

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**



LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

*"Influencia del liderazgo de Mandos Medios  
en el ausentismo del personal de Ananda  
Pack"*

Alumna: Coppa Cecilia  
Leg: VRHU1434

Año 2013



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

### **Agradecimientos**

El presente trabajo pudo llevarse a cabo con la ayuda y colaboración de gente a la cual quiero agradecerle inmensamente:

A mis padres, Omar y Myrian, que estuvieron siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente para llegar hasta acá.

A mis hermanos, Iván, Marcela, David y Jorge por su colaboración y confianza en todo momento.

A mis tutores, Lic. Diego Cmet y Lic. Gabriela Besora por aconsejarme y guiarme con la exigencia necesaria para superarme en cada instancia.

A los Directivos y empleados de Ananda Pack que me permitieron llevar adelante el trabajo colaborando en todo momento.

A mis amigos y a todos quienes de una forma u otra me apoyaron y confiaron en mí para lograr esta meta.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## Resumen

El ausentismo se presenta en nuestros días como un problema que crece día a día y Ananda Pack no es la excepción, por ello el presente trabajo se enfoca en identificar la influencia que tienen los estilos de Liderazgo presentes en los Mandos Medios con personal a cargo del sector de producción de Ananda Pack en el ausentismo de su personal.

Para lograrlo se realizaron entrevistas estructuradas a los supervisores con personal a cargo de donde se pudo extraer información sobre el estilo de liderazgo imperante aplicado sobre su personal y la amplitud de éste para adaptarse a diferentes estilos según la situación que se le presente. Paralelamente se aplicó a los operarios una encuesta para observar la percepción que éstos tienen respecto el liderazgo de sus supervisores y su punto de vista respecto las retribuciones que éstos reciben por su trabajo.

A partir de la información recabada se pudo plantear una propuesta que permita trabajar en todas las instancias organizacionales para disminuir los índices de ausentismo actuales y a través del trabajo con la Dirección en su concientización para la elaboración de políticas organizacionales, seguido del desarrollo de un procedimiento para la gestión del ausentismo en el departamento de RRHH, el planteo de la gestión del ausentismo dividido por sectores, el trabajo con los colaboradores para obtener un feedback sobre su percepción del liderazgo de los supervisores y por último se deja planteada una capacitación para los Supervisores en Liderazgo Situacional para lograr trabajo en conjunto en pos de los objetivos organizacionales.

***Palabras Claves: Estilos de Liderazgo – Mandos Medios - Ausentismo***



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

### **Abstract**

The absenteeism is presented in our days as a problem that grows day by day and Ananda Pack is no exception, so the present work focuses on identifying the influence of leadership styles present in the Media Controls with the staff in charge of the production sector of Ananda Pack in the absenteeism of its staff.

To achieve this structured interview were conducted to the supervisors with the staff in charge for which we were able to extract information about the leadership style prevailing applied on its staff and the breadth of this to adapt to different styles depending on the situation that it present. In parallel was applied to the operators a survey to observe the perception that these have on the leadership of their supervisors and their point of view regarding the remuneration they receive for their work.

On the basis of the information collected was able to raise a proposal that will allow us to work in all instances organizational to decrease the rates of absenteeism and current through the work with the address in your awareness to the development of organizational policies, followed by the development of a procedure for the management of absenteeism in the HR department, the raised for the management of the absenteeism divided by sectors, working with partners to obtain feedback on their perception of the leadership of the supervisors and finally leaves raised a training for supervisors in Situational Leadership to achieve joint work in pursuit of organizational objectives.

***Keywords: Leadership Style – Middle Managers – Absenteeism.***



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## Índice

Agradecimientos .....	1
Resumen.....	2
Abstract .....	3
Índice.....	4
CAPITULO I - Planteo del problema .....	6
Introducción .....	77
Justificación .....	9
Objetivos de Investigación.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Presentación de la empresa .....	15
Productos.....	16
Representación Institucional.....	17
Historia.....	18
Estructura .....	20
Gestión de Recursos Humanos .....	25
CAPITULO II - Marco Teórico .....	26
Las Organizaciones y su contexto.....	27
Las personas y las organizaciones .....	30
Ausentismo del personal .....	32
Liderazgo .....	39
CAPITULO III - Metodología .....	49
Ficha Técnica.....	50
Descripción y Fundamentación.....	51
Presentación de los instrumentos .....	56
Resultados .....	64
Medios de control de Ausentismo y su alcance .....	64
Causas de Ausentismo del personal.....	66
Índices de Ausentismo por Sectores .....	72
Estilos de Liderazgo de los Mandos Medios .....	79
Análisis e Interpretación .....	85
1° eje de análisis: Medios de control de ausentismo del personal .....	85
2° eje de análisis: Causas de ausentismo del personal.....	88
3° eje de análisis: Índices de ausentismo en los sectores de producción.....	91
4° eje de análisis: Estilos de Liderazgo aplicados por los mandos medios .....	93
Conclusión .....	99
CAPITULO IV - Propuesta Profesional .....	103
Propuesta de Aplicación Profesional .....	104
Objetivos de la Propuesta Profesional .....	105
Objetivo General.....	105



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Objetivos Específicos.....	105
Análisis de Factibilidad.....	106
Plan de Acción.....	107
1° Fase: Concientización de la Gerencia.....	108
2° Fase: Procedimiento para Recursos Humanos de gestión del ausentismo.....	101
3° Fase: Gestión del Ausentismo por sectores.....	118
4° Fase: Reuniones participativas con los colaboradores.....	122
5° Fase: Planteo de capacitación de Mandos Medios de producción.....	126
Cronograma General: Propuesta Profesional Ananda Pack.....	131
Presupuesto General: Propuesta Profesional Ananda Pack.....	132
Evaluación General.....	133
Conclusión.....	135
Bibliografía.....	138
ANEXOS.....	141
Anexo 1: Diagrama de Flujo de Producción.....	142
Anexo 2: Descripción Plantilla del Personal.....	143
Anexo 3: Ausentismo del Personal año 2012.....	145
Anexo 4: Accidentes Laborales año 2012.....	146
Anexo 5: Planilla de Control de Ausentismo.....	147
Anexo 6: Entrevista al Gerente General.....	148
Anexo 7: Entrevista a RRHH.....	153
Anexo 8: Cuestionario de Efectividad del Liderazgo.....	158
Anexo 9: Resultados LEAD.....	163
Anexo 10: Encuesta EDCO.....	168
Anexo 11: Gráficos de Respuestas EDCO.....	173



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

# CAPITULO I

## Planteo del problema



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## Introducción

En el marco de la realización del Trabajo final de Graduación de la carrera de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21 se lleva a cabo en la empresa Ananda Pack una investigación empírica de aplicación con el fin de extraer y realizar una propuesta de solución a un problema planteado desde el enfoque de la Gestión de los Recursos Humanos.

Ananda Pack es una empresa del sector privado dedicada a la fabricación de productos de envases de papel y cartón que nace y se desarrolla desde el año 1984 en la provincia de Córdoba. A lo largo de sus años de trayectoria tuvo un crecimiento continuo y llega a tener actualmente una dotación de ciento treinta y siete empleados, más de doscientos clientes y más de mil productos para su comercialización.

A partir del presente trabajo se intenta detectar la causa real de la problemática existente en la empresa vinculada al ausentismo del personal y su relación con el tipo de liderazgo ejercido por los mandos medios con personal a cargo de Ananda Pack para poder finalmente realizar una propuesta integral que brinde una solución para reducir los índices actuales de ausentismo a partir de la determinación de políticas de Gestión de Recursos Humanos acordes.

Para poder demostrar la influencia del liderazgo de los mandos medios en el ausentismo del personal a su cargo en la empresa y lograr los objetivos planteados, primero será necesario realizar un estudio acabado de la organización, esto es referido a su actividad, estructura, su historia, objetivos, normas y todos sus aspectos culturales intrínsecos, es decir aquello que es inherente o propio de la organización, y que son aquellos datos que nos permitirán conocerla en profundidad para poder realizar una propuesta acorde a sus necesidades.





## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

A los fines de organizar el presente trabajo, el mismo se divide en varias etapas a través de las cuales se irá profundizando en la problemática planteada hasta llegar a extraer las conclusiones que permitan avanzar hacia el logro de los objetivos y el planteo de la propuesta concreta.

En un primer momento de acercamiento se realiza un diagnóstico de la organización, comenzando desde la dirección como enfoque general y descendiendo por las distintas áreas implicadas, en especial el área de Recursos Humanos de la empresa, a fin de poder obtener los datos pertinentes en relación a su estructura general y particular que permita relevar y plantear un problema existente en la organización.

Un segundo momento luego de tener el problema ya definido, consiste en estructurar la investigación a partir del planteo de los objetivos de investigación y la definición del Marco Teórico a través del cual se enfoca la investigación para poder dar un marco adecuado a la búsqueda de la solución del problema.

En un tercer momento se define la metodología utilizada para observar y las técnicas e instrumentos aplicados en todo el proceso de recopilación y análisis de los datos relevados de la realidad para extraer información pertinente con la consecuente presentación de los datos y las conclusiones que den respuesta a los objetivos de investigación planteados.

Finalmente, en un cuarto y último momento, se plantea la definición de los Objetivos de Intervención del trabajo, tanto el General como los Específicos, para poder arribar a una conclusión final que dé respuesta al problema planteado al inicio y poder avanzar finalmente en el desarrollo de la propuesta de solución.



## Justificación

Ananda Pack es una empresa de la ciudad de Córdoba que surge de la unión de capitales de dos personas que tenían una idea de negocio en común. A lo largo de su existencia la organización se mantuvo con una idea de inversión continua que le permitió adquirir nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos y crecer así competitivamente en el mercado obteniendo nuevos clientes, acompañado por el incremento de personal necesario para cubrir las necesidades de producción.

“Toda organización está compuesta de personas de las cuales depende para alcanzar el éxito y mantener la continuidad, las personas como personas tienen características propias de personalidad, aspiraciones, valores, motivaciones y objetivos individuales” (Chiavenato; 1999; p 60). Siguiendo a este autor es importante conseguir que todo el personal se encuentre identificado con la organización tanto como con el trabajo que en ella realiza para llevar a cabo las tareas y lograr los objetivos que se persiguen de una manera efectiva.

Actualmente, Ananda Pack posee una dotación de ciento treinta y siete empleados en toda su estructura, siendo su mayoría personal del sector de Producción con un total de ciento tres empleados, lo que representa más del ochenta por ciento de la dotación. De este total solo dos son responsables de sector, uno para cada área de Microcartulina y Corrugado respectivamente y dentro de ellas hay un total de nueve supervisores con un promedio de diez empleados a cargo cada uno.

Es importante destacar que en la incorporación de estos Mandos Medios no hubo una planificación sino que se fueron posicionando como tales en función de las necesidades del



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

momento y a medida que iban surgiendo las vacantes en el puesto. La elección de éstos se llevaba a cabo desde un principio según referencias de los empleados o, en la mayoría de los casos, tomando a familiares de los dueños o empleados con cargos jerárquicos sin pasar por un proceso de selección que demostrara su idoneidad para el cargo, siendo en su mayoría personal no capacitado para la función.

Luego de un primer acercamiento a la empresa y tras la evaluación de la gestión del área de Recursos Humanos se pudo observar que los índices de ausentismo del personal es un tema que preocupa a sus directivos ya que en el último año (2012) los índices de ausentismo se vienen registrando en el orden de entre el ocho y el diez por ciento 8% y 10%, números considerados altos por la Gerencia en función de la gran importancia que tiene cada una de las personas en sus puestos y la respectiva importancia que esto reviste en los costos y la producción propiamente dicha así como en la calidad del producto final.

Estos índices son similares a los porcentajes presentes en otras áreas de la industria de Córdoba, ya que según la información obtenida al respecto, la industria metalúrgica por ejemplo presenta en algunas de sus ramas un índice de ausentismo del 10%, por otro lado empresas de logística y transporte se encuentran en 6.10% de ausentismo. Aunque no se hallaron los valores correspondientes a industrias de productos de papel y cartón para comparar dentro del rubro, se consideraron estos valores por ser industrias del entorno y coinciden en que el ausentismo crece día a día y cada vez es más preocupante ya que cuando se dan ausencias del personal el impacto financiero que sufre la empresa nos se deriva únicamente de la tarea que se deja de desempeñar.



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

En este sentido, las industrias mencionadas se encuentran trabajando fuertemente para disminuir los índices de ausentismo a partir de distintas acciones para lograr concientización, por ello en Ananda Pack consideran necesario el hecho de comenzar a aplicar políticas que ayuden a la disminución de las ausencias para no promover una cultura ausentista de su personal, demostrando su interés en trabajar para mejorar las condiciones de trabajo que generan este tipo de conductas.

Stephen Robbins (2005), plantea que el ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que se afirma que es necesario planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Por otro lado, es importante considerar que “el Absentismo<sup>1</sup> es un fenómeno característico e inevitable del mundo del trabajo, sin embargo cuando las conductas de ausencia de los trabajadores exceden ciertos límites considerados “normales” se plantea un problema para la organización puesto que se dificulta la consecución adecuada de sus objetivos”. (Gonzalez y Peiró; 2008; p 19).

Para el presente trabajo, y tomando en cuenta un estudio realizado por la consultora “Procesos Empresariales” de la localidad de Arroyito en función de los distintos indicadores de ausentismo presentes en las diferentes ramas de la industria en Córdoba en el 2012, el

---

<sup>1</sup> El término Absentismo es utilizado como sinónimo de Ausentismo, y se emplea en el presente trabajo solo a fines de respetar la cita textual del autor.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

ausentismo puede considerarse normal cuando no supera el cuatro por ciento de la dotación total (4%).

La característica particular de los índices de ausentismo en todas las industrias, según un relevamiento realizado por la consultora “Procesos Empresariales”, del cual no escapa Ananda Pack es que los indicadores mas altos se dan los días próximos al fin de semana, ya que viernes y lunes se presentan la mayoría de las carpetas medicas alegando gastroenteritis o dolores lumbares, enfermedades éstas que no se pueden corroborar fácilmente con el control medico domiciliario que actualmente efectúa la empresa.

En este sentido cobran gran importancia los supervisores en su rol de líderes de los grupos de trabajo, considerando que “el liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que los individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva” (Keith y Newstrom; 1999. p. 216)

Puede observarse, en función del relevamiento de información en la empresa, que el ausentismo del personal se da en su totalidad en el personal del sector de producción, estos índices se presentan de forma desigual en relación a cada área, predominando las ausencias en un sector de la empresa en función de las otras áreas por lo que se puede inferir que puede existir una relación directa entre la gestión de los supervisores y el nivel de ausentismo de su personal a cargo.

En relación a esto es que la presente investigación y la consecuente propuesta de mejora adquieren una gran importancia, tanto para sus directivos como para el área de Recursos Humanos, ya que una de las manifestaciones más comunes que indican el descontento e



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

insatisfacción del personal en la organización es el ausentismo laboral. Según Keith y Newstrom; (1999) el nivel de satisfacción conduce a un mayor compromiso y esto se refleja en que los empleados que poseen baja satisfacción tienden a ausentarse más a menudo.

Es por ello que definir la incidencia del liderazgo de los mandos medios sobre su personal a cargo y el ausentismo en los diferentes sectores es de gran relevancia a fin de no solo trabajar para disminuir los índices actuales de ausentismo sino de gestionar el capital humano de una manera más íntegra que permita su desarrollo, comenzando desde los mandos medios con el personal a cargo para abarcar todo el personal en su conjunto.

A modo de cierre se puede decir que toda organización depende de las personas que la componen para lograr sus objetivos, por lo que el ausentismo laboral impide el cumplimiento de los mismos, incrementando los problemas de productividad en relación a sus costos, así como la misma relación de los empleados con sus compañeros y directivos generando más disconformidad e inestabilidad.

Es de destacar que en los últimos años la importancia del ausentismo “no ha perdido vigencia sino que en lo que respecta a su intento de reducción se ha convertido en un asunto de gran importancia, a veces uno de los esenciales para la gestión de Recursos Humanos y por consiguiente para lograr un alto grado de eficiencia empresarial” (Molinera Mateos; 2006. p.14)

Finalmente y en función del relevamiento realizado en la empresa es que se plantea como problema de investigación el poder definir *¿cómo influye el estilo de liderazgo ejercido por los Mandos Medios en el ausentismo del personal a su cargo en Ananda Pack?*



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## Objetivos de Investigación

### *Objetivo General*

- Identificar la influencia del estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios en el ausentismo del personal a su cargo en Ananda Pack.

### *Objetivos Específicos*

1. Especificar los medios de control de ausentismo que se siguen y su alcance.
2. Definir las diferentes causas de ausentismo del personal en Ananda Pack.
3. Evaluar los índices de ausentismo en cada sector de Producción.
4. Identificar el nivel de eficacia de los estilos de liderazgo aplicados por los mandos medios a su personal a cargo en los sectores de producción de Ananda Pack.



## **Presentación de la empresa**

Ananda Pack es una empresa de la ciudad de Córdoba que ofrece al mercado una vasta variedad de productos de papel y cartón. Pertenece al sector Industrial privado y según la resolución 675/12 de la SEPYME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) en su Art. 1, según el nivel de ventas anual Ananda pertenece a la clasificación de Mediana Empresa, sin hacer mención alguna en dicha resolución sobre la cantidad de empleados.

Ananda por su constitución esta inscripta ante los organismos oficiales desde el año 1991, y según la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales, bajo el nombre de Ananda SRL, es decir que sus socios responden limitadamente ante ganancias o pérdidas de la empresa, siendo Ananda Pack su nombre de fantasía para la comercialización del producto.

Es una fábrica que realiza productos en papel y cartón, cartón corrugado, microcorrugado y cartulina que trabaja personalmente según la necesidad de cada marca y producto que fabrica. Para su comercialización posee capital humano capacitado que interactúa directamente con cada cliente empresa, observando y tratando de satisfacer cada una de las necesidades particulares para cada producto.

En la actualidad tiene una dotación que alcanza los ciento treinta y siete empleados y tiene una venta mensual que oscila entre los dos y tres millones de pliegos. Tanto la fabricación de los productos como la administración de la empresa se encuentran en la misma sede donde tiene el domicilio fiscal y posee además una sucursal a unas pocas cuadras la cual se dedica a la venta de productos estandarizados al público minorista.





## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Desde sus comienzos trabaja con una fuerte política de calidad dedicada al trabajo minuciosamente controlado con estándares de seguridad, brindando de esta forma un producto con “valores de resistencia y garantía de que cada producto llegará a destino en perfecto estado” según reza en su página Web. Esto le permitió además llegar al mercado internacional cumpliendo las rigurosas normas de calidad exigidas en cada país al cual exporta.

Ananda trabaja además con un fuerte compromiso ecológico y busca a través de sus productos lograr inculcar conciencia en sus clientes sobre la actual preocupación mundial por preservar el medio ambiente mediante el uso de envases y embalajes de materiales reciclables, por lo que todas las materias primas utilizadas a lo largo de la fabricación del producto son biodegradables y reciclables que colaboran a la conservación del medio ambiente.

### *Productos*

Ananda Pack diseña y desarrolla envases de papel y cartón que brindan integridad estructural, protección en el transporte, resistencia, y las características visuales óptimas para la presentación y publicidad del producto de los clientes.

Cuentan con una amplia gama de productos para cada necesidad:

- Cajas de Cartón Corrugado: Utilizadas para contener los productos del sector industrial, agro y la alimentación entre otros.
- Cajas de Micro corrugado: Envases de corrugado muy pequeño, con una superficie plana de cartulina que permite una mejor calidad de impresión.
- Otros Productos: exhibidores, blister, y todo tipo de productos que contribuyan a la distinción del producto en los distintos puntos de venta.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Representación Institucional*

Ananda Pack eligió como color institucional el azul Francia, color que lo representa en su logotipo presente en todos sus productos. Además, este color se ve plasmado en los uniformes del personal, compuestos por remeras o buzos, según la estación del año, y pantalones de Jean de este color con el Iso-Logo de la empresa estampado, mostrando su sentido de pertenencia a la empresa.

Estos colores son utilizados además en todas las notificaciones formales que se realizan para comunicaciones tanto internas como externas.

Iso-Logotipo de Ananda Pack:



Logo de Ananda Pack:





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Historia*

Ananda nace en el año 1984 como una sociedad de capital y trabajo tras la unión de dos personas que tenían la visión de trabajar y producir productos en papel y cartón, fundamentalmente relacionados con el sector del calzado.

Ananda nace como una pequeña empresa familiar que contaba con tan solo trece empleados, desde su comienzo se dedicó y especializó en la fabricación de envases de papel y cartón forrado. En el año 1991 se constituye como una Sociedad de Responsabilidad Limitada manteniendo la cantidad de empleados y a partir de ese momento comienza su expansión en el mercado.

A lo largo de su historia fue realizando diferentes inversiones en tecnología que le permitió incorporar la fabricación de nuevos productos de microcorrugado, cartulina y cartón, desarrollando la impresión offset<sup>2</sup> en sus productos, lo que le permitió desarrollar distintos tipos de envases para transportar, proteger y también exhibir los productos según la necesidad de cada uno de sus clientes, siempre con la calidad como estandarte diferenciándose así de sus competidores en la calidad de impresión.

La empresa tuvo un crecimiento sostenido a lo largo de los más de veinte años que posee en el mercado y gracias a la continua inversión en maquinarias de nueva tecnología se mantiene hasta nuestros días como un importante proveedor de calidad e innovación de diseño que brinda a sus clientes las soluciones integrales a partir del desarrollo personalizado del producto que satisface cada necesidad de sus clientes de una forma particular.

---

<sup>2</sup> *Impresión offset* es la aplicación de tintas en planchas metálicas que transmiten la imagen al papel con características irregulares o rugosas a través de cauchos permitiendo mejor calidad de impresión.



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

En el año 2000 se incorporó a la empresa el rubro del cartón corrugado con la visión de ofrecer a sus clientes un servicio que integre el packaging<sup>3</sup> primario con el secundario para el traslado de la mercadería. Con esta incorporación tuvo un fuerte crecimiento con el cual llegó a duplicar la dotación que tenía hasta ese momento, es por ello que además la empresa considera mudarse a un predio mas grande donde se encuentra actualmente, y que le permitió expandirse e incorporar la maquinaria necesaria para desarrollar el nuevo producto.

Ananda Pack se encuentra en este momento en una etapa de Madurez ya que ocupa una posición estable en el mercado en el cual se encuentra inserto, es en función de ello que en el año 2012 ambos socios decidieron la incorporación de un puesto de Gerencia General donde incorporar una persona capacitada y con experiencia en manejo de empresas a los fines de que pueda asesorarlos en la continuidad de su empresa, mantener la estabilidad y desarrollar el crecimiento organizacional con una mirada profesional y experta.

Con este crecimiento y estos cambios implementados desde la gerencia buscan implementar además un cambio en el manejo del personal ya que históricamente el pensamiento gerencial respecto el personal se basó en mantenerlo sin darle importancia en sus funciones y desempeño, según las palabras del actual Gerente General “tiene políticas que son marcadas respecto el personal que consiste básicamente en tener el personal con el menor costo posible, esto obvio si importar la calidad del empleado”(Ver anexo 6: Entrevista al Gerente de Ananda Pack).

En este pensamiento también se puede observar que el personal no es capacitado formalmente para cumplir sus funciones, en el caso de los puestos de Encargados en cada

---

<sup>3</sup> Packaging es el recipiente o envoltura que contiene el producto.



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

sector son cubiertos por el personal que mas antigüedad tiene en la empresa y mas conoce de la tarea y las maquinas para trabajar, sin tener en cuenta la idoneidad para el manejo de grupos o como lideres de equipo para lograr las metas propuestas o los objetivos de producción.

Actualmente desde la Dirección se persigue la meta de comenzar a trabajar con personal mas idóneo para cada tarea y mas contentos con la empresa. Este cambio en el personal, por ejemplo, se refleja en que las últimas vacantes de Encargados fueron cubiertas priorizando postulantes de personal externo a la empresa con experiencia en manejo de grupos y no necesariamente con empleados de la empresa con antigüedad.

### *Estructura*

Por su estructura Organizacional es una empresa compleja, ya que posee una distribución de sus áreas detallada por sector y función y tiene actualmente cinco niveles jerárquicos; Gerencia General, Gerencias de Áreas, Responsables de Áreas, Encargados de Sector y personal Operativo.

Por la forma de presentación grafica del organigrama, se puede decir que el mismo es vertical, ya que son unidades ramificadas de arriba hacia abajo y se plantean desde el Socio Gerente en la parte superior y se desagrega luego en los distintos niveles jerárquicos en forma escalonada hasta los puestos más bajos en los extremos inferiores.

Esta estructura se encuentra descrita en el Organigrama organizacional que posee confeccionado como Organigrama General, que representa desde la Gerencia general, las distintas gerencias y las áreas administrativas en su conjunto, demarcando las distintas



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

relaciones de jerarquías y las líneas en iguales niveles. Es de destacar que no están, en ningún lado dentro de la organización, estipulados los diferentes puestos operativos que la componen ya que más allá del detalle sectorizado de su organigrama no se demarcan los puestos pertenecientes a toda la organización.

A partir del relevamiento realizado en la empresa se realizaron dos organigramas pertenecientes a cada uno de los sectores de producción con los diferentes puestos y niveles jerárquicos que no se encuentran detallados en el Organigrama General. En éstos se puede observar tanto la cantidad de puestos existentes en la producción necesarios para llevar a cabo el producto final como las relaciones de cada uno de los supervisores con su personal a cargo.

En el organigrama del sector de Microcartulina que a continuación se añade se puede observar que hay seis mandos medios con personal a cargo que dependen del Responsable de Sector, y cada uno de ellos tiene entre cinco y hasta diez personas a su cargo. En el sector de Corrugado se observa que hay tres Mandos Medios que dependen del Responsable del sector y estos tienen a su cargo mas de diez empleados a su cargo cada uno.

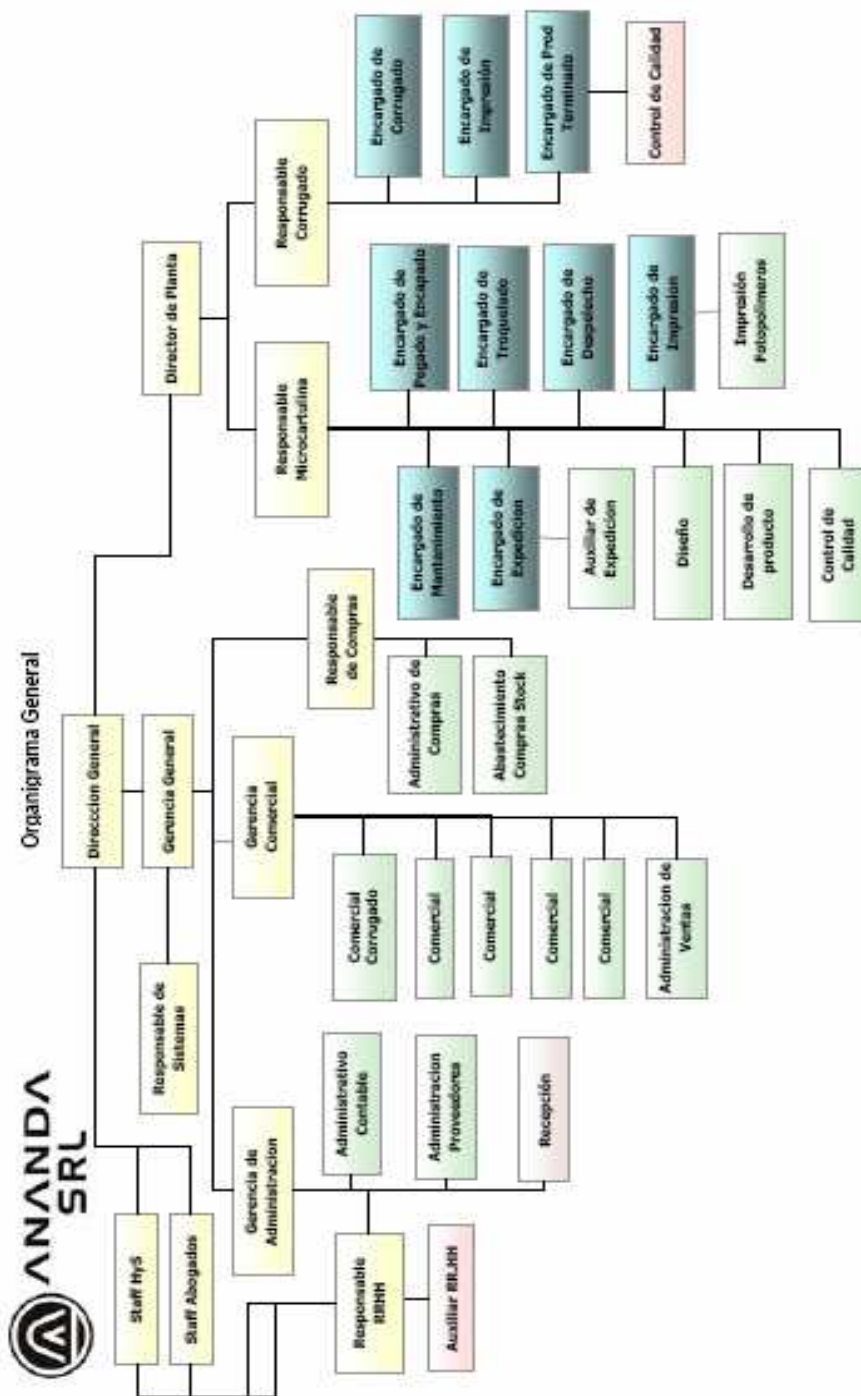
Se destaca en los organigramas expuestos los Mandos Medios que son objeto de estudio en color azul a los fines de representarlos en la estructura, tanto general como la particular de cada sector de producción con el objetivo de poder ubicarlos en su función dentro de la organización.

En todos los casos se observa que los puestos están íntimamente ligados ya que por el tipo de producción que se realiza de Producción por Procesos todas las tareas deben estar perfectamente coordinadas para lograr el producto en tiempo y forma según las necesidades de cumplimientos con cada uno de los clientes. (Ver Anexo 1: Diagrama de Flujo).



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Organigrama General de Ananda Pack

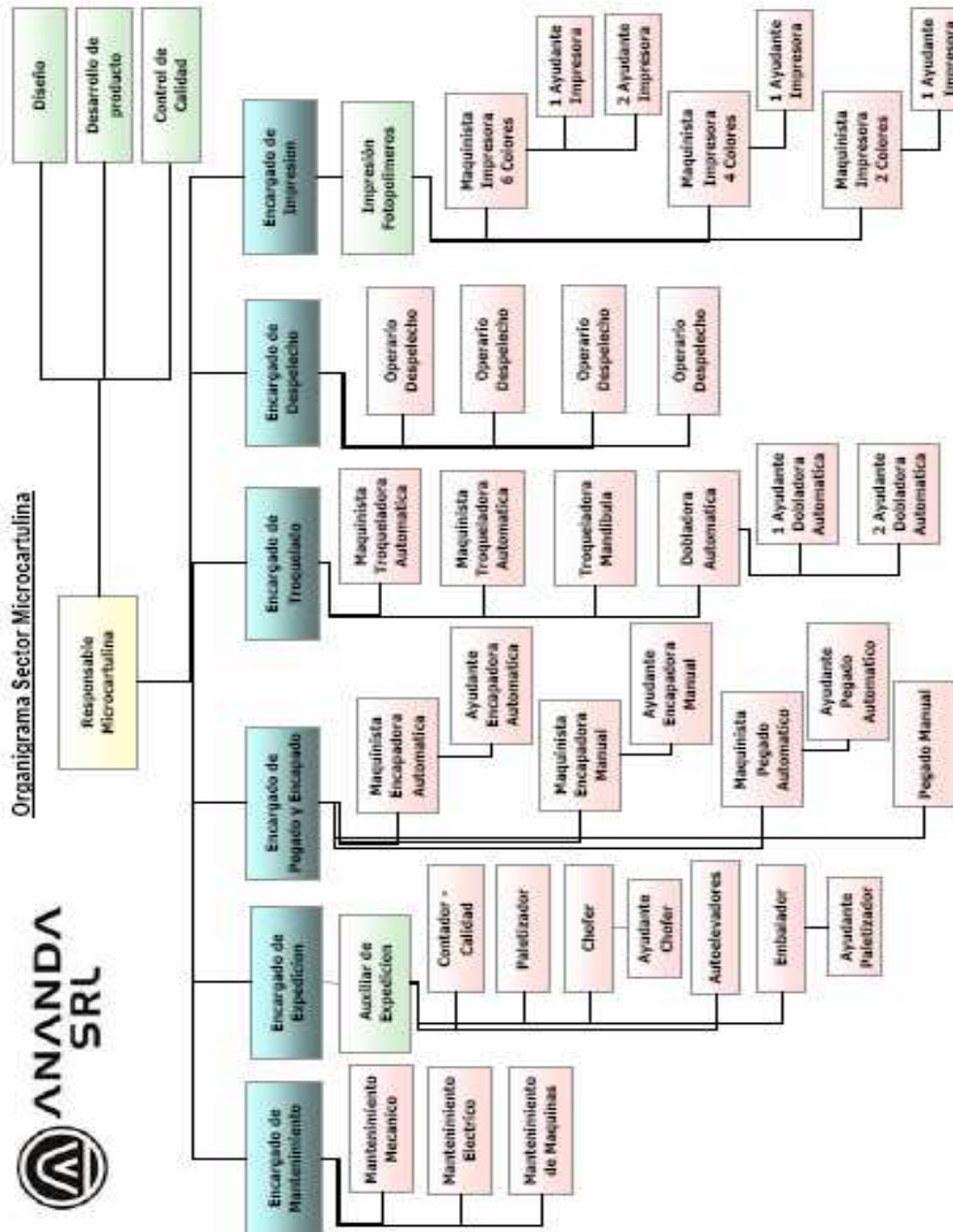


Recursos Humanos



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Organigrama Sector Microcartulina de Ananda Pack

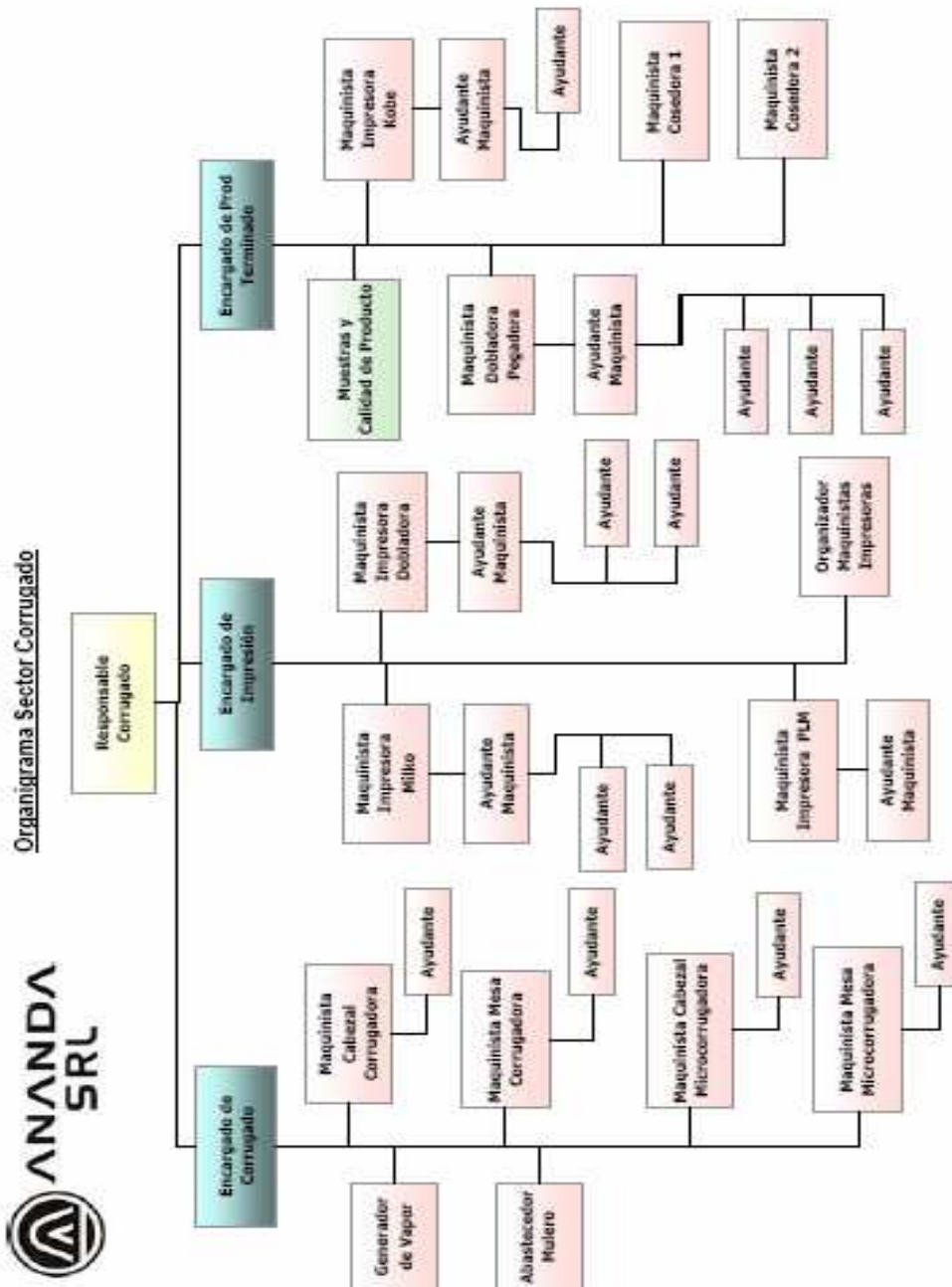






Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Organigrama Sector Corrugado de Ananda Pack





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Gestión de Recursos Humanos*

En función de los datos relevados del área de Recursos Humanos en Ananda Pack se obtiene que las principales actividades que lleva adelante el área en función a los objetivos que se persiguen lograr con el presente trabajo son: realizar el seguimiento diario de las novedades del personal como ausencias y sus causas, licencias legales, vacaciones, horas extras, etc. Se encargan además de la coordinación del control médico con el servicio de Medicina Laboral de la empresa, mantener las relaciones y comunicación necesaria con los jefes de las diferentes áreas, así como información sobre la rotación o categorización del personal según las necesidades que surjan al respecto.

Por otro lado al respecto del ausentismo del personal se destaca el hecho de que no se cuenta con índices ni estadísticas relativas a las ausencias del personal, simplemente se realiza diariamente la actualización de las novedades y su seguimiento se relaciona con el hecho de informarla a su superior inmediato y definir según el tipo de ausencia que se presente que metodología de control se seguirá con el empleado.

Respecto el seguimiento del personal, esta constituye una de las principales tareas del área, en los seguimientos diarios además se controlan siempre las ausencias del día anterior. En esta instancia se toma como base la planilla que completa la guardia donde se anotan todos los ingresos y egresos del personal, por otro lado se comunican con los encargados de cada sector quienes consultan al área sobre las ausencias a fin de conocer si hay algún informe al respecto del ausente.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

# **CAPITULO II**

## **Marco Teórico**



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Las Organizaciones y su contexto*

Cada organización se desempeña en un tiempo, espacio y cultura específica que la influencia en su accionar y le brinda cualidades que le otorgan a la organización ciertas características particulares, una cultura propia con valores y políticas determinadas a través de las cuales se estructuran formas para alcanzar las metas propuestas “Un sistema cultural es estable a lo largo del tiempo los valores centrales de esa cultura encajan con los otros sistemas económicos y políticos consolidando así las pautas de conductas que son necesarias para el mantenimiento de esa sociedad” (Parsons; 2000. p 121).

Según Chiavenato (1999) las organizaciones se plantean como sistemas abiertos que se encuentran en constante interacción con el ambiente que las rodea ya que éste es dinámico y por lo tanto se encuentra en permanente cambio a los cuales debe adaptarse para no caer. Lo que se busca es la constante interacción entre sus integrantes y una comunicación fluida ya que los empleados son considerados como personas que agregan valor a los productos o servicios que se fabrican, que aportan sus conocimientos, destrezas, capacidades y compromisos personales.

Schein (1985) plantea que cada cultura se encuentra presente constantemente dentro del quehacer diario, envuelve e influye en todo lo que pasa en la organización, es por ello que el dar a conocer la cultura es muy importante, para que todos los integrantes de la organización la compartan y logren unificación en su accionar y sea mas fácil de esta manera lograr los objetivos planteados.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Además es pertinente considerar que “un entendimiento mas profundo de las variables culturales de las empresas resulta necesario no solo para descifrar lo que pasa en ellas sino, que para individualizar las cuestiones prioritarias para los lideres y el liderazgo” (Schein; 1985; p 19)

Si se toma en cuenta lo expuesto por los autores Davis y Newstrom (1999) las organizaciones son entes complejos compuestos por cuatro fuerzas principales que operan en su composición, estas son las personas, su estructura, la tecnología y el entorno. Estas fuerzas cooperan para que la organización pueda cumplir sus objetivos:

- **Las personas** constituyen el sistema social interno de la organización. Dentro de ésta se forman grupos formales e informales que generan una red de comunicaciones que le otorgan efectividad y dinamismo. Las personas son, entonces, aquellos componentes vivos de la organización, capaces y concientes que trabajan para alcanzar los objetivos propuestos.
- **La estructura de la organización** es lo que define las relaciones formales existentes entre los distintos puestos, ya sea en torno a la jerarquía y sus subalternos como a las relaciones formales en igual nivel entre áreas. Esta estructura se representa en el Organigrama y define en su diseño las distribuciones departamentales, las jerarquías y relaciones de competencias. Éste es un modelo abstracto y sistemático que brinda una visión uniforme de la organización, su finalidad es de informar estas relaciones y de brindar a partir de su diseño los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos. Toda organización debe contar con dos procesos básicos: la división de trabajo y la coordinación, así es como surgen diferentes puestos



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

y distintos niveles jerárquicos que generan relaciones formales necesarias para llevar a cabo las tareas establecidas.

- Entre otras de las fuerzas de las organizaciones surgen **las tecnologías**, que determinan en gran medida las tareas de las personas y las relaciones de trabajo. Actualmente las tecnologías se desarrollan a pasos agigantados y van cambiando las formas de trabajo en todos los niveles de la organización, ya que van modificando el accionar de cada individuo en su puesto y provocan muchas veces la necesidad de reducción del personal ya que las maquinas hacen el trabajo de una manera mas fácil, rápida y en menor tiempo. Cada organización debe encontrar el equilibrio de incorporar las nuevas tecnologías que surgen en el mercado para no caer en la desactualización y mantenerse a la vanguardia sobre las demandas del mercado y mantener la calidad del producto o servicio fabricado.
- Por ultimo, **el entorno** en el cual se encuentra inserta la organización es una fuerza importante a tener en cuenta, ya que éste cambia constantemente. Es por su dinamismo que la organización debe mantenerse como un sistema abierto, para permitir la influencia del sistema en el cual se encuentra y a su vez influirlo también para incorporar su producto o servicio. La organización se encuentra en constante comunicación con su entorno, ya que de éste recibe los insumos necesarios para la producción, información, energía, materia prima, etc. y a cambio entrega los productos o servicios terminados.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Las personas y las organizaciones*

Entre las personas y las organizaciones se genera un interés mutuo, ya que las organizaciones necesitan de las personas que trabajen y las personas necesitan de las organizaciones para desarrollarse como tales y trabajar a fin de obtener el dinero para vivir (Chiavenato; 1999).

Respecto el personal es relevante tener en cuenta que el objetivo de la Administración de Recursos Humanos según Werther & Davis (1995) es “el mejoramiento del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el mercado de una actividad ética y socialmente responsable” (Werther y Davis; 1995; p. 10) se debe entender entonces que poseer una política de Gestión de Recursos Humanos es indispensable para unificar los objetivos personales de sus empleados con los de la empresa.

“Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales. La Administración de Recursos Humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices” (Chiavenato; 1999; p. 152) Así se comprende que la administración de recursos humanos es un medio para alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos planteados por la organización, a través del establecimiento de condiciones favorables para que los empleados puedan alcanzar sus objetivos individuales.

En relación a lo planteado por Chiavenato (1999), se debe tener en cuenta que cada persona posee una cognición diferente, por lo que la manera de percibir el mundo que lo rodea o la



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

forma misma de verse y sentirse será diferente según diferentes influencias que reciba de variados factores.

Según este autor, si se toma al personal como una unidad básica de la empresa, y considerando estos aspectos particulares que poseen respecto inquietudes, expectativas, necesidades, valores, habilidades personales, así como los factores laborales que lo rodean, se puede tomar en cuenta lo expresado por la teoría Bifactorial de Herzberg basada en que la motivación de las personas depende de dos factores: los higiénicos y motivacionales.

Los factores higiénicos son todos aquellos elementos externos al individuo que se relacionan con las condiciones físicas y ambientales que lo rodean en el trabajo, entre ellas se puede destacar la relación con sus supervisores, las condiciones en el trabajo y la comodidad, el salario, las relaciones interpersonales, las políticas de la organización, estabilidad en el cargo, etc. Estos factores cuando se encuentran presentes de manera adecuada según la percepción del empleado evitan la insatisfacción, por el contrario si no se cubren de una manera óptima generan desmotivación.

Por otro lado los factores motivacionales son intrínsecos del cargo en si, por lo que se relaciona con las tareas, el contenido del puesto, incluye sentimiento de logro, reconocimiento profesional, autonomía y responsabilidades, posibilidades de crecimiento, actividades que signifiquen desafíos, entre otras. Estas características cuando están presentes generan aumento en la productividad y una satisfacción duradera que elevan la satisfacción del empleado. Por el contrario su ausencia provoca la pérdida de satisfacción.





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Ausentismo del personal*

Muchos autores coinciden en que el ausentismo laboral es toda aquella ausencia o abandono de una persona de su puesto de trabajo en horas que correspondan a tiempo laborable dentro de la jornada legal de trabajo, pero en función de ello también hay varios puntos de vista respecto al concepto que toman para considerar el abandono del empleado a su puesto de trabajo.

Según los autores De la Torre y Garcia – Lombardia (2010) el ausentismo se define como la ausencia de un trabajador a su puesto de trabajo, conlleva falta de prestación laboral, quedando excluidos para estos autores los periodos de vacaciones y de huelgas, esta ausencia puede ser atribuible a una incapacidad o una ausencia no justificada. Excluyen de esta manera aquellas ausencias derivadas de los derechos reconocidos en la Ley o los Convenios Colectivos de Trabajo.

Si se toma en cuenta lo que la Ley de Contrato de Trabajo de nuestro país manifiesta en relación a la esencia de un Contrato de Trabajo en cuanto a la prestación de un servicio a cambio de un salario dentro de una jornada laboral establecida, cualquier falta de prestación del personal ante sus obligaciones se puede considerar ausentismo. En este punto la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) 20.744 en su Art. 84 expresa en cuanto a los Deberes de Diligencia y Colaboración que “El trabajador debe prestar el servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada a las características de su empleo.”

Analizando lo expresado por Molinera (2001) cuando plantea que hay un tipo de ausentismo diferente a la ausencia de la persona en el puesto de trabajo, este es el “absentismo



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

presencial”, se da lugar a una nueva forma de ausentismo que es aquella que se produce con el empleado en el puesto de trabajo, donde el personal ocupa tiempo de trabajo para cosas personales o bien provoca un descenso en su rendimiento, lo cual implica también pérdidas de capacidad productiva y de dinero. Este tipo de ausentismo plantea el autor que si no se detecta a tiempo puede producir en el corto o largo plazo la ausencia real del trabajador, y esto es causado por la desmotivación, la monotonía del trabajo, entre otras causas.

En este sentido es importante tener en cuenta lo expresado por la Organización Mundial de la Salud (OIT; 1991) que menciona que la salud no es solo la ausencia de enfermedad sino un estado de completa armonía bio-psico-social, factores que contribuyen a un patrón determinado de ausentismo laboral sobre satisfacción con el empleo, características organizacionales, distancia del trabajo, entre otros.

En relación a ello se puede mencionar el concepto de Calidad de Vida Laboral (CVL), que tiene consecuencias en lo que respecta a la satisfacción de los trabajadores en el puesto de trabajo y con la organización. Turcotte (1986) señala que los principales indicadores de la calidad de vida en el trabajo se refieren al ausentismo y a la proporción de rotación de la mano de obra, al número de quejas y de huelgas, o los conflictos, entre otros.

Nuevos estudios definen la Calidad de Vida Laboral como “el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, cuya finalidad básica es crear un entorno excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización” (Barroso Tanoira; 2012, p. 1).

Sters y Rhodes; (1978 y 1984) plantean que hay dos variables que condicionan la asistencia de los empleados, por un lado la motivación de asistencia y por el otro la capacidad o habilidad de asistencia al trabajo. En este sentido, en relación a la motivación de asistencia, ésta es



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

influida por la satisfacción laboral que proviene del puesto de trabajo que desempeña, la supervisión que recibe de sus superiores, las relaciones interpersonales que posee y las recompensas económicas que recibe entre otros factores.

Teniendo en cuenta que estos factores motivacionales antes mencionados no se encuentren presentes o estén aplacados en el personal esto provoca su desmotivación, lo que no solo repercute en la baja productividad de los empleados en el trabajo sino que además comienzan a reflejarse en los índices de ausentismo al trabajo, ya que muchas veces el empleado no concibe la motivación para concurrir a su puesto de trabajo (Nicholson; Brown y Chadwick-Jones; 1982).

En función de ello varios autores plantean que las causas del ausentismo laboral incluye el estrés laboral que ocurre cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de las personas para hacerles frente.

La OIT (1991) define al ausentismo laboral como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir. Esta definición excluye las ausencias avisadas de antemano o las programadas como vacaciones, huelgas, licencias prolongadas como el embarazo, etc. Así mismo, diferentes autores que tratan sobre el tema proponen diferentes definiciones, las cuales coinciden en el hecho de que el ausentismo se registra como un tiempo de trabajo perdido por parte del empleado.

Existen dos tipos de ausentismo: el voluntario y el involuntario. Respecto el primero se caracteriza por ser el empleado que se ausenta frecuentemente con bajas de corta duración. En cuanto el ausentismo involuntario son aquellas bajas laborales por enfermedad reales o causas que imposibilitan al empleado a concurrir a sus tareas (Samaniego; 1998).



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Así mismo se puede distinguir en relación al tipo de ausentismo, en función de las causas inmediatas, en ausencias justificadas que son aquellas que se producen con autorización o justificación médica o legal y las ausencias injustificadas, estas últimas son las que carecen de autorización y justificación alguna o que simplemente no avisa sobre su ausencia y las causas de la misma (Lopez-Ibor; 2010).

Estos autores plantean además que para la empresa también es una dificultad por el hecho de que se ve afectada económicamente en la prestación de bienes y servicios y sobre todo en la programación de la producción y la calidad final del producto o servicio además del malestar que se genera con los empleados que deben reemplazarlo.

En este sentido, la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) 20.744 otorga al empleador el derecho de controlar las ausencias laborales y al trabajador la obligación de dar el aviso correspondiente. Así el Art. 209 LCT en lo referente al Aviso al empleador manifiesta que “El trabajador, salvo casos de fuerza mayor, deberá dar aviso de la enfermedad o accidente y del lugar en que se encuentra, en el transcurso de la primera jornada de trabajo respecto de la cual estuviere imposibilitado de concurrir por alguna de esas causas.”

Respectivamente, en el Art. 210 de Control del empleador, la LCT dice que “El trabajador está obligado a someter al control que se efectúe por el facultativo designado por el empleador.”

Keith y Newstrom (1999) plantean que el fenómeno del ausentismo representa una dificultad no solamente para el trabajador sino que también para la empresa. El trabajador en primera instancia se ve afectado en su salario, genera inestabilidad y bajo rendimiento en su



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

puesto de trabajo, la posterior reincorporación y la justificación de la ausencia, disminuyendo así la posibilidad del logro de sus objetivos.

Por otro lado también se plantea que “para el responsable operativo el absentismo supone un problema diario e inmediato, pues tiene que cubrir el puesto que deja vacante el absentista o distribuir su trabajo entre los restantes miembros del equipo” (Molinera Mateos; 2006; p 20)

En relación a ello este autor plantea que “el absentismo aumenta los costes laborales y las sustituciones que obligan estas, muchas veces es el origen de los errores del proceso productivo” (Molinera Mateos; 2006; p 14).

Por otro lado Hernandez (2003) expresa que para el empleado el ausentismo puede simbolizar la expresión de sentimiento de hostilidad de injusticia en su lugar de trabajo, como una válvula de escape de una situación que no lo conforma.

Una de estas situaciones puede ser el liderazgo de sus supervisores ya que este “es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros” (Keith y Newstrom; 1999; p. 216).

En función de antes lo expuesto y siguiendo lo expresado por Molinera (2001) se puede concluir en que existen tres tipos básicos de ausentismo en las organizaciones:

- Ausentismo Previsible y Justificado: es aquel ausentismo del cual la empresa se encuentra informado previamente de la ausencia y justificado en términos legales bajo alguna de las formas consideradas en la ley de Contrato de Trabajo o cualquiera de los Convenios Colectivos de Trabajo aplicables.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- Ausentismo no Previsible y Sin Justificación: Es cuando se da el abandono del puesto de trabajo por parte del trabajador sin el consentimiento o autorización de la empresa.
- Ausentismo Presencial: es el ausentismo que se da en la empresa cuando el empleado se encuentra en el lugar de trabajo pero dedica su tiempo o parte de el a actividades que no corresponden a sus tareas laborales. Puede darse además el caso de que, cumpliendo sus obligaciones, no emplee todo su potencial en el desempeño de las tareas.

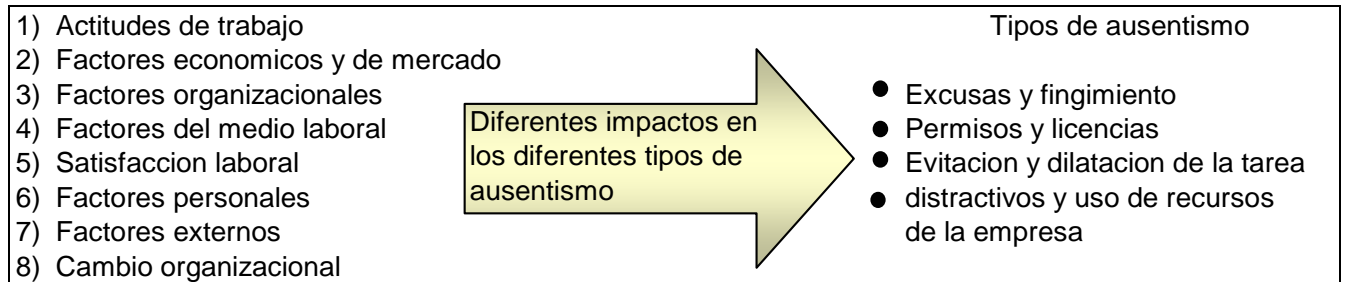
En este sentido, siguiendo a Lopez-Ibor (2010), las causas de ausencias comprobables en una organización se restringen a los tiempos en que la persona se ausenta físicamente de su puesto laboral en horario de trabajo. En relación a ello, los motivos de ausentismo se pueden analizar según sus causas, estas pueden ser:

- Ausentismo Legal o Inculpable: representan un costo para la empresa ya que el trabajador se encuentra en circunstancias amparadas por la ley que le permiten continuar percibiendo sus haberes, entre ellos los mas frecuentes son: Enfermedades del trabajador, Accidente Laboral, Licencias de Nacimiento, Casamiento, Matrimonio entre otras, Maternidad y adopción, etc.
- Ausentismo Personal o Voluntario: en estos casos el trabajador no percibe sus haberes al ausentarse, y por lo tanto es un Ausentismo No Retribuido, el cual puede representar un coste de oportunidad para las empresas. Los mas frecuentes son: Permisos par tramites particulares, Ausencias no autorizadas por el empleador o no justificada por el trabajador y las debidas a conflictos laborales.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Respecto este último ítem, el autor Boada i Grau (2005) en García Lombardía – Pin (2010) realiza un estudio empírico que muestra la relación entre factores identificados en variables que agrupa en diferentes categorías y los relaciona con los tipos de ausentismos.



Fuente: Boada i Grau (2005) en García Lombardía – Pin (2010)

En función de ello es importante destacar que “cada vez con más frecuencia se llama la atención sobre las causas psicológicas del ausentismo, que tienen su justificación individual fundamentada en la necesidad de cambio: dado que el trabajo carece de sentido para la persona, la falta de motivación en la actividad laboral lleva la ausencia física o mental como forma de conducta” (García Lombardía – Pin; 2010).



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Liderazgo*

En función de lo antes expuesto, es importante destacar que “la principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente los objetivos definidos” (Keith y Newstrom; 1999; p. 217) estos autores plantean además que estos rasgos de liderazgo no son innatos sino que se adquieren o perfeccionan con el tiempo. En función de ello sostienen que el liderazgo exitoso depende más de las habilidades que de los rasgos personales.

En relación al comportamiento del liderazgo estos autores plantean tres habilidades de los cuales se sirven los líderes:

- Habilidad Técnica: es el conocimiento o capacidad técnica respecto un proceso o tarea. Se desarrolla sobretodo en los niveles operativos y profesionales.
- Habilidad Humana: es la capacidad de trabajar con las personas y generar trabajo en equipo de una forma eficaz. Es esencial en el liderazgo.
- Habilidad de Conceptualización: es la capacidad de generar un pensamiento a largo plazo, se relaciona con las ideas.

En relación al liderazgo, estos autores plantean dos formas de considerar los líderes “en relación a la forma en que estos abordan a las personas para motivarlas: los positivos, cuyo enfoque enfatiza las retribuciones y el negativo que se enfoca en las sanciones”. (Keith y Newstrom; 1999; p. 222).

Otra clasificación relevante a destacar es la relacionada a los estilos y uso del poder, a partir de lo cual estos autores exponen diferentes estilos de liderazgo según ponen el poder en mano de los líderes o de los empleados:





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- Líderes Autocráticos: Centralizan el poder y la toma de decisiones, estructuran en su totalidad la situación de trabajo. Del trabajador se espera que hagan lo que se les dice y nada más.
- Líderes Participativos: Descentralizan la autoridad, las decisiones no son unilaterales, líder y grupo actúan como una unidad.
- Líderes Permisivos: Son los que evitan el poder y la responsabilidad, depende del grupo para el establecimiento de las metas y la resolución de problemas.

Es de destacar que estos autores no plantean como mejor uno u otro estilo, más bien los definen como contingenciales ya que el estilo más apropiado a aplicar dependerá de la situación en la que se encuentre el líder, pudiendo variar de uno a otro estilo según el momento.

Actualmente hay muchas definiciones sobre Liderazgo planteadas desde diferentes perspectivas, pero todas las teorías tienen en común que el Liderazgo genera influencia sobre otras personas. Es por ello que para las organizaciones es un tema relevante ya que los líderes cumplen la función de transmitir a las personas a su cargo la visión de la organización para que actúen de acuerdo a ella.

Una de las teorías de liderazgo más utilizadas es la Teoría de las Contingencias, considerando en primera instancia el modelo de Fiedler, quien plantea que el desempeño de un grupo eficazmente va a depender de la relación existente entre el adecuado estilo de interacción del líder con sus subordinados y de cómo cada situación le permite el control e influencia a éste.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

En este sentido, Fiedler (1967) plantea que es necesario comparar al líder en cada situación, por lo que plantea tres dimensiones contingenciales:

- Relaciones Líder-Miembro: hace referencia al grado de credibilidad, confianza y respeto de los subordinados con su líder.
- Estructura de la tarea: hace referencia al grado en que la tarea implica procedimientos.
- Posición de Poder: Hace referencia al grado de influencia del líder sobre las variables de poder en la persona.

En este modelo el autor presenta ocho combinaciones posibles de estas variables situacionales donde “La situación más favorable para que los líderes influyan en sus grupos es aquella en la que son queridos por los miembros (buenas relaciones entre el líder y los miembros), tienen una posición poderosa (fuerte poder por posición) y dirigen un trabajo bien definido (estructura de tareas elevada)” y “La situación más desfavorable para los líderes es aquella en la que no son queridos, tienen poco poder por posición y encaran una tarea no estructurada.” (Tesis Liderazgo Situacional; 2011 p 10)

De esta manera el autor propone un cuadro situacional donde deja ver en una primera instancia las situaciones posibles a las cuales se puede enfrentar un líder, y según la situación a la que se debe afrontar plantea el estilo de liderazgo posible de aplicar para lograr los objetivos según se muestra a continuación.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Las situaciones posibles en el modelo de Fiedler								
Relación Líder-Miembros	Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
Situación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Adecuación del estilo del líder a la situación								
Situación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Estilo del Líder	Tarea	Tarea	Tarea	Rel.	Rel.	Rel.	Tarea	Tarea

Fuente: Fiedler (1967) en [ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/desarrollo-organizacional/lecturas/Lec09.pdf](http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/desarrollo-organizacional/lecturas/Lec09.pdf)

Posteriormente, Paul Hersey y Ken Blanchard (1982) desarrollaron un nuevo modelo de liderazgo basado en la Teoría de la Contingencia, el Liderazgo Situacional. Esta teoría de liderazgo fue diseñada para ser aplicada por cualquier persona que necesite influir en la conducta de otros ya que “se basa en la cantidad de dirección y apoyo socio-emocional que un líder debe proveer dependiendo de la situación y el nivel de disposición hacia la tarea del seguidor o el grupo” (Aldape Alamillo y otros; 2011. p13). Estos autores definen además los estilos de liderazgo como aquellos modelos de comportamiento que manifiestan las personas para influenciar las acciones de otros según su propia visión.

“Es necesario tener en cuenta que Hersey y Blanchard definen el estilo de Liderazgo en términos de comportamientos y no de actitudes, y lo que cuenta es la percepción de esos



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

comportamientos de aquellos a quienes el líder trata de influenciar y no la percepción que el líder tiene de si mismo” (Aldape Alamillo y otros; 2011. p13).

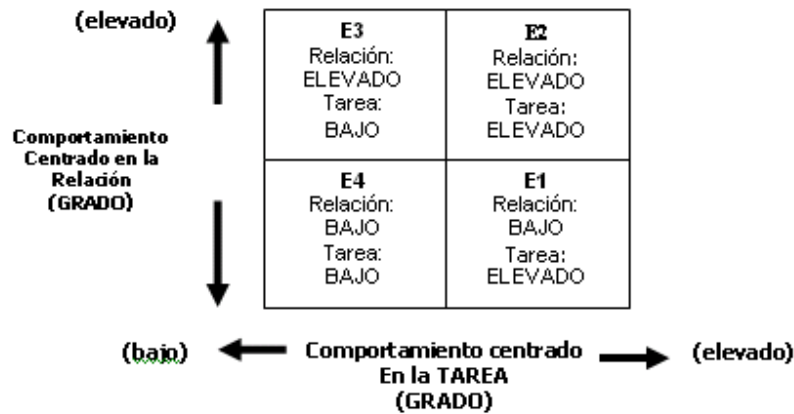
Siguiendo el planteamiento de este autor, cabe destacar que en el estudio realizado por los autores Hersey y Blanchard (1982) se destacan dos dimensiones, basados en las dimensiones planteadas por Fiedler, sobre las cuales puede desempeñarse el comportamiento del líder:

- Comportamientos Centrados en la Tarea: a partir del cual el líder define a la gente que, como, donde, cuando y quien debe realizar las tareas. En esta dimensión la comunicación es Unidireccional (del líder a los miembros del grupo).
- Comportamientos Centrados en la Relación: a partir del cual el líder mantiene relaciones interpersonales con cada empleado, proporcionando comportamiento directivo pero también de apoyo. El papel del líder es facilitar y comunicar, abriendo los canales de comunicación y brindando apoyo socio-emocional. En esta dimensión la comunicación es bidireccional o multidireccional con los miembros del grupo.

Estas dos dimensiones pueden combinarse brindando distintas situaciones a ser manifestadas por los Líderes, “Hersey y Blanchard identifican las diversas combinaciones posibles de estilos de Liderazgo con la ayuda de un grafico situando las dimensiones sobre dos ejes diferentes” (Aldape Alamillo y otros; 2011. p.13).



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Aldape Alamillo y otros, 2011

En este sentido los autores dividen los cuatro estilos de liderazgo posibles y los clasifican según su función en:

- E1 (Dirigir): Su función es ordenar, la comunicación es Unidireccional del líder a los subordinados a los fines de definir los roles a los empleados.
- E2 (Instruir): Su función es persuadir, debe dirigir mayoritariamente la dirección de las tareas pero apunta a una comunicación bidireccional, generando un soporte socio-emocional necesario para lograr que los empleados se comprometan con las decisiones.
- E3 (Apoyar): Tiene la función de participar, comparte la toma de decisiones con los empleados. La comunicación es Bidireccional ya que los empleados aportan su conocimiento y habilidades para llevar adelante las tareas.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- E4 (Delegar): Tiene la función de delegar, son los empleados los que llevan adelante las tareas ya que son capaces de hacerlas y están preparados psicológicamente para asumir la responsabilidad de auto dirigirse.

“La necesidad de obtener más y mejores resultados con los mismos recursos y ocasionalmente con tiempos más cortos, es la constante exigencia en el ámbito empresarial mundial. Para que estas situaciones tan comunes no afecten los niveles de productividad y funcionamiento de una organización, lo que se necesita es un líder fuerte y decidido, que sea lo suficientemente flexible y participativo” (Suárez; 2010. p. 2).

Según este autor, “un buen líder o el ejercicio del liderazgo, va a tener como esquema de acción establecer una dirección, alinear tras iniciativas y motivar y energizar a los seguidores.” (Suárez; 2010. p 2). Es a partir de esta idea que se plantea la necesidad de concebir un estilo de Liderazgo Situacional a los fines de poder comprender que no hay un solo tipo de liderazgo efectivo, sino que cada líder debe asumir un estilo diferente según cada situación particular, así es como Hersey y Blanchard (1998) definen al liderazgo como un proceso de influencia sobre las actividades de una persona para lograr un objetivo en una situación dada.

Estos autores plantean el hecho que un liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado, el cual es contingente según el nivel de Madurez de sus seguidores para alcanzar los objetivos. En este sentido los autores definen el termino Madurez como el grado de rendimiento de una persona en relación a su prestación de trabajo, “esta noción de madurez abarca dos componentes: la voluntad de asumir responsabilidades, que denomina Madurez Psicológica y la capacidad de asumirlas, que llaman Madurez Frente a la Tarea” (Aldape Alamillo y otros; 2011. p. 14).



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Según este autor la madurez psicológica se caracteriza por la confianza y seguridad personal respecto una tarea y la madurez frente a la tarea hace referencia a la capacidad de las personas a asumir responsabilidades, teniendo los conocimientos y las habilidades necesarias para el cumplimiento de esa tarea.

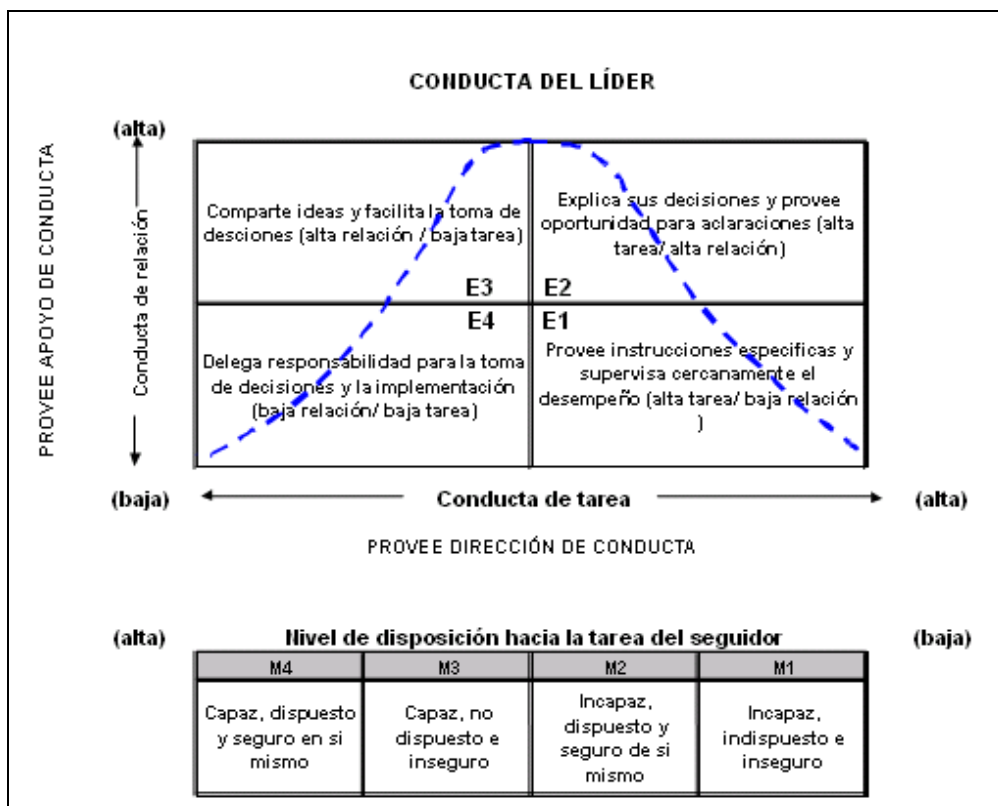
En este sentido Hersey y Blanchard (1998), mencionan cuatro Niveles de Madurez de los seguidores:

- M1: Bajo nivel de madurez (sin capacidad y con falta de confianza y/o seguridad). Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.
- M2: Nivel de madurez entre bajo y moderado (sin capacidad pero con confianza y seguridad). Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
- M3: Nivel de madurez entre moderado y elevado (capaz, baja confianza y/o seguridad). La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- M4: Nivel de madurez elevado (capaz, con confianza y seguridad). La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

“Esta teoría de Liderazgo situacional sostiene que a cada uno de los cuatro grados de Madurez le corresponden los cuatro estilos de liderazgo apropiados”. (Aldape Alamillo y otros; 2011. p. 15). De esta manera se combinan para ser utilizados adecuadamente y se expresan en el siguiente cuadro brindando el **Modelo de Liderazgo Situacional**:



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Aldape Alamillo y otros, 2011

Según lo expresado por Feldman y Saputi (2007) los estilos de liderazgo impactan directamente en la satisfacción laboral y todos los factores asociados a ésta entre ellos se encuentran el bienestar y la salud y en consecuencia se relaciona directa y negativamente con el ausentismo laboral.

En función de lo antes expuesto, se puede considerar a los diferentes estilos de liderazgo planteados por Hersey y Blanchard como los más aplicables para el análisis del liderazgo en supervisores ya que a partir de la aplicación de diferentes estilos de liderazgo en distintas situaciones a las cuales tienen que hacer frente los mandos medios es que se pueden generar





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

relaciones satisfactorias de los lideres con su personal a cargo para una mejor gestión y mejora de los niveles de satisfacción.

Es por ello, y según lo expuesto por Hersey y Blanchard (1982) que el liderazgo exitoso se obtiene de lograr seleccionar el estilo adecuado según las contingencias que debe enfrentar el mando medio y en función también de la disponibilidad de sus seguidores, entendida ésta como la capacidad que tiene la gente y la voluntad de llevar a cabo las tareas planteadas.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

# **CAPITULO III**

## **Metodología**



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Ficha Técnica*

<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica de Investigación</b>	Documental
<b>Instrumento</b>	Investigación Documental
<b>Criterio Muestral</b>	No Probabilística
<b>Muestra</b>	Información y datos relevados de registros del área de Recursos Humanos

<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica de Investigación</b>	Entrevista Semi estructurada
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas
<b>Población</b>	Total: 1 Administrativo de Personal
<b>Criterio Muestral</b>	No Probabilística – Selección Forzada

<b>Tipo de Investigación</b>	Descriptiva
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica de Investigación</b>	Entrevista
<b>Instrumento</b>	Entrevista estructurada
<b>Población</b>	Total: 9 Mandos Medios de Producción con personal a cargo
<b>Criterio Muestral</b>	No Probabilística – Selección Forzada

<b>Tipo de Investigación</b>	Descriptiva
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica de Investigación</b>	Encuesta
<b>Instrumento</b>	Preguntas estructuradas
<b>Criterio Muestral</b>	Probabilística
<b>Muestra</b>	51 Empleados Operarios de Producción



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Descripción y Fundamentación*

A los fines de lograr un conocimiento acabado de la organización que permita cumplir con los objetivos del presente trabajo se realiza en Ananda Pack un proceso de investigación para la obtención de nuevos conocimientos y, a través de diferentes métodos de obtención de datos, recolectar la información pertinente para poder dar solución al problema planteado.

Para lograr una investigación coherente con los resultados que se esperan obtener según las variables a analizar, es que se realizaron diferentes actividades que permiten recaudar información de distintas fuentes y que posibilitan lograr un vasto conocimiento de la empresa Ananda Pack.

En esta empresa la recolección de información se realizó a través de un enfoque metodológico en una investigación de tipo descriptiva y de diseño exploratorio ya que el interés sobre el problema radica en describirlo de forma lo mas acabada posible a los fines de encontrar la mejor solución.

En función del problema planteado, la población que será el objeto de estudio del presente trabajo se compone por todo el personal de producción únicamente, esto es los empleados operarios de los sectores de Corrugado y Microcorrugado y sus encargados separados por sector.

Para poder comenzar con la investigación se deberá tener en cuenta qué tipo de información se requiere obtener para lograr los objetivos planteados. Para recolectar la información necesaria de una forma completa y acabada será necesario dirigirnos a la obtención de dos tipos de datos: los Datos Primarios y los Datos secundarios.



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

En el presente trabajo los datos secundarios que se extraerán son datos referidos al ausentismo del personal de planta de Ananda a partir del cual se pondrán en evidencia los índices surgidos por sector ya que no se cuenta con esta información y son necesarios para el análisis que se pretende realizar en el presente trabajo. Se podrá además obtener todo tipo de información relevante que se pueda extraer del listado de dotación referida a la población de estudio.

Respecto a los datos primarios, se obtendrá información referida a la autopercepción de los estilos de Liderazgo de que poseen cada uno de los Mandos Medios respecto la conducción de su personal a cargo en cada situación a la cual tengan que hacer frente.

Los métodos cualitativos aplicados a través de distintas técnicas de recolección de datos podrán dar cuenta del sentido que las personas dan a sus actos, a sus ideas, y al mundo que les rodea dentro de la empresa.

Para la obtención de estos datos se aplican distintas estrategias que permiten conocer hechos, procesos y estructuras en su complejidad, sin detenerse en medición de información sobre algún elemento particular, lo que permitirá obtener información útil para el cumplimiento de los objetivos específicos descubriendo tantas cualidades como sea posible. A partir de ellos se puede dar en la presente investigación una respuesta a los objetivos planteados en lo que refiere a como se llevan adelante las gestiones del Área de Personal y cuales son sus funciones en lo que respecta a la población observada.

A partir del análisis de los datos cuantitativos se puede dar en la presente investigación una respuesta a los objetivos planteados en lo que refiere al conocimiento de la dotación y el



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

comportamiento de sus empleados en sus componentes cuantificables como lo es el ausentismo.

En una primera instancia se utiliza la técnica de investigación documental, ésta permite obtener información que se encuentra ya registrada en la empresa, lo que admite obtener un mayor conocimiento y acercamiento a las problemáticas y manejo de la organización.

En el presente trabajo el análisis documental se realiza en función de obtener información relevante respecto información de los empleados como un primer acercamiento a las características de la población de estudio de Ananda con el fin de conocer la característica de su plantilla y aquellos registros sobre ausentismo del personal relevante para la investigación.

Se avanza además en la recolección de datos a partir de la realización de una entrevista Semiestructurada; a través de esta técnica se indaga al personal del departamento de Recursos Humanos quien es la persona encargada de llevar el control del ausentismo diario en la empresa. La información conseguida permitirá obtener datos referidos a las características generales del ausentismo en la empresa y la relación con cada sector y sus mandos medios. Estos datos son de suma relevancia para la presente investigación ya que fundamentarán y complementarán los datos obtenidos en las otras técnicas de recolección de datos.

En otra instancia del proceso de investigación la técnica utilizada es la entrevista estructurada, esta entrevista se aplica a la totalidad de Mandos Medios, siendo estos un total de nueve, que tienen personal a cargo y que se corresponden con cada uno de los nueve sectores de producción de Ananda. En esta instancia se extraerán datos relativos a los estilos de Liderazgo de cada uno de los Supervisores y el nivel de adaptabilidad de cada uno de ellos en diferentes situaciones.



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Por otro lado se aplicará otro tipo de entrevista estructurada, también llamada encuesta (nombre con el cual se encuentra en el presente trabajo) que se aplicará al personal operativo a fin de obtener información relevante sobre diferentes conceptos referidos al clima laboral desde el punto de vista de los operarios de producción de la cual se tomarán en cuenta, a los fines de los objetivos del presente trabajo, aquellos ítems que tienen relación con el tipo de Liderazgo presente en los supervisores y sobre las relaciones del personal.

En este caso particular se trabaja con una muestra representativa de la población que se desea observar, se reparte el cuestionario de manera aleatoria a fin de lograr objetividad en la investigación por lo que se denomina encuesta de muestreo y permite optimizar tiempos y lograr además mayor rapidez en la obtención de los resultados pudiendo luego generalizarlos a la totalidad.

De esta manera la encuesta se aplica a cincuenta y un (51) operarios de los diferentes sectores cubriendo así el cincuenta por ciento (50%) de la dotación correspondiente a operarios de producción en cada sector. Se repartieron los cuestionarios en proporciones iguales según lo estipulado a fin de cumplir la proporción pautada con el objetivo de que en cada sector tengan igual representación.

A partir de este cuestionario se podrá extraer información para observar si hay alguna relación de la visión que tienen los empleados con respecto a la percepción del liderazgo ejercido por sus supervisores, y lo que los mismos mandos medios expresan sobre sus propios estilos de liderazgo.

En este caso se aplica una encuesta Auto-administrada a fin de obtener la información necesaria sin modificar el entorno en el cual se encuentra el entrevistado evitando de esta



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

manera algún tipo de presión que se pueda ejercer con la sola presencia del investigador durante el momento de contestar el cuestionario.

La entrega de los cuestionarios fue en horario de almuerzo y luego se retiraron por cada sector con el fin de evitar la pérdida de tiempo en el horario de trabajo y de asegurarse la absoluta reserva y tranquilidad de no estar bajo la observación del supervisor en el momento de responder la grilla.

Para realizar esta encuesta se plantean preguntas cerradas a fin de que el sujeto se limite a responder dentro de ciertas categorías predeterminadas que permitan obtener información específica y objetiva que sea pasible de manejar a través del análisis estadístico.

Para su análisis se aplica la Escala de Likert, esta escala se desarrolla a mediados de los años treinta. “Se basa en la elección de un conjunto de proposiciones, tanto positivas como negativas, que se le presentan al sujeto para que defina su grado de acuerdo o desacuerdo” (Vieytes; 2004; p. 465).

Luego de recolectar los cuestionarios completos, a partir de la extracción y tabulación de los datos y de la medición de las variables alcanzadas en la encuesta, se pueden extraer las conclusiones necesarias para alcanzar los objetivos de investigación propuestos.





## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

### *Presentación de los instrumentos*

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se comienza con la investigación y obtención de los datos, a fin de recabar información pertinente para la investigación que se desea llevar a cabo y extraer toda la información que nos permita lograr el objetivo del presente trabajo.

Los datos son extraídos a partir de:

- Investigación Documental
- Entrevista Semiestructurada.
- Entrevista Estructurada
- Encuesta

### Análisis Documental

- ✓ Ausentismo: Sectores predominantes, Motivos, Tipos de Ausencia, carpetas prolongadas versus cortas, Cantidad de ausentismo por semestre.
- ✓ Control de ausentismo: Forma, Índices, Justificación, Seguimiento.
- ✓ Personal: Cantidad de personal en cada sector.

### Entrevista Semiestructurada

- ✓ Entrevista al Gerente de Ananda Pack

Para el presente trabajo de investigación se extraen las preguntas realizadas al Gerente General de Ananda Pack en lo referido a las temáticas de estudio:



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Respecto el ausentismo del personal:

- ¿Cual es la importancia que para usted tiene el personal de la empresa?
- ¿Tiene alguna concepción definida sobre el ausentismo del personal en la empresa?
- ¿Conoce los índices de ausentismo que se manejan?
- ¿Cual piensa que pueden ser las causas?
- ¿Como piensa se podría revertir la situación o disminuir los índices actuales?

Respecto los mandos Medios

- ¿Considera que los mandos medios están capacitados para la función que cumplen dentro de la empresa?
- ¿Cuál piensa que es la consecuencia de ello?
- ¿Cómo considera podría revertirse esta situación?
- ¿Considera que los supervisores poseen características de liderazgo?
- ¿Considera que el personal se encuentra motivado para realizar sus tareas?

✓ Entrevista Administración de Personal

Respecto el Ausentismo y Gestión del personal

- ¿Cómo se lleva a cabo el control del ausentismo del personal?
- ¿Cómo se hace el seguimiento del personal ausente?
- ¿Desde cuando se hace este control?
- ¿Se llevan índices de ausentismo?



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- ¿Quién notifica de la ausencia del personal?
- ¿Se controla la justificación fehaciente del ausentismo?
- ¿Se sanciona al empleado por no justificar las ausencias?
- ¿Cuáles son las causas más recurrentes de sanción?
- ¿Quién las solicita?
- ¿Conoce qué sector presenta mayor ausentismo?
- ¿Saben los empleados las normas bajo las cuales se rigen para el control del ausentismo?
- ¿Cuales son esas normas? ¿son respetadas?
- ¿Qué papel considera que juegan los supervisores en relación estas faltas del personal en su sector?

Respecto Los supervisores

- ¿Reciben capacitación de gestión de personal?
- ¿Considera que están capacitados para las tareas que tienen a su cargo?
- ¿Cómo considera que es el trato impartido a los empleados?
- ¿Considera que este puede mejorarse?
- ¿Conocen los supervisores cual es el alcance de sus tareas?
- ¿Llevan los supervisores el control de su personal ausente?
- ¿Considera que los supervisores generan confianza respecto el personal a su cargo?
- ¿Piensa que los supervisores son reales líderes en los grupos de trabajo?



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- ¿Cómo considera que influye esto en el grupo de trabajo?

### Entrevista Estructurada

- ✓ Entrevista a los Mandos Medios

A cada uno de los Supervisores de ambos sectores de Producción se les aplicó el “*Cuestionario para la Evaluación o Diagnostico del Estilo de Liderazgo Situacional*” conocida por sus siglas en Ingles como LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) basado en el modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard (1998). En este cuestionario se presentan doce situaciones diferentes de funcionamiento directivo. Para cada una de ellas se proponen cuatro respuestas o actuaciones posibles del directivo y solo debe elegirse una de ellas, la que se considere más apropiada a la situación que se plantea.

El cuestionario lo completa cada uno de los Mandos Medios en forma de autodiagnóstico y mide tres aspectos del comportamiento del líder:

- El Estilo Principal
- El Estilo de Apoyo
- La Eficacia del estilo
- Adaptabilidad del estilo.

Las acciones se basan en cuatro estilos de Liderazgo definidos en la Teoría de Liderazgo Situacional propuesta por los autores:



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- Dirigir
- Instruir
- Apoyar
- Delegar

### Encuesta

#### Escala de Clima Organizacional (EDCO)

La misma se compone de cuarenta (40) preguntas que miden diferentes dimensiones del Clima laboral en una empresa. Para el presente trabajo se extrajeron solamente las preguntas que hacen referencia a los temas de interés según los objetivos que se persiguen en relación al liderazgo y las causas que pueden influir en el ausentismo del personal.

#### Encabezado:

- Edad
- Sexo
- Cargo que desempeña
- Sector que trabaja
- Antigüedad

El cuestionario debe responderse pregunta por pregunta con una cruz marcando la opción que mas esté de acuerdo con su interpretación.



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Las opciones de respuesta son: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Muy pocas veces o Nunca. Cada una de las dimensiones se evalúa a través de cinco preguntas que van conduciendo a respuestas, algunas son positivas y otras negativas, cada una con un puntaje asignado que van del uno al cinco.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Del estudio del Clima se contemplan las siguientes dimensiones según los Objetivos del presente trabajo:

- Estilo de dirección: Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores. (Preguntas 6 a la 10)
- Sentido de pertenencia: Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. (Preguntas 11 a la 15)
- Retribución: Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. (Preguntas 16 a la 20)
- Valores colectivos: Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. (Preguntas 36 a la 40).

Significación: una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima de cada dimensión es de cinco (5) y la máxima es de veinticinco (25) la cual será alcanzada promediando el puntaje alcanzado por sector.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- Nivel Bajo: De 5 a 11
- Nivel Medio: De 12 a 18
- Nivel Alto: De 19 a 25

Una vez finalizada la recolección de la información y el procesamiento de los datos obtenidos a través de las distintas técnicas utilizadas en el método de investigación del presente trabajo de campo, se podrán extraer conclusiones que nos acerquen a responder las inquietudes planteadas en el comienzo de la investigación a través de los objetivos específicos planteados y el objetivo general sobre la incidencia del liderazgo de los mandos medios en el ausentismo de su personal a cargo.

A los fines de ordenar el proceso de Relevamiento de información se seguirá un orden lógico de los tiempos que permitan la óptima consecución de las metas mediante el siguiente esquema de obtención de datos:



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

METODOLOGIA								
TECNICAS	TIEMPO							
	1° Semana	2° Semana	3° Semana	4° Semana	5° Semana	6° Semana	7° Semana	8° Semana
Investigación y análisis de datos secundarios	■	■						
Coordinación y realización de entrevistas		■						
Realización de entrevistas con supervisores			■					
Coordinación y realización de encuestas para operarios				■				
Análisis y tabulación de las entrevistas de supervisores					■			
Análisis y tabulación de las encuestas de operarios					■	■		
Análisis y extracción de conclusiones						■	■	
Análisis de datos e información								■





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## Resultados

### *Medios de control de Ausentismo y su alcance*

Desde el Departamento de Recursos Humanos de Ananda se lleva manualmente un registro diario de ausentismo en el cual se detalla el sector, legajo, nombre y apellido de la persona y el motivo de la ausencia. Especifica además si el mismo presenta justificativos o si se le realiza control médico en caso de enfermedad así como cualquier observación que pueda surgir al respecto.

Estos controles se vienen haciendo desde el año 2009 mediante una planilla de Excel que se actualiza diariamente y la misma es compartida a todos los sectores, donde diariamente los Encargados de cada área pueden realizar un seguimiento del personal ausente y planificar en función de ello los procesos de producción.

Como ya se expresó ésta información nunca se volcó en índices que puedan marcar o llamar la atención respecto algún punto importante, o simplemente realizar un seguimiento más personalizado sobre los motivos de ausentismo y la relación con los sectores.

Al respecto de estos controles, desde el área de Recursos Humanos manifiestan que se informa desde el ingreso del personal a la empresa que ante ausencias deben comunicarse en primera instancia con el área de Recursos Humanos a fin de comunicar el motivo de la misma y en base a la información que se reciba se tomen las determinaciones pertinentes. Es así como en el Reglamento Interno de la empresa tienen un Artículo que expresa “Artículo 18º: En caso de ausencia imprevista el empleado deberá comunicarla a RRHH antes de las 10.00 hs por



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

cualquiera de los siguientes medios: Te.:4579595 (Dpto. de RR. HH.), Familiar o Personalmente”

Es importante destacar el hecho que la empresa trabaja con un consultorio médico externo que realiza los controles médicos del personal que se ausenta por razones de enfermedad, por lo que luego del aviso se genera una autorización a los consultorios médicos laborales para que atiendan al personal que allí concurra o que lo visiten en su domicilio en caso que corresponda.

En función de esto, al personal que da parte de enfermo se le realiza un control médico con el Medico Laboral de la empresa. Posteriormente, y a partir de cualquier motivo de ausencia, se exige al momento de la reincorporación de cada empleado al trabajo un certificado o documentación que justifique fehacientemente la ausencia, caso contrario se sanciona al personal, siendo advertidos que pueden acumular una cantidad de suspensiones tal que puedan ser, en un futuro, despedidos con justa causa.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Causas de Ausentismo del personal*

A partir de la lectura e interpretación de los registros llevados a cabo por el Área de Recursos Humanos se puede observar en referencia a los motivos del ausentismo predomina ampliamente el motivo de enfermedad, y continúan por mitad las cifras referidas a las faltas por tramites personales consideradas Ausencias Justificadas siempre y cuando se presenten los comprobantes pertinentes que justifiquen según el caso la ausencia al trabajo.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad totalizada de días respecto los motivos de ausentismo por sector correspondientes a las áreas de producción en el año 2012. Aquí se expresan puntualmente el total de los días de ausencias detallado por sector y según el motivo de la ausencia y luego totalizado en relación a las ausencias por sector a lo largo del año.

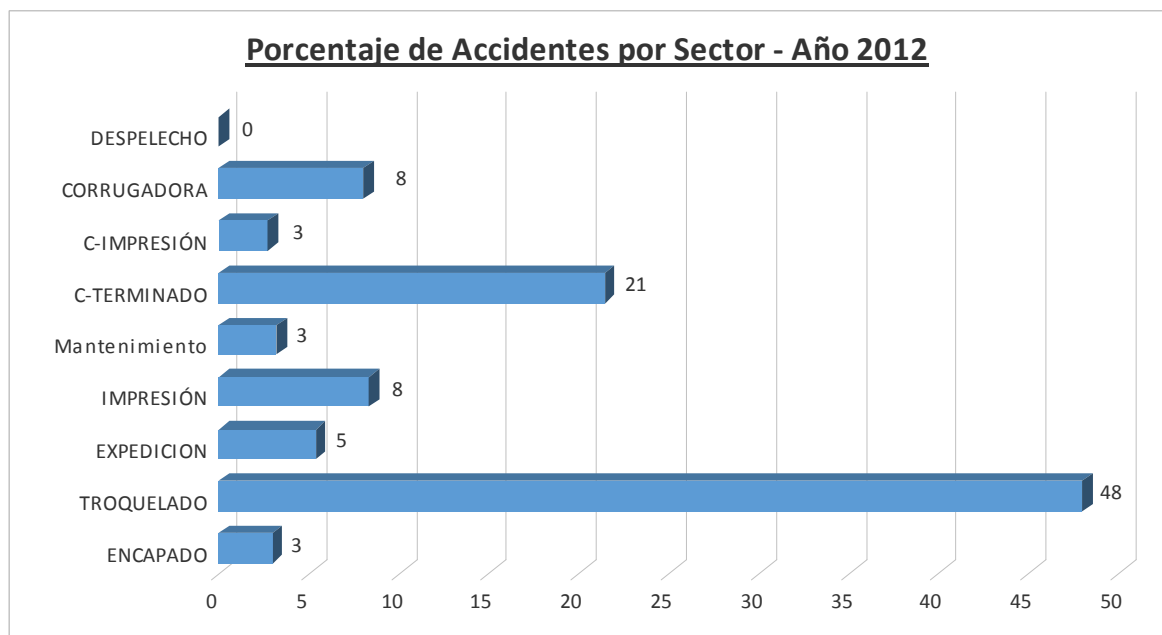
<b>TOTAL DE DIAS DE AUSENCIAS EN PRODUCCION POR SECTORES - AÑO 2012</b>											
Sector	ENCAPADO	TROQUELADO	EXPEDICION	IMPRESIÓN	Mantenimiento	CORRUGADO TERMINADO	CORRUGADO IMPRESIÓN	CORRUGADORA	DESPELECHO	Total de Días	Porcentajes por tipo de ausencia
Motivo											
Enfermedad	261	67	141	269	247	112	112	263	191	1.663	51 %
Justificada	205	14	43	54	169	47	126	42	70	770	24 %
Accidente laboral	11	179	20	31	12	80	10	30	0	373	12 %
Injustificada	37	3	4	18	16	5	23	14	6	126	4 %
Suspensión	20	0	8	19	25	4	2	23	9	110	3 %
Accidente in itinere	0	61	0	0	0	0	0	0	0	61	2 %
Lic. Examen	2	0	5	2	5	4	3	4	7	32	1 %
Lic. Casamiento	10	0	0	10	0	0	10	0	0	30	1 %
Lic. Fallecimiento	2	0	2	9	7	1	2	1	4	28	1 %
Lic. Donacion Sangre	0	0	0	6	0	4	0	9	3	22	1 %
Lic. Mudanza	2	0	3	2	4	2	3	2	1	19	1 %
<b>TOTAL POR SECTOR</b>	<b>550</b>	<b>324</b>	<b>226</b>	<b>420</b>	<b>485</b>	<b>259</b>	<b>291</b>	<b>388</b>	<b>291</b>	<b>3.234</b>	<b>100 %</b>
<b>PORCENTAJE X SECTOR</b>	<b>17 %</b>	<b>10 %</b>	<b>7 %</b>	<b>13 %</b>	<b>15 %</b>	<b>8 %</b>	<b>9 %</b>	<b>12 %</b>	<b>9 %</b>	<b>100 %</b>	



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Como se puede observar el tercer motivo de ausencia al puesto de trabajo en orden de importancia es la causada por accidentes laborales, es importante aclarar en este caso que en este ítem se destacan sólo unos pocos sectores con altos índices de ausentismo, esto es ya que los accidentes se dieron mayormente en unos sectores y no en otros, siendo sobretodo pocos en relación pero graves en su forma, por lo que los días de ausencias por accidente son elevados. (Ver en Anexo 4: Accidentes Laborales 2012).

En el siguiente cuadro se puede observar lo antes expuesto expresado en porcentaje de ausencias en relación a los días de accidente por sector:



Fuente: Elaboración Propia

En función de ello es importante destacar que sería importante rever con el personal de Higiene y Seguridad que asesora la planta de realizar o reforzar en capacitaciones referidas a la prevención de accidentes o manejo de maquinas específicamente en estos sectores donde los índices son altos, ya que perjudica altamente a la producción un accidente de magnitudes como

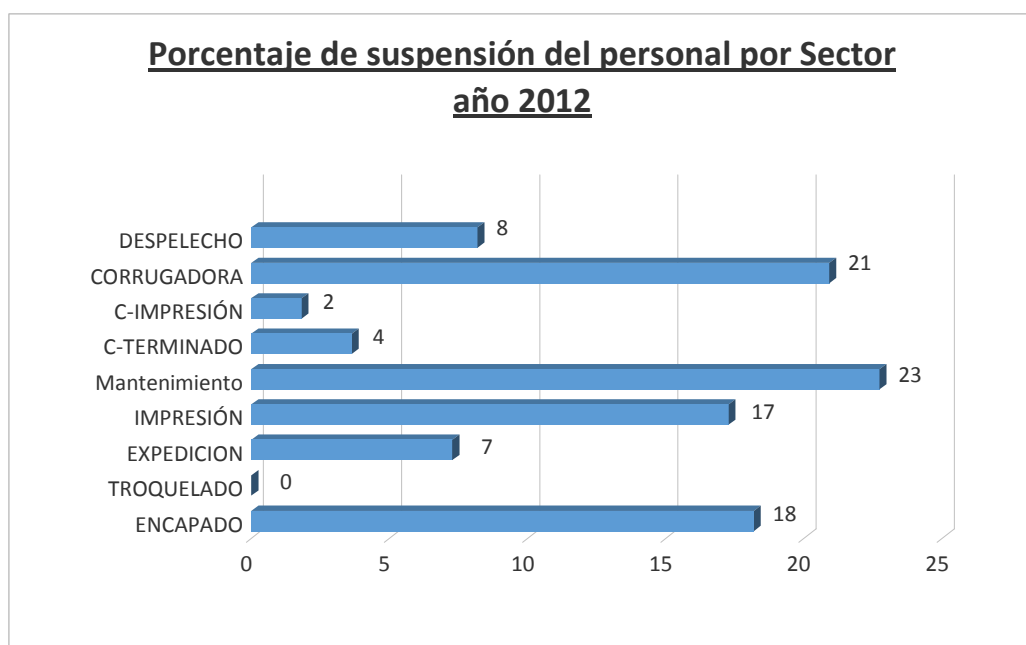


Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

las que se dieron en el 2012, sin contar las repercusiones económicas y organizacionales que esto genera.

Luego de los accidentes sigue en orden de importancia las causas de Ausencias Injustificadas, las cuales no representan un porcentaje alto respecto el ausentismo ya que constituyen tan solo un cuatro por ciento (4%) del total de los motivos de ausencias del personal.

Seguidamente aparecen las ausencias del personal por motivo de Suspensiones, representando un tres por ciento (3%) del total de ausencias ya que las sanciones aplicadas al personal son mayoritariamente debido a algún incumplimiento en el puesto de trabajo o de indisciplina de su parte. De todas maneras es importante destacar que en este punto también sobresalen algunos sectores concretos con predominio en la cantidad de días de Suspensiones aplicadas al personal según se puede observar en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración Propia



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Siguen en importancia las ausencias por Accidentes In itinere, esto es aquellas ausencias surgidas por un accidente causado en el momento que el trabajador se dirige de su casa al trabajo o viceversa. En este caso el Índice es solamente del dos por ciento (2%) del total de los motivos de ausencia, llegando a un total en el año 2012 de sesenta y un días por este motivo.

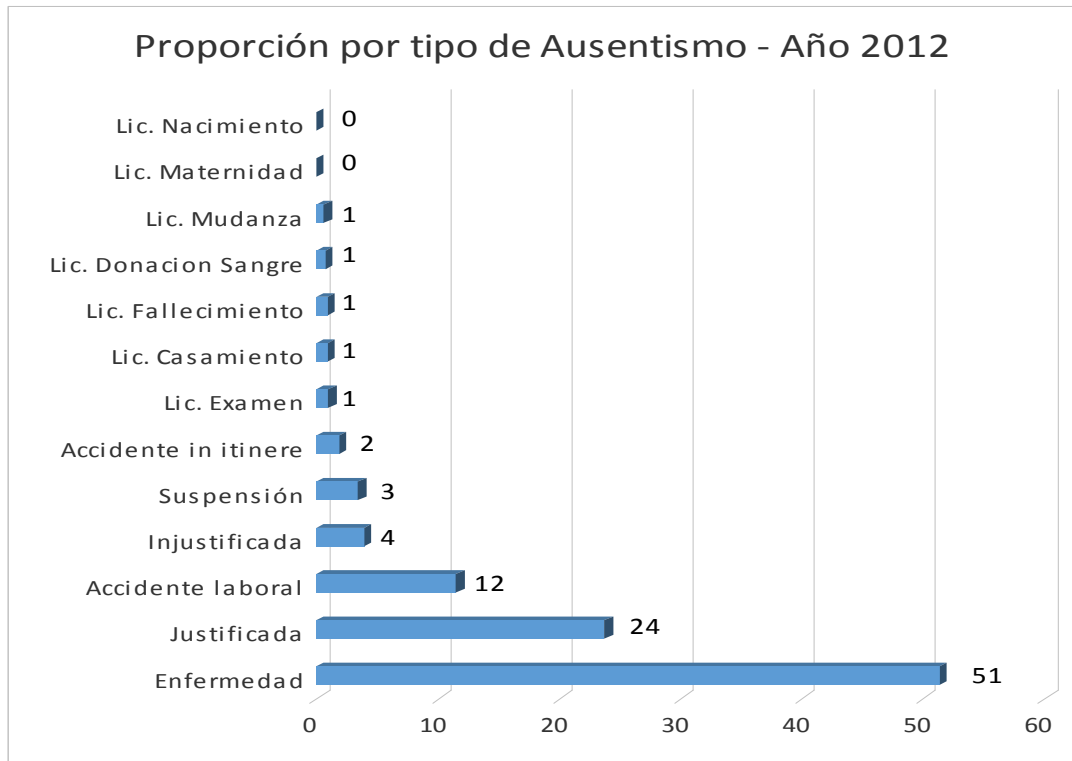
El resto de las ausencias son por causa de las llamadas Licencias Legales, que son aquellas licencias cubiertas por ley y que son días pagos para el empleado. Estas ausencias llegan a cubrir el cinco por ciento (5%) de los motivos de ausentismo en su totalidad, representando cada una de las licencias detalladas solo el uno por ciento (1%) del total. Las licencias mas utilizadas en Ananda son:

- Licencia por Examen
- Licencia por Casamiento
- Licencia por Fallecimiento de un familiar
- Licencia por Donación de Sangre
- Licencia por Mudanza.

En el siguiente cuadro se representan los motivos de ausencia mas frecuentes en Ananda Pack y su proporción sobre el total.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al tipo de ausencias predominan las ausencias cortas, consideradas estas las que van desde un día hasta diez días, que son aquellas que generan mayores inconvenientes sobretodo en el sector de Producción por su característica de imprevisibilidad. Estas ausencias deben ser cubiertas, sobre todo si se trata de puestos claves como maquinistas, calderista, etc.

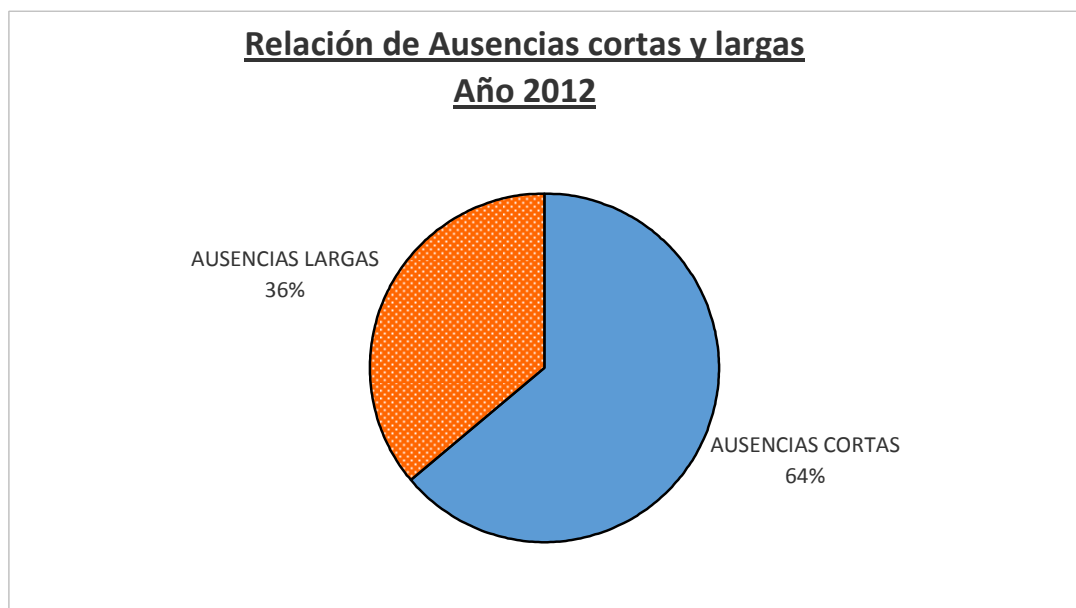
Por otro lado las ausencias prolongadas, es decir aquellas que superan los diez días de ausencia, se presentan como las menos frecuentes pero más perjudiciales para la empresa ya que son las más caras por sus características de extensión en el tiempo. De todas formas este tipo de ausencia se consideran mejores en cuanto son más previsible en el sentido que puede



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

planificarse su reemplazo sin perjudicar ampliamente la producción mas allá de los costos extras que puede generar y la baja calidad de lo producido.

En función de la información obtenida en la empresa se extrajo el siguiente cuadro de la relación existente entre las ausencias cortas y largas correspondientes al año de estudio 2012 donde se puede observar que las ausencias largas predominan ampliamente sobre las cortas.



Fuente: Elaboración Propia



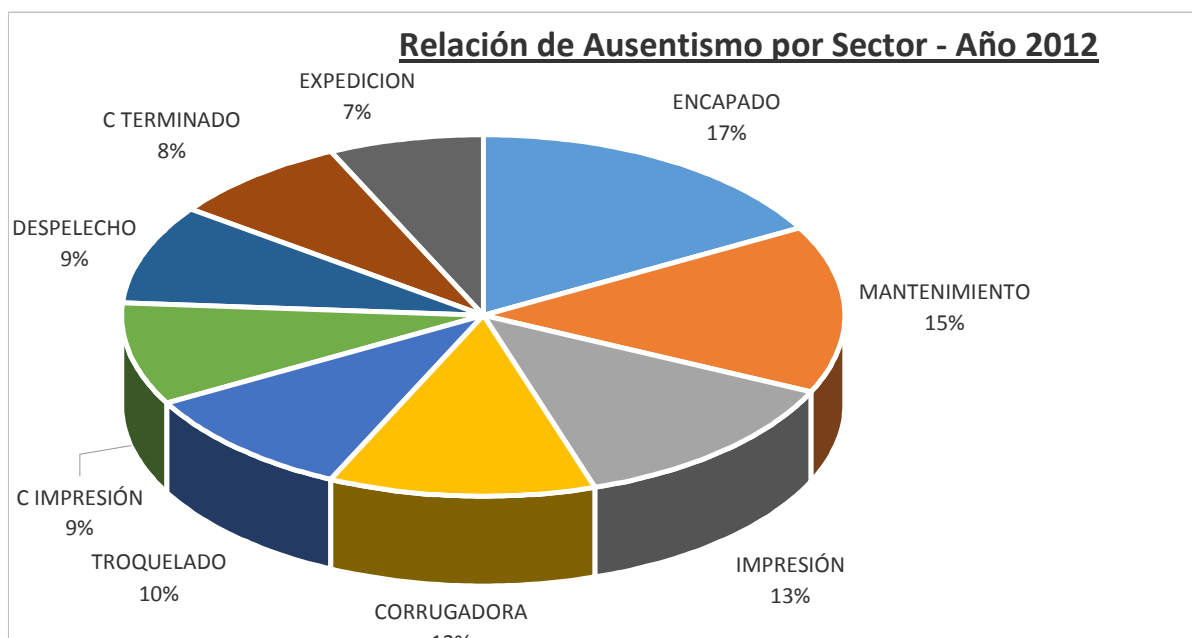


Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Índices de Ausentismo por Sectores*

En relación a estos índices de ausentismo en el sector de producción se pudo extraer que hay sectores que notablemente poseen mayor cantidad de ausencia de su personal respecto el resto de los sectores. Se observa que hay predominio de sectores como Encapado y Mantenimiento, los cuales no bajan sus índices de los diecisiete y quince por ciento respectivamente (17% y 15%) de ausencias sobre el total.

Le siguen los sectores de Impresión y de Corrugadoras con el trece y doce por ciento (13% y 12%) respectivamente y luego continúan los demás sectores descendiendo en importancia proporcional hasta los sectores de Corrugado Terminado y Expedición que poseen el número mas bajo en proporción de ausencias, esto es el ocho y siete por ciento respectivamente (8% y 7%). Lo antes expuesto se puede resumir en el siguiente gráfico:

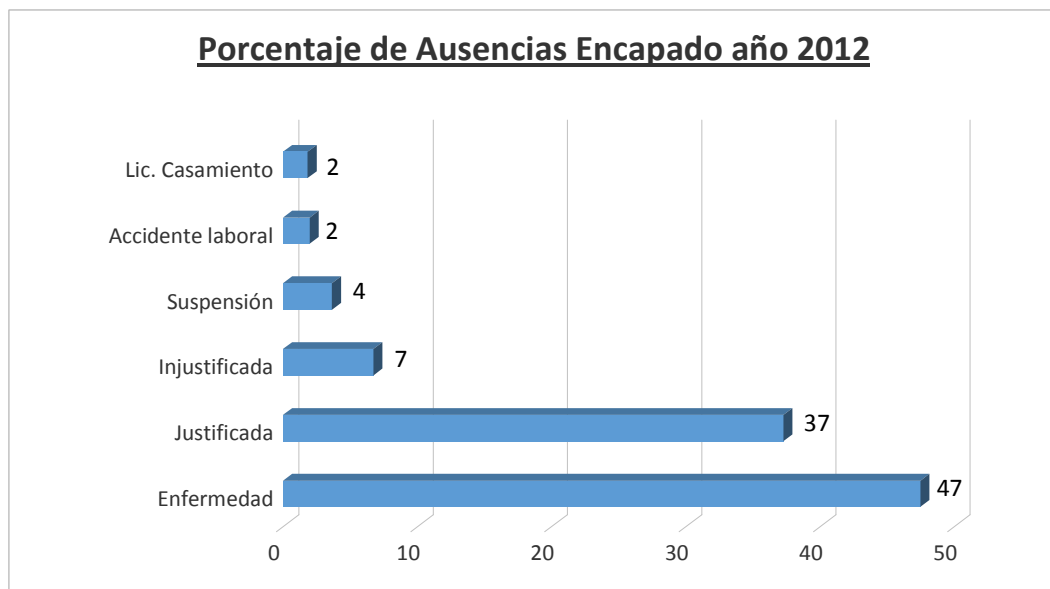


Fuente: Elaboración Propia



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Si se observa detalladamente por sector se puede ver que en el sector de Encapado predominan las ausencias por enfermedad, llegando a ser casi la mitad de los motivos de ausencia del personal en ese sector y siguiendo en importancia las ausencias Justificadas, esto es por tramites personales, en este caso el numero también es relevante ya que llega a cubrir el treinta y siete por ciento (37%) de las ausencias del sector, según se observa en el siguiente gráfico:

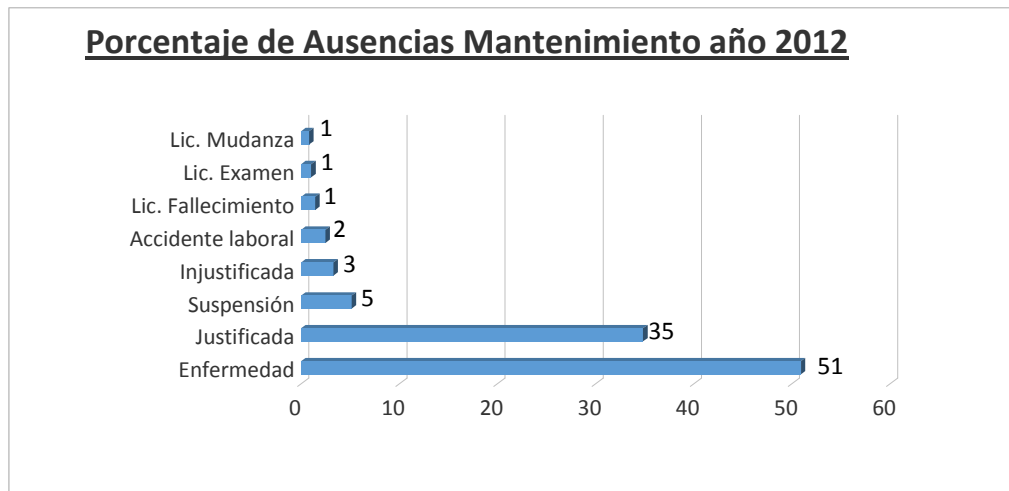


Fuente: Elaboración Propia

Según lo expuesto anteriormente el Sector de Mantenimiento es el que posee mayor nivel de ausentismo en su personal con el cincuenta y un por ciento (51%) de las ausencias concentradas en enfermedades del personal y seguidamente el treinta y cinco por ciento (35%) de ausencias justificadas.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

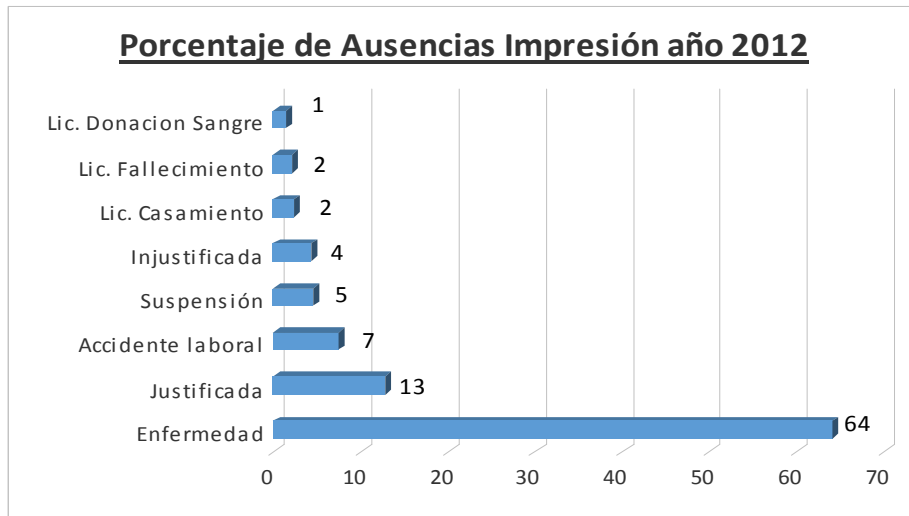


Fuente: Elaboración Propia

En orden de importancia el sector de Impresión mantiene también un alto nivel de ausentismo, colocándose como se mencionó anteriormente en el tercer lugar de índices elevados de ausentismo. A diferencia de los anteriores, este sector concentra el sesenta y cuatro por ciento (64%) de las ausencias en enfermedades y solo el trece por ciento (13%) de ausencias Justificadas mas el siete por ciento (7%) comprendidos en ausencias por accidente de trabajo, distribuyéndose el restante quince por ciento en otras formas de ausencia según se muestra en el cuadro siguiente.

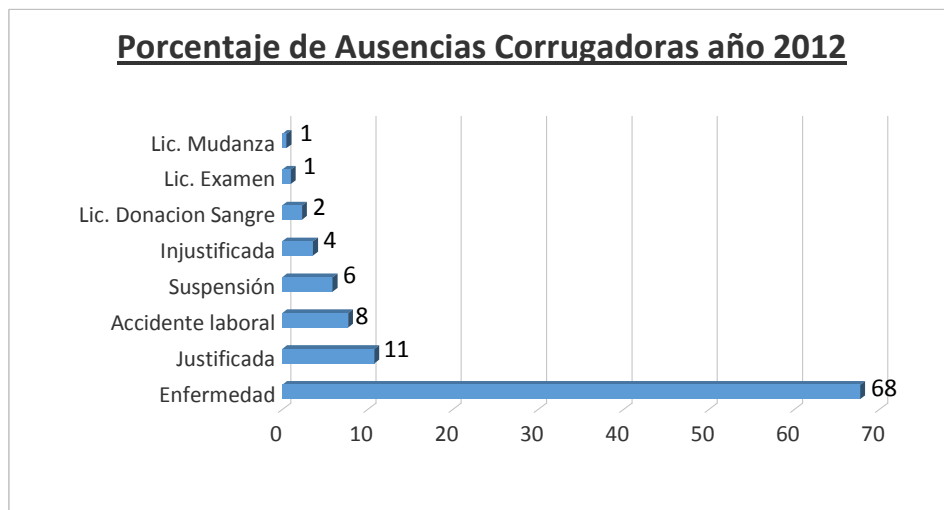


Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Al igual que el sector de impresión, el sector de Corrugadoras se mantiene en una alta posición respecto al ausentismo concentrando el sesenta y ocho por ciento (68%) de las ausencias por causas de enfermedad y tan solo un once por ciento (11%) en ausencias justificadas, esto es que solo el veintiún por ciento (21%) de las ausencias se reparten en las demás formas de ausencia según se muestra en el cuadro.

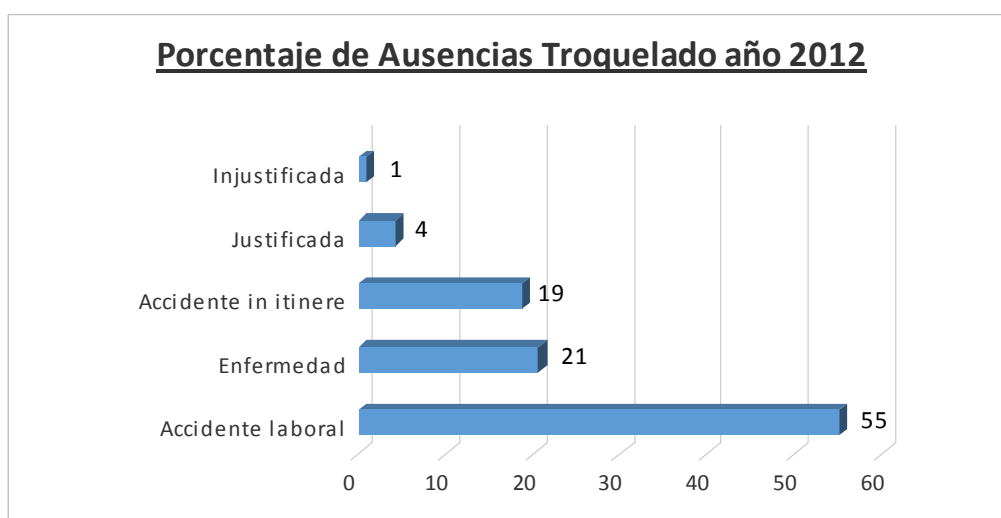


Fuente: Elaboración Propia



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Como se observó anteriormente en el sector de Troquelado el mayor número de ausencias se da en el tipo de Ausentismo por causa de Accidente Laboral, siguiendo con apenas un veintiún por ciento (21%) las causas de ausencia por enfermedad y accidentes itinere con el diecinueve por ciento (19%) de las ausencias y siendo solamente un cuatro por ciento (4%) por motivo de ausencias justificadas.



Fuente: Elaboración Propia

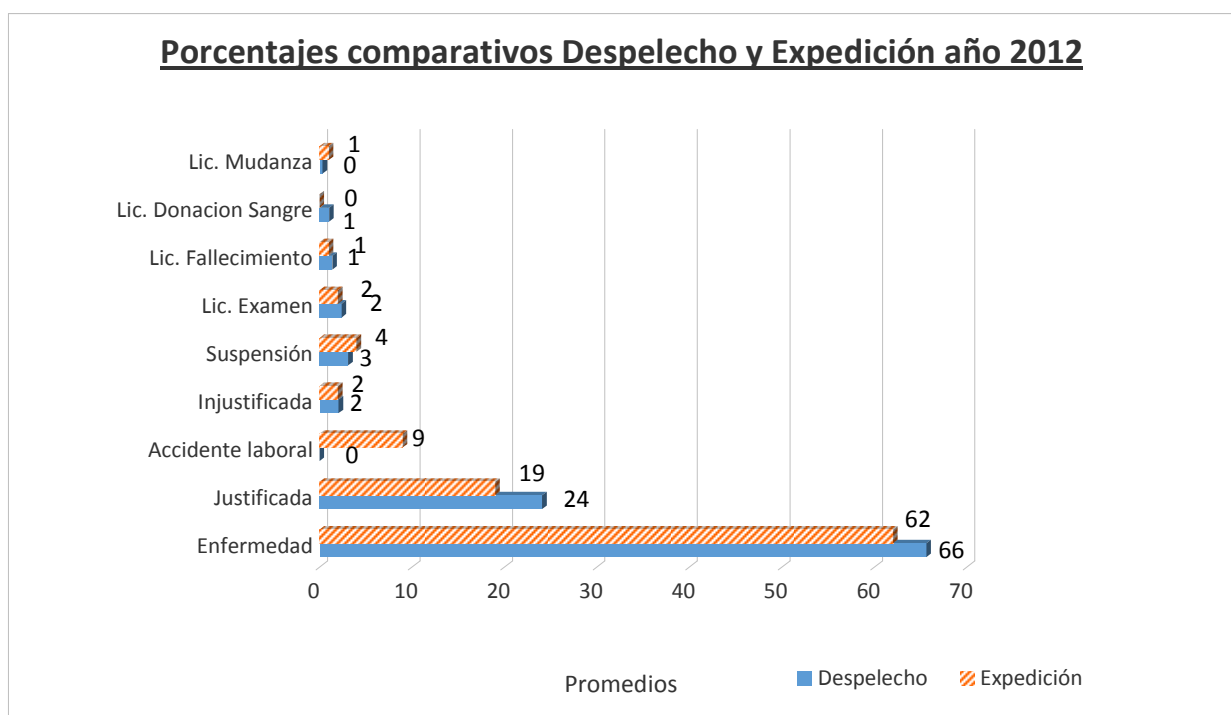
Luego siguen, como se mencionó anteriormente, en orden de importancia en cuanto los índices de ausentismo los sectores de Corrugado Impresión, Despelecho, Corrugado Terminado y Expedición consecutivamente con el nueve por ciento (9%) en los dos sectores mencionados primero y en el orden del ocho y siete por ciento (8% y 7%) consecutivamente los sectores de Corrugado Terminado y Expedición.

De estos sectores sobresalen Despelecho y Expedición debido al alto porcentaje que tienen ambos en el índice de ausencias por enfermedad, siendo en Despelecho el sesenta y seis por ciento (66%) del total de las ausencias y en Expedición el sesenta y dos por ciento (62%).



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

De igual manera en ambos sectores continúan en importancia las ausencias por cuestiones personales (ausencias Justificadas) siendo el veinticuatro por ciento (24%) en el sector de Despelecho y el diecinueve (19%) en Expedición. Esto se puede ver expresado en el siguiente cuadro comparativo.

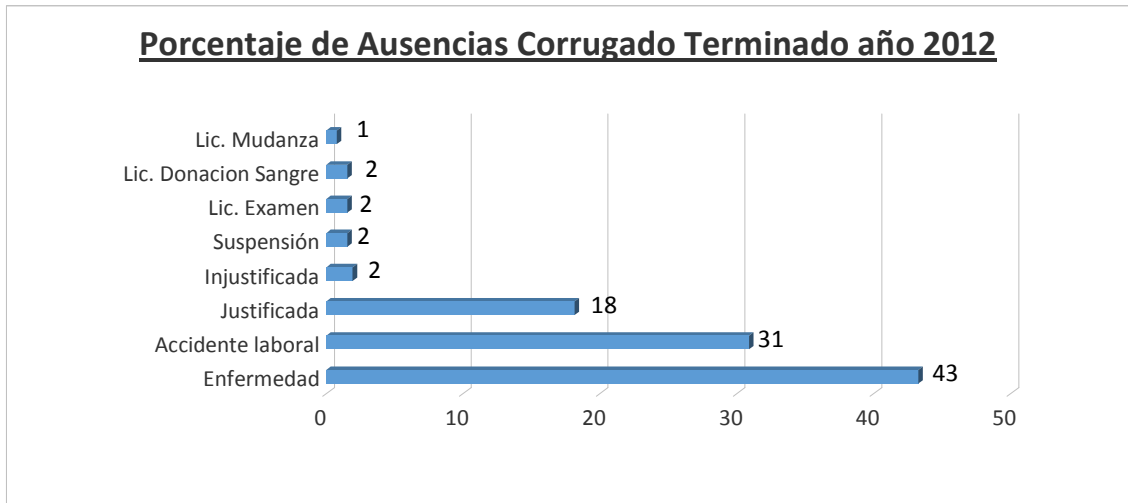


Fuente: Elaboración Propia

Finalmente los sectores de Corrugado Terminado y Corrugado Impresión tienen un ocho y nueve por ciento (8% y 9%) respectivamente en cuanto a sus índices de ausentismo sobre el total de los sectores, siendo del total de las ausencias de Corrugado Terminado el cuarenta y tres por ciento (43%) correspondiente a enfermedades siguiendo en importancia en este sector los accidentes laborales con el treinta y un por ciento (31%) y las ausencias Justificadas con el dieciocho por ciento (18%) y el siete por ciento (7%) restante se reparte en las demás ausencias y licencias legales según se muestra en el gráfico que sigue.

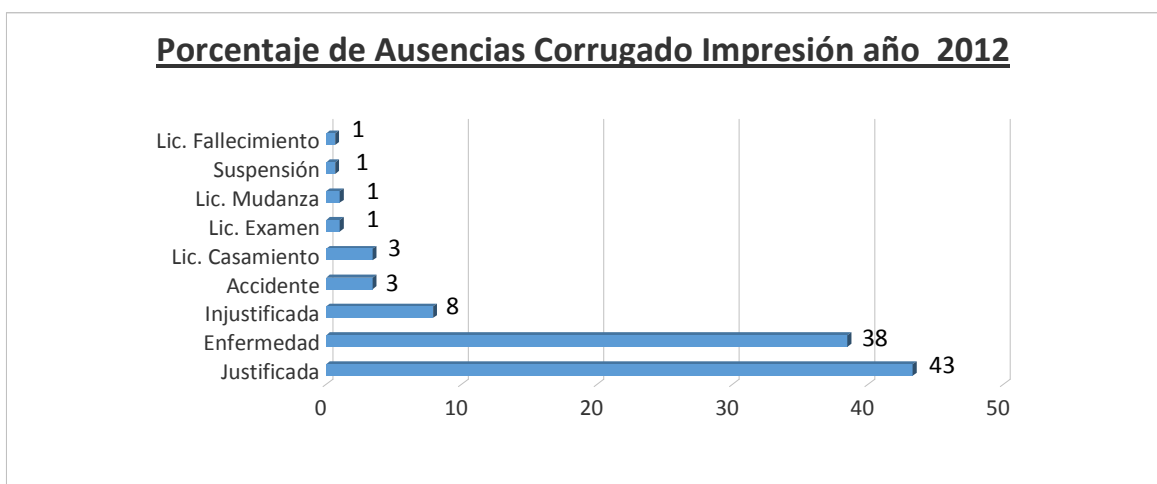


Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al sector de Corrugado Impresión se da como único caso en relación a todos los sectores que el tipo de ausencia con mas porcentaje no es el de enfermedad sino que se destaca como la mas frecuente la de Ausencias Justificadas con el cuarenta y tres (43%) por ciento de las ausencias y en segundo orden aparece la enfermedad con el treinta y ocho por ciento (38%) siendo la que sigue las ausencias injustificadas con el ocho por ciento (8%) según se muestra en el gráfico a continuación.



Fuente: Elaboración Propia



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*Estilos de Liderazgo de los Mandos Medios*

A partir de la información relevada a través de los diferentes métodos de recolección de datos se tomó conocimiento que desde un principio en la empresa los supervisores no fueron seleccionados por sus capacidades de Liderazgo o su experiencia en la conducción de personal, sino por el contrario, quienes ocupan puestos de Supervisores con personal a cargo actualmente fueron, en su mayoría, puestos en esa posición por el gran dominio de las tareas a su cargo o por el amplio conocimiento de las máquinas del sector, lo que se refleja en la productividad.

De la entrevista realizada al Gerente General se desprende que los supervisores de la empresa no se encuentran capacitados en su mayoría en lo que respecta la gestión de personas, “muchos de ellos se encuentran en esos puestos debido a la cantidad de años que están en Ananda y por el gran conocimiento que poseen tanto de las tareas como de las maquinas” (Ver Anexo 6: Entrevista Gerente General). Luego añade que hay otros encargados de sector que son más nuevos y jóvenes, y que por más que traigan experiencia anterior en un puesto de similares características la gente es diferente en todos lados por lo que deben seguir aprendiendo en el nuevo puesto a liderar grupos de trabajo.

De esta manera el Gerente General añade que al respecto del ausentismo del personal una parte influyente en esto deben ser los supervisores de cada sector ya que son quienes deben trabajar con el personal, escuchándolos y tratándolos particularmente como personas individuales que son: “Cada encargado es la persona que se encuentra en mas inmediata relación con cada empleado y deben ser ellos quienes se dediquen a conocerlos y tratarlos con sus problemas e individualidades a fin de crear un ambiente propicio de confianza donde el





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

empleado se sienta cómodo y pueda encontrar en el puesto de trabajo un lugar de cooperación” (Ver anexo 6: Entrevista al Gerente General).

Por último plantea el hecho de que es importante y necesario capacitar a estos supervisores ya que por su estrecha relación con el personal deben saber tratarlos para influir positivamente en ellos y que se logren los objetivos trabajando en equipo.

En otro momento de la investigación, en función de la Entrevista Estructurada realizada a todos los Mandos Medios con personal a cargo de producción, se pudo obtener que no todos los supervisores poseen capacidades de liderazgo, muy por el contrario los niveles de Eficacia que presentan en relación al Liderazgo Situacional son bajos.

El nivel de eficacia fue extraído de las encuestas aplicadas a los supervisores, y su nivel se corresponde con el total obtenido de puntos en las respuestas obtenidas según el estilo de liderazgo correspondiente (ver anexo 9: Resultados LEAD).

En primera Instancia se destaca el encargado del Sector de Mantenimiento en cuanto a que su nivel de eficacia aplicada en las diferentes situaciones con el personal es negativa por lo que el grado de adecuación del liderazgo aplicado no es el indicado al momento de su aplicación. Lo mismo sucede, aunque en menor grado con el Liderazgo de los sectores de Encapado, Corrugadoras e impresión.

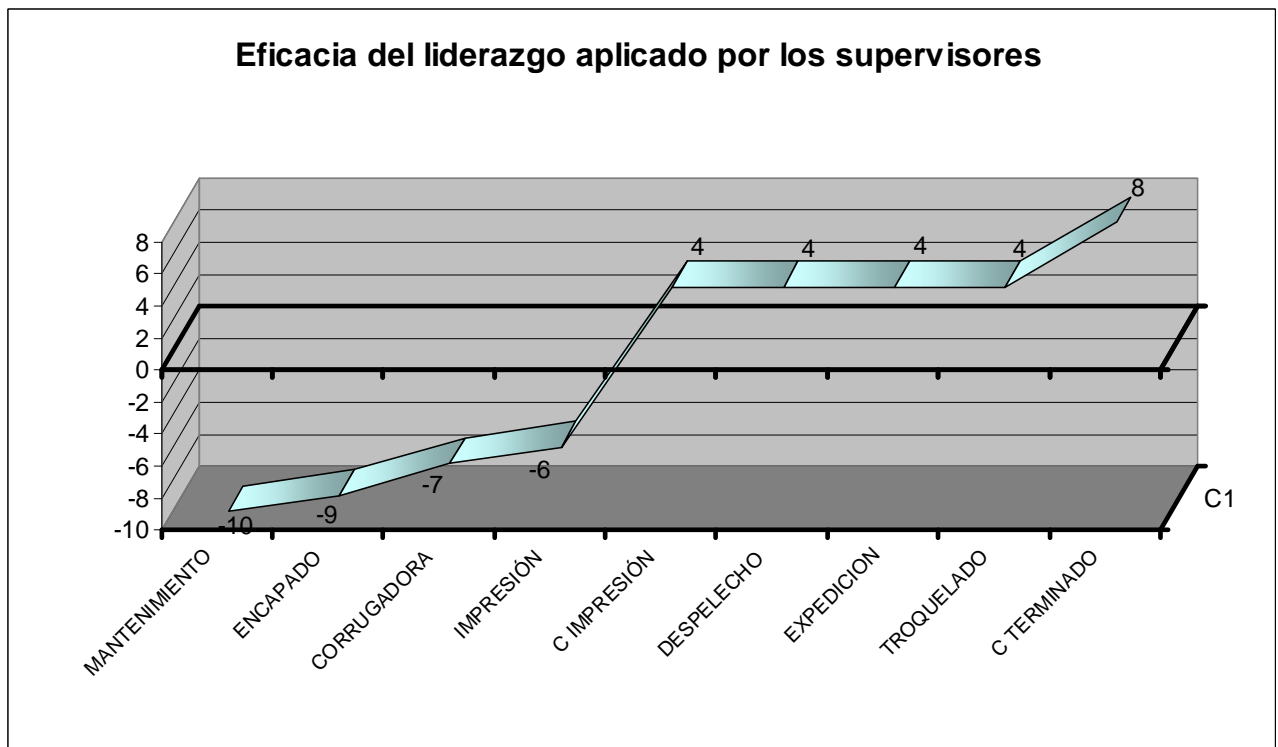
En otra instancia respecto el Liderazgo Situacional aplicado por los Mandos Medios de los sectores de Corrugado Impresión, Despelecho, Expedición y Troquelado mantienen una Eficacia positiva, lo cual indica que la aplicación de los estilos empleados es mas efectivo respecto los anteriores sectores.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Se destaca en esta instancia el sector de Corrugado Terminado ya que posee un puntaje que duplica el puntaje de la Eficacia del Liderazgo respecto sus compañeros de Eficacia Positiva.

Lo antes expuesto se puede observarse gráficamente de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia – Datos extraídos de la encuesta realizada a los Supervisores de Ananda Pack (año 2012)

En función de la encuesta realizada se puede extraer que estilos de liderazgo son los más utilizados por ellos. Así se observa que los Supervisores de los sectores de Impresión, Encapado, Mantenimiento y Corrugadoras utilizan como estilo principal de liderazgo acciones de Dirigir.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Por otro lado los Supervisores de Troquelado y Despelecho muestran como estilo más usado de liderazgo Instruir, Expedición y Corrugado Terminado el estilo de Apoyar y tan solo el Supervisor del sector Corrugado Impresión utiliza más frecuentemente el estilo de Delegar.

En cuanto al segundo estilo más utilizado por los Supervisores se presenta el Dirigir solo en los sectores de Troquelado y Despelecho, en este caso ambos Supervisores poseen el mismo estilo de liderazgo utilizando más frecuentemente Instrucción y en menor medida la Dirección.

El siguiente cuadro muestra un resumen de los estilos de liderazgo mas utilizados por los supervisores de cada sector

SECTOR	ESTILO PRINCIPAL	ESTILO DE APOYO
MANTENIMIENTO	DIRIGIR	DELEGAR
ENCAPADO	DIRIGIR	DELEGAR
CORRUGADORA	DIRIGIR	DELEGAR
IMPRESIÓN	DIRIGIR	INSTRUIR
CORR IMPRESIÓN	DELEGAR	APOYAR
DESPELECHO	INSTRUIR	DIRIGIR
EXPEDICION	APOYAR	INSTRUIR
TROQUELADO	INSTRUIR	DIRIGIR
CORR TERMINADO	APOYAR	INSTRUIR

Fuente: Elaboración Propia – Datos extraídos de la encuesta realizada a los Supervisores de Ananda Pack (año 2012)

Otro aspecto relevante a destacar es el hecho que ninguno de los Encargados posee la amplitud necesaria para aplicar un liderazgo Situacional adecuado con las diferentes situaciones a las cuales se enfrentan. Esto se observa al procesar las encuestas realizadas donde ningún supervisor respondió seleccionando los cuatro estilos de liderazgo.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

La mayoría de los supervisores conducen a su personal basándose mayoritariamente en dos estilos de liderazgo, utilizando algunos inclusive mas del setenta y cinco por ciento de las veces un solo estilo como es el caso del supervisor de Corrugadoras donde la acción de Dirigir representa el setenta y cinco por ciento (75%) de sus elecciones y el restante veinticinco por ciento (25%) al estilo de Delegar.

Esta misma situación se ve mas resaltada en el caso del supervisor del sector de Encapado, quien concentra un noventa y dos por ciento (92%) de sus acciones en Dirigir a su personal y el ocho (8%) restante en Delegar, sin tener en cuenta siquiera las acciones de instrucción y apoyo de su personal.

Para finalizar, en el siguiente cuadro se puede observar un resumen de las elecciones correspondientes a cada supervisor en las proporciones por ellos expresadas.

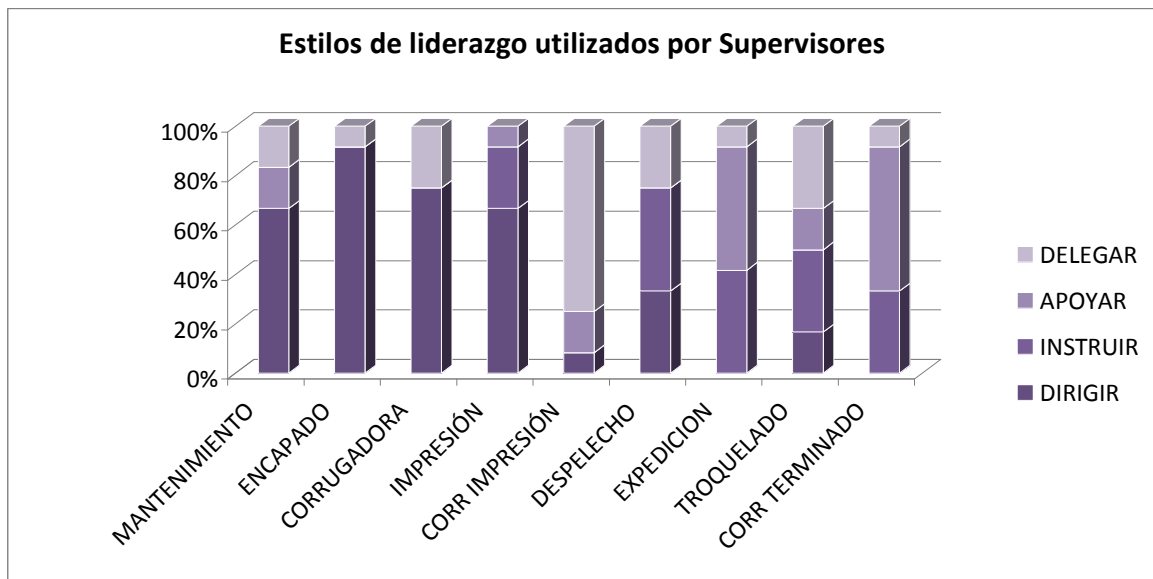
SECTOR \ ESTILO	DIRIGIR	INSTRUIR	APOYAR	DELEGAR
MANTENIMIENTO	67%	0%	17%	17%
ENCAPADO	92%	0%	0%	8%
CORRUGADORA	75%	0%	0%	25%
IMPRESIÓN	67%	25%	8%	0%
CORR IMPRESIÓN	8%	0%	17%	75%
DESPELECHO	33%	42%	0%	25%
EXPEDICION	0%	42%	50%	8%
TROQUELADO	17%	33%	17%	33%
CORR TERMINADO	0%	33%	58%	8%

Fuente: Elaboración Propia – Datos extraídos de la encuesta realizada a los Supervisores de Ananda Pack (año 2012)



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lo expuesto en el cuadro precedente puede verse claramente en el siguiente gráfico donde se muestra en un esquema de barras al cien por ciento la proporción en que cada supervisor utiliza cada uno de los estilos de liderazgo según los resultados extraídos de la encuesta de Liderazgo Situacional realizada.



Fuente: Elaboración Propia – Datos extraídos de la encuesta realizada a los Supervisores de Ananda Pack (año 2012)



## **Análisis e Interpretación**

### *1° eje de análisis: Medios de control de ausentismo del personal*

En función de la información extraída de las diferentes técnicas de recolección de datos aplicadas en Ananda Pack, al respecto a los medios de control del ausentismo del personal que se llevan a cabo desde el área de Recursos Humanos de la empresa en las diferentes áreas, se puede inferir que desde la dirección misma de la empresa no se cuenta con políticas de mantener al personal ni con una estrategia de negocios que guíe su accionar hacia un objetivo común.

Esto fue expresado por el mismo Gerente General en la entrevista realizada cuando menciona que Ananda *“si tiene políticas que son marcadas respecto el personal, que consiste básicamente en tener el personal con el menor costo posible, esto obvio sin importar la calidad del empleado”* (Ver Anexo 6: Entrevista Gerente General), es en función de ello que el área de Recursos Humanos es el que trabaja desde sus acciones para controlar las ausencias del personal.

De esta manera, diariamente se gestiona el ausentismo con escasos recursos pero sin dejar de hacer el seguimiento y control al personal. Para ello utilizan los medios legales como es el medico laboral para control de las ausencias por enfermedad o exigen el cumplimiento de presentación de la documentación correspondiente cuando se dan casos de ausencia por licencias legales contempladas en la Ley de Contrato de Trabajo o Convenios Colectivos aplicables o en caso también de accidentes Laborales entre otros motivos de ausencia que se puedan justificar.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Así lo expresan desde el área de Recursos Humanos en la entrevista realizada en lo que respecta al seguimiento del personal

*“el seguimiento se hace cuando el motivo es de enfermedad, en el momento que avisan de la ausencia se lo deriva a nuestro medico laboral y ellos nos van enviando los informes de las visitas. Con el resto de las ausencias se controla la cantidad de días que corresponda y cuando reingresan se les pide el certificado que lo justifica, si no lo tienen queda injustificada y se lo sanciona”* (Ver anexo 7: Entrevista Administración de Personal).

En caso que no se justifiquen correctamente desde el área se trabaja con la asesoría de un staff de abogados que indican como proceder a los fines de sancionar la falta y evitar de esta manera que se vuelva a repetir la ausencia injustificada.

Respecto el ausentismo en Ananda Pack, es importante remarcar que en la gestión diaria de Recursos Humanos no se realizan estadísticas y no se llevan adelante indicadores que puedan generar algún tipo de alerta cuando el ausentismo supere ciertos niveles permitidos por ellos o que generen perjuicios, tanto en la producción como en el clima de trabajo con sus compañeros. Simplemente se controlan diariamente los ausentes y se anotan las novedades surgidas de las planillas de novedades de los guardias de ingreso y egreso del personal o por los supervisores, quienes funcionan como fuente de información cuando el personal no avisa la falta.

Posteriormente, y según el caso que se presente, se van tomando medidas al respecto quedando registradas las ausencias en un archivo particular que no se analiza luego, sino que



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

simplemente calcula el porcentaje en términos generales de ausentes sobre la masa total de trabajadores.

En función de lo expuesto por la Gerencia, ellos son concientes que las personas constituyen el sistema social de la empresa y que cada uno de los empleados cumple un rol importante ya que son quienes trabajan diariamente para alcanzar los objetivos de la organización, por ello tratan de estar alertas respecto la problemática del ausentismo y son concientes que las faltas del personal en la producción en una proporción elevada como la que se viene presentando en los últimos años representa un costo alto para la empresa en dinero y calidad del producto.

En este sentido el Gerente General expresa respecto el personal

*“es total y absoluta la importancia, Pienso que el éxito de una compañía pasa por los recursos humanos que tiene. La persona no funciona como una maquina, son todos diferentes y son todo un desafío”* y agrega que *“Las personas son la clave hacia el éxito, pero para eso desde la empresa se debe marcar la diferencia!”*(Ver anexo 6: Entrevista al Gerente General).

Por otro lado, y tomando en cuenta que las organizaciones no se dan aisladamente sino que se plantean como sistemas abiertos en constante interacción con el ambiente que las rodea, desde Producción tienen el compromiso de cumplir los plazos pactados con los clientes por lo que ante los casos de ausentismo del personal deben cubrir los puestos tratando de seguir adelante con la fabricación del producto. Es así como en casos de ausencias cortas e imprevistas del personal se tratan de cubrir con el mismo personal que ya forma parte de la plantilla y generalmente con la misma gente del sector.





## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Otras veces se cubren haciendo algunos movimientos internos con el personal capacitado, aunque sea de otras áreas para realizar la tarea, se logra entonces cubrir la ausencia momentáneamente sobretodo en caso que sean puestos mas críticos para la producción.

No obstante ello, es importante destacar las consecuencias que esto conlleva por el hecho de que, al tener que sacar la producción diaria de una forma u otra, las tareas que se dejan de hacer por cubrir al ausente se realizan luego mediante la autorización de horas extras aumentando así los costos del producto fabricado el que es absorbido en su totalidad por la empresa.

Por otro lado, cuando se presenta una ausencia del personal prolongada a lo largo del tiempo, además de reemplazar el puesto con otro empleado capacitado en el caso que sea un puesto clave productivo, se busca tomar una persona eventualmente a fin de realizar la tarea y a través del movimiento interno realizado en los sectores se coloca al nuevo empleado en los puestos básicos que no requieran capacitación.

Es de destacar que esto también genera un costo extra de tiempo en la selección de una nueva persona, su ingreso y capacitación y se duplica con el pago de la jornada del nuevo ingreso sumado al pago de la licencia del ausente.

### *2° eje de análisis: Causas de ausentismo del personal*

En relación a las causas de ausentismo se observa que predominan ampliamente entre las causas mas frecuentes las ausencias por enfermedad y seguidamente las ausencias justificadas, este tipo de ausencias tienen la característica que se dan por periodos cortos de tiempo, ya que



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

cuando no son faltas producidas por una enfermedad que cause realmente la ausencia involuntaria, se produce lo que el autor Molinera (2001) llama Ausentismo no previsible, y que son los que generan mayores costos a la empresa y tienen mayor repercusión en la producción por su característica de imprevisibilidad.

La característica de estos motivos de enfermedad y ausencias Justificadas es que se dan por un periodo corto de tiempo y que son las mas fáciles de justificar ya que por mas que la empresa realiza controles médicos éstos presentan certificados que son justificados por el control efectuado, muchas veces porque presentan diagnósticos que son poco comprobables a través de la observación.

Por otro lado, las ausencias justificadas no necesariamente pueden presentar certificaciones que la justifique fehacientemente sino que simplemente con el aviso del empleado el día anterior de su ausencia y con la autorización de su supervisor queda justificado y puede faltar sin ser sancionado con motivos de trámites personales.

Siguen en orden de importancia las ausencias por accidente de trabajo, éstas como se pudo observar se dan en algunos sectores mas que en otros, y la característica particular que tienen es que son pocos empleados que se ausentan prolongadamente por haber tenido un accidente de trabajo de gravedad. Es éste tipo de ausencias las que se describen como previsibles y en función de las cuales se pueden tomar medidas al respecto una vez que se conoce el periodo de tiempo que el personal estará ausente.

En cuanto a las ausencias Injustificadas, que siguen a continuación en orden de importancia, se observa que son ausencias con un numero alto en cantidad, y esto se resalta ya que son los tipos de ausencias mas fáciles para aplicar sanciones con el objetivo de corregir la



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

conducta del personal por lo que deberían considerarse como una opción no válida del personal al momento de decidir no concurrir al empleo debido a que conocen que pueden ser sancionados severamente.

Estas ausencias pueden definirse, en términos de lo que expresa Lopez-Ibor (2010) cuando habla del Ausentismo Personal o Voluntario, como aquellas ausencias donde el empleado percibe la caída de su salario ya que al no ser justificada en términos de ley se descuentan los días ausentes con todo lo que ello significa, sumado al hecho que desde la empresa se encuentran amparados legalmente para sancionar al ausente pudiendo hasta incluso despedirlo con justa causa a través de la acumulación de este tipo de faltas.

Siguen en importancia las ausencias del personal por motivo de suspensión y esto se condice con lo expuesto arriba, ya que se observa que los sectores que más faltas injustificadas tienen son los que más suspensiones hacen a su personal, y aunque no es la regla general, se entiende que son suspensiones aplicadas por las ausencias injustificadas del personal y no tanto por faltas del comportamiento o por algún incumplimiento.

El resto de las ausencias del personal se dan por motivos de Licencias Legales contempladas ya sea en la Ley de Contrato de Trabajo o el Convenio Colectivo aplicable según se encuadre el personal. Estas ausencias corresponden a lo que Lopez-Ibor (2010) clasifica como Ausencias Legales y al estar amparadas por la ley representan una erogación mayor a la empresa ya que el empleado no ve disminuido su salario pero tampoco concurre a trabajar, por lo que al faltar el debe ser reemplazado con un compañero o con producción en horas extras generando un costo aun mayor.



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Una ventaja que si tiene este tipo de licencias es que la mayoría de las veces el empleado ya conoce que se va a ausentar en la fecha específica del evento cubierto por ley, por lo que debe avisar con antelación y de esta manera se puede organizar la producción desde la empresa menguando con ello la pérdida que esto pueda llegar a ocasionar.

### *3° eje de análisis: Índices de ausentismo en los sectores de producción*

En relación a los índices de ausentismo en cada sector de Producción se pudo extraer que todos los sectores presentan individualmente índices altos de ausentismo ya que van del diecisiete por ciento (17%), como es el sector de Encapado, al siete por ciento (7%) como es el caso del sector de Expedición. En este sentido se obtiene que el índice de ausentismo imperante en la producción, sin tomar en cuenta el personal administrativo, es en realidad del doce por ciento (12%) diario promediando la cantidad de ausentes sobre el total del personal productivo.

Tomando en consideración los sectores desde los que presentan mayor ausentismo al que presenta menor porcentaje de ausencias de su personal aparece en los primeros lugares los sectores de Encapado, Mantenimiento e Impresión con amplio predominio de ausencias por motivos de Enfermedad sumando el cuarenta y siete (47%), cincuenta y uno (51%) y sesenta y cuatro (64%) por ciento respectivamente de las ausencias por este motivo. Esto sucede en la mayoría de los sectores donde las ausencias por enfermedad aparecen en primer lugar.

Sigue en orden de importancia en la mayoría de los diferentes sectores, también con amplitud de porcentaje, las ausencias justificadas, es decir aquellas ausencias que son propias



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

de cada empleado y consisten en que éste preavisa a la empresa de su ausencia para realizar tramites personales no contemplados en la Ley de Contrato de Trabajo o Convenio Colectivo aplicable al trabajador. Son aquellas ausencias que Lopez-Ibor (2010) llama Ausentismo Personal o Voluntario y lo contempla como un ausentismo No Retribuido.

Es de conocimiento de los empleados que a partir de este tipo de ausencias no van a percibir el salario ya que no esta cubierta legalmente y sin embargo se encuentran en segundo lugar lo que denota que la prioridad de estos empleados no es precisamente el trabajo. Este tipo de actitudes se pueden comprender en función de lo que plantea Boada i Grau (2005) cuando expresa que factores personales, factores externos y factores referidos a la situación laboral entre otros pueden llegar a producir ausentismos de excusas y fingimientos, permisos y licencias, evitación de las tareas entre otras formas de ausentismo al trabajo que aquí se expresan.

Esto se observa claramente en el sector de Corrugado Impresión ya que el cuarenta y tres por ciento (43%) de las faltas son por motivos de ausencias justificadas y en un segundo lugar las ausencias por enfermedad en un treinta y ocho por ciento (38%). Estos dos tipos de ausencias representan en todos los casos mas del setenta y cinco por ciento de las ausencias (75%) en todos los sectores. Luego de éstas se encuentran los demás tipos de ausentismos pero ya representadas con un porcentaje mínimo en relación al total presentes en cada sector.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*4° eje de análisis: Estilos de Liderazgo aplicados por los mandos medios*

En lo que respecta los diferentes estilos de liderazgo aplicados por los mandos medios a su personal a cargo en los sectores de producción de Ananda Pack se puede destacar que en función de las encuestas realizadas se observó que ninguno de ellos aplica los cuatro estilos de liderazgo situacional en la conducción del personal a su cargo.

Esto se observa en los resultados obtenidos en la encuesta LEAD aplicada a los mandos medios donde la amplitud del liderazgo muestra que ninguno de ellos supera el uso de tres estilos, es decir que ninguno es capaz de variar entre los cuatro estilos de liderazgo situacional para adaptarse al momento que deben atravesar con su personal, por el contrario la mayoría se maneja entre dos estilos generalmente predominando ampliamente uno sobre los otros.

Es importante destacar que estos supervisores no son concientes de la existencia de los diferentes estilos de liderazgo posibles de utilización por lo que desconocen además la posibilidad del uso de variación de los estilos según la situación del momento. En función de ello tampoco son concientes de cual es el estilo que predomina en su forma de actuar, simplemente aplican el liderazgo de la manera que les es más fácil o según la forma de manejarse que les parece mejor sin conciencia de que es mejor hacer en cada situación que se les presente.

En los resultados de las encuestas aplicadas a los mandos medios es notable la falta de capacitación y entrenamiento que presentan para adecuarse a diferentes situaciones que se presentan en el día a día de su desempeño en el puesto y la relación con su personal. El hecho de que la mayoría de los supervisores no demuestren la Eficacia de Liderazgo necesaria para



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

adaptar su estilo a diferentes situaciones es una alerta que debe tenerse en cuenta ya que es una característica muy importante que debe tener todo líder que posea personal a cargo.

Por otro lado, según se refleja en el resultado de la Encuesta de Clima realizada al personal operativo, en lo que respecta al Estilo de Dirección aplicado por sus supervisores, los sectores más disconformes son los de Mantenimiento, Corrugadoras y Corrugado Impresión, ya que expresan los empleados que no poseen confianza de su supervisor en el trabajo que realizan. Por otro lado, el personal de los sectores de Corrugadoras y Corrugado Impresión añaden además que no tienen el apoyo de su superior en las decisiones que toman, cuestiones éstas que son importantes en un supervisor que debe trabajar en equipo liderando el grupo a su cargo.

En función de los estilos de liderazgo surgidos en las encuestas en cuanto son aplicados por los supervisores es relevante destacar que en la mayoría de los casos el estilo de liderazgo mas utilizado es el de Dirigir y en segunda instancia el de Instruir y Apoyar.

Si se entrecruzan los datos obtenidos de los índices de ausentismo correspondientes al año 2012 de los diferentes sectores con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los supervisores de cada uno de los sectores en el mismo año, y teniendo en cuenta los estilos mas utilizados por éstos, se obtiene que existe una relación respecto el estilo de liderazgo aplicado por cada supervisor con el nivel de ausentismo que presenta en su sector. Esto puede verse en el siguiente cuadro.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

SECTOR	AUSENTISMO	ESTILO	AMPLITUD
ENCAPADO	17%	DIRIGIR	92%
MANTENIMIENTO	15%	DIRIGIR	67%
IMPRESIÓN	13%	DIRIGIR	67%
CORRUGADORA	12%	DIRIGIR	75%
TROQUELADO	10%	DELEGAR	33%
CORR IMPRESIÓN	9%	DELEGAR	75%
DESPELECHO	9%	INSTRUIR	42%
CORR TERMINAD	8%	APOYAR	58%
EXPEDICION	7%	APOYAR	50%

Fuente: Elaboración Propia – Datos extraídos de la encuesta realizada a los Supervisores de Ananda Pack (año 2012)

Si se toma lo propuesto por Hersey y Blanchard (1982) al respecto de la combinación que realizan de las diferentes situaciones que se le pueden presentar a los líderes en función de sus comportamientos centrados a la tarea o a la relación con sus empleados, se observa que el estilo de Dirigir se presenta cuando el grado de relaciones con sus empleados es bajo y el grado de orientación a las tareas es elevado.

En el caso de los supervisores que aplican este estilo de liderazgo principalmente representa más del sesenta y siete por ciento de las veces (67%) como el caso de los líderes de Troquelado y Mantenimiento y en otros casos el setenta y cinco y hasta el noventa y dos por ciento (75% y 92%) en los casos de los supervisores de Corrugadoras y Encapado respectivamente. En estos dos últimos casos coincide en que los dos supervisores utilizan como segundo estilo el de Delegar sin tomar en cuenta los otros dos estilos de Instruir y Apoyar.

En una segunda instancia, se observa que la Delegación como estilo predominante presenta mayor porcentaje de ausentismo ya que es utilizado como estilo principal por los supervisores de Troquelado y Corrugado Impresión con una mayor amplitud en este último del setenta y cinco por ciento (75%) y del treinta y tres por ciento (33%) por el supervisor de Troquelado.





## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Siguiendo a Hersey y Blanchard (1982) el estilo de Delegar se da cuando el supervisor posee baja conducta tanto con la tarea como con las relaciones, por ello los autores destacan que son los empleados quienes llevan adelante las tareas y deben encontrarse preparados para asumir las responsabilidades.

Continúa en nivel de ausentismo el sector de Despelecho con un nueve por ciento (9%), siendo este el único de los supervisores que aplica en mayor proporción el estilo de Instruir, con una amplitud del cuarenta y dos por ciento (42%) y siendo su estilo de liderazgo secundario el de Dirigir con una amplitud del treinta y tres por ciento (33%). Es de destacar que este estilo de Instruir es utilizado, según lo planteado por los autores del Liderazgo Situacional, cuando el líder tiene un elevado grado de orientación tanto a la tarea como a las relaciones, por ello se encarga de dirigir las tareas apuntando a una comunicación bidireccional con los empleados, facilitando así el compromiso de estos con las actividades.

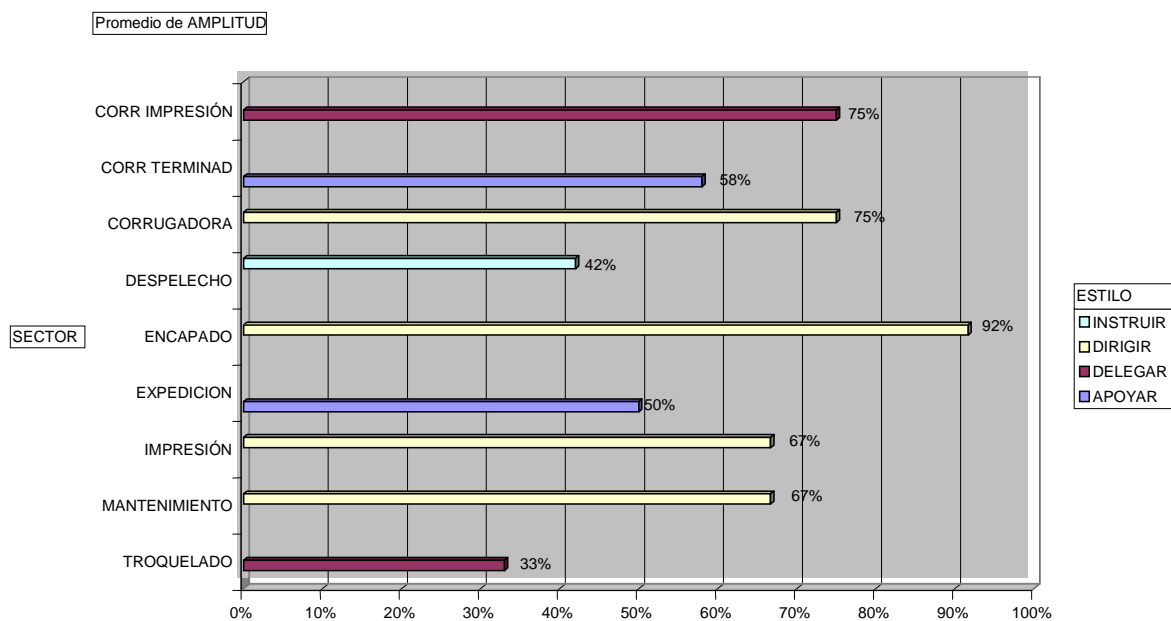
Por último el estilo de Apoyo, mas utilizado por los sectores de Expedición y Corrugado Terminado, se refiere al estilo en que los supervisores poseen un alto grado de relación con sus empleados a cargo y baja relación con la tarea. En este estilo los supervisores hacen hincapié en compartir ideas y decisiones a partir también de una comunicación bidireccional recepcionando aportes de los empleados para llevar a cabo las tareas. Ambos supervisores utilizan el estilo de Apoyar en mas del cincuenta por ciento de las veces con su personal, pero es de destacar que en ambos casos éstos encargados utilizan tres de los cuatro estilos variando su uso según la situación entre Apoyar, Instruir y Delegar.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lo anteriormente expresado puede sintetizarse en el siguiente gráfico que reúne los distintos estilos de liderazgo utilizados como principal en cada uno de los sectores de producción de Ananda Pack y la amplitud en cada uno de ellos.

**Amplitud de los estilos de Liderazgo utilizados por los Supervisores**

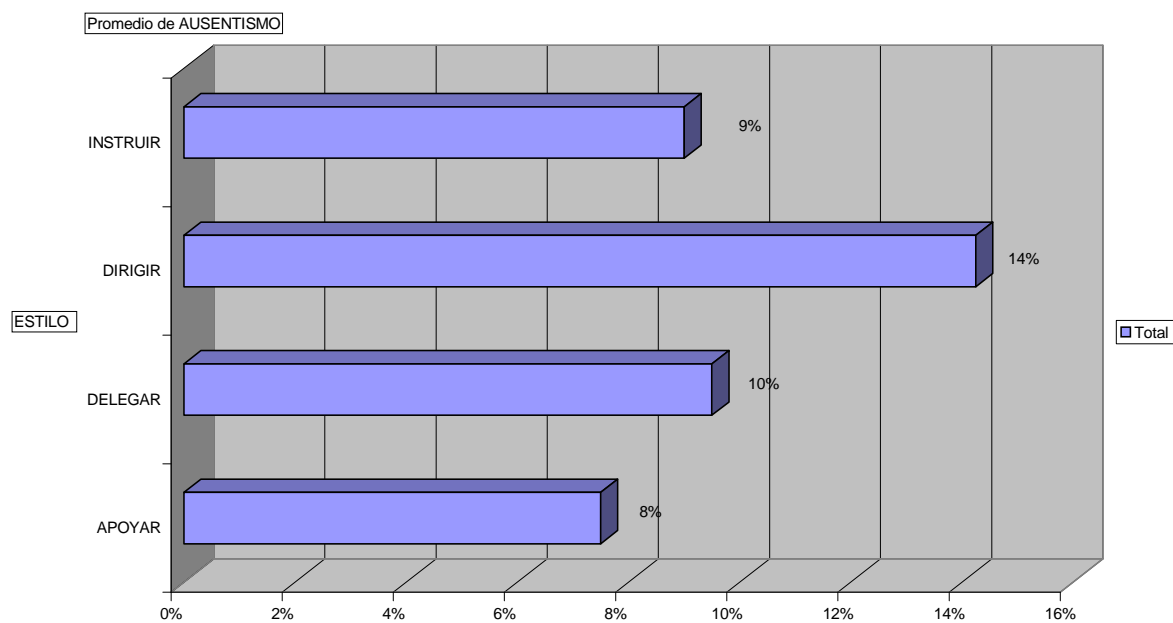


Finalmente y para concluir el análisis de esta relación del porcentaje de ausentismo por sector con el estilo de liderazgo mas utilizado por los supervisores de cada sector de producción de Ananda Pack, pudo extraerse un gráfico que muestra la relación del promedio de ausentismo presente por cada estilo de liderazgo aplicado como principal por los supervisores.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Incidencia de los estilos de Liderazgo en el ausentismo del personal**





## Conclusión

Actualmente en Ananda Pack se están llevando a cabo algunos cambios desde la dirección, y es a partir del nombramiento del nuevo Gerente General de la empresa que se plantea la necesidad de un cambio no de estructura sino de pensamiento y replanteo de políticas de trabajo en la empresa en general.

Es a partir de este cambio que desde el área de Recursos Humanos surge la inquietud de trabajar sobre la problemática que se presenta en la empresa respecto el elevado nivel de ausentismo del personal del sector de producción, y en función de ello es que se busca enfocar el presente trabajo en descubrir las causas que lo provocan para realizar una propuesta acorde que permita disminuirlo.

En función del relevamiento llevado a cabo en la empresa se observa que en el Área de Recursos Humanos no poseen los medios adecuados para el control del personal, como por ejemplo un sistema de marcación de ingreso y egreso que permita observar de una manera mas exacta y fehaciente al personal que se encuentra presente en la empresa y obtener un registro inmediato del personal ausente.

Por el contrario, desde el área se realiza el seguimiento del ausentismo a partir de información otorgada por la guardia de turno a través de una planilla confeccionada a mano y que se entrega el día posterior a la fecha a la cual pertenece el registro, por otro lado, el control mas inmediato se lleva a cabo a partir de la información que los mismos supervisores de cada sector brindan al comenzar el día cuando se encuentran con la ausencia en el puesto de trabajo situación ante la cual debe responder el departamento de Recursos Humanos en el transcurso



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

de la mañana a los fines de confirmar el motivo de la ausencia y el periodo que se encontrará ausente el empleado para que se pueda programar la producción los días siguientes en función del plantel.

De esta forma se observa que no es un control exhaustivo que se realiza sobre el personal ya que se informan de fuentes susceptibles de alteración como lo son las planillas manuales, además del hecho que genera pérdida de tiempo extra al tener que recabar y extraer la información de diferentes fuentes para confirmar las ausencias diarias en caso que el empleado no se haya comunicado aún con el departamento de Recursos Humanos de la empresa informando el motivo de la ausencia.

Esto también genera demoras en la toma de decisiones respecto el seguimiento que se dará a cada ausente y las acciones a llevar a cabo ya que luego de relevar y confirmar la ausencia del personal se completan las planillas de registros a mano y se debe realizar un seguimiento particular según cual sea el motivo de la ausencia en los días posteriores para lograr la justificación correspondiente según el caso que corresponda.

Este proceso implica una dedicación completa de tiempo ya que al tener que recabar información de varias fuentes y debiendo cotejar la información obtenida, sumado al hecho de ser elevado el numero de ausentes aumentando de esta forma el numero de controles y por consiguiente el tiempo dedicado a esta tarea que podría enfocarse en otras temáticas propias del área, como por ejemplo realizar estadísticas de ausentismo por sector a los fines de enfocar los esfuerzos sobre el problema para trabajar en su disminución.

En otra instancia, se y al no poder hacer un control exhaustivo del personal por no tener medios objetivos de control, sumado al hecho de que no se tomaba conciencia desde la



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Dirección respecto la problemática del ausentismo, no se planteó aún una política de concientización desde los directivos y que pueda reflejarse en los supervisores para que estos puedan comunicarla a los empleados respecto la importancia que tienen en el cumplimiento de sus tareas y el trabajo en conjunto dentro de su sector y la relación de sus tareas con otros sectores de producción.

A esto se suma el hecho de que los empleados consideran factible poder ausentarse al puesto de trabajo sin mayores efectos en lo personal y sin darle la importancia que reviste su ausencia en lo laboral. Por otro lado, al no tener en cuenta las consecuencias que esto pueda ocasionar, tanto al empleado como a la empresa, se genera una actitud de desinterés ante la ausencia por parte de los empleados que priorizan otras cosas o actividades por fuera de su trabajo demostrando así la falta de compromiso que tienen respecto la tarea misma o la empresa.

En relación a los mandos medios, se observa que la falta de adaptabilidad del Estilo de Liderazgo de los supervisores genera muchas veces diferencias y entredichos con el personal operativo produciendo un malestar en el sector que genera a su vez disconformidad del empleado llegando a excusarse en cualquier motivo para poder ausentarse al trabajo y así evitar algún tipo de problema o contacto con su superior.

Respecto el liderazgo de los supervisores se observó que aquellos que utilizan como predominante el estilo de Dirigir son quienes tienen mayores índices de ausentismo en su sector, y coincide además el hecho que todos ellos lo aplican en más de un sesenta y siete por ciento de las veces, llegando en algunos casos a representar el noventa y dos por ciento de las



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

veces lo que acota la posibilidad de adaptarse a diferentes estilos de liderazgo en función de las diferentes situaciones por las cuales puede atravesar con su grupo de trabajo.

El estilo de Delegar presenta también un alto grado de ausentismo en el sector que es aplicado con mayor frecuencia y en última instancia se ubican los estilos de Instruir y Apoyar, siendo este último el estilo que se presenta como el que menor porcentaje de ausentismo presenta cuando es utilizado como principal estilo de liderazgo.

Para concluir se puede observar que no alcanza con la sola gestión desde el área de Recursos Humanos para trabajar con el personal en la disminución del ausentismo sino que debe ser un trabajo mancomunado con cada uno de los Mandos Medios del sector de producción para trabajar en la concientización sobre la importancia del personal en cada uno de sus puestos, sin dejar de mencionar que se debe trabajar también con el personal operativo a los fines de lograr su propia concientización para lograr un trabajo mancomunado en todos los niveles. Es importante destacar además que se debe trabajar concientemente desde la Dirección de la empresa para pautar las políticas futuras para accionar de una manera uniforme y criteriosa para así obtener el apoyo necesario para la toma de decisiones al respecto las ausencias del personal y su trabajo en la disminución.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

# CAPITULO IV **Propuesta Profesional**





## **Propuesta de Aplicación Profesional**

La propuesta que se presenta para trabajar desde la Gestión de los Recursos Humanos en la problemática planteada es de generar políticas que logren, desde el trabajo del Área de Recursos Humanos en conjunto con los Mandos Medios de producción, disminuir los índices de ausentismo concientizando desde el Directorio sobre la importancia del personal para el logro de los objetivos de la empresa en general.



## **Objetivos de la Propuesta Profesional**

### *Objetivo General*

- Disminuir el ausentismo del personal de Ananda Pack desde el área de RRHH a partir del trabajo en conjunto con los Supervisores desde la aplicación del Liderazgo Situacional.

### *Objetivos Específicos*

1. Concientizar a la Gerencia de Ananda Pack sobre las consecuencias de un ausentismo elevado y la necesidad de trabajar para reducirlo.
2. Definir un procedimiento de gestión en el área de Recursos Humanos para el control eficiente del ausentismo del personal.
3. Gestionar el ausentismo identificado por sectores.
4. Desarrollar reuniones participativas con el personal de producción sobre los nuevos lineamientos de trabajo planteados.
5. Dejar plasmados los lineamientos a seguir para realizar una capacitación efectiva para los mandos medios en Liderazgo Situacional.



## **Análisis de Factibilidad**

La factibilidad de llevar a cabo la presente propuesta es alta en relación a la disponibilidad del Tiempo ya que la predisposición de trabajar con los líderes de cada sector surge desde el directorio quien le otorga una gran importancia hacia el tema. Desde esta posición es altamente factible permitir el trabajo con el área de Recursos Humanos y los Mandos Medios de cada sector de producción el tiempo que sea necesario para implementarlo.

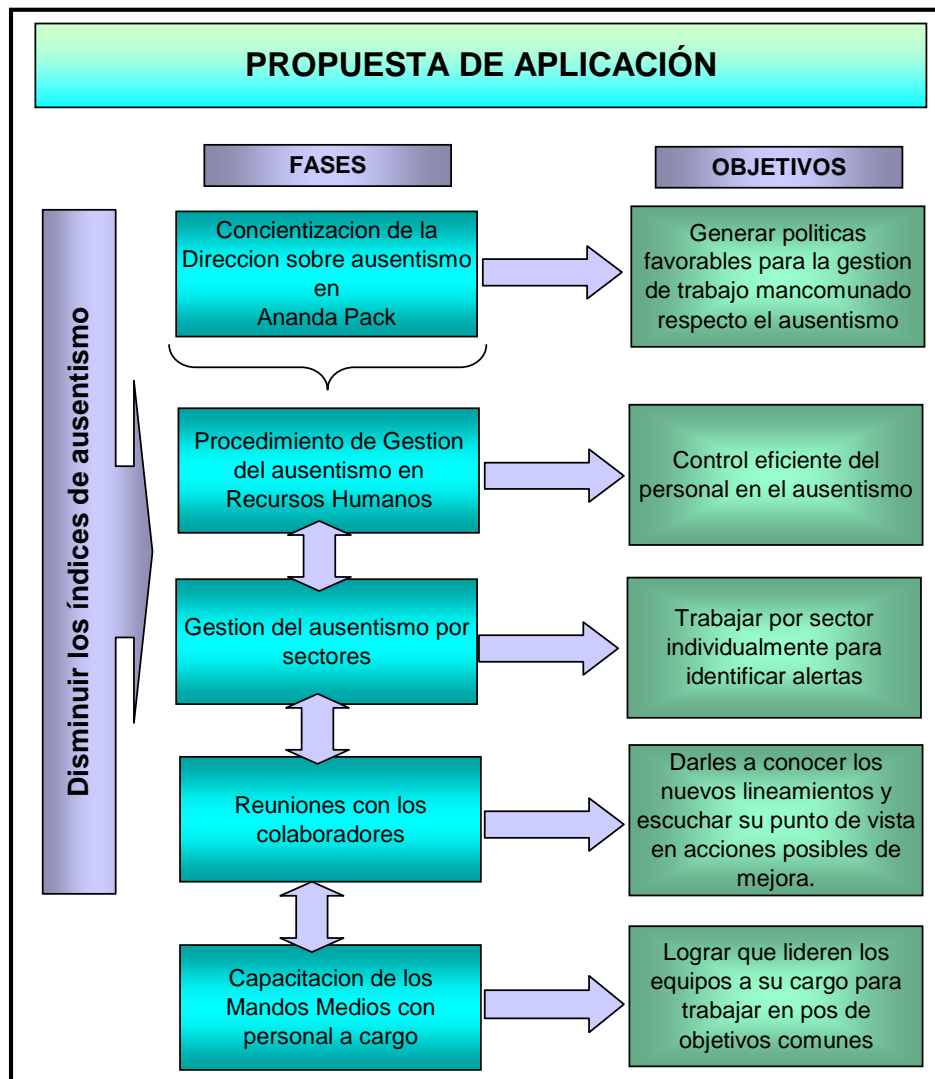
Respecto el factor Económico de la propuesta se plantea una factibilidad alta también ya que los resultados que con un acotado presupuesto se esperan obtener importantes beneficios a corto y mediano plazo en relación a la reducción de horas de ausentismo del personal, las cuales se devolverán a la empresa en forma de trabajo de mejor calidad y un mejor resultado en el trabajo en equipo dentro del sector como en la relación misma con sus supervisores ya que conociendo los objetivos de su tarea podrá responder de una manera mas eficiente logrando así la meta de todo el equipo obteniendo la gerencia un producto de mejor calidad para los clientes.

En relación a los Recursos Humanos será necesario contar con gente capacitada en el departamento de Recursos Humanos para llevar adelante el proyecto en conjunto con los mandos medios de la empresa y que estos a su vez comprendan la importancia de trabajar en pos de los objetivos organizacionales a fin de lograr la meta común, lo que repercutirá favorablemente no solo en la calidad de la tarea sino en el día a día del trabajo con sus compañeros para generar el sentido de pertenencia tal que finalmente se vea reflejada en el compromiso de los empleados y en el consecuente reducción de los índices de ausentismo.



## Plan de Acción

Para llevar adelante el Plan de Acción propuesto es importante destacar diferentes etapas de trabajo para llevar a cabo el proyecto y que éste sea eficiente a lo largo del tiempo.





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*1º Fase: Concientización de la Gerencia*

**Fundamentación:**

En primera instancia es importante concientizar a la Gerencia General y al Directorio respecto la realidad del ausentismo presente en Ananda Pack para que se puedan generar Políticas de gestión del personal acordes para enfrentar el problema actual.

Esta primera etapa es importante ya que por mas que la Gerencia General plantee que conoce la importancia del personal en la empresa, éstos no toman conocimiento real de los niveles de ausentismo que existen y por lo tanto les es mas complicado poder comprender la realidad de la problemática planteada y sus consecuencias.

**Objetivo:**

Generar políticas de gestión del personal que guíen hacia el logro de los objetivos de la empresa para obtener un trabajo mancomunado de las áreas con el apoyo de la Dirección.

**Responsables:**

- Gerente de Administración, Contadora de la empresa.
- Responsable de Área de Recursos Humanos.
- Responsables de Producción.
- Gerente de Comercial

**Destinatarios:**

- Gerencia General
- Dirección General

**Tiempo:** Una semana desde el comienzo de la propuesta (dos reuniones).



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Descripción:**

La presente propuesta se centra en coordinar reuniones con el Directorio y la Gerencia General donde participen todos los responsables de los sectores implicados en la producción, las mismas se pueden llevar a cabo a lo largo de una semana con un total de dos encuentros y cada una de las reuniones tiene entre tres y cuatro horas de duración.

El objetivo de la primera reunión es plantear la realidad del ausentismo y cómo afecta a cada sector de la empresa, presentando índices, indicadores y costos involucrados desde cada sector. En la segunda reunión el objetivo es plantear los lineamientos de trabajo para aunar criterios y definir las políticas que se acuerden en conjunto con el Directorio y los distintos responsables de cada una de las áreas de la empresa.

**Recursos Necesarios:**

- ✓ Disponibilidad de la Sala de Reuniones.
- ✓ Proyector para las presentaciones.
- ✓ Fotocopias de las presentaciones para entregar la información a todos los asistentes.
- ✓ Carpetas y lapiceras para anotar y guardar la documentación recibida.

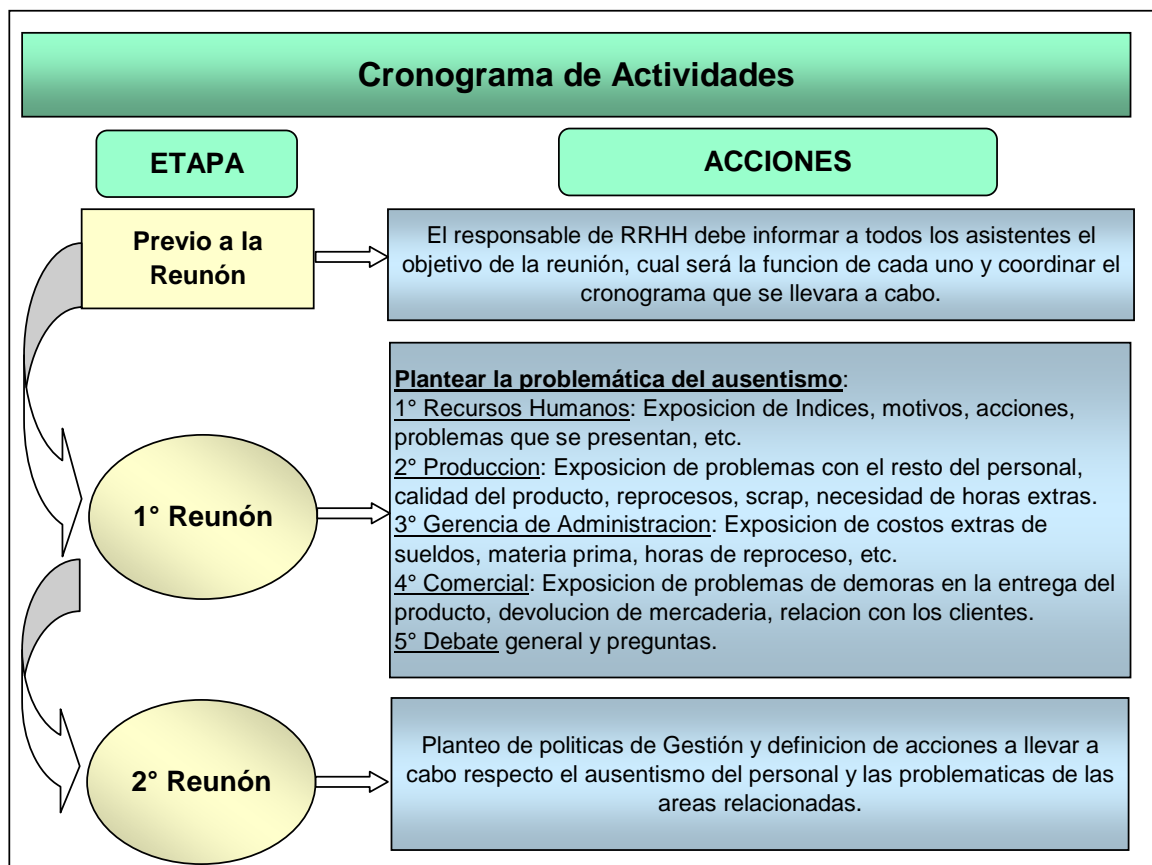


Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Presupuesto:**

PRESUPUESTO					
ITEM	RECURSOS /CONCEPTO	CANTIDAD	Unid. de Medida	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
1	Carpetas de Cartulina y hojas en blanco	7	Unidades	\$ 10	\$ 70
2	Lapiceras y resaltadores	14	Unidades	\$ 7	\$ 98
3	Coffe breaks	4	cantidad	\$ 30	\$ 120
4	Impresiones	7	Unidades	\$ 10	\$ 70
<b>TOTAL 1° FASE</b>					<b>\$ 358</b>

**Actividades:**





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*2° Fase: Procedimiento para Recursos Humanos de Gestión del Ausentismo*

**Fundamentación:**

Una vez que se haya generado la conciencia de la importancia respecto el ausentismo en el Directorio y con las demás áreas es necesario trabajar desde el Área de Recursos Humanos para plantear los procedimientos y acciones necesarias a los fines de facilitar la gestión de las novedades diarias y mejorar el control del ausentismo del personal.

**Objetivo:**

Desarrollar un procedimiento y acciones que faciliten la gestión diaria del personal y permita tomar acciones para lograr un control eficiente del ausentismo.

**Responsables:**

- Responsable de Recursos Humanos.

**Destinatarios:**

- Área de Recursos Humanos
- Supervisores de Producción

**Tiempo:**

Un mes y medio para la carga, implementación y capacitación sobre la nueva gestión de control de ausentismo, contado a partir de la finalización de la primera fase de la propuesta.

**Descripción:**

En esta instancia es relevante plantear la necesidad de instrumentar como primera medida un sistema de control de asistencia del personal a través de la marcación por huella. De esta manera se puede efectuar diariamente un control detallado del personal que asistió y del





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

personal ausente, a la vez que se pueden generar reportes de novedades surgidas que permiten gestionar las ausencias de una forma más rápida y con información certera.

La implementación del sistema debe hacerse involucrando a todo el personal para concientizar de respecto la importancia de marcar tanto el ingreso como el egreso a la planta para que todos cumplan en su uso y su ejecución pueda tener los resultados esperados.

A estos fines debe hacerse una capacitación que consiste en una charla informativa de quince minutos donde se le explique al personal la importancia de que generen las marcaciones y de cómo deben hacerlo correctamente, en un segundo momento de la misma se deben cargar las huellas digitales en el reloj a fin de finalizar con el personal capacitado y que ya se encuentre registrado.

En un segundo momento a partir de la instalación de este nuevo sistema de control, y paralelamente al momento de capacitación del personal respecto la registración, es necesario armar un procedimiento diario de gestión del ausentismo a los fines de facilitar la toma de decisiones y actuar consecuentemente en función de las políticas planteadas desde el Directorio en lo que respecta el seguimiento y control del personal.

Este procedimiento será realizado por el personal de Recursos Humanos y para su uso y correcta aplicación se debe capacitar además a los supervisores para que conozcan como proceder en las distintas circunstancias que se puedan presentar.

**Recursos Necesarios:**

- ✓ Compra del Reloj Biométrico y Sistema de Gestión
- ✓ Sala de Capacitación.
- ✓ Proyector para las capacitaciones.



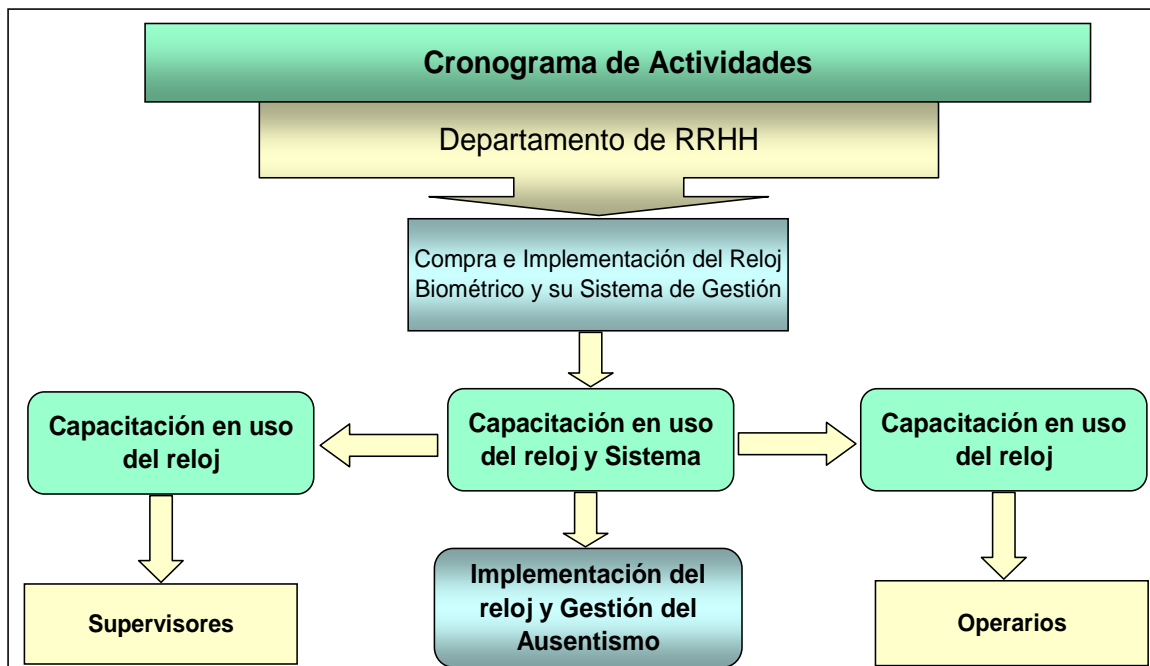
Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

✓ Impresión de carteleras con instrucción sobre el uso del reloj.

**Presupuesto:**

<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>ITEM</b>	<b>RECURSOS /CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Unid. de Medida</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Reloj Biométrico de marcacion	1	Unidades	\$ 2.400	\$ 2.400
2	Sistema de Gestion (Bonificado)	1	Unidades	\$ -	\$ -
3	Capacitacion y puesta en marcha del sistema y del reloj	1	cantidad	\$ 500	\$ 500
4	Carteleras de uso del Reloj	1	cantidad	\$ 100	\$ 100
<b>TOTAL 2° FASE</b>					<b>\$ 3.000</b>

**Actividades:**





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Desarrollo de las Actividades:**

Compra del Reloj Biométrico de Marcación, características:



**FBG – E9**

**Control de Asistencia de Personal  
Vía Huella Digital - Tarjeta de Proximidad ó  
Password  
Señal de acceso correcto o incorrecto**

**Introducción de productos:**

FBG E9 es un control de asistencia, ampliamente utilizado en la oficina. La elección de un lote de piezas originales estables siguiendo estrictamente la norma de producto de seguridad nacional. FBG E9 es adecuado para las fichadas de entradas y salidas de oficinas, fábricas, gimnasios, hoteles, escuelas, etc. La mayor ventaja de FBG E9 es multifuncional y con un diseño elegante y precio razonable.

**ESPECIFICACIONES TECNICAS**

Plataforma de hardware: ZEM500  
Sistema operativo: Linux  
Capacidad del usuario: 500 Huellas  
Capacidad de tarjetas: 10000  
Capacidad de transacción: 50000  
Sensor: Sensor de ZK

Algoritmo de la versión: 2007, versión ZK nuevo algoritmo  
De comunicación: TCP / IP o USB  
Teclado y Pantalla: LCD de 80 caracteres con el teclado y el gráfico  
Potencia: 5 V

Velocidad de identificación: <= 2 segundos  
FRR: <= 1% FAR: <= 0.0001%



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Capacitación del personal en el uso del Reloj Biométrico, ítems a tener en cuenta:

**CAPACITACION: RELOJ DE MARCACION DEL PERSONAL**

**INSTRUCCIONES DE USO Y ASPECTOS A TENER EN CUENTA**



**A TENER EN CUENTA PARA LA CORRECTA MARCACION**

- Apoyar el dedo completo en el visor desde la 1º falange
- NO MOVER!
- Se puede marcar solo con los dedos grabados.
- LUZ VERDE: Marcación OK
- LUZ ROJA: Marcación errónea – Retirar el dedo e intentarlo nuevamente
- Hay que marcar SIEMPRE!
- Ingreso: Se marca antes de ingresar al puesto, luego de cambiarse.
- Egreso: Se marca cuando salen del puesto de trabajo, antes de cambiarse.
- En caso de NO PODER marcar deben informar a RRHH para completarlas.
- En caso de no marcar, tanto ingreso como el egreso figurará AUSENTE por lo tanto el día será descontado, recordar avisar a RRHH!



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Procedimiento del personal para el control de ausentismo:

**INFORMACION AL PERSONAL SOBRE EL AUSENTISMO:**

**El deber de asistencia:** una vez contraída la obligación laboral no solo debe asistir y permanecer en el lugar de trabajo sino que a la vez debe informar impedimento que lo inhiba total o parcialmente de concurrir en forma diaria.

Todo tipo de ausencia debe ser fehacientemente justificada. Para esto, en caso de no poder asistir a trabajar, no omita dar aviso al Departamento de RRHH dentro de las 2 hs de comenzada la jornada laboral telefónicamente, por terceras personas o por cualquier otro medio fehaciente, aclarando el motivo por el cual no concurrirá.

Las inasistencias pueden darse por distintos motivos, y pueden ser:

- **Enfermedad:** su comunicación habilitará a la Empresa a remitirle a su domicilio el control médico correspondiente, a fin de justificar la ausencia. No obstante al reintegrarse a su puesto debe presentar el certificado de su médico de cabecera.
- **Con aviso:** deberá esgrimir el motivo y justificarlo posteriormente. Si conoce la necesidad, con anterioridad al día de ausencia, deberá solicitar el permiso pertinente ante sus superiores a cargo, con la debida antelación para proceder a su análisis y coordinar las posibilidades de su otorgamiento. De no mediar esta comunicación, la ausencia se considerará sin aviso.
- **Sin aviso:** en caso de no dar aviso de la ausencia con la antelación necesaria o en las formas antes pautadas la ausencia será pasible de sanciones a su regreso.
- **Permisos Legales:** se pactan previamente con el jefe supervisor (por ejemplo: permisos por exámenes, mudanzas, salida en horario laboral, etc.) para todos los casos el



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

personal deberá cumplimentar procedimiento de comunicación correspondiente ante sus superiores a través de un formulario por escrito que debe presentarse en RRHH veinticuatro horas antes del primer día de ausencia.

- **Accidente de trabajo:** En el momento del hecho deberán informar el siniestro, el accidentado o quien se encuentre cerca, al supervisor de turno para que ese gestione los medios necesarios para la atención del accidentado. Para el caso de los accidentes “In itinere” el empleado siniestrado o un familiar deberá realizar una exposición o denuncia policial del accidente y presentarlo luego en RRHH de la empresa.
- **Llegadas tardes:** el trabajador está obligado al cumplimiento del horario de trabajo ordenado por el supervisor del área. La llegada tarde es una omisión al deber de cumplir con la prestación, por lo que en caso de llegar tarde al turno preestablecido deberá comunicarse con el Departamento de RRHH a los fines de informarlo y que este autorice su ingreso.
- **Retiro anticipado:** Cuando el trabajador deba, por motivos justificados retirarse antes de la finalización del horario de trabajo, deberá solicitar la autorización al supervisor inmediato por escrito y presentarlo en RRHH para su conocimiento y autorización a los fines de poder salir del establecimiento presentando la solicitud en la guardia.

**Importante:** el hecho de no avisar en tiempo y forma al empleador, habilita a éste a descontar de los haberes del empleado los días ausentes y sancionar con motivo de Ausencia

Injustificada. Cada encargado esta capacitado sobre este procedimiento y cuentan con los formularios pertinentes para realizar la autorización todos los tipos de permisos necesarios en caso que lo consideren oportuno.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*3º Fase: Gestión del Ausentismo por Sectores*

**Fundamentación:**

Una vez concluida la etapa de implementación y comienzo de uso del nuevo sistema de marcación por huella digital, con un nuevo procedimiento de control de ausentismo ya en marcha y comunicado a los supervisores, es necesario comenzar a gestionar el ausentismo desde Recursos Humanos a través de la información que brinda el nuevo sistema y la posibilidad de tener reportes con más rapidez.

Es a partir de este momento que es necesario comenzar a trabajar el ausentismo del personal discriminado por sectores, detallando su causa y dando a conocer el estado del área en relación a las demás áreas respecto el ausentismo.

Se plantea la necesidad de generar y mantener actualizados los índices de ausentismo y llevar un registro detallado por sector y a la vez por persona para poder detectar alertas que puedan ir surgiendo a lo largo de tiempo.

**Objetivo:**

Trabajar en cada uno de los sectores individualmente para identificar alertas a través de las causas de ausentismo.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Responsables:**

- Responsable de Recursos Humanos.

**Destinatarios:**

- Colaboradores del sector de Producción
- Supervisores de Producción
- Responsables de Producción
- Gerencia General
- Gerencia de Administración.
- Gerencia Comercial

**Tiempo:**

Dos semanas para la determinación de las metas a alcanzar y los premios a lograr por el personal.

**Descripción:**

Desde el área de Recursos Humanos se extrae diariamente un listado del personal ausente a través del nuevo sistema de gestión de marcación del personal. Desde allí se cargan las novedades diarias surgidas y se genera un reporte que informa por sector el listado de ausentes y las causas.





## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Con esta información procesada se envía un comunicado a todos los sectores, incluidos Gerente General, Gerente de Administración, Gerente de Comercial y a los dos Responsables de Producción de Corrugado y Microcartulina con el reporte de ausentismo diario.

Seguidamente y a lo largo de la jornada se envían los médicos de control necesarios y se recauda toda la información y certificados pendientes de ausencias de días anteriores que se hayan reincorporado en la fecha.

El ultimo día de cada mes se deberá reunir toda la información en un “Informe Mensual de Ausentismo” que sintetice por sector la cantidad y tipo de ausencias identificando el personal que se ausento dicho mes. Esa misma información debe comunicarse en cada uno de los sectores para que puedan verlo y conocer cuan lejos se encuentran de las metas pautadas para lograr los objetivos del sector.

### **Recursos Necesarios:**

- ✓ Carteleras en cada uno de los sectores.
- ✓ Chinchas para las carteleras.
- ✓ Impresora a color.
- ✓ Cartuchos color.
- ✓ Hojas A4 para impresión y publicación de indicadores en carteleras.

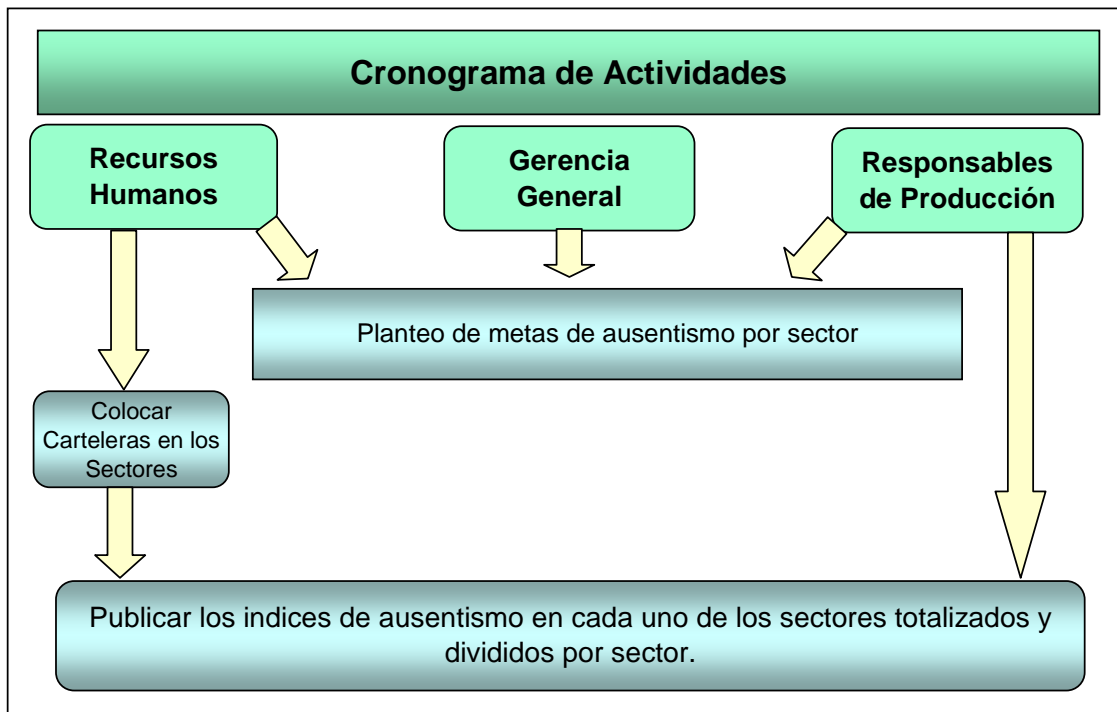


Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Presupuesto:**

<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>ITEM</b>	<b>RECURSOS /CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Unid. de Medida</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Cartelera de corcho con marco de madera	9	Unidades	\$ 145	\$ 1.305
2	Chinchas para cartelera (x100 Unidades)	4	Unidades	\$ 24	\$ 96
3	Impresora a color	1	Unidades	\$ 769	\$ 769
4	Cartuchos color	4	Unidades	\$ 145	\$ 580
5	Resma de Hojas A4	1	Unidades	\$ 54	\$ 54
<b>TOTAL 3° FASE</b>					<b>\$ 2.804</b>

**Actividades:**





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*4° fase: Reuniones participativas con los colaboradores*

**Fundamentación:**

En la cuarta etapa es importante plantear reuniones informativas con los colaboradores del sector de producción a los fines de poder brindarles un espacio individual por sector donde se les informe de las nuevas políticas planteadas desde la dirección y los nuevos medios de control donde se les brinde el procedimiento con la información pertinente.

Por otro lado es indispensable que en esta instancia se le brinde a los colaboradores la posibilidad de que puedan expresar sus opiniones y se abra un espacio de dialogo para recibir un feedback sobre la percepción que estos tienen respecto sus Supervisores y que cosas les gustaría cambiar para tener una estimación de lo que los empleados quieren y esperan de sus Supervisores.

Es importante que en esta instancia se encuentre presente el coach que dará la capacitación a los fines de enfocar correctamente el trabajo del liderazgo con los supervisores.

**Objetivo:**

Brindar un espacio de comunicación y feedback con los colaboradores del sector de producción donde se los pueda informar de las nuevas políticas y gestiones para darles a entender qué se espera de ellos y recibir a la vez su perspectiva respecto los supervisores.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Responsables:**

- Responsable de Recursos Humanos
- Asesor Externo Coach Especializado en Liderazgo.

**Destinatarios:**

- Colaboradores de Producción de todos los sectores.

**Tiempo:**

Tres jornadas de encuentros con tres sectores por cada jornada en reuniones individuales.

Con duración total de una semana, en nueve encuentros de una hora y media cada uno sumando un total de trece horas y media para esta etapa.

**Descripción:**

Las reuniones informativas se realizan para comunicar a los colaboradores del sector productivo sobre las nuevas políticas que surjan de la primera fase a los fines de que estén al tanto de que se espera de ellos.

Por otro lado es importante aprovechar esta instancia para comunicarles los nuevos lineamientos respecto los nuevos medios de control que se llevaran a cabo desde un enfoque no de control sino de darles a entender que es necesario la instauración de un sistema que agilice las tareas y mejore la gestión de novedades buscando hacerlos participes de este cambio y dándoles lugar a opinar al respecto.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Por otro lado es importante que se abra en última instancia un espacio de diálogo con el personal donde se les consulte acerca de la perspectiva que éstos tienen respecto sus supervisores y el liderazgo que estos ejercen en el grupo de trabajo. Con esta información el Coach presente podrá trabajar en la capacitación de los Supervisores apuntando específicamente en las diferencias que surjan con respecto su personal a cargo.

**Recursos Necesarios:**

- ✓ Disponibilidad de la sala de reuniones
- ✓ Proyector para presentaciones
- ✓ Fotocopias para entregar al personal el instructivo y el nuevo reglamento
- ✓ Snacks y bebidas para compartir durante la charla.

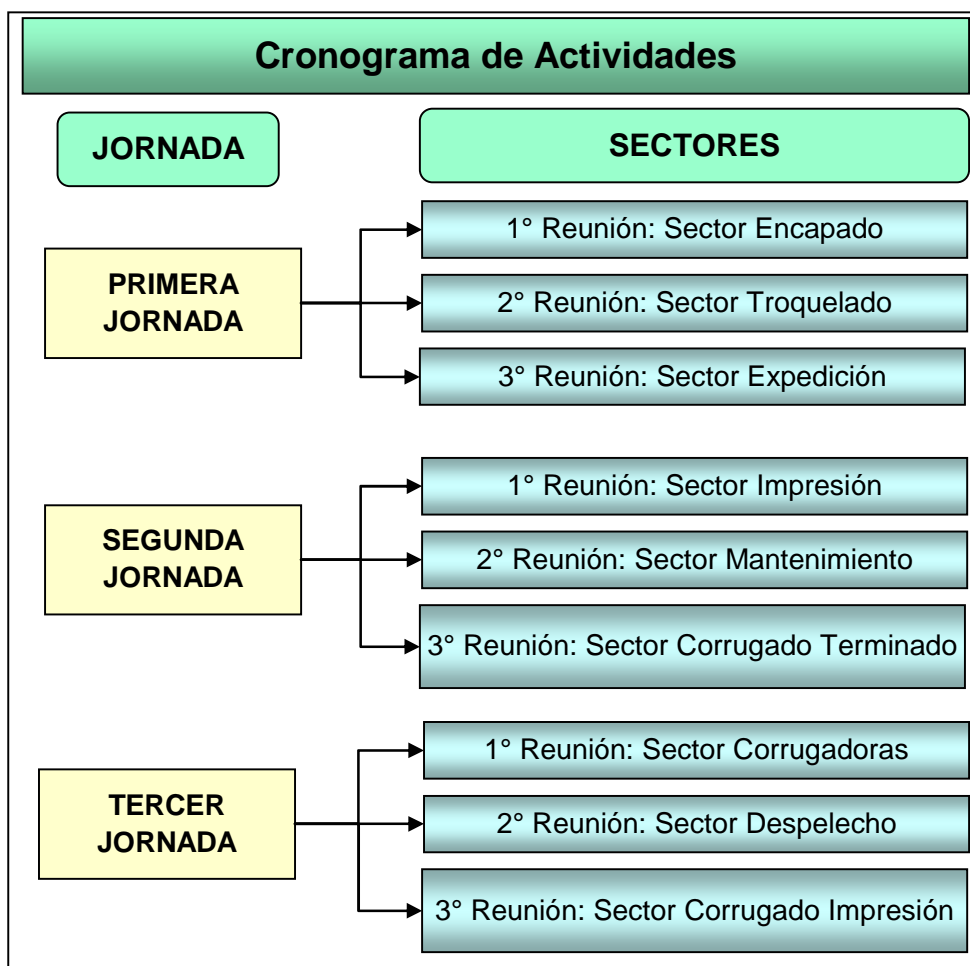


Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Presupuesto:**

<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>ITEM</b>	<b>RECURSOS /CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Unid. de Medida</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Impresiones	137	Unidades	\$ 5	\$ 685
2	Snacks y bebida	9	Unidades	\$ 20	\$ 180
3	Honorarios Profesionales x Hora	13,5	cantidad	\$ 190	\$ 2.565
	<b>TOTAL 4° FASE</b>				<b>\$ 3.430</b>

**Actividades:**





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*5° Fase: Planteo de Capacitación de Mandos Medios de Producción*

**Fundamentación:**

En esta última etapa es necesario trabajar con los Mandos Medios con personal a cargo del sector de Producción para que incorporen conocimientos para el manejo del liderazgo de los grupos a su cargo adquiriendo determinadas competencias que le permitan aplicar el Liderazgo Situacional.

En esta etapa es importante sentar las bases para realizar una capacitación que brinde los conocimientos necesarios a cada Supervisor y desarrolle en ellos las competencias necesarias para aplicar el liderazgo correctamente en cada situación que se les presente en su trabajo con el personal a su cargo fortaleciendo finalmente el trabajo en pos de los objetivos del sector aunando esfuerzos hacia los objetivos de la organización al identificar al factor humano con la estrategia de negocio de Ananda Pack.

**Objetivo:**

Lograr que los Supervisores con personal a cargo puedan obtener los conocimientos y competencias necesarias para liderar los equipos de trabajo a su cargo en pos de lograr que los objetivos particulares de cada empleado se enlacen a objetivos generales de la empresa.

**Responsables:**

- Asesor Externo Coach Especializado en Liderazgo.

**Destinatarios:**

- Supervisores de Producción



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Tiempo:**

El total de la capacitación tiene una duración de dos meses y medio, diez semanas, y son diez encuentros semanales de cinco horas cada uno.

**Descripción:**

La capacitación se lleva a cabo en la empresa en la sala de reuniones los encuentros son los días viernes por la mañana y deben asistir a la misma los supervisores de cada sector.

La misma consta de cinco módulos y cada módulo tiene una duración de diez horas por lo que cada uno se divide en dos encuentros de cinco horas, esto hace un total de diez encuentros de cinco horas cada uno.

Comienza una vez que se encuentren implementadas las fases anteriores a los fines de dedicar el tiempo específicamente a las capacitaciones y es el área de Recursos Humanos quien se debe encargar de la coordinación y preparación de cada uno de los encuentros.

Las capacitaciones son guiadas por un Coach especialista en Liderazgo quien los va asistiendo en cada encuentro con actividades e intervenciones que permiten interacción de los participantes mediante el compartir experiencias y otras actividades recreativas brindando herramientas para su posterior puesta en práctica con el objetivo de desarrollar destrezas, habilidades y competencias propias de un líder.

Cada modulo finaliza con una evaluación a través de diferentes métodos de retroalimentación de información a partir del cual cada participante va a poder destacar los conocimientos aprendidos y sentir la seguridad necesaria para su posterior aplicación en el puesto.





Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Recursos Necesarios:**

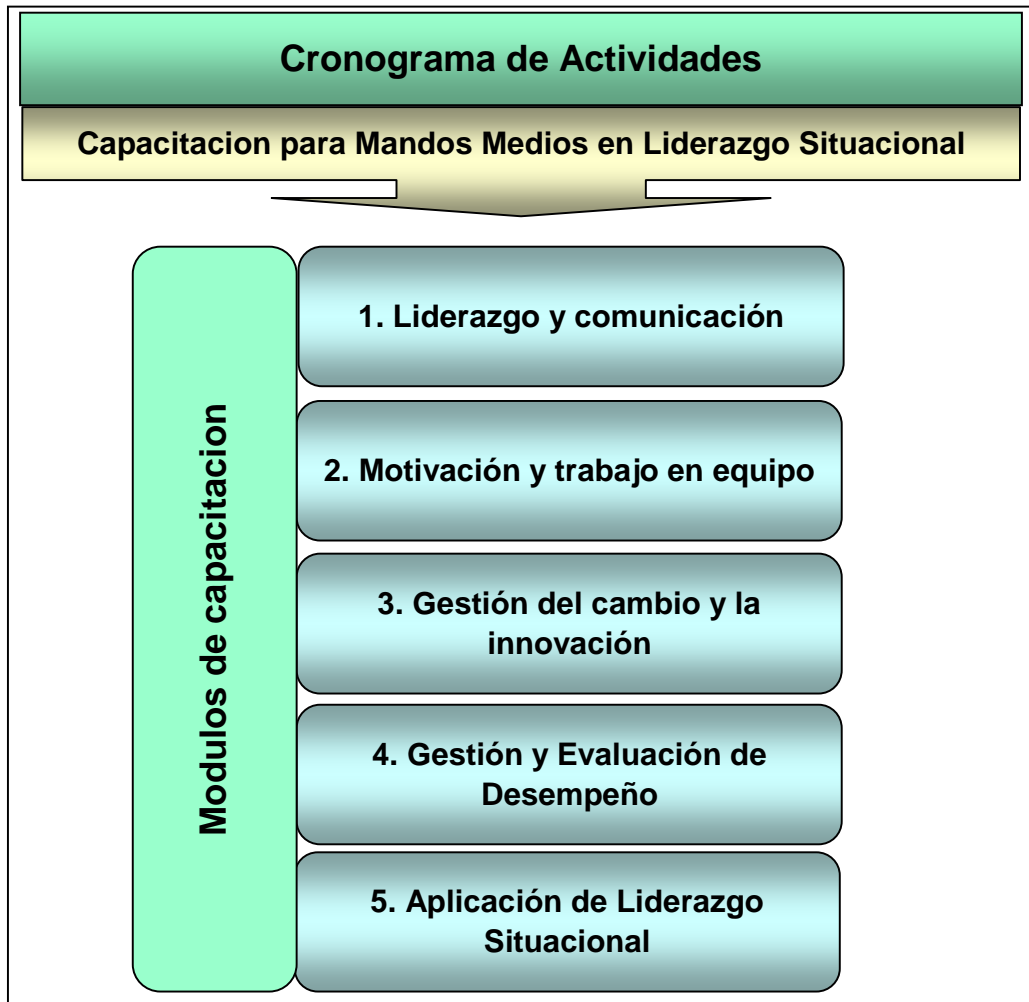
- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Proyector para diapositivas
- ✓ Material impreso para cada participante
- ✓ Coffe breaks
- ✓ Pizarra Blanca
- ✓ Marcadores para Pizarra (2 colores)
- ✓ Lapiceras y resaltadores para los participantes.

**Presupuesto:**

<b><u>PRESUPUESTO</u></b>					
<b>ITEM</b>	<b>RECURSOS /CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Unid. de Medida</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Honorarios Profesionales x Hora	50	Unidades	\$ 190	\$ 9.500
2	Coffe breaks	10	cantidad	\$ 30	\$ 300
3	Impresión de Material	9	Unidades	\$ 15	\$ 135
4	Resma de Hojas A4	1	Unidades	\$ 54	\$ 54
5	Pizarra Blanca (60x 80 cm)	1	Unidades	\$ 282	\$ 282
6	Marcador para pizarra	2	Unidades	\$ 15	\$ 30
7	lapiceras y resaltadores	18	Unidades	\$ 7	\$ 126
	<b>TOTAL 4° FASE</b>				<b>\$ 10.427</b>



**Actividades:**



**Desarrollo de las Actividades:**

Un mando medio es personal de la empresa con desafíos de gestión específicos.

Comprender al ser humano, a las organizaciones, a los procesos y a la dinámica del cambio son habilidades fundamentales con las que debe contar. Este programa brinda herramientas específicas para lograrlo.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Módulos:**

1. Liderazgo y comunicación
2. Motivación y trabajo en equipo
3. Gestión del cambio y la innovación
4. Gestión y Evaluación de Desempeño
5. Aplicación de Liderazgo Situacional

**Objetivos de la capacitación**

- ✓ Desarrollar su capacidad de influir en las personas
- ✓ Diseñar equipos de trabajo de alta efectividad
- ✓ Idear e implementar el cambio
- ✓ Evaluar el desempeño de sus colaboradores
- ✓ Aplicar el Liderazgo Situacional en los grupos

**Características de la capacitación**

- ✓ La capacitación tiene orientación netamente práctica.
- ✓ No requieren estudios previos.
- ✓ Las clases son presenciales e intensivas
- ✓ Las reuniones son espaciadas en el tiempo con el objetivo de no afectar la agenda laboral de los supervisores.



### Cronograma General: Propuesta Profesional Ananda Pack

Fase	Tiempo	Acciones			
1° Fase: Concientización de la Gerencia	1 MES	1 Semana	2 Reuniones informativas con el Directorio y definición de políticas sobre el personal		
2° Fase: Procedimiento para RRHH de Gestión del Ausentismo		2 Semana	Compra e instalación del Reloj Biométrico y sistema de Marcación por Huella		
		3 Semana	Capacitación en el uso del reloj y sistema a RRHH	Capacitación en el uso del reloj a Supervisores	
		4 Semana	Capacitación en uso e importancia y carga de Huellas del personal en el Reloj		
	5 Semana	Definición del procedimiento para el control y seguimiento de ausentismo del personal			
3° Fase: Gestión de Ausentismo	2 MES	6 Semana	Implementación y ajuste del sistema de Gestión y Reloj Biométrico		
		7 Semana		Capacitación a Supervisores sobre el nuevo procedimiento	
		8 Semana	Plantear metas de ausentismo por sector	Colocar carteleras en los sectores	
4° Fase: Reuniones participativas	3 MES	9 Semana	Publicar los índices de ausentismo en cada uno de los sectores, totalizado y divididos por sector		
10 Semana		reuniones informativas y participativas con los colaboradores sobre nuevas políticas y brindar espacio de diálogo sobre el liderazgo de sus supervisores			
5° Fase: Capacitación de Mandos Medios en Liderazgo Situacional		4 MES	11 Semana	Módulo 1. Liderazgo y comunicación (1 parte)	
			12 Semana	Módulo 1. Liderazgo y comunicación (2 parte)	
5° Fase: Capacitación de Mandos Medios en Liderazgo Situacional	4 MES	13 Semana	Módulo 2. Motivación y trabajo en equipo (1 parte)		
		14 Semana	Módulo 2. Motivación y trabajo en equipo (2 parte)		
	5 MES	15 Semana	Módulo 3. Gestión del cambio y la innovación (1 Parte)		
		16 Semana	Módulo 3. Gestión del cambio y la innovación (2 Parte)		
	17 Semana	Módulo 4. Gestión y Evaluación de Desempeño (1 Parte)			
	18 Semana	Módulo 4. Gestión y Evaluación de Desempeño (2 Parte)			
	19 Semana	Módulo 5. Aplicación de Liderazgo Situacional (1 Parte)			
	20 Semana	Módulo 5. Aplicación de Liderazgo Situacional (2 Parte)			



## Presupuesto General: Propuesta Profesional Ananda Pack

<b><u>PRESUPUESTO TOTAL</u></b>		
TOTAL 1° FASE	Concientización de la Dirección	\$ 358
TOTAL 2° FASE	Gestión del Ausentismo en RRHH	\$ 3.000
TOTAL 3° FASE	Gestión del Ausentismo por sectores	\$ 2.804
TOTAL 4° FASE	Reuniones con colaboradores	\$ 6.162
TOTAL 5° FASE	Capacitación de los Mandos Medios	\$ 10.427
<b>Total presupuesto</b>	<b>Plan de RRHH</b>	<b>\$ 22.751</b>



## Evaluación General

A partir de la presente propuesta lo que se pretende es sentar las bases para trabajar en conjunto desde la Dirección y con todas las áreas implicadas generando una concientización real respecto la importancia de cada empleado en la empresa para lograr los objetivos organizacionales de una manera eficiente y eficaz a partir de la disminución de los niveles de ausentismo.

De esta manera la propuesta se centra en generar políticas de trabajo para disminuir el ausentismo y que impliquen desde la Dirección a todas las áreas involucradas para forjar acciones que permitan trabajar desde la gestión diaria del área de Recursos Humanos en conjunto con los Mandos Medios de producción con su personal a cargo a través del Liderazgo Situacional.

De todas maneras, es importante destacar que esta propuesta no es exhaustiva en lo que respecta a la concientización del personal y del trabajo en equipo respecto la importancia de cada empleado en su puesto de trabajo para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por ello que esta propuesta debe ser acompañada por otras acciones desde la Gestión de Recursos Humanos que den valor al personal y sumen importancia al trabajo en equipo para lograr resultados de mayor calidad y menores costos.

A modo de recomendación para la empresa o de sugerencia para futuras intervenciones en el área de Recursos Humanos, con el objetivo de ampliar la presente propuesta, se propone como acción posible y complementaria implementar acciones de Motivación para el personal



## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

planteadas por sector, que pueden ser premios por objetivos cumplidos grupalmente pero previamente debe realizarse un estudio que refleje la real necesidad del personal en cuanto a la motivación.

En otra instancia es recomendable completar procesos de Gestión de Recursos Humanos para que el trabajo dentro del área sea mas eficiente a la hora de responder a las necesidades de la empresa en general como de la Producción en particular. Es a partir de ello que se recomienda desarrollar las Descripciones de Puesto de la organización con el fin de definir cada tarea, la relación que ésta tiene con las demás tareas del sector y vincularlas a las tareas de la producción en general con el fin de mostrar la importancia de cada una dentro de la empresa y que los empleados tomen conciencia de su rol real dentro de la organizacion.

Por otro lado es relevante destacar la importancia que tiene el desarrollo de un plan de Higiene y Seguridad que trabaje desde la capacitación y la prevención respecto las instalaciones y genere acciones de concientización del personal para disminuir los accidentes dentro de la empresa.

Con estas propuestas lo que se pretende es complementar las acciones que se vienen realizando y que sumadas a la presente Propuesta de Aplicación, colaboren para alcanzar el objetivo organizacional de la mejor manera posible que es generar conciencia en el personal implicado para que no haya un cambio de actitud sino de conciencia y que los cambios se den desde la raíz para disminuir el ausentismo del personal en Ananda Pack.



## Conclusión

La presente Propuesta de Aplicación Profesional está planteada como una base para darle inicio a un trabajo arduo que se presenta hoy en día en todas las organizaciones como un problema que no es fácil de afrontar.

En nuestros días el ausentismo se encuentra instaurado en las organizaciones como una forma de manifestación de disconformidades y cada vez con más fuerza. Por ello se plantea como necesario trabajar desde la concientización, la cual debe surgir como política desde el Directorio para que de esta manera pueda descender por la pirámide organizacional a través de las diferentes áreas y se genere la conciencia de trabajo necesaria para poder desempeñarse de una manera mas eficiente aunando los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de las personas en conjunto con los de la Organización.

A lo largo del presente trabajo se pudo observar que Ananda no escapa a esta realidad, y que si no existe la conciencia desde la Dirección sobre la problemática del ausentismo y los efectos que esto genera a nivel macro de la empresa es mas difícil llevar adelante acciones para disminuirlo.

Por otro lado, cabe destacar que los líderes que poseen personal a cargo juegan un rol fundamental en el ausentismo del personal ya que son quienes deben saber llevar a los grupos de trabajo hacia un objetivo común y concientizándolos en la importancia del trabajo en equipo para lograr las metas deseadas.

En este sentido, es importante que cada Mando Medio sepa adaptarse a las diferentes situaciones que el entorno cambiante en el que se encuentran las empresas les presentan y a los





## Trabajo Final de Graduación Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

diferentes momentos en que se enfrentan con su personal a cargo ya que las personas al igual que el entorno también cambian.

En estas situaciones es importante tener la capacidad de desarrollar un liderazgo situacional que permita conducir los equipos de trabajo liderando a la gente, de esta manera será mas fácil conseguir el apoyo y entendimiento de la gente a su cargo logrando la adhesión necesaria a la forma de trabajo planteada y ayudando con ello a la disminución del ausentismo en el sector, que va a repercutir finalmente en los índices de ausentismo de toda la empresa.

En el caso de Ananda Pack se observó que cada supervisor de los sectores de producción tiene un liderazgo que es imperante en su forma de conducir, ya que muy ninguno se encuentra capacitado en conducción de personal y cada uno lleva a su equipo de trabajo según lo considera mejor, sin adaptar generalmente su estilo según la situación que se le presente.

En función de ello, y particularmente observando lo que ocurre en Ananda se puede agregar que los supervisores en los cuales predomina el estilo de liderazgo de Dirección son los que tienen mayor nivel de ausentismo, sumado ello a que al tener amplio predominio en este estilo poco varían en los otros estilos lo que los limita en una sola forma de conducción de su personal.

En relación a lo antes expuesto se concluye que el nivel de ausentismo en producción es elevado respecto los niveles de ausentismo que presentan otras industrias de Córdoba. Esto genera altos costos a la empresa que la reflejan el mercado como improductiva ya que al tener que cubrir los costos extras que causa el ausentismo elevado en la producción deben trasladarlo a los clientes en gran parte para no generar perdidas y ésto la coloca por debajo respecto los competidores.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

En función de ello es importante destacar una vez mas que el trabajo a conciencia, generado desde la Dirección y con el acompañamiento del Área de Recursos Humanos, sumado a la capacitación constante de los Mandos Medios, que son quienes se encuentran al frente del manejo del personal, es lo que va a generar con el paso del tiempo un cambio en la mentalidad de la gente que comenzará a pensarse mas como parte de la organización y que lo llevará a generar conciencia de pertenencia, lo que finalmente repercutirá en la disminución de los índices de ausentismo en Ananda Pack.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## Bibliografía

- Chiavenato Idalberto, (1999) *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición. - 1999 - s/d.-
- De la Torre, C. y García-Lombardía, P. (2010): *Mercado Laboral Sostenible 2020 y Responsabilidad Social. Iniciativas públicas y empresariales*, LA LEY Wolters-Kluwer, Madrid.
- Garcia Lombardía, Pilar y Pin, Jose Ramon. (2010). *Gestionando el Compromiso con la empresa: Combatir el Absentismo*. s/d.
- Hersey Paul, Blanchard Kenneth y Johnson Dewey. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. 7ma edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Martin Hernandez , P; Salanova, M; Peiró, J; (2003) *El estrés laboral ¿un concepto cajón-de-sastre?*, Proyecto Social: revista Relaciones Laborales.
- Molinera Mateos, Jesús Francisco (2006)- *ABSENTISMO LABORAL* - Edición Causas Control y análisis Nuevas formas, técnicas para su reducción- 2a Edición Madrid; FC Editorial.
- Molinera, Jesús Francisco. (2001): *Absentismo Laboral*, Madrid, Fundación Confemetal Editorial.
- Newstrom John y Keith Davis. (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª Edición. Edit. Mc Graw Hill – México.



Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- Nicholson, N; (1977) Absence behavior and attendance motivation: a conceptual síntesis. *Journal of Management Studies*, 14.
- Lopez-Ibor, R; Escot, L; Fernandez, J y Palomo, M; (2010) *Las Políticas de conciliación de vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa*, Cuadernos de trabajo de la Escuela Universitaria de estadística, Universidad Complutense de Madrid.
- Oficina Internacional del Trabajo (1991). *Enciclopedia de la salud, Seguridad e Higiene en el trabajo*. Madrid: Centro de Publicaciones de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pagina Web Ananda Pack: <http://www.anandapack.com.ar/>
- Parsons, (1964), en Macionis, John J y Plummer Ken, (2000) *Sociología*, s/d - Prentice may.
- Robbins Stephen P.; (2005) *Administración*; Editorial Pearson, 8º edición; Naucalpan de Juárez, Estado de México.-
- Robbins Stephen P.; (2010) *Comportamiento organizacional*, New York: Pearson-Prentice-Hall.
- Samaniego, C. (1998) *Absentismo, Rotación y productividad*, Madrid; Pirámide
- Schein, Edgar H (1985) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo* -Plazas y Janes.
- Schein, Edgar H; (1965) *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs; NJ; Prentice-Hall.
- Werther William B. & Davis Keith, (1997) *Administración de personal y Recursos Humanos*, 4ta Edición, México.-



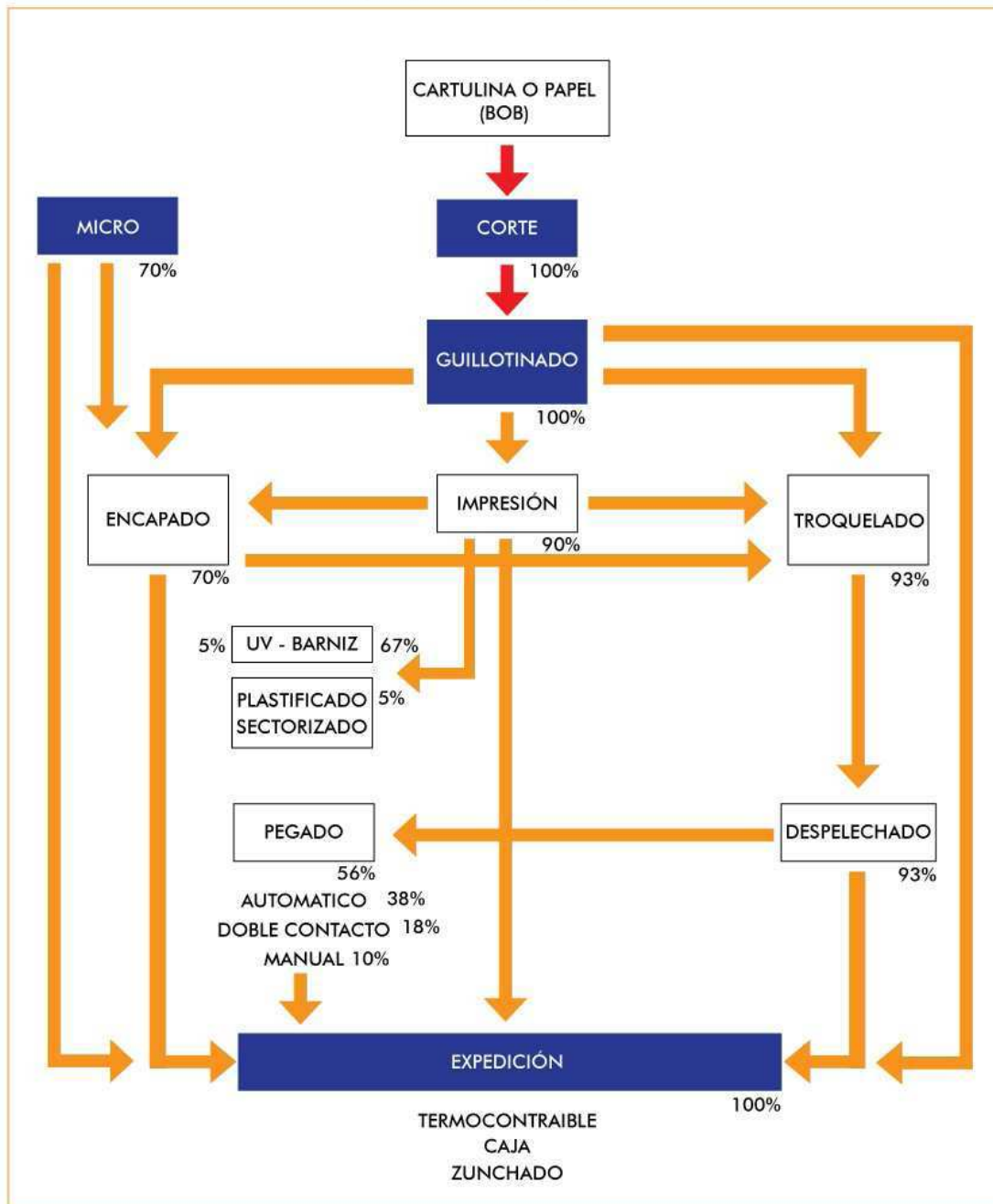
Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- Steers, R y Rhoders, S; (1984) Knowdge and speculartion about absenteeism. En Goodman, P y Atkins, R; (dirs) *Absenteeism: new approaches to understand measuring and meaning employee absence*. San Francisco.
- Steers, R y Rhoders, S; (1978); *Majors influences on employee attendance: a process model*, Journal of Applied psichology.

# **ANEXOS**

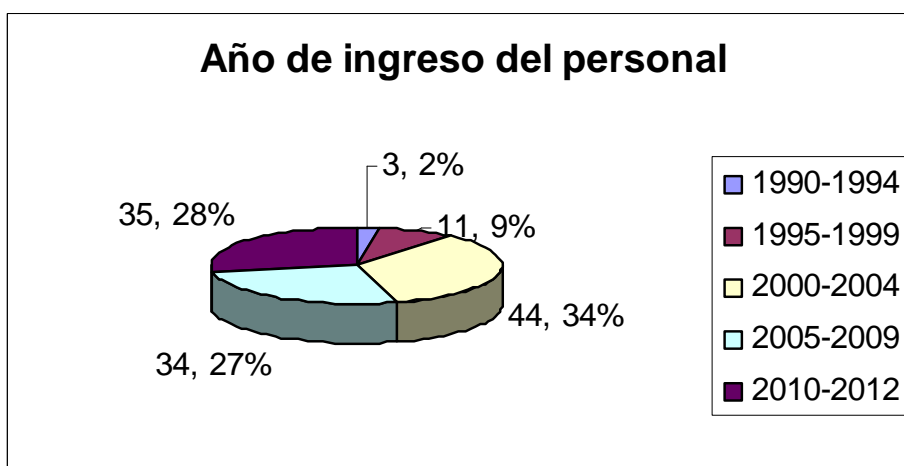
Anexo 1: Diagrama de Flujo de Producción

DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL

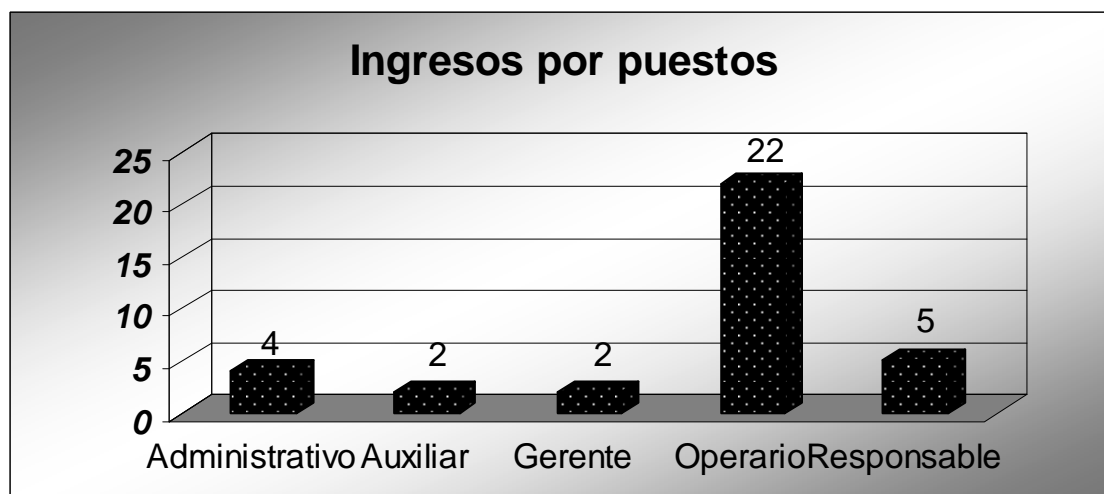


## Anexo 2: Descripción Plantilla del Personal

Según los datos extraídos del archivo de Dotación actualizado a la fecha se pueden extraer los siguientes gráficos<sup>4</sup>:



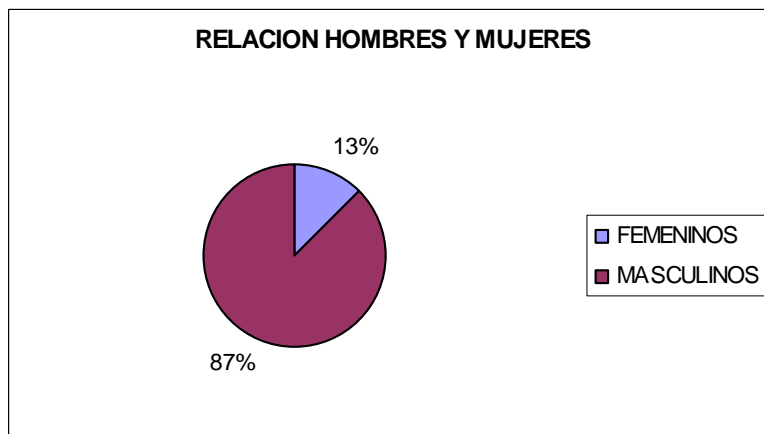
Respecto los últimos dos años (2010 a Octubre de 2012) el ingreso del personal se dio distribuido en diferentes áreas:



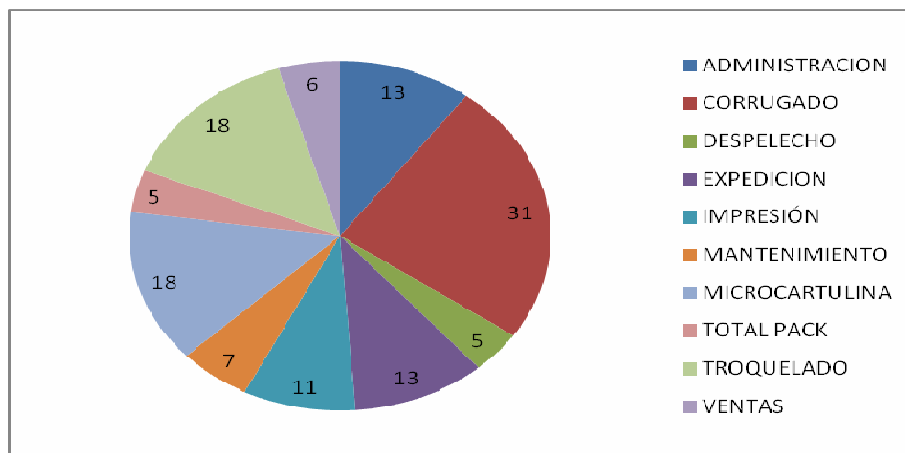
<sup>4</sup> Todos los gráficos son de elaboración propia.



En relación a la composición de la plantilla según sexos se extrae:



Si tomamos en cuenta el personal por sector este estaría comprendido de la siguiente manera:



Anexo 3: Ausentismo del Personal año 2012

AUSENTISMOS EN PRODUCCION 2012											
Sector	ENCAPADO	TROQUELADO	EXPEDICION	IMPRESIÓN	Mantenimiento	CORRUGADO TERMINADO	CORRUGADO IMPRESIÓN	CORRUGADORA	DESPELECHO	Total de Días	prop x tipo de ausencia
Motivo											
Enfermedad	261	67	141	269	247	112	112	263	191	1.663	51
Justificada	205	14	43	54	169	47	126	42	70	770	24
Accidente laboral	11	179	20	31	12	80	10	30	0	373	12
Injustificada	37	3	4	18	16	5	23	14	6	126	4
Suspensión	20	0	8	19	25	4	2	23	9	110	3
Accidente in itinere	0	61	0	0	0	0	0	0	0	61	2
Lic. Examen	2	0	5	2	5	4	3	4	7	32	1
Lic. Casamiento	10	0	0	10	0	0	10	0	0	30	1
Lic. Fallecimiento	2	0	2	9	7	1	2	1	4	28	1
Lic. Donacion Sangre	0	0	0	6	0	4	0	9	3	22	1
Lic. Mudanza	2	0	3	2	4	2	3	2	1	19	1
Lic. Maternidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lic. Nacimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL POR SECTOR</b>	<b>550</b>	<b>324</b>	<b>226</b>	<b>420</b>	<b>485</b>	<b>259</b>	<b>291</b>	<b>388</b>	<b>291</b>	<b>3.234</b>	<b>100</b>
<b>PORCENTAJE X SECTOR</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	

Anexo 4: Accidentes Laborales año 2012

HISTORICO DE SINISTEROS - ANANDA 2012				
Diagnóstico	Tipo de Accidente	Sector	Gravedad	Días Baja
FRACTURAS MULTIPLES HUESOS METACARPANOS	DE TRABAJO	TROQUELADO	MODERADO	99
LESION HOMBRO NO ESPECIFICADA	DE TRABAJO	EXPEDICION	MODERADO	7
CONTUSION OTRAS PARTES DE MUÑECA Y MANO	DE TRABAJO	TROQUELADO	LEVE	2
LUMBAGO NO ESPECIFICADO	DE TRABAJO	IMPRESIÓN	LEVE	10
HERIDA DE LA MUQECA Y DE LA MANO	DE TRABAJO	TROQUELADO	LEVE	12
CONTUSION DE LA RODILLA	IN ITINERE	TROQUELADO	LEVE	5
HERIDA DE LA MUQECA Y DE LA MANO	DE TRABAJO	IMPRESIÓN	LEVE	7
FRACTURAS MULTIPLES HUESOS METACARPANOS	DE TRABAJO	C TERMINADO	MODERADO	43
LUMBAGO CON CIATICA	DE TRABAJO	C IMPRESIÓN	LEVE	10
TRAUMATISMO SUPERFICIAL DEL TORAX	DE TRABAJO	ENCAPADO	LEVE	11
SINDROME DEL TUNEL CARPIANO	ENFER. PROF.	EXPEDICION	LEVE	0
HERIDA DEDO(S) MANO SIN DAÑO DE UÑA(S)	DE TRABAJO	IMPRESIÓN	LEVE	14
HERIDA DEDO(S) MANO SIN DAÑO DE UÑA(S)	DE TRABAJO	CORRUGADOR	MODERADO	22
TRAUM. ESTRUCTURAS MULTIPLES DE RODILLA	DE TRABAJO	C TERMINADO	LEVE	8
QUEMADURA MULT REGIONES GRADO NO ESPECIF	DE TRABAJO	TROQUELADO	MODERADO	66
QUEMADURA MULT REGIONES GRADO NO ESPECIF	DE TRABAJO	EXPEDICION	LEVE	13
NO ESPECIFICADO	ENFER. PROF.	MANTENIM	LEVE	0
FRACTURA DE LA CLAVICULA	IN ITINERE	TROQUELADO	LEVE	56
HERIDA DEDO(S) MANO SIN DAÑO DE UÑA(S)	DE TRABAJO	C TERMINADO	LEVE	29
HERIDA DE LA MUQECA Y DE LA MANO	DE TRABAJO	MANTENIM	LEVE	12
HERIDA DEDO(S) MANO SIN DAÑO DE UÑA(S)	DE TRABAJO	CORRUGADOR	LEVE	8

### *Anexo 5: Planilla de Control de Ausentismo*

En relación al control se lleva diariamente una planilla en la cual se relevan los datos de:

- **Cantidad** (donde se enumeran las ausencias diarias)
- **Sector al cual pertenece el ausente** (Corrugado, Micro, Administración, etc)
- **Legajo del ausente**
- **Nombre y apellido**
- **Motivo de la ausencia**
- **Fecha de inicio de la ausencia**
- **Fecha de fin de la ausencia** (en caso que se sepa)
- **Control** (esto se completa según el control que se efectúe al empleado, si se le envía al medico o no, etc)
- **Justificación** (Se completa cuando el empleado regresa a trabajar y presenta la documentación que justifique fehacientemente el motivo de la ausencia)
- **Observaciones**, en esta ultima columna se completa con aclaraciones que sean necesarias tener en cuenta (por ejemplo fecha del próximo control medico) a fin de hacer un seguimiento del empleado.

Debajo de esta planilla se calcula el porcentaje de ausentes del día totales en relación a la dotación.

## *Anexo 6: Entrevista al Gerente General*

### Entrevista al Gerente de Ananda Pack

A: Alumna

E: Entrevistado

*Respecto las políticas generales de la empresa:*

A: *¿Conoce como nació la empresa? ¿Cuál era su propósito?*

E: Ananda nace desde su comienzo con la idea de hacer envases para calzados por una vinculación que siempre tuvo el Socio principal con ese rubro. Comenzaron haciendo las cajas en cartón común, ese gris que era forrado en papel, una vez que la empresa empezó a crecer siempre incorporaron tecnología que permitió llegar a otros rubros no solo del calzado.

A: Actualmente, ¿la empresa tiene una Estrategia de Negocios definida?

E: a ver.. en realidad no esta la estrategia plasmada en un papel, esta implícita y es el lineamiento que Antonio siempre siguió. Se relaciona con la idea de mantener el liderazgo dentro de la provincia de Córdoba sobre la fabricación de micro corrugado enfocándose en la impresión donde se destaca en calidad.

Por otro lado se intenta mantener el volumen que se consiguió de producción de corrugado con la intención de ser un proveedor integrado que de un servicio completo de ofrecer todo lo que es el primer y segundo embalaje también.

Mantener la calidad del producto es una de las premisas de la empresa pero el servicio es fundamental para nosotros ya que tratamos de caracterizarnos por realizar las entregas en tiempo y forma, apuntando a cumplir con el cliente.

Te lo resumo en las palabras: CALIDAD, CLIENTE, SERVICIO, LIDERAZGO

A: *¿Conoce como se fue dando el crecimiento de la empresa a lo largo de los años? ¿Fue paulatino en el tiempo o sucedió algún hecho que lo provoque?*

E: La verdad eso no lo tengo muy claro, lo único que se es que fue progresivo pero acelerado! Porque en los poco mas de veinte años que tiene la empresa aumento la dotación muchísimo. Se que comenzaron con pocos empleados y fue creciendo, a medida que se iban incorporando maquinarias, nuevos clientes y sobretodo mas tecnología!

Pienso que sí pudo haber sido un hito importante la incorporación del sector corrugado a la empresa allá por el año 2000 ya que no solo implicó la incorporación de maquinas nuevas y mas personal sino que eso incluyó muchos nuevos clientes que solo trabajan con corrugado. Ni hablar con la cantidad de personal que se tuvo que tomar para lograrlo, y fue cuando se mudaron a esta dirección.

*A: ¿Ananda posee políticas definidas respecto el personal?*

E: no. A ver, no son políticas escritas como decía antes, pero si tiene políticas que son marcadas respecto el personal, que consiste básicamente en tener el personal con el menor costo posible, esto obvio sin importar la calidad del empleado.

Se caracteriza por la mano de obra barata. No hay un pensamiento desde los dueños que implique cuestiones como el proceso de selección como algo importante, y eso me parece una falencia grave. Se que se están haciendo cosas desde el departamento de RRHH pero por mucho esfuerzo que se haga se que desde e directorio no es su mentalidad, igual ojo! No es imposible cambiar eso.. creo que todo se puede y si se demuestran los esfuerzos que se hacen se puede revertir eso!

*A: ¿Cómo se manifiestan esas políticas?*

E: y como te decía.. se ve reflejado en la falta de calificación del personal, en la rotación, el ausentismo, la insatisfacción de la gente en general. El problema de raíz es que la empresa no cumple con una política de Gestión de Recursos Humanos y eso se refleja en toda la organización. Hay un pobre diseño de los puestos de trabajo, o nulo, y se van desarrollando

como se va dando.. encima la baja motivación del personal genera trabajo a desgano que repercute en el producto final que se vende.. pero eso no se ve a simple vista por eso no se tiene en cuenta.

*Respecto el absentismo del personal:*

A: ¿Cual es la importancia que para usted tiene el personal de la empresa?

E: Para mi es total y absoluta la importancia, Pienso que el éxito de una compañía pasa por los recursos humanos que tiene. La persona no funciona como una maquina, son todos diferentes y son todo un desafío.

El alcanzar un objetivo con una persona es mucho mas satisfactorio que una maquina, es psicología pura. Las personas son la clave hacia el éxito, pero para eso desde la empresa se debe marcar la diferencia!

A: *¿Tiene alguna concepción definida sobre el ausentismo del personal en la empresa?*

*¿Conoce los índices de ausentismo que se manejan?*

E: Mira, te soy sincero, no tengo eso muy presente, debería empezar a meterme mas en el tema, pero lo que se es de oído, siempre escucho al personal de Recursos Humanos y a Antonio quejarse que los índices no bajan de entre el 8 y 6%, pero considero que es importantísimo tener definido los números porque eso también significan costos sobre los cuales hay que trabajar.

A: *¿Cual piensa que pueden ser las causas?*

E: No, la verdad si digo algo te miento.

A: *¿Como piensa se podría revertir la situación o disminuir los índices actuales?*

E: Mira, sinceramente para tomar una medida primero hay que saber reconocer las causas para atacarlas, y eso es un trabajo minucioso!

En primer lugar pienso que hablar con la gente es buenísimo porque eso te acerca y te ayuda a saber el porque, les preguntaría que se puede hacer para que no falten y trataría de concientizarlos sobretodo a cada uno de los superiores que manejan los grupos para que se generen relaciones de confianza y los empleados se manifiesten a fin de poder entender lo que les pasa. Creo que eso es un punto importantísimo ya que ellos son los que están ahí de inmediato con la persona.

Creo que nada es fruto de la casualidad, y si los índices son altos es porque algo esta pasando. Hay que saber las causas y trabajar en ellas para revertirlo, empezando por los supervisores que están ahí como te decía en primera plana de relación con la gente. Y no me extrañaría que también tengan que ver con el tema.

#### *Respecto los mandos Medios*

*A: ¿Considera que los mandos medios están capacitados para la función que cumplen dentro de la empresa?*

E: a ver, hay que separar, hay encargados, los más viejos en la empresa considero que no, pero no en cuanto a las tareas sino en su función de líderes conductores de grupos, hay que tener en cuenta que la mayoría de los encargados que tenemos hoy en día en la empresa con personal a cargo nunca tuvieron capacitación al respecto, ni mucho menos es porque tengan capacidad de trato con la gente, están ahí simplemente porque hace muchos años que están en la empresa y conocen mas que nadie las tareas y las maquinas, eso si hay que reconocerlo.

Hay otros, los mas jóvenes que ingresaron en estos últimos años que vienen con estudios, o experiencias anteriores en eso que si, pero si considero que todos los que están en ese puesto de una u otra forma se lo merecen, solo hay que hacer hincapié en algunas cuestiones, como el trato con las otras personas, ojo no solo con el personal que tienen a cargo sino con el resto, y hasta a veces con sus mismos pares, viste que acá hay banditas y entre ellos son compinches



pero tenés que ser de ellos o sos de los contrarios, y eso genera malestar. Creo que lo peor de todo eso es que los supervisores se ponen a la altura de los chicos y si llegan a tener personal “de los otros” entre su gente lo tratan así, no separan lo laboral de esas cuestiones personales.

*A: ¿Cuál piensa que es la consecuencia de ello?*

E: la consecuencia de que no saben separar las cuestiones? Justamente eso, mezclan todo y al momento de trabajar muchas veces entiendo que sin querer hacen diferencias en el trato con los que son de su bandita con los que no lo son, y eso genera malestar entre ellos mismos y en el equipo de trabajo sobretodo.

*A: ¿Cómo considera podría revertirse esta situación?*

E: No se, calculo capacitándolos en el trato con la gente, hablando con ellos y haciéndoles entender la importancia de su función, sobre todo para darles la importancia y el lugar que deben tener en la empresa.

*A: ¿considera que los supervisores poseen características de liderazgo?*

E: Y como te dije recién, algunos si y otros no, pero todo se aprende, trabajando con ellos yo creo que eso se puede lograr, algunos va a costar más y otros menos, pero la gente es importante y si se los hace sentir así ellos van a responder.

*A: ¿considera que el personal se encuentra motivado para realizar sus tareas?*

E: y eso no te sabría decir a ciencia cierta, calculo que si en cuanto a la realización de sus tareas, pero me parece que si a ellos se les pide más que sus tareas va a haber que darle más también, por todo lo que te dije antes, no se les lleva mucho el apunte acá.

*A: Bueno, eso sería todo, desde ya muchas gracias.*

E: De nada!! Éxitos!

*Anexo 7: Entrevista a RRHH*

Entrevista Administración de Personal

A: Alumna

E: Entrevistada

*Respecto el Absentismo y Gestión del personal*

A: *¿Cómo se lleva a cabo el control del ausentismo del personal?*

E: El control se hace a diario, por un lado recibo la planilla que hace el guardia con los horarios de ingreso y egreso de todo el personal y eso lo cotejo con la planilla del día anterior. Por otro lado voy haciendo la planilla del día actual con los llamados que van haciendo con la información de ausentismo. Si no los encargados muchas veces me llaman para preguntarme que paso con tal persona, si me llamo se lo informo, si no lo anoto y espero me llame para comentarle al supervisor.

A: *¿Cómo se hace el seguimiento del personal ausente?*

E: el seguimiento se hace cuando el motivo es de enfermedad, en el momento que avisan de la ausencia se lo deriva a nuestro medico laboral y ellos nos van enviando los informes de las visitas. Con el resto de las ausencias se controla la cantidad de días que corresponda y cuando reingresan se les pide el certificado que lo justifica, si no lo tienen queda injustificada y se lo sanciona.

A: *¿Desde cuándo se hace este control?*

E: la verdad no sé, supongo desde siempre, yo ingrese hace dos años y lo sigo haciendo como se venía haciendo, los registros que hay en las maquinas es desde el 2009.

A: *¿Se llevan índices de absentismo?*

E: Índices? No, para hacerlo habría que instrumentar una forma, y la verdad nunca se hizo, ni tampoco nadie lo solicitó. Lo único que se hace es diariamente se saca el porcentaje de ausentes sobre el total del personal.

*A: ¿Quién notifica de la ausencia del personal?*

E: Depende, generalmente lo hacen los empleados mismos, pero muchas veces también lo hace un familiar.

*A: ¿Se controla la justificación fehaciente del ausentismo?*

E: Sí, como te dije antes, siempre se les pide un justificativo en papel que certifique la ausencia si no se les toma como injustificada, hay veces que no hay forma de corroborarlo, como por ejemplo algunos trámites particulares, en esos casos se sabe de antemano que no va a traer nada y se toma como ausencia justificada.

*A: ¿Se sanciona al empleado por no justificar las ausencias?*

E: Si se suspende dependiendo la gravedad de la injustificación, y si tiene antecedentes eso también suma.

*A: ¿Cuáles son las causas más recurrentes de sanción? ¿Quién las solicita?*

E: En realidad no son por ausentismo, porque ellos saben y se les recuerda cada vez que faltan, la mayoría que sale desde acá son por reiteradas llegadas tardes a la empresa. También a fin de mes algunos encargados me solicitan sanciones por llegadas tardes al puesto de trabajo, o también es muy frecuente las suspensiones por el uso del celular que acá está prohibido por seguridad en las máquinas.

*A: ¿Conoce qué sector presenta mayor ausentismo?*

E: No certeramente, pero en general los que predominan son los empleados del sector corrugado, de diez personas que faltan en un día generalmente cinco o seis son de corrugado,

está bien que es el sector que más gente tiene, pero llega a la mitad de las ausencias en el día a día, y generalmente son los mismos que van rotando.

*A: ¿saben los empleados las normas bajo las cuales se rigen para el control del ausentismo? ¿Cuáles son esas normas? ¿son respetadas?*

E: Si, ellos saben muy bien! Acá nos regimos por la ley de contrato obvio, después tenemos los convenios Colectivos, acá tenemos los principales del Sindicato de Papel y Cartón, de Envases y de Corrugado, y después tenemos el reglamento interno que resume un poco todo lo que hay que tener en cuenta.

*A: ¿Qué papel considera que juegan los supervisores en relación estas faltas del personal en su sector?*

E: No se, hay veces que mucho y a veces nada, me paso varias veces que cuando faltó un empleado me entere hablando con la gente que el día anterior se había peleado con el supervisor, en ese caso considero que si influye, porque es como que se enojan y se la agarran con la empresa porque no se dan cuenta que faltando no lo perjudican al encargado sino a la empresa y a sus compañeros mismos!

*Respecto Los supervisores*

*A: ¿reciben capacitación de gestión de personal?*

E: No, la verdad que nunca se hizo nada de eso.

*A: ¿considera que están capacitados para las tareas que tienen a su cargo?*

E: Si hay supervisores que si, me parece que hay otros supervisores, sobretodo los mas grandes en edad, que saben mucho, pero esos en general tienen muchos problemas con la gente, son como mas mañosos y no saben llevarlos muchas veces a los operarios.

*A: ¿Cómo considera que es el trato impartido a los empleados?*

E: en general es bueno, salvo algunas peleas que por ahí se arman pero es en función de eso que te decía, los más viejos tienen sus mañas y se enojan cuando no hacen las cosas como ellos quieren.

A: ¿considera que este puede mejorarse?

E: Si, claro, con concientización y capacitación como decías vos yo creo que se puede manejar eso. Acá no hay ninguno que sea malo, y eso es buenísimo porque no es de mala actitud que lo hacen, simplemente porque no saben.

A: *¿llevan los supervisores el control de su personal ausente?*

E: si, entiendo que si, ellos son los primeros que se dan cuenta cuando no viene alguien, porque acá no hay gente de mas, o sea que falta uno y hay que empezar a hacer enroques con la gente para cubrir los puestos. No creo que lleven un registro escrito, pero en la diaria son los primeros!

A: *¿considera que los supervisores generan confianza respecto el personal a su cargo?*

E: en general creo que sí, aunque muchas veces para cuestiones que no son puramente laborales se escapan del puesto de trabajo y se vienen acá al área para contarnos algún problema que tienen, generalmente se refieren a la familia y es como que se descargan acá.

A: *¿piensa que los supervisores son reales líderes en los grupos de trabajo?*

E: No, ellos no trabajan con las concepciones de liderazgo, se basan algunos en el poder que les da el puesto, y algunos otros la llevan de amigos, y me parece que ninguno de los dos extremos son buenos!

A: *¿Cómo considera que influye esto en el grupo de trabajo?*

E: Y para mí los dos extremos son malos, los que son amigos no tienen ningún tipo de control con los empleados, muchas veces por este amiguismo les dejan pasar cosas importantes que los otros ven y obvio lo consideran injusticia. En el otro extremo los que se la

dan de jefes se manejan con el poder del puesto, y muchas veces se van al otro extremo y quieren sancionar todo, y eso genera también aparte de las diferencias en el trato roces e incomodidades entre ellos mismos.

*A: Bueno, muchas gracias por tus respuestas.*

*Anexo 8: Cuestionario de Efectividad del Liderazgo*

## Cuestionario de la Efectividad de la Adaptabilidad del Liderazgo

Se presentan doce situaciones diferentes de funcionamiento directivo. Para cada una de ellas se proponen cuatro respuestas o actuaciones posibles del directivo. Solo debe elegirse una de ellas, la que se considere más apropiada a la situación que se plantea.

### **SITUACIÓN N° 1:**

Desde hace tiempo el jefe se relaciona con sus colaboradores de forma amigable, muy orientado hacia el logro de su plena satisfacción en el puesto de trabajo. El sistema funcionó bien, pero en las últimas semanas se ha observado que los colaboradores no responden de la forma acostumbrada a las charlas amistosas del jefe: su rendimiento, productividad y calidad están disminuyendo de forma clara.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) Decirles con precisión cuales son sus tareas y obligaciones.
	B) Con mucho tacto, el jefe debe mostrarse dispuesto al diálogo, incluso con mayor interés, pero sin forzar las cosas.
	C) El jefe debe hablar con los colaboradores, negociar de nuevo objetivos claros y ayudarles a mejorar sus actividades.
	D) El jefe no debe intervenir. Los colaboradores conocen su trabajo y cuál es su responsabilidad.

### **SITUACIÓN N° 2:**

Los colaboradores realizan bien su trabajo. Mejoran, ostensiblemente, rendimiento, productividad y calidad. El Jefe está seguro de que todos conocen lo que deben hacer y las metas que deben alcanzar con su trabajo, así como cual es su responsabilidad.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe inicia una interacción amistosa, pero continúa asegurándose de que todos sus colaboradores estén al tanto de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que de ellos se espera.
	B) El jefe no hace nada nuevo.
	C) El jefe hace lo que puede para que sus colaboradores se sientan importantes e involucrados en los asuntos de producción.
	D) El directivo recalca la importancia de las tareas a realizar y los plazos de ejecución de las mismas.

**SITUACIÓN N° 3:**

Los colaboradores tienen problemas que no pueden solucionar por sí mismos. Normalmente el jefe les deja trabajar solos. Las relaciones interpersonales han sido buenas.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) Trabajar con el equipo y tratar de resolver el problema entre todos: "tenemos un problema".
	B) El jefe deja que los colaboradores trabajen solos y vayan resolviendo sus problemas. "Dejar hacer"
	C) El jefe actúa rápidamente, corrigiendo, reorientando, dirigiendo el equipo.
	D) El jefe anima a su equipo para que trabaje sobre el problema, poniéndose a su disposición, si precisan de él.

**SITUACIÓN N° 4:**

El jefe está estudiando la conveniencia y factibilidad de un cambio. Los colaboradores tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos ven también la necesidad de cambiar.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe consigue que los colaboradores se involucren en el desarrollo del cambio, sin llegar a ser muy directivo.
	B) El jefe decide el cambio, lo anuncia a sus colaboradores y lo implanta con supervisión estrecha.
	C) El jefe permite que los colaboradores decidan el cambio y lo lleven a cabo con entera libertad.
	D) El jefe escucha las sugerencias de los colaboradores pero es él quien decide el cambio, lo explica y lo implanta con supervisión directa.

**SITUACIÓN N° 5:**

El rendimiento del equipo ha ido bajando en los últimos meses. Los colaboradores no se preocupan de alcanzar los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades, ayudó en el pasado. Han necesitado que se les recuerde cuáles son sus tareas.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe permite que el grupo formule sus propios objetivos y tareas.
	B) El jefe incorpora a la solución las opiniones de los colaboradores, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
	C) El jefe vuelve a definir las funciones y responsabilidades de los colaboradores, supervisando estrechamente las tareas.
	D) El jefe permite que los colaboradores se involucren en la determinación de los objetivos, sin ser demasiado autoritario.



**SITUACIÓN N° 6:**

Un jefe entra a ocupar un puesto en de producción, donde el rendimiento, productividad y calidad son buenas. El jefe anterior controlaba de cerca la situación. El pretende mantener los buenos resultados, pero desea humanizar un poco el ambiente.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe intenta que los colaboradores se involucren en las acciones a llevar a cabo y se sienta importante.
	B) El jefe recalca la importancia de las tareas y objetivos a lograr.
	C) El jefe decide no intervenir.
	D) El jefe hace que los colaboradores participen en la toma de decisiones pero vigila estrechamente el logro de los objetivos

**SITUACIÓN N° 7:**

El equipo tiene buen nivel de efectividad y ha demostrado flexibilidad y capacidad de adaptación. El jefe está considerando la posibilidad de un cambio en la estructura del equipo. Los colaboradores han hecho sugerencias sobre la oportunidad de un cambio.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe define el cambio y supervisa de cerca su ejecución.
	B) El jefe y los colaboradores participan en la definición del cambio. El jefe permite que los colaboradores organicen su puesta en marcha.
	C) El jefe acepta realizar los cambios que le sugieren los colaboradores, pero mantiene el control directo de la puesta en marcha.
	D) El jefe deja las cosas como están. No interviene

**SITUACIÓN N° 8:**

El equipo va bien. Su rendimiento, productividad, calidad y relaciones interpersonales son buenas. Pero el jefe se siente algo inseguro, porque cree que no dirige a su equipo.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe deja al grupo que vaya trabajando solo.
	B) El jefe discute la situación con el grupo y luego introduce los cambios necesarios.
	C) El jefe toma medidas para conducir a sus colaboradores, con el objeto de que trabajen de una forma determinada.
	D) El jefe respalda a su equipo en la discusión de la situación.

**SITUACIÓN N° 9:**

Se acaba de nombrar al jefe de un equipo que está muy atrasado en la elaboración de las recomendaciones de cambio que se le encargaron. Este equipo no tiene claros sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa, por falta de interés. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Sin embargo los colaboradores tienen el talento necesario y son buenos profesionales.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe deja que el grupo por si solo afronte y resuelva sus problemas.
	B) El jefe incorpora las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores, vigilando que se vayan alcanzando los objetivos.
	C) El jefe fija las metas y objetivos, supervisando estrechamente su realización.
	D) El jefe permite que los colaboradores intervenga en la fijación de metas y objetivos.

**SITUACIÓN N° 10:**

Por lo general los colaboradores han sido capaces de aceptar sus responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la nueva redefinición de objetivos de rendimiento, productividad y calidad.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe permite que los colaboradores participen y se involucren en la redefinición de objetivos de rendimiento, productividad y calidad.
	B) El jefe redefine los objetivos y controla cuidadosamente su logro.
	C) El jefe evita la confrontación, no aplicando presión; deja la situación como está, sin intervenir.
	D) El jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero vigila que se logren los objetivos.

**SITUACIÓN N° 11:** Acaba de ser nombrado un nuevo jefe. El anterior no se ocupaba de los asuntos del equipo. El equipo ha tenido buenos resultados de rendimiento, productividad y calidad. Las interrelaciones de los miembros del equipo son buenas

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe toma medidas para dirigir a los colaboradores a fin de que trabajen de forma eficaz.
	B) El jefe hace que los colaboradores se involucren en la toma de decisiones y refuerza las buenas aportaciones.
	C) El jefe discute el rendimiento y los resultados previos con sus colaboradores y luego examina la necesidad de nuevas actividades.
	D) El jefe deja que el equipo trabaje solo como hasta ahora.

**SITUACIÓN N° 12:** El equipo tiene resultados sobresalientes y sus miembros han alcanzado eficazmente sus metas a largo plazo. Todos los colaboradores han trabajado en armonía durante el último año. Todos los colaboradores son competentes para realizar sus tareas. Pero cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores.

<b>POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO</b>	
	A) El jefe analiza el problema y presenta su solución a sus colaboradores, persuadiéndoles de nuevas practicas de trabajo.
	B) El jefe permite que los miembros de su equipo solucionen sus problemas.
	C) El jefe actúa rápida y firmemente para corregir la situación
	D) El jefe participa en la discusión de los problemas y respalda a sus colaboradores

No firme el cuestionario, ni se identifique de ninguna forma. Pero, por favor, indique Ud. el nombre del puesto de trabajo que ocupa de forma genérica: \_\_\_\_\_

*Muchas gracias!!!*

Anexo 9: Resultados LEAD

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
IMPRESION	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1	A	2						
2	D	-1						
3	C	-2						
4	B	-2						
5			B	1				
6	B	1						
7			C	-1				
8	C	-2						
9			B	1				
10	B	-2						
11	A	-2						
12					D	1		
SUMA	8	-8	3	1	1	1	0	0
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	67		25		8		0	
ESTILO PRINCIPAL	DIRIGIR							
ESTILO DE APOYO	INSTRUIR							
NIVEL DE EFICACIA	-6							
TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
TROQUELADO	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1							D	-2
2	D	-1						
3							B	-1
4							C	2
5	C	2						
6			D	2				
7			C	-1				
8							A	2
9					D	-1		
10			D	2				
11			C	-1				
12					D	1		
SUMA	2	1	4	2	2	0	4	1
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	17		33		17		33	
ESTILO PRINCIPAL	INSTRUIR-DELEGAR							
ESTILO DE APOYO	DIRIGIR-APOYAR							
NIVEL DE EFICACIA	4							

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
ENCAPADO	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1	A	2						
2							B	-2
3	C	-2						
4	B	-2						
5	C	2						
6	B	1						
7	A	-2						
8	C	-2						
9	C	2						
10	B	-2						
11	A	-2						
12	C	-2						
SUMA	11	-7	0	0	0	0	1	-2
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	92		0		0		8	
ESTILO PRINCIPAL	DIRIGIR							
ESTILO DE APOYO	DELEGAR							
NIVEL DE EFICACIA	-9							

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
EXPEDICION	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1			C	1				
2					D	1		
3					B	2		
4			D	-1				
5							A	-2
6					A	-1		
7					B	2		
8			B	-1				
9			B	1				
10					A	1		
11					B	2		
12			A	-1				
SUMA	0	0	5	-1	6	7	1	-2
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	0		42		50		8	
ESTILO PRINCIPAL	APOYAR							
ESTILO DE APOYO	INSTRUIR							
NIVEL DE EFICACIA	4							

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
DESPELECHO	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1	A	2						
2	D	-1						
3							B	-1
4	B	-2						
5			B	1				
6			D	2				
7			C	-1				
8							A	2
9			B	1				
10			D	2				
11							D	1
12	C	-2						
SUMA	4	-3	5	5	0	0	3	2
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	33		42		0		25	
ESTILO PRINCIPAL	INSTRUIR							
ESTILO DE APOYO	DIRIGIR							
NIVEL DE EFICACIA	4							

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
MANTENIMIENTO	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1					B	-1		
2	D	-1						
3	C	-2						
4	B	-2						
5					D	-1		
6	B	1						
7	A	-2						
8	C	-2						
9	C	2						
10							C	-1
11							D	1
12	C	-2						
SUMA	8	-8	0	0	2	-2	2	0
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	67		0		17		17	
ESTILO PRINCIPAL	DIRIGIR							
ESTILO DE APOYO	DELEGAR-APOYAR							
NIVEL DE EFICACIA	-10							

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
CORR TERMINAD	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1			C	1				
2							B	-2
3					D	2		
4					A	1		
5			B	1				
6					A	-1		
7					B	2		
8					D	1		
9			B	1				
10					A	1		
11					B	2		
12			A	-1				
SUMA	0	0	4	2	7	8	1	-2
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	0		33		58		8	
ESTILO PRINCIPAL	APOYAR							
ESTILO DE APOYO	INSTRUIR							
NIVEL DE EFICACIA	8							

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
CORR IMPRESIÓN	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1							D	-2
2					C	1		
3							B	-1
4							C	2
5					D	-1		
6							C	-2
7							D	1
8							A	2
9	C	2						
10							C	-1
11							D	1
12							B	2
SUMA	1	2	0	0	2	0	9	2
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	8		0		17		75	
ESTILO PRINCIPAL	DELEGAR							
ESTILO DE APOYO	APOYAR							
NIVEL DE EFICACIA	4							

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL								
ENCUESTA	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
CORRUGADORA	DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
SITUACION	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS	ACCION	PUNTOS
1	A	2						
2							B	-2
3	C	-2						
4							C	2
5	C	2						
6	B	1						
7	A	-2						
8	C	-2						
9	C	2						
10	B	-2						
11							D	1
12	C	-2						
SUMA	9	-3	0	0	0	0	3	1
CONCEPTO	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia	Punt x Estilo	Nivel de Eficacia
ADAPTABILIDAD	75		0		0		25	
ESTILO PRINCIPAL	DIRIGIR							
ESTILO DE APOYO	DELEGAR							
NIVEL DE EFICACIA	-2							



Anexo 10: Encuesta EDCO

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad:	Sexo: Masculino	Femenino
Cargo que desempeña:		
Sector que trabaja:	Antigüedad:	

Por favor conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es *confidencial* y *anónima*, solo se realizara con fines academicos.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo. Por ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo :

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca
				X				

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el trabajo:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca







34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

35. Las metas de la empresa son pocos entendibles:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

36. El trabajo en equipo con otras áreas es bueno:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

37. Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

38. Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir facilmente:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otros:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

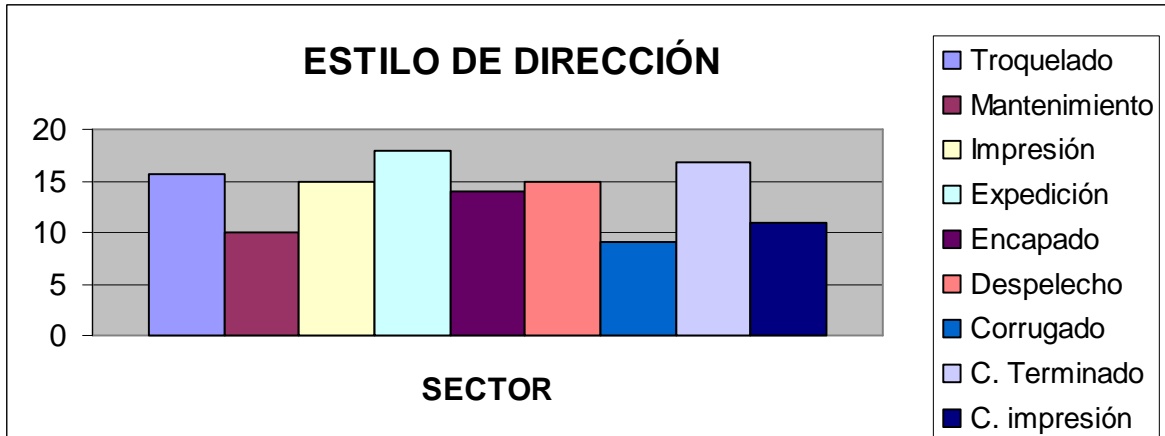
40. Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca

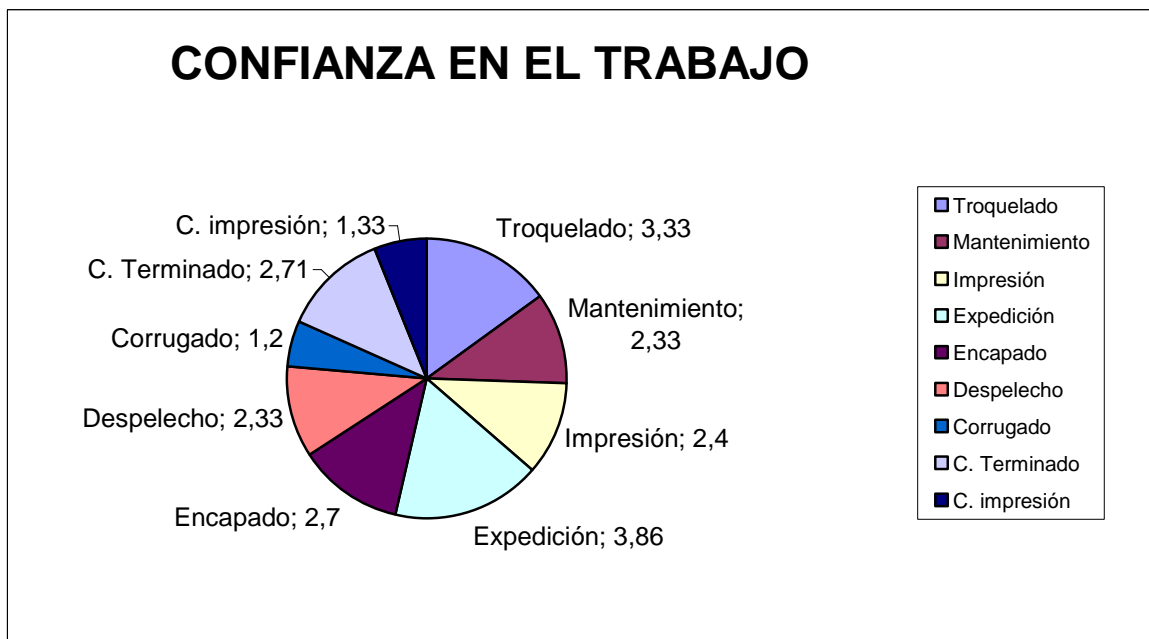
*¡Gracias por su colaboración y tiempo!*

*Anexo 11: Gráficos de Respuestas EDCO*

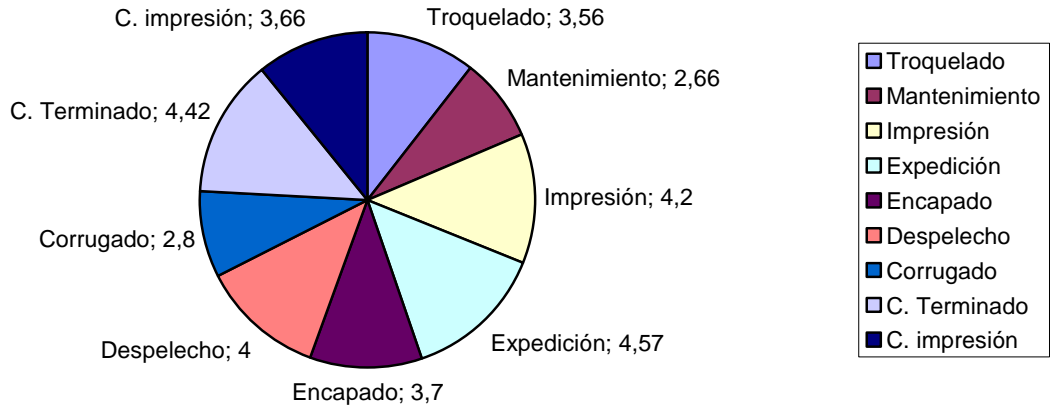
En una primera instancia se presentaran los gráficos de las respuestas utilizadas para lograr los objetivos de la presente investigación:



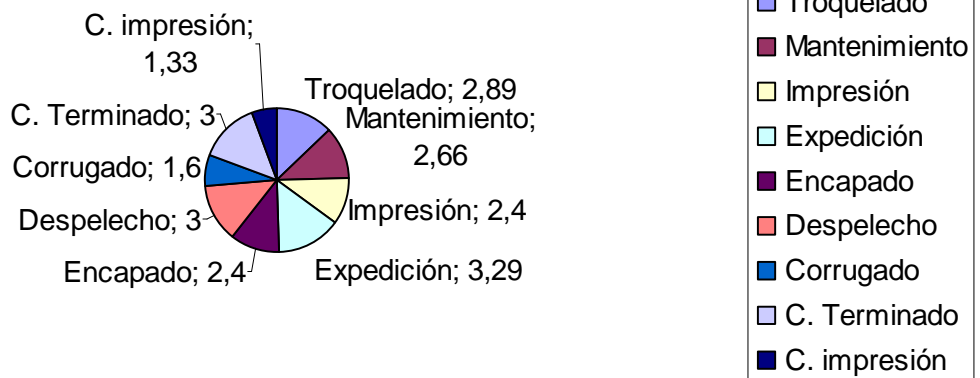
En relación al Estilo de Dirección, como es uno de los puntos más relevantes para el presente estudio se realizaron los gráficos por preguntas individuales a los fines de detallar como surge el pensamiento en general basados en cada uno de los ítems que lo componen, es así como se obtuvo:



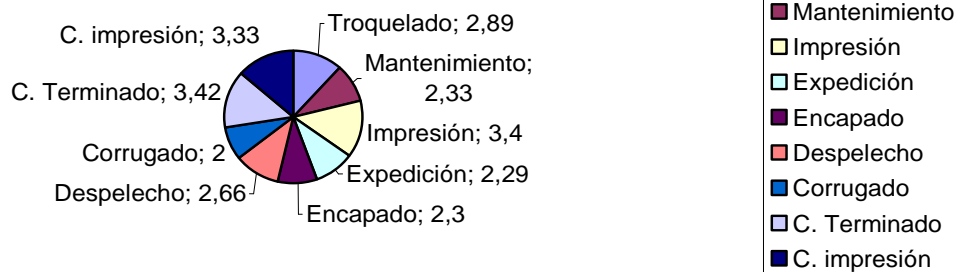
### JEFE MAL EDUCADO



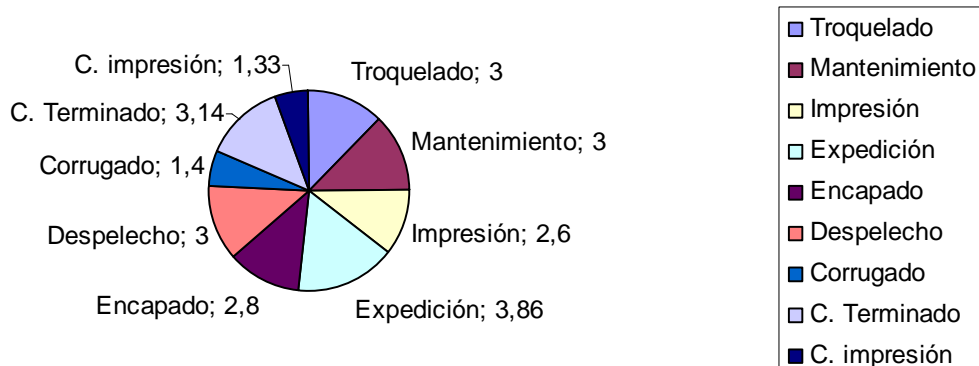
### APOYO SOBRE DESICIONES



### ARBITRARIEDAD DE LAS ORDENES

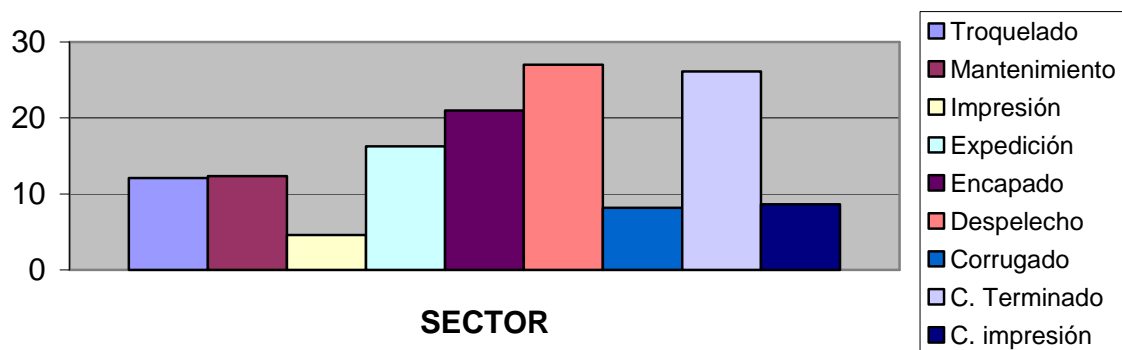


## DESCONFIANZA DEL JEFE

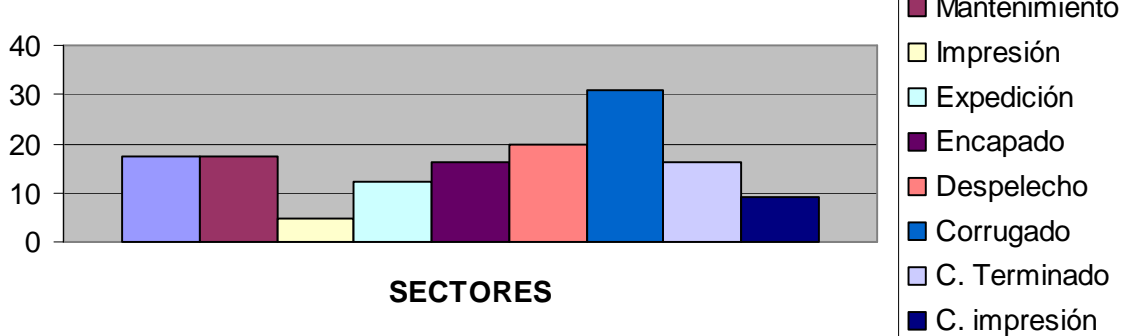


Continuando con la presentación de los resultados de las demás dimensiones de interés obtenemos los datos:

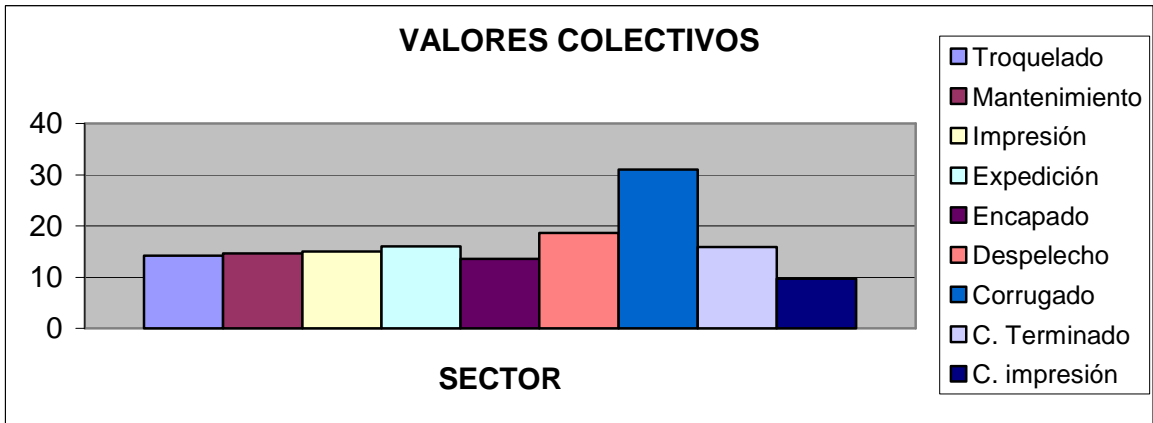
## SENTIDO DE PERTENENCIA



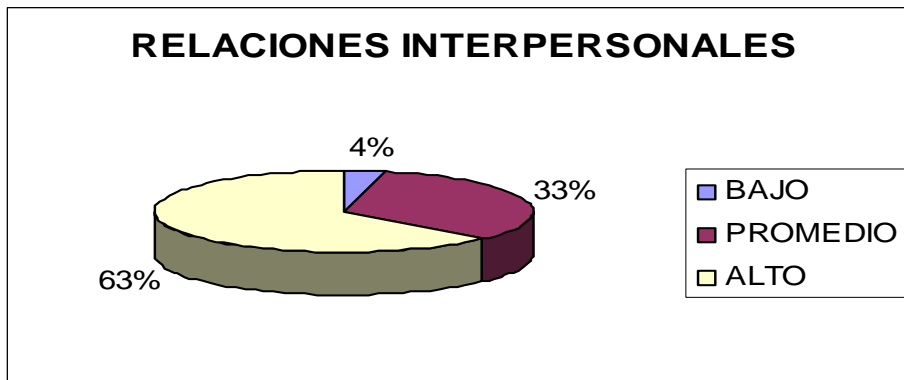
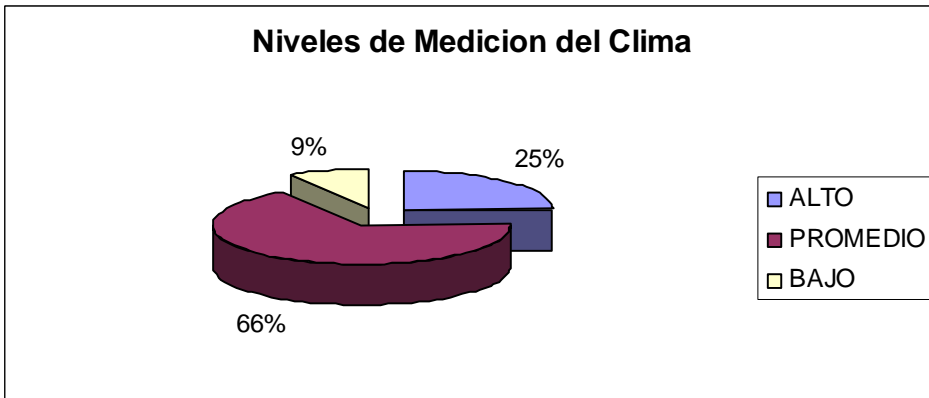
## RETRIBUCIONES



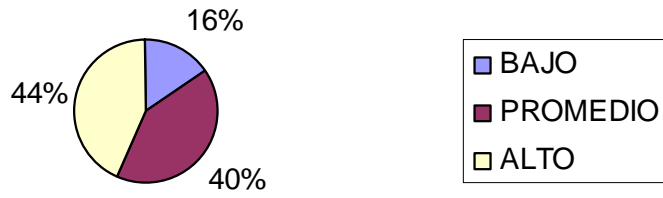




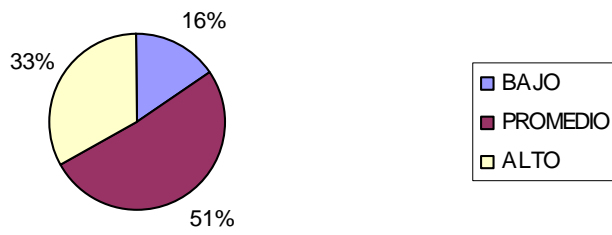
Al respecto de las otras dimensiones de la Encuesta de Clima se obtuvo:



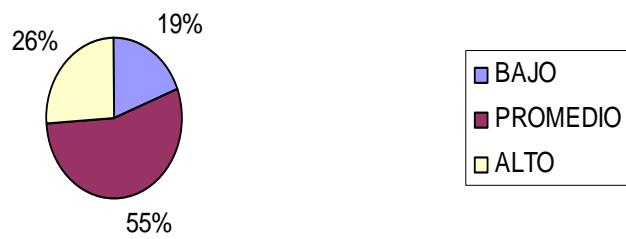
### Disponibilidad de Recursos



### Estabilidad



### Claridad y Coherencia en la Direccion



## 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”. Deberá contener seis palabras clave.

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Coppa Cecilia Edith</b>
E-mail:	<a href="mailto:cecicoppa@gmail.com">cecicoppa@gmail.com</a>
Título de grado que obtiene:	<b>Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Influencia del liderazgo de Mandos Medios en el ausentismo del personal de Ananda Pack</b>
Título del TFG en inglés	<b>Influence of Middle Managers leadership in staff absenteeism Ananda Pack</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>PAP</b>
Integrantes de la CAE	<b>Besora Gabriela y Cmet Diego</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>25/10/2013</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>Tesis completa - Archivo 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)

**Autorización de Publicación electrónica:**

- Si, inmediatamente**
- Si, después de ..... mes(es)**
- No autorizo**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno