



Trabajo Final de Grado

“Incidencia del clima laboral en el ausentismo de la Universidad de San Andrés,
Provincia de Buenos Aires”

Roxana Paola Felitti

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2019

CONTENIDO

Capítulo I	3
1. Introducción	3
2. Justificación	7
3. Antecedentes	9
Capítulo II – Objetivos de investigación	13
1. Objetivo general	12
2. Objetivos específicos	12
Capítulo III – Marco teórico	13
1. Ausentismo Laboral	13
1.1. Definición	14
1.2. Tipos de Ausentismo	15
1.3. Causas del Ausentismo Laboral	17
1.4. Consecuencias del Ausentismo Laboral	19
1.5. Indicadores de Medición del Ausentismo	20
2. Clima	21
2.1. Medidas del Clima Laboral	30
3. Normas y Procesos	33
3.1. Clasificación de las políticas	34
3.2. Políticas de Recursos Humanos	37
3.3. Comunicación de las Políticas	40
3.3.1. Comunicación Interna y RRHH	43
Capítulo IV	47
Metodología	47
Capítulo V Análisis de datos	54
1. Ausentismo	54
2. Clima	59
3. Políticas, Procesos y Comunicación	67
Capítulo VI Conclusiones diagnósticas	71
Capítulo VII Propuesta de aplicación profesional	74
1. Objetivos	75
Capítulo VIII	78
· Etapa Estratégica	78
· Etapa Táctica	80
· Etapa Presupuestaria	86
· Diagrama de Gantt	86
Conclusión	87
Bibliografía	89
Anexos	91

CAPITULO I

1. Introducción

Este trabajo ha sido desarrollado sobre La Universidad de San Andrés con el fin de determinar cómo diferentes factores, entre los que podemos mencionar la falta de normas y procedimientos, junto con la comunicación, influyen sobre el clima laboral incrementando los niveles de ausentismo.

Chiavenato (2003) expresa que el índice de ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no; constituye uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir. Explica además que, para disminuir el ausentismo, las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos.

Todo trabajador en su ejercicio productivo, debería desempeñarse en un ambiente laboral seguro y sano, capaz de estimular en él, su capacidad y desarrollo profesional. El clima laboral condiciona un conjunto de sentimientos y motivaciones que repercuten en el trabajador, pudiendo provocar cambios en los rendimientos, en la calidad del trabajo, en la fluctuación laboral, en el ausentismo y en otros elementos determinantes para la organización.

En el recorrido del presente trabajo, se analizan estas variables que determinan el ausentismo laboral 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.

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, tales como entrevistas y encuestas, 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 Universidad.

El desarrollo de este Trabajo Final de Graduación tiene como propósito, además, brindar un aporte a institución anteriormente mencionada, que le permita iniciar un proceso a través del cual pueda conseguir mejorar el clima laboral actual de la organización y reducir los niveles de ausentismo.

Reseña Organizacional

La Universidad de San Andrés es un proyecto educativo sin fines de lucro y laico, que ofrece una formación amplia y multidisciplinaria. Es la universidad con mayor proporción de alumnos becados de la Argentina. Tiene como objetivo jerarquizar la educación argentina y ponerla a disposición de todas aquellas personas con ganas de formarse y superarse, más allá de sus recursos económicos.

Los primeros colonos escoceses llegaron a la Argentina en 1825 y ya en 1838 y, siguiendo la tradición de origen, fundaron la Escuela Escocesa San Andrés.

En 1985 la Comisión Directiva de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA), de quien dependía la Escuela Escocesa San Andrés, resolvió efectuar un estudio sobre la situación universitaria en la Argentina, con la convicción de que no existía una entera satisfacción con la educación superior disponible en el país. Se delegó la tarea de efectuar un relevamiento y elaborar un informe que permitiera definir la pertinencia, relevancia y conocer las posibilidades concretas de que ACEESA asumiera la responsabilidad de la creación de una universidad.

Analizando detenidamente el informe presentado, y luego de un importante proceso de reflexión relacionado con la misión de ACEESA y sus aportes educativos al desarrollo del país, se decidió crear una nueva universidad. Si bien no se tomó un modelo pedagógico en particular, el modelo de la Universidad de San Andrés (UdeSA) se inspiró en ideas y esquemas de funcionamiento de representativas universidades de EE.UU., Canadá, Australia y Gran Bretaña. Incluso se invitó a consultores de estos países y se diseñó un programa que resultó ser diferente a los existentes hasta el momento en el plano local.

Desde un principio, la Universidad se empeñó en concebir los estudios de grado como una educación académica y no meramente como una capacitación profesional. Se pretendía que fuera un lugar donde los estudiantes y la mayor cantidad posible de los profesores tuvieran dedicación exclusiva y contaran con la biblioteca como eje central de los estudios. Una institución donde los estudiantes se desarrollarían intelectual, cultural y espiritualmente, y no donde simplemente cursarán una carrera con salida laboral. (2) Para llevar adelante este

modelo de universidad era imprescindible un campus, que con el tiempo se consiguió poner en marcha en San Fernando.

Continuando con las propuestas innovadoras de ACEESA, en 1996 se creó la Escuela de Educación, considerando que esta sería otra importante contribución para mejorar la educación en la Argentina. En un principio esta escuela era exclusivamente de posgrado, para funcionarios del sistema educativo con niveles altos de responsabilidad como directores de colegios e integrantes de los distintos ministerios de educación. Luego se contempló un sistema de actualización para el ejercicio de la tarea docente, en tanto pudiera incorporarse al trabajo cotidiano y como un sistema de formación permanente.

De este modo, la Universidad, como muchas otras instituciones fundadas originariamente por escoceses, adhiere a los valores presbiterianos, pero, esto es muy importantes resaltar, no ofrece una educación confesional. Muy por el contrario, promueve una educación que respeta genuinamente la forma de pensar de otros y, en especial, se preocupa por la inclusión de la diversidad y el respeto y cuidado de las minorías.

En síntesis, los colonos escoceses que llegaron a estas tierras llevaron con ellos sus esperanzas, deseos de progreso y su fe. Y hoy, la iglesia San Andrés (1829), la Escuela San Andrés (1838) y la Universidad de San Andrés (1988), son producto del espíritu de misión desarrollados por esos hombres y mujeres en Argentina y por todos aquellos que –sin ser escoceses ni presbiterianos– se comprometieron y siguen comprometidos con su visión educativa y con los valores que la sustentan. (Universidad de San Andrés. 2018. Recuperado de <https://www.udesa.edu.ar/informacion-institucional>)

1) Registrado en acta del 25 de marzo de 1985.

(2) Fue creada el 1° de septiembre de 1988 por la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés, fue autorizada para funcionar provisionalmente como universidad privada por el entonces Ministerio de Educación y Justicia, a través de la Resolución N° 1543 del 23 de agosto de 1990, dictada en el marco del decreto 8472/69.

(3) Adaptado de Carta sobre la tolerancia, John Locke.

2. Justificación

El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo. Para afrontar este conflicto, es necesario que los directivos de la Universidad vayan a la raíz del problema. Deberán determinar cuáles son las causas del ausentismo laboral entre sus trabajadores y abordarlas con soluciones reales y efectivas.

Un 19% anual de ausentismo representa dos factores importantes. Por un lado, un gasto para la institución, por otro lado, es un síntoma que revela no solo problemas de descontento por parte del empleado sino también pone en descubierto la falencia a nivel de la organización, tal como el clima laboral y el descontento salarial.

Según Chiavenato “ausentismo” es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. (Chiavenato, 2001:203)”

Es apropiado mencionar que son diversas las causas del ausentismo, debe señalarse que puede ocurrir o no por causa del empleado; también puede causarlo la organización, en este caso el mal clima organizacional, la falta de un plan de beneficios, la falta de motivación y estímulo, entre otros.

No siempre es el empleado el causante del ausentismo laboral. Muchas veces la empresa emplea políticas o formas de organización que invitan a sus trabajadores a no asistir a sus puestos de trabajo. La cultura organizacional y los sistemas de control de asistencia que tengan las empresas influirán directamente en la gestión de este problema.

El comportamiento organizacional constituye un factor extremadamente relevante dentro del ámbito organizacional, porque se encuentra determinado por el factor humano, y es precisamente el factor humano, el que puede hacer posible que una empresa obtenga un importante crecimiento en los distintos

aspectos que componen la misma. Es el factor humano quién asume el liderazgo, diseña estrategias comunicacionales, sociales, de marketing, y de políticas de RSE, entre las más destacadas. Robbins señala que el comportamiento organizacional “es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 2004:4). Por su parte Dubrin afirma que el comportamiento organizacional es “el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización” (Dubrin, 2003:186). De esa manera, el ser humano adquiere un rol relevante en la organización.

Las consecuencias de un mal clima organizacional, no solo engloban pérdidas económicas, sino la sobrecarga de trabajo en aquellos que deben cubrir el puesto de los ausentes. Esto implica malestar y cansancio o la compensación de días.

A partir de este proyecto, se propone analizar cómo influyen la comunicación en el clima laboral en la Universidad de San Andrés, para poder determinar la viabilidad de un plan de mejora en cuanto al clima laboral y a los beneficios otorgados, como medio de estimulación para la disminución y prevención del ausentismo.

3. Antecedentes

La Organización Internacional del Trabajo (de aquí en adelante OIT), define el ausentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluido, los períodos vacacionales y las huelgas.

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).

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.

Pablo Bastide (2012) sostiene que en los últimos años se ha observado una tendencia ascendente en los valores de ausentismo del personal, tanto en empresas de servicios como en empresas de producción industrial. Este fenómeno también abarca a todos los niveles de una organización, tanto al personal que se encuentra en convenio como aquel que está fuera de convenio.

Por otra parte, Miquel Porret Gelabert (2006) - Profesor de RR.HH. de la Universidad de Barcelona expresa que si el buen o mal clima laboral está influido por varias causas llegaremos rápidamente a la conclusión de que se trata de algo complejo, por lo que no será fácil saber qué orígenes tiene en una empresa y también complicado resultará poder controlarlo.

Se entiende entonces que el clima en conjunto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente impactando directamente en los resultados de la organización y en su productividad. Son entonces las relaciones de ciertos factores los que van ir determinando este clima en determinada empresa, entre ellos se pueden encontrar:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Relaciones entre Empleado/ Jefe
- Relaciones entre Empleado/Empleado
- Motivación / Polarización del puesto
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

Estas relaciones antes marcadas, se ven mediatizadas por la buena o la mala forma en que interaccionen dichos grupos, esta situación va a tener repercusiones un tanto complejas, es decir, si la persona no se siente a gusto con lo que está viviendo con sus compañeros de trabajo, con la forma en que lo tratan o la manera en que se relaciona con su colegas, se va a reflejar en un espejo tan claro como lo es su rendimiento y en la satisfacción que tenga dentro de la empresa, dentro de su área y dentro de su grupo de compañeros trabajadores.

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.

CAPITULO II

Objetivos de Investigación

1. Objetivo general

Determinar la incidencia del clima laboral sobre el índice de ausentismo de la Universidad de San Andrés.

2. Objetivos específicos

- 1) Relevar ausentismo de la institución y sus causas.
- 2) Estudiar el clima organizacional para relevar factores que pueden influir en el desempeño del personal.
- 3) Analizar las diferentes políticas y procesos del departamento de RRHH

CAPITULO III

Marco Teórico

1. Ausentismo Laboral

Según un artículo de interés sobre Escuela de Negocios (noviembre 2008), desde la perspectiva empresarial, el ausentismo laboral es muchas veces entendido como un condicionante de los procesos productivos y en la actividad de las empresas y organizaciones, reduciendo la productividad e incrementando los costos de producción. Desde la perspectiva de los trabajadores, la normativa laboral cuenta con una serie de beneficios y seguros que actúan como factores motivantes permitiendo así minimizar las consecuencias de ausentarse. Sin embargo, cuando ocurre que la inasistencia no está contemplada por las políticas de la organización, puede dar lugar a descuentos en los salarios. De este modo, el ausentismo puede llegar a ser identificado como una problemática tanto para las empresas, en tanto afecta sus condiciones de productividad y competitividad, como para los trabajadores, dado que las ausencias injustificadas pueden llegar a reducir los ingresos laborales.

La problemática del ausentismo laboral, en el medio organizacional, ha estado presente desde el momento que surge el trabajo como medio utilizado por el hombre para satisfacer sus necesidades y la de los demás, a través de la contraprestación del servicio. El término ausentismo, proveniente del latín *absentis* que denota ausente, separado, lejano; según la RAE (2010) es la abstención deliberada de acudir al trabajo, costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes dependientes a un cargo. No existe una definición única y universal aceptada del término; esto puede deberse a que según sea el punto de vista y los intereses que estén en juego, es que algunos elementos predominan sobre otros (D' Ottone, 2005). Según Rodríguez De La Prada (1999), cualquiera sea el caso, el ausentismo laboral implica ausencia de

una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal. Desde el punto de vista práctico, el ausentismo puede definirse como la pérdida temporal de horas o días de trabajo, independientemente de las causas que lo originen.

1.1. Definición

La OIT define al ausentismo laboral como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión.”

Establece que el mismo es la ausencia física del trabajador en su puesto de trabajo en el periodo establecido y pautado, con lo cual se dice que el ausentismo es la suma del periodo en que los empleados de una organización no estén en su trabajo.

Según Idalberto Chiavenato, (2000) el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta qué punto la organización pueda combatirlo eficazmente. Algunos especialistas incluyen al accidente de trabajo como ausentismo lo cual puede causar confusión cuando se pretenda medir los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

Tasa de 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.

Es un parámetro que mide los días que han sido improductivos para la empresa con motivo de las bajas sobre el total de días disponibles.

$$\text{Tasa Absentismo} = \frac{\text{Días baja (con recaídas)}}{\text{Días periodo} \times \text{N}^{\circ} \text{ trabajadores}} \times 100$$

Según Chiavenato (2003):

Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo. Es decir, es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.

1.2. Tipos de ausentismo laboral

- La ausencia justificada: es aquella situación en la que, como indica su propio nombre, el trabajador no acude a su puesto por motivos que, objetivamente, se lo impiden. En estas ocasiones, el empleado pone en conocimiento de la empresa la razón de su no asistencia al trabajo.

- El ausentismo presencial: es aquel que se produce cuando la persona se encuentra en su puesto de trabajo, pero no lleva a cabo las tareas que tiene que realizar y, en cambio, se encuentra perdiendo el tiempo con otras actividades. Esta modalidad, también denominada presentismo laboral, trae muchos problemas a las empresas.
- Ausentismo emocional: esta tipología se da cuando el profesional está físicamente presente en su puesto, pero, sin embargo, su mente se encuentra en un lugar muy distinto. Esto se produce habitualmente cuando el trabajador ha dejado de identificarse con la cultura corporativa, ha perdido la motivación o se encuentra sumido en algún tipo de dolencia laboral como el síndrome del quemado o el cada vez más extendido tecnoestrés.
- Ausentismo injustificado: este tipo de ausencia laboral se produce cuando los empleados no acuden a su puesto de trabajo bajo cualquier pretexto sin que medie un motivo lógico y justificado, de modo que incumplen sus obligaciones y las condiciones a las que está sujeto su puesto.

Según los sociólogos el ausentismo laboral puede ser de tres tipos:

- No previsible y no justificado: en el que el trabajador no acude a su puesto de trabajo y no ha avisado antes. Deberá presentar un justificante médico, bajo amenaza de despido procedente.
- Previsible y justificado: en el que el trabajador avisa con antelación y se escuda en algunas de las siguientes licencias: por maternidad, por obligaciones electorales, por intervención quirúrgica o asistencia al médico.
- Ausentismo presente: esta figura de ausentismo laboral se caracteriza porque el trabajador acude físicamente a la empresa, pero no realiza las tareas que tiene encomendadas.

Sea del tipo que sea, el ausentismo laboral tiene unas consecuencias directas tanto para la institución, como para el trabajador y para el sistema de la seguridad social o mutualidad en la que el trabajador tenga adscrito su seguro médico.

1.3. Causas del Ausentismo Laboral

“Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.” (Chiavenato, 2000)

Dentro de las causas podemos encontrar por incapacidad temporal, maternidad, causas legales o psicológicas y voluntarias. Decimos que pueden ser temporales cuando el trabajador está imposibilitado de asistir por enfermedad, algunas veces no comprobada. Dentro de las causas legales entran las licencias o permisos reglamentados que otorga la organización y por otro lado las psicológicas o voluntarias tienen que ver con el ritmo de trabajo, con las relaciones interpersonales ocasionadas por la frustración o la desmotivación.

Causas del ausentismo:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.

- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.

No siempre es el empleado el causante del ausentismo laboral. Muchas veces la empresa emplea políticas o formas de organización que invitan a sus trabajadores a no asistir a sus puestos de trabajo. La cultura organizacional y los sistemas de control de asistencia que tengan las empresas influirán directamente en la gestión de este problema. Existen una serie de causas comunes por parte de las empresas y que afectan a los trabajadores:

- Falta de supervisión por parte de la dirección. Muchas empresas no adoptan sanciones directas ni indirectas.
- Exceso de especialización de las tareas
- Ausencia de estímulo y falta de motivación laboral
- Falta de satisfacción
- Malas condiciones de trabajo
- Insuficiente integración y adaptación del empleado en la empresa
- Clima organizacional y social deteriorado
- Adoptar políticas inadecuadas
- Accidentes de trabajo y riesgos laborales.

- Problemas de transporte, si la empresa está situada a las afueras de la ciudad o no tiene transportes adecuados para llegar a ella
- Rotación de personal

1.4. Consecuencias del ausentismo laboral

Hemos mencionado que una de las consecuencias del ausentismo es la reducción de la productividad provocando así problemas organizativos y generando costos. Tanto el desgaste en las relaciones personales como doble tareas para el trabajador que debe suplir la labor del ausente son una gran fuente de motivación a la hora de generarse la ausencia laboral. A esto llamamos costo indirecto organizacional.

Notamos entonces como la insatisfacción laboral y el mal clima empiezan a influir en estos efectos del ausentismo, impactando así en la economía, en la productividad y en el rendimiento de la organización.

El deterioro del clima laboral conlleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

En la empresa: El ausentismo del trabajador aminora la producción (si la actividad de la empresa es productiva, por ejemplo, en una fábrica) o causa fallos directos en el servicio. Por otra parte, si el trabajador trabaja en una organización, sus compañeros deberán suplir su asistencia acelerando su productividad, lo que puede causar conflictos internos, baja motivación, no consecución de objetivos, etc.

En el trabajador: El ausentismo laboral también trae consecuencias para el trabajador. Por nombrar algunas, descenso de sus percepciones salariales, dejadez en su empleo, lo que lleva a una falta de

motivación, desvinculación con la misión y valores de la empresa, posible conflicto con sus compañeros a los que carga de trabajo con su ausencia, etc.

La productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo (Robbins, 1999). Si el gerente hace un buen trabajo, se sentirá intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

En el sistema sanitario: El ausentismo también tiene consecuencias en este ámbito, en la medida en que genera gastos extra a la mutua y al sistema de la Seguridad Social, más colas en la espera por el médico; lo que causa saturación y deficiencias en el servicio, etc.

1.5. Indicadores de Medición del Ausentismo

El ausentismo laboral es un fenómeno de duración variable, por lo cual no existe consenso de cuáles son los indicadores universales para su medición. Sin embargo, los indicadores más utilizados por los organismos e investigadores son los índices de prevalencia, frecuencia y gravedad. Su construcción puede variar según lo que se pretenda medir.

- Índice de Prevalencia: mide el porcentaje de trabajadores ausentes en un período determinado, en relación al número de trabajadores que tendría que asistir en ese período.
- Índice o tasa de Frecuencia: indica el número de episodios de ausencia en un período determinado en relación al número de trabajadores. Para evitar la ambigüedad en el cálculo deben definirse con precisión los acontecimientos, la determinación del periodo más apropiado de medida, los días omitidos de contabilización y el nivel de análisis.

- Índice o tasa de Gravedad: se refiere a los días de trabajo perdidos por enfermedad ó demás causas de ausentismo, en relación al número de episodios de ausentismo, es decir, miden el tiempo perdido por el trabajador durante algún período de tiempo determinado. El tiempo perdido se mide en horas y días.
- Tasa global de ausentismo: indica el porcentaje de los días de trabajo perdidos en relación con el total de días de trabajo previstos o programados. También se puede calcular en horas. 21
- Tasa de incapacidad: se aplica en el caso de ausentismo a causa de enfermedad y se refiere a los días de ausentismo por enfermedad en relación a los trabajadores. En nuestro país, el ausentismo por causa médica es medido mediante la construcción de la tasa de incapacidad, frecuencia y gravedad. Estas permiten dar cuenta sobre las condiciones de trabajo, los riesgos de exposición laboral y sus consecuencias. Las tasas se expresan en proporciones, donde el numerador varía en función del número y duración de las licencias médicas, y el denominador se establece por el número de trabajadores cotizantes, exceptuando la tasa de gravedad que tiene como denominador el total de días de trabajos esperados, solo si su medición se basa en el tiempo perdido.

2. Clima:

Para abordar esta temática también es necesario de hablar de la satisfacción laboral, del impacto del clima en los trabajadores. La calidad del clima influye en la satisfacción laboral y en consecuencia en la productividad.

Los individuos trabajan para cubrir sus propias necesidades económicas, pero al mismo tiempo, también buscan un desarrollo personal dentro de la organización. Estas necesidades de desarrollo si son satisfechas, suelen ser motivaciones que mejoran el rendimiento del trabajador.

Llaneza, (2009) explica que el clima laboral es la percepción por parte de los colaboradores, de los elementos que componen la cultura de la organización en donde realizan sus labores.

La relevancia de esta visión reside en el hecho de que el proceder de un colaborador no es un efecto de las circunstancias de trabajo ya existentes, sino que depende de las apreciaciones que tenga el colaborador de estos elementos.

Llaneza, (2009) continúa indicando que el clima laboral es un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo, ya que está relacionado a la interacción entre características organizacionales y personales; es una variedad de actitudes colectivas que se originan y se producen consecutivamente por las interacciones de los integrantes de la organización.

La satisfacción laboral está determinada principalmente por la relación entre el trabajador y su ambiente laboral, tanto como la situación en el trabajo, salarios o como las tareas del puesto y la percepción de los trabajadores en cuanto a sus actividades laborales. Hablamos de un factor emocional ya que son estas experiencias, fruto de esas percepciones, las que se vinculan a la satisfacción laboral.

El mal clima laboral que puede generarse en una organización ocurre por distintos factores, ausentismo, fallas en la comunicación entre la gerencia y los empleados o entre los empleados, inexistencia de trabajo en equipo, maltrato laboral, discusiones entre compañeros, problemas debido a la intergeneración laboral, entre otros.

En el análisis del clima laboral lo que se busca es establecer las variables objetivas que inciden negativamente sobre el punto de vista que tienen los colaboradores de la calidad de su entorno de trabajo, tales como requerimientos físicos de la tarea, requerimientos mentales de la tarea, requerimientos emocionales, métodos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, liderazgo, cultura

organizacional, misión y visión de organización, organigrama, equipamiento, reconocimiento profesional, sueldo y criterios de igualdad.

Por su parte Chiavenato, (2010) coincide en que el clima laboral es la condición o propiedad del ambiente apreciado o habituado por los miembros de la organización en su comportamiento. Este concepto conlleva un elemento que ayuda a entender que el clima laboral en esencia transmite a la percepción de los que constituyen una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta un diferente origen de información de los integrantes de una institución. Las personas están en una constante adaptación de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio individual. Esta adaptación refiere a las necesidades fisiológicas y sociales. Es por eso que se entiende que el clima está ligado con la motivación de los integrantes de la organización.

“El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante” (Chiavenato, 2000)

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización” (Robbins, 1999:89).

A partir de estas definiciones, se puede determinar que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, pues “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen” (Brow y Moberg, 1990:80).

La percepción se encuentra determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez-flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Según Davis, (1999) lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, y también está influido por nuestras actitudes, ya que le damos mentalmente una forma que repercute en nuestra manera de ver las cosas. Por eso sostiene que las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento” (Davis, 1999:278). Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La actitud de los empleados es muy importante para las organizaciones y para el clima. Actitudes de rechazo pueden desencadenar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden originar conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”. (Davis, 1999:275)

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización, aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo.

La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de distintos climas que coexisten simultáneamente. Así, un área dentro de la organización puede tener un clima excelente, mientras que, en otra área, el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito, de las empresas que no lo tienen. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, se puede encontrar (como ya se ha mencionado en párrafos anteriores), el ausentismo y la impuntualidad (Davis, 1999). Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización y su respectivo reemplazo, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

También es necesario hacer mención, por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (Lazarus, 1986:114). Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para afrontarlas.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

Clima de tipo autoritario. Sistema I. Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Clima de tipo autoritario. Sistema II. Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos, pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

También debe expresarse que el clima de tipo participativo tiene varios aspectos:

Clima de tipo participativo. Sistema III. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Clima de tipo participativo. Sistema IV. Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Generalmente se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Comunicación, “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto” (Davis, 1999: 56), por tanto, “la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma” (Robbins, 1999:57).

Las informaciones insuficientes pueden provocar diferentes conflictos como tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal.

Es mediante la comunicación que se relacionan las personas. Es un proceso mediante el cual dos o más personas interactúan brindando información y comprensión de una a otra. En una organización es fundamental tanto como para transmitir una adecuada información acerca de su cultura, sus valores como los objetivos de la misma. Y esta retroalimentación entre las dos partes funciona para que sea de manera efectiva en la interpretación.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral” (Davis, 1999:290). Por ello, la buena comunicación constituye un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Con el propósito de “mantener una buena comunicación en la organización, se debe tener presente ciertos elementos como la retroalimentación, que consiste en la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión” (Lazzati, 1999:188). El ofrecimiento de retroalimentación precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados una mejor comprensión de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera diversos conflictos y lleva como por ejemplo a suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina *rumor*. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma –omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir- o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir (Lazzati, 1999).

Es fundamental destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, se encuentra la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

2.1. Medidas del clima laboral

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemáticas de comunicación enfrentan.

El clima laboral puede medirse teniendo en cuenta distintas perspectivas, desde la persona, desde el departamento o desde la organización. Se deben definir las variables y los contenidos relevantes a considerar para el análisis.

A continuación, se señalan algunos aspectos que las personas contemplan en su percepción del clima laboral en el que se encuentran:

- Salud: Aspectos que se relacionan con las circunstancias higiénicas, médicas y circunstancias medio ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Es como se valora el sentido de igualdad y justicia frente las variables que se relacionan con la igualdad de género, beneficios, promociones, desarrollo de carrera, ascensos, etc.
- Seguridad: Se trata de la prevención de riesgos laborales a partir de la detección, evaluación y control de peligros posibles y reales dentro del ámbito del trabajo.
- Nivel de expresiones: Métodos y bases de comunicación, libertad de expresión, canales de información apropiados.
- Nivel de ingresos: El grado recompensado y compensaciones específicas.
- Calidad de actividades: Representa a los elementos que califican a la actividad laboral en su progreso como en su calidad. Se consideran factores tales como la autonomía, la colaboración, programas de motivación, relaciones con las jefaturas y las relaciones con los pares.
- Nivel de formación: Indica el grado de proyectos de formación en la organización.
- Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización frente a sus competidoras, clientes y personas en general. Habla del sentido de pertenencia e identificación.

La evaluación del clima laboral permite conseguir información acerca de las disposiciones, reacciones y valoraciones de los colaboradores en relación con las diferentes variables que actúan en la organización, tales como la supervisión, las metodologías y la estructura. Poder tener acceso a la información sobre el entorno laboral. Motivar la participación en las diferentes actividades y procesos. Desarrollar mecanismos de comunicación y de interrelación. Adquirir una visión integral de la organización.

Según Salom (1994), el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros, respecto a su estar en la organización.

Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad, puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- El clima laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato, y contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva son generalmente indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.

Intervenir para resolver estos problemas suele ser una tarea difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

3. Normas y Procesos

Hemos abordado el ausentismo, el clima laboral y la importancia de la comunicación. También hemos visto como se vinculan entre si y la importancia de cada una. Pues bien, otro tema importante para analizar en la Universidad es el de la Políticas de Recursos Humanos. Políticas o Normas son sinónimos pero lo más importante es lo significan en una organización.

Las políticas de la organización son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repitan una y otra vez dentro de una organización.

Según Chiavenato, sirven para impedir que el empleado realice funciones no deseadas o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Importancia de las políticas:

- facilita la delegación de autoridad
- motiva y estimular al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones
- evitan pérdida de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas necesarias que pueden hacer sus subordinados
- otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades
- contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- indican al personal como deben actuar en sus operaciones
- facilita la inducción del nuevo personal

3.1. Clasificación de las Políticas

- Estratégicas o Generales:

Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

- Tácticas o Departamentales:

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.

- Operativas o Específicas:

Se aplican principalmente en las decisiones que tiene que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

En Cuanto a Su Origen Las Políticas Pueden Ser:

- Externas

Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.

- Consultadas

Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así estas políticas.

- Formuladas

Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.

- Implícitas

En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos alineamientos que, sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo:” una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta con 15 minutos de retraso”

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Esta política fija los criterios de la organización para compensar a sus participantes directos. No solo se refiere a los sueldos, sino que también toma en cuenta otros aspectos como participación en los beneficios, primas, bonificaciones, y otro tipo de remuneraciones económicas. Se incluyen en ella las escalas de sueldos, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de los cargos.

El departamento de recursos humanos es clave dentro del crecimiento y desarrollo de toda organización. El objetivo principal del departamento de recursos humanos es alinear estratégicamente a los profesionales con los valores y metas empresariales.

Al diagnosticar, antes de iniciar en el “cómo”, debemos saber el “qué”. Un diagnóstico organizacional es, de manera metafórica, una foto de la organización que habitualmente, al ser tomada por una persona que “mira” desde un ángulo con distancia, puede observar cantidad y calidad de datos.

En definitiva, es un proceso de análisis que usamos para conocer la situación real de la organización, para descubrir el estado actual, enfocando en los aspectos que pueden mejorar su situación como así también lo que hasta el momento está en buenas condiciones y no deberá modificarse.

En las organizaciones, muchas veces se observa la necesidad de modificar, cambiar o mejorar algún proceso, pero se debe también “alcanzar” o “lograr”, una visión más lejana de lo que se observa a simple vista, con la observación.

Mirar más allá de la situación problemática, analizando el impacto sobre otras variables (o procesos) que, en apariencia, nada tienen que ver con el problema resultante.

Para Chiavenato, La Administración de Recursos Humanos (de aquí en adelante La ARH) consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Encausar los objetivos de los empleados hacia los mismos de la Organización. Tiene como objetivo el mejoramiento continuo del desempeño y los aportes del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, (administrarlas en la organización), es un aspecto fundamental organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Cuadro 4.1 Los cinco procesos básicos en la administración de personal.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Fuente: Administración de RRHH – Idalberto Chiavenato – 2000

3.2. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Sirven de guía para las acciones y sirven de respuestas ante interrogantes por la no información.

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez cada uno logra sus objetivos individuales. Éstas varían enormemente, según la organización.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Chiavenato habla de los cinco subsistemas:

- 1) Política de provisión de recursos humanos: ¿Quién ira a trabajar a la organización?
 - a. Donde reclutar, cómo y en qué condiciones reclutar.
 - b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
 - c. Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.
- 2) Políticas de aplicación de recursos humanos: ¿Qué harán las personas en la organización?
 - a. Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
 - b. Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
 - c. Criterios de evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.
- 3) Políticas de mantenimiento de recursos humanos: ¿Cómo mantener las personas en la organización?
 - a. Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
 - b. Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización frente a las practicas del mercado laboral.

- c. Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
 - d. Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
 - e. Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.
- 4) Políticas de desarrollo de recursos humanos ¿De qué manera se prepara y capacita la gente en la organización?
- a. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
 - b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
 - c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.
- 5) Políticas de control de recursos humanos: Realizar seguimientos para saber quiénes son y que hacen.
- a. Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
 - b. Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y a la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas, desarrollarlas, recompensarlas, controlarlas, eso es administrarlas en la organización, convirtiéndose así en un aspecto fundamental en la competitividad organizacional

A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Cabe aclarar que en la Universidad de San Andrés no contaban con un departamento de RRHH, con lo cual los empleados han estado por años, sin control, sin procesos de inducción y sin ningún tipo de comunicación, siendo este un gran condicionante en el desconocimiento de normas en los empleados.

3.3. Comunicación de las Políticas

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es importante proporcionar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto se debe tener presente que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, “la existencia de un clima de tensión dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización” (Lazzati, 1999:76).

En una organización coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas, información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y, por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, pues le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta fundamental para la toma de decisiones). Además, permite percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último, es importante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Se puede afirmar que, la comunicación es muy relevante para resolver los conflictos y constituye uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Sin una comunicación fluida, difícilmente se podrá motivar a las personas que trabajan en la organización, liderarlas, y hacerlas participar en todas las decisiones. Es de conocimiento que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima organizacional y, consecuentemente, la calidad de vida, mejorando los conflictos.

La comunicación apropiada, en particular en las empresas y organizaciones, ha de ser fluida y abierta en todos sus integrantes. Esto incluye un ida y vuelta de los conceptos, por lo que todas las opiniones deben ser tenidas en consideración en cada proyecto.

Valezzi (2007) expresa que, en sus términos más simples, la comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos. La sociedad humana se funda en la capacidad del

ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona. En su sentido más amplio, la comunicación centra su interés en aquellas situaciones de comportamiento en las cuales una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar el comportamiento de este último.

Chiavenato, (2009) refiere que las personas viven en sociedad y no son autosuficientes, éstas se vinculan continuamente con los demás y con su medio ambiente por medio de la comunicación. Define la comunicación como el proceso por el cual se transfiere información y significados de uno o varios emisores a otro receptor. Dice también, “comunicación es el intercambio de información entre personas; significa volver común un mensaje o información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (Chiavenato, 2006)

Aquí vemos como los distintos autores vinculan a la comunicación con la información, y es por eso que se vuelve fundamental ya que sin comunicación las personas carecen de conocimientos y actúan en consecuencia.

Lacasa, (2005), establece que la comunicación interna cuenta con tres funciones principales,

La importancia del personal, alentar un buen vínculo entre el colaborador y la organización para que el colaborador se involucre y además pueda satisfacer sus expectativas dentro de la organización, de modo que relacione el éxito personal con el éxito de la organización. Si se aprovecha bien, el colaborador se sentirá apreciado e identificado con la organización; además se le hace un lugar en la misma. Se debe lograr transmitir la cultura de la organización al colaborador, que los colaboradores conozcan la organización en la que labora, cuanto más absorban la cultura organizacional, mayor será el compromiso e identificación con la misma.

Cambio de actitudes, la forma de trabajar más frecuente en las organizaciones, en los últimos años, es la del cambio. La asociación de nuevas y novedosas tecnologías junto con la internacionalización de las organizaciones y de las nuevas economías, son los motivos más habituales, que exigen ese cambio constante por parte de los miembros de la organización. Por lo cual se debe tratar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos posible.

Los líderes empresariales dedican gran parte de su tiempo conversando con distintas personas de la compañía con el fin de coordinar acciones y obtener resultados. Es imposible concebir el desarrollo del liderazgo empresarial sin lograr mejoras en la comunicación interpersonal.

El trabajo de una buena comunicación debe comenzar en los líderes de cada área. Es así como todos llegan a contar con la misma información.

Echeverría (2009) expresa que la declaración de Ignorancia constituye el reconocimiento de no saber. Esta declaración es el primer paso del proceso de aprendizaje; frecuentemente no sabemos que no sabemos y esto se transforma en un serio obstáculo a nuestro aprendizaje. Asumir que no sabemos nos abre para el proceso de transformación personal y de creación de quiénes somos.

Un trabajador bien informado, es un aliado en potencia. Un trabajador informado es un trabajador motivado y un trabajador motivado contagia al resto de un buen clima laboral.

3.3.1 Comunicación Interna y Recursos Humanos

Como ya mencionamos, la comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas.

En la empresa, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone. Es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

Es decir, para que la organización proceda según las normas, no solo deben existir tales políticas, sino que también se deben comunicar, así como también todo aquello que la organización considere importante para el desempeño de los trabajadores.

El capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva moderna. Y de ahí la importancia de la comunicación interna en la empresa.

Experiencias exitosas, han puesto de manifiesto que la comunicación es una de las principales herramientas al servicio de este proceso de renovación que demuestra que la comunicación interna cumple una doble finalidad:

- Cohesiona a la organización alrededor del Proyecto de Empresa
- Moviliza, motiva y compromete al capital humano en el proceso de producción de bienes y servicios.

Una estrategia de comunicación eficaz no se agota en la simple oferta de información “descendente” (dirección/trabajadores), y requiere una cuidadosa planificación que se inserte en la cultura de la empresa y atienda a todos y cada uno de los elementos que integran aquella estrategia.

Si es verdad que la creación de un espíritu de equipo genera actitudes cooperativas, es igualmente cierto que una comunicación organizada eleva los rendimientos y mejora la gestión de los conflictos de trabajo.

Alcanzar los objetivos antes señalados requiere, como condición inexcusable, un firme compromiso de la alta dirección de la empresa.

La alta dirección será la encargada de producir el cambio, revirtiendo el concepto de dirección “autoritaria” (Taylorista), por el de dirección “participativa”.

No olvidando que los empleados son personas que sienten, sufren, gozan y, que necesitan reforzar sus valores humanos, es como lograrán que éstos se involucren en el “Proyecto de Empresa”, redundando en sus beneficios, en beneficios para todos, puesto que, dada la competitividad del mercado, no sólo deberá competir (la empresa), en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino también en el bienestar que otorgue a sus recursos humanos.

La respuesta o feedback, es la vuelta de la comunicación decodificada. En el caso en que ésta no esté bien organizada, si no funciona, podemos decir que sólo se ha producido “información”.

Se podría afirmar que la comunicación interna, es la interrelación permanente y sistemática entre todos y cada uno de los cuadros de la empresa y que constituye una herramienta fundamental en la moderna gestión empresarial, ya que, el éxito de un “Proyecto de Empresa”, pasa en la actualidad por la comunicación “efectiva” de todos aquellos que de una forma u otra están implicados en él.

Para que la comunicación interna funcione debe ser coherente e igual para todos los estamentos.

Es por ello que, así como todas las empresas cuentan con diferentes políticas y estrategias, es preciso que cuente con una política de comunicación que demuestre a sus trabajadores sin distinción de rangos, el decidido propósito de Comunicar.

Una política de comunicación bien implementada, sirve de guía, proporciona pautas e indica cuánto se habrá de comunicar y quién será el encargado de hacerlo.

Así es como se infiere que muchas veces la no comunicación, la desinformación, el no tener claro las normas, o a quien reportar, son factores que conllevan al ausentismo.

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 IV

1. Metodología

La investigación será de tipo exploratoria Cualitativo, y de tipo Cuantitativa (Experimental).

Tiene por objeto de estudio el comportamiento en su ámbito natural, y se propone desvelar el significado del comportamiento más que su cuantificación.

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.

La Encuesta 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. Y es cerrada ya que el encuestado tiene que elegir entre las opciones establecidas. En este tipo, los encuestados deberán elegir alguna de las posibles opciones, su principal ventaja es que son más fáciles de cuantificar. Interesa conocer el clima laboral, retribuciones, contenido del trabajo, relaciones personales y motivos del ausentismo.

En cuanto a la entrevista, 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 exprese en sus respuestas y de esta forma obtener información adicional a la solicitada. Se ejecutan entrevistas semi-estructuradas al Gerente de RRHH, donde a partir de un guion elaborado con preguntas abiertas permite al entrevistado extenderse en las respuestas. Es importante conocer cuál es la actitud que toman ante el ausentismo y el estilo de supervisión que se aplica.

La investigación realizada con métodos descriptivos es denominada investigación descriptiva, y tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio. Cuando tiene la finalidad de conseguir descripciones generales diremos que es de tipo nomotético, y cuando la finalidad es la descripción de objetos específicos diremos que es ideográfica. Los métodos descriptivos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los métodos cualitativos se basan en la utilización del lenguaje verbal y no recurren a la cuantificación. Los principales métodos de la investigación descriptiva son el observacional, el de encuestas y los estudios de caso único.

- Observacional

La investigación observacional consiste en registrar el comportamiento en el entorno habitual del sujeto. Características: a) definición precisa de las condiciones de observación, b) sistematización y objetividad y, c) rigor en el procedimiento de registro del comportamiento. Los métodos observacionales pueden ser con intervención o sin intervención. La observación sin intervención tiene por finalidad observar el comportamiento tal como ocurre de forma natural, y en ella el observador se limita a registrar lo que observa, sin manipular ni controlar.

- Encuestas

La investigación con encuestas se caracteriza por utilizar cuestionarios para registrar las respuestas de los sujetos. La finalidad más habitual de la investigación con encuestas es la descripción de pensamientos, opiniones y sentimientos. Procedimientos: Correo, entrevistas personales, teléfono, Internet. Correo: El principal inconveniente es el sesgo introducido por el elevado índice de encuestas no contestadas, especialmente si piden datos de tipo personal. Entrevistas personales: la principal ventaja es el grado de control del investigador a la obtención de respuestas. Inconveniente: sesgo del experimentador y coste

económico. Teléfono: la principal ventaja es la simplicidad del procedimiento. Inconveniente: Dificultad de que la muestra sea representativa dada la relación entre selección de sujeto, variedad de operadores telefónicos o falta de teléfono. Internet: la principal ventaja es la facilidad de llegar a muestras grandes, y las principales desventajas son la dificultad por trabajar con muestras representativas y la falta de control del proceso.

De tipo Cuantitativo descriptiva, también conocida como investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. Tiene como objetivo, llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. El objetivo principal es saber por qué y para qué se está realizando. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Hasta el momento no se realizó ningún tipo de medición, estudio o análisis sobre la problemática planteada. Cabe destacar que tratándose de una Universidad y, por tanto, institución educativa, su organización difiere en diversos aspectos de aquellas empresas de tipo industrial o fabril. Uno de los principales aspectos en los que se diferencian es el control horario (control de llegada y salida) siendo que el sistema de para saber el ingreso y egreso del personal consiste en la entrega de una tarjeta a cada recurso la cual que al ser pasada por un molinete en la entrada de la Universidad, cumple la función de detectar a nos sirve de herramienta para detectar el personal que ingresa y el que se encuentra ausente.

Años anteriores han utilizado este método para llevar un control del ausentismo, pero no se ha actualizado y tampoco es muy preciso a la hora de recolectar datos.

A pesar de que, como mencionamos antes, para este tipo de organización no sería algo realmente preocupante el índice del ausentismo, comienza a serlo cuando se denota la principal causa: el clima laboral.

Surge de distintas charlas con directivos, la importancia para esta institución de ser un buen lugar para trabajar, con un buen clima y que las personas estén motivadas. Algo que por supuesto impacta directamente en nuestro tema a desarrollar.

Hasta el momento no se realizó ningún tipo de medición, estudio o análisis en cuanto a la problemática planteada. Cabe destacar que tratándose de una Universidad y, por tanto, institución educativa, su organización difiere en diversos aspectos de aquellas empresas de tipo industrial o fabril. Uno de los principales aspectos en los que se diferencian es el control horario (control de llegada y salida) ya que en San Andrés no existe el tradicional fichaje, pero todo personal cuenta con una tarjeta siendo este un sistema donde al ser pasada por un molinete habilita el ingreso y egreso de la persona, también es para el uso de la biblioteca, para el comedor, etc. Resulta ser más una tarjeta de identificación. Si bien no fue realizada con el fin de controlar, cumple la función de herramienta para detectar el personal que ingresa y el ausente.

Años anteriores han utilizado este método para llevar un control del ausentismo, pero no se ha actualizado y tampoco es muy preciso a la hora de recolectar datos.

A pesar de que, como mencionamos antes, para este tipo de organización no sería algo realmente preocupante el índice del ausentismo, comienza a serlo cuando se denota la principal causa: el clima laboral.

Surge de distintas charlas con directivos, la importancia para esta institución de ser un buen lugar para trabajar, con un buen clima y que las personas estén motivadas. Algo que por supuesto impacta directamente en nuestro tema a desarrollar.

Se trabajará en conjunto con el departamento de RRHH de la Universidad haciendo un relevamiento de la estructura, organigrama, líneas de mando, canales de comunicación, actividades, y dentro del área, funciones, actividades y programas que se desarrollan en la actualidad, así como también información acerca de la población actual, rotación de personal, accidentes de trabajo, control de ausentismo, estructura salarial y toda aquella información que nos permita evaluar y comprender las causas que determinan el nivel actual de ausentismo para poder intervenir sobre las mismas.

La muestra de la investigación empírica la constituyen 70 empleados activos seleccionados aleatoriamente y al azar de área administración, comunicación, relaciones institucionales y docentes, hombres de entre 30 y 55 años con al menos seis meses de antigüedad en sus puestos.

El presente trabajo de investigación ha a través de distintas fases de relevamiento de información y recolección de datos. Se realizaron encuestas a 70 trabajadores, cuyos resultados se presentan en el marco teórico. Finalmente, se realizará una entrevista al gerente del área de RRHH.

Modelos de instrumentos de recolección de datos

- Encuesta sobre causas de ausentismo (cerrada)
- Encuesta de Clima (cerrada)
- Entrevista al Gerente de RRHH (Semi-dirigida)

Ficha metodológica (Encuesta sobre causas de ausentismo a la población de UdeSA) Fuente: Elaboración Propia

Tipo de trabajo	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica Encuesta	Por muestreo

Instrumento	Cuestionario
Población	300
Criterio muestral	No probabilístico, accidental
Muestra	70 Área Administración, comunicación, Relaciones Institucionales y Docentes.
Variables de medición	Causas de ausentismo

Ficha metodológica (Encuesta de clima a la población de UdeSA) Fuente: Elaboración Propia

Tipo de trabajo	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica Encuesta	Por muestreo
Instrumento	Cuestionario
Población	300
Criterio muestral	No probabilístico, accidental
Muestra	70 Área Administración, comunicación, Relaciones Institucionales y Docentes.
Variables de medición	Grado de satisfacción del empleado

Ficha metodológica (Entrevista) Fuente: Elaboración Propia

Tipo de trabajo	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de entrevista semiestructurada
Población	4
Criterio muestral	No probabilístico, por propósito
Muestra	1 Área RRHH – Gerente-
Variables de medición	Comunicación, normas y procesos

CAPITULO V

Análisis 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 el clima laboral y la falta de comunicación de políticas de RRHH, en él. Para ello, se analizan a continuación las variables que determinan el ausentismo y los factores que influyen en él.

AUSENTISMO:

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)

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.

Cabe destacar que en la Universidad de San Andrés no se lleva un control.

Mientras que un 49% concurre al lugar de trabajo por el pago de su salario, el 28% lo hace por estar a gusto con la tarea y un 12% por el clima laboral. Un 11% no sabe o no contesta.

El clima laboral se ubica en la primera posición entre las causas de ausentismo, mientras que el 32% argumenta que sus faltas se deben a enfermedad. Esto denota el estrés y el burnout que produce en los trabajadores.

El salario puede ser parte de la motivación en el trabajo, pero es solo eso. En el caso de la Universidad de San Andrés, lo único que motiva a un trabajador es el sentido de la pertenencia, del orgullo de trabajar en un lugar importante y reconocido.

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 sostienen que nada ocurre al realizar esas ausencias.

Figura 1: Motivo para concurrir al trabajo Fuente: elaboración propia



Como puede verse en todas las teorías sobre motivación, existen otros factores más importantes que pueden ayudar a los empleados a sentirse más motivados y así dar el 100%.

Es importante que el salario de cada empleado sea acorde con sus responsabilidades dado que un salario mal concebido puede llegar a desmotivar.

Un salario insuficiente desmotiva a los empleados que lo sufren y puede provocar problemas en la organización.

El disponer de un salario algo por encima de la media del sector puede suponer una motivación a corto plazo y ante cualquier variación puede crear problemas.

El modelo salarial idóneo es el aquel que además de la remuneración fija, es decir, el salario recibido por trabajar en la empresa, también exista algún tipo de remuneración ligada a algunos objetivos y según los beneficios que aporte a la empresa ese trabajador. Lo que puede motivar es el equilibrio entre los tres tipos de retribuciones y sobre todo el reconocimiento de que se está realizando un buen trabajo.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

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.

Una de las variables que influyen en el ausentismo organizacional es el 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.

El mal clima dentro de la organización impacta en la comunicación, las tareas, la motivación, entre otros.

Los colaboradores desmotivados no cumplen de manera efectiva su tarea o de manera total. El clima

laboral se ubica en la primera posición entre las causas de ausentismo. No contar con un control, hacen más flexible el manejo de horarios y la no comunicación del jefe, conllevan a la ausencia injustificada.

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.

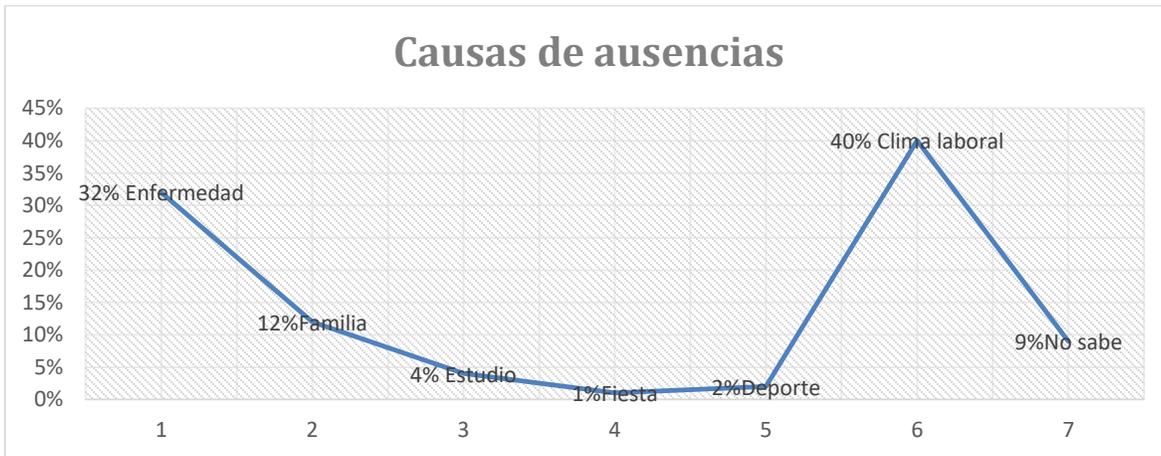
Ausentismo no previsible y sin justificación: éste se produce sin autorización de la empresa. En esta categoría se encuentran las causas psicológicas y voluntarias, que tienen que ver con los factores que determinan la satisfacción laboral. Algunas veces estas faltas son “encubiertas” por ausencias justificadas como enfermedad simulada o patología fingida.

De la entrevista efectuada con el Gerente de RRHH surge que la organización no genera actividades tendientes a favorecer el clima laboral, 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.

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)

Figura 2: Causas de ausentismo Fuente: elaboración propia



Sea del tipo que sea, el ausentismo laboral tiene unas consecuencias directas tanto para nuestra empresa, como para el trabajador y para el sistema de la seguridad social o mutualidad en la que el trabajador tenga adscrito su seguro médico.

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.

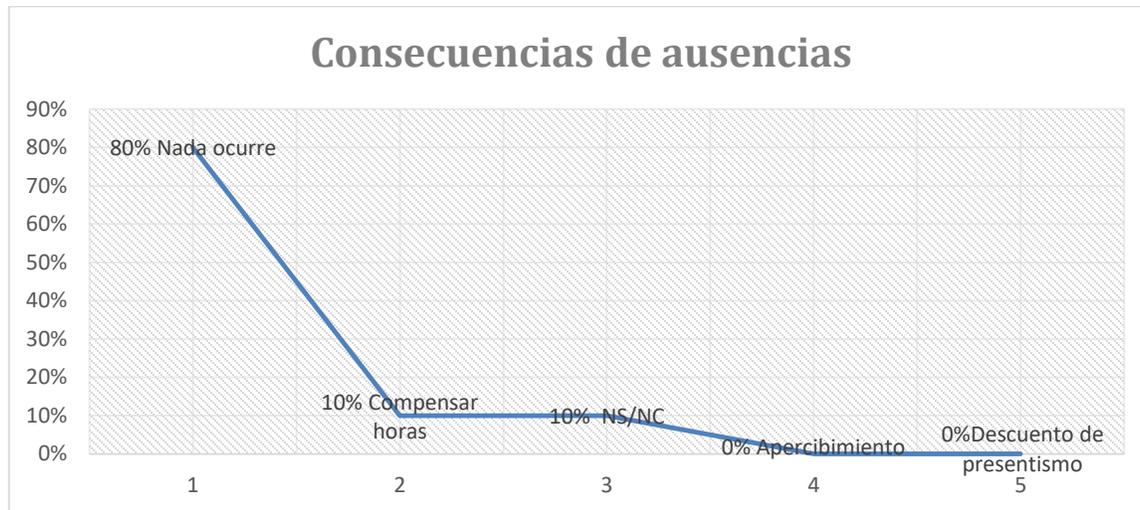
El ausentismo laboral es consecuencia de la interacción de diversos factores, considerándose una medida muy cercana al bienestar alcanzado por una persona, tanto en el área laboral como en lo personal.

En el caso de la Universidad de San Andrés, se nota un alto porcentaje donde los colaboradores manifiestan que nada ocurre cuando ellos se ausentan y otro tanto no cree saber que ocurre cuando se realizan estas ausencias. Se ha destacado que en la flexibilidad que se manifiesta en la Universidad, los

colaboradores mismos se atreven a tomar; en modo de compensación y por desconocer cómo proceder, días por horas de más trabajadas.

Esto demuestra a su vez la ausencia de normas y procesos de RRHH.

Figura 3: Consecuencias de ausentismo Fuente: elaboración propia



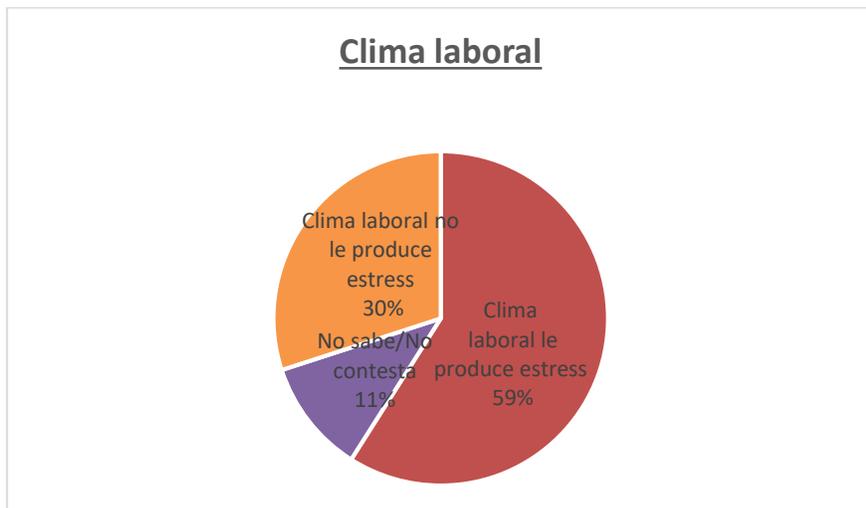
CLIMA:

A partir de los datos recabados, podemos inferir que el clima laboral dentro de la Universidad es fundamental, ya que aparece como el principal causante del ausentismo.

Cuando nos referimos a la percepción de la Universidad y su ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima de la Universidad para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo

En el grafico podemos apreciar que más de la mitad de la población encuestada se ve afectada por el clima laboral.

Figura 4: Clima Fuente: elaboración propia



A partir del estrés ocasionado se producen ausencias en los diferentes puestos de trabajo. Para poder cubrir los puestos de manera efectiva y cumplir con la producción se sobrecarga a otros trabajadores, generando descontento. El escenario ideal sería la contratación de reemplazos, pero esto genera costos laborales adicionales elevadísimos para la organización.

Dentro de las variables que se plantean en cuanto al clima, la colaboración es un punto bastante negativo, mostrando la disconformidad en cuanto a ayudar en tareas que no son propias de cada trabajador.

Figura 5: Colaboración Fuente: elaboración propia.



Para que la colaboración en el equipo sea lo mejor posible debe haber varios elementos tales como: un sentido de la comunidad, confrontaciones constructivas y el deseo de innovación. Es importante recalcar, que si algún integrante desconoce sobre el tópico a tratar junto con sus compañeros de trabajo, será difícil que se pueda tener una colaboración equitativa, dado que si no conoce o no domina el tema no podrá dar una opinión precisa, puede haber diversos problemas y provocar la desunión.

Colaborar, implica responsabilidad y compromiso con todos y cada uno de los miembros de trabajo, tiene que haber confianza, para poder laborar con más libertad, y por supuesto como en todo equipo de trabajo, tiene que haber una comunicación bien definida tanto interpersonal como dentro del grupo.

En este punto es importante la función del líder ya que debe comunicar a todas sus tareas y construir en el feedback.

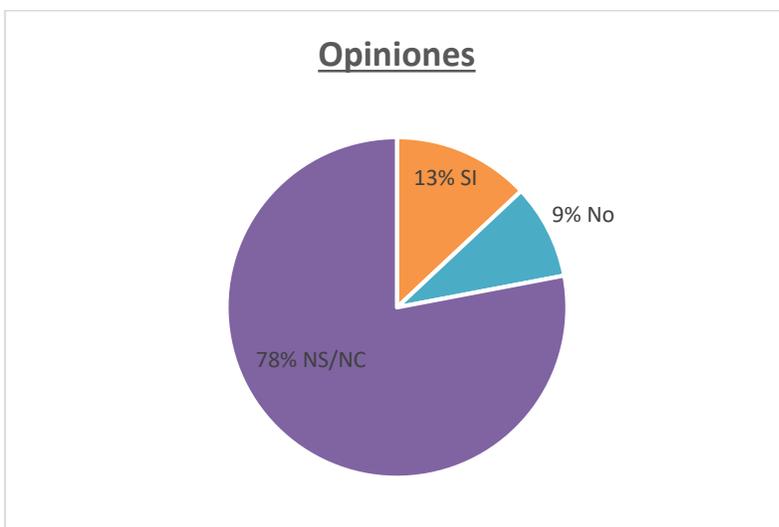
Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si se encuentra motivado es un signo de que está satisfecho. La satisfacción

puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

Adams J. S. (1965) sostiene que los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas; en este caso la falta de colaboración de algunos desmotiva a los demás.

Dentro del ambiente laboral se valora la libertad y facilidad para poder expresar ideas, comentarios, sugerencias. Un grado elevado demuestra la apertura de la empresa y del grupo de trabajo a tomar en cuenta lo que dice el resto. En este caso los resultados arrojados, tal como muestra el grafico, son negativos. Casi un 80% de los encuestados afirma que no es fácil expresar sus ideas, mientras que un 11% afirma que si lo es.

Figura 6: Opiniones Fuente: Elaboración Propia



Pueden presentarse en este caso debates donde salen a la luz diferentes opiniones sobre temas como la religión, partido político y la inclinación sexual.

El empleador no puede incitar o requerir al trabajador que manifieste su opinión política, religiosa o sindical. En este caso estaríamos ante un ejercicio negativo de esta libertad y aunque la norma no lo dice taxativamente, tampoco podría el empleador realizar este requerimiento con carácter previo al ingreso a la empresa (como puede llegar a requerirse en las solicitudes de empleo). Por otra parte, tampoco podría exigirse al trabajador que manifieste su inclinación sexual, ya que eso está vedado por las leyes que lo protegen contra la discriminación, cualquiera sea su origen.

En San Andrés se puede observar una buena convivencia de estilos, religiones y posturas políticas.

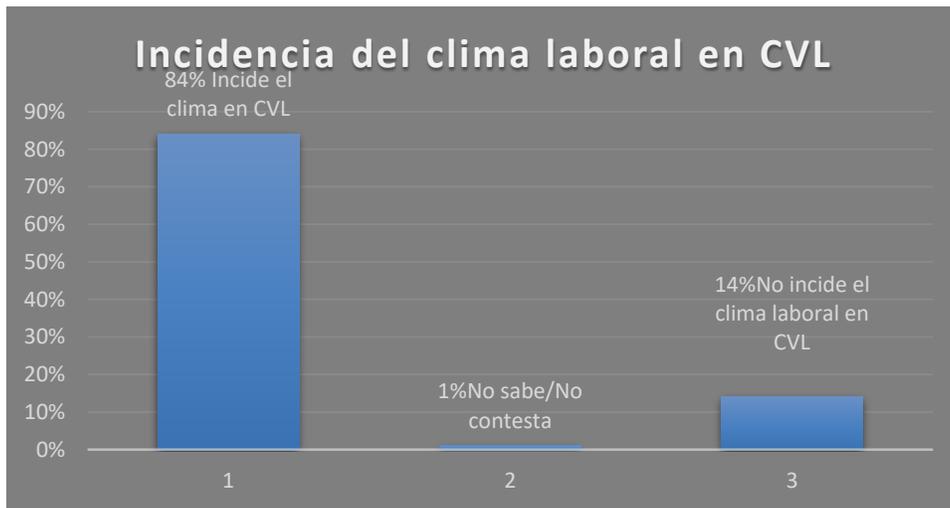
- Calidad de vida (CVL):

La laboralmente la calidad de vida es una forma de describir las experiencias individuales y colectivas que viven las personas en relación a su trabajo.

Dicha concepción solo es posible si el ambiente laboral en el cual se desempeñan los empleados es positivo, conjugándose y coexistiendo tanto aspectos relacionados directamente con el trabajo como ajenos a éste, pero influenciados por el mismo, siendo el ejemplo más importante la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral.

La finalidad básica es crear un ambiente que sea bueno para los empleados, además de que contribuye a la economía de la organización. A partir de las encuestas realizadas se desprende que el clima laboral incide de manera significativa en la calidad de vida laboral. Se acentúa el ausentismo, el descontento, el malestar y el desgano, además de la falta de ganas de trabajar en equipo. Solo se expresan de manera positiva el lugar físico ya que el Campus de la universidad es altamente atractivo como medio ambiente, así como también el catering ofrecido por el comedor, pero evidentemente eso no les es suficiente.

Figura 7: Incidencia de clima laboral Fuente: elaboración propia



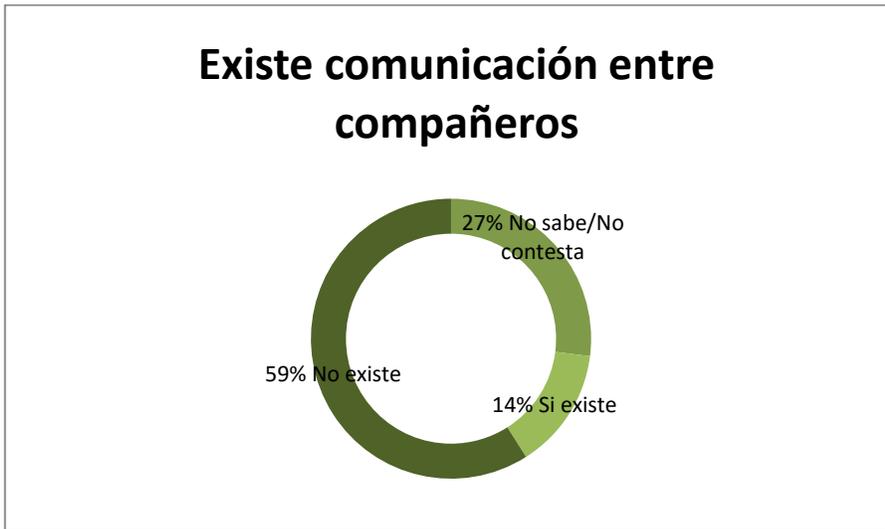
- Comunicación entre compañeros:

La comunicación, como se vio anteriormente, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc.

Establecer una buena comunicación puede ser especialmente difícil en el caso de las empresas que tienen mucho personal. Sin embargo, no hay que perder de vista que no expresar las cosas de forma clara puede acarrear consecuencias graves para la salud de la compañía, incluso grandes pérdidas de dinero, confusión y enojo entre empleados, e incumplimiento en los plazos establecidos.

Para definir la comunicación entre compañeros de trabajo, se tiene que considerar la necesidad de interacción en las relaciones funcionales. Por lo tanto, la comunicación entre los miembros de la organización en el lugar de trabajo se puede definir como el desarrollo y mantenimiento de relaciones funcionales a través de un intercambio de sentimientos e ideas.

Figura 8: Información Fuente: elaboración propia



- Motivación y Desarrollo:

Es importante que los puestos de trabajo se perciban como espacios seguros y agradables, para ello las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas y que sus esfuerzos sean suficientemente reconocidos. Debe servirles no sólo como medio de vida, sino también como una forma de cumplir sus metas personales y lograr un desarrollo personal enriquecedor y continuado.

Sin motivación, es imposible alcanzar estos ambiciosos objetivos, para ello, tanto el reconocimiento como la participación son dos puntos fundamentales para que un empleado se sienta motivado y parte de un equipo.

Casi un 65% opina que no está a gusto con el trabajo que realiza. Asimismo.

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Sin embargo, debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

El crecimiento y desarrollo laboral comúnmente se considera una responsabilidad conjunta del empleador y el empleado.

El crecimiento laboral busca desarrollar las habilidades individuales de los empleados para asegurarse de que cumplan con el mínimo nivel de habilidad requerido. Esta confianza aumenta la satisfacción laboral, lo que a su vez incrementa su permanencia en la empresa.

El crecimiento y el desarrollo laboral deben implementarse de forma continua como parte de un plan estratégico de la gestión.

Figura 9: Motivación Fuente: elaboración propia



NORMAS Y PROCESOS:

Cuando una persona ingresa debe contar con una buena inducción, para poder conocer políticas y normas de la organización. Brindar una guía que sirva de orientación tanto para los nuevos empleados como los antiguos, para recordarles de que manera proceder.

- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.
- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

A partir de la entrevista al Gerente de RRHH se observa a la comunicación con un factor importante que impacta directamente en el clima laboral y en consecuencia en el ausentismo.

A esta falta de políticas y procesos estandarizados se le suma el desconocimiento por parte de los empleados de cómo manejarse o a quien reportar.

El objetivo final de todos los procesos de gestión de RRHH en una organización es el de “orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el logro eficiente de los objetivos establecidos por la Dirección”. Para lograr los objetivos de una organización, sean cuales sean, es preciso establecer los

mecanismos de gestión necesarios para orientar las decisiones y acciones de las personas que la integran, hacia la concreción de dichos objetivos.

Dichos mecanismos se materializan en los procesos de gestión de Recursos Humanos. Para comprender en profundidad el funcionamiento de las organizaciones resulta crítico tomar plena conciencia de que las conductas de las personas que las dirigen e integran determinan absolutamente todo lo que sucede en ellas, y por lo tanto sus resultados. Trabajos bien o mal realizados, negocios rentables o catastróficos, proyectos terminados a tiempo o eternamente atrasados, inversiones certeras o equivocadas, comunicaciones oportunas o inoportunas, decisiones correctas o incorrectas en todos los niveles, trabajo seguro o accidentes continuos, inventos exitosos o inútiles, productos de calidad óptima o lamentable, o entre una infinidad de posibles eventos organizacionales, todos surgen del comportamiento de las personas involucradas en los distintos niveles.

Así, las organizaciones con empleados cuyos comportamientos se alinean a los objetivos estratégicos, gracias a una excelente gestión de los recursos humanos, están muy bien encaminadas a la eficacia y la eficiencia, y por lo tanto al éxito. Por otro lado, las organizaciones en las cuales los comportamientos se alejan de los objetivos establecidos, debido a una deficiente gestión de los recursos humanos, están encaminadas a la ineficacia y la ineficiencia, y, finalmente, al fracaso.

Para poder orientar positivamente el comportamiento de otras personas, es preciso antes comprender los mecanismos fundamentales que generan dicho comportamiento. Las ciencias que estudian con más profundidad estas leyes son la psicología y la sociología.

Con esto en mente, podemos afirmar que cualquier jefe, gerente o director que pretenda dominar la compleja ciencia de conducir a otras personas deberá indefectiblemente incluir entre sus estudios a estas disciplinas, las cuales constituyen los pilares fundamentales o cimientos de la gestión de recursos humanos.

Hoy en día no sería posible encontrar a un gerente o director que logre máxima efectividad y eficiencia en su equipo de trabajo sin una buena dosis de conocimientos acerca de las leyes que gobiernan los comportamientos humanos, descubiertas y descritas por especialistas en el campo de la psicología, la sociología y la gestión de RRHH. Lamentablemente hay muchos dirigentes que aún no han comprendido esto, y que pretenden modificar conductas de sus empleados sin conocer en profundidad los mecanismos psicológicos que las producen. Este hecho es generador continuo de conflictos, sufrimiento, fracasos y, por supuesto, ineficiencias, en prácticamente todas las organizaciones.

La gestión o administración de recursos humanos en las organizaciones, cuando se realiza profesionalmente, científicamente, se apoya en métodos, aplicables en toda la organización, que permiten lograr efectividad y eficiencia en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, fidelización, evaluación y desarrollo del personal. En toda organización que pretenda funcionar efectivamente existen personas clave que tienen como responsabilidad impulsar en las demás los comportamientos requeridos para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.

Un departamento de recursos humanos incompetente y con mal funcionamiento refleja el estado general de los asuntos de una organización y su posible posición competitiva en el mercado. Una desconexión entre el departamento de recursos humanos y la dirección ejecutiva conduce a la falta de comunicación, falta de decisiones sobre aspectos operativos y errores críticos de decisión. Los programas de formación y desarrollo de los empleados no están presupuestados adecuadamente y las prácticas de contratación son asimétricas. La mala planificación de recursos humanos asegura que los activos de recursos humanos de la organización no estén alineados con las metas y objetivos de la organización.

La Cultura Organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para “funcionar” correctamente dentro de la empresa. Ésta puede incluir: los planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y aspectos de tipo administrativo y de

recursos humanos, por ejemplo, procedimientos para capacitación, tomar vacaciones, ausencias, entre otras.

De acuerdo a estos datos, surge que los jefes con expectativas poco claras dificultan que sus colaboradores 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 colaboradores que tienen supervisores capaces de comunicarse correctamente están más satisfechos que aquellos que tienen supervisores intolerantes.

Los líderes más eficaces son los que están bien informados sobre las personalidades individuales que componen su equipo.

Podemos afirmar que el Clima Organizacional repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en su trabajo. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Se expone también la necesidad de utilizar la tecnología, atendiendo la importancia que tienen hoy en día las redes sociales, como principal canal de comunicación.

El reto que enfrentamos al intentar hacer mejoras en una organización, es modificar una cultura arraigada, de manera que se ajuste a las nuevas circunstancias comerciales o tecnológicas. Ya que, de lo contrario, esta misma cultura puede ser una carga para la organización que pretende adaptarse a los cambios del mercado y de ambientes laborales.

Es importante reeducar a los antiguos colaboradores que acarrean viejas y malas costumbres e informar a los nuevos ingresos, las normas y procesos de RRHH para que todos manejen la misma información, contribuyendo a la cultura de la Universidad y así fomentar un buen clima para evitar entre otras cosas, el ausentismo.

CAPITULO VI

Conclusiones Diagnosticas

En base al análisis que se realizó dentro de la Universidad, se pudo diagnosticar que la alta tasa de ausentismo se encuentra directamente relacionada al mal clima dentro de la organización debido a los factores antes mencionados. El abuso de la flexibilidad y el no control son puntos importantes a tener en cuenta. Cabe recordar que en la Universidad vienen arrastrando años de ausencia de área de RRHH, sin procesos, sin inducción, sin comunicación, sin beneficios. Todos factores que influyen para empezar a trabajar en un proyecto de mejora y de reducción de ausentismo.

El área de RRHH debe ser visible, esto quiere decir, los colaboradores deben saber y conocer que existe un área donde se puede consultar, se puede encontrar información, incluso apoyo si existiera algún malestar personal. Deben respetarse las normas, y cumplir con los objetivos de cada área para lograr el de toda la Universidad.

Luego del análisis de los resultados obtenidos sobre la muestra de 70 trabajadores encuestados de la Universidad de San Andrés, se puede concluir que, desde la gestión de Recursos Humanos, no se están dando las respuestas adecuadas a las necesidades de sus recursos.

Factores como las falencias de la organización para comunicar normas y procesos, los bajos sueldos y el mal clima, han ido deteriorando el clima laboral de la empresa, y en consecuencia los niveles de ausentismo han crecido generando un círculo vicioso que se retroalimenta deteriorando aún más el clima laboral.

Estas condiciones han generado como resultado una alta tasa de ausentismo (19% mensual)

Lo que se convierte en una pérdida económica anual de \$702.000

Como se puede observar las cifras en el cuadro, 13 ausencias por mes representan el 19% mensual. En algunos casos de ausentismo recurrente se envía médico y se hacen exámenes a aquellos que tuvieron enfermedad o ausencias prolongadas.

Costos asociados al ausentismo				ANUAL
Costos por ausencias	Promedio por mes	\$ 4.500	13	\$ 702.000

A pesar de los esfuerzos económicos que realiza la Universidad en relación a su estructura salarial, su nivel promedio de salarios se encuentra por debajo de la media del mercado en su rubro, por tanto, el personal se encuentra desmotivado y la mayoría afirma que permanece en la organización para no perder su antigüedad.

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

Entre estos factores, 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 ausentismo trae graves consecuencias a las organizaciones. 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 mal clima no solo impactan en el ausentismo sino también en la vida laboral de los empleados y en consecuencia también en la economía de la organización, la productividad y el rendimiento.

Esto preocupa a los directivos de la Universidad dado que el Campus es conocido como un gran ambiente y lugar de trabajo. Los colaboradores manifiestan que conocen que los salarios no son elevados ni tentadores pero el lugar y la flexibilidad llegan a compensar. Ahora bien, podría incrementar la rotación del personal, perdiendo tal vez, valiosos trabajadores que buscarán en otras organizaciones desarrollarse profesional y personalmente si la situación no cambia. A su vez, se podría generar ausentismo presencial, es aquel que se produce cuando los colaboradores abandonan sus tareas estando presentes en su puesto de trabajo provocado por el desinterés total ante la organización. Más allá de la pérdida económica anteriormente mencionada, estas son variables que afectarían la reputación y el prestigio conocido ya, que tiene la Universidad.

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

CAPITULO VII

Introducción y Fundamentación de la Propuesta

El objetivo general de la presente propuesta se basa en la incidencia del clima laboral en el ausentismo; así como en la reducción del ausentismo. Es fundamental generar en una organización la motivación del personal que la integra, generando así un compromiso con el lugar de trabajo, y así también, una identidad colectiva.

De acuerdo al estudio realizado en la Universidad, surge la necesidad de contar con herramientas que contribuyan a aumentar la satisfacción de los empleados para que aumente la productividad, mejore su desempeño, colaboren a un clima laboral óptimo y favorezcan a la reducción del ausentismo. La dirección 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.

El plan diseñado tiene como fin mejorar la comunicación entre las áreas, recuperar un buen clima laboral y disminuir el ausentismo; para poder posicionarse como marca empleadora y atraer talentos competentes y mejor calificados.

En un principio la Universidad de San Andrés no contaba con un área de Recursos Humanos, en esta nueva gestión la principal dificultad radica en que se cuenta con procesos internos y se desconocen las normas y políticas de la Universidad. La mayoría de la dotación se encuentra conformada por personal que registra varios años de antigüedad laboral con usos y costumbres tradicionales y arraigadas, lo que

produce aumento de ausentismo. Por otra parte, se debe agregar a esta problemática la carencia de procesos estandarizados.

Objetivo general de aplicación:

Reducir el nivel de ausentismo a través de la implementación de un plan de acción orientado a incrementar la satisfacción laboral para poder mejorar el clima laboral y atraer y retener al personal más calificado.

Objetivos específicos de trabajo:

1. Construir el indicador de ausentismo, así mismo como las estadísticas de ausencias discriminadas según las causas.
2. Definir un instrumento para la evaluación de la satisfacción del clima laboral.
3. Efectuar un programa de Inducción para todos los empleados.
4. Diseñar un programa de bienestar para el personal tendiente a mejorar el clima laboral y las relaciones personales.

1. Objetivos

Objetivo general

Disminuir en un 10% el ausentismo del personal, en el término de un año, por medio de actividades tendientes a la mejora de la calidad de vida en el trabajo implementando un plan de beneficios que contribuya al buen clima laboral.

Objetivos específicos

1. Desarrollar una herramienta que permita medir el ausentismo y su control.

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 organización. A partir de la construcción del mismo se podrá analizar causas y consecuencias de las faltas de los empleados. Así mismo se podrá diseñar acciones a llevar a cabo para poder disminuir y mantener los valores del mismo.

2. Diseñar una encuesta periódica para evaluar el clima laboral y su implementación

De igual forma, se podrá medir la incidencia del clima en el ausentismo. Basados en los resultados, se implementará planes de acción para la mejora de las condiciones laborales y ambientales del personal. 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.

3. Diseñar e implementar un Manual de Inducción sobre normas y procesos tanto para los empleados con antigüedad y para los recién ingresados.

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Un conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto. Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes son como empresa, qué hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa. Este programa permite tomar conocimiento sobre los diferentes procesos de RRHH, estableciendo pautas a seguir en caso de ausencias, vacaciones, material de trabajo, sanciones, etc.

4. 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.

CAPITULO VIII

Etapa Estratégica

La investigación empírica realizada demuestra que la motivación de los empleados, más allá del salario, es fundamental para que cumplan de forma correcta su labor. El mal clima laboral afecta de sobre manera el desarrollo de las actividades y aumenta el ausentismo.

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. No es necesariamente una cuestión económica, muchas veces las empresas podrían otorgar algunos beneficios adicionales que sus empleados seguramente valorarían. Es recomendable realizar una inversión para poder llevar a cabo la puesta en marcha de un plan de beneficios para los trabajadores, la creación e implementación de una encuesta sobre clima laboral y un mecanismo de control de ausentismo.

Por otro lado, la generación del engagement con el personal no acarrea grandes inversiones y genera compromiso y empatía con la empresa. El diseño, desarrollo e implementación de los programas se realizan dentro del área de RRHH de la Universidad, lo cual no conlleva gastos adicionales ya que no se debe contratar personal externo. A su vez, los diseños de los mismos se basan en el resultado de la encuesta, implementando así lo que los trabajadores necesitan y requieren para poder sentirse motivados y a gusto con su lugar de trabajo. Estas actividades son destinadas a mejorar el bienestar de los empleados. 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 alto es la satisfacción que manifiestan los empleados.

En esta etapa se propone un plan para poder generar una mejora del clima y disminución de faltas. Incorporar esta estrategia es fundamental para poder mejorar las condiciones de los empleados y disminuir el porcentaje de ausentismo. Se intenta resolver la problemática sin generar una excesiva inversión que la Universidad no pueda afrontar y, por lo tanto, sea desechada. Se seleccionaron acciones que resuelven la necesidad de la organización ajustando el presupuesto para que sea posible su realización.

Dichos programas son los siguientes:

- Programa N° 1: Construir el indicador de ausentismo
- Programa N° 2: Diseñar una encuesta de clima laboral periódico y su implementación.
- Programa N° 3: Crear un Manual de inducción y comunicarlo.
- Programa N° 4: Construir un plan de beneficios, así como su puesta en marcha, utilizando canales de comunicación como mails y/o flyers

Etapa táctica

No existe un solo proceso a realizar que solucione la dificultad, pero con unas series de acciones se puede comenzar a modificar viejas costumbres. Para concretar el proyecto se asegura la implicación total del equipo directivo dado que ellos han de ser los animadores para que todos los miembros se involucren en el proceso de cambio. Sin ellos, sería un fracaso asegurado.

Se planifican diferentes programas que consisten en:

Herramientas de Control, brindar 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.

Diseño de Procesos, tales como encuesta de clima, manual de inducción, 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 beneficios promoviendo el bienestar dentro de la organización integrado adecuadamente a las estrategias organizacionales. Funcionando este como impulsador del compromiso de los empleados, la productividad y el desempeño. Se intenta generar un óptimo clima laboral.

Programa N° 1: Construir el indicador de ausentismo

El cálculo del índice de ausentismo laboral nos reflejará, de una manera porcentual, cual ha sido el tiempo que los trabajadores se han ausentado de su puesto de trabajo en relación al tiempo que se esperaba que estuviesen.

Los datos para el cálculo se obtendrán de los controles que realiza el área correspondiente del departamento de RRHH.

El cálculo para este indicador se realizaría sobre el total de días teóricos que el personal debería trabajar, es decir, los días laborables.

El relevamiento de los datos se realizará mensualmente y se contemplarán los siguientes ítems:

1. Enfermedad
2. Problemas personales
3. Accidentes
4. Faltas sin aviso
5. Enfermedad laboral
6. Estudio
7. Maternidad
8. Sanciones
9. Motivos gremiales
10. Nacimiento / matrimonio / defunción
11. Otras razones

Fórmula para el cálculo:

$$\frac{\text{Días caídos del periodo}}{\text{Días laborables} \times \text{Cantidad de trabajadores}} \times 100$$

Esta herramienta permitirá obtener estadísticas mensuales sobre el ausentismo, medir su evolución y así poder prevenir un aumento significativo en él. Estará a cargo de un programador de software del departamento de TI en conjunto con RRHH, brindándole información como por ejemplo base de datos.

Se recomienda publicar periódicamente un informe en el cuál se incluye el análisis de los datos correspondientes al período bajo estudio, y el anexo estadístico con la evolución mensual de la información que se crea conveniente compartir al personal.

Se comunicará al personal que será obligación contar con la tarjeta de ingreso para el acceso a la universidad. Si el empleado no la tuviera, deberá avisar a TI para que se le permita el acceso a todos los sistemas y así no figurar como ausente. En las encuestas resulta como otro factor de la ausencia, la falta de control. Así, el correcto uso de la tarjeta de ingreso funcionara como tal.

En muchas empresas existen sanciones por ausencia y hasta descuentos en los salarios, pero no es el caso de la Universidad de San Andrés. Como mencionamos anteriormente, la Universidad difiere de ese tipo de organización y no tiene como fin aplicar estas sanciones o controles con sistemas exorbitantes. Sin embargo, se trabajará abordando sus causas tanto como la falta de control y la continua mejora del clima laboral.

Programa N° 2: Diseñar una encuesta de clima laboral y su implementación

Esta herramienta debe servir para la organización como un mecanismo que le permita evaluar el estado del clima laboral, 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 las falencias. Se provee 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. Se trata de conocer objetivamente cual fue el resultado del plan de intervención efectuado. Participarán de ella, los empleados y mandos medios. Constituye un medio rápido para evaluar políticas de personal aplicadas. Se calcula entre el diseño, la puesta en marcha y recolección de datos finales la duración de dos meses y medio aproximadamente. Una vez diseñada la encuesta se llevará a cabo su implementación comunicando previamente por mail a todo el personal.

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.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Instrucciones

- a) Lea cuidadosamente cada enunciado
- b) Escoja el mejor nivel para responder según su situación actual. Utilice la escala.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	NS/NC	Totalmente desacuerdo	Algo en desacuerdo
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Programa N° 3: Manual de Inducción.

Todos los empleados deben acceder a un programa donde cuenten con una guía de orientación y sepan conocer las normas y procesos. Tiene como objetivo en los empleados antiguos reorientar personal dando lineamientos y pautas de trabajo y también involucramiento a través de normas de reglamento interno. En el caso de los nuevos ingresos será, interiorizarlos con la visión de la Universidad, dándoles identificación corporativa e integración con personal antiguo. Se comunicará por mail los nuevos ingresos como también se enviará a todos los empleados en Manual, que también será entregado de forma física donde el empleado deberá dejar sentado bajo firma que recibió el mismo, y la copia será guardada en su legajo. Se rediseñará el manual de inducción mejorándolo y dejando bien claro las normas y procesos.

Programa N° 4: Elaborar un plan de beneficios, así como su puesta en marcha

La propuesta abarca puntos específicos que contemplan mejorar la calidad de vida de los trabajadores, además de mejorar el clima, lograr identificación, motivar y retener al personal. Se formula el diseño de actividades destinadas a mejorar el bienestar. 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 unión en los grupos de trabajo y favorecer a las relaciones personales ya que cuanto más agradable es el ambiente más alto es la satisfacción que manifiestan los empleados.

- **Almuerzo/comedor pago:** se ofrece servicio gratuito de comedor a todos los empleados, con opciones variadas, saludables y de calidad, que contemplan a quienes tienen limitaciones específicas de alimentación, como los celíacos.

- **Cumpleaños:** Una manera de que el empleado se sienta reconocido es también saludarlo y destacarlo en el día de su cumpleaños. No solo se comunicarán las saluciones por mail, sino que también se lo agasajara con un desayuno de la cafetería gourmet del Campus.
- **Capacitación:** Se desarrollará un plan de capacitación, dictado por personal interno, 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. El costo del mismo será incluido en la etapa presupuestaria.
- **Fin de año:** Se ha observado también, que han dejado de existir los brindis o fiestas de fin de año. Comunicar un evento de esta magnitud genera un efecto positivo ya que, por lo general en época de fiestas, se considera una manera de fortalecer las relaciones interpersonales, haciendo de este evento un momento de acercamiento entre los empleados y de grata satisfacción.

Cabe mencionar que estarán disponibles el uso de los distintos recursos de la Universidad para que alineados con la propuesta se direccionen actividades que no conlleven costos elevados, se intenta resolver la problemática sin generar una excesiva inversión y aprovechar así las herramientas y el talento proveniente del personal. Se seleccionaron acciones que resuelven la necesidad de la Universidad ajustando el presupuesto para que sea posible su realización.

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. Al personal y a los directivos les da un aire nuevo, fresco y participación en la transformación. Brinda a la organización políticas preventivas orientadas al capital humano. Se puede garantizar el éxito del proyecto debido al compromiso de la dirección y los mandos medios en la implementación del mismo.

Etapa presupuestaria

Del presupuesto realizado surge que el monto de la inversión calculada a 12 meses, es de \$871.000. La pérdida que se calcula para el año con el índice de ausentismo actual es de \$1.023.600.

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:

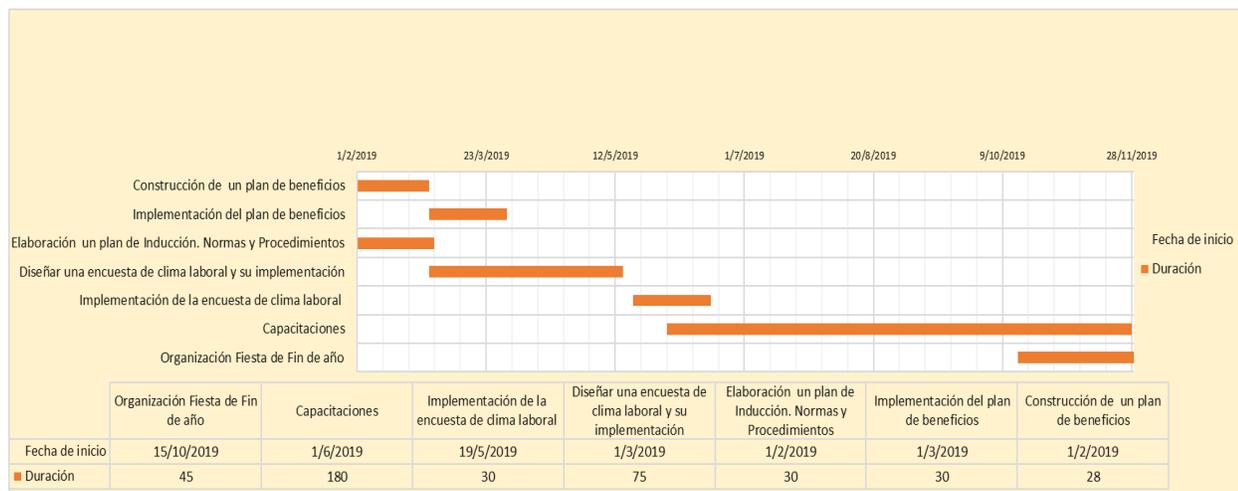
- $ROI = \frac{\text{pérdida de la organización} - \text{costo de la propuesta}}{\text{costo de la propuesta}} \times 100$
- $\$1.023.600 - \$871.000 / \$871.000 \times 100 = \%17,52$

PLAN DE BENEFICIOS			
COMEDOR			\$ 576.000
Desayuno por cumpelaños			\$ 45.000
Fiesta de Fin de año			\$ 250.000
		TOTAL	\$ 871.000
	Perdida		\$ 1.023.600
	Costo de la propuesta		\$ 871.000
	ROI: 17,52%		



diagrama de gantt.xlsx

Diagrama de Gantt



CONCLUSIÓN

Del trabajo realizado surge como conclusión, entre otras, que existe una relación importante entre el clima laboral de una organización. y sus niveles de ausentismo. La dependencia que existe entre sí. Existe esa relación inversa, que cuando aumenta la satisfacción mejora el clima y baja el ausentismo.

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)

Como hemos podido observar no siempre las causas son por disconformidad de sueldos o tareas, el constante ejercicio de insatisfacción, de un mal clima para trabajar y la carencia de beneficios son condicionantes a la hora de analizar el ausentismo dela Universidad de San Andrés. Esto sumado a la falta de control y a la ausencia de políticas de RRHH, repercuten directamente en el accionar del personal.

El departamento de Recursos Humanos tiene una fuerte misión y es que debe gestionar y administrar toda esta información, controlando periódicamente el índice de ausentismo, el clima laboral y su evolución, mejoras continuas a talvez de políticas adecuadas al personal con el propósito de atraer, retener y motivar a los empleados y de generar y mantener un alto nivel de armonía, bienestar y productividad entre sí, como un medio para asegurar el éxito de la organización.

A partir del análisis de los resultados de la investigación realizada con la colaboración del área de RRHH, se pudo definir el índice actual de ausentismo, se pudieron determinar las causas más influyentes a partir de la encuesta de clima y se pudo elaborar un plan adecuado que tiene como objetivo llevar mejorar el clima laboral y así reducir el ausentismo.

La importancia de lograr un buen clima laboral para los empleados y mejorar la satisfacción de los mismos radica en que dichos factores repercuten en la calidad del trabajo y la productividad de los empleados, en las relaciones personales, y en el ausentismo, entre otras variables.

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 así una actitud positiva en el ámbito laboral y personal. La propuesta cuenta también con programas de bienestar laboral para optimizar el clima laboral; capacitación para los mandos medios que posibiliten una correcta conducción y liderazgo; brinda herramientas a la Universidad 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.

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.

“No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define”. William Edwards Deming (1900 – 1993),

Se recomienda a los responsables de las distintas áreas de la empresa involucrados en la operativa de la misma, continuar generando mecanismos que permitan controlar y medir diferentes factores de influencia sobre la satisfacción de los trabajadores, trabajar para lograr canales de comunicación que permitan un buen flujo de la información, para comunicar objetivos, para mejorar el feedback y generar participación del personal en la toma de decisiones y la búsqueda de la mejora continua.

El “arte de gestionar”. Como profesional de Recursos Humanos, debemos basarnos en esos principios, lidiando siempre entre lo teórico y la práctica.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía Consultada

Chiavenato, (2001) Administración de Recursos Humanos, 5º Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, (1997). Teoría General de la Administración. Buenos Aires, McGraw Hill.

Echeverría, R (2009). Escritos sobre aprendizaje: recopilación. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Echeverría, R (2009). La empresa emergente, editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Echeverría, R. (2008). Ontología del lenguaje. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Lazzati, S (1999). “El aporte humano en la empresa”; Ed. Macchi S.A.

Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. Adv. Exp. Soc. Psychol.

Litwin, G y Stringer, R. (1968). Motivación y clima organizacional. Boston. Boston Harvard University, Graduate School of Business Administration. División of Research.

Robbins, S (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Prentice Hall, México.

Robbins, S. y Coulter, M (1999). Administración (8ª edic.). México. Pearson Educación.

Páginas Web de Organismos Consultadas

OIT. Organización Internacional del Trabajo. <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

Ausentismo <http://www.egestionar.com.ar/pdf/articulos/ausentismo.pdf>

https://www.umivale.es/portal/cms/servicios/competitividad_y_salud/competitividad_y_salud/Absentismo_Laboral/Consecuencias/

Influencia del clima organizacional en el ausentismo laboral

<http://www.rrhhdigital.com/editorial/46785/la-influencia-del-clima-organizacional-sobre-el-absentismo-laboral-1>

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017

Comunicación Interna

<http://www.mujeresdeempresa.com/la-comunicacion-y-la-gestion-de-recursos-humanos/>

ANEXOS

Modelos de instrumentos de recolección de datos

1. Encuesta sobre causas de ausentismo

¿En los últimos días ha faltado al trabajo?

Si

No

No sabe / No contesta

Con que frecuencia falta al trabajo en un mes?

Entre 1-3 días

Entre 3-7 días

Más de una semana

No sabe / No contesta

Que le motiva a venir a trabajar en la empresa?

Pago Salarial

Ambiente Laboral

Me gusta lo que hago

No sabe / No contesta

¿La mayoría de las veces antes de ir a trabajar me siento?

Enfermo

Alegre

Fastidiado

Orgullosa

Triste

Indiferente

No sabe / No contesta

¿Cuándo faltó a mi labor es por?

Enfermedad

Familia

Estudios

Deporte

Puedo hacerlo ya que no hay control

No me gusta el trabajo

No sabe / No contesta

Las consecuencias a la falta del trabajo son:

No sabe / No contesta

Apercibimiento

Descuento de presentísmo

Compensar horas fuera de horario

Nada ocurre

2. Encuesta:

Si No Ns/nc

CLIMA

- 1) ¿El clima laboral le produce Stress?
- 2) Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?
- 3) Se siente parte de un equipo de trabajo?
- 4) ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
- 5) Sus opiniones e ideas ¿son tomadas en cuenta a la hora de tomar una decisión importante en la Universidad?
- 6) El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?
- 7) El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?
- 8) El clima laboral incide en la calidad de vida laboral?
- 9) La mejora del clima laboral, ayudaría a mejorar la calidad de vida?
- 10) Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales?
- 11) Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
- 12) Se reconoce, adecuadamente, las tareas que desarrolla?
- 13) Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?
- 14) Las condiciones salariales para usted son buenas?

3. Entrevista al Gerente de RRHH

- Primero pedimos que se presente, nos dé su nombre, años de experiencia relevante.
- ¿Cuál es su puesto?
- ¿Cuál es la dotación de la empresa?
- ¿Cuál es el principal problema que le trae a la organización el ausentismo?
- ¿Qué acciones piensan implementar para mejorar la comunicación desde RRHH?
- ¿La problemática sobre comunicación se agravo en algún momento puntual o se mantuvo a lo largo del tiempo?
- ¿Considera que el personal recibe en tiempo y forma la información requerida para su trabajo?
- Según su experiencia, ¿considera que el uso de herramientas tecnológicas podría mejorar la comunicación de RRHH (normas y procesos)?
- ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía (jefe/colaborador y colaborador/jefe)?
- Como responsable de área, ¿mantiene informado al personal sobre los aspectos y cambios que afectan a la comunicación de normas y procesos?

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Felitti, Roxana Paola
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	28815380
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Incidencia del clima laboral en el ausentismo de la Universidad de San Andrés, Provincia de Buenos Aires”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	rofelitti@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifica que la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.