



“El ausentismo en la empresa y su
relación con la satisfacción laboral”

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

TUTOR: VERONICA ROSSO

ALUMNO: CABALLERO NATALIA SOLEDAD VRHU1628

-2015-

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía, protegerme y ayudarme a concretar cada una de mis metas.

A mi hijito, mi ángel, por ser mi motor y darme las fuerzas para seguir adelante, por su paciencia y compañía en largas horas de estudio.

A mi esposo, por sostenerme y apoyarme, por hacer de este proyecto una meta familiar.

A toda mi familia, a mis padres, por alentarme y ser ejemplos de superación personal, y a mis abuelos por preocuparse y rezar para cada examen.

A las personas que formaron parte de esta difícil y hermosa etapa, mis compañeras y amigas.

INDICE

Agradecimientos	Pág. 2
Índice	Pág. 3
Resumen Ejecutivo	Pág. 5
Abstract	Pág. 6
CAPITULO I	
Introducción	Pág. 7
Justificación	Pág. 9
Antecedentes	Pág. 11
Presentación de la empresa	Pág. 15
Objetivos	Pág. 19
CAPITULO II	
Marco Teórico	Pág. 21
CAPITULO III	
Marco Metodológico	Pág. 38
Ficha Técnica	Pág. 39

Presentación de Instrumentos	Pág. 42
CAPITULO IV	
Análisis de Datos	Pág. 49
Conclusión Diagnostica	Pág. 76
CAPITULO V	
Propuesta	Pág. 79
Objetivos de la Propuesta	Pág. 79
Etapa Estratégica	Pág. 84
Etapa Táctica	Pág. 87
Etapa Presupuestaria	Pág. 119
Cronograma de Actividades	Pág. 123
Conclusión	Pág. 124
ANEXO N° 1	Pág. 128
ANEXO N° 2	Pág. 145
ANEXO N° 3	Pág. 147
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 155

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis se desarrolla en la empresa “Banco del Estero SA” sucursal Salta. La organización presenta un significativo nivel de ausentismo que está afectando la productividad de la empresa y la vida de los trabajadores en ella.

El análisis está centrado en la relación directa existente entre el ausentismo y la satisfacción laboral de los empleados.

Se examina el grado de satisfacción de los trabajadores con el clima laboral, el salario, la actitud de la empresa ante el ausentismo, las condiciones de trabajo y los factores psicosociales. La respuesta al ausentismo se relaciona principalmente con estos últimos, específicamente el contenido del trabajo, la autonomía en el puesto, la variedad de las tareas, estilo de supervisión que se practica y la interacción en las relaciones personales. El bajo grado de satisfacción laboral en las variables mencionadas se pone de manifiesto con el número de ausencias.

Por lo tanto se propone a la organización, desarrollar un programa integral orientado a disminuir el ausentismo. Con lo cual se planifican actividades orientadas a incrementar la satisfacción y llegar al objetivo planteado.

Palabras Claves: 1) Ausentismo; 2) Satisfacción laboral; 3) Clima Laboral; 4) Condiciones de trabajo; 5) Factores psicosociales

ABSTRACT

This thesis is developed in the "Bancodel Estero SA" branch Salta. The organization has a significant level of absenteeism is affecting the productivity of the company and the lives of workers in it.

The analysis focuses on the direct relationship between absenteeism and job satisfaction of employees.

The degree of worker satisfaction with the work environment, salary, company attitude to absenteeism, working conditions and psychosocial factors examined. The answer to absenteeism is mainly related to the latter, specifically the content of the work, autonomy on the job, the variety of tasks, supervisory style that is practiced and interaction in personal relationships. The low degree of job satisfaction in the variables mentioned is evident with the number of absences.

Therefore the organization intends to develop a comprehensive program aimed at reducing absenteeism. Thus aimed at increasing satisfaction and reach the stated goal activities are planned.

Keywords: 1) Absenteeism; 2) Job satisfaction; 3) Employee Satisfaction; 4) Working conditions; 5) Psychosocial factors

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es realizado en el marco del Trabajo Final de Graduación de la carrera Lic. en gestión de Recursos Humanos en la Universidad Empresarial Siglo 21.

El mismo es llevado a cabo en la empresa Banco del Estero S.A. Sucursal Salta, que desarrolla su actividad dentro del sector financieroprivado de la ciudad de Salta. La organización se encuentra en una situación compleja, ya que el nivel de ausentismo que presenta es elevado y está afectando la productividad y la vida laboral de los trabajadores.

En el recorrido del trabajo, se analizan las variables que determinan el ausentismo laboral relacionadas con los factores que influyen en la satisfacción de los empleados, para luego diseñar planes de acción que contribuyan a revertir la situación actual. Debido a que este fenómeno influye en el proceso de desarrollo institucional y organizacional es de vital importancia arbitrar las técnicas tendientes a prevenir, mitigar y controlar el ausentismo laboral en la institución, una vez identificadas las causas que lo producen.

La problemática se desarrolla tomando como marco de referencia las teorías relacionadas a ausentismo y satisfacción laboral y se analiza la correspondencia con la situación de la organización.

En primer lugar, se aborda el planteamiento del problema y su justificación para lo cual se enuncia el objetivo general y objetivos específicos de investigación que guiarán el trabajo. Por otro lado, se presenta el Marco Teórico que busca dar respuesta a la situación planteada desde la teoría, desde el aporte de diferentes autores referentes al tema. Luego, se expone la Metodología, donde se presentan los instrumentos para la recolección de información que se examina y evalúa. Posteriormente se realiza un diagnóstico donde se presentan y analizan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos metodológicos.

Por último, se expone y desarrolla el plan de acción y propuestas orientadas a favorecer la satisfacción laboral, que contribuirá a reducir el índice de ausentismo presente en la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Analizadas las teorías que sirven de base para el estudio del ausentismo laboral, las empresas centran las acciones para combatirlo en la gestión del departamento de Recursos Humanos, pero las estrategias para reducir el ausentismo en el trabajo deben alinearse a las políticas de la dirección general de las organizaciones. Así, ellas comprenderán los alcances que tiene este fenómeno. Para que las empresas tomen conciencia del deterioro que representa para ellas el poseer un alto nivel de ausentismo, deben percibir la influencia que tiene en términos económicos. Las acciones dirigidas a reducirlo se deben apreciar como una inversión para que sean eficaces, corresponde que se asocien con la productividad.

El estudio del ausentismo laboral es de gran importancia para las organizaciones, ya que sus causas, revelan el funcionamiento de los procesos aplicados a los recursos humanos. En estos momentos el Banco del Estero SA atraviesa por una situación problemática de ausentismo laboral, la que se viene presentando desde hace un tiempo ocasionando el desequilibrio en la empresa.

El ausentismo laboral tiene un componente cultural, es decir que afecta directamente la vida de la organización. Detectar cuales son las causas más profundas que inciden en él es la clave para revertir la situación actual de la empresa.

A lo largo de la investigación se descubre el origen intrínseco del ausentismo, sus determinantes y la relación directa que posee con el grado de satisfacción laboral de los empleados.

El presente trabajo proporciona importante información acerca del impacto negativo que ejerce la insatisfacción laboral en la empresa y que se manifiesta en un alto índice de ausentismo. El desafío es proponer planes de acción multidimensionales que aborden íntegramente la problemática y contribuyan a la reducción de dicho índice, de modo tal que se produzca un incremento en la productividad y mejora en la vida laboral de los trabajadores.

ANTECEDENTES

Muchos autores han tratado de dar explicación al ausentismo laboral y enmarcarlo dentro de los movimientos sociales a lo largo de la historia.

Haidar (2013), por su parte, configura el tratamiento del ausentismo laboral en la Argentina en tres etapas históricas:

La primera, se extiende desde principios del siglo XX hasta los comienzos del gobierno de Perón (1946). Durante este periodo se discutió con intensidad la relación entre el trabajo, producción y salud, emergieron un conjunto de reflexiones relativas a las consecuencias económicas de la enfermedad, el precio de la salud, técnicas dedicadas a calcularlas, las que constituyeron el terreno para la aparición del ausentismo como dominio de interrogación.

La segunda, culmina en 1952 se caracteriza por el surgimiento del ausentismo como objeto para las ciencias del trabajo y como un problema del gobierno de la población asalariada. Expertos explicaron, cuantificaron, clasificaron e intentaron resolver el problema del ausentismo con la finalidad de exhibir su funcionamiento como tecnologías de normalización y mecanismos regulatorios.

La tercera etapa se extiende hasta el presente, el problema del ausentismo es progresivamente fagocitado por la racionalización de la producción, así los temas y motivos que lo configuraban se desplazaron hacia campos de las relaciones humanas y el management.

Actualmente, las empresas del sector financiero y las que pertenecen a la administración pública son las que presentan los índices de ausentismo laboral más altos a nivel nacional. Esto se ha ido incrementando a lo largo de los últimos 10 años, y representa una de las mayores preocupaciones de los directivos de empresas del sector financiero privado especialmente. (Encuesta de Indicadores Laborales, 2013).

La preocupación por reducir el ausentismo radica en la influencia que ejerce sobre los costos de las empresas, y pueden calificarse en Costos Directos, se refiere al pago que se le hace al empleado en concepto de salario y beneficios; Costos Indirectos, se identifican dos tipos de costos indirectos, primero el costo que representa la contratación de personal temporal o el pago de horas extras a los empleados para cubrir el tiempo perdido, y el segundo aspecto es la interrupción en el suministro de labor que afecta la productividad, esto puede ocasionar pérdidas de ventas, entregas tardías, insatisfacción en los clientes y pérdida de ingresos; Costos Administrativos, son aquellos que se refieren a procesamiento de los beneficios de ausencia, incluye otorgamiento, revisión, y seguimiento de las ausencias.

Todavía en la Argentina, la gran mayoría de los convenios colectivos de trabajo contienen cláusulas que remuneran y que con la finalidad de maximizar el rendimiento de los trabajadores, establecen premios relacionados con el cumplimiento de objetivos de la empresa que se determinan, entre otros factores, por los índices de ausentismo. (Haidar, 2011)

Para analizar cuáles son las cuestiones que generan la conducta de no asistir al trabajo en los individuos, se debe examinar el grado de satisfacción laboral que poseen los trabajadores. La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o

placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.(Locke, 1976)

La experiencia se modifica de acuerdo a la percepción que tienen los empleados, que confluye en la manera de actuar. Medir la satisfacción laboral es de gran utilidad para las empresas ya que permite identificar los mecanismos deficientes sobre los cuales se debe actuar y corregir desviaciones en los procesos.

En los últimos treinta años se han realizado una cantidad considerable de investigaciones de la influencia de la satisfacción laboral en los niveles de ausentismo de los trabajadores. Joaquín Jesús Blanca-Gutiérrez, María del Carmen Jiménez-Días y Luis Felipe Escalera-Franco en su estudio “Intervenciones eficaces para reducir el absentismo del personal de enfermería hospitalario” concluyen diciendo que el ausentismo puede considerarse como un resultado final y una consecuencia del grado de satisfacción de los/las profesionales, y seguramente las intervenciones efectivas para disminuir el ausentismo de enfermería hospitalaria lo son porque aumentan la satisfacción laboral de estos/as trabajadores/as.

Por su parte, José Almuna González, Solanlli Gonzales Gutiérrez y María Doris Méndez Campos concentraron su investigación en estilos. Allí, se concluye que optimizar los factores de trabajo, logra generar ambientes más confortables y seguros, lo cual incide en la satisfacción laboral, en la institución y en el usuario de la atención de salud.

La satisfacción laboral se encuentra determinada por diferentes factores que deben identificarse y potenciarse para beneficio de la organización. Es importante determinar los tipos de estrés y apoyos que tienen un impacto en el nivel de

satisfacción laboral, particularmente el apoyo en el trabajo y el estrés social. (Oliverio Leonel Linares Olivas, 2014).

En conclusión, basando el trabajo en las investigaciones presentadas, se considera factible el estudio de la relación entre el índice de ausentismo laboral y la influencia que ejerce sobre él, el grado de satisfacción laboral.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El Banco del Estero S.A. es un banco comercial orientado al mercado financiero minorista y posee 29 sucursales y 8 centros de pagos distribuidos en el NOA del país.

Inicia sus actividades como Banco Provincia de Santiago del Estero compuesto por capital público. Desde su privatización incorporó gran cantidad de recursos humanos especializados y realizó una importante inversión en tecnología para brindar a los santiagueños un servicio que apunta a la excelencia. Los continuos y sucesivos programas de capacitación y de actualización tecnológica han permitido el desarrollo nuevos servicios específicos para cada tipo de cliente.

Es así que, bajo la acertada conducción de la dirección ejecutiva, se han implementado con éxito nuevos productos, destacándose entre los mismos Cuentas Sueldo y Préstamos Personales para empleados públicos, privados y para jubilados y pensionados, logrando posicionarlo.

El desarrollo de nuevos productos se acompañó con la reestructuración de la organización interna, logrando una mejor orientación de las actividades hacia la satisfacción de las necesidades de cada tipo de cliente.

El resultado de los constantes programas de actualización tecnológica del BSE permite la cobertura con sucursales interconectadas en tiempo real y con la red de cajeros automáticos en las principales ciudades.

Se resalta la eficiencia y el acierto en la gestión del BSE por ser la primera institución bancaria del país en devolver a sus clientes, en Junio de 2002, la totalidad de los depósitos acorralados, en medio de la peor crisis económica de la República Argentina.

Con el impulso que dan los objetivos cumplidos, la dirección ejecutiva y el personal continúan buscando la excelencia en el servicio.

El Banco abrió sus puertas en la Ciudad de Salta en el año 2011 y cuenta con una sucursal y un centro de pagos exclusivo para jubilaciones y pensiones.

Misión

Satisfacer integralmente las necesidades financieras de sus clientes.

Visión

Lograr que los clientes actuales y potenciales prefieran a la Institución entre todas las entidades bancarias.

Valores

Liderazgo: ser guía y ejemplo para otros, considera al liderazgo como sinónimo de inteligencia y sabiduría.

Honestidad: conservar una conciencia clara ante los demás, comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad alineado a la verdad y la justicia.

Creatividad: innovar cada día y encontrar mejores formas de realizar la labor resolviendo problemas.

Excelencia: compromiso personal constante en cumplir metas y el esfuerzo de hacerlo cada día mejor e cualquier ámbito.

Fortaleza: vencer los obstáculos que se oponen al bien y al progreso personal e institucional.

Política

La empresa está convencida del servicio como gran diferenciador frente a un mercado de alta competencia y fácil repetición de los modelos en productos y servicios. Su propósito en este campo es entrenar a su gente, mejorar los procesos y atender con calidad excepcional los requerimientos de los clientes. Se busca así, tener una mayor cercanía y trato amable con sus clientes. Los productos financieros deben representar para los usuarios una oportunidad de sentir confianza y tranquilidad.

Estrategias

Agilidad: la rapidez de respuesta es una característica muy importante de la calidad del servicio. Se relaciona no solo en referencia a los productos y servicios sino también con la oportunidad de la respuesta que se da a los clientes desde todos los canales de comunicación.

Amabilidad: el trato cordial, cálido, respetuoso y receptivo es parte fundamental del servicio y contribuye decisivamente al grado de satisfacción que el cliente puede obtener.

Asesoría: consiste en explicarle a los clientes, actuales o potenciales, de manera sencilla y clara los beneficios y características de los productos y servicios que comercializa el banco, para lograr la satisfacción a sus necesidades financieras.

Estructura

Se releva el organigrama de Sucursal Salta. Cabe destacar que el Responsable de RRHH depende directamente del Departamento de RRHH ubicado en la Casa Central del Banco en la ciudad de Santiago del Estero.

La sucursal Salta cuenta con 58 empleados, distribuidos en el siguiente organigrama:

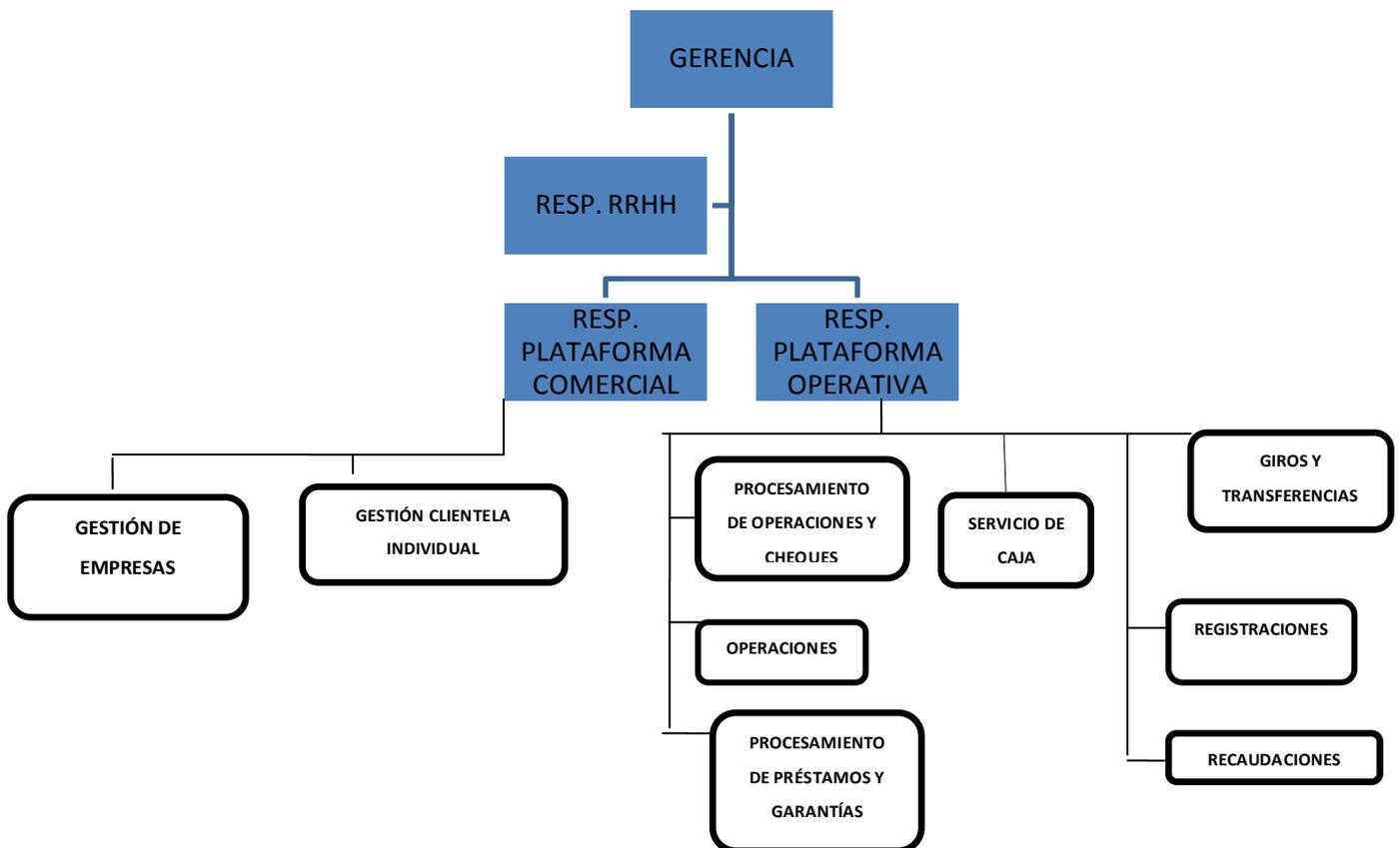


Figura N° 1: Organigrama Fuente: Banco del Estero SA

OBJETIVOS

Objetivo General de Investigación

- Estudiar la influencia de la satisfacción laboral en el nivel de ausentismo presente en Banco del Estero SA Sucursal Salta.

Objetivos Específicos de Investigación

- Relevar los datos sobre el control asistencial del personal, su metodología y normativa vigente.
- Determinar el índice de ausentismo laboral actual
- Analizar las condiciones generales y medioambientales de trabajo en la empresa
- Relevar los factores psicosociales de la satisfacción laboral; contenido del trabajo, rol, autonomía, supervisión y relaciones personales.

Objetivo General de Trabajo

- Desarrollar un plan integral orientado a incrementar la satisfacción laboral que contribuya a la reducción del ausentismo.

Objetivos Específicos de Trabajo

- Realizar un plan de concientización sobre ausentismo dirigido a los empleados y la evaluación del mismo.
- Efectuar un programa de capacitación sobre conducción y liderazgo dirigido a mandos medios y la evaluación del mismo.

- Rediseñar los puestos operativos.
- Generar un plan de iniciativas y propuestas para los empleados.
- Diseñar un programa de bienestar para el personal tendiente a mejorar el clima laboral y las relaciones personales.
- Desarrollar una herramienta de control de ausentismo
- Definir un instrumento para la evaluación de la satisfacción laboral

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El ausentismo es un fenómeno muy antiguo y generalizado que ha afectado en mayor o menor medida a las empresas, se puede mencionar de manera general que el ausentismo es una forma de expresión que refleja el empleado y que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización.

Se puede definir al ausentismo laboral como el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante una parte o la totalidad de la jornada. (Jesús Francisco Molinera Mateos, 2006)

Causas de Ausentismo:

1) Incapacidad temporal

Es la situación en la que los trabajadores se ven imposibilitados de asistir al trabajo temporalmente debido a una enfermedad común o profesional. Se considera la principal causa de ausentismo laboral y puede ser causada por:

- Enfermedad Profesional, es toda enfermedad producida en ocasión de trabajo
- Enfermedad Común, es la alteración en la salud del trabajador cualquiera sea su causa siempre que no tenga origen en el trabajo

- Accidente sea o no de trabajo, es toda lesión corporal que el trabajador sufre en ocasión de trabajo o no

- Periodo de observación de enfermedades profesionales, cuando sea necesaria la baja médica

2) Maternidad

Significa la suspensión del contrato de trabajo con reserva del puesto por 16 semanas ampliables en caso múltiple de 2 semanas más por cada hijo, a partir del segundo.

3) Actividad Sindical

Se refiere al ejercicio de la función de representación de los empleados de la organización en el sindicato que nuclea a los trabajadores.

4) Causas Legales

Son razones legales que protegen o amparan el ausentismo laboral en situaciones concretas, como ser licencias o permisos que se encuentran previstas y reglamentadas en la organización.

5) Causas Psicológicas y Voluntarias

Dentro de estas se pueden mencionar al ritmo de trabajo, la sobrecarga mental y social, o un alto nivel de exigencias que pueden conducir a la frustración de las necesidades humanas y pueden provocar estrés o falta de motivación.

En la mayoría de estos casos, los empleados justifican su ausencia mediante una capacidad temporal, simulada y legitimada por un médico. Se trata de una enfermedad fingida con la intención de no asistir al trabajo.

Resulta fundamental conocer las causas reales que lo provocan para actuar sobre ellas. Por su parte, Nicholson, 1977, realiza una exposición de Modelos Explicativos para conceptualizar el ausentismo y entender que factores lo determinan. Se definen los modelos:

- Modelo de evitación laboral: supone que el descontento en el trabajo es la primera causa de ausencia. Está relacionado con la satisfacción laboral, como una forma de conducta que denota la valoración negativa del trabajo. Interpreta al ausentismo como huida o abandono. La asistencia al trabajo depende de cuán satisfactorio le resulte al trabajador, pues cuando las personas están satisfechas en el trabajo asisten para disfrutarlo.
- Modelo de ajuste laboral: explica la ausencia del empleado al trabajo como el resultado del proceso de socialización y adaptación del trabajador al empleo.
- Modelo de decisión: analiza la motivación del empleado para asistir al trabajo, de manera que cuando los individuos toman alguna decisión sobre su conducta, tienen en cuenta las posibles valoraciones externas que pueden surgir como consecuencia de su comportamiento.

Pero no solo se debe entender al ausentismo de esta forma sino desde todas las dimensiones en las que impacta dentro de una organización. Desde una perspectiva integrada (económica, sociológica y psicológica) donde se pueden identificar cinco

grupos generales de variables como determinantes de las ausencias. (Erwin, Iverson y Ambrose, 1995)

En primer lugar se encuentra el grupo de variables que comprenden aquellas que afectan la satisfacción en la situación de trabajo:

- El estilo de dirección, un estilo participativo o que otorga autonomía a los trabajadores los impulsa a involucrarse en las decisiones del trabajo que realiza; un estilo centralizado produce un efecto negativo en la satisfacción ya que concentra el poder de decisión en la organización.
- La ambigüedad del rol, se relaciona con las expectativas de empleo inciertas y la falta de información necesaria para realizar un trabajo adecuadamente, genera tensión y reduce la satisfacción laboral.
- La justicia de supervisión, se evalúa hasta qué punto los jefes son justos y distribuyen los refuerzos y castigos en función de la actuación detallada, los resultados indican que una distribución justa se asocia con la satisfacción.
- Lugar de trabajo, se refiere al trabajo rutinario que implica tareas repetitivas y su impacto es negativo en la satisfacción.

En el segundo grupo se encuentran las variables individuales previas al trabajo como las motivaciones que poseen los trabajadores al incorporarse a la organización, representan la ética personal el trabajo.

En el tercer grupo se explican las variables medioambientales compuestas por el efecto de los sindicatos en la organización; la cultura del ausentismo en la empresa referidas con las metas, valores y acciones de la organización y la creencia de los

empleados en la legitimidad de las ausencias; y las responsabilidades externas que se relacionan con las obligaciones personales y la familia.

En el cuarto grupo se encuentran las políticas de control que ejerce la empresa en el ausentismo. La organización puede tener una actitud permisiva ante las ausencias, soporta sin realizar reclamos a los empleados por las faltas, o puede mostrarse intolerante antes estas conductas. Por otro lado se tienen en cuenta la historia de ausencias en la organización y la acumulación de bajas por enfermedad.

En el último grupo, se exponen las variables vinculadas al trabajador, se refiere a respuestas afectivas del trabajador a la empresa como compromiso, satisfacción laboral y motivación por el puesto.

El ausentismo laboral es muy complejo y es uno de los temas más difíciles de abordar en una organización, se presenta en empresas públicas y privadas, grandes o pequeñas. Es costoso tanto para la organización como para el individuo, está influenciado por diferentes factores interrelacionados entre si y asociado a un número importante de consecuencias, tanto positivas como negativas. (Steers y Rhodes, 1990)

Es un fenómeno que tiende a la ocultación porque va más allá de una cuestión médica, está íntimamente relacionado con un tema social vinculado a la actitud individual y colectiva ante el trabajo, por lo que las variables psicosociales serán las que nos van a proporcionar las mejores vías de aproximación a su estudio y comprensión.

El ausentismo en la empresa, afecta a todos los sectores de ella, para los mandos medios en un problema diario, deben cubrir los puestos de los trabajadores

que no están y distribuir las tareas entre los que se encuentran presentes. Para los compañeros significa una sobrecarga de trabajo, sin que ello venga acompañado de mayores retribuciones económicas o reconocimiento especial. Para los directivos de la organización se traduce en una incidencia en los costos y productividad.

La distribución del ausentismo depende del nivel jerárquico de los trabajadores, se da principalmente en los puestos en los que la experiencia en el trabajo es poco enriquecedora. De esta manera los puestos que se encuentran en lo alto de la pirámide poseen un ausentismo casi nulo, mientras que los índices más significativos se observan en la base de la misma.

En los últimos años, las empresas sufren un proceso en el que los niveles de ausentismo se incrementan progresivamente. Este aumento en el índice se produce en todos los sectores productivos en todas las áreas geográficas. Por esto, es importante que las empresas redoblen sus esfuerzos a través de su gestión de recursos humanos para detectar las características propias de cada organización y aplicar estrategias y técnicas para reducir el ausentismo.

Tipos de ausentismo

- Ausentismo Previsible y Justificado: es aquel que puede ser controlado debido a que la empresa es informada previamente de las ausencias.
- Ausentismo no previsible y sin justificación: supone una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.

Variables a analizar en el Ausentismo Laboral

Las variables que influyen en el ausentismo se pueden clasificar en dependientes e independientes.

1) Variables dependientes

- **Clima Laboral:** es el medio en que se desarrolla el trabajo. La calidad del clima influye directamente en la satisfacción laboral y por consiguiente en la productividad. Los componentes del clima laboral son:

- ✓ **Ambiente Físico,** comprendido por el espacio físico donde se desarrolla el trabajo, las instalaciones, los equipos y herramientas, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- ✓ **Características Estructurales,** es decir el tamaño de la organización, su estructura formal y el estilo de dirección.

- ✓ **Ambiente Social,** abarca las relaciones personales y la comunicación entre los trabajadores.

- ✓ **Características Personales,** compuesto por las actitudes, experiencias, motivaciones, expectativas y percepciones de los empleados.

- ✓ **Comportamiento Organizacional,** engloba aspectos generales que afectan a la organización como la satisfacción laboral, los índice de rotación y ausentismo.

- **Salario:** Es la compensación que recibe el trabajador por las tareas realizadas en un tiempo determinado, incluye dinero u otros pagos en especie en forma periódica. El salario es una de las principales causas de ausentismo. Se

encuentra estrechamente relacionado con el comportamiento organizacional y las características estructurales de la empresa.

2) Variables Independientes

- Actitud de la empresa ante el ausentismo laboral: es la forma en la que enfrenta la organización la conducta del ausentismo en los trabajadores. Puede ser permisiva, donde la empresa soporta las ausencias sin una actitud correctiva; o intolerante, donde la empresa tiene control y seguimiento en el ausentismo de los empleados.

Como medir el ausentismo

El ausentismo se expresa generalmente como una tasa o porcentaje. Se han desarrollado diversas fórmulas para su cálculo, sin embargo no existe una estándar para su medición.

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias con relación al volumen de actividad esperada o planeada.

Tasa Media

Esta ecuación sólo tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre trabajados.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de días-hombre perdidos} \times \text{inasistencia al trabajo}}{\text{promedio trabajadores} \times \text{días trabajados}}$$

Este índice incluye los retardos y ausencias parciales. Se debe considerar para un determinado período: día, mes, año.

$$\text{Índice de ausentismo} = x = \frac{\text{Total horas - hombre perdidas}}{\text{Total horas - hombre trabajadas}} \times 100$$

Factor de Bradford

El Factor de Bradford es un buen indicador para detectar comportamientos repetidores en donde:

n: número de bajas por cada empleado durante un periodo

d: duración en días de la suma de dichas bajas

Detecta las personas que destacan por la frecuencia de las bajas y por su duración, en lugar de detectar solo las unas o las otras.

A partir de la Tasa Media se pueden elaborar otros índices más específicos según el tipo de absentismo:

- Legal: ausencias retribuidas
- Personal: ausencias no retribuidas
- De permanencia: porcentaje real de presencia o de horas realmente trabajadas.
- De accidentes: ausencias por accidentes, con o sin baja
- De enfermedad: ausencias por enfermedad

Otras Mediciones:

- De frecuencia por accidente = N° accidentes x 1.000.000 / N° horas totales
- De frecuencia por enfermedad = N° casos enfermedad / N° empleados

- De gravedad por accidente = $\text{N}^\circ \text{ de días perdidos por accidente} \times 1.000$
/ $\text{N}^\circ \text{ horas totales}$
- De gravedad por enfermedad = $\text{N}^\circ \text{ de días perdidos por enfermedad} \times$
 $1.000 / \text{N}^\circ \text{ horas totales}$

La elección del índice más adecuado depende de la finalidad con que se pretenda utilizarlo.

Ahora bien, para abordar la temática planteada es necesario analizar la satisfacción laboral y sus variables para luego establecer su influencia.

“La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.” (García Viamontes, 2010).

La satisfacción en el trabajo está determinada principalmente por la relación entre el trabajador y su ambiente laboral. Puede ser extrínseca, representada por los aspectos de la situación de trabajo, como prestaciones o salarios; e intrínseca, se refiere a la naturaleza del puesto y las tareas que lo componen, y la percepción que tienen los trabajadores respecto del trabajo que realizan. Entonces, la satisfacción laboral se vincula directamente con la experiencia de las personas dentro de la

organización, que se traduce en la percepción que tienen los empleados de su lugar de trabajo, lo que supone un componente emocional.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre ellas. En lo concerniente a las variables relacionadas con el desarrollo de trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas a elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar el trabajo. (Acker, 2004)

Es importante determinar cuáles son las circunstancias que impactan sobre la satisfacción laboral, para poder cuantificarla y accionar sobre ella. Con el fin de analizar los factores que influyen en la satisfacción, Herzberg (1959) desarrolla la denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Él postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial, estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción, ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Influencia de los factores de Motivación sobre la Satisfacción en el trabajo.

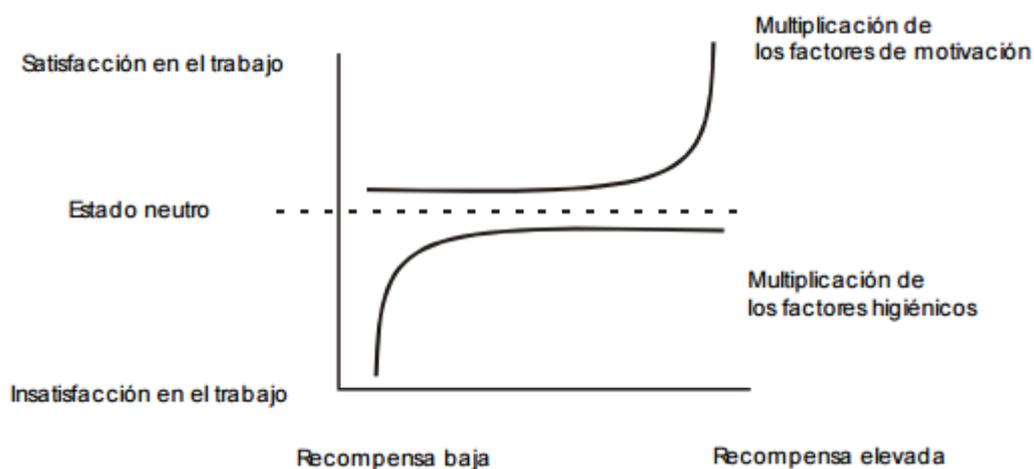


Figura N°2: La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo. Fuente: www.ugr.es

Sin embargo, esta teoría no es la única formulada para entender los determinantes de la satisfacción laboral. Otras de las teorías desarrolladas es El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo.(Lawer,1973).

Se parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. En este modelo, toma especial importancia la percepción individual de la situación laboral.

Determinantes de la Satisfacción Laboral.

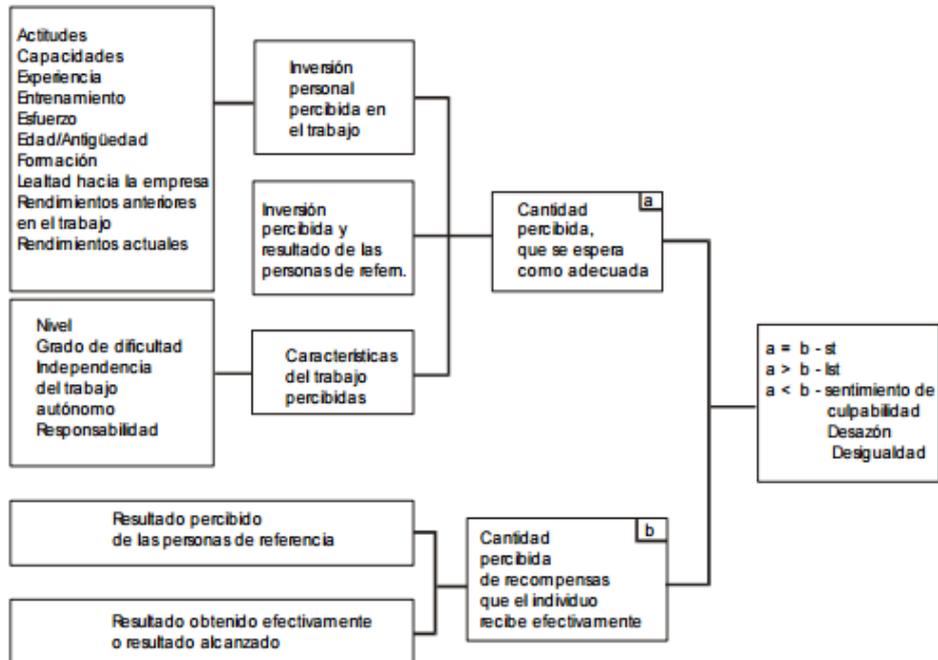


Figura N°3: El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler. Fuente: www.ugr.es

Ahora bien, tomando las teorías estudiadas se enumeran los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, teniendo en cuenta todas las dimensiones de esta.

1) Condiciones de trabajo

Es el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno, determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social. Se relaciona con la variable de ausentismo, el clima laboral.

- Medio-Ambientales: comprende el espacio físico del trabajo, las instalaciones, temperatura, ruido e iluminación.

- De las Tareas: son las actividades que conforman un puesto de trabajo. Una de ellas es la carga de trabajo, el conjunto de obligaciones psicofísicas a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. También se pueden mencionar las posturas, manipulación de herramientas o elementos, los contaminantes y los esfuerzos que debe realizar el trabajador para cumplir sus tareas.

- De la Organización: se define como el conjunto de objetivos, normas y procedimientos, bajo los cuales se desarrolla el proceso de trabajo. Se refiere a la estructura de la organización, tipos de contratos, jornada laboral, política salarial y a las estrategias de dirección.

2) Factores Psicosociales

Consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

- Contenido del Puesto de Trabajo y Variedad: se relaciona con los aspectos de un puesto que definen su naturaleza general según la percibe el empleado. Es importante distinguir entre las propiedades objetivas de un puesto, reflejadas en las descripciones y especificaciones formales del puesto y las propiedades subjetivas de un trabajo reflejadas en las percepciones de las personas que lo ejecutan. Este factor comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las

contraprestaciones económicas. La monotonía y repetitividad y, eso va produciendo fatiga física o mental, insatisfacción y depresión ante la falta de expectativas.

- **Definición del rol:** Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo. Comprende tres aspectos fundamentales: La claridad de rol, ésta tiene que ver con la definición de funciones y responsabilidades (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad del trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto); El conflicto de rol, hace referencia a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador; y La sobrecarga de rol, se refiere a la asignación de cometidos y responsabilidades que no forman parte de las funciones del puesto de trabajo pero que se añaden a ellas.

- **Autonomía:** El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar. Si predomina lo preestablecido en lugar de la iniciativa, se produce una menor motivación, insatisfacción, pasividad ante cualquier evento y, un empobrecimiento de capacidades.

- **Estilo de Supervisión:** La dirección que prefiere un estilo orientado a la satisfacción de los empleados, motiva al supervisor a adoptar una orientación más centralizada en el trabajador. Los subordinados desempeñan un papel decisivo en la influencia que recibe el estilo de liderazgo. Puede ser Autocrático (el poder está centralizado en una sola persona, caracterizado por un personalismo exagerado) Democrático (Estilo particular del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución, los anima a que participen en las

decisiones) o Liberal (se delega funciones, control y responsabilidades a los subordinados).

- Relaciones Personales: Los seres humanos, en su entorno laboral, necesitan obtener, conservar o recuperar relaciones de tipo afectivo con otras personas del ambiente de trabajo. De ahí que, el hecho de contar con un círculo de trabajo agradable, beneficia las relaciones interpersonales. el hecho de estar satisfecho con el trabajo que se realiza, con el clima que se da dentro del equipo, brinda oportunidades positivas de interacción social.

Las actitudes que el trabajador desarrolla en cuanto a sus tareas laborales, se establecen de forma conjunta por las particularidades propias del cargo, así como por las apreciaciones que el trabajador asume, en cuanto a lo que "debería de ser". En relación a ello, la satisfacción o insatisfacción profesional están relacionadas con numerosas conductas y efectos que son de gran trascendencia para los colaboradores y la organización por ende para la sociedad.(Gamero, 2003)

Uno de los efectos no deseados de la baja satisfacción laboral que afecta directamente a las personas e influye en el comportamiento de los empleados, es el denominado Burnout o del quemado.

El burnout es un síndrome que aparece como una respuesta al estrés laboral prolongado, puntualmente cuando las demandas laborales exceden la capacidad de respuesta de una persona. Quienes lo padecen se sienten agotados, cansados, desgastados emocionalmente, experimentan una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas, y en especial, se encuentra determinado por importantes cambios de comportamiento como por ejemplo el ausentismo.

Ente los síntomas a nivel emocional que se evidencian con este síndrome, se puede mencionar a los cambios en el estado de ánimo, desmotivación, agotamiento mental, falta de energía y menor rendimiento.

Es importante mencionar que uno de los principales antecedentes del burnout es la sobrecarga de trabajo, además de otros factores tales como ambigüedad del rol, conflicto de rol, falta de autonomía y recompensas, entre otros.

La calidad de vida en el trabajo se encuentra relacionada con el bienestar de las personas, con el desempeño laboral, con la satisfacción laboral y el compromiso. (Gupta y Sharma,2011)

Las causas relacionadas con este síndrome son: falta de autonomía en el trabajo, trato con el público, conflicto de rol, ambigüedad de rol, disminución de oportunidades de realización personal, retroalimentación inadecuada, falta de control sobre el trabajo, situaciones poco satisfactorias, sobrecarga de trabajo y continuos factores estresantes del ambiente físico de trabajo, entre otros.

De acuerdo a lo descrito en este apartado, se establece una relación estrecha entre las variables que afectan el ausentismo y las que influyen en la satisfacción laboral, principalmente en lo que respecta a las características del ambiente laboral y estructura organizacional, se encuentran negativamente relacionados.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

La investigación se realiza en la Sucursal Salta del Banco del Estero SA. Corresponde a investigación de campo ya que se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural y de forma directa.

Se analizan las siguientes variables:

- Clima Laboral:
 - ✓ Ambiente físico y social
 - ✓ Características estructurales y personales
 - ✓ Comportamiento organizacional
- Salario
- Actitud de la empresa ante el ausentismo.
- Condiciones de Trabajo:
 - ✓ Medio-ambientales
 - ✓ De tareas
 - ✓ De la organización;
- Factores Psicosociales:
 - ✓ Condiciones del puesto y variedad
 - ✓ Definición del rol

- ✓ Autonomía
- ✓ Estilo de supervisión
- ✓ Relaciones personales.

FICHA TÉCNICA

Observación

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación
Instrumento	Guía de Observación
Población	58
Marco Muestral	Probabilísticos
Muestra	7

Tabla N° 1: Ficha Técnica Observación. Fuente: Elaboración Propia

Encuesta

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Guía de Preguntas
Población	58
Marco Muestral	Probabilísticos
Muestra	56

Tabla N°2: Ficha Técnica Encuesta. Fuente Elaboración Propia

Entrevistas

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas
Instrumento	Guía de Preguntas
Población	58
Marco Muestral	Probabilísticos
Muestra	2

Tabla N° 3: Ficha Técnica Entrevista. Fuente: Elaboración Propia

Descripción y Fundamentación de la Ficha

La metodología utilizada para la investigación es de tipo cualitativo exploratorio, ya que se trata de una exploración inicial en un momento específico y se trata de conocer un grupo o una variable específica. Proporciona una inmersión inicial en el campo de la investigación.

Las técnicas utilizadas para el estudio son:

Observación: debido a que se considera el mecanismo básico para obtener datos de la realidad, se elige Observación Semi-estructurada Participante. Por ello se pauta previamente lo que se observará y también se incluye la posibilidad de observar de manera abierta otros elementos no previstos anteriormente. Este método permite un mayor acercamiento a la realidad de interés y comprender sus rutinas, rituales y hábitos de vida cotidiana. Se aplica a los empleados operativos en el término de 10 días. Importa conocer principalmente las condiciones de trabajo.

Encuesta: ya que es uno de los tipos más utilizados de la investigación social. A través de preguntas planteadas al grupo de interés es posible obtener información muy variada. La encuesta auto-administrada resulta la más conveniente ya que permite la entrega del cuestionario y de esta forma el ahorro en el tiempo de los encuestados como del encuestador. Esta técnica se aplica a los empleados operarios y mandos medios en el término de 3 días, mediante la entrega de un cuestionario, que suman un total de 56 personas. Interesa conocer el clima laboral, retribuciones, contenido del trabajo, autonomía y variedad del mismo y relaciones personales.

Entrevistas: ya que demuestra los aspectos importantes que no se tomaron en cuenta con los métodos anteriores. La entrevista exploratoria se realiza con preguntas abiertas de profundización, facilitando que el entrevistado se expone en sus respuestas y de esta forma obtener información adicional a la solicitada. Se ejecutan entrevistas semi-estructuradas al Gerente de la sucursal y al Resp. De RRHH, donde a partir de un guion elaborado con preguntas abiertas permite a los entrevistados a extenderse en las respuestas. Debido a los compromisos empresariales de los responsables, la entrevista se realizó en partes en un total de 5 días. Es importante conocer cuál es la actitud que toman ante el ausentismo y el estilo de supervisión que se aplica.

Se elige un muestreo probabilístico ya todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra. Asegura la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, es el más recomendable.

Los instrumentos que se utilizan son guía de observación, cuestionarios y guion de entrevistas.

PRESENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Guía de Observación

OBSERVACION						
ITEMS	MUY ADECUADO	ADECUADO	REGULAR	INADECUADO	MUY INADECUADO	COMENTARIOS
PUESTO: OFICIAL GESTIÓN EMPRESAS						
DISTRUBUCION DEL ESPACIO						
ILUMINACION						
EQUIPAMIENTO						
RUIDO						
TEMPERATURA						
MANIPULACION DE EQUIPOS						
MEDIDAS DE SEGURIDAD						
ELEMENTOS DE PROTECCION						
POSTURAS Y ESFUERZOS						
JORNADA LABORAL- TIEMPO						
RITMO DE TRABAJO						
PUESTO: OFICIAL CLIENTELA INDIVIDUAL						
DISTRUBUCION DEL ESPACIO						
ILUMINACION						
EQUIPAMIENTO						
RUIDO						
TEMPERATURA						
MANIPULACION DE EQUIPOS						
MEDIDAS DE SEGURIDAD						
ELEMENTOS DE PROTECCION						
POSTURAS Y ESFUERZOS						
JORNADA LABORAL- TIEMPO						
RITMO DE TRABAJO						

PUESTO: OPERACIONES						
DISTRUBUCION DEL ESPACIO						
ILUMINACION						
EQUIPAMIENTO						
RUIDO						
TEMPERATURA						
MANIPULACION DE EQUIPOS						
MEDIDAS DE SEGURIDAD						
ELEMENTOS DE PROTECCION						
POSTURAS Y ESFUERZOS						
JORNADA LABORAL-TIEMPO						
RITMO DE TRABAJO						
PUESTO: PRESTAMOS Y GARANTIAS						
DISTRUBUCION DEL ESPACIO						
ILUMINACION						
EQUIPAMIENTO						
RUIDO						
TEMPERATURA						
MANIPULACION DE EQUIPOS						
MEDIDAS DE SEGURIDAD						
ELEMENTOS DE PROTECCION						
POSTURAS Y ESFUERZOS						
JORNADA LABORAL-TIEMPO						
RITMO DE TRABAJO						
PUESTO: CAJERO						
DISTRUBUCION DEL ESPACIO						
ILUMINACION						
EQUIPAMIENTO						
RUIDO						
TEMPERATURA						
MANIPULACION DE EQUIPOS						

MEDIDAS DE SEGURIDAD						
ELEMENTOS DE PROTECCION						
POSTURAS Y ESFUERZOS						
JORNADA LABORAL-TIEMPO						
RITMO DE TRABAJO						

PUESTO: GIROS Y TRANSFERENCIAS						
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--

DISTRUBUCION DEL ESPACIO						
ILUMINACION						
EQUIPAMIENTO						
RUIDO						
TEMPERATURA						
MANIPULACION DE EQUIPOS						
MEDIDAS DE SEGURIDAD						
ELEMENTOS DE PROTECCION						
POSTURAS Y ESFUERZOS						
JORNADA LABORAL-TIEMPO						
RITMO DE TRABAJO						

PUESTO: RECAUDACIONES						
------------------------------	--	--	--	--	--	--

DISTRUBUCION DEL ESPACIO						
ILUMINACION						
EQUIPAMIENTO						
RUIDO						
TEMPERATURA						
MANIPULACION DE EQUIPOS						
MEDIDAS DE SEGURIDAD						
ELEMENTOS DE PROTECCION						
POSTURAS Y ESFUERZOS						
JORNADA LABORAL-TIEMPO						
RITMO DE TRABAJO						

Tabla N° 4: Observación. Fuente: Elaboración Propia

Guía de Preguntas para la Encuesta

ENCUESTA							
Marque con una X la respuesta correcta							
1	Sexo	F	M				
2	Edad	18 a 25	26 a 35	36 a 40	41-50	51-65	
3	Instrucción	Secundaria	Terciaria completo	Terciaria en curso	Universitaria completo	Universitaria en curso	
4	Antigüedad	1 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 25	26 a 30	
5	Área a la que pertenece	Gestión Empresa	Gestión Clientela Individual	Operaciones	Préstamos y Garantías	Caja	Giros y Transferencias/ Recaudaciones
		Siempre	Casi siempre	Muy a menudo	Casi nunca	Nunca	
1	¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?						
2	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?						
3	¿Se siente integrado con las normas?						
4	¿Se encuentra integrado con el grupo humano?						
5	¿Considera como suya a la empresa?						
6	¿Tiene la oportunidad de tener iniciativa en su trabajo?						
7	¿Tiene autonomía en sus tareas?						
8	¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?						
9	¿Ha trabajado en el mismo puesto por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades y tareas?						

10	¿Sus ideas son tenidas en cuenta por sus superiores?					
11	¿Le gustaría permanecer por más tiempo en su puesto de trabajo?					
12	¿Se lleva bien con la mayoría de sus compañeros?					
13	¿Considera amigos a alguno de ellos?					
14	¿Realiza trabajo en equipo con sus pares?					
15	¿Considera Ud. que su jefe inmediato es comunicativo?					
16	¿Considera que su jefe es justo?					
17	¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?					
18	¿Es posible una promoción laboral basada en los resultados?					
19	¿Cree que existe igualdad de oportunidades entre los empleados?					
20	¿Considera que su trabajo es bien remunerado?					
21	¿Cree que su salario es acorde a los de la empresa?					
22	¿Cree que su sueldo esta en concordancia con la situación económica del país?					
23	¿Es consciente del nivel de ausentismo de la empresa?					
24	¿Considera que la empresa aplica políticas para reducirlo?					
25	¿Ha simulado enfermedad u otras causas para ausentarse de su trabajo?					
26	¿Se ve afectado en su trabajo diario debido a las ausencias?					
27	Explique cómo afectan las ausencias					

	en su labor				
28	¿Cuántas ausencias registra en un mes normal de trabajo?	a) No se ausenta	b) 1 a 3 días	c) 3 a 6 días	d) Más de 6 días
29	¿Cuándo se ausenta de su trabajo es por?	a) Razones Familiares	b) Enfermedad	c) Excusas falsas	d) Desgano

Tabla N°5: Encuesta. Fuente: Elaboración Propia

Guía de Preguntas para la Entrevistas

ENTREVISTA	
1	¿Cómo se controlan las ausencias?
2	¿Cómo se controlan la veracidad de las faltas?
3	¿Sanciona a los empleados que se ausentan?
4	¿Cuál cree que es la principal causa del alto nivel ausentismo?
5	¿Tiene una política participativa en la toma de decisiones?
6	¿Delega responsabilidades en los empleados que no poseen cargo jerárquico?
7	¿Realiza rotaciones de sectores? ¿Cada cuánto tiempo?
8	¿Realiza planes de motivación laboral? ¿Eventos extra laborales?
9	¿Recibe opiniones o sugerencias acerca de los procesos por parte de los empleados? ¿Las aplica?
10	¿Realiza planes de promociones o ascensos?
11	¿Percibe satisfacción de los empleados en las tareas que desarrollan?
12	¿Realiza evaluaciones de desempeño?
13	¿Proporciona retroalimentación de las evaluaciones?
14	¿Son diferentes de acuerdo a los cargos?
15	¿Se encuentran capacitados los mandos medios en la conducción de personas?

Tabla N° 6: Entrevista. Fuente: Elaboración Propia

Cronograma de Actividades Realizadas: Diagrama de Gantt – Implementación de los instrumentos en la muestra.

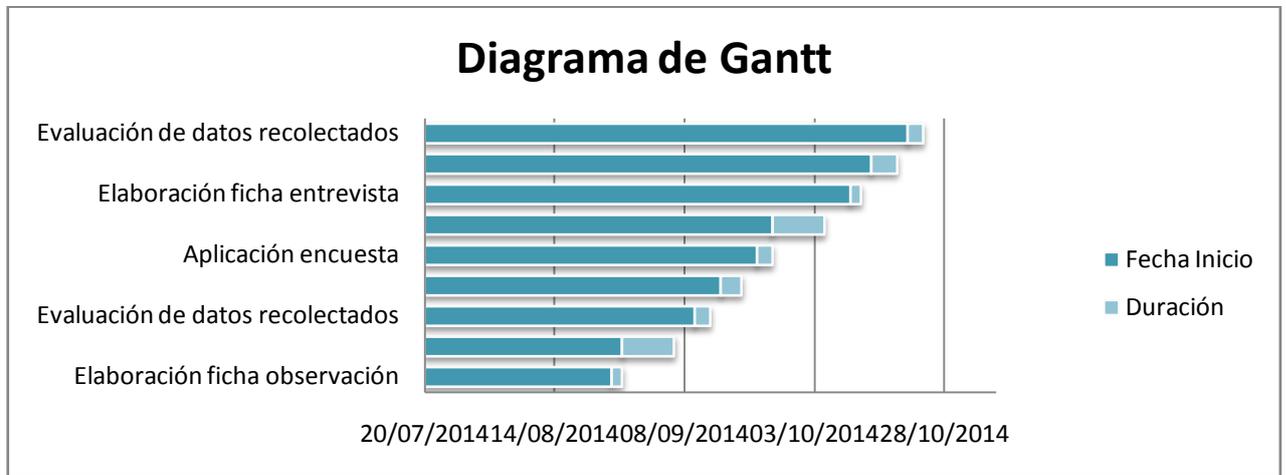


Figura N° 4: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV

ANALISIS DE DATOS

A partir de la aplicación de técnicas e información recolectada en la organización, se analizan las causas que producen el ausentismo y las consecuencias que sufre la empresa debido a su índice actual, y cómo influye la satisfacción laboral en él.

Para ello, se analizan a continuación las variables que determinan el ausentismo y los factores que influyen en la satisfacción laboral.

AUSENTISMO

Para comenzar con el análisis del ausentismo es primordial conocer cuál es su índice actual, cuantificarlo y medirlo para luego generar políticas que contribuyan a corregirlo evitando que incida negativamente en la productividad de la organización y en la vida laboral de los trabajadores.

A partir de la información brindada por la organización, se procede a realizar la medición del ausentismo parcial, se analizan ausencias no previsibles (no se consideran las licencias por enfermedad y otros motivos justificados, como vacaciones, maternidad y accidentes laborales) en el periodo de un semestre tomando los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio y Agosto del año 2014.

Días Laborales Mensuales		Ausencias Mensuales	
Mar-14	18	Mar-14	12
Abr-14	18	Abr-14	10
May-14	21	May-14	9
Jun-14	20	Jun-14	11
Jul-14	22	Jul-14	10
Ago-14	20	Ago-14	12
PROMEDIO	19.83	PROMEDIO	10.66

Tabla N° 7 Medición de ausentismo. Fuente: Elaboración Propia

Fórmula para medir el ausentismo

Jornada Laboral: 7.30 Hs

Cantidad Empleados: 58

Horas de Trabajo Estimadas Anuales: 51756.30

Horas Perdidas Anuales: 9512.45

$$.A. = \frac{\text{Horas/Hombre Ausencias}}{\text{Horas/Hombre de Trabajo}} \times 100$$

Estimadas

$$.A. = \frac{9512.45}{51756.30} \times 100$$

I.A. = 18.37%

Como resultado de la fórmula aplicada, el índice de ausentismo calculado en la empresa para el periodo mencionado es de 18.37%. Este valor indica que la organización solo cuenta con el 81.63% de la fuerza laboral activa en el lapso estudiado. Es un nivel elevado de ausentismo de acuerdo al parámetro establecido por la OIT en el año 1991 de 2.5% para países industrializados.

El control del ausentismo es llevado a cabo mediante un sistema biométrico digital, donde se registra el horario de entrada y salida de los trabajadores. Brinda información sobre ausencias, llegadas tardes y cumplimiento de la jornada laboral. Por otro lado y particularmente para licencias por enfermedad, la empresa ha contratado oportunamente a una institución médica que se encarga de verificar la veracidad de estas ausencias.

La organización presenta diferentes tipos de ausentismo:

- Ausentismo Previsible y Justificado: se informan previamente las ausencias y está causado por incapacidad temporal, maternidad, actividad sindical, causas legales (licencia por examen, por matrimonio, por nacimiento de hijo, etc.), o licencias previstas en la normativa de la institución como licencia ordinaria por vacaciones, licencia por cuidado de familiar enfermo, etc.
- Ausentismo no previsible y sin justificación: éste se produce sin autorización de la empresa. Debido a la política que se aplica, las faltas injustificadas se deducen del haber mensual del trabajador que incurre en ellas. En esta categoría se encuentran las causas psicológicas y voluntarias, que tienen que ver con los factores que determinan la satisfacción laboral. Algunas veces estas faltas son “encubiertas” por ausencias justificadas como enfermedad simulada o patología fingida.

De acuerdo a la encuesta realizada en la organización, surge que el 46% de los trabajadores no se ausentan del trabajo, mientras que el 20% lo hacen de 1 a 3 días en un mes. Entre las causas que manifiestan, el 30% aducen faltar por cuestiones familiares, el 29% manifiesta que han incurrido en excusas falsas para ausentarse y el 27% que el motivo por el cual se ausentan al trabajo se debe a desgano o falta de motivación. De acuerdo a lo expresado por el responsable de recursos humanos en la entrevista concretada, la mayoría de las ausencias son justificadas con certificados médicos o no son justificadas y a los empleados se les deduce de su haber mensual la jornada no trabajada.

El origen del ausentismo físico injustificado se ubica en la falta de bienestar que existe en los modernos sistemas de trabajo, al separar demasiado la labor efectuada, de los resultados que a través de ellas se consiguen; porque el trabajo al ser separado de la puerta social que ocupa, deja de ser parte integrante de la vida del trabajador, perdiendo todo sentido, hasta pasar a convertirse en una cosa tediosa, que tiende a ser evitada siempre que sea posible, no solamente por ser una causa de insatisfacción, sino también por considerarse como una supuesta amenaza contra la salud.(Bohlander George,2001)

Ahora bien, una vez que se conoce el nivel de ausentismo dentro de la empresa y el control que se realiza, es fundamental detectar cuales son las causas reales que lo producen con el fin de actuar sobre ellas y lograr reducirlo.

Desde la perspectiva empresarial, el ausentismo laboral es muchas veces entendido como un condicionante de los procesos productivos y el normal desenvolvimiento de las empresas y organizaciones, reduciendo la productividad e

incrementando los costos de producción. Este indicador no solamente señala el porcentaje de las horas ausentes con la base en las horas trabajadas, sino, lo que es más importante, indica el grado de inconformidad que tienen los trabajadores con las políticas internas de la empresa.(Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, 2013)

Las variables que influyen en el ausentismo organizacional son:

- *Clima Laboral*

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

De la entrevista efectuada con el Gerente de la Sucursal surge que la empresa no genera actividades tendientes a favorecer el clima laboral, ofrece el ejemplo de

eventos extra laborales que son organizados por los mismos trabajadores y concurren solo algunos de ellos, considera que los empleados no son unidos.

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto.

Los empleados manifiestan que padecen directamente en sus puestos de trabajo las consecuencias de las ausencias, sobrecarga de trabajo, retraso en las tareas, y estrés laboral, lo que dificulta las relaciones personales en el grupo y con los supervisores.

Si la empresa posee un clima laboral favorable, esto repercutirá en una mayor calidad de vida de los empleados, lo que se traduce en mayor productividad en sus puestos de trabajo.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados". (Goleman, 1999)

El trabajo en equipo, se torna complejo. Los equipos de trabajo están compuestos por individuos que trabajan en grupos para conseguir un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo que más influencia positiva puede tener en el clima laboral. El trabajo en equipo produce cohesión entre sus miembros, determina el sentido de pertenencia y solidaridad, genera entusiasmo, compañerismo y armonía

entre los trabajadores. De acuerdo a la encuesta realizada en la empresa, el trabajo en equipo no representa una estrategia empresarial, el 50% de los trabajadores manifiestan que muy a menudo lo realizan, mientras que el 25% dice que casi nunca lo hacen.

Conformar equipos de trabajo es una destreza que deben poseer los mandos medios creando compromiso con objetivos comunes y favoreciendo el clima laboral.

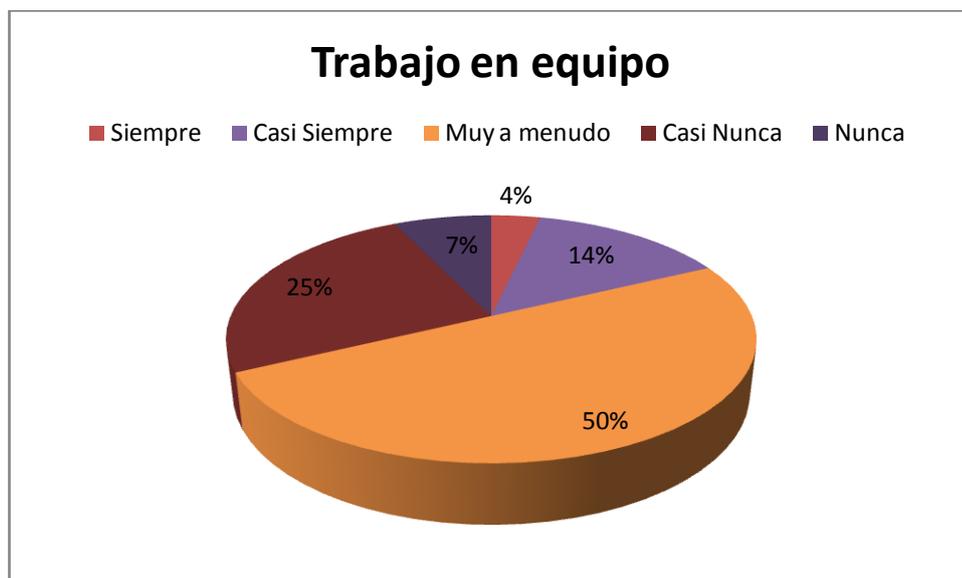


Figura N° 5: Trabajo en equipo. Fuente: Elaboración Propia

- *Remuneración*

De acuerdo a los datos relevados de las encuestas, los trabajadores se encuentran conformes con la remuneración. Perciben un salario justo, adecuado a las tareas que realizan, a la jornada laboral y a la situación económica general. Esta es una ventaja que posee actualmente la organización, ya que el salario es uno de los aspectos más importantes para los trabajadores y determinante de su comportamiento

laboral. El 45% de los encuestados manifiestan que Casi Siempre son bien remunerados y el 39% dijo que Siempre lo son, y consideran que el salario percibido es acorde al sector de la empresa y a la situación económica en general. Cabe destacar que la organización se preocupa especialmente en este aspecto, respetan los acuerdos firmados por el sindicato que los nuclea. Es importante destacar que la insatisfacción en la remuneración es una de las principales causas de ausentismo laboral, no es el caso de la empresa afortunadamente y esto lleva a analizar otras variables que den respuesta a la problemática.

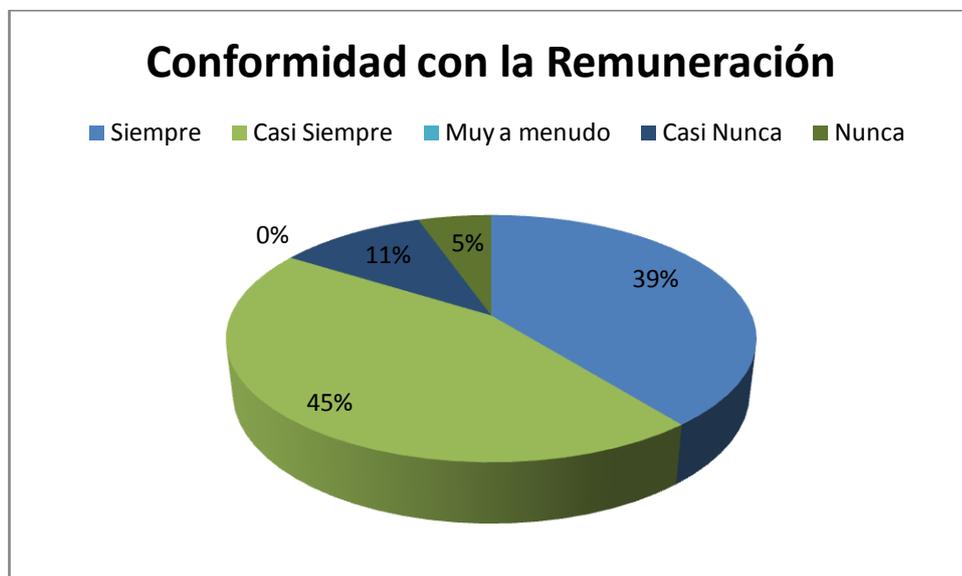


Figura N° 6: Conformidad con la remuneración. Fuente: Elaboración Propia

- *Actitud de la empresa ante el ausentismo*

Se refiere a cómo actúa la empresa y como perciben los empleados el proceder de la organización frente a las ausencias. Existen organizaciones rigurosas a la hora de sancionar a los trabajadores ante ausencias frecuentes, otras en cambio, son permisivas y no castigan este comportamiento.

El sistema de control que utiliza la empresa se encuentra dentro de los más modernos e innovadores, aplica técnicas automatizadas y digitales, y es uno de los métodos más empleados actualmente por empresas del medio.

Este método brinda información fundamental a la empresa para realizar estadísticas sobre el ausentismo. Sin embargo, la sucursal no cuenta con inventarios, la dirección desconoce desde cuando se produce una tasa alta, como progresa, cual es la proyección a futuro, etc. Este sistema debe ser utilizado por el departamento de RRHH para la realización de informes con el fin de advertir a los gerentes sobre el índice de ausencias y cómo evoluciona en el tiempo, a fin de que ellos desarrollen políticas de gestión para prevenir el ausentismo y corregirlo.

Se pone de manifiesto una actitud pasiva ante el ausentismo por parte de la dirección y del departamento de RRHH, ya que hasta el momento no han accionado sobre él.

SATISFACCIÓN LABORAL

El ausentismo suele ser una manifestación o consecuencia de la insatisfacción laboral. Por ello, es primordial relacionar estos temas y conocer cuál es el grado de satisfacción que poseen los trabajadores, ya que a través de su medición se puede detectar el origen de las ausencias.

Se analizan los determinantes de la satisfacción laboral, con el objetivo de averiguar la influencia que ejercen sobre el ausentismo.

- *Condiciones Laborales*

El índice de satisfacción con las condiciones de trabajo permite determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral (Velásquez ,2001).

1) Condiciones del Medio Ambiente

Está relacionado con el entorno, las tareas y la estructura de la organización donde se desempeña un empleado. La empresa presenta óptimas condiciones de trabajo, en relación al espacio físico y el desenvolvimiento de los trabajadores en él.

- **Distribución del espacio físico:** El espacio físico se encuentra adecuadamente distribuido en todos los puestos observados, las personas y muebles se ven armoniosos. Los trabajadores poseen cada uno su escritorio y su área delimitada. Se los puede observar cómodos en el desarrollo de sus tareas.

- **Iluminación:** Es óptima y suficiente. Todos los puestos de trabajo se encuentran bien iluminados.

- **Equipamiento:** Es muy adecuado, los trabajadores poseen las herramientas necesarias y que se encuentran en correcto funcionamiento, como ser computadoras, impresoras, muebles o útiles.

- **Ruido:** Hay música funcional. El ambiente es armonioso.

- **Temperatura:** Es agradable, poseen calefacción centralizada y aire acondicionado.

De acuerdo a la información recolectada, en un total de 7 puestos observados, 6 son muy adecuados en equipamiento, 7 son muy adecuados en iluminación y temperatura, 5 son muy adecuados en ruido y distribución del espacio. El sector de

caja es regular en varios de estos aspectos debido al espacio reducido y al excesivo ruido.

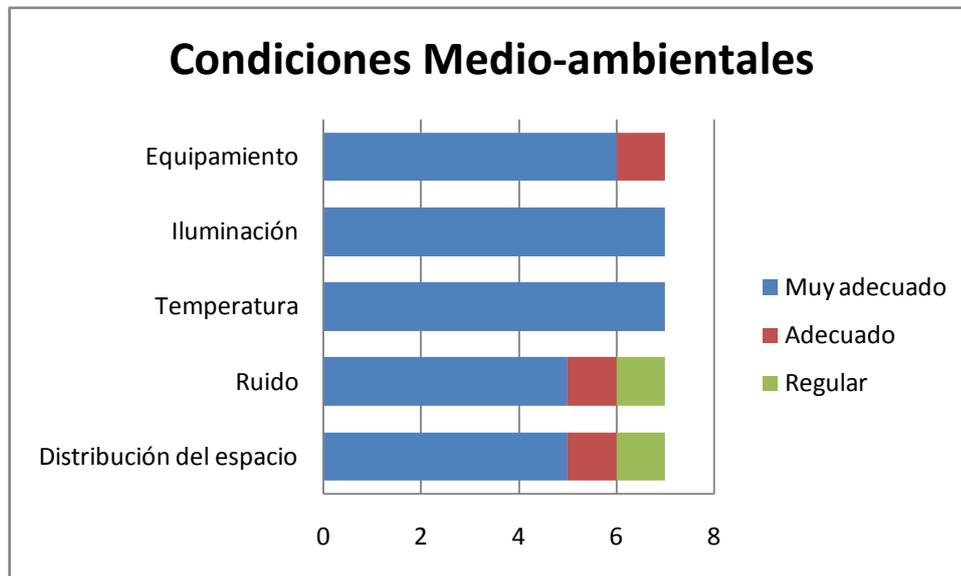


Figura N°7: Condiciones Medio-ambientales. Fuente: Elaboracion Propia

2) Condiciones del Puesto

- Manipulación de equipos: Se observa que las personas conocen como se ejecutan los equipos con los que trabajan. Aplican tecnologías nuevas, y se adecuan a las tareas que realizan.
- Elementos de Protección: No se observa la utilización de elementos auxiliares. No hay cables a la vista ni otros componentes que pudieren generar riesgo al trabajador.
- Posturas y Esfuerzos: Se observan posturas adecuadas, sillas ergonómicas y disposición de los elementos que facilitan el desenvolvimiento. No se advierten extremados esfuerzos físicos, son adecuados para las tareas que realizan.

En la figura N° 8 se pueden apreciar que las condiciones del puesto son muy adecuadas para el trabajo que realiza el empleado que lo ocupa. El puesto que presenta las condiciones menos favorables en términos de espacio físico es el de cajeros, que se encuentra normado por el Banco Central de la República Argentina.

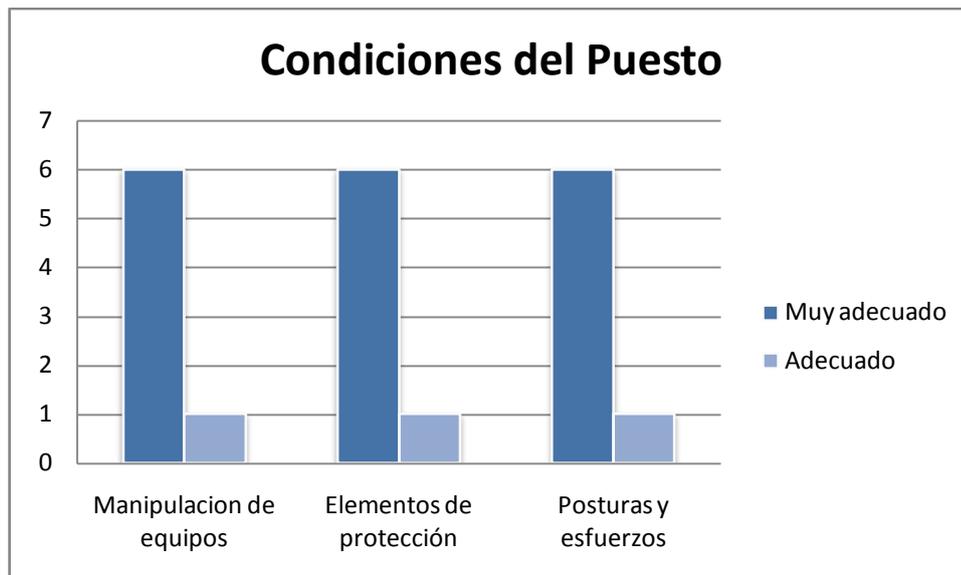


Figura N°8: Condiciones del Puesto. Fuente: Elaboración Propia

3) Condiciones Organizacionales

- Jornada Laboral: La jornada laboral es adecuada y se ajusta a las disposiciones legales. Se respetan las 7.30 horas acordadas en convenio colectivo de trabajo y modificaciones que regula la actividad bancaria.

- Medidas de Seguridad: Se observan carteles e indicaciones de cómo actuar en caso de incendio, evacuación del lugar y normativas dispuestas por el Banco Central de la República Argentina.

- Ritmo de Trabajo: Es variado conforme a la cantidad de clientes y el trabajo a realizar.

En la figura N° 9 se observa que las condiciones organizacionales son en su mayoría muy adecuadas.

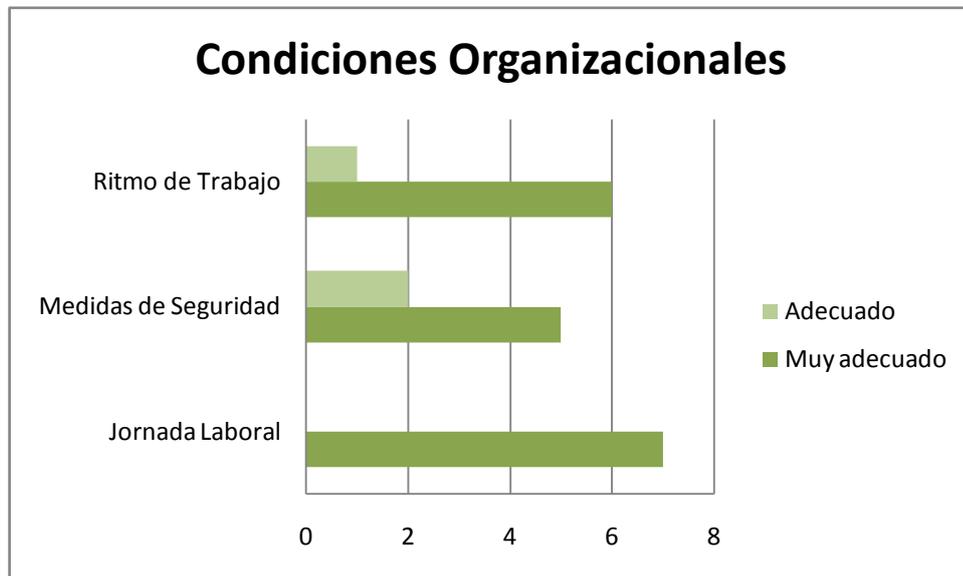


Figura N°9: Condiciones Organizacionales. Fuente: Elaboracion Propia

- *Factores Psicosociales*

Se refiere a la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Comprenden aspectos del puesto de trabajo y del entorno de trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas. (OIT, 1997)

- *Contenido del Trabajo*

Se hace referencia al grado, en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador, activan una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo. De acuerdo a la información recolectada, el 61% de los trabajadores

manifiestan que han trabajado en un mismo puesto por más de 2 años sin cambio de responsabilidades y variación de tareas.

Perdurar en un mismo puesto por años genera insatisfacción laboral, ya que el trabajo deja de ser un reto y las tareas se tornan poco estimulantes. A partir de los dos años en el ejercicio de un mismo puesto de trabajo, el semáforo encenderá luces amarillas que una jefatura y la organización en su totalidad deberán estar dispuestas a intervenir. Se debe empoderar a los colaboradores en el desarrollo de sus funciones específicas y darles la autoridad y los medios para la toma de decisiones dentro de los límites de sus cargos. (Gabriel Nicolaievsky, 2013)

El 90% de las acciones que realizan los empleados operativos tienen que ver con la atención al cliente y ésta, es una actividad propensa a sufrir Burnout.

El burnout es un problema en el que el empleado tiene un exceso de demandas y presiones en el trabajo y que va combinado con un ambiente laboral de bajo reconocimiento. Se trata, pues, de un síndrome psicológico caracterizado principalmente por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach y Jackson, 1981).

Este síndrome produce agotamiento emocional o físico, generado por la exposición a situaciones estresantes durante un largo periodo de tiempo. Hay ciertas profesiones que están más expuestas a este tipo de enfermedad profesional, generalmente las que tienen mayor contacto con el público. Las cuestiones que se podrían prevenir tienen que ver con la estructura de la organización y con disponer de mejoras en las condiciones de trabajo.

La sobrecarga de trabajo es una de las condiciones laborales que presenta la organización como consecuencia de las ausencias y se refiere a un exceso en la carga de trabajo, exceso de actividades, complejidad y dificultad en las actividades en un tiempo determinado. Ocurre cuando el trabajador percibe que las demandas de trabajo exceden sus habilidades y recursos para cumplir con sus obligaciones laborales de manera exitosa.

Entre las consecuencias se encuentran presente en la población estudiada; el cansancio emocional frente a las exigencias de trabajo, por lo que los trabajadores no sienten ningún atractivo; y falta de realización personal debido a la reducida satisfacción con los logros laborales.

Por otro lado, que la empresa tenga una política de apertura y capacitación sobre el tema ayuda a que los empleados tengan conocimientos sobre los síntomas para poder auto-diagnosticar o alertar a compañeros que presenten síntomas de Burnout. Las empresas deben diseñar estrategias de intervención organizacional, centradas en tratar de reducir las situaciones generadoras de estrés laboral. Modificando el ambiente físico, la estructura organizacional, las funciones de los puestos, las políticas de administración de recursos humanos, etc., con el propósito de crear estructuras más horizontales, descentralización en la toma de decisiones, brindar mayor independencia y autonomía, promociones internas justas que busquen el desarrollo de carrera de los empleados, flexibilidad horaria, sueldos competitivos, etc. (Alejandra Apiquian Guitart, 2007)

De la entrevista realizada al Gerente de RRHH surge que no hay dinamismo en los puestos de trabajo, si bien la rotación de sectores se encuentra dispuesta por el

reglamento interno de la empresa, cada 6 meses, no es practicada. Hace más de 3 años que no se realizan rotaciones de sectores. La implantación de un sistema de rotaciones supone un cambio en la organización del trabajo de las empresas. El esfuerzo necesario por parte de las organizaciones para llevar a cabo esta modificación se espera sea recompensado por los beneficios derivados de la aplicación de rotaciones, tales como aumento de la motivación de los empleados, mayor flexibilidad de la plantilla, aumento de la productividad, mejora de la calidad de los productos, etc.

La implantación de un sistema de rotaciones es una intervención de bajo costo y de rápida explotación (Davis J, 2001)

El 50% de los encuestados manifiestan que Casi Nunca tienen oportunidad para tener iniciativas en su trabajo. La empresa debe permitir a los empleados presentar proyectos o propuestas de mejoras en todas las áreas, es una buena manera de fomentar la motivación laboral. La organización también se ve beneficiada por estas prácticas, ya que los empleados son los más idóneos en el trabajo diario, manejo de herramientas y demandas de clientes por lo que pueden aportar ideas para el perfeccionamiento de ciclos productivos, desarrollo de productos o servicios y técnicas de posventa.

Diversas investigaciones han concluido que la participación del empleado en la mejora continua, no solamente conlleva a una mejoría en los resultados de la organización, sino que además existe una incidencia directa en los indicadores sociales del empleado, tales como: a) Clima laboral, b) Puntualidad, c) Satisfacción del personal. (Cruz, J. 2007)

- Variedad

Es el grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades para realizar el trabajo, supone el uso de un conjunto de habilidades y características diferentes de una persona.

El 46% de los encuestados considera que Casi Nunca su trabajo es lo suficientemente variado. Hacer la misma tarea, una y otra vez es la causa principal de insatisfacción de los trabajadores, la ampliación del puesto se desarrolló para aumentar el número total de tareas que desempeñan los trabajadores. (Ricky W. Griffin,2011)

La ampliación y el enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo, así como la rotación de puestos son algunos procedimientos que se deben poner en marcha para combatir la falta de variedad en el trabajo y los consiguientes sentimientos negativos de aburrimiento y monotonía que ella comporta. En los puestos de mayor calificación suelen ser mayores los niveles de satisfacción.

La ampliación es una alternativa que, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo. La ampliación se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será. (F. Javier Llana Álvarez,2009).

Con ello se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la

identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

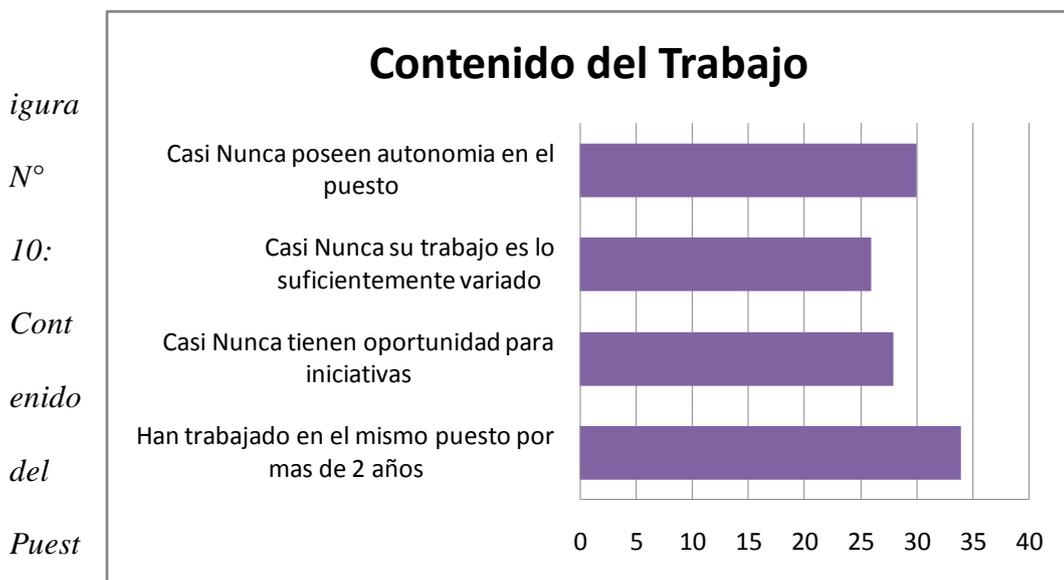
De acuerdo a los datos recolectados en la entrevista con el Gerente de RRHH, surge que este funcionario no percibe insatisfacción por parte de los empleados en relación a las tareas que realizan, sin embargo los mandos medios le manifestaron, en la última reunión mensual, cuestionamientos realizados por los trabajadores en relación a las actividades que desempeñan.

- Autonomía

Es el grado de libertad, independencia y discreción que proporciona un puesto para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales el empleado los llevará a cabo. (Amoros, 2007)

El 55% de los empleados manifiestan que casi nunca tienen autonomía en el puesto. La empresa no posibilita la participación de los empleados en la toma de decisiones en sus puestos, existen lineamientos muy estrictos de centralización. Es importante otorgar libertad e intentar organizar el trabajo, de tal manera que cada puesto tenga componentes de variedad, creatividad, iniciativa, etc., que eviten la monotonía y favorezcan el crecimiento personal. Al involucrar a los individuos en las decisiones que tienen que ver directamente con ellos e incrementar la autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, se logra aumentar la motivación y el compromiso con la organización, y se refleja en el incremento de la productividad y satisfacción laboral. Esta práctica contribuye a favorecer el desarrollo de aptitudes, permitiendo aplicar la mayor parte de las habilidades de quien lo realiza.

Este proceso participativo aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. El razonamiento es, que al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo. (Stephen Robbins,2004)



o. Fuente: *Elaboración Propia*

- **Estilo de Supervisión**

El estilo de supervisión hace referencia a la forma, condición, carácter y cualidades, así como a la capacidad que posee y desarrolla un individuo, y que pueda aplicar en función de ejercer influencia positiva, en un grupo de personas, con el fin de lograr que dicho grupo desarrolle sus labores de manera satisfactoria.

(Emky Mir, 2010).

Este factor define el grado de autonomía decisional, es decir el grado de la distribución del poder de decisión, respecto a distintos aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo, entre el trabajador y la dirección. El liderazgo que se ejerce puede influir negativa o positivamente en las conductas y desempeño de los subordinados.

El 36% de los encuestados manifiesta que, muy a menudo sus ideas son tenidas en cuenta por sus superiores, el 39% que muy a menudo su jefe es justo y el 34% considera que muy a menudo su jefe es comunicativo. De acuerdo a los datos recolectados, se observan estilos de supervisión autocráticos que se manifiestan en los mandos medios, en su mayoría son ellos quienes toman todas las decisiones del sector que lideran, no permiten participación de los subordinados ni delegan responsabilidades.

Los jefes con expectativas poco claras dificultan que sus subordinados alcancen metas profesionales. Los malos comunicadores también pueden tener problemas para ofrecer comentarios o críticas. El comportamiento de los supervisores es determinante para la satisfacción del empleado. Así, los trabajadores que tienen supervisores capaces de comunicarse correctamente están más satisfechos que aquellos que tienen supervisores intolerantes.

El efecto que un estilo de liderazgo tiene sobre los subordinados depende de diversas variables, incluyendo la personalidad del líder y los miembros individuales del equipo. Los líderes más eficaces son los que están bien informados sobre las personalidades individuales que componen su equipo. Esto es crucial para hacer frente

al desafío de desarrollar un estilo de liderazgo que tenga el efecto de crear equipos sólidos y motivar a una producción de calidad del subordinado.

- Relaciones Personales

Este factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores. Es un punto clave en una organización al incidir en las actitudes de los empleados y sus conductas. Colabora con la mejora del rendimiento y la calidad de los servicios que se prestan. Se indaga hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores, se hace referencia a la calidad de las relaciones que tienen los trabajadores y se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo. No se presentan lazos fuertes entre los individuos.

Una empresa en la cual las relaciones interpersonales fallan o no son productivas, difícilmente pueda ser exitosa ya que es uno de los factores esenciales, que promueve un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo.

Las relaciones interpersonales en la organización influyen en muchas áreas del trabajo, como el clima laboral, trabajo en equipo, atención al cliente, productividad y satisfacción laboral.

Analizadas las variables que se presentan en la organización se puede observar en la figura siguiente cual es el grado de satisfacción presente en cada uno de los factores estudiados.



Figura N° 11: Grado de Satisfacción. Fuente: Elaboracion Propia

Los factores psicosociales son aquellos que representan el menor grado de satisfacción en los trabajadores, por ello se particularmente cada uno de ellos.

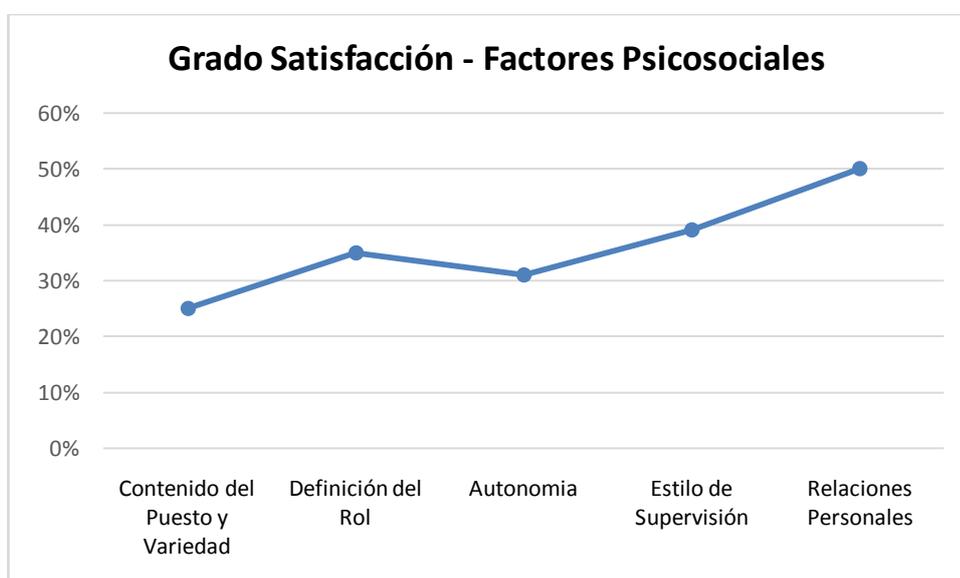


Figura N° 12: Grado Satisfacción Factores Psicosociales. Fuente: Elaboracion Propia

PRODUCTIVIDAD Y AUSENTISMO

Más allá del problema meramente organizativo y de gestión de los recursos humanos, el costo que supone el ausentismo en la empresa es un aspecto importante para la gestión económica de la misma. La organización debe hacer frente a costos directos e indirectos causados por el ausentismo.

- Costos Directos: Son los derivados de la continuación del salario, el pago de beneficios e incapacidades.

- Costos Indirectos: es el tiempo de búsqueda y sustitución del empleado, la formación para la adaptación del sustituto al puesto de trabajo, la sobrecarga de tareas que implica al resto de los empleados, pérdidas de calidad y producción. Son difíciles de calcular, aproximadamente ascienden a 1.8 veces los costos directos.

Si bien llevar a cabo un cálculo exacto del costo del ausentismo no es tarea fácil, se puede realizar una aproximación que permita estimar la pérdida económica por los días/horas caídos.

Cálculo del impacto financiero del ausentismo en la empresa:

Para calcular la pérdida que sufre la organización por el ausentismo, primero se debe conocer el sueldo promedio mensual (se trabaja con los empleados operativos). Se toma como referente el mes de Agosto de 2014.

Costo Directo:

Cantidad de empleados operativos: 49

Sueldo Promedio Mensual: \$14224.48 de acuerdo a la información brindada por la empresa.

Sueldo diario por 20 días laborales: \$711.22

Sueldo por hora laboral (jornada de 7.30 hs): \$94.83

Número total de empleados que trabajaron en el mes de análisis: 37 (se registraron 12 ausencias)

Días laborables durante 2014: 235

- *Para calcular Horas que deberían haber trabajado los empleados operativos: Cantidad de empleados * días laborables * jornada laboral=Horas Laborables.*

*49*20*7.5= 7350 horas laborables*94.83 valor x hora=\$ 697.000,50*

- *Para calcular horas que realmente trabajaron los empleados operativos*

*37*20*7.5=5550 horas trabajadas*94.83 valor x hora= \$526.306,50*

Pérdida económica= 697.000,50 – 526.306,50

El Costo de Ausentismo para el mes de Agosto de 2014 es de \$170.694.
Representa una pérdida en términos de productividad, ya que la empresa desembolsa los mismos sueldos a empleados que no han producido.

Valor de Hora Extra, 25% más que la hora normal: \$118.54

Promedio cantidad de Horas Extras pagadas mensualmente por empleado operativo en el mes de Agosto de 2014, de acuerdo al registro de la empresa: 12 horas

- *Valor de Hora Extra * Promedio cantidad de horas realizadas = Valor mensual de horas extras realizada por empleado*

- $118.54 * 12 = \$1422.48$

- *Valor mensual de horas extras realizada por empleado * Promedio de empleados que las realizan*

- $1422.48 * 31 = 44.096,88$

La empresa debió erogar para el mes de Agosto del 2014, un total de \$44.096,88 en conceptos de Horas Extras.

Es decir que para el mes analizado la organización aumentó sus costos, directos e indirectos, producto del ausentismo en \$ 214.790,88.

Se analiza la pérdida anual de la empresa:

$49 \text{ empleados} * 235 \text{ dias laborables} * 7.5 \text{ horas laborables} = 86.362,50 \text{ horas laborables} * 94.83 \text{ valor x hora} = \$ 8.189.755,87$

- *Para calcular horas que realmente trabajaron los empleados operativos*

$37(\text{promedio anual de empleados asistentes}) * 235 * 7.5 = 65.212,50 \text{ horas trabajadas} * 94.83 \text{ valor x hora} = \$6.184.101,37$

$\text{Pérdida económica} = 8.189.755,87 - 6.184.101,37$

El Costo de Ausentismo anual en 2014 es de \$2.005.654,50 solo por sueldos abonados a empleados.

Valor de Hora Extra, 25% más que la hora normal: \$118.54

Promedio anual de Horas Extras pagadas por empleado operativo, de acuerdo al registro de la empresa: 132 horas

- *Valor de Hora Extra * Promedio cantidad de horas realizadas = Valor mensual de horas extras realizada por empleado*

- $118.54 * 12 = \$15.647,28$

- *Valor mensual de horas extras realizada por empleado * Promedio de empleados que las realizan*

- $15.647,28 * 28 = 438.123,84$

La empresa debió erogar para año 2014, un total de \$438.123,84 en conceptos de Horas Extras (costo indirecto) para cubrir los puestos de trabajo en los que sus ocupantes se han ausentado.

Es decir que para el año estudiado la pérdida estimada por costos directos e indirectos del ausentismo es de \$2.443.778,34.-

De acuerdo al análisis diagnóstico realizado, queda en evidencia que la empresa se encuentra atravesando una situación que resulta nociva, no solo para la psicología de la organización sino también para la productividad y rentabilidad de la misma. Es por ello que se requiere de la implementación de planes de acción que contribuyan a reducir el ausentismo laboral, tomando una actitud activa por parte de la

dirección y centrados principalmente en las causas que producen la insatisfacción laboral y consecuentemente las ausencias.

CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

Luego del análisis llevado a cabo, se puede concluir que existe una relación inversamente proporcional entre el nivel de ausentismo y la satisfacción laboral. Cuando disminuye la satisfacción que poseen los empleados en el trabajo, se produce un incremento en el ausentismo, determinado por las variables que la influyen.

Entre los factores que favorecen a la insatisfacción laboral, los más relevantes y menos satisfechos en la empresa son los denominados factores psicosociales. Configurados por, el contenido del trabajo, los empleados permanecen en un mismo puesto durante años lo que produce que las tareas se vuelvan poco estimulantes y se pierda el reto por el trabajo; la insuficiente variedad en las actividades que realizan, que provoca que la labor se torne monótona y tediosa; la escasa y casi nula participación que tienen los empleados en la toma de decisiones lo que les impide generar propuestas e iniciativas; el estilo de liderazgo poco participativo y centralizado que imposibilitan el explotación de los talentos individuales; y las desgastadas relaciones personales que impactan en todas las áreas y puestos y se pone de manifiesto en el infortunado clima laboral.

El nivel actual de ausentismo equivale al 18.37%, es un índice elevado y que supera ampliamente el parámetro establecido por la OIT en 1991, que considera como aceptable un porcentaje del 2.5% para los países industrializados.

Las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo tienen dimensiones psicológicas, físicas y conductuales, así ocurre en los casos de estrés laboral, o

burnout (síndrome de estar quemado). Estos efectos no sólo suponen un problema de salud para los trabajadores sino costos para la empresa, al aumentar el ausentismo, disminuir el rendimiento, fallos en la calidad del servicio o producto, aumento de accidentalidad y deterioro de relaciones.

El ausentismo trae graves consecuencias a las empresas. Un elevado ausentismo laboral contribuye a reducir la productividad, provocar problemas organizativos y generar altos costos. Para los puestos operativos, significa una sobrecarga de trabajo, y desgaste en las relaciones personales. Para los mandos medios representa doblar los esfuerzos para coordinar las tareas con la falta de recursos y abandonar parcialmente sus actividades para ocuparse de las contingencias. Para los directivos de la organización se traduce en términos netamente económicos, debido a que fluctúan los costos y productividad de la organización. Es decir que los efectos del ausentismo y la insatisfacción laboral no solo impactan en la vida laboral de los empleados sino también en la economía de la empresa, la productividad y el rendimiento.

De acuerdo a lo relevado, la pérdida estimada de la empresa para el año 2014, es de \$2.443.778,34, compuesto por \$2.005.654,50 de costos directos, pago salario de los empleados que no asisten al trabajo, y \$438.123,84 en concepto de costos indirectos por pago de horas extras de los empleados presentes para concluir las labores de los ausentes.

La situación es preocupante ya que si el ausentismo continúa por mucho más tiempo con los índices actuales, las consecuencias podrían ser peores. Podría incrementarse la rotación del personal, perdiendo a valiosos trabajadores que buscarán

en otras organizaciones desarrollarse profesional y personalmente; se podría generar ausentismo presencial, es aquel que se produce cuando los empleados abandonan sus tareas estando presentes en su puesto de trabajo provocado por el desinterés total ante la empresa; la productividad se vería afectada a tal punto que la empresa podría perder competitividad en el mercado, y las pérdidas económicas por los costos directos e indirectos del ausentismo afectarían la rentabilidad de la sucursal y por ende su subsistencia.

Por ello, la organización debe abordar la problemática en este momento e implementar planes de acción que contribuyan a combatir la insatisfacción laboral de modo que al enfocarse en las causas que la producen y actuar sobre ellas, se produzca la reducción del ausentismo.

CAPITULO V

PROPUESTA

De acuerdo al trabajo realizado en la empresa, surge la necesidad de contar con herramientas que contribuyan a aumentar la satisfacción en los empleados ya que no se acciona sobre ella. Empleados satisfechos aumentan la productividad, mejoran su desempeño, colaboran a un clima laboral óptimo y favorecen a la reducción del ausentismo. La dirección de la empresa debe comprometerse en el proceso de implementación participando activamente. El departamento de RRHH debe involucrarse y asegurar un seguimiento posterior a los cambios efectuados, ser proactivo y proponerse una mejor gestión del personal previniendo situaciones como la presente y actuando correctivamente ante políticas y procesos inadecuados que generen situaciones no deseadas.

Objetivo General

Disminuir en un 15% el índice de ausentismo de la empresa por medio de capacitación, rediseño de puestos y actividades tendientes a la mejora de la calidad de vida en el trabajo y el clima laboral; en un plazo de 12 meses.

Objetivos Específicos

1. *Realizar un taller de concientización organizacional sobre ausentismo, dirigido a todos los empleados y la evaluación del mismo.*

Para generar conciencia se observan las formas de gestionar con el propósito de modificar aquellas prácticas deficientes e introducir otras que posibiliten el logro

de los mejores resultados. La conciencia se construye de elementos que los empleados necesitan saber y aplicar en su trabajo para lograr los objetivos de la organización. Se orienta el taller a brindar información a los trabajadores sobre el ausentismo, porque se genera y cuáles son las consecuencias que produce en la empresa. Cómo impacta en la vida de los trabajadores y cómo se traduce en términos económicos. Se propone la reflexión acerca del comportamiento actual y la persuasión para un cambio de actitud.

2. *Realizar un plan de capacitación de liderazgo y conducción para mandos medios y la evaluación del mismo.*

Dentro de la estructura organizacional, este nivel representa un punto clave en la dinámica de las organizaciones.

Los mandos medios cumplen diferentes roles, son el nexo entre los niveles jerárquicos altos y los empleados. Son determinantes para asegurar el correcto flujo de información, para favorecer a una adecuada interacción intra o inter departamental y para una correcta implementación de la estrategia organizacional. En este nivel se coordina al personal y los proyectos de la empresa. En muchas ocasiones deben ocuparse de resolver necesidades de los empleados a su cargo y lidiar con la operativa diaria, estar abocados a resolver las demandas de resultados por parte de la dirección, manejar resistencias al cambio, y muchas veces trabajar a pesar de la falta de capacitación, carencias de recursos o el escaso apoyo organizacional. Por ello su función es clave para la persecución del éxito en la organización.

Existe una tendencia en la empresa a capacitar a los mandos medios en aspectos técnicos propios de su función. Este nivel de conducción, se encuentra al

mando de aspectos vitales del negocio, es imprescindible que el supervisor conozca y maneje las principales herramientas de conducción de personas que implican la gestión del liderazgo.

La capacitación proporcionarán a los mandos medios las herramientas necesarias para mejorar la toma de decisiones y la comunicación con la dirección y los empleados, para convertirse en líderes participativos, y optimizar la forma de conducir a sus subordinados a contribuir con los objetivos de la organización.

3. *Rediseñar los puestos operativos de la empresa.*

El enriquecimiento de los puestos de trabajo es un enfoque que busca rediseñar los puestos para incrementar la motivación y satisfacción de los empleados. Aumentar la variedad de tareas y responsabilidades genera nuevos desafíos de aprendizaje y toma de decisiones para los ocupantes. Se pretende incrementar el compromiso con la empresa y otorgarle al personal mayor autonomía y variación en el desarrollo de su trabajo. Se favorece así a la participación de los empleados en la resolución de problemas estimulándolos a la superación. El enriquecimiento de puestos puede conllevar un aumento en la productividad, mejoras en el clima laboral, mayor satisfacción del personal y disminución del ausentismo.

Una forma de enriquecimiento de puesto es la rotación de sectores, el desplazamiento de empleados en puestos de un mismo nivel. Esta práctica favorece a la dinámica de la empresa, al aprendizaje y la variación de tareas. Estimula a los trabajadores a fijarse nuevas metas y al desarrollo profesional.

4. *Plan de iniciativas y propuestas*

Este modo de comunicación tiene como objetivo propiciar la iniciativa de los empleados en busca de la mejora continua del trabajo. Permitir la presentación de

proyectos que contribuyan al perfeccionamiento de los procesos que llevan a cabo los trabajadores en su labor diaria. Puede representar un aporte valioso para la empresa como la reducción de costos de operaciones que se estén ejecutando deficientemente, y para los individuos, los incluye en la toma de decisiones, es una forma de reconocimiento y los involucra en la persecución de los objetivos organizacionales.

5. *Adecuación Servicio de Caja.*

Incrementar la calidad de vida laboral supone mejorar el rendimiento de los miembros de la organización mediante elementos que acrecienten la motivación y compromiso con la consecución de las metas organizacionales. El bienestar laboral tiene un significado diferente para cada tipo de trabajo, por ello es importante detenerse en este puesto para analizarlo particularmente e introducir actividades que contribuyan a una óptima calidad de vida laboral.

Los puestos operativos del servicio de caja no pueden ser rediseñados por normativa de la empresa, por ello se proponen actividades orientadas a mejorar la calidad de vida desus ocupantes.

6. *Desarrollar un programa de actividades tendiente a mejorar el clima laboral.*

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa, es el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que la caracterizan y repercute de manera directa en el comportamiento de los trabajadores. Un clima laboral favorable se traduce en mayor productividad, óptima calidad de vida de los trabajadores, relaciones personales sólidas y satisfacción laboral.

Se propone un plan de acciones que contribuyan a la mejora del ambiente de trabajo, favoreciendo el trabajo en equipo y las relaciones personales.

7. *Diseñar una herramienta que permita medir el ausentismo.*

Uno de los aspectos más importantes para el tratamiento del ausentismo es contar con una herramienta que permita su cuantificación, con el propósito de prevenir su crecimiento y actuar correctivamente si se presenta un aumento en el índice antes de que la situación se agrave. Es elemental obtener estadísticas sobre la variación del ausentismo, ya que es un indicador que brinda información sobre la realidad de la empresa.

8. *Definir un instrumento de evaluación de satisfacción laboral.*

Es de gran utilidad para la organización medir la satisfacción laboral de los empleados con el fin de actuar sobre los aspectos que la influyen y verificar los cambios que se producen luego de la intervención. Trabajadores satisfechos se desempeñan de una mejor manera, aumentan la productividad, se comprometen e identifican con los objetivos organizacionales, se mantienen motivados, y la vida en la empresa se desarrolla con menos conflictos. Es importante que la empresa adopte esta política y actúe de acuerdo a su resultado.

ETAPA ESTRATÉGICA

Para contribuir a la reducción del ausentismo es necesario orientar la propuesta a mitigar las causas que lo provocan, es decir trabajar con la insatisfacción laboral actual de los empleados e incrementarla.

Los factores que provocan la insatisfacción en los empleados son los llamados psicosociales. Consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. La interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos del trabajador pueden conducir a perturbaciones emocionales y problemas de comportamiento que presentan riesgos de enfermedades mentales y físicas, y efectos nocivos para la satisfacción y el rendimiento en el trabajo.

A partir de las causas detectadas se propone a la organización un plan de acción orientado a aumentar la satisfacción, como consecuencia, esto posibilitará la disminución del ausentismo.

El plan de intervención diseñado es el más adecuado, ya que considera de manera integral los problemas planteados. En primer lugar se ejecuta un taller de concientización organizacional sobre ausentismo con el fin de informar a los empleados las consecuencias y el impacto que tiene este indicador en la vida de la organización, como los afecta en sus puestos de trabajo y en sus relaciones. El

objetivo es generar conciencia sobre los perjuicios que se están presentando e invitarlos a la reflexión y a un cambio de conducta.

La propuesta desarrolla además, un plan de capacitación destinado a los mandos medios acerca de liderazgo y conducción. Por medio de esta, se trasmite a los supervisores la importancia del puesto de conducción que ejercen, y se los forman el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para el liderazgo. Es importante que este nivel sea entrenado, ya que es el responsable de la comunicación de las estrategias y objetivos organizacionales asegurando su cumplimiento.

Se contempla, también, el rediseño y enriquecimiento de los puestos operativos y configura uno de los aspectos más importantes de la intervención, para incrementar la motivación del colaborador y su satisfacción. Cuando a los colaboradores se les da confianza, se les impone retos o desafíos y se les otorga cierta libertad en su propio trabajo responden en forma positiva.

Además, se formula el diseño de actividades destinadas a mejorar el bienestar de los empleados del Servicio de Caja. Este puesto posee una estructura especialmente delimitada y no puede ser rediseñado por disposiciones de la empresa. Una de las competencias principales que deben tener los ocupantes es la velocidad en la atención y la alta concentración por lo que es importante generar cambios en la rutina para romper con la monotonía y así influir sobre la satisfacción de los trabajadores.

Una de las acciones más importantes es desarrollar un programa de actividades tendientes a mejorar el clima laboral. A partir de lo analizado se torna indispensable incrementar la cohesión en los grupos de trabajo y favorecer a las relaciones

personales ya que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, cuanto más agradable es el ambiente más alta es la satisfacción que manifiestan los empleados.

Y por último, se deben diseñar herramientas que permitan medir el ausentismo y evaluar la satisfacción laboral. Estas prácticas son saludables para la organización, le permite prevenir y corregir situaciones no deseadas. Del mismo modo que la dirección posee estadísticas contables para conocer su productividad, el responsable del departamento de RRHH debe tener como función de gestión la realización de estadísticas para comprender el comportamiento del personal y accionar sobre las deficiencias.

En relación al uso de los recursos se direcciona la propuesta hacia actividades que no conllevan costos elevados, se intenta resolver la problemática en todas sus aristas sin generar una excesiva inversión que la empresa no pueda afrontar y por lo tanto, sea desechada. Se seleccionaron acciones que resuelven la necesidad de la empresa ajustando el presupuesto para que sea posible su realización. La pérdida actual que sufre la organización por el nivel de ausentismo es superior al costo del plan diseñado para su disminución y se verá más claramente plasmado en la etapa presupuestaria.

La propuesta diseñada le proporciona al responsable de RRHH un enfoque innovador sobre el actuar ante problemas futuros, detectar las causas que los provocan y generar con creatividad las posibles soluciones. A los empleados y a los directivos les da un “aire nuevo” y participación en la transformación. Brinda a la empresa instrumentos para la detección temprana de errores y políticas preventivas orientadas

capital humano. Se puede predecir el éxito del proyecto debido al compromiso de la dirección y los mandos medios en la implementación del mismo.

ETAPA TÁCTICA

Fase de Planificación

La situación actual de la empresa es compleja, por ello resulta imprescindible planificar los cursos de acción que se llevaran a cabo desde un enfoque multidimensional para abordar la problemática desde todas sus aristas. No existe un solo proceso a realizar que “solucione” la dificultad, debido a que se presentan numerosos factores que están afectando a la organización. Para concretar el proyecto se asegura la implicación total del equipo directivo. Sin ellos, el fracaso está asegurado puesto que ellos han de ser los animadores para que todos los miembros se involucren en el proceso de cambio.

Se planifican diferentes actividades que pueden ser clasificadas en:

Aprendizaje y Capacitación, con el objetivo que los miembros de la empresa se comprometan con el cambio, y dirijan sus esfuerzos hacia una misma dirección. Se intenta disminuir al máximo la rigidez o resistencia que dificulte el proceso y disponer de la suficiente flexibilidad en los participantes y en la organización para realizar ajustes una vez implantado el plan.

Rediseño de Procesos, el adecuamiento de algunos procedimientos actuales y la incorporación de nuevos métodos para la administración de los RRHH con el fin de alcanzar la optimización de todos los recursos de la organización orientados a la gestión de cambio.

Incorporación de Programas de bienestar laboral, promover el bienestar dentro de la empresa comprendido de una manera amplia e integrada adecuadamente a las estrategias organizacionales. El bienestar es un poderoso y positivo impulsador del compromiso de los empleados, la productividad y el desempeño. Se intenta generar una ventaja competitiva a través de un óptimo clima laboral.

Herramientas de Control, brindar a la empresa instrumentos que permitan cuantificar y medir las variables analizadas principalmente para verificar los resultados de la implementación del proyecto y realizar seguimientos a través del tiempo.

Fase de Implementación

APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN

1. Taller de Concientización del Ausentismo

Con esta actividad se persigue proveer de conocimiento a todos los empleados de la sucursal sobre la importancia del ausentismo, la situación actual de la empresa y el impacto negativo que tiene en la vida laboral de los trabajadores y en términos de productividad para la organización. El objetivo es resaltar la importancia que tienen las conductas que manifiestan cada uno de ellos, y la implicación de todos los miembros en el proceso de cambio. Persuadir la modificación del comportamiento para la consecución de las metas organizacionales.

Se realiza un taller de concientización sobre ausentismo denominado

Consigna: “Hablemos de Ausentismo”.

Instructor: Lic. En Psicología Silvina Delaporte MP. N°

Expositor: Gerente de Sucursal

Fecha: A confirmar

Duración: 4 horas desde 16.00 hasta 20.00 hs

Lugar: Salón de Conferencia de la Sucursal Salta Banco del Estero SA

Objetivo: Crear conciencia sobre el impacto que tiene el nivel de ausentismo actual, en la Organización.

Destinatarios

Empleados de todas las categorías de Sucursal Salta del Banco del Estero S.A.

Total de Participantes: 58 personas

Contenidos

- Nociones básicas sobre ausentismo
- Dar a conocer la actitud que tendrá la empresa sobre el ausentismo
- Información estadística en términos económicos de las pérdidas causadas por el ausentismo
- Impacto en el ambiente laboral y las relaciones personales

Metodología

- Introducción al Taller
- Introducción del Expositor y los Participantes
- Conformación de equipos de trabajo para el desarrollo de actividades
- Role-Play
- BREAK-COFEE
- Exposición – Impacto en el clima laboral
- Exposición – Impacto Económico

Recursos

- Equipamiento: El salón cuenta con pupitres, proyector, climatización, computadoras y wifi.
- Herramientas: Diapositivas Proyectadas
- Insumos: Cartilla Teórico- Práctica
- Evaluación del taller
- Debate grupal

Conclusiones

Serán dadas por el Instructor y el Gerente de la Sucursal

2. *Curso de Capacitación - Liderazgo y Conducción*

El curso está destinado a los mandos medios, ya que son vitales para la dinámica de la organización principalmente porque la naturaleza de sus roles determina la efectividad organizacional. Los buenos mandos medios son agentes de cambio, deben ser capacitados periódicamente para desarrollar sus habilidades de

liderazgo y conducción de verdaderos equipos de trabajo. Para impulsar los cambios en la organización los mandos medios deben ser capaces de desarrollar acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras permanentemente. Con el curso diseñado se pretende dar herramientas a los participantes para impulsar mejoras en la comunicación con los subordinados, direccionar un estilo de supervisión al liderazgo y conformar equipos de trabajo eficientes.

Instructor: Consultora Pluss SA

Fecha: A confirmar

Duración: 48 hs en total. Se dictará los días Martes y Jueves, 2 horas diarias.

Lugar: Salón de Conferencia de la Sucursal Salta Banco del Estero SA

Objetivos

Brindar herramientas efectivas y conceptos claves, que permitan gestionar eficazmente equipos de trabajo de alto rendimiento

Entrenamiento en las competencias comunicacionales y nuevos modelos de comunicación

Proveer herramientas para mejorar sus habilidades en las relaciones interpersonales

Otorgar conocimiento de las cualidades de un líder

Proveer herramientas para la influencia positiva sobre el grupo y resolución de conflictos en forma creativa

Lograr que los participantes apliquen el conocimiento adquirido con el consiguiente incremento y mantenimiento de su eficiencia, generando conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.

Destinatarios

Mandos medios de la Sucursal Salta del Banco del Estero SA

Contenidos

Los contenidos serán abordados en módulos

- Módulo I “La posición del Mando Medio”
 - ¿Qué es ser mando medio?
 - Rol y destrezas del mando medio
 - Cultura organizacional
- Módulo II “Equipos de Trabajo”
 - Como formar equipos de alto rendimiento
 - Etapas del desarrollo de un equipo
 - Asignación de Roles y Normas
 - Técnicas de trabajo en equipo
 - Estrategias para fomentar el trabajo en equipo
 - Resolución de problemas
 - Reuniones efectivas

- Módulo III “Liderazgo”
 - Definición y tipos de liderazgo
 - Ser jefe o ser líder
 - Cualidades del líder
 - Estilos de liderazgo
 - Mitos de liderazgo
 - Desafíos del liderazgo
 - Principios del liderazgo
- Módulo IV “Delegar”
 - Que es delegar
 - Delegación eficaz
 - Estilos de delegación
 - Ventajas de la delegación asertiva
 - Administración de correcciones y recompensas
- Módulo V “Comunicación efectiva”
 - Los beneficios de una comunicación efectiva
 - Tipos de comunicación
 - La comunicación como clave del trabajo en equipo
 - Comunicación formal e informal. Ruidos en la comunicación
 - Comunicación y persuasión
 - Asertividad y herramientas comunicacionales
 - La comunicación en los conflictos
 - El Feedback como herramienta de comunicación

Metodología

Modalidad de dictado: Presencial en salas de capacitación

- Exposición debatida a cargo del capacitador y dialogada con los asistentes
- Proyección de filminas
- Entrega de Materiales
- Simulaciones

Recursos

- Equipamiento: El salón cuenta con pupitres, proyector, climatización, computadoras y wifi.
- Herramientas: Diapositivas Proyectadas
- Insumos: Cartilla Teórico- Práctica

Evaluación del curso

Encuesta de evaluación

Tema: Conducción y Liderazgo para Mandos Medios		Fecha:		
Nombre de instructor:				
Se solicita, responda la presente encuesta ANÓNIMA. Por favor sea lo más objetivo posible respuestas.				
Por favor, marque con un círculo la opción que mejor refleje su opinión en una escala de 1 a 4 (1= Total desacuerdo 2= En desacuerdo 3= De acuerdo 4= Total acuerdo).				
TEMA	Total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
Metodología				

1- Los objetivos de la capacitación fueron claros.	1	2	3	4
2- Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.	1	2	3	4
3- La capacitación fue relevante y útil.	1	2	3	4
Material e instalaciones				
4- Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes.	1	2	3	4
5- Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir.	1	2	3	4
6- El contenido fue oportuno y de calidad.	1	2	3	4
7- La capacitación fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.	1	2	3	4
8- Las instalaciones son cómoda para el desarrollo del curso	1	2	3	4
Expositor				
9- Inició puntualmente la capacitación.	1	2	3	4
10- Domina los temas tratados.	1	2	3	4
11- Tiene dominio de grupo.	1	2	3	4
12- Se evacuaron las dudas de los participantes.	1	2	3	4
13- Se estimuló la interacción del grupo.	1	2	3	4
Organización				
14- La organización del taller y el soporte logístico fueron apropiados.	1	2	3	4
15- La duración de la capacitación fue adecuada.	1	2	3	4
16- La sesión se cumplió en el horario dispuesto.	1	2	3	4
Autoevaluación				
17- La capacitación me generó nuevas expectativas.	1	2	3	4
18- Participé activamente durante la capacitación.	1	2	3	4
19- Los contenidos expuestos generan un aporte importante para el desarrollo de mis funciones.	1	2	3	4
20- La aplicación de esta herramienta en mi trabajo cotidiano será frecuente.	1	2	3	4
SUGERENCIAS				

Tabla N° 8: Encuesta de evaluación. Fuente: Elaboración propia

REDISEÑO DE PROCESOS

3. Rediseño de puestos operativos

La ampliación y enriquecimiento del contenido de los puestos, así como la rotación de puestos son algunos procedimientos que se ponen en marcha para combatir la falta de variedad y autonomía en el trabajo y los consiguientes sentimientos negativos de aburrimiento y monotonía que se pone de manifiesto en la empresa. En los puestos de mayor cualificación suelen ser mayores los niveles de satisfacción laboral. La motivación intrínseca de los trabajadores se correlaciona positivamente con la variedad, el sentimiento de autonomía personal y la identidad con la tarea. Se persigue con el rediseño de los puestos favorecer la percepción del puesto como significativo, útil e importante.

Con respecto a la rotación de sectores se propone adoptar esta modalidad de desplazamiento cada 6 meses en los puestos operativos o bien a consideración a solicitud de los trabajadores. Para efectuar ésta práctica, se debe verificar que el empleado reúna los requisitos necesarios y exigidos para el desempeño del nuevo puesto. La rotación debe afianzar en los empleados el nivel de conocimiento de las actividades que se desarrollan en el área. Debe contribuir al desarrollo de las competencias individuales de los trabajadores. Elevar la productividad institucional con calidad y eficiencia.

Modelo de Rotación de sectores

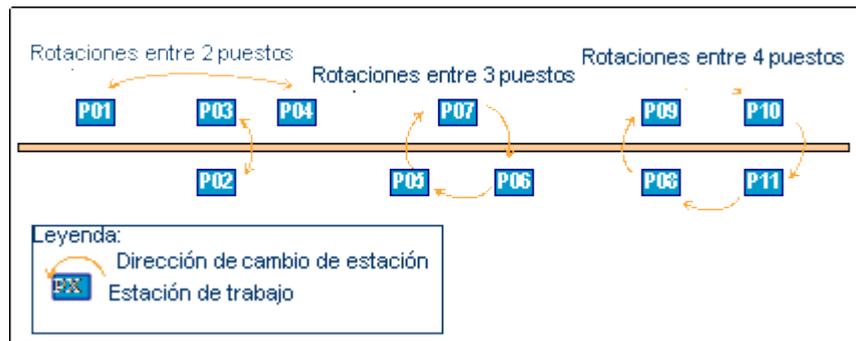


Figura N°13: Plan de rotaciones (Adaptado de Sánchez-Fajardo, 05).

El adiestramiento del empleado que se incorpora en el nuevo puesto, está a cargo del jefe inmediato superior, quien le brinda las herramientas necesarias para el aprendizaje y la ejecución de las tareas en forma correcta. Además, debe verificar el desenvolvimiento del trabajador y su evolución, y confeccionar un informe al departamento de RRHH sobre ello.

Las principales ventajas de este tipo de capacitación es que el trabajador aprende al tiempo que produce, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

En relación a la ampliación y enriquecimiento de los puestos operativos, se realiza el análisis en base a la descripción de puestos actual que registra la empresa, y la opinión del gerente de la sucursal y de los mandos medios de cada puesto, con el fin de conocer cuáles son los requerimientos de cada puesto.

A continuación se detalla la descripción realizada para cada puesto operativo.

Oficial de Negocios de Gestión de Empresas: el puesto fue enriquecido otorgando mayor autonomía y libertad para planificar el trabajo. Se aumenta el grado de variedad de las tareas con operaciones diferentes.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
<p>Nombre del Puesto: Oficial de Negocios Dpto. o Sección: Plataforma Comercial Categoría Salarial: Oficial de Negocios Es Supervisado por: Responsable Gestión Empresas Supervisa a: Sin personal a cargo</p>
<p>Condiciones de Trabajo Horario habitual: De Lunes a Viernes de 8:30 a 15:45 hs. Jornada: Continuada Prolongación de Jornada: solo en casos particulares</p>
<p>Condiciones Ambientales 12. Ventilación: Optima 13. Iluminación: Muy buena 14. Temperatura: Climatizada 15. Riesgos: cableado, uso de computadora, archivo de cajas</p>
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<p>Resumen del Puesto Administra empresas y los requerimientos de ellas a la Institución</p>
<p>Funciones y tareas del puesto Apertura, Modificación y Bajas de cuentas corrientes Seguimiento de cuentas y descubiertos Constitución y Renovación de plazo fijos Análisis de riesgo crediticio Otorgamiento de Préstamos Control de listados de clientes deudores</p>
<p>Estándares de desempeño Cualitativos: Debe registrar diariamente las actuaciones que realiza con cada cliente en base de datos</p> <p>Cuantitativos: Debe elevar informe mensual requerido por el supervisor con saldos de cuentas y préstamos que administra</p>

Secundario completo. Preferentemente Egresado o estudiante de las carreras de Contador Público y Lic. En Administración de Empresas
Conocimientos en Informática
Planilla Cálculos Procesador de Textos Base de datos Correo Electrónico Internet Explorer Nivel avanzado en todos ellos
Formación Técnica
No requiere
Conocimientos en Idioma
No requiere
Experiencia Laboral
En área comercial o contable
Otros Requerimientos
Debe ser comprometido y responsable. Trabajar con entusiasmo y proactivamente

Tabla N° 9: Descripción puesto Oficial de Negocios. Fuente: Elaboración

Propia

Auxiliar de Clientela Individual: se agregan a este puesto responsabilidades y toma de decisiones que actualmente no posee, para brindar mayor autonomía y agregar significado a la tarea.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del Puesto: Auxiliar Clientela Individual
Dpto. o Sección: Plataforma Comercial
Categoría Salarial: Auxiliar
Es Supervisado por: Responsable Clientela Individual
Supervisa a: Sin personal a cargo
Condiciones de Trabajo
Horario habitual: De Lunes a Viernes de 8:30 a 15:45 hs.
Jornada: Continuada
Prolongación de Jornada: solo en casos particulares
Condiciones Ambientales

- 12. Ventilación: Optima
- 13. Iluminación: Muy buena
- 14. Temperatura: Climatizada
- 15. Riesgos: cableado, uso de computadora, archivo de cajas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Resumen del Puesto

Atención a los requerimientos comerciales de individuos

Funciones y tareas del puesto

Apertura, Modificación y Bajas de cajas de ahorro
 Alta, Modificación y Bajas de Tarjetas de Débito
 Constitución y Renovación de plazo fijos
 Análisis de solicitudes de préstamos personales e hipotecarios
 Otorgamiento de Préstamos
 Alta, Modificaciones y Bajas de Tarjetas de Crédito
 Resolver requerimientos de clientes que competen a su área

Estándares de desempeño

Cualitativos:

Debe registrar diariamente las actuaciones que realiza con cada cliente en base de datos

Cuantitativos:

no aplica

CONTENIDO DEL PUESTO

RELACIONES SOCIALES

Responsabilidades

Por decisiones:

Aperturas de cuentas
 Altas de Tarjetas de Débito
 Análisis de ingreso para el otorgamiento de Préstamos y Tarjetas de Crédito

Por el trabajo de otros:

no aplica

Por materiales y/o equipos:

Es responsable directo del mantenimiento de equipos y herramientas que utiliza su área

Por dinero y/o valores:

Es responsable de resguardar pagares firmados y entregarlos a su supervisor

Por información de tipo confidencial:

Por resguardar información los clientes

Auxiliar Operativo de Cuentas Corrientes: se le otorgan responsabilidades avaladas por el Resp. De Plataforma Operativa, se amplía verticalmente el puesto y se le agregan nuevas tareas.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
<p>Nombre del Puesto: Auxiliar Operativo de Cuentas Corrientes</p> <p>Dpto. o Sección: Plataforma Operativa</p> <p>Categoría Salarial: Auxiliar</p> <p>Es Supervisado por: Responsable de Procesamiento de Cheques y Operaciones</p> <p>Supervisa a: Sin personal a cargo</p>
<p>Condiciones de Trabajo</p> <p>Horario habitual: De Lunes a Viernes de 8:30 a 15:45 hs.</p> <p>Jornada: Continuada</p> <p>Prolongación de Jornada: solo en casos particulares</p> <p>Condiciones Ambientales</p> <p>12. Ventilación: Optima</p> <p>13. Iluminación: Muy buena</p> <p>14. Temperatura: Climatizada</p> <p>15. Riesgos: cableado, uso de computadora</p>
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<p>Resumen del Puesto</p> <p>Procesar operaciones de Cuentas Corrientes</p>
<p>Funciones y tareas del puesto</p> <p>Controla cheques ingresados por el servicio de caja</p> <p>Scanea cheques de monto superior a \$20,000</p> <p>Ingresa cheques a la Cámara Compensadora</p> <p>Alta, Entrega y Baja de Chequeras</p> <p>Control de Numerales de cuentas</p>
<p>Estándares de desempeño</p> <p>Cualitativos:</p> <p>no aplica</p> <p>Cuantitativos:</p> <p>Debe informar mediante la confección de un legajo contable todos los movimientos realizados diariamente y sus correspondientes comprobantes</p>

Nivel avanzado en todos ellos
Formación Técnica
No requiere
Conocimientos en Idioma
No requiere
Experiencia Laboral
No requiere
Otros Requerimientos
Debe ser comprometido y responsable. Trabajar con entusiasmo y proactivamente

Tabla N° 11: Descripción puesto Auxiliar Operativo de Cuentas Corrientes.

Fuente: Elaboración propia

Procesamiento de Préstamos y Garantías: se le otorga al puesto nuevas tareas y la responsabilidades. Se otorga libertad en la toma decisiones para operaciones inferiores a \$2000.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del Puesto: Auxiliar Operativo de Préstamos
Dpto. o Sección: Plataforma Operativa
Categoría Salarial: Auxiliar
Es Supervisado por: Responsable de Procesamiento de Préstamos y Garantías
Supervisa a: Sin personal a cargo
Condiciones de Trabajo
Horario habitual: De Lunes a Viernes de 8:30 a 15:45 hs.
Jornada: Continuada
Prolongación de Jornada: solo en casos particulares
Condiciones Ambientales
12. Ventilación: Optima
13. Iluminación: Muy buena
14. Temperatura: Climatizada
15. Riesgos: cableado, uso de computadora
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Resumen del Puesto

Procesar operaciones de Préstamos
Funciones y tareas del puesto
Liquidación de Préstamos Adelanto de cuotas Cancelación de Préstamos Entrega de libre deudas a clientes que lo requieran Administración de Convenios de Préstamos
Estándares de desempeño
Cualitativos: no aplica Cuantitativos: Debe informar mediante la confección de un legajo contable todos los movimientos realizados diariamente y sus correspondientes comprobantes
CONTENIDO DEL PUESTO
RELACIONES SOCIALES
Responsabilidades
Por decisiones: Es responsable del control de operaciones inferiores a \$2000 Es responsable de la confección y entrega de libre deudas Por el trabajo de otros: no aplica Por materiales y/o equipos: Es responsable directo del mantenimiento de equipos y herramientas que utiliza su área Por dinero y/o valores: Es responsable del resguardo de cheques y pagarés que procesa Por información de tipo confidencial: Por resguardar información de los clientes Por información de base de datos Por la Seguridad de las personas: no aplica
Relaciones Internas
Con sus compañeros de sector Con su supervisor, responsable de Procesamiento de Préstamos y Garantía Con el responsable de Plataforma Operativa
Relaciones Externas
Con clientes
CONTEXTO DEL PUESTO

Requerimientos objetivos	
Edad mínima: 21 años	Edad Máxima: 65 años. Sexo: Indistinto
Lugar de Residencia: No más de 100 km. de la empresa.	Estado Civil: Indistinto
Instrucción Formal	
Secundario completo.	
Conocimientos en Informática	
Planilla Cálculos	
Procesador de Textos	
Base de datos	
Correo Electrónico	
Internet Explorer	
Nivel avanzado en todos ellos	
Formación Técnica	
No requiere	
Conocimientos en Idioma	
No requiere	
Experiencia Laboral	
No requiere	
Otros Requerimientos	
Debe ser comprometido y responsable. Trabajar con entusiasmo y proactivamente	

Tabla N° 12: Descripción puesto Auxiliar Operativo de Préstamos.

Fuente:Elaboración Propia.

4. Plan de iniciativas y propuestas

Este plan tiene como objetivo propiciar la iniciativa de los empleados en busca de la mejora continua del trabajo. Permitir la presentación de proyectos contribuye al incremento de la satisfacción laboral, motivando a los trabajadores a formar parte de los objetivos empresariales y como una forma de reconocimiento. Alentar la participación de los empleados en el desarrollo de los procesos en los que pueden dar un aporte y en la toma de decisiones. Son ellos quienes poseen los conocimientos técnicos sobre los problemas que se presentan a diario y pueden proponer la mejor

solución, especialmente en los asuntos referidos a atención al cliente. Tienen contacto directo con el público externo, reciben los reclamos y sugerencias y de ellos pueden generar ideas orientadas al perfeccionamiento de los procesos.

Para ello se deben brindar al personal, los medios y recursos necesarios para el diseño de la propuesta. El empleado debe redactar la misma, enunciando ventajas y desventajas de su aplicación, los recursos con los que debe contar, el procedimiento por el cual se la llevará a la práctica y los individuos intervinientes.

La iniciativa debe ser presentada ante el jefe inmediato superior, quien debe hacer un comentario sobre ella y elevarla al gerente de la sucursal, él posee las facultades para autorizarla y debe dar intervención al área que corresponda de casa central informando el curso que se le dará a la misma.

Se debe adicionar al legajo del empleado la propuesta que realiza con la consideración del gerente de sucursal y el responsable del Dto.de RRHH, con el fin de que sea ponderada al momento de selecciones para un puesto superior.

Involucrar a los individuos en las decisiones que tienen que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, se logra que se sientan más comprometidos con su organización manifestando mayor satisfacción y motivación, pueden ser más productivos y presentar un mayor desempeño.

PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

La situación actual de la empresa requiere de la implementación de planes de acción para optimizar la calidad de vida laboral de sus empleados. Los síntomas o

indicadores más frecuentes de una baja calidad de vida laboral, la desmotivación, el desgano y apatía en las persona, la baja en la productividad y el rendimiento, un alto nivel de quejas, un alta rotación de personal, un elevado nivel de discusiones y conflictos, irritabilidad, enojos, insatisfacción y ausentismo elevado

La calidad de vida laboral es para los trabajadores, la percepción favorable de apoyo y promoción de su satisfacción, el sentirse respaldado y cuidado por la organización, contar con las condiciones óptimas que faciliten la realización de las labores, además de la necesidad de mantener buenas relaciones personales. Se puede mencionar entre los beneficios que genera una alta calidad de vida laboral para las empresas, ayuda a elevar la productividad y rentabilidad, aumenta el compromiso organizacional y la motivación, ayuda a captar y retener el talento de sus empleados, disminuye los índices de ausentismo y mejora la imagen de la empresa en el mercado; y para las personas, aumenta su motivación y rendimiento, optimiza sus habilidades, aumenta la satisfacción y realización en su trabajo, y desarrolla todo su potencial y creatividad.

5. *Diseño de actividades de bienestar laboral destinadas al Servicio de Caja.*

Los puestos del servicio de caja poseen una estructura muy delimitada y se encuentran especialmente normados por el Banco Central de la República Argentina, en lo referente a espacio físico y medidas de seguridad. Debido a la naturaleza de ellos no pueden ser enriquecidos ni ampliados, las tareas que realizan se encuentran estandarizadas en todas las entidades financieras.

Por ello, se proponen actividades tendientes a mejorar la calidad de vida en el trabajo, ya que es un puesto rutinario y muy demandante que desgasta mentalmente y rápido a los trabajadores.

Rotación en el mismo sector:

Como primera medida, se propone rotar a los cajeros en el sector de tesorería, para variar las tareas que realizan y las responsabilidades. Las personas abocadas a la atención al cliente de caja son en total 16 y aquellos que realizan trabajo administrativo dentro del sector son 4.

Cada empleado debe pasar una semana realizando tareas administrativas, como ser recuento de dinero, recarga de cajeros automáticos y entregas de tarjetas retenidas, entre otras, y el tiempo restante trabajando en la línea de atención al público. Debido a que los cajeros realizan las mismas tareas prácticamente durante todo el periodo en el que permanecen en el puesto, esta rotación brinda a los empleados nuevos retos, aprendizaje, variación en las actividades y cambio en la rutina, por lo tanto favorece a la satisfacción laboral.

La capacitación estará a cargo del responsable del servicio de caja. No es necesario disponer de demasiado tiempo para el aprendizaje ya que las tareas no presentan mayor complejidad para los cajeros.

Horarios:

La demanda en un puesto de caja es estricta. El sistema que utiliza la empresa mide el periodo de tiempo de atención al cliente y el usuario puede controlar cuales son las cajas que se encuentran con clientes y cuales inactivas, por ende se requiere de velocidad y precisión.

Todos los empleados de la Institución, por reglamento, gozan de 45 minutos para ser utilizados en el almuerzo. Los cajeros se turnan durante el horario de atención para utilizar este tiempo, y lo hacen en no más de 15 minutos debido a la presión que ejerce el público. Las tareas de este puesto requieren de un alto grado de concentración y rapidez, por ello corren el riesgo de la automatización y de cometer errores involuntarios. Para evitar esto, se intima a los trabajadores a acatar las disposiciones del Banco, utilizando el horario de almuerzo una vez concluida la atención a clientes. Se concreta una reunión con el personal del servicio de caja, el gerente de la sucursal y el responsable del departamento de RRHH con el fin de que comprendan la importancia que tiene, a nivel físico y psíquico, ese momento de receso.

Por otra parte, se otorga, con autorización del gerente y el responsable del servicio de caja, a los ocupantes de estos puestos 30 minutos diarios de descanso en el horario de atención al cliente, en intervalos que no pueden superar los 10 minutos durante toda la jornada. Este sector, dispone la distribución de las cajas en “baterías”, cada batería está conformada por 3 puestos. Se aclara esto porque las baterías siempre deben tener al menos 2 empleados trabajando, entonces el tiempo que cada ocupante de estos puestos utiliza de descanso debe ser coordinado con sus compañeros de batería.

Este tiempo de dispersión, resulta fundamental para despejar la mente, mantener la concentración y evitar errores comunes causados por distracciones y al exceso de horas de trabajo. El control está a cargo del Responsable del Servicio de Caja, o su reemplazante. Cada trabajador debe informarle a él o su reemplazante el momento en el que se hace uso del tiempo, quien inspecciona (mediante sistema) que se cumpla con esta directiva y con los minutos establecidos.

El horario queda conformado de la siguiente manera:

Aperturas de Cajas	8,15 hs
Inicio de Atención	8,30 hs
Descanso. Distribuidos durante las 5 hs de atención al cliente. Máximo de 10 minutos por intervalo.	30 minutos
Cierre de Atención	13,30 hs
Elaboración de legajos y otras tareas	14,15 hs
Salida	15,45 hs

Tabla N° 13: Horario Servicio de Caja. Fuente: Elaboración propia

6- *Plan para la mejora del clima laboral y las relaciones personales*

Actividades dentro de la empresa	<p><u>Desayunos:</u> A realizarse todos los días lunes, 30 minutos antes del comienzo de la jornada. Es una acción orientada a amenizar el comienzo de semana entre todos los trabajadores, para facilitar la comunicación y estimular el conocimiento entre ellos. Se debe llevar a cabo en las instalaciones de la empresa, ya que posee una sala de reuniones apta para ello y los costos del mismo corren por parte del Banco.</p> <p><u>Almuerzos:</u> A realizarse el último viernes de cada mes en las instalaciones de la empresa. Ésta actividad contribuye a la unión del grupo, favorece la relación entre subordinados y superiores, y a la participación. Compartir momentos de distensión entre los trabajadores, beneficia la buena convivencia. El gerente de la sucursal debe ocuparse de la organización. El costo que se origine debe cubrirlo la empresa.</p>
---	---

Adecuación del espacios comunes	Se colocan pizarras en espacios comunes internos donde se exhiben frases o imágenes creativas y motivadoras. En ellas los empleados pueden compartir pensamientos, comentarios, dibujos, etc. La decoración del espacio de trabajo influye en la productividad y motivación de los empleados por ello se dispone de la adecuación de espacios comunes. Aquellos que se pueden, con iluminación natural y aire fresco. La empresa cuenta con una oficina en desuso que puede rediseñarse para crear un ambiente de confort y relajación para los intervalos, se instalan pavas y cafeteras eléctricas, se dispone de dispensers y utensilios para ser utilizados. Se instalan sillones y se colorean las paredes.
Actividades fuera del Banco	Se planifica una reunión cada 3 meses con los trabajadores y sus familias, a concretarse en las instalaciones que posee el Banco (salón con espacio al aire libre). Se organizan actividades recreativas y deportivas, como ser partidos de fútbol, vóley, juegos de cartas y juegos para niños. Estas acciones, fuera del contexto laboral, son ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. La integración es fundamental para aumentar la lealtad por la empresa y mejorar el clima laboral. La organización está a cargo del gerente de la sucursal o de quien el designe para este fin, y los gastos correrán por cuenta de los trabajadores.
Actividad Social	Se escoge, cada 6 meses, una institución sin fines de lucros, para organizar equipos que colaboren con ella en la recolección de donaciones y/o actividades requeridas por la fundación o asociación. Las estrategias que se lleven a cabo a tal fin, deben ser definidas por sus miembros. Con esto, se persigue generar la sana competencia, fomentar el trabajo en equipo, la cohesión de grupos, y el bien social. El gerente de la sucursal y el responsable del departamento de RRHH se deben encargar del contacto con la institución en la que se va a trabajar, y de la formación de los equipos para favorecer la afinidad entre personas que menos contacto tienen. Aquel equipo que funcione mejor y colabore más, a criterio de la institución, se beneficia con una semana de horario reducido.
Proyecto e iniciativa	Requiere que los empleados se dividan en equipos de no más de 10 personas, el proyecto será crear un producto o servicio que el Banco no posea y que consideren necesario para satisfacer las necesidades de los clientes. El mismo se debe elevar a la superioridad para su autorización y posterior aplicación de acuerdo a la normativa vigente de la organización. Ésta actividad beneficia la creatividad e interacción entre los trabajadores. Favorece el reconocimiento por parte de las autoridades de la empresa y fortalece la autovaloración de cada empleado.

Salud de los empleados	<p>Se generan actividades para favorecer la salud de los trabajadores. La mayoría de ellos almuerzan dentro de la empresa y por lo general lo hacen con deliveys poco saludables. Se contacta a una empresa de cocina sana, que brinda un 20% de descuento para los empleados. Se instala un espacio para estacionamiento de bicicletas, se reparten folletos y se brinda información sobre hábitos saludables. La dirección de la empresa se compromete en promover el bienestar físico de los trabajadores y se fomenta la participación de ellos en eventos deportivos que se organicen en la ciudad.</p>
-------------------------------	--

Tabla N° 14: Actividades clima laboral. Fuente: Elaboración propia.

FASE DE CONTROL

El control es una etapa primordial, aunque la empresa cuente con planes de intervención adecuados e implementados, la dirección no puede verificar cual es la situación real de la organización si no existen mecanismos que se cercioren e informen si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Llevar a cabo un correcto control sobre los programas a aplicar es fundamental para corregir desviaciones a tiempo, y también para prevenir situaciones no deseadas.

Medir el ausentismo y la satisfacción laboral debe formar parte de los controles mensuales que realiza la empresa, son variables que ponen de manifiesto aspectos mucho más profundos que impactan directamente en la empresa.

DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL

7. *Diseñar una herramienta de que permita medir el ausentismo.*

Esta herramienta permite obtener estadísticas mensuales sobre el ausentismo, medir su evolución y así poder prevenir un aumento significativo en él.

Se toma como metodología la utilización de la Tasa Media para medir el ausentismo, ya que permite clasificarlo de acuerdo a cada tipo. La tasa es la relación entre el número de horas perdidas y el número de horas posibles de trabajo, en un periodo determinado.

A partir de la Tasa Media se elaboran otros índices más específicos según el tipo de ausentismo:

- Legal: ausencias retribuidas
- Personal: ausencias no retribuidas
- De permanencia: porcentaje real de horas trabajadas
- De accidentes: ausencias por accidentes con o sin baja.
- De enfermedad: ausencias por enfermedad

Se contrata un programador de software para que adicione a la base de datos de recursos humanos el cálculo del ausentismo de acuerdo a los códigos cargados por el Responsable de RRHH. Cabe destacar que se obtuvo autorización del Gerente de la Sucursal para realizar esta modificación.

La fórmula que aplicará el sistema es la siguiente:

$$\underline{Tasa Media} = N^{\circ} \text{ Total de horas ausentes} \times 100 / N^{\circ} \text{ total de horas laborables}$$

Se le otorgará un número a cada uno de los tipos de ausentismo, y se completará con el legajo del empleado fecha y código. A partir de esto el sistema calcula mensual y anualmente la estadística de ausentismo y sus tipos. Es fundamental

que la empresa conozca cual es el índice de ausentismo real y potencial para poder actuar sobre él antes que se dispare a niveles como los actuales.

8. *Definir un instrumento de evaluación de satisfacción laboral.*

Esta herramienta debe servir para dotar a la organización de un mecanismo que le permita evaluar el estado y evolución de la satisfacción de las personas, cuantificando la valoración que los individuos hacen de la realidad que perciben, de cara a establecer un plan de acciones con el fin de corregir desviaciones. Se provee a la empresa de una encuesta de satisfacción laboral para ser aplicada a los empleados con el fin de corroborar a través del tiempo que el plan de acción ejecutado haya modificado el nivel de satisfacción en los agentes. Se trata de conocer objetivamente cual fue el resultado del plan de intervención efectuado. Participarán de ella, los empleados del nivel operativo y mandos medios. Constituye un medio rápido para evaluar políticas de personal aplicadas.

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL				
Objetivo: Proporcionar a cada trabajador de la empresa una oportunidad para expresar sus opiniones sobre las condiciones en las que se desarrolla su trabajo, salario, las relaciones con los jefes, compañeros entre otras y para que los directivos conozcan la situación laboral real de sus empleados y el grado de satisfacción que poseen para proponer programas de mejora.				
Aplicación: Se aconseja explicar a los encuestados la finalidad del cuestionario y garantizar el anonimato.				
Instrucción: Para responder deberá tener presente los siguientes puntos				
1. Lea atentamente lo que se solicita que responda				
2. Es importante que sepa que no hay preguntas correctas o incorrectas, lo que se solicita es su OPINION.				
3. En fundamental que sea sincero y espontaneo. Aclare todas las dudas que tenga antes de responder.				
CUESTIONARIO	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho
1- ¿Se encuentra satisfecho con su salario?				

2- ¿Con os beneficios que le proporciona la empresa?				
3- ¿Está satisfecho con su jefe o superior?				
4- ¿Con el nivel de experiencia que tiene su jefe o superior?				
5- ¿Con la comunicación con su jefe o superior?				
6- ¿Con las medidas impartidas por su jefe o superior?				
7- ¿Con la participación que le da su jefe o superior en la toma de decisiones?				
8- ¿Se encuentra satisfecho con sus compañeros?				
9- ¿Con el trabajo en equipo?				
10- ¿Con el ambiente de trabajo?				
11- En caso que tenga empleados que dependen de Ud. ¿Está satisfecho con sus subordinados?				
12- ¿Se encuentra satisfecho con las posibilidades de ascenso?				
13-¿Con las oportunidades de promoción?				
14-¿Con las tareas que realiza?				
15-¿Con las responsabilidades que posee?				
16- ¿Con el sector al que pertenece?				
17-¿Con el espacio físico donde trabaja?				
EN GENERAL TENIENDO EN CUENTA LAS PREGUNTAS ANTERIORES				
¿Cuán satisfecho se encuentra en la Empresa?				

Tabla N° 15: Encuesta de Satisfacción. Fuente: Elaboración propia.

Sistema de Puntuación y análisis

a) Obtención de índice cuantitativo de la Satisfacción Laboral

Se obtendrá un índice general (última pregunta) y uno particular a cada pregunta realizada

b) Procedimiento

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplica por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide en 300. Con lo que los índices obtenidos oscilarán entre un máximo de ponderación de 1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio de (0.5) significación estadística.

Lo que se intenta es cuantificar los resultados para poder establecer comparaciones. *Fórmula:*

$$I = (3M + 2B + P) / 300$$

Donde: M= Representa el porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy satisfechas

B= El porcentaje de aquellas personas que manifestaron estar bastante satisfechas

P= El porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas

No se puede conocer el nivel cero de la satisfacción laboral

Gráfico: Es importante graficar los resultados para facilitar su lectura y análisis.

ETAPA PRESUPUESTARIA

Es primordial la etapa presupuestaria, realizar una proyección seria y fundada sobre los movimientos económicos, monetarios y financieros que debe afrontar la

empresa para la implementación de la propuesta, demuestra la viabilidad de la misma.

Se estima el costo total de la propuesta para el periodo de 12 meses:

PRESUPUESTO			
	Actividades	Importe	
APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN			
1	Taller de Concientización sobre Ausentismo	Honorarios Instructor x 4hs	\$ 1.680,00
		Material (Cartilla de 20 hojas c/u para 58 asistentes)	\$ 348,00
		Cofee- Break	\$ 1.003,00
2	Curso Conducción y Liderazgo	Honorarios Instructor x 48 hs	\$ 20.640,00
		Material para 8 asistentes	\$ 392,00
		Servicio de cafetería	\$ 2.985,00
REDISEÑO DE PROCESOS			
3	Diseño de rotación de puestos, y ampliación y enriquecimiento de puestos operativos	Honorarios	\$ 1.565,00
PROGRAMAS DE BIENESTAR			
4	Diseño de act. de bienestar para el Servicio de Caja	Honorarios	\$ 720,00
5	Diseño de act. para mejora del clima laboral	Honorarios	\$ 1.600,00
		Dentro de la empresa	Desayunos cada lunes
		Almuerzos un viernes al mes	\$ 1.008,00
	Adecuación espacio físico	Pizarras (12)	\$ 1.680,00
	Adecuación de oficina (El Banco cuenta con mobiliarios, dispensers y demás artículos que se pueden disponer en este sector)	Sillones (3)	\$ 4.200,00

		Pavas Eléctricas (1) Cafetera	\$ 930,00
		Pintura	\$ 1.300,00
	Salud de los empleados	Estacionamiento bicicletas	\$ 3.125,00
		Folletos informativos	\$ 350,00
6	Herramienta para medición de ausentismo	Honorarios Programador	\$ 2.500,00
7	Instrumento evaluación de satisfacción laboral	Honorarios	\$ 1.420,00
Total de inversión			\$ 98.718,00

Tabla N° 16: Presupuesto. Fuente: Elaboración propia.

Se estima la inversión inicial que debe asumir la empresa para la implementación de la propuesta:

INVERSIÓN INICIAL	
APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN	
Diseño	\$ 1.680,00
Material	\$ 348,00
Cofee-Break	\$ 1.003,00
Curso Capacitación	
Honorarios Instructor	\$ 20.640,00
Material	\$ 392,00
Cafetería	\$ 2.985,00
REDISEÑO DE PROCESOS	
Rediseño puestos	\$ 1.565,00
PROGRAMA E BIENESTAR	
Adecuación Puesto de Caja	\$ 720,00
Clima Laboral	
Diseño	\$ 1.600,00
Pizarras	\$ 1.680,00
Sillones	\$ 4.200,00
Electrodomésticos	\$ 930,00
Pintura	\$ 1.300,00
Estacionamiento bicicletas	\$ 3.125,00

Folletería	\$ 350,00
CONTROL	
Ausentismo	\$ 2.500,00
Satisfacción Laboral	\$ 1.420,00
TOTAL	\$ 46.438,00

Tabla N° 17: Inversión inicial. Fuente: Elaboración propia

Se proyecta el costo de mantenimiento mensual derivado del proyecto:

INVERSIÓN CONTINUA MENSUAL	
Clima Laboral	
Desayunos de trabajo	\$ 4.272,67
Almuerzos	\$ 1.008,00
TOTAL	\$ 5.280,67

Tabla N° 18: Inversión continua. Fuente: Elaboración propia.

Del presupuesto realizado surge que el monto de la inversión calculada a 12 meses, es de \$98.718,00. La pérdida que se calcula para el año 2014 con el índice de ausentismo actual es de \$2.443.778,34. Es decir que la organización no solo está superando la pérdida con la aplicación de los planes de acción diseñados, sino que incrementará su productividad y rendimiento, y se disminuirán los costos directos e indirectos generados por el ausentismo.

Si se toma el mes de Agosto de 2014 como parámetro en el cual la pérdida, derivada de la situación actual, corresponde a \$214.790,88, comparándolo con el costo mensual que genera la implementación de la propuesta de \$5.280,67, se puede apreciar la baja inversión de mantenimiento que representa el 2.5% de la erogación mensual que se realiza para el mes mencionado.

Para analizar la rentabilidad de la propuesta, se calcula el ROI (retorno de la inversión), es una razón financiera que representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tendrá desde el punto de vista financiero:

$$\text{ROI} = \frac{\text{pérdida de la organización} - \text{costo de la propuesta}}{\text{costo de la propuesta}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$2.443.778,34 - 98.718,00}{98.718,00} \times 100$$

$$= \frac{\$2.345.060,34}{98.718,00} \times 100$$

$$\text{ROI} = 2375\%$$

Considerando que en el lapso de 12 meses, la organización logrará el objetivo propuesto de disminuir en un 15% el ausentismo, se obtendrá un retorno de la inversión del 2375%, lo que significa que el proyecto es fuertemente rentable. La rentabilidad, es suficiente para mantener el valor de la inversión que será totalmente recupera en el mismo periodo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el siguiente diagrama, se proyectan los tiempos estimados para la aplicación de la propuesta.

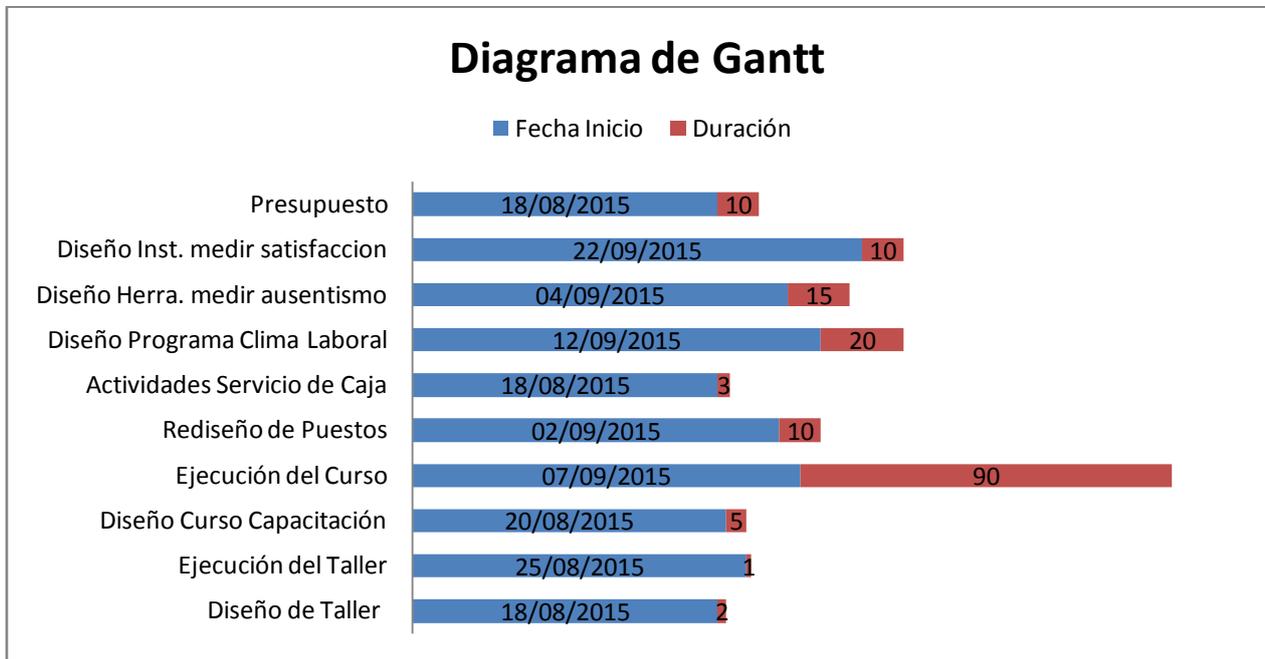


Figura N° 14: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

Del trabajo realizado en el Banco del Estero SA acerca de la influencia de la satisfacción laboral en el índice de ausentismo presente en la organización, surge el grado de dependencia que tienen ambas variables entre sí. Existe una relación inversamente negativa, es decir que cuando aumenta la satisfacción laboral se produce una disminución en el ausentismo y viceversa.

Es importante tener en cuenta todas las dimensiones de la empresa en las que impacta el ausentismo para entenderlo y actuar sobre sus causas. Desde una perspectiva integrada, económica, sociológica y psicológica. (Erwin,Iverson y Ambrose , 1995)

El ausentismo laboral es un indicador de gestión de recursos humanos de una empresa, se debe medir en una constante en el tiempo, facilitando la comparación mesa mes, año a año, para analizar su evolución y ejecutar planes de prevención. El departamento de Recursos Humanos es competente en la administración de esta información,estandarizar las fórmulas de cálculo de las tasas con el objeto de que la medición tenga las mismas bases y trabajar en función de controlarlas y mantenerlas en rangos aceptables.

Los factores psicosociales son los determinantes de la satisfacción laboral que están siendo gestionados deficientemente y se ponen de manifiesto en el índice de ausentismo. La insatisfacción laboral es un tema que, actualmente, preocupa a gran parte de los empresarios. Es de vital importancia que las organizaciones se preocupen en eliminar las fuentes que la generan debido a que cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y

servicios e influir en el crecimiento y desarrollo organizacional disminuyendo los niveles de productividad y calidad.

La situación presente en la empresa requiere de un plan multidimensional para combatirla. La insatisfacción y el malestar en el trabajo de un empleado suele expandirse y repercutir en otros. Por ello, la necesidad de generar políticas que eliminen las fuentes de insatisfacción incrementando el rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva ante el trabajo que realiza. Todo ello contribuye a lograr el principal objetivo de toda organización, aumentar la productividad.

La importancia de incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores radica en que ella repercute en la calidad de la atención, la productividad de los empleados, las relaciones personales, y el ausentismo, entre otras variables. El programa integral diseñado para resolver la problemática se compone de la aplicación de procedimientos y recursos para influir en la satisfacción del empleado, con el objetivo de reducir el índice de ausentismo presente en la organización. Aborda cada una de las variables afectadas y causas detectadas. Incluye, concientización e información acerca del impacto que tiene el ausentismo en la empresa y en las personas, buscando el compromiso y participación de los trabajadores ; planes de bienestar laboral para optimizar el clima laboral; capacitación para los mandos medios que posibiliten una correcta conducción y liderazgo; rediseño de puestos con el objetivo de otorgar mayor autonomía y variedad en las tareas que realizan los empleados del nivel operativo; el desarrollo de un plan de iniciativa para incorporar a los empleados en la toma de decisiones; brinda herramientas a la empresa para la confección de estadísticas sobre ausentismo de modo que se pueda medir, prevenir y

corregir a lo largo del tiempo; y por último proporciona un instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, de manera tal que se obtengan resultados confiables sobre el bienestar de los empleados y sirva como fundamento de las políticas de gestión de los recursos humanos.

El ausentismo representa para la empresa un deterioro por diversos mecanismos. Las repercusiones económicas del ausentismo son gigantescas, desde el punto de a empresarial como macro social. (Samaniego y Rodriguez, 1998). El ausentismo laboral además de incidir en la productividad de las empresas, se considera actualmente como una de las causas que influye en la competitividad de las mismas provocando un aumento sensible en los costos del personal, que en definitiva encarece el producto final. El absentismo laboral es uno de los grandes problemas de la "baja productividad " de nuestro mercado de trabajo, y por tanto uno de los obstáculos a superar a la hora de plantearnos mejorar nuestra competitividad.

La inversión que requiere la propuesta es significativamente menor a las erogaciones que efectúa actualmente debido a las ausencias que registra. De la estimación efectuada surge que, el monto de la inversión calculada a 12 meses, es de \$98.718,00 y la pérdida calculada para el año 2014 con el índice de ausentismo actual es de \$2.443.778,34. Es decir que la organización no solo supera la pérdida con la aplicación de los planes de acción diseñados, sino puede incrementar la productividad, y disminuir los costos directos e indirectos generados por el ausentismo.

Si se toma el mes de Agosto de 2014 como parámetro en el cual la pérdida, derivada de la situación actual, corresponde a \$214.790,88, comparándolo con el costo mensual que genera la implementación de la propuesta de \$5.280,67, se puede

apreciar la baja inversión de mantenimiento, que representa el 2.5% de la erogación mensual que se realiza para el mes mencionado.

Por lo tanto, el proyecto es rentable y viable, impactará favorablemente en la vida laboral de los empleados y en la economía de la empresa. La propuesta, no solo debe ser aplicada, se sugiere agudizar la gestión de control y revisión continua de los procesos, para su adaptación a las diferentes circunstancias que pueda atravesar la organización.

Para concluir con el trabajo, deseo expresar que esta experiencia me acercó a problemas reales y prácticos que atraviesan las empresas y me abrió el panorama para la investigación de diferentes temas que no han sido tratados. Me impulsan a concluir con satisfacción esta etapa, la intervención efectuada observando realmente la importancia de una correcta gestión de recursos humanos, en términos de productividad y competitividad para las empresas, y en calidad de vida para los trabajadores, el acercamiento a las personas, el sentido práctico para la resolución de conflictos, el compromiso y participación con todas las áreas de la organización y la búsqueda de la mejora continua.

ANEXO N° 1

Resultados de la encuesta realizada en la empresa:



Figura N°1: Género. Elaboración Propia

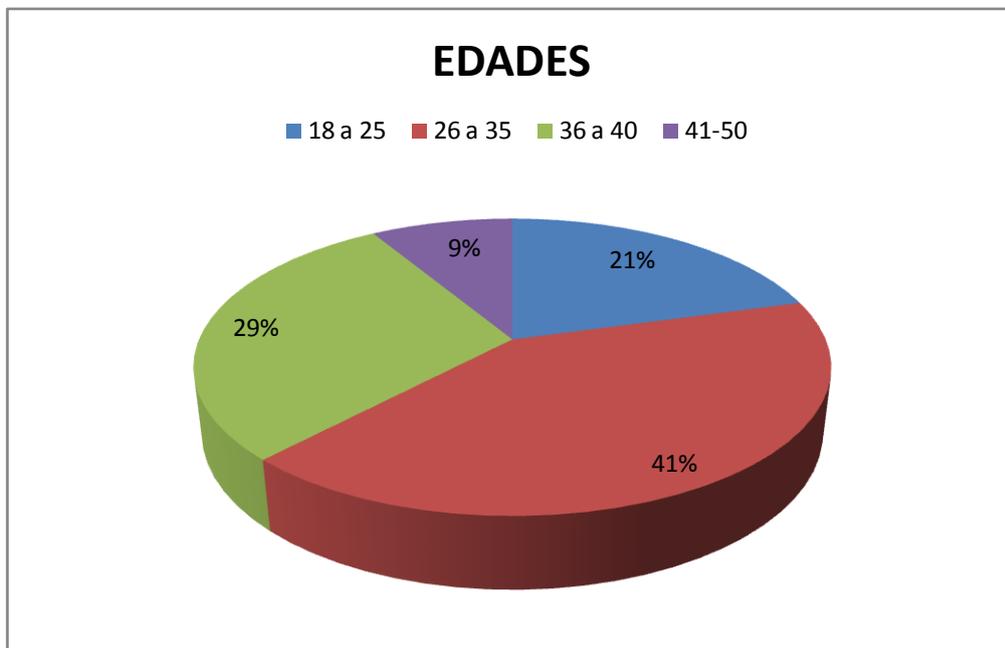


Figura N°2: Edades. Elaboración Propia

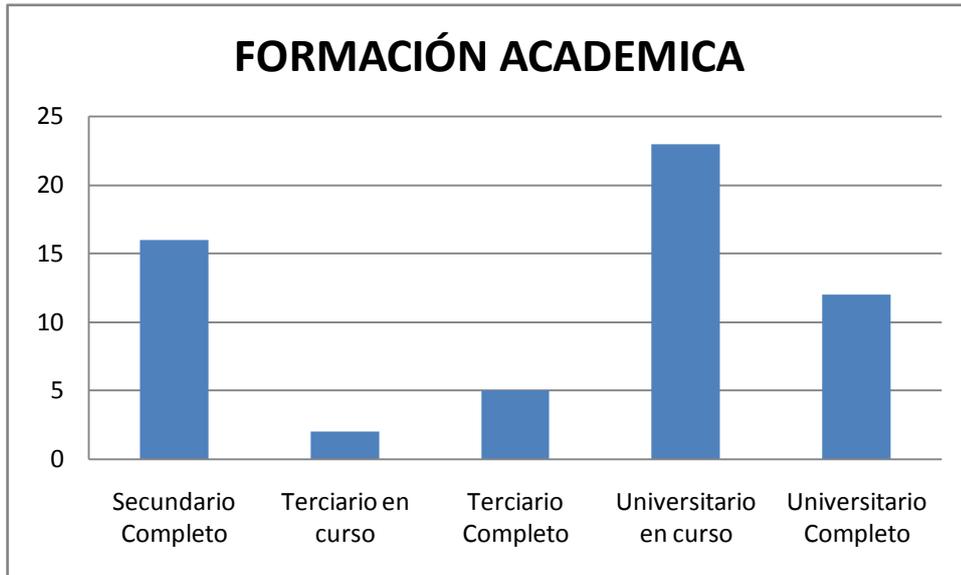


Figura N°3: Formación Académica. Elaboración Propia

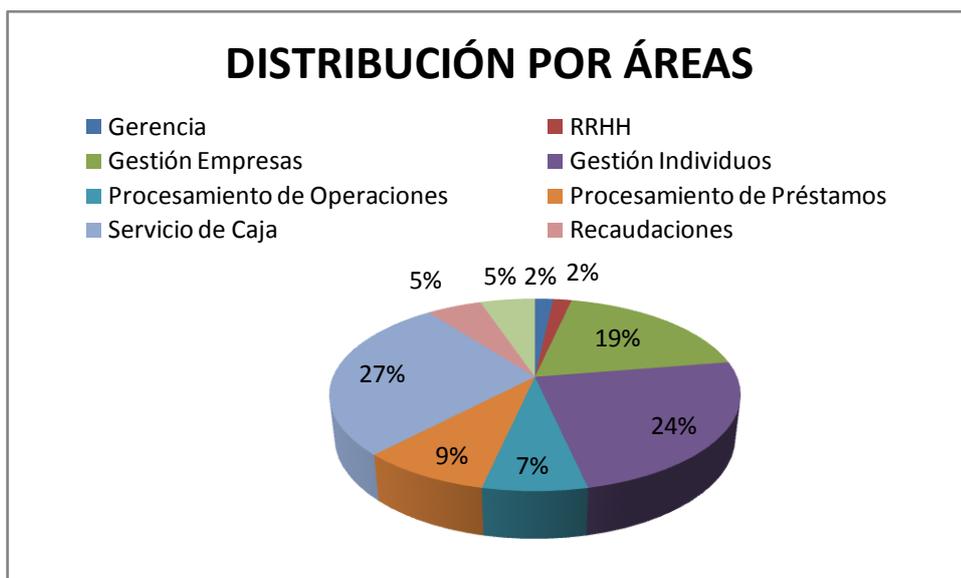


Figura N°4: Distribución por áreas Elaboración Propia

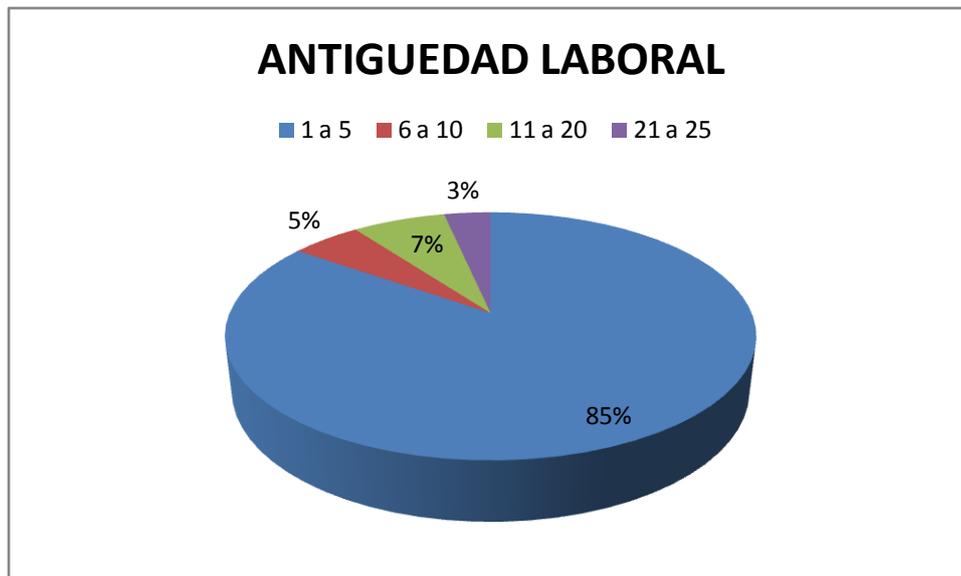


Figura N°5: Antigüedad Laboral. Elaboración Propia

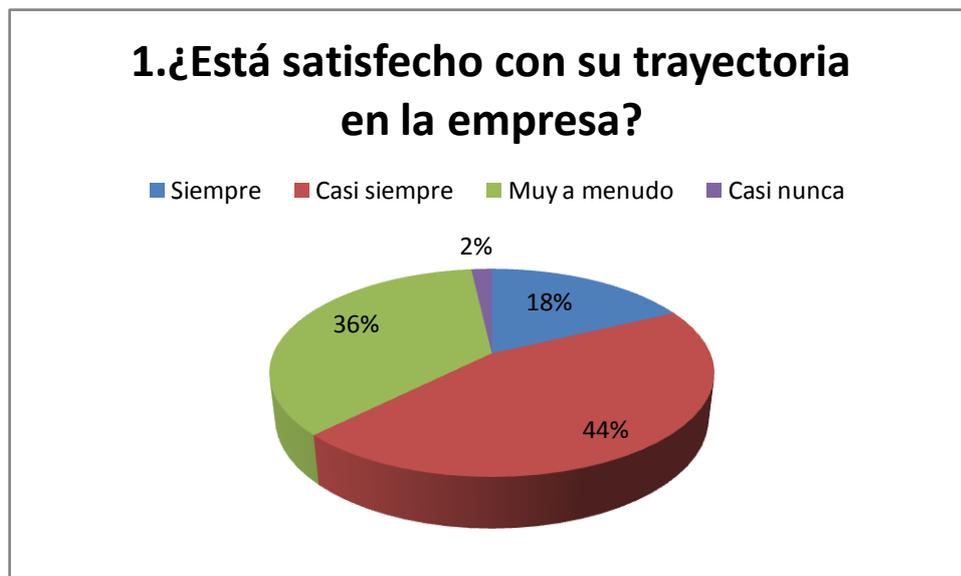


Figura N°6: Pregunta 1. Elaboración Propia

2.¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Muy a menudo ■ Casi nunca

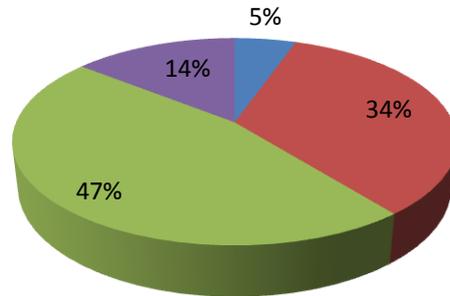


Figura N°7: Pregunta 2. Elaboración Propia

3.¿Se siente integrado con las normas?

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Muy a menudo

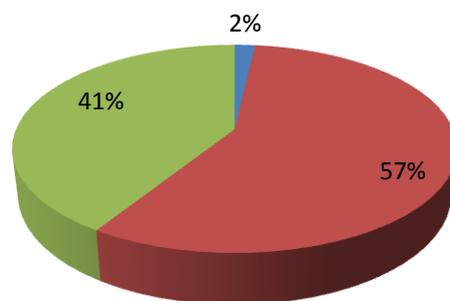


Figura N°8: Pregunta 3. Elaboración Propia



Figura N°9: Pregunta 4. Elaboración Propia



Figura N10: Pregunta 5. Elaboración Propia

6. ¿Tiene la oportunidad tener iniciativa en su trabajo?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

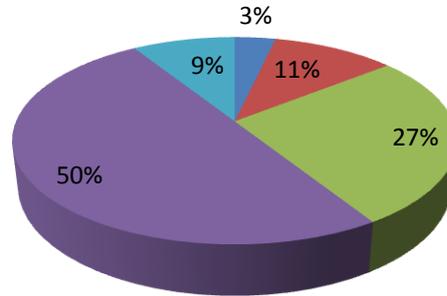


Figura N°11: Pregunta 6. Elaboración Propia

7. ¿Tiene autonomía en sus tareas?

■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

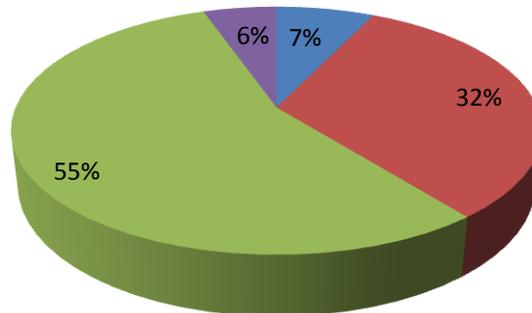


Figura N°12: Pregunta 7. Elaboración Propia

8. ¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

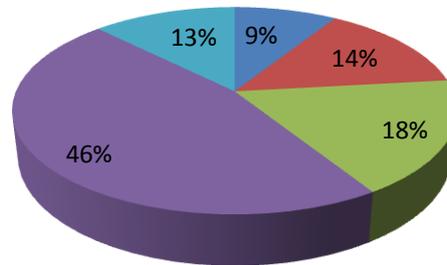


Figura N°13: Pregunta 8. Elaboración Propia

9. ¿Ha trabajado en el mismo puesto por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades y tareas?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca

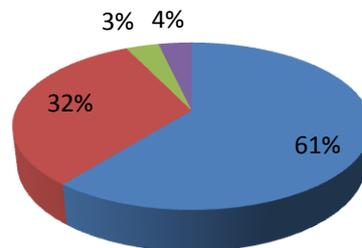


Figura N°14: Pregunta 9. Elaboración Propia

10. ¿Sus ideas son tenidas en cuenta por sus superiores?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

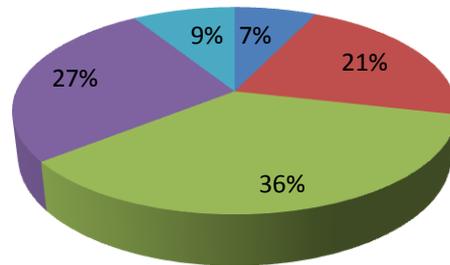


Figura N°15: Pregunta 10. Elaboración Propia

11. ¿Le gustaria permanecer por mas tiempo en su puesto de trabajo?

■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

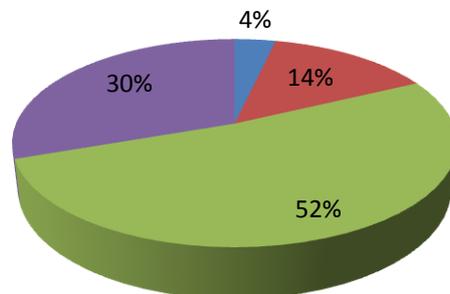


Figura N°16: Pregunta 11. Elaboración Propia

12. ¿Se lleva bien con la mayoría de sus compañeros?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca

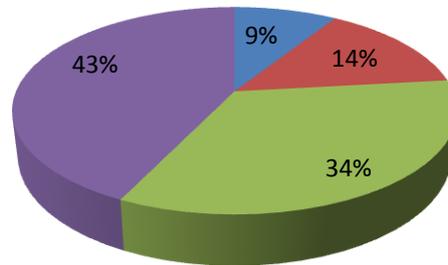


Figura N°17: Pregunta 12. Elaboración Propia

13. ¿Considera amigos a alguno de ellos?

■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

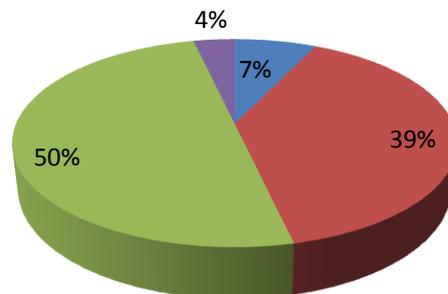


Figura N°18: Pregunta 13. Elaboración Propia

14. ¿Realiza trabajo en equipo con sus pares?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

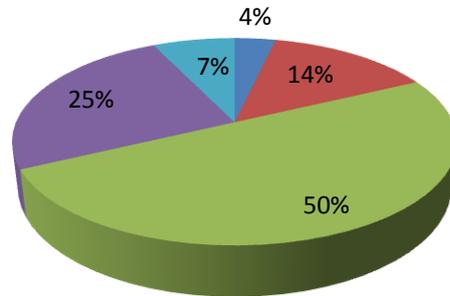


Figura N°19: Pregunta 14. Elaboración Propia

15. ¿Considera ud que su jefe inmediato es comunicativo?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

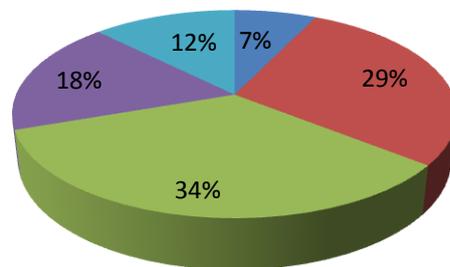


Figura N°20: Pregunta 15. Elaboración Propia

16. ¿Considera que su jefe es justo?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

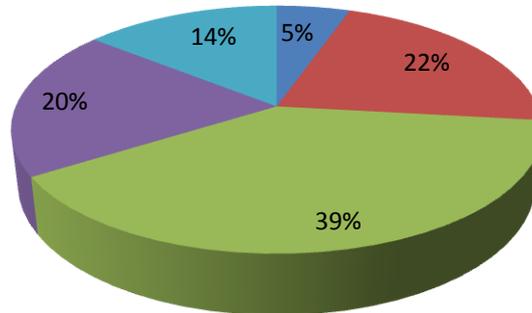


Figura N°21: Pregunta 16. Elaboración Propia

17. ¿Considera que realiza un trabajo util para la empresa?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

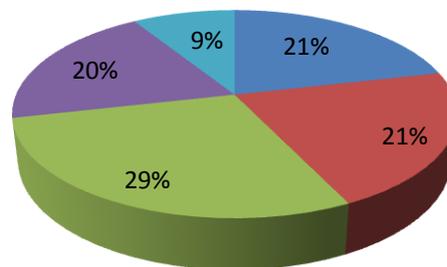


Figura N°22: Pregunta 17. Elaboración Propia



Figura N°23: Pregunta 18. Elaboración Propia



Figura N°24: Pregunta 19. Elaboración Propia

20. ¿Considera que su trabajo es bien remunerado?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

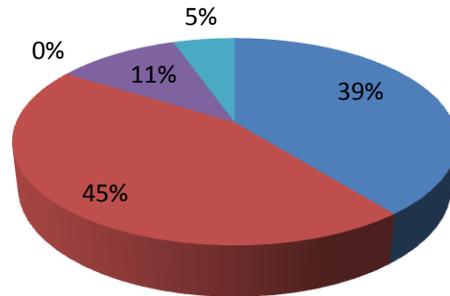


Figura N°25: Pregunta 20. Elaboración Propia

21. ¿Cree que su salario es acorde a los de la empresa?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo

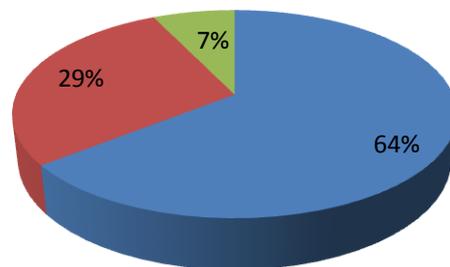


Figura N°26: Pregunta 21. Elaboración Propia

22. ¿Cree que su sueldo esta en concordancia con la situacion economica del pais?

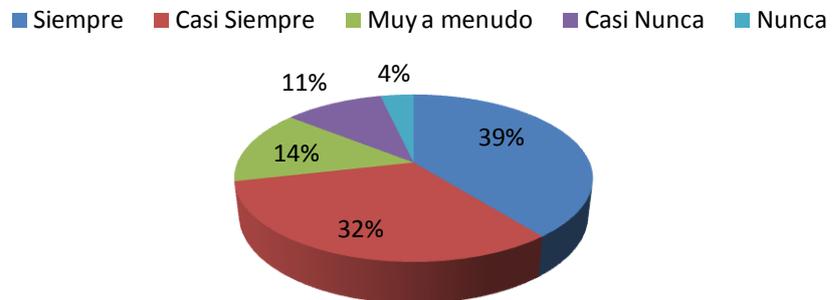


Figura N°27: Pregunta 22. Elaboración Propia

23. ¿Es conciente del nivel de ausentismo de la empresa?

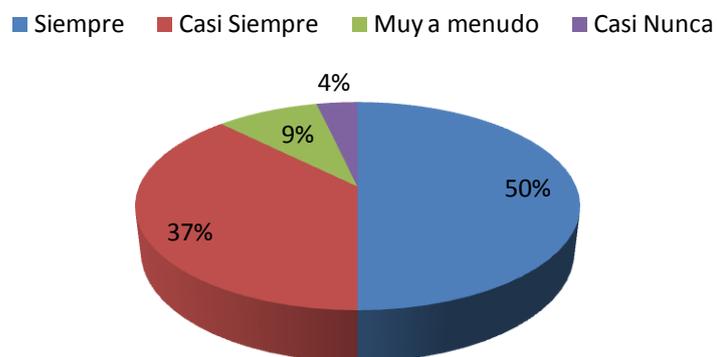


Figura N°28: Pregunta 23. Elaboración Propia

24. ¿Concidera que la empresa aplica politicas para reducirlo?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

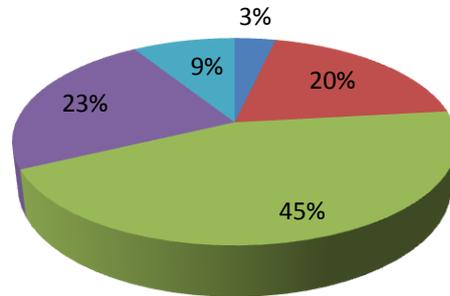


Figura N°29: Pregunta 24. Elaboración Propia

25. ¿Ha simulado enfermedad u otras causas para ausentarse de su trabajo?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

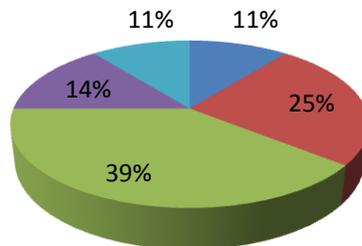


Figura N°30: Pregunta 25. Elaboración Propia

26. ¿Se ve afectado en su trabajo diario debido a las ausencias?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Muy a menudo ■ Casi Nunca ■ Nunca

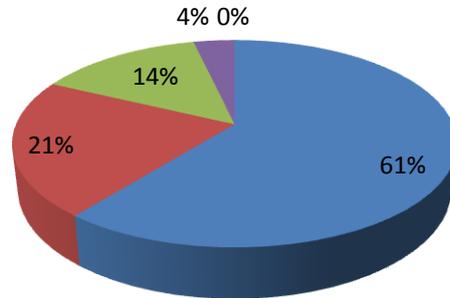


Figura N°31: Pregunta 26. Elaboración Propia

27. Explique como afectan las ausencias en su labor

■ sobrecarga de trabajo ■ atraso de trabajo ■ estrés laboral

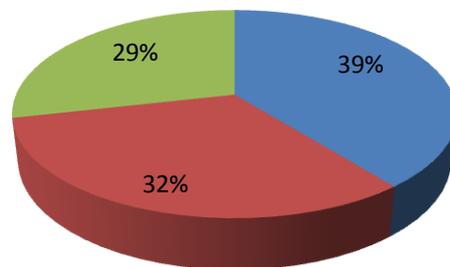


Figura N°32: Pregunta 27. Elaboración Propia

28. ¿Cuántas ausencias registra en un mes normal de trabajo?

■ No se ausenta ■ 1 a 3 días ■ 3 a 6 días ■ Más de 6 días

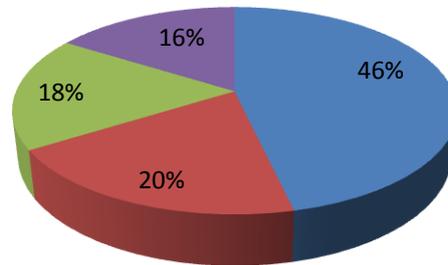


Figura N°33: Pregunta 28. Elaboración Propia

29. ¿Cuándo se ausenta de su trabajo es por?

■ Razones Familiares ■ Enfermedad ■ Excusas falsas ■ Desgano

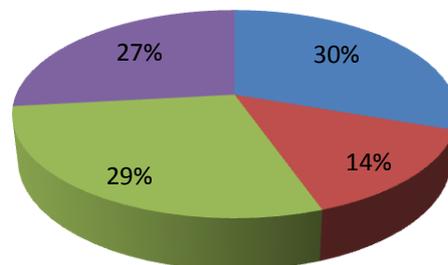


Figura N°34: Pregunta 29. Elaboración Propia

ANEXO N° 2

SEGURIDAD BANCARIA Ley 26.637

Establécense las medidas mínimas de seguridad que deben adoptar las entidades. Autoridad de Aplicación. Sancionada: Septiembre 29 de 2010
Promulgada de Hecho: Octubre 28 de 2010 El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

ARTICULO 1° — Las medidas mínimas de seguridad contenidas en la presente revisten carácter obligatorio a los efectos de esta ley para las entidades enumeradas en los artículos 1°, 2° y 3° de la Ley N° 21.526, modificatorias y complementarias. ARTICULO 2° — Las medidas mínimas de seguridad que deben adoptar las entidades son las siguientes: a) Deberán contar en las líneas de cajas y cajeros automáticos con un sistema de protección con suficiente nivel de reserva, que impida la observación de terceros; b) Tesoro blindado (cemento y acero) para atesoramiento de numerario y/o de valores de terceros y/o cajas de seguridad de alquiler, en subsuelo o a nivel, separado de paredes medianeras, a prueba de incendio y de violación por elementos mecánicos o soplete oxhídrico. Contará con dos puertas, una de las cuales deberá ser dotada de cerradura tipo tripleconométrica; c) Inhibidores o bloqueadores de señal que imposibiliten el uso de teléfonos celulares en el interior de las mismas, siempre que no afecten los derechos de terceros fuera de la sucursal, ni interfieran en otros dispositivos de seguridad. ARTICULO 3° — El Banco Central podrá exigir dispositivos mínimos de seguridad diferenciados para las sucursales en función del numerario atesorado. El monto de diferenciación tendrá que ser adecuado anualmente por el Banco

Central. ARTICULO 4° — La autoridad de aplicación de la presente ley será el Banco Central de la República Argentina, el cual tendrá un plazo de SESENTA (60) días para emitir las normas reglamentarias que posibiliten el cumplimiento de la presente ley. ARTICULO 5° — La autoridad de aplicación brindará un informe anual a la Comisión Bicameral de Fiscalización de los Organos y Actividades de la Seguridad Interior del artículo 33 de la Ley N° 24.059. ARTICULO 6° — Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional. DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS VEINTINUEVE DIAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIEZ. — REGISTRADA BAJO EL N° 26.637 — JOSE J. B. PAMPURO. — EDUARDO A. FELLNER. — Marta A. Luchetta. — Juan J. Canals.

ANEXO N° 3 - Acuerdo de Paritarias 2015



"2015 - Año del Bicentenario del Congreso de los Pueblos Libres"

*Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social*

Expediente N° 1666143/15

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los 11 días del mes de junio de 2015, siendo las 16:00 horas, comparecen en el **MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL** – por ante el Subdirector Nacional de Relaciones del Trabajo, Lic. Adrián CANETO, asistido por la Lic. Natalia VILLALBA LASTRA, Secretaria de Conciliación del Departamento Relaciones Laborales N° 2; en representación de **LA ASOCIACIÓN BANCARIA (SOCIEDAD DE EMPLEADOS DE BANCO)**, con domicilio constituido en Sarmiento 341, los Sres. Sergio PALAZZO, Secretario General Nacional; Andrés CASTILLO, Secretario General Adjunto; Lisandro AGUIRREZABAL, Secretario General Adjunto Alterno; Gustavo DIAZ, Secretario de Acción Gremial Nacional; Carlos CISNEROS, Secretario de Administración; Patricia RINALDI, Prosecretaria de Administración; José LUPIANO, Secretario de Finanzas; Cristina MAINO, Prosecretaria de Finanzas; Carlos IRRERA, Secretario de Actas; Walter REY, Secretario de Organización y Cap. Sindical; María M. IGLESIAS, Prosecretaria de Organización y Cap. Sindical; Enrique RAMÍREZ, Prosecretario de Acción Gremial; Esther LAFAUCI, Secretaria de Acción Social y Deportes; Gabriel DIPIERRI, Prosecretario de Acción Social y Deportes; José María GIORGETTI, Secretario de Seccionales; Juan E. PALLO, Prosecretario de Seccionales; Eduardo BERROZPE, Secretario de Prensa Nacional; Luis ORTEGA, Secretario de Cultura; Aldo ACOSTA, Secretario de Relaciones Intersindicales; Analía LUNGO, Secretaria de Vivienda; Rosa del C. SORSABURU, Secretaria de Previsión; Claudia ORMACHEA, Secretaria de Derechos Humanos Género e Igualdad; Eduardo Luis NEGRO, Prosecretario de Derechos Humanos Género e Igualdad; Alejandra ESTOUP, Secretaria General Seccional Buenos Aires; Matías LAYUS; Carlos RODAS; Eduardo BOURLE; Ramón CANECO; Rodolfo CUFRE; Hugo LAPORTA; Santiago BALBIN; Roberto MENESES; Guillermo MAFFEO; Inés COSTA RACEDO; Alejandra VILTE; Claudia FLUQUIGER; Nuria BABY; Pedro OCAÑA; Juan PETTA; Stella MENA; Adolfo PERNAS; Carlos RAMELLA; Claudio BUSTELO; Cristian STRATICO; Horacio SARTORI; Débora SPINOLA; Julián PEREZ ALGUEIRO; Marcelo MENDEZ; Roberto DI MARIA; Claudio MORE; Elcira TAYLOR; Ruth DAMONTE; Paritarios Nacionales patrocinados por el Dr. Francisco ROJAS; en representación de la **ASOCIACIÓN DE BANCOS DE LA ARGENTINA (ABA)**, con domicilio constituido en San Martín 229, piso 12°, CABA, la Lic. María Elena DELIGIANNIS, el Sr. Diego SANZ y el Dr. Guillermo ALEM; en representación de la **ASOCIACIÓN DE BANCOS PRIVADOS DE CAPITAL ARGENTINO (ADEBA)**, con domicilio constituido en Perón 564, 6° piso, CABA, la Dra. Cristina EHBRECHT y el Dr. Hernán CROSETTI.

Lic. Adrián Caneto
Subdirector Nacional de Relaciones del Trabajo
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social



"2015 - Año del Bicentenario del Congreso de los Pueblos Libres"

Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

Expediente N° 1666143/15

Declarado abierto el acto por el **funcionario actuante**, las partes ACUERDAN:

1. Incremento salarial año 2015

Las partes acuerdan otorgar, en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo N° 18/75, un incremento salarial remunerativo del veintisiete coma ocho por ciento (27,8%) sobre las remuneraciones mensuales totales brutas, normales y habituales percibidas en el mes de diciembre del 2014, incluyendo los adicionales convencionales y no convencionales. Será otorgado dicho incremento a todos los trabajadores bancarios incluidos aquellos que prestan servicios en los call center de los bancos. Dejando expresamente en claro que ninguno de los trabajadores que se desempeñen en las casas bancarias, sucursales y/o agencias y call center pueden estar excluidos de la aplicación del presente acuerdo.

Dicho incremento salarial tendrá vigencia desde el 1° de enero y hasta el 31 de diciembre de 2015.

2-Salarios Básicos Mensuales y Convencionales

Como consecuencia de los incrementos acordados en la cláusula anterior las partes determinan los sueldos básicos mensuales del personal bancario en los valores que se indican en las planillas identificadas como Anexo I.

Serán de efectiva y plena aplicación aquellas sumas dinerarias que resulten siempre más beneficiosas para los trabajadores.

3. Remuneración conformada inicial

Las partes acuerdan que la remuneración mensual conformada inicial se incrementará en un 27,8% por lo que a partir del 01/01/2015 será como mínimo de \$ 14.760,09.-

En la aplicación del incremento salarial del 27,8% estipulado en el presente acuerdo, quienes vienen percibiendo un monto mayor percibirán los importes y actualizaciones porcentuales que resulten más favorables al trabajador.

Lic. Adrian Caneto
Subdirector Nacional de Relaciones del Trabajo
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social



4. Trabajadores de Call Center. Aplicación de la Ley 26.474

Las partes acuerdan que la remuneración mensual conformada inicial vigente a partir del 01/01/2015 será de \$ 14.760,09.- para todos los trabajadores de call center, de conformidad a lo establecido en la ley 26.474.

Así mismo, se deberá cumplimentar todos los coeficientes por antigüedad y o categoría establecidos en el C.C.T. N°18/75 y en concordancia con el acuerdo marco del call center firmado por las cámaras privadas ADEBA ABE de 26/11/2009 y ABA con fecha 01/12/2009.

En los casos quienes perciban un importe mayor y mejores condiciones, los trabajadores del Call Center percibirán un importe igual al inicial conformado de la entidad financiera donde se desempeñan y percibirán los importes y actualizaciones porcentuales que resulten más favorables al trabajador.

5. Alcance

Las partes acuerdan la aplicación de la presente acta de acuerdo salarial de las categorías incluidas en la Convención Colectiva de Trabajo N°18/75 hasta la categoría de SubGerente Departamental de Primera (Rama Administrativa), Capataz General (Rama Maestranza) y Mayordomo General (Rama Ordenanza y/o Servicios), o quienes cumplan funciones equivalentes, excepto aquellas entidades bancarias que por sus particularidades ya abonan los acuerdos salariales hasta la máxima categoría de cada una de las ramas y respetando los coeficientes vigentes en dichas entidades. Dejando expresamente en claro que ninguno de los trabajadores que se desempeñen en las casas bancarias, sucursales y/o agencias pueden estar excluidos de la aplicación del presente acuerdo.

6. Importes mínimos garantizados

Las partes acuerdan establecer que a partir del 1° de enero de 2015 se incrementará el mínimo garantizado en un mínimo de 27,8%, siendo dicho importe el mínimo garantizado de \$ 3.318,16.- para todos los trabajadores comprendidos en este acuerdo, a excepción de los trabajadores de call center que percibirán las mayores sumas que correspondan, en virtud de lo pactado en la cláusula 4° del presente acuerdo. Estos valores se aplicarán cuando el

Lic. Adrian Caneto
Subdirector Nacional de Relaciones del Trabajo
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

Expediente N° 1666143/15

resultado del incremento porcentual establecido sobre las remuneraciones mensuales, habituales y brutas totales pactadas en la cláusula primera resulte inferior a dicha suma, por lo que se abonará el importe más favorable al trabajador.

7. Adicionales con vigencia del 01/01/2015 al 31/12/2015

Como consecuencia de la aplicación de los mencionados incrementos salariales detallados en la cláusula primera las partes acuerdan que el adicional función cajero se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 966,09 -, el adicional falla de caja se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 1.693,13 -, y el adicional falla de caja moneda extranjera se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 484,69 -. Los demás adicionales convencionales o no convencionales, correspondientes a este período sin exclusión alguna, se incrementarán en igual porcentaje que los adicionales que anteceden en relación a los valores vigentes a diciembre del 2014. En el caso de los títulos: secundario, se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 164,86, título terciario se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 383,40.- y universitario se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 575,10.- Estos adicionales no podrán ser absorbidos por ningún concepto

En los casos en los que la aplicación del incremento porcentual salarial anteriormente referido resulten importes mayores y mejores condiciones, serán de plena aplicación los más favorables al trabajador.

8. Zona Patagónica

Se establecen a partir del 01/01/2015 los valores para cada subzona de la siguiente manera: la Primera que comprende a la Provincia de La Pampa se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$2.683,80.-, la segunda que comprende el Partido de Patagones, (Pcia. Bs. As.), Rio Negro y Neuquén se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 2.939,40.- y la tercera que comprende las Provincia de Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego y Antártica e Islas del Atlántica Sur se incrementará en un 27,8% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 3.450,60.-

Director General de Empleo y Seguridad Social
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
Buenos Aires, 15 de Julio de 2015

Lic. Adrian Caneto
Subdirector Nacional de Relaciones del Trabajo
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

Expediente N° 1666143/15

En los casos en los que la aplicación del incremento porcentual salarial anteriormente referido resulten importes mayores y mejores condiciones, serán de plena aplicación los más favorables al trabajador.

9. Día del Bancario

Las partes acuerdan el pago de una compensación extraordinaria no remunerativa, consistente en un incremento del 27,8% sobre el monto establecido en el punto 5 de las actas acuerdo de fecha 7/04/2014 (ADEBA y ABE) y 8/04/2014 (ABA), con motivo de la celebración del día 6 de noviembre, "Día del Bancario".

Dicho importe será como mínimo de \$ 7.029.-. Asimismo, en el caso en que el coeficiente salarial sea mayor a uno, a la suma de \$ 7.029.-, se le adicionará la resultante de multiplicar la suma de \$ 1.529.-, por el coeficiente salarial correspondiente para cada categoría en las entidades bancarias nucleadas en las cámaras ADEBA y ABA.

Lo expuesto en la presente cláusula será de plena aplicación para todos los trabajadores bancarios, incluyendo los trabajadores de call center.

Los importes resultantes de la presente cláusula, serán abonados hasta el día 5 de Noviembre de 2015.

En los casos de las entidades cuya base de cálculo sea mayor a la aquí establecida, se deberá aplicar el método de cálculo establecido en la presente cláusula garantizando la condición más favorable al trabajador.

10. Compensación por participación en las ganancias globales del sistema financiero

Se acuerda que se abonará una compensación no remunerativa por participación en las ganancias globales del sistema financiero, tomando como referencia el ROE promedio publicado por el Banco Central de la República Argentina en los últimos seis meses. Dicha suma se calculará y se pagará mensualmente en una doceava parte de los valores incluidos en la siguiente tabla. La presente compensación no podrá ser absorbida ni compensada por ninguna otra suma que se esté abonando por un concepto similar en las distintas entidades del sistema financiero.

Lic. Adrian Caneto
Subdirector Nacional de Relaciones del Trabajo
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social



Sueldo bruto	Entre 0% y hasta 5%	Mayor a 5% y hasta 15%	Mayor a 15% y hasta 25%	Mayor a 25% y hasta 35%	Mayor a 35% y hasta 45%	Mayor a 45%
\$1 a \$19.300	\$ 0	\$ 5.120.-	\$ 6.400.-	\$ 8.000.-	\$ 8.800.-	\$ 9.680.-
\$ 19.301 a \$ 25.000	\$ 0	\$ 9.600.-	\$ 12.000.-	\$ 15.000.-	\$ 16.600.-	\$ 18.150.-
\$ 25.001 a \$ 30.000	\$ 0	\$ 14.080.-	\$ 17.600.-	\$ 22.000.-	\$ 24.200.-	\$ 26.620.-
Mas de \$ 30.001	\$ 0	\$ 16.640.-	\$ 20.800.-	\$ 26.000.-	\$ 28.600.-	\$ 31.460.-

[Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'R', 'M', 'A', 'S', 'D', 'E', 'L', 'A', 'S', 'P', 'A', 'R', 'T', 'E', 'D', 'E', 'L', 'A', 'C', 'O', 'N', 'T', 'R', 'A', 'T', 'O']

Los valores salariales estipulados en la tabla precedente se corresponden a los salarios brutos totales mensuales resultantes de la aplicación del presente acuerdo.

Dado que el presente acuerdo se firma con fecha 11 de junio del 2015, para el período de enero a junio del 2015, el ROE promedio publicado a aplicar corresponde al periodo octubre del 2014 a marzo del 2015 y arroja un valor de 34,1%. De tal manera, corresponde aplicar la columna "Mayor a 25% y hasta 35%",

11. Vigencia

El presente acuerdo salarial tendrá vigencia desde el 01/01/2015 hasta el 31/12/2015.

12. Absorción

Las sumas emergentes del presente acuerdo salarial no podrán ser absorbidas ni compensadas de manera alguna, con la siguiente excepción:

Se podrán compensar y/o absorber aquellas sumas que las entidades patronales representadas en el presente acuerdo hayan otorgado en carácter de a cuenta del presente, durante los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo del 2015.

13. Asignación mensual por guardería

A partir del 01/01/2015 dicho adicional se incrementará un 27,8%, ascendiendo a la suma mensual de \$ 2.453,14.-

Quienes perciban un monto mayor y tengan mejores condiciones continuarán con los importes y actualizaciones porcentuales correspondientes. Aquellas entidades que pagaren

[Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'L. Adrian Canete']

Lic. Adrian Canete
Subdirector Nacional de Relaciones del Trabajo,
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social



un concepto análogo, deberán abonar la diferencia siempre y cuando pagaren una suma menor a los montos precedentemente suscriptos.

14. Aporte solidario

Las entidades comprendidas en ADEBA y ABA retendrán el 1 % de todos los haberes de cualquier origen y naturaleza que perciban todos los trabajadores no afiliados a la Asociación Bancaria, comprendidos en el presente acuerdo, en concepto de aporte solidario y en los términos y con los alcances establecidos en el art. 9 de la Ley 14250 con vigencia a partir del 01/01/2015. A tales efectos y con los alcances del art. 38 de la Ley 23.551 las entidades comprendidas en ADEBA y ABA actuarán como agente de retención del presente aporte solidario debiendo depositar los montos retenidos a la orden de la Asociación Bancaria (SEB), en la institución bancaria que esta designe dentro de los cinco días hábiles desde la fecha que conforme la legislación vigente, en que se abonen o deban abonarse los salarios de los trabajadores bancarios.

15. Fecha de pago

Las partes acuerdan que el pago retroactivo derivado del presente acuerdo se abonará hasta el 5 de Julio de 2015. Sin perjuicio de ello, los empleadores liquidarán en concepto de adelanto del presente acuerdo, no menos del 70% del mismo, el que será liquidado hasta el día 17 de Junio de 2015, no obstante, las entidades Bancarias realizarán los esfuerzos necesarios para liquidar, dicho adelanto, lo antes posible de la fecha límite establecida.

16. Ante el pedido de la Asociación Bancaria, las Cámaras ADEBA y ABA se comprometen a que las entidades representadas por la misma, no descontarán el salario correspondiente a los días de paro producto del conflicto.

17. En caso de alterarse sustancialmente las condiciones económicas del país, las partes se comprometen a reunirse para analizar la nueva situación planteada en el marco de la comisión paritaria que será convocada a solicitud de cualquiera de las partes.

18. Homologación.

Las partes solicitan al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación la correspondiente homologación del presente acuerdo salarial.

Lic. Adrián Caneto
Subdirector Nacional de Relaciones del Trabajo
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

BIBLIOGRAFÍA

- Almuna González, José, González Gutiérrez, Solanlli, Méndez Campos, María Doris (Prof. Guía), Estilos de liderazgo, apoyo social percibido, satisfacción laboral y su relación con el ausentismo en el Hospital Regional de Talca, 2011 (*versión electrónica*)<http://dspace.otalca.cl/handle/1950/8545>
- Amorós, E. Comportamiento Organizacional, Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Perú, 2007.
- Bohlander George, Administración de Recursos Humanos, 2001.
- Davis Keith; Comportamiento humano en el trabajo; Editorial Mc Graw Hill, sexta edición; 2007
- Deery, Erwin, Iverson y Ambrose, The determinants of absenteeism: evidence from Australian blue-collar employees, 1995
- García Viamontes, D.: Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, 2010 (*versión electrónica*)www.eumed.net/rev/ccss/09/dgv.htm
- Goleman, Daniel, La Inteligencia Emocional, 1999.
- Griffin Ricky, Administración, 10ª Edición, 2011
- I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición

Jesús Francisco Molinera Mateos, Absentismo laboral, causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción, FC Editorial 2006

Llaneza Alvarez, Ergonomia y Psicología Aplicada – Manual para la formación de especialistas. Lexnuova 2009.

Nicholson, Absence behavior and attendance motivation: A Conceptual Synthesis. Journal of Management Studies, 1977.

OIT, Informe de Comité Mixto OIT/OMS Factores Psicosociales, Ginebra Septiembre 1984. Alfaomega, Colombia 1997.

Reyes Ponce Agustín; Administración de personal; editorial Limusa, edición 30; 2000

Robbins Stephen P, Administración, Editorial Pearson, edición 8; 2005

Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional. México, 2004

Vieytes, Rut. Metodología de la Investigación de Organizaciones, Mercado y Sociedad. 1° Ed. 2004, Buenos Aires