareas que motiven su jornada de trabajo, dándole mayores posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. De esta forma, la rotación constituye un incentivo para el trabajador, ante un conjunto de nuevos problemas y oportunidades para trabajar, sin dejar que su mente envejezca en el mismo puesto de trabajado que tuvo durante años.

La rotación de puestos hace posible que la empresa compare a los trabajadores, identificando las aptitudes de cada uno de ellos, en base a los puestos a ocupar, de manera tal que todos se encuentren en iguales condiciones de progreso dentro de la misma; así, la rotación podrá proteger a aquel trabajador, cuya área de trabajo presenta un déficit, dándole la oportunidad de demostrar sus habilidades y capacidades, con un buen

rendimiento en otro puesto; como así también, le dará la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la misma.

Por otro lado, en cuanto al factor de reconocimiento de la correcta labor, varios estudios (Strauss Y Sayles, 1981) indican que el concepto de retroalimentación sirve para mejorar la comunicación, haciéndola más rápida y eficiente. Con su aplicación, la empresa dispone de una manera de medir el progreso de los trabajadores, y les hace conocer la relación entre su comportamiento y el impacto del mismo, sabiendo qué están haciendo bien y qué están haciendo mal, más aún, a través de la misma, los trabajadores podrán conocer la valoración de los supervisores hacia el esfuerzo de su trabajo, formando con ello su actitud positiva, su satisfacción laboral hacia el mismo. Por tal motivo, el supervisor no debe tomar contacto con los trabajadores sólo cuando se cometió un error, ya que los trabajadores también necesitan saber cuándo tomaron decisiones correctas, realizando bien su labor, como así también, al realizar mal una tarea, deben ser informados claramente sobre el porqué y cómo fue el error, y cuán cerca estaban de realizar la tarea correctamente.

En síntesis, como se mencionó anteriormente, el capital más importante de toda empresa es el recurso humano, el cual se convierte en el principal motor de las organizaciones; razón por la cual, surge la importancia de procurar la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la insatisfacción de los mismos, aún no siendo el único motivo, resulta ser un factor muy significativo en las ausencias de los empleados a sus puestos de trabajo, con las consecuencias negativas de los altos costos que ello implica para la empresa.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **Material y Método**

El presente trabajo final de graduación se realizó en base a un estudio de tipo descriptivo-cuantitativo.

Para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa, se consideraron las variables presentadas por Rodríguez Darío (2003), a saber: 1) Organización y ambiente; 2) Cultura organizacional; 3) Estructura organizacional; 4) Comunicación organizacional; y 5) Conflicto organizacional.

Para ello se recolectó información a través de fuentes principales (legajos de empleados), como así también, se contó con información brindada por los miembros del área de recursos humanos de la empresa, en entrevistas directas realizadas en los meses de Junio y Julio del año 2010 durante la práctica profesional de administración.

Para conocer la satisfacción laboral del personal de la planta de faena de la empresa, se llevó a cabo el “Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23” de Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (Anexo F).<sup>12</sup>

La población para este estudio se conformó por todos los operarios que pertenecían a la planta de faena de la empresa durante el período comprendido entre julio y agosto de 2010.

La muestra se realizó en forma intencional, quedando conformada por cuarenta empleados (n=40) de un total de 112 operarios, de las áreas de faena, escaldado y desplumado, y empaque, por ser éstas, las áreas en las que se registraron mayores porcentajes de ausentismo en sus operarios, de los cuales un 50% se ausentaba con frecuencia y otro 50% no presentaba ausentismo frecuente a su labor durante el año 2010 en el correspondiente área.

Dicho cuestionario se estructurará en cinco secciones, comparable con los factores ya mencionados, presentados por Robbins (1993), haciendo ambos referencia a la satisfacción laboral de los operarios:

---

<sup>12</sup> Octubre 2010; [http://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](http://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF)

1) Satisfacción intrínseca ó integración de la personalidad y el empleo, que se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca, y los objetivos, metas y producción a alcanzar;

2) Prestaciones recibidas ó recompensas justas, referidas al grado en que la empresa cumple con el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación;

3) Ambiente físico ó condiciones laborales adecuadas, relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación;

4) Supervisión ó buenos compañeros de trabajo, relativos a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa;

5) Participación ó trabajo como desafío para la mente, que se refieren a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.

El total de los ítems se responden utilizando un formato de respuesta de Likert de siete puntos (desde muy insatisfecho=1, a muy satisfecho =7).

### **Análisis de datos**

Una vez recolectados los datos para su análisis se utilizó el paquete estadístico SPSS v. 17 para Windows, que permitió el análisis de cada variable y las correlaciones entre las mismas.

## **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa, permite analizar las diferentes variables que hacen al entorno de la empresa, y que influyen en el ausentismo de los operarios provocando costos indeseables para la misma.

Para ello, se comenzó, como ya se menciona, con el análisis de las variables de diagnóstico presentadas por Rodríguez (2003), continuando con la evaluación de la satisfacción laboral de los empleados de la planta de faena de la empresa, correlacionada con los cinco factores claves que hacen a la satisfacción laboral presentados por Robbins (1993).

## **Análisis de variables del diagnóstico organizacional de la empresa**

### **1. Organización y Ambiente**

Guiados por las preferencias de los compradores argentinos e internacionales, Avex S.A. propicia la participación de productores, autoridades, instituciones educativas e individuos, entre otras figuras, en el desarrollo de la empresa y la región.

Tal participación es posible al apoyarse en dos pilares: 1. Ser rentable para los accionistas, y 2. Generar desarrollo regional; es por ello que, para concretar estos objetivos, en Río Cuarto puso en funcionamiento una nueva actividad basada en una industria madura a nivel nacional (47%) e internacional (37%): la del pollo; dando origen a una empresa con capital 100% argentino, y buscando constantemente la participación de toda la comunidad.

Avex S.A. tiene su epicentro en Río Cuarto, Córdoba, y dentro de un radio de 150 kilómetros, posee plantas propias y granjas de integrados. Su cadena de producción comienza en la planta de incubación (ubicada en el Parque Industrial Urquía, General Deheza, Córdoba), donde se procesa los huevos en incubadoras automáticas y se realiza la vacunación y sexado de los animales; luego, en la planta de alimento balanceado (ubicada en el Municipio de Reducción, Juárez Celman, Córdoba) se realiza el acopio y procesamiento de las materias primas para convertirlas en alimento balanceado. Seguido a ello, en las granjas de engorde (ubicadas en la zona de influencia de Río Cuarto), ya sean propias o de integrados (tercerizadas), se lleva a cabo el engorde de los pollos hasta que alcancen el peso de faena, para ser trasladados a la planta para tal fin. En la planta de

faena (ubicada sobre la ruta nacional 8, Rio Cuarto, Córdoba) se reciben los pollos vivos y se realiza el proceso de faena, finalizando el mismo, con el producto empacado para su comercialización.

De esta manera, busca trabajar con proveedores de la zona y generar puestos de trabajo, que permitan a las personas trabajar en las localidades donde viven.<sup>13</sup>

El valor creado por la empresa, por ende, es resultado del esfuerzo que realiza por lograr un ambiente saludable para el trabajador, contando para ello con las instalaciones adecuadas en lo referente a limpieza e higiene, iluminación, ventilación y espacio físico que hacen de cada puesto de trabajo, desde ese punto de vista, un todo organizado y controlado.

Depende de las características de cada área y puesto en particular, los objetivos de producción que se deben alcanzar; por ende, el área de recursos humanos debería brindarle a los supervisores las herramientas necesarias para saber transmitir toda información pertinente a la actividad a desarrollar por el empleado.

La empresa cuenta con un grupo de profesionales que realizan la negociación de los respectivos convenios de trabajo, permitiendo esto cumplir con las disposiciones y leyes laborales de la mejor manera posible.

## **2.Cultura Organizacional**

Con respecto a los símbolos y cultura, se destaca en la historia de la empresa, que cuando se dispuso el nombre Avex, el mismo fue en representación de “Alto Valor de Exportación”, aduciendo desde un principio, desde el nacimiento de la misma empresa, a la maximización. El color rojo de su logo invoca, por un lado, la relación con el producto (la cresta del pollo) y, por el otro lado, la ambición, el optimismo y el afán de lucha.

El supervisor sabe que los valores, creencias, pensamientos de cada operario en particular, pueden diferir completamente de los suyos y más aún de los de la empresa. Es por ello que, la importancia de su función como supervisor, está en formar la actitud

---

<sup>13</sup> Agosto 2010; [http://www.avex.com.ar/cont\\_212.htm](http://www.avex.com.ar/cont_212.htm)

positiva de los operarios hacia su labor, de manera tal de que coincida la percepción que tienen de su trabajo con el trabajo que deben desempeñar en la realidad.

### **3.Estructura Organizacional**

El organigrama (Anexo A) de la empresa, es típico de las empresas manufactureras, conocido como la departamentalización por función empresarial, utilizado por grandes empresas. Éste consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa.

Dentro de la planta de faena, el proceso de producción comienza con la recepción de los pollos vivos desde las granjas de engorde, para ser faenados. Luego de la faena, las áreas del proceso productivo incluyen el escaldado y desplumado, eviscerado, enfriado en agua, clasificación, pesaje, trozado, enfriado y/o congelado, empaque y conservado en cámaras de frío. Los productos finales son pollo entero (grande con o sin menudencias y chico) o trozado (cuartos traseros, alas, pechuga y garras) en las modalidades congelado o fresco.

El rango de edad de los operarios en planta de faena es de 18 a 55 años cuyos perfiles se identifican con personas de bajo nivel educativo, ya que la mayoría lleva cursado tan sólo la mitad de nivel medio polimodal o ciclo de especialización; razón por la cual, el nivel de educación y la edad, deben constituirse como características a considerar al momento de realizar la búsqueda y selección del personal.

En cuanto a las actividades que realiza el área de recursos humanos, diariamente lleva un control de los ausentes de cada planta de la empresa, mostrando un 10% diario de ausentismo en la planta de faena, en particular dentro de las áreas de faena, escaldado y desplumado, y empaque. Junto a ello, se lleva un expediente por cada operario con todos sus datos, incluyendo certificados que justifican el estar ausentes en su puesto de trabajo.

El procedimiento diario de control del ausentismo, consiste en los siguientes pasos:

- 1) Se cuenta con un sistema de “reloj” que a través del “fichado” puede controlarse los horarios de entrada y salida de los operarios brindando una ficha individual de control (Anexo B).

2) El encargado de la planta remite un correo electrónico documentado (Anexo C) al asistente de recursos humanos detallando la ausencia de los operarios a sus puestos.

3) El asistente de recursos humanos antes de las 10 hs de la mañana debe cerrar la planilla de ausentes (Anexo D); ésta planilla es confeccionada en el programa de hojas de cálculo microsoft office excel 2003, detallando el motivo, la cantidad de días de reposo, y el diagnóstico médico.

4) Luego, se envía el porcentaje total obtenido de la cantidad de ausentes por sector, y la cantidad total de ausentes de la planta a los correspondientes supervisores de módulos y gerentes (Anexo E).

5) Posteriormente, el asistente de recursos humanos procede a cargar los certificados médicos de justificaciones del día anterior, considerando que los empleados tienen hasta las 18 hs del día de ausencia para acercar dicho certificado médico a la recepción de Avex S.A..

Cargada la información de los certificados, se derivan al área de trabajo del operario para conocimiento de la información dada por el médico; el certificado se archiva transitoriamente una semana y luego pasa al área de legales para su archivo permanente en el legajo del empleado.

6) El documento último generado se archiva hasta la preparación de las liquidaciones finales realizadas por un estudio contable externo en la ciudad de Buenos Aires.

#### **4. Comunicación organizacional**

Dado que la gerencia general y la administración general se encuentran en la ciudad de Buenos Aires, la comunicación diaria con el gerente de recursos humanos, se realiza vía telefónica o correo electrónico.

Para evitar posibles problemas o demoras, por mala interpretación en estas comunicaciones, se envía una copia del mismo a los interesados o involucrados, ya que existe más de un participante en el acto comunicacional.

En particular, el control de ausentismo diario de la planta de faena se realiza vía e-mail y telefónicamente, obteniendo la información de manera automática desde el sistema computarizado del “reloj” que marca el horario de entrada y salida de los operarios. Sin

embargo, las fallas técnicas del sistema obstaculiza el control del mismo al producir demoras y errores en los datos brindados, produciendo con ello información desactualizada y no veraz.

En cuanto al clima organizacional de la empresa, se observó que, si bien, los supervisores conocen la importancia del establecimiento de vínculos positivos con los operarios, que permitan hacerles comprender, cuál es su rol dentro de la empresa, cuál es el puesto que ocupan y cuáles son las demandas del mismo, lo que conllevará a formar una actitud positiva de los operarios hacia su labor, se detectó que existen barreras comunicacionales que interfieren en los canales de comunicación, llevando a una insatisfacción laboral, dado que no coincide la percepción que los operarios tienen respecto a su trabajo, con el que deben desempeñar en la realidad.

El mensaje enviado con órdenes e instrucciones por parte del supervisor, hacia el operario, está influenciado por las posturas, gestos y formas que utiliza en la emisión. La manera incorrecta en la que los supervisores emiten órdenes a los operarios de la planta, ocasiona que estos malentiendan el mensaje y realicen su tarea de manera diferente a la propuesta. Además, los juicios de valor de otros compañeros sobre los supervisores, puesto y empresa en conjunto, también son constructores en la mente del operario. Esto influye en la imagen del cómo “debería ser” su labor, y obstaculiza la comunicación.

## **5. Conflicto Organizacional**

La situación de tensión negativa descrita anteriormente, que genera un conflicto organizacional, se da frente a alguna barrera que impide la satisfacción de las necesidades de los trabajadores; barrera caracterizada primordialmente por un clima laboral inadecuado debido a problemas en la comunicación basada en diferencias de interpretación y falta de comprensión del modo de realizar la labor.

Esta barrea hace que los trabajadores no se sientan a gusto con su labor, y por consiguiente consideran que la misma, como lo descrito por Robbins, “debería ser” diferente, produciendo un efecto negativo para la empresa, ya que se comprobó que los trabajadores insatisfechos presentan un alto nivel de ausentismo frecuente en su trabajo.

El clima laboral que esta situación genera, se ve reflejado en los resultados obtenidos en las cuestionarios (ANEXO F) realizados a los empleados de la planta de faena, donde, como nombramos, según Stoner, se detectó un ausentismo general mixto, ya que se refiere al personal ausente durante un periodo prolongado, ya sea por: 1. vacaciones; 2. licencias de toda clase; 3. ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo; en donde a su vez, los motivos y causas que se encontraron, en base a lo determinado por Chiavenato, son:

- Ausentismo justificable por enfermedad comprobada:

- Un 15% por enfermedad: inculpables – laborales. Se presentan cuando existe una carga física acentuada, apareciendo trastornos de columna, posiciones viciosas, tendinitis, dolor de espalda, y contracturas en el cuello.

- Un 15% por accidentes en el trabajo en general. Un 5% del mismo, en particular, se debe a patología o recuerdo: sucede con trabajadores que han tenido un enfermedad y luego de la misma dicen seguir teniendo dolores secundarios, y también se da el caso de trabajadores que fueron partícipes en accidentes del trabajo y desde entonces piden licencia ameritando tener problemas psicológicos derivados del mismo.

- Ausentismo simulador por baja motivación, escasa supervisión y política inadecuada de la organización: referido a trabajadores que se sienten insatisfacción con su ambiente o puesto de trabajo, buscando continuamente excusas para ausentarse al mismo.

- Un 46% por factor de clima laboral inadecuado:

- Por falta de capacitación de supervisores para comunicarse claramente con los empleados;

- Por falta de capacitación recibida para el puesto ocupado;

- Por falta de incentivos hacia la labor;

- Por tensión provocada por sobrecarga de trabajo ante la ausencia de los compañeros de planta.

- Ausentismo circunstancial por motivos personales, razones familiares, y dificultades y problemas financieros: referido a trabajadores que solicitan licencia para ausentarse antes circunstancias demandas por su familia y calidad de vida.

- Un 10% se debe a:

- Las bajas condiciones de vida o nivel socio-económico muy bajo produce mayor desgaste físico, reflejándose en el trabajo;

- Un familiar enfermo;

- Por cuestiones legales tales como divorcios y juicios;

- Las mujeres deben ausentarse por embarazo.

- Ausentismo temporal o selectivo por enfermedad no comprobada: presentado por los trabajadores en días principalmente posteriores a días festivos o feriados, en lo que se ausentan a su labor sin justificación real alguna.

- 14% por ocio: Los días anteriores o posteriores a un día feriado o festivo se presenta mayor nivel de ausentismo. Estas circunstancias son atribuibles a, como se mencionó en la Teoría X de Mc Gregor, que los individuos tienen tendencia natural al ocio esquivando sus responsabilidades laborales.

Se observa así, cómo, el ausentismo laboral de los operarios, tiene su origen en tensiones de diversas variables que no se resuelven satisfactoriamente, dando lugar a las situaciones descritas anteriormente.

Ante estas circunstancias, se considera, al igual que lo planteado por Stoner, que el ausentismo representa un gasto para la empresa; y dado que, el sueldo promedio mensual de los operarios que se ausentan frecuentemente según la muestra tomada (trabajando 8 horas diarias de lunes a viernes), es de \$4200 cada uno, el costo que debe afrontar la empresa, por cada operario ausente, según los datos obtenidos en las entrevistas directas al gerente de recursos humanos, está constituido por:

1. Costos de personal:

Según los datos suministrados por el gerente de recursos humanos, en entrevistas directas realizadas en los meses de julio y agosto del año 2010, el área de finanzas expresa que:

- Las horas perdidas de trabajo, por el propio operario ausente: \$26.25 la hora.
- El tiempo necesario en horas, para que el supervisor realice la inducción y capacitación del operario sustituto sobre la tarea del operario ausente: \$35 por hora perdida.
- La remuneración paga, al sustituto del operario ausente: \$26.25 la hora.

#### 2. Costos de asistencia:

- El costo de las horas de producción perdidas por la asistencia médica dada a los operarios ante accidentes laborales, originados por la falta de capacitación en el puesto de trabajo o con la tecnología empleada.

#### 3. Costos de producción:

- La disminución en el rendimiento del equipo de trabajo y pérdida de producción y de mercado, por retraso o interrupción de la producción; que conllevan a daños en maquinarias o instalaciones, por el desconocimiento de los sustitutos.

#### 4. Otros Costos:

- Los gastos administrativos derivados de la contratación, formación y capacitación del personal suplente, aumento de horas extra y otros.

Ante estas circunstancias, se considera, al igual que lo planteado por Stoner, que el ausentismo representa un gasto para la empresa; registrando, el área de finanzas de Avex S.A. , a fin del año 2010, según las entrevistas realizadas al gerente de recursos humanos, un costo semestral mínimo aproximado, de \$ 36.377 derivado de las consecuencias del mismo.

Por tal motivo, es necesario el análisis de los factores y variables que influyen en la toma de la decisión de ausentarse por parte de los operarios, para poder disminuirlo, y con ello, también, reducir los costos que produce a la empresa.

## **Conocimientos sobre satisfacción laboral**

Conforme a los factores presentados por Robbins y según las variables consideradas al realizar el cuestionario de satisfacción laboral, se realizó el siguiente análisis.

En lo referente a la relación entre el ausentismo y el sexo de los operarios encuestados se obtuvo que los hombres se ausentan más que las mujeres (Cuestionario- tabla 1 anexos). No obstante, en cuanto al porcentaje de hombres y mujeres que trabajan, se coincide con los estudios realizados en España, ya mencionados en el presente trabajo, al observarse que las mujeres se ausentan en mayor cantidad de días que los hombres, en particular, debido a la labor demandada por las mujeres dentro del seno familiar. Ellas presentan mayor necesidad de ausentarse, ya sea por licencias de embarazos, porque se hacen cargo de sus hijos y familia en general, a diferencia de los hombres cuyas licencias por cuestiones familiares representan una mínima cantidad de días. Ejemplo de ello es la licencia por maternidad por la que las mujeres tienen 90 días de licencia con goce de sueldo, en contraposición de los hombres que le corresponden sólo 2 días por la misma (ley 20.744).

Por otro lado, en relación a la variable de edad del empleado y su relación con el ausentismo (Cuestionario- tabla 2 anexos), se detectó que quienes poseen entre 18 y 28 años de edad se ausentan con mayor frecuencia, pudiéndose deber esta situación a la falta de responsabilidad hacia el puesto de trabajo, demandando mayor tiempo de ocio, etc.. Esta situación nuevamente es reflejo de la Teoría X presentada por Mc Gregor que muestra cómo el trabajador ve a su labor como una obligación o castigo, como lo serían los casos de jóvenes que no quisieron estudiar por lo que sus padres los obligaron a buscar un trabajo; o bien, consideran la posibilidad de encontrar un trabajo que cumpla mejor con sus expectativas. Además, se destaca que dentro de este grupo etáreo los operarios se encuentran en la edad más común de conformar una familia, por lo que las mujeres se ausentan con mayor frecuencia, al asumir tal compromiso (casarse e hijos).

Los operarios comprendidos entre los 29 y 39 años de edad se interesan por tener seguridad y estabilidad en su trabajo, por lo que son más propensos a ausentarse ante negativas o fallas en las políticas de promoción y progreso por parte de la empresa.

Aquellos que se encuentran en la escala de 40-50, o más de 50 años de edad, se encuentran estables en su puesto de trabajo, y las ausencias frecuentes se deben en su mayoría a problemas de salud, ya sea enfermedades laborales o las surgidas por la edad misma.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, las variables evaluadas en el cuestionario se agruparon en los siguientes factores que hacen a la actitud del operario:

*1) Satisfacción intrínseca ó integración de personalidad y empleo*

Este factor se refleja en la satisfacción o insatisfacción de los operarios ante la posibilidad de realizar tareas en las que pueden expresar su propia personalidad y desarrollarse plenamente, además de poder ver reflejado el logro de su trabajo y esfuerzo. (Cuestionario- tabla 3 anexos)

Sin embargo, se presentaron casos de indiferencia ante este factor, dado que parte de los operarios encuestados realizan tareas para las que no se consideran estar capacitados (Cuestionario- tabla 4 anexos) o bien que no hacen a sus expectativas para progresar, sumado a situaciones como la ausencia de un compañero de trabajo, que provoca sobrecargas de labor, con la inexperiencia o falta de capacitación que ello implica.

Además, cabe destacar que, ante tareas que demandan gran esfuerzo, posiciones rígidas y monótonas, los operarios están expuestos a contraer enfermedades laborales como los problemas de postura, cervical, o tendinitis. Así, considerando lo expuesto en la teoría de motivación-higiene de Herzberg y al analizar la variable de oportunidades de realizar tareas que le gustan al operario, se observó una elevada insatisfacción ya que los mismos deben realizar tareas pesadas y monótonas sin representarles incentivo alguno (Cuestionario- tabla 5 anexos); de este modo, la insatisfacción producida por la falta de incentivo de la tarea, trae aparejada altos niveles de ausentismo.

En síntesis, se observó, por un lado, la necesidad de mejorar el proceso de búsqueda y selección de personal, de manera tal que, al seleccionar un operario, éste posea las habilidades, capacidades, y expectativas coincidentes con los requerimientos del puesto a ocupar, y por otro lado, la necesidad de un adecuado proceso de inducción del sujeto, para que se incorpore y adapte al puesto, permitiendo potenciar sus habilidades, y

fortaleciendo así, su sentido de pertenencia a la empresa, acrecentando su satisfacción laboral.

## 2) *Supervisión ó buenos compañeros de trabajo*

Este factor higiénico, como dispuso Herzberg, depende de variables externas al puesto que ocupa el operario, relacionándose a los vínculos sociales que entable con sus compañeros de trabajo y con su supervisor. (Cuestionario- tabla 6 anexos)

Dentro la planta de faena de la empresa los supervisores tienen buena predisposición para el desarrollo de un buen clima laboral para sus operarios, al estar dispuestos a la escucha y solución de problemas de la mejor manera posible. (Cuestionario- tabla 7 anexos)

Sin embargo, esta relación positiva mencionada anteriormente, no se concreta, debido a la falta de espacios comunes y herramientas para comunicarse con ellos. En consecuencia, los operarios manifiestan insatisfacción e indiferencia antes esta situación, debido a dificultades de los supervisores, presentadas al momento de “bajar” la información hacia los mismos, debido a fallas en la elección de herramientas de comunicación para supervisar y capacitar. (Cuestionario- tabla 8 anexos)

A su vez, con respecto al apoyo brindado por los superiores hacia los operarios, la insatisfacción e indiferencia presentadas, se deben a que, los operarios no reciben un correcto seguimiento y retroalimentación por parte de sus superiores, para ayudarlos a progresar. (Cuestionario- tabla 9 anexos)

Las consecuencias de lo precedente, se reflejan en el alto nivel de ausentismo frecuente, provocado por la falta de políticas o procedimientos por parte de la organización, que hagan de la supervisión dada, un canal eficiente de comunicación, tanto para ordenar el modo de realizar las tareas, como para dar a saber lo positivo y negativo de cada operario en su labor; por medio de una retroalimentación los operarios verán así, valorado su esfuerzo, y se verán incentivados a concurrir a su puesto de trabajo, sin ausentarse.

En síntesis, al analizar las variables presentes en el factor: buenos compañeros de trabajo, que como ya se menciona, adquieren aquí, fundamental importancia los vínculos

que se establecen entre el operario y el supervisor, influyendo directamente en las relaciones sociales dentro de la empresa, se observó la importancia atribuible a la manera de comunicarse que tiene el supervisor con los operarios. Se observó fallas en el rol del supervisor, al no crear la conciencia de equipo de trabajo; sumado a que, la falta de un espacio para encontrarse, ajeno al del puesto de trabajo, obstaculiza la comunicación supervisor-operario y con ello, la retroalimentación, como bajada de información pertinente, tanto para, realizar las tareas acordes al puesto que ocupa, como para, sensibilizar al operario, de modo tal que comprenda el valor que tiene su trabajo para la empresa.

### *3) Ambiente físico ó condiciones de trabajo adecuadas*

El ambiente físico, como dispuso Herzberg, es un factor higiénico, que se refleja en las condiciones laborales del puesto (Cuestionario- tabla 10 anexos).

Con respecto a los objetivos de producción, algunos operarios manifiestan estar satisfechos, mientras que, otro porcentaje importante de los mismos expresan insatisfacción e indiferencia, ya que en épocas de mayor demanda del producto (Diciembre), la producción se acelera notablemente, llevando a una sobrecarga de trabajo dentro de la misma jornada laboral. Esta circunstancia trae aparejado mayor cansancio y desgaste para los operarios que deben realizar el doble de trabajo en la misma cantidad de horas normales y sin contraprestación extra alguna. (Cuestionario- tabla 11 anexos)

Por otra parte, la satisfacción de los operarios expresada hacia la limpieza e higiene del lugar de trabajo se debe a lo claramente visible dentro de la planta de faena de la empresa, que cuenta y cumple con todas las medidas de higiene y seguridad exigidas por ley; no obstante, los casos de indiferencia e insatisfacción ante la misma variable, se deben a las características que demanda la tarea misma a desarrollar según la etapa del proceso, ya que, dentro de la planta de faena, el sector en el que se lleva a cabo la faena del pollo, es un lugar muy húmedo y con olor desagradable, que le produce descomposturas a algunos operarios. (Cuestionario- tabla 12 anexos)

Otra variable similar considerada fue el espacio físico de trabajo cuyo resultado fue satisfactorio ya que cuenta con espacios amplios para realizar las diferentes tareas, y a su

vez, cuenta con diferentes sectores correctamente separados de acuerdo con la etapa de producción y la tarea a realizar. (Cuestionario- tabla 13 anexos)

Por otro lado, se observó satisfacción de los operarios, con la variable de iluminación, ya que, cada sector posee la iluminación especial que se demanda de acuerdo al trabajo a realizar dentro del mismo. (Cuestionario- tabla 14 anexos)

Por último, se obtuvieron valores negativos en cuanto a la ventilación dentro del lugar de trabajo, relacionados con el sector donde realiza su labor el operario, ya que dependiendo de la etapa del proceso producción se encontrará con diferentes niveles de ventilación. (Cuestionario- tabla 15 anexos)

En síntesis, se observó que los objetivos de producción fijados por la empresa, a alcanzar por los operarios, son muy importantes, ya que, como se mencionó con anterioridad, si son bajos, no incentivan, y si son extremadamente altos, se consideran inalcanzables. Sumado a ello, las condiciones en las que deben operar los operarios, influyen en su satisfacción laboral, observándose un alto nivel de satisfacción hacia las mismas, destacándose que la empresa cumple con todas las medidas de seguridad e higiene para lograr un ambiente físico adecuado para trabajar.

#### *4) Prestaciones recibidas ó recompensas justas*

Dentro de este factor, la satisfacción laboral surge de la capacitación ofrecida por la empresa, quien trabaja para capacitar a los operarios en sus respectivos puestos y lograr una mejor labor por parte de todos. (Cuestionario- tabla 16 anexos)

Sin embargo, la insatisfacción expresada ante el presente factor, se debe a problemas que surgen ante la ausencia de compañeros de trabajo. En estas circunstancias, los operarios no reciben contraprestación alguna al llevar a cabo tareas para las que no están correctamente capacitados, o simplemente para las que no están acostumbrados a realizar bajo la presión que ejerce la sobrecarga laboral. (Cuestionario- tabla 17 anexos)

Al analizar la variable del cumplimiento del convenio, disposiciones y leyes laborales, se observó que la empresa realiza una buena negociación de los aspectos laborales. (Cuestionario- tabla 18 anexos)

Sin embargo, los resultados muestran un elevado nivel de operarios insatisfechos ante la manera en la que la empresa negocia las cuestiones laborales, debido a que no tienen claro conocimiento o desconocen las leyes laborales y formas de negociarlas; esto los lleva a pensar que los tiempos y modos de llevar adelante sus retribuciones como así también, de resolver los problemas, deberían ser diferentes. (Cuestionario- tabla 19 anexos)

Consecuencia de lo anteriormente mencionado, el alto nivel de ausentismo que se presenta en la planta de faena, es producto de las necesidades insatisfechas que poseen los operarios encuestados que, en su mayoría, pertenecen a un ámbito socio-económico bajo que implica una escala mayor de necesidades a satisfacer, tanto dentro del trabajo como dentro de su propia familia.

En síntesis, se destaca que:

- Si bien, la empresa brinda capacitación en los distintos puestos de trabajo, debe tener presente la necesidad de capacitación general del operario en los puestos de las distintas líneas de producción, dentro del área de la planta donde ocupa su puesto principal de trabajo. A partir de ello, los supervisores, ante la ausencia de un operario, tendrán la posibilidad de realizar la rotación de puestos interna, en cada área de la planta, de modo tal, que se distribuyan las tareas, sin implicar una sobrecarga específica a los demás operarios de la misma línea de producción.

Las premiaciones, por la labor bien realizada a los operarios, a través del reconocimiento del esfuerzo y valor que genera para la empresa, por medio de retribuciones monetarias que destaquen la buena labor, son de ayuda como incentivo para no ausentarse al puesto de trabajo. De similar manera, los beneficios de leyes y convenios laborales, son de suma importancia para los trabajadores, y por ello el área de recursos humanos, debe encargarse de capacitar al supervisor, para hacerle llegar a los trabajadores, la información pertinente para el uso y goce correspondiente de sus beneficios.

5) *Participación ó el trabajo como desafío para la mente*

Este factor se refleja en las oportunidades de promoción que tienen los operarios en la empresa estudiada. (Cuestionario- tabla 20 anexos)

La insatisfacción e indiferencia ante el mismo, se deben a que los operarios ocupan puestos en los que no tienen la posibilidad de ascender a puestos mejor pagos o que expresen un status más elevado; es así como pierden el incentivo de trabajar y con ello comienzan a ausentarse con mayor frecuencia.

Los operarios que son buenos en la tarea que desempeñan, no tienen la posibilidad de ascender a un puesto mejor y hacer carrera profesional dentro de la misma empresa, como podría ser para supervisar a los nuevos operarios, sino que siguen ocupando el mismo puesto, desgastando con ello su motivación y actitud hacia el mismo.

En síntesis, la situación planteada, se debe a cuestiones relacionadas con la implementación de políticas de ascenso. La empresa no posee tales políticas, pero se considera que, si trabaja en ellas, ayudando a los operarios a capacitarse y crecer profesionalmente dentro de la misma, elevaría su motivación hacia el trabajo, satisfaciendo sus expectativas y disminuyendo el ausentismo frecuente. De manera conjunta, si se implementa una adecuada rotación de puestos, transfiriendo al operario, a otro lugar de trabajo que demande mayores responsabilidades y nuevos desafíos, se dará a conocer el reconocimiento de la labor bien realizada, aprovechando el potencial desempeño del mismo. (Cuestionario- tabla 21 anexos)

## **Conclusión diagnóstica**

En el presente trabajo se detectó un alto nivel de ausentismo, de los operarios de la planta de faena de la empresa Avex S.A. de la ciudad de Río Cuarto.

Es de reconocer que las causas del ausentismo de los operarios, son de origen multifactorial, como enfermedades laborales, cuestiones de familia, etc, pero se destaca, a su vez, que la causa de un alto porcentaje del ausentismo frecuente, es la insatisfacción laboral; revelándose que los principales factores de influencia negativa hacia la satisfacción laboral de los operarios, se refieren al mal clima laboral entre compañeros y más aún el desarrollado por los supervisores de la planta, que ocasionan situaciones de inseguridad y falta de expectativas en los operarios hacia el puesto de trabajo que ocupan.

Dentro de la planta de faena, con respecto al clima laboral, se detectaron tensiones negativas entre operarios, originadas por la sobrecarga del puesto de trabajo, provocadas por la ausencia de otro compañero, que ante el exceso de trabajo, dentro de la misma jornada, se manifestó desmotivado y con el deseo de ausentarse.

Así también, se observó una incorrecta interpretación de los operarios ante la bajada de información de los superiores, debido a la falta de capacitación de estos últimos para comunicarse con ellos.

A su vez, se identificó la falta de sentimiento de pertenencia e identificación del operario con la empresa, producto de erróneos procesos de inducción a la misma, que llevan a diferencias entre los intereses personales y organizacionales.

Dados los factores encontrados de influencia negativa en la satisfacción laboral de los operarios de la planta, se hace necesario tomar medidas adecuadas para conseguir un clima laboral favorable, y así disminuir el alto nivel de ausentismo detectado por esta causa.

Por ello, las medidas a tomar, no pueden referirse sólo al control de la conducta individual de los operarios, sino que deben vincularse a diferentes factores que hacen a la satisfacción laboral dentro del ámbito de la empresa.

Por lo expresado anteriormente, debe admitirse que el ausentismo detectado no puede reducirse a cero, ya que los sujetos estudiados se ausentan por diferentes causas, difíciles de controlar por la empresa. De este modo, lo fundamental en el presente trabajo, es brindar una propuesta de intervención con acciones que ayuden al departamento de recursos humanos, a acrecentar la satisfacción laboral de los operarios y a intervenir desde una política efectiva de control y prevención del ausentismo, que conlleven al mismo, a un nivel mínimo óptimo.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

## **Fundamentación**

El éxito y la permanencia de una empresa, en el mundo globalizado de hoy, dependen cada vez más, de la capacidad y permanencia de sus recursos humanos en los puestos de trabajo en forma continuada; por lo que, se hace necesario que los operarios no falten a sus labores habituales.

A través de este trabajo, se demostró, cómo la satisfacción laboral de los trabajadores, es uno de los principales factores intervinientes en la asistencia de éstos a su labor cotidiana, contribuyendo el mismo, en una de las condiciones de triunfo empresarial, ya que como dice Rodríguez, Serrano (2000) “las personas ya no son el activo más importante de la organización, son la organización misma”.

Se debe considerar que la satisfacción laboral de los operarios es substancial, ya que, de ella se deriva una sucesión de beneficios, como el clima laboral favorable, el sentido de pertenencia a la empresa, y la mejora en productividad, entre otros. Razón por la cual y en función del conocimiento de que, la insatisfacción laboral, es una causa importante del ausentismo en la planta de faena de la empresa Avex S.A., se pueden determinar y sugerir cuáles son las acciones más adecuadas para resolverlo.

## **Objetivos de la propuesta de intervención**

### **Objetivo general**

Reducir el ausentismo diario promedio (10%) del personal de la planta de faena de la empresa Avex S.A. a través del incremento de la satisfacción laboral del mismo.

### **Objetivos específicos**

1. Promover acciones encaminadas a mejorar la satisfacción laboral de los operarios de la planta de faena de la empresa Avex S.A.
2. Reforzar el sentido de pertenencia e identificación del operario con su puesto de trabajo y empresa.
3. Incentivar y motivar a los operarios a presentarse a su trabajo.
4. Propiciar acciones formativas y de sensibilización, para mejorar el compañerismo y fomentar la labor en equipos de trabajos
5. Optimizar la comunicación.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

La propuesta de intervención sugerida a la empresa Avex S.A., para disminuir el ausentismo presentado en planta de faena, a través de una adecuada satisfacción laboral de sus operarios, se basa en los distintos factores que hacen a la satisfacción laboral de los mismos, analizados en el presente trabajo y a implementar a través de los siguientes programas de acción:

### **Programa n° 1: Ingresar y permanecer**

*Objetivo:* Tanto para los operarios que ingresan a la empresa como para los que poseen antigüedad en la misma, reforzar la identificación con el puesto que ocupan, y el sentido de pertenencia a la empresa, a través de la ubicación en un puesto que sea acorde a sus habilidades y expectativas, y por medio del reconocimiento de sus logros individuales y en equipo, de manera tal de motivar la continuidad del éxito obtenido por su esfuerzo y desempeño.

*Diagnóstico:* Se observó que, con respecto a las posibilidades de los operarios de desarrollar plenamente sus habilidades en su puesto de trabajo, y de sentir el reconocimiento de sus logros y esfuerzo, un 37% de los mismos se ausentan frecuentemente por la insatisfacción que expresan hacia el mismo.

#### *Acciones de intervención:*

##### a. Referidas a nuevos operarios de la planta:

- Contratar un equipo interdisciplinario de capacitación a los miembros del área de recursos humanos, para llevar a cabo un correcto proceso de búsqueda y selección de personal, de acuerdo al perfil requerido para ocupar el puesto vacante.

Para ello, dicho equipo, capacitará a los miembros del área de recursos humanos, en la utilización de un mecanismo estándar para dicho proceso, donde deben considerarse los intereses, habilidades y expectativas del postulante, de manera tal que el sujeto seleccionado presente mayor motivación y rendimiento, al encontrarse en un puesto para el cual está preparado psicológica y técnicamente, lo que, en conjunto, contribuye a su satisfacción laboral y evita posibles situaciones de ausentismo.

- El supervisor debe brindar un adecuado proceso de capacitación, para asegurar que el empleado esté lo suficientemente entrenado para efectuar la tarea encomendada; realizando un seguimiento y examen previo, antes de dejarlo a cargo de la misma.

b. Referidas a empleados nuevos y empleados con antigüedad en la planta:

- El equipo interdisciplinar contratado, debe capacitar al supervisor para que fomente, en base a una política empresarial, la estabilidad laboral, lo que permitirá crear en el trabajador, el sentido de pertenencia a la empresa; seguido por, el desarrollo de correctos procesos de inducción a los operarios, para fomentar su identificación con la misma.

*Recursos necesarios:*

- *Infraestructura:* Para que el equipo interdisciplinar capacite a los miembros del área de recursos humanos en la búsqueda y selección, y a los supervisores de la planta en la inducción; como primera instancia, para la presentación de la empresa y de tareas a realizar, se requerirá el uso de un ambiente destinado a reuniones en la planta de faena. Luego, en segunda instancia, al preparar a los supervisores para llevar a cabo la capacitación en los puestos de trabajo de los operarios, la explicación sobre las características de la tarea a desarrollar, requiere ser bien representativa, por lo que, debe llevarse a cabo en el mismo lugar, sobre el puesto de trabajo a ocupar.

- *Materiales y equipo:* Para las explicaciones en la sala de reuniones, será útil contar con la planilla de inducción del trabajador nuevo (ANEXO G), y con una pizarra para ir haciendo anotaciones de los puntos más importantes que se trataron en la reunión. Posteriormente, para presentación del lugar y puesto de trabajo a ocupar, se requerirá acceder a la línea de producción en funcionamiento.

- *Personal:* Para ambos procesos, es necesaria la contratación de un equipo interdisciplinario de profesionales en el tema, conformado por un licenciado en recursos humanos, un ingeniero de planta, y un psicólogo y/o psicopedagogo organizacional, para que brinden capacitación a los miembros del área de recursos humanos en la búsqueda y

selección del personal, y a los supervisores de planta para llevar a cabo la inducción y capacitación de los operarios.

- *Tiempo estimado:* Doce meses. Se requiere la contratación del equipo interdisciplinar de manera semestral, de modo tal que en una primera instancia se realice la capacitación del personal y en una segunda instancia, se realice una actualización de las técnicas trabajadas en cada proceso.

*Costo aproximado:*

El costo del presente programa, se deriva de la contratación semestral del servicio brindado por el equipo interdisciplinar de capacitación, cuyo monto es de \$12.300 por el trabajo realizado.

*Responsable:* en cada proceso respectivamente, el equipo interdisciplinario capacitará a los miembros del área de recursos humanos y a los supervisores de la planta para que lleven a cabo su función, siendo responsables éstos últimos por las tareas realizadas en los mismos.

**Programa n° 2: Trabajo recompensado**

*Objetivo:* Elevar y mantener la motivación de los operarios por medio de incentivos monetarios.

*Diagnóstico:* Con respecto a las recompensas recibidas, un 15% de los operarios se ausentan frecuentemente por insatisfacción hacia las mismas.

*Acciones de intervención:*

- Otorgar incentivos por medio de premios anuales que sean significativos desde la valorización personal del operario, como así también, desde el estado financiero de la empresa. No se puede ignorar que el dinero es un gran incentivo y que debe existir una adecuada correlación, por un lado, entre esfuerzo-recompensa percibido por el operario, y

por el otro, la relación costo-beneficio que significa dichos estímulos para las finanzas de la empresa.

Los premios deben expresarse a través de incrementos salariales, en concepto de presentismo, y por el operario del año, por su excelente labor y compañerismo, menciones brindadas anualmente por medio de un incentivo monetario en base al salario recibido.

*Recursos necesarios:*

- *Personal:* El supervisor de cada área debe realizar el seguimiento de sus operarios, y hacer entrega de un informe al gerente de la planta para que lleve a cabo la elección de los operarios destacados en su actividad.

- *Tiempo estimado:* Doce meses. Teniendo en cuenta que al ingresar a la empresa, los operarios se encuentran bajo contrato de prueba, luego de dicho período, los supervisores deberán evaluar su desempeño y presentismo, para que en el término de un año, envíen un informe del mismo al encargado de la planta, para la selección de los destacados.

*Costo aproximado:*

Miembros del área de recursos humanos con ayuda del área de finanzas, deberán establecer el porcentaje correspondiente al incentivo monetario a brindar. En base al convenio de la empresa con el gremio de los trabajadores de la planta, un 5% del sueldo que cobran, debe brindarse como premio por presentismo, de modo tal que, considerando un sueldo promedio de \$3000 por operario, la empresa debe proveer \$1800 adicionales por tal concepto.

*Responsable:* El supervisor del área es responsable de llevar a cabo el seguimiento de los operarios, y de hacerle entrega de un informe final al encargado de la planta.

El área de recursos humanos junto a finanzas son los responsables de la definición del monto de los incentivos.

### **Programa n° 3: Valor y compañerismo**

*Objetivo:* Propiciar acciones formativas y de sensibilización, partiendo del conocimiento que, el operario en un momento determinado, se enfrenta a la toma de decisión de ausentarse o no al trabajo, para hacerle comprender el valor de su trabajo y la importancia de su presencia en la empresa.

*Diagnóstico:* Un 5% de los operarios que se ausentan con frecuencia a sus puestos de trabajo, expresan insatisfacción hacia la comunicación y manera de trabajar con sus compañeros y supervisor.

#### *Acciones de Intervención:*

- Crear un área de recreación común dentro de la planta, como un espacio de encuentro, donde los operarios y supervisores puedan concurrir dentro su jornada laboral, para distenderse, y entablar mejores vínculos de colaboración y compañerismo.

Desde el área de recursos humanos, el equipo interdisciplinario, debe trabajar en la capacitación de los supervisores, en cuanto a técnicas de comunicación y de cohesión de grupos, a los efectos de generar una comunicación organizacional favorable.

A través de este espacio, la empresa logrará que el operario y supervisor se relajen y comuniquen mejor dentro de la planta, lo que hará mejorar el clima organizacional, aumentando la motivación y satisfacción laboral.

- Los miembros del área de recursos humanos, deben fomentar actividades extra laborales en familia o deportivas para motivar el trabajo en equipo y fomentar el compañerismo entre trabajadores y supervisores. Para ello la empresa debe utilizar en forma organizada, espacios públicos de la localidad de Reducción, pueblo de origen de la mayoría de los empleados de la planta de faena, en donde se debe organizar un “día en familia” al que deben concurrir los empleados de la planta junto a su familia, para así participar en juegos interactivos con sus otros compañeros y respectivas familias. Además del “día en familia”, se debe llevar a cabo torneos de fútbol, a los que, los miembros de la empresa tendrán que concurrir motivados a pasar un momento entre compañeros, colegas y amigos, ayudando a entablar una relación de compañerismo más cercana entre los

operarios con los supervisores, y demás miembros de la empresa, ya que los equipos estarán conformados por todo aquel que quiera participar, independientemente del puesto que ocupe formalmente en la misma.

- Los supervisores deben acompañar al operario en el logro de objetivos individuales y grupales, valorando y expresando la importancia del trabajo que desempeñan, para la organización y productividad de la empresa.

El operario debe recibir la retroalimentación correspondiente al trabajo realizado, por parte de su supervisor; a partir de la cual podrá corregir sus debilidades y potenciar sus habilidades. Para obtener resultados efectivos de la misma, el supervisor deberá comunicársela al trabajador, a través de informes de supervisión, haciendo comentarios que:

- Estén basados en las propias observaciones que realice en relación con la tarea que el operario lleva a cabo y la manera en que la realiza.
- Sean inmediatos a la tarea realizada, ya que mientras más se demore en brindar la retroalimentación, más débil será el efecto de la misma.
- Hagan referencia a las mejoras que el operario puede lograr mediante su esfuerzo.
- Sean positivos, y luego realizar las correcciones pertinentes a mejorar.
- Sean constructivos, enfatizando que el trabajo que realiza y la mejora del mismo, son valorizados por la empresa.

- El supervisor debe saber mantener y mejorar el equipo de trabajo, estableciendo programas a partir de los cuales, los operarios colaboren con sus compañeros, comprometiendo y responsabilizándose a cumplir con el trabajo asignado en los tiempos y formas que han sido establecidos. Para ello, debe considerarse lo siguiente:

- Mantener el compromiso de los operarios: en cada área de producción, los operarios poseen objetivos en común, por lo que deben esforzarse por cumplirlos de la mejor manera posible.
- Mantener la responsabilidad, interés y respeto por los demás: los operarios deben valorar el esfuerzo que sus compañeros realizan en sus puestos de trabajo; razón por la cual, no deben ausentarse a su labor, para el respeto y colaboración hacia sus pares, demostrando así, integridad e interés sobre el éxito del equipo de trabajo al que pertenecen.

*Recursos necesarios:*

- *Infraestructura:* Se requiere una sala de reunión para que los operarios y supervisores se relajen del trabajo, ubicado en la misma planta de faena.

Para realizar las actividades recreativas en familia, la empresa utilizará en forma organizada, el polideportivo de la localidad de Reducción.

- *Materiales y equipo:* El área de recreación debe contar con un televisor, juegos de cartas, mesas plásticas, sillas plásticas, mesa de billar, y metegol.

En los encuentros deportivos, se llevarán a cabo torneos de fútbol, choripaneadas y meriendas con facturas.

- *Personal:* En ambos puntos de encuentro, la asistencia será voluntaria y para todos los miembros de la empresa.

- *Tiempo estimado:* Al contar la empresa con un espacio libre para ambientar como área de recreación, el tiempo requerido para ello es de 10 días.

La retroalimentación se brinda en las ocasiones que ameriten el reconocimiento del esfuerzo o la detección de la falla.

Las actividades en el polideportivo de Reducción son a realizar de manera mensual.

*Costo aproximado:* Lo invertido en el área de recreación se constituye, en su mayoría por bienes muebles, por lo que debe realizarse por única vez, referida a un televisor (\$700), 4 juegos de cartas (\$20), 3 mesas grandes plásticas (\$250), 20 sillas plásticas apilables (\$500), mesa de billar (\$1650), metegol (\$1200).

Para la organización de los encuentros mensuales deportivos, debe contarse con 6 pelotas de fútbol (\$120). Para el almuerzo y merienda durante la jornada, considerando la asistencia promedia de 60 personas, se necesita de 15 kl de chorizos (\$135), 12 kl de pan (\$48), 60 bebidas de 500ml cada una (\$90), 10 docenas de facturas (\$80), 10 lts de agua para te y café (\$16).

*Responsable:*

El grupo interdisciplinar contratado es responsable de capacitar en herramientas de comunicación y cohesión a los supervisores.

El supervisor de área es el responsable de fomentar el compañerismo del equipo de trabajo de los operarios del área, y de realizar la retroalimentación a cada uno de ellos.

Los miembros del área de recursos humanos son responsables de fomentar la asistencia voluntaria a las jornadas recreativas; y durante las mismas, los equipos de fútbol se organizarán de manera informal, destacando así, el rol del líder natural de la organización informal, por lo que, en dichos eventos, los mismos participantes establecerán las reglas del juego.

**Programa n° 4: Rotación**

*Objetivo:* Realizar una rotación de puestos, para que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpezcan el desempeño del área y repercutan finalmente en el ambiente de la organización.

*Diagnóstico:* De la muestra estudiada, se obtuvo que un 12,5% de los operarios se ausenta frecuentemente por insatisfacción ante este factor.

*Acciones de intervención:*

- Desde el área de recursos humanos debe organizarse una rotación de puestos. En las áreas de faena, desplumado y empaque, por línea de producción, se encuentran entre 10 y 15 trabajadores, realizando la misma tarea de forma reiterativa y monótona. Ante estas características, se debe capacitar a los trabajadores de toda la planta, de dos maneras: especialización en la tarea a realizar, según el puesto a ocupar en particular, y capacitación general en los demás puestos, dentro de la misma área de trabajo; de modo tal que, no sólo estén entrenados para realizar reemplazos cuando sean necesario dentro de la misma línea de producción, sino también, puedan ascender de puesto dentro del área, viendo el reconocimiento de su esfuerzo y potencial desempeño.

*Recursos necesarios:*

- *Infraestructura:* Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- *Materiales y equipo:* Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- *Tiempo estimado:* La rotación de puestos en las líneas de producción de cada área de la planta debe ser de manera mensual, de manera tal que los operarios se capaciten rápidamente en las diferentes tareas.

*Costo aproximado:* Se refleja en el costo de oportunidad del supervisor que deja de realizar una tarea para llevar a cabo la rotación de puestos, donde la actividad que deja de hacer un operario, es realizada por otro compañero, sin generar pérdidas en la línea de producción.

*Responsable:* El supervisor del área será el encargado de realizar la rotación de puestos en su correspondiente área de trabajo.

En síntesis, el costo de inversión aproximado de la presente propuesta de acciones de intervención, es de \$32.172 anuales, en contra posición, del costo mínimo aproximado de \$72.754 anuales, que la empresa Avex S.A. esta afrontando actualmente derivado de las consecuencias del ausentismo laboral; razón por la cual es factible la aplicación de la presente, como inversión para en el mediano a largo plazo, lograr la eficiencia en el trabajo de los operarios, viendo reducido los costos en los que la empresa está incurriendo actualmente a causa del ausentismo diario.

## **Evaluación de la propuesta de intervención**

Para chequear el logro de los objetivos de la propuesta de intervención sugerida, mensualmente el área de recursos humanos, previo chequeo del encargado de la planta, se valdrá de los informes enviados por los supervisores de la planta de faena, para controlar que se estén implementando correctamente los mecanismos de prevención y control de ausentismo según los programas de acción sugeridos.

Además, en el término de seis meses, deberá realizarse nuevamente el cuestionario a los operarios de la planta de faena para evaluar las variaciones de satisfacción laboral de los mismos, que conjuntamente a, los niveles de ausentismo laboral que se registren, acreditarán la efectividad de la propuesta de intervención efectuada.

Se considera el término de seis meses, ya que al buscar cambios en el tipo de relaciones entre personas, se tienen en cuenta variables de todo el entorno organizacional, abarcando con ello un tiempo de largo plazo, ayudando así, la presente propuesta de intervención, a que en el corto plazo, la empresa tenga una respuesta de la efectividad de la misma, sobre una muestra del total de los operarios, y que al ser efectiva, será viable para aplicar sobre el total de los mismos.

Como resultado, a largo plazo, la empresa habrá recuperado la inversión realizada en la propuesta planteada, observando los siguientes beneficios:

- La empresa verá reducido los costos directos e indirectos del ausentismo, como lo son, los derivados de, la pérdida de horas de trabajo, de la contratación de operarios sustitutos, y de los accidentes en el trabajo, entre otros.
- Los operarios habrán elevado su nivel de desempeño, producto de la mejora en el clima laboral, que lleva al incremento de la satisfacción hacia su puesto de trabajo y empresa.

De tal manera, al haber aumentado el nivel de desempeño de los operarios en la planta, se acrecentarán los niveles de productividad, percibiendo la empresa, incrementos sus ganancias.

## **CONCLUSIONES FINALES**

En conclusión, el ausentismo detectado en la planta de faena de la empresa Avex S.A., entre otras causas, obedece en un alto porcentaje, a la insatisfacción laboral de los operarios producida por: la falta de integración entre la personalidad de los trabajadores y el puesto que deben ocupar; la mala comunicación y falta de compañerismo entre los compañeros de trabajo y entre supervisor y operario; la expresión por parte del personal de recibir recompensas no justas por la labor realizada; y porque el trabajo no representa un incentivo para la motivación de los operarios. En consecuencia, los operarios expresan su insatisfacción hacia la empresa por medio del ausentismo frecuente, produciendo resultados negativos no esperados para la misma que debe afrontar costos por no tener en cuenta los factores nombrados con anterioridad.

En síntesis, como ya se mencionó, el capital más importante de toda empresa es el recurso humano, el cual se convierte en el principal motor de las organizaciones empresariales. De ahí surge la importancia de procurar la satisfacción laboral de los operarios, ya que la insatisfacción de los mismos, aún no siendo el único motivo, resulta ser un factor altamente significativo en las ausencias a sus puestos laborales, con las consecuencias negativas, dados los altos costos que ello implica.

Los porcentajes de insatisfacción laboral obtenidos en el presente trabajo, llevan a concluir que se deben realizar acciones para mejorar la satisfacción laboral de los operarios de la planta de faena de la empresa Avex S.A., de las áreas de faena, escaldado y desplumado, y empaque. Recomendándose, entre otras acciones, el mejoramiento del clima organizacional, que redundará en un proceso de producción más eficiente dado por las mejoras en las relaciones entabladas entre supervisor y operario, formándose a su vez, operarios altamente calificados para los distintos sectores del proceso, repercutiendo en el cambio de sus actitudes hacia la labor y empresa en conjunto, reduciendo de tal manera sus niveles de ausentismo. A partir de la situación lograda, se verá una reducción de los costos no deseados por la empresa producidos por las ausencias frecuentes de los empleados al lugar de trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel, I. (1992). *Cultura Organizacional*. Santa Fé, Bogotá, Colombia: Leguis.
- Asociación Francesa de Consejeros de Dirección (AFCOD). (1968). *Los ratios sociales. Instrumentos para la medida del clima social de la empresa*. (A. S. Miera, Trad.) Madrid, España: Iberico europea de ediciones S.A., 73-110.
- Bedino, V. M. (2006). “*Mejorar la Satisfacción de los Empleados de la Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor Litoral Limitada*”. Trabajo final de graduación. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Davis, K. (1979). *Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Davies, W. W. (1995). “*Administración de Personal y Recursos humanos*”. México: Mc Graw Hill.
- Finch Stoner, J. A. (1996). “*Administración*” (Cuarta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Fischer, G.N. (1990). “*Campos De Intervención En Psicología Social*”. Tomo I y II. (Primera Ed.). España: Narcea S.A
- Herzberg, F. (1996). “*Work and the Nature of Man*”. Wiley, Nueva York: Drenth.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava ed.). Naucalpán de Juárez, México: Prentice-Hal Hispanoamericana, S.A.
- Ley 20.744, a. 1. *Compendio de Legislación del Trabajo y de la Seguridad Social* (14 ed.). La Ley.
- Macy, B. A., & Mirvis, P. H. (1976). *Medición de la calidad del trabajo y efectividad de la organización en la conducta económica*. *Administrative Science Quarterly* (21), 212-226.
- Maluquer, G. (1997). Aspectos psicológicos y legales del absentismo laboral. *Revista de Medicina y Seguridad del Trabajo*, 98, 99.
- Márquez, P. E. (2005). “*Plan de Motivación para el Centro Privado de Diagnóstico por Imágenes Dr. Dalvit*”. Trabajo final de graduación. Universidad Empresarial Siglo 21.
- McGregor, D. (1994). “*El Lado Humano de las Organizaciones*”. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

- Moch, M. K., & Fitzgibbons, D. E. (1985). The relationship between absenteeism and production efficiency: An empirical assement. *Journal of Occupational Psychology* (58), 39-47.
- Morillo Moronta, I. J. (2006). Clima organizacional y satisfacción laboral en el Departamento de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. *Educare* , 10 (2).
- Niemann, G. (2003). *“Significados y Valores Conferidos al Ausentismo y la Rotación de Personal por el Nivel Operativo en el caso de Duroplast Ramos Arizpe; Saltillos, México en el 1° semestre de 2003- Sugerencias de Pautas para Disminuir Ambos Índices”*. Trabajo final de graduación. Univarsidad Empresarial Siglo 21.
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional*. sexta. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (1998). "Comportamiento Organizacional" (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2003). *Diagnóstico Organizacional* (tercera ed.). Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Scavone, G. M. (2006). *“Cómo se Escribe una Tesis”* (Primera ed.). Buenos Aires: La Ley.
- Schein, E. (1985). *“La Cultura Empresarial y el Liderazgo”*. (Primera Ed.) México. Prentice Hall.
- Strauss, G., Y Sayles, L. R. (1981). *Personal. Problemas Humanos de la*. Londres: Prentice Hall.
- Taylor, F. W. ( 1973 ). *Principios de la administracion científica*. Buenos Aires : El Ateneo.
- Toates, F. (1989). *Sistemas Motivacionales*. Madrid, España.
- Topa, G., Lisboa, A., Palaci, F., & Alonso, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo. *Psicothema* , 16 (3), 363-368.
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- Weinert, French, W., Robbins, Rotagno, & Maluquer, G. (s.f.).

#### Sitios web

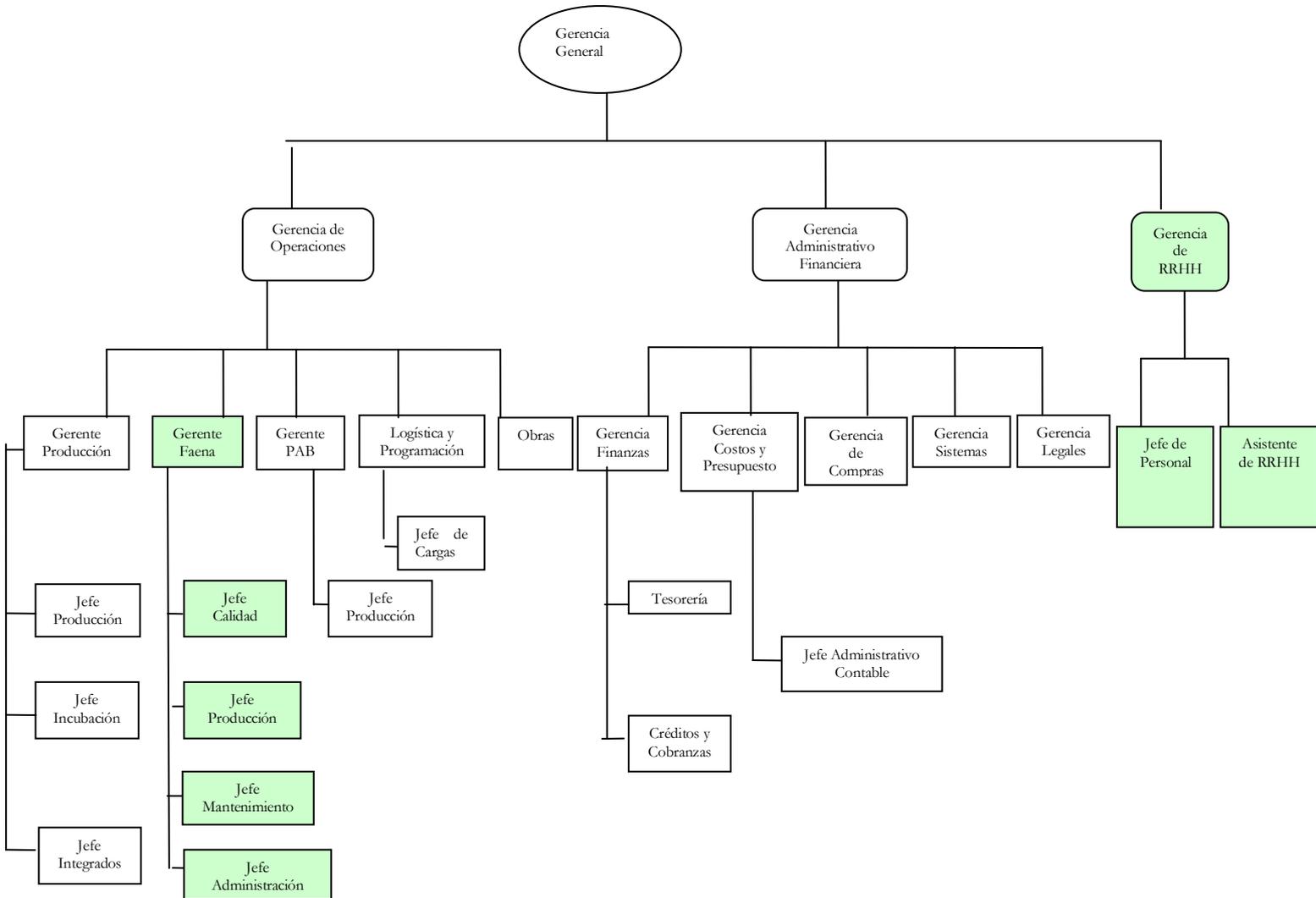
- Aguilar Morales, N., Magaña Medina, D. E., & Pérez, E. S. (s.f.). Recuperado el 2010, de <http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/PDF%202010/69/38.->

%20Importancia%20de%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20\_INVESTIGACION\_%20Octubre%202010x.pdf

- (Agosto de 2010). Obtenido de [http://www.avex.com.ar/cont\\_212.htm](http://www.avex.com.ar/cont_212.htm).
- Bayce, C. (2001). Medicina Ocupacional en el Ecuador. Obtenido de <http://medicinaocupacionalecuador.wordpress.com/2009/09/15/impacto-economico-del-ausentismo-laboral/>
- Encalada, R. (2 de noviembre de 2008). ¿Cómo mejorar y mantener un Equipo de Trabajo? Recuperado el febrero de 2011, de habilidades gerenciales: <http://habilidadesgerenciales.bligoo.com/content/view/311363/Como-mejorar-y-mantener-un-Equipo-de-Trabajo.html#content-top>
- Infomed Online. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2010, de <http://www.infomedonline.com.ve/psiquiatria/art46953.pdf>
- Martínez, R., Vallejo, C., & De Andrés, E. (mayo de 2009). efr observatorio. Recuperado de <http://holon.ladipu.com/resources/53//absentismo%20laboral%20efr.pdf>
- Medicina del trabajo (2011). [http://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/saludOcupacional/su\\_bprogramas/medicinaDelTrabajo.html](http://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/saludOcupacional/su_bprogramas/medicinaDelTrabajo.html)
- Peiró, J. M. (1998). uv. Recuperado el 18 de Octubre de 2010, de [http://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](http://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF)
- Chinchetru, Antonio J. (2010). Alcanza su mínimo histórico. *La caída de la satisfacción con el propio empleo pone en peligro la competitividad en EE.UU.* (2.692) Recuperado de <http://www.eldiarioexterior.com/la-caida-de-la-satisfaccion-37078.htm#>
- Empresa portuaria Antofagasta (2011). *Procedimiento “inducción trabajador nuevo” código GAF-P004.* <http://web.puertoantofagasta.cl/intranet/procedimientos/dctossgc2006/procedimientos%20e%20instructivos/gaf-p005%20inducción%20trabajador%20nuevo.pdf>

## **ANEXOS**

Anexo A: Organigrama empresa



## Anexo B: Ficha individual de control.

AVEX S.A.															
Ficha Individual de Control															
Fecha : Desde 01/07/2010 hasta 31/07/2010															
Apellido y Nombre	FARIAS, STELLA MARIS														
Legajo	504														
Tipo de Personal	MENSUALIZADO										Estado	Activo			
Sector	FAENA - Trozado Interfoleado										Fecha de Ingres	01/05/2008			
Categoría	OPERARIO										Fecha de Egreso				
Fecha	Día	Entra	Sale	Entra	Sale	022	50%	AUS	NOR	Noct.	Desc.	Comp	Reales	Pre.	Observaciones
01/07/2010	Jue	07:29	17:11				000:45		008:48	000:00	000:00	009:33	09:42	100	
02/07/2010	Vie	07:32	17:00				000:30		008:48	000:00	000:00	009:18	09:28	100	
05/07/2010	Lun	07:48	16:33					000:03	008:45	000:00	000:00	008:48	08:45	100	
06/07/2010	Mar	07:33	17:11				000:45		008:48	000:00	000:00	009:33	09:38	100	
07/07/2010	Mié	07:30	16:58				000:30		008:48	000:00	000:00	009:18	09:28	100	
08/07/2010	Jue	07:33	17:13				000:45		008:48	000:00	000:00	009:33	09:40	100	
09/07/2010	Vie													100	Feriado
12/07/2010	Lun	07:30	17:04				000:45		008:48	000:00	000:00	009:33	09:34	100	
13/07/2010	Mar	07:32	17:00				000:30		008:48	000:00	000:00	009:18	09:28	100	
14/07/2010	Mié	07:33	16:24						008:48	000:00	000:00	008:48	08:51	100	
15/07/2010	Jue	07:32	16:30						008:48	000:00	000:00	008:48	08:58	100	
16/07/2010	Vie	07:46	16:55				000:15		008:48	000:00	000:00	009:03	09:09	100	
19/07/2010	Lun	07:30	17:05				000:45		008:48	000:00	000:00	009:33	09:35	100	
20/07/2010	Mar	06:04	16:25				001:30		008:48	000:00	000:00	010:18	10:21	100	
21/07/2010	Mié	07:30	16:39				000:15		008:48	000:00	000:00	009:03	09:09	100	
22/07/2010	Jue	07:32	16:36				000:15		008:48	000:00	000:00	009:03	09:04	100	
23/07/2010	Vie	07:34	16:46				000:15		008:48	000:00	000:00	009:03	09:12	100	
26/07/2010	Lun	07:33	16:06					000:15	008:33	000:00	000:00	008:48	08:33	100	
27/07/2010	Mar	07:37	16:28						008:48	000:00	000:00	008:48	08:51	100	
28/07/2010	Mié	07:35	16:05					000:18	008:30	000:00	000:00	008:48	08:30	100	
29/07/2010	Jue	07:32	16:02					000:18	008:30	000:00	000:00	008:48	08:30	100	
30/07/2010	Vie	07:33	15:46					000:35	008:13	000:00	000:00	008:48	08:13	100	
<b>Total 022</b>			0000:00						<b>Horas Computada</b>	0192:33			<b>Horas Nocturnas</b>	0000:00	
<b>Total 50%</b>			0007:45						<b>Horas Reales</b>	0192:39			<b>Total Premio</b>	100	
<b>Total AUS</b>			0001:29						<b>Horas Descuento</b>	0000:00			<b>Días Trabajados</b>	21	
<b>Total NOR</b>			0183:19												

<b>AVEX S.A.</b>	
Alberdi 801	Fecha 04/08/2010
0358 - 4631313	Página 1 de 1

## Anexo C: Planilla de constancia de empleados ausentes de la planta.

Inasistencias de la Planta de faena					
Área	Puesto	Legajo	Apellido	Nombre	Previo Aviso

## Anexo D: Planilla de ausentismo.

Área	Puesto	Legajo	Apellido	Nombre	Motivo	Certificado Médico	Doctor	Cantidad de días de reposo	Diagnóstico



## Anexo F: Cuestionario de satisfacción laboral

1.	Las oportunidades que tiene de realizar las que se encuentra capacitado.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
2.	Las oportunidades que tiene de hacer las que le gustan.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
3.	El salario que recibe.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
4.	Los objetivos de producción que debe alcanzar.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
5.	La limpieza e higiene de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
6.	El espacio físico de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
7.	La iluminación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
8.	La ventilación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
9.	La capacitación que le ofrece la empresa.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
10.	Las oportunidades de promoción que ofrece.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
11.	Las relaciones personales con sus superiores.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
12.	La supervisión que ejercen sobre usted.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
13.	El apoyo que recibe de sus superiores.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
14.	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.
15.	La forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Algo	Bastante	Muy		Algo	Bastante	Muy
		a.	b.	c.		d.	e.	f.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

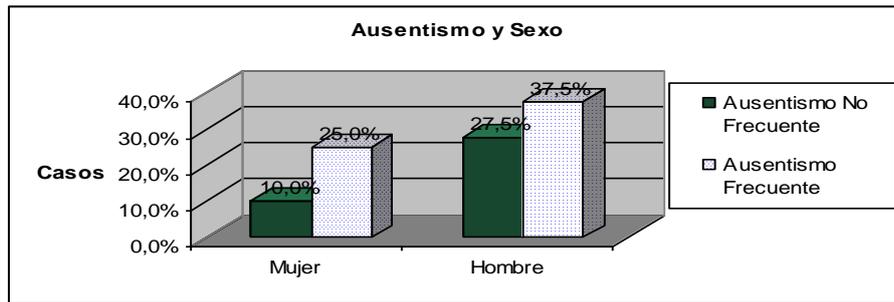
### ANEXO G: Planilla de inducción del trabajador nuevo

FICHA INDUCCIÓN TRABAJADOR NUEVO			
		Nombre Trabajador	Fecha de Ingreso __/__/__
Área en que Trabaja		Cargo	
	Trabajador Nuevo		Trabajador cambio de área
TEMAS DE INDUCCIÓN POR ÁREA			
RECURSOS HUMANOS	Presentación estructura organizativa de la empresa (ORGANIGRAMA)		
	Descripción general del producto comercializado por Avex S.A		
	Descripción general de leyes y convenios laborales		
	Entrega de descripción de puesto		
	Entrega reglamento interno de medidas de seguridad e higiene		
		NOMBRE Y FIRMA INSTRUCTOR	NOMBRE Y FIRMA TRABAJADOR
SISTEMA GESTIÓN CALIDAD	Presentación del sistema gestión de calidad		
	Descripción de política y objetivos de calidad		
	Presentación de responsabilidades y autoridades en el sistema de gestión de calidad		
	Toma de conciencia de la importancia de sus actividades y de cómo estas contribuyen al logro de los objetivos de calidad.		
		NOMBRE Y FIRMA INSTRUCTOR	NOMBRE Y FIRMA TRABAJADOR
SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE	Plan de emergencia de la planta de faena de Avex S.A.		
	Conocimiento de riesgos ambientales		
	Inducción sobre la política y objetivos del programa de protección ambiental		
		NOMBRE Y FIRMA INSTRUCTOR	NOMBRE Y FIRMA TRABAJADOR
PREVENCIÓN DE RIESGOS	Política y objetivos de prevención de accidentes de trabajo		
	Inducción al programa de prevención de riesgos		
	Entrega manual de procedimientos de trabajo seguro		
	Manejo y traslado de materiales		
	Entrega de equipos de protección personal		
		NOMBRE Y FIRMA INSTRUCTOR	NOMBRE Y FIRMA TRABAJADOR

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 201\_\_

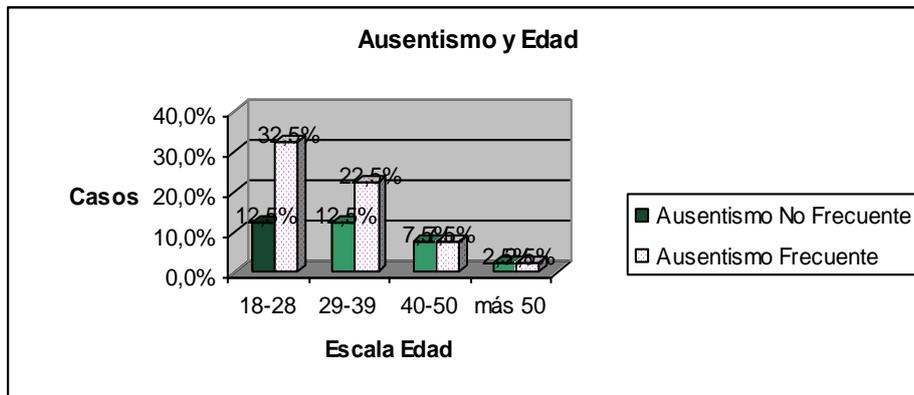
Fuente: adaptación planilla de empresa portuaria Antofagasta.

**Tabla 1:** Distribución de los empleados según la **relación entre ausentismo y sexo.**



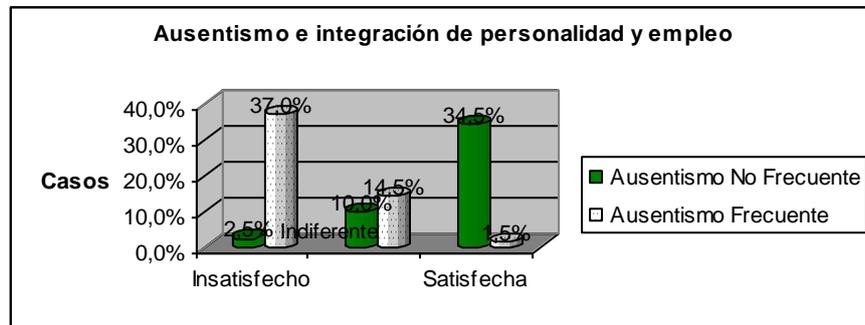
Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 2:** Distribución de los empleados según la **relación entre ausentismo y edad del empleado**



Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 3:** Distribución de los empleados según la **relación entre ausentismo e integración de personalidad y empleo**



Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 4:** Distribución de los empleados según el grado de satisfacción producido por **las oportunidades que tienen de realizar tareas en las que se encuentran capacitados.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	3	7,5 %
Algo Insatisfecho	8	20,0 %
Bastante Insatisfecho	1	2,5 %
Algo Satisfecho	21	52,5 %
Bastante Satisfecho	5	12,5 %
Muy Satisfecho	2	5,0 %
Total	40	100,0 %

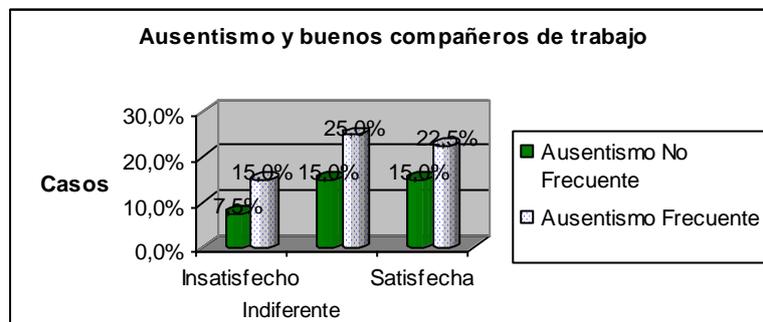
Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 5:** Distribución de los empleados según el grado de satisfacción producido por las oportunidades que tiene de hacer las cosas que le gustan.

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	5	12,5%
Algo Insatisfecho	21	52,5%
Bastante Insatisfecho	1	2,5%
Algo Satisfecho	7	17,5%
Bastante Satisfecho	5	12,5%
Muy Satisfecho	1	2,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 6:** Distribución de los empleados según la **relación entre ausentismo y buenos compañeros de trabajo**



Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

*Tabla 7:* Distribución de los empleados según las **relaciones personales con sus superiores.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	6	15%
Algo Insatisfecho	4	10%
Bastante Insatisfecho	3	7,5%
Algo Satisfecho	14	35%
Bastante Satisfecho	10	25%
Muy Satisfecho	3	7,5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

*Tabla 8:* Distribución de los empleados según **la supervisión que ejercen sobre ellos.**

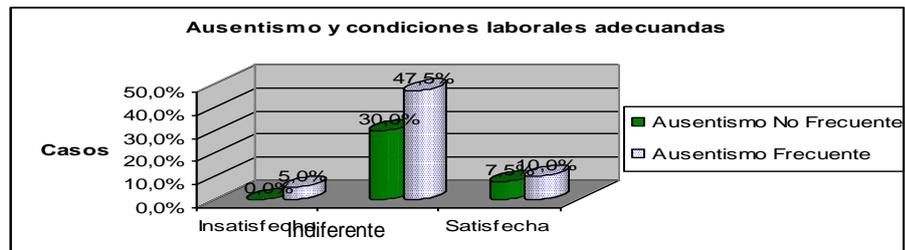
Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	6	15%
Algo Insatisfecho	6	15%
Bastante Insatisfecho	2	5%
Algo Satisfecho	21	52,5%
Bastante Satisfecho	4	10%
Muy Satisfecho	1	2,5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 9:** Distribución de los empleados según **el apoyo que recibe de sus superiores.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	7	17,5%
Algo Insatisfecho	4	10%
Bastante Insatisfecho	3	7,5%
Muy Insatisfecho	1	2,5%
Algo Satisfecho	16	40%
Bastante Satisfecho	6	15%
Muy Satisfecho	3	7,5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 10:** Distribución de los empleados según la **relación entre ausentismo y condiciones laborales adecuadas**

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 11:** Distribución de los empleados según **el grado de satisfacción producido por los objetivos de producción que deben alcanzar.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	4	10%
Algo Insatisfecho	6	15%
Bastante insatisfecho	4	10%
Muy Insatisfecho	2	5%
Algo Satisfecho	19	47,5%
Bastante Satisfecho	5	12,5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 12:** Distribución de los empleados según **el grado de satisfacción producido por la limpieza e higiene de de su lugar de trabajo.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	1	2,5%
Algo Insatisfecho	7	17,5%
Bastante Insatisfecho	3	7,5%
Muy Insatisfecho	5	12,5%
Algo Satisfecho	15	37,5%
Bastante Satisfecho	7	17,5%
Muy Satisfecho	2	5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 13:** Distribución de los empleados según **el grado de satisfacción producido por el espacio físico de su lugar de trabajo.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	2	5%
Algo Insatisfecho	2	5%
Bastante Insatisfecho	4	10%
Muy Insatisfecho	4	10%
Algo Satisfecho	20	50%
Bastante Satisfecho	7	17,5%
Muy Satisfecho	1	2,5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 14:** Distribución de los empleados según **la iluminación de su lugar de trabajo.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Algo Insatisfecho	6	15%
Bastante Insatisfecho	4	10%
Muy Insatisfecho	2	5%
Algo Satisfecho	17	42,5%
Bastante Satisfecho	8	20%
Muy Satisfecho	3	7,5%
Total	40	100%

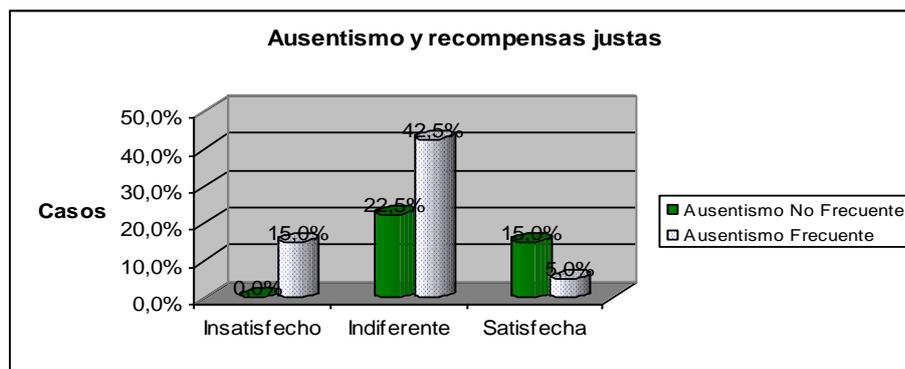
Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 15:** Distribución de los empleados según la **ventilación de su lugar de trabajo.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	2	5%
Algo Insatisfecho	16	40%
Bastante Insatisfecho	4	10%
Muy Insatisfecho	3	7,5%
Algo Satisfecho	7	17,5%
Bastante Satisfecho	6	15%
Muy Satisfecho	2	5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 16:** Distribución de los empleados según la **relación entre ausentismo y recompensas justas**



Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 17:** Distribución de los empleados según **la capacitación que le ofrece la empresa.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	9	22,5%
Algo Insatisfecho	6	15%
Algo Satisfecho	20	50%
Bastante Satisfecho	4	10%
Muy Satisfecho	1	2,5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 18:** Distribución de los empleados según **el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	3	7,5%
Algo Insatisfecho	13	32,5%
Bastante Insatisfecho	7	17,5%
Algo Satisfecho	10	25%
Bastante Satisfecho	7	17,5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 19:** Distribución de los empleados según **la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	5	12,5%
Algo Insatisfecho	12	30%
Bastante Insatisfecho	8	20%
Algo Satisfecho	9	22,5%
Bastante Satisfecho	5	12,5%
Muy Satisfecho	1	2,5%
Total	40	100%

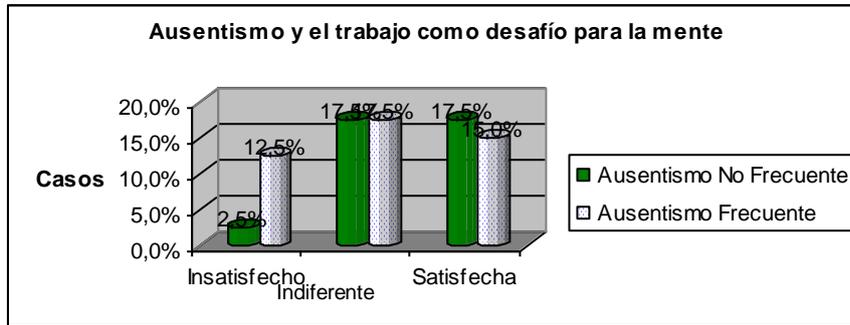
Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 20:** Distribución de los empleados según **las oportunidades de promoción que tiene**

Satisfacción laboral	Fc	Porcentaje
Indiferente	5	12,5%
Algo Insatisfecho	8	20%
Bastante Insatisfecho	3	7,5%
Muy Insatisfecho	2	5%
Algo Satisfecho	15	37,5%
Bastante Satisfecho	7	17,5%
Total	40	100%

Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

**Tabla 21:** Distribución de los empleados según la **relación entre ausentismo y el trabajo como desafío para la mente**



Fuente: Investigación realizada por medio de encuesta de satisfacción laboral al personal de planta de faena de AVEX SA. Diciembre 2010-Enero 2011

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Emilia Bressan Grandis</b>
E-mail:	<a href="mailto:emibg_87@hotmail.com">emibg_87@hotmail.com</a>
Título de grado que obtiene:	<b>Licenciada en Administración</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Propuesta de acciones de intervención para disminuir el ausentismo del personal de la planta de faena de Avex S.A.</b>
Título del TFG en inglés	<b>Proposal for action of intervention to reduce the absenteeism of the plant of slaughter of Avex S.A.</b>
Integrantes de la CAE	<b>Ana Miotti, Andrea Varas</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>27/06/2011</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>propuesta de intervención para disminuir el ausentismo de la planta de faena de avex s.a..PDF</b>

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

**Publicación electrónica:**

**Después de.... mes(es)**