

**MODELO DE GESTIÓN DEL AUSENTISMO  
LABORAL PARA EL CONTROL DE LAS  
ANOMALÍAS ACTITUDINALES DEL RECURSO  
HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Yo, Dayana, Querales

C.I. V- 9.683.149 , Tutor del Trabajo de Grado  
titulado:

MODELO DE GESTIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL PARA EL CONTROL  
DE LAS ANOMALÍAS ACTITUDINALES DEL RECURSO HUMANO EN LAS  
EMPRESAS VENEZOLANAS

presentado por el (los) bachiller (es) Hernández, Clara

para optar al título de Licenciado en Administración Comercial

considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para  
ser entregado, presentando públicamente y evaluado por un jurado  
calificador designado para tales fines.

Nombre y Apellido: Dayana, Querales

C.I. V – 9.683.149

Firma \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

**MODELO DE GESTIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL PARA EL  
CONTROL DE LAS ANOMALIAS ACTITUDINALES DEL RECURSO  
HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

AUTORA:  
HERNÁNDEZ, CLARA

LA MORITA, AGOSTO DE 2007

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL PARA EL  
CONTROL DE LAS ANOMALIAS ACTITUDINALES DEL RECURSO  
HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

TUTOR:  
DAYANA, QUERALES

ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

DAYANA, QUERALES  
V- 9.683.149

LA MORITA, AGOSTO DE 2007

## DEDICATORIA

*En honor a Dios y a todos los Santos, que me han iluminado y guiado por el buen camino.*

*A mi padre, Carlos Lizarzabal y a mi tía María Lizarzabal, quienes de mi parte se merecen este Trabajo de Grado (producto de grandes esfuerzos), mucho más, en compensación por todo el esmero, la abnegación, la enseñanza y la guía, que de ellos he obtenido.*

*A mi madre, Margarita Hernández y a mi madrina, Clara González, porque gracias a ellas les debo el don de vivir.*

*A mi ahijado, a mis primos; a mi resobrina y a mis sobrinos. A todos ellos les ofrezco mi Trabajo de Grado, en virtud de que consideren que por la realización y culminación de estudios, se logra una mayor integridad como persona.*

**Clara**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios Todopoderoso por ser mi padre celestial, mi gran protector y a todos lo Santos.*

*A mis padres, por confiar en mí y haberme brindado todo su apoyo, esa es la fuerza que me llevo a lograr esta meta.*

*A la Universidad de Carabobo, mi Alma Mater por haberme acogido durante años de estudios.*

*A mis profesores, quienes por su enseñanza y guía he aprendido mucho.*

*A mi tutora Dayana Querales, a Carol Omaña, Isblia Amundarai y a Oswaldo Ortega, por sus valiosas asesorías y orientaciones académicas.*

*A María Villegas por su grandiosa asesoría, la cual me impulsó a culminar esta meta.*

*A mis amigos, por su apoyo incondicional y a todos mis compañeros de estudios, por los momentos vividos y compartidos.*

*Y a todas aquellas personas que aportaron su grandiosa colaboración, entre las cuáles están: Mayerlin Rodríguez, Yurmanis Sánchez, Gabriela Nieves, Miguel Morey, La Cueva del Estudiante. A todos ellos les estoy completamente agradecida y les aclaro que cuentan conmigo de manera incondicional. Que Dios y la Vida les de lo mejor.*

**Clara Hernández**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA</b>	<b>5</b>
Planteamiento del Problema.....	5
Formulación del Problema.....	14
Objetivos de la Investigación.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación de la Investigación.....	15
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
Antecedentes de la Investigación.....	19
Bases Teóricas.....	26
Recurso Humano.....	26

La Cultura Organizacional.....	29
Anomalías Organizacionales.....	35
Tipos de Anomalías Organizacionales.....	39
El Ausentismo Laboral como Anomalía Actitudinal.....	43
Bases Legales que Contemplan Anomalías Organizacionales.....	52
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>59</b>
Diseño de la Investigación.....	59
Método de Investigación.....	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
Técnicas de Análisis de los Datos.....	66
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>68</b>
Objetivo Específico 1: Caracterizar las principales causas que en la actualidad están generando ausentismo laboral, según la perspectiva de algunos especialistas.....	69
Objetivo Específico 2: Describir casos de la realidad que revelen el nivel y efecto del ausentismo laboral.....	
Objetivo Específico 3: Determinar las estrategias que según especialistas son de alta efectividad para la minimización del ausentismo laboral.....	79
	91
<b>CAPÍTULO V LA PROPUESTA</b>	<b>103</b>
Presentación.....	103
Justificación de la Propuesta.....	104

Fundamentación de la Propuesta.....	106
Objetivos de la Propuesta.....	108
Objetivo General.....	108
Objetivos Específicos.....	108
Factibilidad de la Propuesta.....	108
Estructura de la Propuesta.....	110
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>134</b>
Conclusiones.....	134
Recomendaciones.....	137
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>146</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Clasificación de las Anomalías Organizacionales.....	40
2	Indicadores de Ausentismo Laboral del Personal Administrativo de una Universidad Pública Venezolana. 2000 - 2002.....	81
3	Distribución de los Días Perdidos e Índices de Ausentismo Laboral Por Causas Médicas del Personal Administrativo de una Universidad Pública Venezolana. 2000 - 2002.....	82
4	Tasa de Ausentismo Laboral Promedio año por Trabajador en Colombia.....	85
5	Síntesis del Modelo DMEA.....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Modelo de Valoración Económica del Ausentismo Laboral.....	118
2	Modelo de Programa de Higiene Laboral.....	121

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

**MODELO DE GESTIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL PARA EL  
CONTROL DE LAS ANOMALIAS ACTITUDINALES DEL RECURSO  
HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

**AUTOR:  
HERNÁNDEZ, CLARA  
TUTOR:  
DAYANA, QUERALES  
AÑO 2007.**

**RESUMEN**

El presente trabajo de grado tuvo como propósito Diseñar un modelo de gestión del ausentismo laboral para el control de las anomalías actitudinal del recurso humano, aplicable por las organizaciones venezolanas; con la finalidad de brindarle a las empresas del país un instrumento efectivo, que a través de la gestión del talento humano, pueda minimizar los riesgos que traen consigo la conducta humana. Metodológicamente se trató de un proyecto factible apoyado en una investigación de tipo descriptiva y explicativa, apoyado en un diseño documental. Luego de procesar los datos, el análisis permite concluir que el fenómeno de la ausencia en el puesto de trabajo no es más que la reacción conductual de las personas por verse afectada por una serie de anomalías propias del individuo. De este modo, se considera que al gestionar de manera separa la presencia de factores como la desmotivación, el clima organizacional, los valores, los principios y todos los elementos propios de la cultura organizacional, si bien no se previene de un todo el ausentismo, si se puede llevar a un porcentaje mínimo casi de poco impacto en los resultados organizacionales; dicho en otras palabras la reducción del Ausentismo Laboral se consigue a través de una política multifactorial de la empresa enfocada a tal objetivo, más que acciones temporales que en ocasiones son respuesta a situaciones punta, provocadas por los insostenibles índices. En tal sentido se propone a las empresas revisar el modelo propuesto y establecer una cultura organizacional de la cual participe el personal, que permita identificarse con la institución, para de sta manera, propiciar mayor sentido de pertenencia, y por ende, el personal estará más motivado a cumplir con sus funciones

Palabras claves: Anomalías, ausentismo, cultura, gestión, recurso humano.

## INTRODUCCIÓN

Las anomalías organizacionales, son una denominación de reciente utilización, las cuales se han venido presentando con mayor frecuencia durante las últimas décadas, no obstante, existe preocupación en cuanto a los efectos que ocasionan al medio organizacional, en específico por parte de diversas áreas de investigación como la administración (en especial la de recursos humanos), la psicología, la filosofía, la teología, entre otras.

Producto de esta inquietud, fue necesario idear un termino que resumiera, complementara y abarcara, lo que hasta hace relativamente poco tiempo había sido tratado poco o de ninguna manera. Las anomalías organizacionales, entonces pasan a ser una construcción humana, una creación del hombre, en su intento por explicar un fenómeno que parte desde su manera de ser, de comportarse y de enfrentar las situaciones que implican su desempeño dentro de la organización; evidenciando este, las insatisfacciones, desacuerdos, desmotivación, entre otros síntomas que conllevan a la deficiencia laboral.

Pocas son las teorías que han sido abordadas para abordar tan complejo fenómeno; sin embargo, las que han sido estudiadas, han estado mayormente enfocadas hacia aspectos que forman parte del individuo y de

la organización, como la conducta, las actitudes, las adicciones, percepciones, en fin, el comportamiento humano, como éste es propiciado y que efectos tienen en las organizaciones.

No obstante, estos enfoques han sido orientados con mayor relevancia, hacia los efectos devastadores que provocan la existencia de anomalías organizacionales, hasta el punto de llevar al completo colapso a cualquier organización donde sea presentada.

Uno de las anomalías que despierta interés es el ausentismo laboral, pues tiene presencia en las estructuras organizacionales desde hace muchos años, teniendo su causa en diferentes situaciones, pero cuando esta ausencia del trabajador es justificada, se encuentra amparada por los marcos legales del trabajo de los distintos países, y, pareciera que no pudiera combatirse, aun cuando afecta al funcionamiento de las empresas. Sin embargo, se considera que el fenómeno del ausentismo puede ser franca y legalmente combatido, a través de la aplicación de completas e integrales actividades propias de la administración de Recursos Humanos.

Dentro de este contexto, el presente estudio tiene como propósito diseñar un modelo para gestionar al ausentismo laboral como anomalía actitudinal del recurso humano para las organizaciones venezolanas; con la finalidad de introducir el tema en la práctica gerencial nacional, bajo criterios modernos

que vayan más allá de los problemas superficiales del comportamiento organizacional.

La idea fundamental del presente diseño, es tomar de los estudios realizados con anterioridad, las nociones fundamentales sobre este tema y conjugarlas para darlas a conocer en las organizaciones venezolanas, despertando interés tanto en las consecuencias que se generan de las principales anomalías organizacionales y la mejor manera para gestionarlas.

Dentro de este orden de ideas, se ha emprendido un diseño bajo la modalidad de proyecto factible y, debido al poco manejo de esta teoría, la sustentación será netamente documental, dividiéndose el producto final tal y como se describe a continuación:

**Capítulo I:** Conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación que lleva a la autora a abordarlo.

**Capítulo II:** Corresponde al marco teórico, donde se exponen los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas que abordan aspectos referentes a las anomalías organizacionales.

**Capítulo III:** Presenta el Marco Metodológico, compuesto por la naturaleza de la investigación, método, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** Expone el análisis y presentación de los resultados, cuya finalidad es el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Capítulo I, permitiendo así conocer la realidad del fenómeno objeto de estudio.

**Capítulo V:** Presenta el modelo orientador para el diagnóstico de las anomalías organizacionales, revelando explicativamente su aplicación.

**Capítulo VI:** Expone las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegó la investigadora, luego de haber logrado los objetivos.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**  
**Planteamiento del Problema**

Las estructuras, procesos y empleo de los recursos de las empresas, han ido evolucionando a lo largo de los años al paso de la modernización de las sociedades, lo cual les ha permitido incrementar su nivel de ingresos y, con ello, ampliar el alcance de sus objetivos, a través del empleo de todas las herramientas tangibles e intangibles que en la cuna de la gerencia y de la misma evolución se han gestado.

Paralelamente, se abrió espacio a las condiciones para que el hombre pusiera en marcha un proceso de interacción que facilitara un equilibrio importante en la calidad de vida del mismo; así empezó a operar el proceso de globalización, el cual en la actualidad se ha instituido como el paradigma imperante que marca los cambios y visión de vida en todos los países.

Visto de esta forma, al tomar fuerza la globalización como proceso determinante de los parámetros políticos, sociales y económicos, se intensifican las negociaciones en un espacio comercial algo reducido para la cantidad de entes en acción, lo que ha venido demandando del mejoramiento continuo e incentivo de la competitividad, para poder enfrentar los diversos eventos que impredeciblemente circundan en el ambiente.

De esta manera, las empresas han tenido que duplicar sus esfuerzos, para lo cual han explotado al máximo sus recursos, permitiéndole ello, obtener valiosos resultados, al punto que muchas organizaciones han llegado a liderizar el mercado, convirtiéndose en la imagen de muchas otras entidades en términos de trascendencia en el medio.

No obstante, progresivamente, en respuesta a las imposiciones de la globalización, cada vez más las empresas han debido aprovechar al máximo sus fortalezas, pero descubren que la pauta diferenciadora la define el recurso humano, ya que éste es el único que puede crear las estrategias innovadoras productoras de la competitividad que deben caracterizar a sus resultados funcionales; así la gerencia se volcó hacia la búsqueda de medidas que le conllevaran al aprovechamiento del potencial de su personal.

En ese orden de ideas, es importante inferir que al hablar del uso del recurso humano, se debe tomar como punto de primordial importancia el hecho de mantener al personal con el que cuenta la organización, constantemente motivado, que se sienta identificado y que la defienda como si fuera de su pertenencia, que colabore con sus objetivos, su misión, comparta sus valores y participe de los planes proyectados por la misma.

Alcanzar una estrecha conexión entre el personal y la empresa, se constituye en la vía más eficiente para lograr que el personal contribuya a

aumentar la producción en las diversas áreas empresariales; para así, cumplir con el propósito de ofrecer un mejor servicio, traducido en mayor eficacia y eficiencia, puntos éstos que contribuyen de manera directa al incremento del margen de utilidad y ganancia financiera de la organización y conllevan a un buen clima organizacional, con lo cual se obtendría una organización saludable, centrada en su naturaleza, conciente de lo que tiene, capaz de progresar y propiciar nuevos retos y, sobre todo, competente ante el mercado, sea éste nacional e internacional.

De este modo pues, es importante resaltar la importancia de mantener viva la cultura organizacional, donde todos sus elementos condicionen un sentido de pertenencia vivaz en los trabajadores, actuando como un verdadero pegamento social de estos con la organización; lo que significa, que la gerencia moderna, debe cultivar un liderazgo capaz de evitar la formación de subculturas que puedan enfermar a su empresa.

En este sentido, puede inferirse que dependiendo de la habilidad gerencial sobre la administración y gestión de su recurso humano, dependerá la solidificación de la importante cultura organizacional que le diferencie del resto de sus competidores y, más aún cultura que defina la homogenización del necesario esfuerzo y perspectiva de los trabajadores; teniéndose presente que los recursos humanos pueden ser la plataforma de éxito o de fracaso de las empresas.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se hace preciso que las empresas desarrollen una gestión de recursos humanos de manera sistémica, es decir, que se encargue de planificar, ejecutar y controlar todos los aspectos que dimensionan al trabajador de manera integral; considerando que el recurso humano que conforma una organización, si bien puede hacerla próspera y saludable, también puede enfermarla, esto porque las organizaciones como tales, están constituidas por conductas humanas que son definidas por valores individuales que las personas traen consigo ante de entrars a las empresas y, que por ende, pueden ser generadoras de anomalías organizacionales.

En ese sentido, Ortega (2004) define las anomalías organizacionales como:

Una expresión de reciente data, es una nueva disciplina, la cual se circunscribe a un conjunto de técnicas, enfoques y criterios sobre las desviaciones y cambios en el comportamiento, actitudes y desempeño de las personas que laboran en una determinada organización y que les afecta o altera de modo desfavorable en diversos grados y circunstancias.

En países como Francia, España, Italia, Alemania y Suecia, investigadores especialistas en diversas áreas (administración, psicología, sociología, antropología, derecho y ciencias políticas), han dado un gran énfasis en el estudio de anomalías organizacionales. De estas investigaciones, han resultado varios aspectos relevantes, uno se refiere a

que, forman parte de la disciplina de la Ciencia Administrativa. Otro aspecto se refiere, a que la expresión de anomalías organizacionales se usa con un sentido realista, por considerar enfermas a las personas en una organización y no a ésta; por lo que la personalidad de los integrantes de la misma es individual, sus ideales, sus formas de ser, sus conductas están vinculadas entre sí, más no es la organización la que se caracteriza por estos aspectos, sólo que al estar funcionando en manos de estas personas, está propensa a ser conectada con las anomalías con las cuales se identifica su personal.

En ese orden de ideas, Ortega ha logrado clasificar a las anomalías organizacionales en cinco tipos: 1) Anomalías Conductuales, 2) Anomalías Actitudinales, 3) Anomalías Adictivas, 4) Anomalías Delictuales y 5) Anomalías Sociales.

Esta nueva disciplina tiene un origen médico, ya que las personas sufren de enfermedades, las cuales tiene un origen al que se denomina agente etiológico. A la identificación de este agente causal de la alteración se le llama diagnóstico, al cual le sigue una terapia para que suprima o controle el origen de las alteraciones de la salud, a fin de restaurar el estado de salud del paciente aquejado.

Algo similar sucede en el mundo empresarial, en donde hay un conjunto de circunstancias personales (físicas, fisiológicas y psicológicas),

conductuales, organizacionales y normativas que permiten a las personas adoptar estilos, conductas y comportamientos indeseables tanto para la organización, como para su conglomerado humano.

De igual forma, Ortega (2004), señala que existe una amplia gama de causas que originan las anomalías organizacionales, dentro de las cuales se podrían mencionar: “Insatisfacción laboral, estrés, pérdida de objetivos, agresividad, hostilidad, envidias por los éxitos y los méritos de los demás, ambición, entre otros”.

En tal sentido, se puede inferir que dichas causas conllevan a efectos devastadores en la salud, no sólo personal sino también en las organizaciones, y es que con ello se obtendría mayor rotación de personal (despidos o renuncia de sus puestos de trabajo), cuantiosas pérdidas económicas, además de la repercusión negativa, que se obtiene en la salud de las personas (dolor de cabeza, insomnio, gastritis, taquicardia, pérdida de memoria y concentración).

Tomando lo anteriormente expuesto, despierta peculiar preocupación una de las anomalías actitudinales, que al analizar puede inferirse que la misma es consecuencia de la gestación de otras, como la desmotivación, el acoso y hostigamiento, la adicción al trabajo entre otras, que actúan paralelamente a otras causas, este fenómeno es el ausentismo laboral.

La ausencia en el trabajo siempre ha despertado incomodidad en la gerencia de las empresas, pero debe ser tratada con especial cuidado; pues no debe olvidarse que mientras que dicha ausencia esté respaldada por la Ley del trabajo del respectivo país, la misma es injustificada y pareciera ser inevitable sus consecuencias y se ha dejado de ejercer esfuerzos para combatirla, permaneciendo las estadísticas de ausentismo, sobre todo en organizaciones donde la cultura es débil y la administración de personal es poco dinamizada o inexistente, tal y como parece ocurrir en los países en vía de desarrollo como los de América Latina

De allí, vale la pena acotar que en Latinoamérica, particularmente en Venezuela, las organizaciones presentan problemas en cuanto, a la dirección de sus recursos, primordialmente el humano, puesto que usualmente, éste no es bien utilizado por cuanto la concepción empresarial, está directamente orientada hacia una actitud no valorativa de su desempeño laboral, sino más bien hacia el fin de obtener mayores beneficios económicos, y más aún utilizando su mano de obra o recurso humano, como principal herramienta; sin embargo, dicha utilización no está caracterizada por ser la más idónea en cuanto a la valoración de la misma dentro de la organización, y específicamente por parte de los gerentes.

Sin duda, se debe tener en cuenta que las organizaciones, empresas e instituciones, son entidades complejas conformadas por personas que en

definitiva, son las que conllevan al clima y cultura organizacional de dichos entes; en función de esto, Ortega (2004), manifiesta que :

No se explica que personas (sean éstos gerentes, directores y otros) que poseen o debiesen tener un alto índice de profesionalismo con criterios de ética, sean causantes del abandono y la falta de valoración al personal del cual son responsables (sn/p).

Considerando lo anterior, es evidente que los gerentes venezolanos deben ir más allá de la administración de recursos humanos que se concentra en proporcionar herramientas básicas útiles para la consecución de las actividades propias de los cargos que les constituyen, la gestión del personal debe estar enfocada en diagnosticar permanentemente a la cultura organizacional, con miras a detectar los focos - origen de anomalías organizacionales, contemplando a los trabajadores como seres integrales que puedan ser susceptibles a desviaciones conductuales que vayan en detrimento de la empresa, para evitar que la misma se enferme.

En esta perspectiva, una empresa con mayor criterio humano, puede encontrar mayores beneficios para su estructura y fortaleza para combatir los riesgos del entorno, comenzando por detectar y gestionar los internos que se puedan originar de su principal activo: el recurso humano.

De nada valdrá que la empresa se abastezca de la más alta tecnología, cuente con los más eficientes procesos y cumpla con las más vanguardistas

estándares legales, si el personal presenta anomalías que puedan amenazar con la cultura organizacional hasta el punto de enfermarla.

Por lo tanto, a sabiendas en todos los países de donde no escapa Venezuela, la tarea gerencial actual es ardua ante la multiplicidad de eventos que debe defender con alta proactividad y eficiencia, se considera fundamental que los gerentes cambie su perspectiva hacia un enfoque más humano de sus gestiones y, empiecen a emplear estratégicas o medidas que le permitan diagnosticar y gestionar a su cultura organizacional en búsqueda de un control sobre los aspectos que puedan tentar contra el importante sentido de pertenencia que debe caracterizar a los trabajadores, ya que de ello dependerá la inversión de sus esfuerzos para ser verdaderamente competitivos.

Así, deberá hacer frente a fenómenos como el ausentismo de las personas administrando las actividades necesarias desde y para con los individuos, de lo contrario no podrá combatir los índices de ausencia; ya que como se mencionó anteriormente, la razón del ausentismo generalmente está en el seno de la organización cuando esta presenta debilidades en su administración del recurso humano y no asume esta verdad por más que tenga al frente los resultados; mientras que si se ocupa de mantener el equilibrio en las relaciones laborales, no sólo en términos salariales, podrá acercarse con mayor seguridad a ser una organización sana.

Todo esta reflexión, conlleva a esta investigación a la presentación de un modelo de estrategias combinadas que le provean a los gerentes venezolanos de una herramienta para detectar anomalías que amenacen con la solidificación de su cultura organizacional.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo pueden las empresas gestionar estratégicamente al Ausentismo laboral para minimizar esta anomalía actitudinal del recurso humano?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión del ausentismo laboral para el control de las anomalías actitudinal del recurso humano, aplicable por las organizaciones venezolanas.

#### **Objetivos específicos**

✓ Caracterizar las principales causas que en la actualidad están generando ausentismo laboral, según la perspectiva de algunos especialistas.

✓ describir casos de la realidad que revelen el nivel y efecto del ausentismo laboral.

- ✓ Determinar las estrategias que según especialistas son de alta efectividad para la minimización del ausentismo laboral.
  
- ✓ Estructurar un modelo de gestión partiendo de las prácticas de mayor éxito en la actualidad para la identificación y control del ausentismo laboral en las organizaciones venezolanas.

### **Justificación de la Investigación**

La labor de los Gerentes en las distintas áreas de una organización consiste en el manejo, planificación y dirección de los procesos de mantenimiento, desarrollo, aplicación, seguimiento y control de la fuerza laboral y material con la que se cuenta. De esto depende el buen o el mal manejo que se tenga de los recursos y de los resultados que se obtengan en su desempeño. Actualmente, países como España, Portugal, Italia, Francia, Estados Unidos, entre otros, han propiciado o se han adecuado a los cambios de parámetros sociales y organizacionales, esto como resultado de la preocupación por mejorar el bienestar y los beneficios de la sociedad, con lo cual han contribuido directa e indirectamente al estudio, desarrollo y aplicación de una amplia gama de teorías de gran relevancia para las Ciencias Sociales y Económicas.

Esos cambios han llevado a visualizar con otra perspectiva los procesos administrativos, económicos, sociales, y reconocer lo valioso que son los

recursos, no sólo desde lo material sino también lo emocional.

En este punto, es muy importante que las relaciones vayan más allá de lo simple material- económico, ya que debe considerarse que entre los recursos con que se cuenta está el humano y que está constituido por personas, individuos, con necesidades, sentimientos y personalidad; Según Celis y Hernández (2002) define a la personalidad, como: “Características o rasgos incluyendo lo que cada uno parece, cómo piensa, actúa y siente, son el producto de la interacción de influencias genéticas y ambientales” (p. 65). Por esta razón, los individuos tienen su propia manera de pensar y de actuar, tienen su propio y único estilo personal.

La Psicología, entre una de sus teorías al referirse a la personalidad, ha definido dieciséis rasgos en común para todos los individuos, y el que un individuo posea un mayor grado de rasgo que otro indica su estilo personal de actuar, si es una persona comprometida, responsable, discreta, diligente, sincera, amable, observadora o, al contrario, terco, imprudente, arbitrario, intolerante, desesperado, irresponsable, envidioso, avaricioso, entre otros.

Los primeros se denominan virtudes y los segundos vicios. Los vicios dentro de una organización forman las anomalías organizacionales, dicha teoría está siendo estudiada a nivel internacional y se puede considerar de gran importancia por los alcances que tienen en el estudio de las

organizaciones y empresas, que son un factor clave de la sociedad, de las personas y, por ende, se debe tener una nueva concepción sobre esta novedosa disciplina para obtener un mayor bienestar.

Así pues, es un rol fundamental de los profesionales de la administración conocer los temas de actualidad para el ejercicio de la profesión, siendo la expresión anomalías organizacionales, un tema de valiosa importancia e interés para ellos, y por lo tanto, requiere de mucha atención.

Con base en el contexto anterior, la realización de esta investigación tiene la intención de que la misma pueda ser el punto de partida para otros estudios, con la finalidad de concienciar lo importante que es la determinación y el estudio de la existencia de anomalías organizacionales relacionadas con el desempeño del recurso humano; tanto para los estudiantes, como para profesores, gerentes y empresarios, en este siglo; partiendo del impacto que estas pueden tener sobre la importante cultura organizacional, como factores erosivos del sentido de pertenencia de los trabajadores y, a su vez, limitadores de la construcción de un frente competitivo.

Cabe destacar, que no existen investigaciones documentales directamente relacionadas con este tema, tanto en la Universidad de Carabobo, como a nivel nacional, por ello, ésta constituye un valor agregado en el campo

cognoscitivo de la administración.

En lo que respecta al ámbito social, el presente estudio se justifica porque permite a la organización reconocer con mayor determinación el escenario crítico que da lugar al ausentismo del recurso humano, las cuales están directamente relacionadas con la complejidad que representa la gestión de personas, siempre que se tenga presente que los trabajadores no pueden aislarse de su medio externo, ni de sus personalidades, valores, actitudes y emociones, pero si se puede emprender acciones para determinar los aspectos resaltantes que van en detrimento de la homogenizada identidad que deben caracterizarles en términos organizacionales, para poder recurrir a especialistas que contrarresten a estos comportamientos negativos y así poder consolidar a un ser humano y a una organización sana.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**  
**Antecedentes de la Investigación**

Actualmente, existe gran variedad de estudios en las ramas de Administración y de recursos humanos que, de una forma u otra, se han enfocado hacia el estudio del comportamiento gerencial y las distintas actitudes que se puedan presentar en el gerente ante ciertas personas, objetos, conceptos o situaciones. De esas investigaciones halladas a nivel nacional e internacional se han tomado las siguientes, con la finalidad de que sustenten y aborden tanto de manera directa como indirecta la problemática en estudio. A continuación se presentan las investigaciones consultadas:

Primeramente, Briceño y otros (2005), realizaron un trabajo de grado que lleva por título: **“Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa Frío Internacional, C. A., para Detectar Debilidades y Fortalezas”**; con la finalidad de captar los factores que puedan estar afectando al conjunto de elementos que dan vida al comportamiento de la empresa en cuestión. Metodológicamente se trató de una investigación descriptiva de campo que se sustentó en un diseño documental, empleando como instrumentó de recolección un cuestionario aplicado a la población participante.

Los resultados obtenidos por los investigadores demostraron que la

empresa no posee visión, misión, objetivos, ni valores redactados y plasmados; además el personal no está capacitado ni calificado para ejercer sus funciones, lo que cual está afectando a la organización en general por falta de identidad con un estándar de comportamiento propia de la organización y debido a los vicios que tienen los trabajadores en lo que respecta al cumplimiento de sus tareas.

En este sentido, se encuentra relación entre el trabajo de Briceño y sus compañeros con el presente, porque se considera que las anomalías organizacionales son muy variadas, donde la falta de conocimiento también puede ser el escenario perfecto para generarlas, tal y como sucede en la empresa Frío Internacional, donde la cultura organizacional además carece de fundamentación, argumentando las debilidades que pueden estar presente. De este modo, es evidente que entre el tema de cultura organizacional y anomalías existe relación; generando entonces, valor agregado la investigación de Briceño.

Dentro de la misma temática, se tiene a Aguillón y Castro (2005), presentaron un trabajo de grado titulado: **“La Cultura Organizacional en una Empresa Transformadora de Metales”**, con la finalidad de analizar a la cultura organizacional de la empresa antes referida; de este modo se emprendió una investigación de campo de carácter descriptivo, con basamento documental., aplicando dos cuestionarios.

Las autoras explican que es un factor que siempre ha existido dentro de las organizaciones del mundo, es por eso que surge la necesidad de su estudio, partiendo de esta premisa las investigadoras proceden a analizar los datos recolectados y concluyen que existen elementos culturales importantes en la empresa, y estos son conocidos por la mayoría de los trabajadores, pero a pesar de esto se evidenció que existen debilidades en aspectos como la comunicación con respecto a la dirección, ya que no existe un sano intercambio en la relación trabajador – empresa, apreciándose un descontento por parte del personal, ya que no existe una remuneración acorde al desempeño, lo cual ha originado la formación de subculturas nada positivas en la empresa que afectan en la competitividad de la misma.

Dentro de este orden de ideas, partiendo de los resultados obtenidos por Aguillón y Castro, se puede decir que el principal aspecto que se afectado directamente por las anomalías organizacionales es la cultura organizacional, por lo tanto debe ser contemplado en el desarrollo del trabajo en curso, considerando que este antecedente es una fuente valiosa de información secundaria relacionada con la cultura organizacional.

Por otra parte, Rodríguez y Rojas (2005), elaboraron un trabajo de grado denominado: **“Ausentismo Laboral. Caso: Instituto de Investigación Penales y Criminológicas de la Universidad de Carabobo”**; con la finalidad de analizar cuáles son las principales causas y consecuencias que

trae para la organización la frecuencia del ausentismo laboral; caracterizándose como un trabajo de campo de tipo explicativa apoyada en una revisión documental.

Luego de procesados los datos recolectados, las investigadoras concluyen que, el ausentismo laboral es un fenómeno social que produce grandes pérdidas económicas en todas las naciones, y a pesar de ello, en Venezuela existen escasos estudios al respecto, no porque no exista en el país, sino quizás por la complejidad del tema. En el caso estudiado, pudieron determinar que existe un alto índice de ausentismo laboral, detectando que el principal factor que incide en el mismo es el socioeconómico, siguiéndole la falta de responsabilización, lo cual ha traído al instituto grandes consecuencias, como el cumplimiento oportuno de las tareas, la falta e identidad con la misma, entre otros, pudiéndose afirmar que el instituto está enfermo.

De allí, teniendo presente que el ausentismo es una de las modalidades de las anomalías organizacionales, es de especial interés el trabajo realizado por Rodríguez y Rojas, ya que se correlaciona con el presente, además brinda información documental que sirven de orientación en la consecución de los objetivos trazados.

Retomando el estudio de la Cultura Organizacional, Aguaje y Brizuela

(2004), en su trabajo de grado titulado: **“La Cultura Organizacional como Factor que influye en el Desempeño del Personal que labora en la Empresa \$ Cia, S. A., Ubicada en Valencia, estado Carabobo”**. Con la finalidad de determinar que aspectos de la cultura de la empresa antes señaladas están jugando un papel determinante en el desempeño del personal, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de este importante elemento de la organización; ya que los trabajadores habían manifestado que no se encuentran identificado con ella, ocasionándole un alto grado de frustración y desmotivación al momento de realizar sus labores.

Para el desarrollo del trabajo, los investigadores utilizaron la modalidad de campo de tipo descriptivo, apoyada en una base documental, permitiendo la participación de los trabajadores del departamento de administración y almacén, comercialización de la empresa, aplicándoseles un cuestionario expresado en una escala lickert y llegaron a la conclusión de que la cultura organizacional existente en la empresa, no se adapta a las necesidades y características de la organizacional, por lo que no cumple con las demandas de sus trabajadores, influyendo de manera desfavorable en el desempeño de los mismos.

Una vez más se demuestra que la cultura organizacional es el punto de partida de que una empresa sea sana; de este modo queda relacionado el

trabajo de Aguaje con el que se encuentra en curso; proporcionando información valiosa relacionada con la cultura organizacional.

En otra perspectiva, Guzmán, Reina y Rodríguez (2002) presentaron la **“Propuesta de un modelo de salud Organizacional de la policlínica Santa Rosa, ubicada en Maracay, estado Aragua”**. Para realizar esta investigación, las autoras tuvieron como propósito orientar a la organización hacia la obtención de una mayor capacidad y habilidad para alcanzar los objetivos propuestos. Este trabajo fue diseñado bajo la modalidad de proyecto factible. Como conclusiones se obtuvo que existen fallas en la comunicación, que los trabajadores no conocen de sus objetivos, visión, misión, ni los procedimientos de trabajo, además que existe poca motivación y sobrecarga de funciones en el personal.

Todo lo cual, hace que el estudio realizado por estas investigadoras, fuese un antecedente que impulsara de la investigación ejecutada, ya que se basó en un problema de salud organizacional, relacionado con las desviaciones organizacionales, sus causas y efectos, todo de manera detallado, lo cual dio sustento al desarrollo de la presente Investigación.

Y Finalmente, Suárez (2001) realizó una **“Evaluación del Comportamiento Organizacional para optimizar el desempeño del Recurso Humano en el instituto Regional de Deporte de Aragua (I.R.D.A)**

**ubicado en Maracay, estado Aragua”**, la cual se centró en la búsqueda por mejorar la estructura, procedimientos y ambiente de trabajo. Se realizó una investigación de campo de tipo descriptivo- evaluativo, donde los datos fueron obtenidos a través de la observación directa en el lugar del trabajo del personal. La investigación permitió detectar que dentro del instituto se encuentra un ambiente de trabajo de autoritarismo, en donde se evidencia el deseo de trabajar, pero bajo un ambiente que presenta unas condiciones que no son lo suficientemente acordes para el desarrollo de sus actividades.

Cabe destacar, que el personal a lo largo de la investigación demostró estar inconforme con las condiciones de trabajo debido a que el salario no se ajusta a las actividades realizadas y a la vez no experimentan algún tipo de reconocimiento que pueda compensar de alguna manera la falta de interés, generado por el ambiente que lo rodea. Se recomendó la aplicación de técnicas capaces de mejorar las relaciones instituto- empleado.

Asimismo, es importante señalar que esta investigación sirvió como soporte, por cuanto evidenció una conexión entre autoritarismo que es una anomalía directiva con un clima hostil, el cual genera a los trabajadores ansiedad e irritación, con la inequidad salarial, que es una anomalía de tipo conductual (tratada en la presente investigación) con el desanimo y desinterés que provoca el no sentirse compensado por las actividades realizadas.

## **Bases Teóricas**

La fundamentación de las conclusiones finales del proceso investigativo depende del entendimiento de la realidad a partir de las bases teóricas, ya que estas depende el entendimiento y manejo de las variables implicadas en el problema estudiado; de este modo la estructuración de esta fase es de suma importancia. En este sentido a continuación se presenta una breve, pero suficiente explicación de las principales variables de este diseño, como las son: recursos humanos, cultura organizacional y las anomalías organizacionales, entre otras.

## **Recurso Humano**

Davis y Newstrom (2000, p. 6) indican que el termino de “recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización”.

Retomando a Davis y Newstrom, (p. 6) establecen “la importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización”.

Los mismos pensadores manifiestan que los recursos humanos poseen una administración y que el propósito de dicha administración es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que

sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El estudio de la administración de recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal. Además, plantean los objetivos de la administración de recursos humanos son: Objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales.

En un sentido similar a lo expuesto anteriormente, Chiavenato (2000, p. 273) plantea que los recursos humanos son las:

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El Recurso Humano está distribuido en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea).

El mismo autor manifiesta que el recurso humano constituye un tipo de recurso que posee una vocación hacia el crecimiento y el desarrollo. De esto, cabe destacar que así como conlleva al crecimiento y desarrollo puede causar todo lo contrario, es decir, con su desempeño, conducta, actitudes (encaminadas de manera inadecuada) puede llevar a cualquier organización al colapso.

En ese mismo sentido, se puede establecer que todo recurso humano que tenga una organización debe ser administrado. Al respecto, (ob. cit) (275)

define la administración de Recursos Humanos como “la utilización de los recursos humanos de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales”. Ésta debe estar encaminada por un administrador, en función de ello al autor antes citado (p. 275), plantea que un administrador de recursos humanos “es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, el administrador de recursos humanos es responsable principalmente de coordinar la administración de recursos humanos para ayudar a la organización a alcanzar sus metas”.

Seguido de lo anterior, los mismos pensadores plantean las funciones asociadas a la administración efectiva de Recursos Humanos, las cuales son: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección; desarrollo de Recursos Humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos.

Los individuos constituyen el recurso más importante en cualquier organización, el recurso humano, debido a lo autosuficiente que suele ser, hasta el punto de que pueden manejar otros recursos con que se dispone. Depende de cómo sea manejado por la gerencia este será de beneficio o perjuicio para la organización. Considerando la gerencia que tiene que cuidar el manejo de las personas, ya que si no es bien administrado causa serias desviaciones que afectan la buena marcha de la organización. Aspectos que

bien, son fatales y que si no se controlan podrían llevar al colapso total de la organización.

### **La cultura Organizacional**

Cada organización cuenta con un conjunto de elementos como los valores, principios, entre otros, que la diferencia del resto; estos patrones son adoptados y operacionalizados por sus integrantes, al punto de que los estandarizan como un comportamiento homogéneo que marca la identidad y actúa como determinantes de los resultados obtenidos y por obtener; conformando, por ende, a lo conocido como cultura organizacional.

Según Arraiga y otros (2003):

La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituyen las reglas de juego, que a veces son formalizadas y en otras oportunidades no son escritas, y aún son inconscientes. En estos últimos casos estas reglas de juego cubren la brecha entre lo que está pautado y lo que surge en la realidad.

Por su parte de manera más resumida, pero coincidiendo con la anterior definición, Hellriegel y otros (1998, p. 546) expone: “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas ideas, valores, actitudes y conductas compartida por los integrantes de una organización”.

Asimismo, en palabras similares Robbins (2004, p. 525), refiere:

Hay un acuerdo general en que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención este sistema es un conjunto de características básicas que valora a la organización.

De este modo, partiendo de las definiciones anteriores y con apoyo en las explicaciones de Hellriegel y otros, se puede decir que la cultura organizacional incluye un comportamiento rutinario, producto de la interacción de las personas, mediante rituales y ceremonias organizacionales y un lenguaje utilizado, un conjunto de normas, valores dominantes, una filosofía que guía a las políticas de la organización, reglas de convivencia y un clima que depende de la disposición física y emocional expresada por medio de la interacción; actuando todos estos componentes de manera integral, es decir, al faltar alguno no podría hablarse de cultura organizacional.

Los elementos que integran una organización adquieren el carácter de cultura cuando forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. Al actuar de una forma congruente con las pautas culturales, los miembros de la organización tienen una imagen compartida y permiten comprobar la existencia de una personalidad corporativa. También, a partir de los elementos manifiestos de la cultura, el observador puede ver y materializar la identidad organizacional, tal como se manifiesta en los actos cotidianos.

Las pautas compartidas son parte de la información que procesan las personas al tomar decisiones. Pero, además de este componente racional o tangible, los rasgos culturales se convierten en aspectos emocionales y se viven como dramas, crisis o dilemas del grupo.

Según el criterio de Arraiga y otros, la cultura se incluye en el ámbito de las capacidades y recursos de la organización, porque contiene el conjunto de conocimientos, valores e instrumentos, tangibles o no, que hacen funcionar a la organización. Si bien se forja y se modifica a partir de las relaciones internas y externas, no debe pensarse en ella como en un elemento frágil o volátil. Muy por el contrario, la cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye y, por lo tanto, es uno de los elementos de la organización más difíciles de modificar.

En efecto, los elementos de la cultura son los componentes estructurales de más lento movimiento y sus cambios pueden ser vistos como adaptaciones a las transformaciones del entorno. Al igual que las personas, las organizaciones interpretan los acontecimientos externos e internos a la luz de su propia cultura. Dado que la cultura es una construcción, para poder analizar con alguna profundidad este proceso, es importante el estudio de la construcción de sentido dentro de las organizaciones.

Aseguran Arraiga y otros que este proceso permite conocer a través de

qué mecanismos se otorga sentido a los actos, sentido que se ve reflejado en las interpretaciones o verbalizaciones posteriores.

De acuerdo a cómo los comportamientos actúan con respecto a la relación con el entorno, los fundadores y los decisores, la concepción de persona en el interior de la empresa, la conciencia del oficio, de la capacitación, se tendrá una identidad y cultura determinados en la empresa. Las personas son parcialmente conscientes de actuar de acuerdo a las reglas informales de su cultura.

Apoyando lo anterior, señala Hellriegel y otros que la cultura organizacional existe en diversos niveles que difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio. El nivel menos visible o más profundo es el de suposiciones compartidas básicas, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que dan por sentadas. En segundo lugar, se encuentra el nivel de los valores culturales, que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, racionales, normales, valiosas, etc. Cabe destacar, que de empresa a empresa, los valores son diferentes y tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.

Por último, el nivel más superficial de la organización está integrado por símbolos, que son palabras, ademanes e imágenes u otros objetos físicos

con un significado particular dentro de una cultura.

Así, se puede exponer una serie de argumentos que dan características a la cultura organización, las cuales partiendo de Robbins se exponen a continuación:

- ✓ Innovación y correr riesgos: Es el grado en el que se alienta a los trabajadores para que generen ideas y acciones creativas generadoras de valor agregado, siendo capaz de correr riesgos.

- ✓ Minuciosidad: Consiste en esperar que los trabajadores muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

- ✓ Orientación a los resultados: La gerencia concentra su gestión en la obtención de resultados como visión principal, antes de las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

- ✓ Orientación a las personas: Es el grado en el que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

- ✓ Orientación a los equipos: Consiste en la formación de equipos de trabajo para la realización de las actividades organizacionales.

- ✓ Agresividad: Es la búsqueda de explotar la competitividad en los

trabajadores, evitando que las personas caigan en la despreocupación.

✓ Estabilidad: Es el estado esperado en la empresa, el cual consiste en que la organización se mantenga sólida.

Mientras que las empresas sean evaluadas en función a estas características se podrá obtener un cuadro de la realidad de su cultura, revelándose la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

En este sentido, se habla que el desarrollo de la cultura organizacional parte de el cumplimiento de dos grandes retos como lo es primeramente, la adaptación externa y supervivencia, la cual según Hellriegel y otros se relaciona con el modo en el que la organización encuentra un lugar cómodo en su ambiente externo y logra enfrentar y adaptarse a los constante cambios, por ello se centra en aspectos como la misión, estrategias, metas, medios y medición de resultados.

En segundo lugar, la integración interna, la cual consiste en el establecimiento de las relaciones laborales efectivas, las cuales se ven influidas por la comunicación, límites de grupos y equipos, poder, estatus, recompensas y castigos.

Dependiendo de cómo se conjuguen cada una de las aplicaciones que mantengan la integración de la empresa tanto externa como internamente se podrá desarrollar la cultura organizacional. No debe olvidarse que las formas en las que opere y se administre una empresa, tendrá efectos en el mantenimiento o cambio de dicha cultura. Esto traerá como consecuencia que las empresas puedan disponer de una cultura dominante o de apertura a la formación de subculturas.

Explica Robbins que una cultura dominante es la expresión del compartir por parte la mayoría de los trabajadores de los valores centrales; mientras que las subculturas son productos de problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros.

Si las empresas no tuvieran culturas dominantes y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería menor, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado; es decir no tendría cabida los sentimientos compartidos, lo cual constituye un mecanismo poderoso para encauzar y formar la conducta.

### **Anomalías Organizacionales**

Se podría decir que la organización está compuesta por varias personas,

gerentes, directores, personal obrero y empleado, que por medio de sus conductas hacen la buena o mala marcha de la misma en ese sentido, cuando una organización esté funcionando inadecuadamente, es porque el personal que la conforma está presentando afecciones, y ésta la está alterando en su normal funcionamiento

Para Ortega (2004, p. 49), “las organizaciones son entes abstractos, que están conformados por personas naturales”. Por ello, en el presente estudio se considera a las organizaciones como sanas o enfermas, aun cuando esas son conductas humanas que poseen las personas naturales. En función de ello, se presenta lo que considera la Sección de Medicina del Trabajo de la UEMS (2004) que hay en una organización saludable:

En una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no sólo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial. Es esencial mantener un equilibrio adecuado en relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización.

Por su parte Valdéz (2005), indica las características de una organización sana, entre las cuales están:

Las personas realizan su trabajo de acuerdo a los objetivos y planes establecidos; Las decisiones se toman de las fuentes de información; Los miembros de la organización se recompensan o

sancionan dependiendo del grado en que hayan alcanzado las metas organizacionales; La comunicación no se distorsiona; Hay poca energía gastada en conflictos por dificultades personales; La organización es un sistema abierto.

En este mismo sentido, el Glosario Básico y Enciclopédico (p.s/f.) se define a una organización sana como: “Aquella capaz de cumplir sus objetivos mediante individuos sanos capaces de aprender a adaptarse a los cambios del entorno y a integrar positivamente las tensiones internas”.

Para diversos investigadores, la organización sana es considerada como ideal, debido a que cumple con sus objetivos, alcanza sus metas, entre otros aspectos, logra sus operaciones de una manera eficaz y efectiva. Todo esto es obtenido porque la organización cuenta con un personal saludable cuyas actitudes, comportamiento, rasgos de personalidad, van orientado hacia virtudes que es lo que hace que los individuos y la organización se encuentre en un excelente estado de salud.

Por otra parte, se puede hacer mención de lo que es una organización enferma, con la denominación que presenta Glosario Básico y Enciclopédico (2005) al respecto, el cual indica lo siguiente:

Se considera como organización enferma, aquella cuyos ocupantes exponen quejas respecto a su salud en un porcentaje razonablemente elevado, superior al 20%, y cuyas causas son difíciles de identificar dado que tienen un origen multifactorial y no suelen ir acompañadas de lesiones orgánicas o físicas. El

apelativo de síndrome de la organización enferma, se le atribuye al conjunto de síntomas sufridos por los ocupantes de las mismas.

Una organización enferma, repercute en una serie de afecciones en la conducta de los individuos que hacen vida activa en la misma; afectando la salud organizacional, afectada por diversas causas, las cuales inciden directamente en el mal funcionamiento de la misma, entre las cuales destacan las anomalías organizacionales. Al respecto Ortega (2004) manifiesta lo siguiente:

La expresión “Anomalías organizacionales” es de reciente data. Se circunscribe a un conjunto de técnicas, enfoques y criterios sobre las desviaciones y cambios en el comportamiento, actitudes y desempeño de las personas que laboran en una determinada organización y que las afecta o altera de modo desfavorable en diversos grados y circunstancias.

En una organización que presente estados de anomalías, tiene sus causas, para ello se puede hacer mención de la definición de causas expuesta por Geocities (2005, p. 12): “Entendemos por causa el motivo por el cual acontece la acción verbal”.

El Diccionario Polifuncional Dasa Escolar (2000, p. 32) muestra el concepto de causa en “lo que se considera como fundamento u origen de algo”. En este orden de ideas, toda causa inmediatamente conlleva a un efecto. Así lo define el Diccionario Polifuncional Dasa Escolar (2000) donde establece que un efecto es el Resultado de una causa. Los efectos también

son conocidos como consecuencias, cuya definición manifestada indica que una consecuencia es una Proposición que se deduce de otra/ Resultado de un hecho o acontecimiento. Correspondencia entre las ideas que profesa una persona y su conducta.

Anteriormente se ha mencionado, que las alteraciones organizacionales manifestadas por el Recurso Humano en cualquier organización poseen sus causas, y es que las causas son el porque, la explicación, justificación de algo sucedido o que esta sucediendo, aspectos importante debido a que se requiere saber cual es el punto de origen para determinar cuales han sido o serán, sus consecuencias o efectos, que en la gran mayoría de las veces pueden ser fatales y devastadoras para la organización.

### **Tipos de Anomalías Organizacionales**

Cabe destacar, que el clima y la cultura en una organización son aspectos conllevados por las personas que laboran en dicho entes, esas mismas personas que hacen que las organizaciones sean sanas o enfermas y que al ser una organización enferma, se entiende que es porque se están suscitando diversas alteraciones en su salud organizacional. Actualmente, hay gran diversidad de anomalías organizacionales, estas han sido estudiadas por algunos investigadores.

Por su parte, Ortega (2004), ha logrado clasificar a las anomalías organizacionales en cinco grandes grupos, categorizándolas en el ámbito Conductual, Actitudinal, Adictivo, Delictivo y Social, a continuación se presenta la Clasificación de anomalías Organizacionales:

**Cuadro 1**  
**Clasificación de las Anomalías Organizacionales**

<b>Anomalías</b>	<b>Sub- grupos</b>
<b>Conductuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Violencia u hostilidad laboral.</li> <li>b) Violencia de género, raza, credo o creencias.</li> <li>c) Inequidad Salarial y Laboral.</li> <li>d) Incumplimiento de objetivos y metas</li> <li>e) Comunicaciones Informales.</li> <li>f) Homosexualidad y heterosexualidad promiscua.</li> </ul>
<b>Actitudinales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Acoso o persecución sexual.</li> <li>b) Ausentismos (reposos).</li> <li>c) Síndrome del poder o enfermedades de los ejecutivos.</li> <li>d) Incumplimiento de normas y reglas.</li> <li>e) Telefomanias.</li> <li>f) Desmotivación</li> </ul>
<b>Adictivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Alcoholismo.</li> <li>b) Tabaquismo.</li> <li>c) Drogadicción.</li> <li>d) Laboradicción o Trabajomania.</li> <li>e) Hipocondría.</li> <li>f) Ludomanias.</li> </ul>
<b>Delictuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Robos.</li> <li>b) Hurtos.</li> <li>c) Distracción.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) De origen socioeconómico.</li> <li>b) De origen sanitario.</li> <li>c) Por enfermedades inmunológicas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por la investigadora con datos tomados de Ortega (2004).

### **Anomalías Conductuales**

Diversas investigaciones coinciden en que las alteraciones de salud organizacional están implicadas, entre algunos factores, por la conducta que presentan las personas que laboran en dichas organizaciones. Para ello es necesario definir a la conducta, citando al Diccionario Polifuncional Dasa Escolar (2000) como “la manera como los hombres conducen su vida y dirigen sus funciones”.

### **Anomalías Actitudinales**

Las anomalías actitudinales, radican en desviaciones de la salud organizacional a causa de las actitudes que manifiestan los individuos. En función de ello, Celis y Hernández (2000, p. 26), definen la actitud como “la predisposición a responder de manera consistente, a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos”. En ese sentido, las anomalías actitudinales son violencia sexual, síndrome de poder de los ejecutivos, incumplimiento de normas, adicción por el teléfono y la desmotivación.

**Anomalías adictivas:** Son aquellos desequilibrios en las organizaciones como consecuencia de las adicciones que presentan sus integrantes no sólo relacionadas al uso de alcohol o estupefacientes, sino también incluye todas las adicciones psicosomáticas como la adicción al trabajo y por los juegos de azar.

Tal y como refiere la Enciclopedia Libre, la adicción es una: “Enfermedad en la que se necesita algo concreto para estar bien, y cuando no se puede conseguir se produce malestar”. Generalmente, los adictos pierden control sobre si y tienen conductas compulsivas que puede llegar a ser agresivas que no sólo afecta a su equilibrio, sino a las personas que le rodean.

**Anomalías Delictuales:** Estas anomalías representan puede llegar a representar un alto riesgo no sólo para la organización y la persona que la padece, sino para toda la sociedad, pues puede estar relacionada con la violación de leyes y normas como los robos y hurtos; asimismo se incluye en esta categoría, a todas las actividades de distracción con exceso como el libertinaje, ya que ellos también da pie al incumplimiento de cuerpos regulatorios.

### **Anomalías Sociales**

Este género de las anomalías son consecuencia de del acumulado de otras patologías, son el vivo reflejo de una relación causa - efecto; pues están relacionadas con enfermedades inmunológicas, problemas coyunturales sociales y de origen sanitarios, las cuales son el producto de una cadena de situaciones que no han podido ser atendidas o solucionadas con anterioridad, rompiendo en problemas mayores que afectan propiamente a la empresa o indirectamente porque son presentadas por sus integrante.

## **El Ausentismo Laboral como Anomalía Actitudinal**

El Ausentismo laboral conocido también como absentismo laboral, es un punto de gran importancia en las organizaciones y es que las consecuencias que se producen por su manifestación, en su mayoría son perjudiciales para la marcha operativa de las organizaciones.

Desde hace mucho tiempo, diversos investigadores en las áreas (administrativa, organizacional, psicológica, económica, contable, entre otras) la han definido, han explicado el porque de su ocurrencia. Entre algunas definiciones están las que plantean los siguientes autores:

Celis y Hernández (2000), manifiestan:

Se entiende por Ausentismo la falta de asistencia de los empleados a sus puestos de trabajo por causa directa o indirectamente evitables, tales como de enfermedad, cualquiera que sea su duración y carácter -común, profesional, accidente laboral o no- incluidas las visitas médicas, así como las ausencias injustificadas durante toda o parte de la jornada laboral, y los permisos circunstanciales dentro del horario laboral.

Danatro (2005, p. 22) muestra lo siguiente: “la Organización Internacional del Trabajo lo define como, la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas”.

Por otra parte, según El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el

Trabajo (España) (2004):

El ausentismo laboral, es la ausencia al trabajo de la persona que lo realiza, ya sea por enfermedad o por causas variadas y diferentes (sociales, familiares, administrativas, etc). Dicho de otra forma, es la diferencia entre el tiempo contratado y el tiempo trabajado (siempre y cuando este último sea inferior al primero), lo que es igual al tiempo perdido.

Por su parte, Auditores, consultores de Recursos Humanos (2007), explican que: “La ausencia y absentismo laboral tienen en común la no presencia al trabajo y/o la no realización de las tareas propias al puesto de trabajo”.

Y el Servicio de Prevención de riesgos Laborales de España (1999) explica que el ausentismo puede adoptar diferentes significados en función de quién realice el análisis, en cualquier caso, el ausentismo laboral implica necesariamente ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal.

Las definiciones antes expuestas, coinciden en que el ausentismo es la separación de las personas a sus trabajos, causadas por faltas que pueden ser justificadas o no. El ausentismo laboral, es un caso creciente en la sociedad, llegando a convertirse en un tema preocupante para las empresas.

Refiere el portal de Familia Sancela (2007), que existe cierto consenso entre los investigadores, a pesar de la gran diversidad, en una serie de

axiomas básicos bien establecidos empíricamente, que resumen el estado de la cuestión acerca del ausentismo laboral a saber:

1.- El ausentismo es un fenómeno universal, que se distribuye de manera ubicua en organizaciones de diverso tipo y características, en grupos diferenciados de individuos y en países de diferentes culturas y situación geográfica.

2.- El ausentismo es costoso, tanto para la organización como para el individuo.

3.- El ausentismo está influenciado por una constelación de diferentes factores interrelacionados entre sí.

4.- El ausentismo está asociado a un número importante de consecuencias, tanto positivas como negativas.

Cabe destacar, siguiendo los argumentos del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de España (1999), que es frecuente ver que el ausentismo se presenta con mayor nivel en:

- ✓ En ambientes con bajo rendimiento laboral.
- ✓ En trabajos rutinarios, deshumanizados y poco gratificantes.
- ✓ En grupos con relaciones interpersonales difíciles.

- ✓ En áreas con desequilibrios en la distribución de las cargas de trabajo.
- ✓ En ambientes de bajo reconocimiento y baja motivación del individuo.
- ✓ En situaciones donde de lo mismo trabajar que no trabajar.
- ✓ En empresas con más de 250 trabajadores.

Dentro de este orden de ideas, las causas a las que se les relaciona que dicho fenómeno se suscite son muchas. Celis y Hernández (2000), expresan: “la aparición de ansiedad y depresión como causales importantes de no concurrencia al trabajo”. En función de ello, explica que la depresión y la ansiedad son neurosis patológicas las cuales provocan el ausentismo. Además, que la insatisfacción laboral y las tareas rutinarias conllevan al estrés lo cual hace que las personas se alejen del lugar de trabajo. La misma autora hace mención de que “las causas más frecuentes del ausentismo por enfermedad, según distintas investigaciones, son las afecciones respiratorias, los trastornos digestivos, los problemas circulatorios, los trastornos ginecológicos y las neurosis patológicas”. Por su parte, (ob. cit), revelan que el estrés es una causa directamente del ausentismo laboral, las tardanzas y retrasos el en trabajo.

Así de manera puntual, siguiendo las afirmaciones de Auditores, consultores de Recursos Humanos y del Servicio de Prevención de riesgos

Laborales de España se puede enunciar como causas del ausentismo las siguientes:

- ✓ Problemas de salud.
- ✓ Stress y ansiedad laboral.
- ✓ Situaciones de inseguridad y/o clima laboral insostenible.
- ✓ Falta de valores y expectativas del empleado.
- ✓ Insatisfacción laboral del individuo.
- ✓ Baja motivación.
- ✓ Falta de promoción laboral y desigualdad en oportunidades.
- ✓ Agravios comparativos.
- ✓ Responsabilidades familiares.

Asimismo, es importante considerar a Ribaya (2004), quien explica que el análisis de las causas que dan lugar al ausentismo laboral es de gran importancia para su clasificación, bien sea bajo una perspectiva preventiva, bien bajo una perspectiva correctiva. La unificación de criterios debería ser un hecho, ya que con ello se esclarecería y agilizaría tanto la información ya existente, como los trabajos futuros que puedan realizarse.

Para ello se propone como posible solución la elaboración de un listado en el que figuren, con todo detenimiento, el máximo posible de hechos concretos que motiven las ausencias, con los que, después, se formarán grupos afines. Todo ello con el fin de obtener una normalización del tema y que en cada estudio sectorial pueda elegirse la clasificación que más convenga, desagregada según las exigencias y necesidades características.

De allí, que Ribaya presenta la siguiente lista de posibles causas del Ausentismo Laboral:

**Maternidad y adopción de menores de 5 años:** la duración de la maternidad es de 16 semanas ampliables a 18, si el parto es múltiple. Por adopción la duración es de 8 semanas, si el adoptado es menor de 9 meses y de 6 semanas si es mayor de 9 meses y menor de 5 años.

**Enfermedad normal:** ausencias debidas a enfermedad común, accidente no laboral, justificados con el correspondiente parte de baja médica.

**Accidente laboral:** ausencias por accidente de trabajo tanto en el propio centro como “in itinere”, y sea o no causa de baja laboral.

**Licencias Legales:** ausencias recogidas en el Estatuto de los Trabajadores (fallecimiento o enfermedad grave de familiares, licencias por matrimonio, consultas médicas, embarazo, natalidad).

Además, las que figuran recogidas en el Convenio Colectivo (formación durante la jornada laboral, reuniones de miembros del comité de empresa y secciones sindicales, asambleas previamente autorizadas por la dirección). Finalmente, las debidas de forma esporádica por motivos de referéndum constitucional, elecciones generales y elecciones municipales.

**Permisos particulares:** ausencias personales que no son objeto de retribución (ausencias injustificadas, faltas de puntualidad).

**Ausencias no autorizadas:** ausencias por motivo de sanción, cuando ésta lleva aparejada la suspensión de empleo y sueldo.

**Conflictos laborales:** paros, huelgas, asambleas no autorizadas, ocasionadas por motivos de carácter laboral (reivindicaciones salariales, por ejemplo) y huelgas de carácter no laboral (motivos políticos, por ejemplo).

**Enfermedad profesional:** la contraída a consecuencia de trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifiquen en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación legal.

**Otros:** debidos a inclemencias del tiempo, catástrofes, etc. (es bien sabido que ciertos materiales sometidos a bajas temperaturas, es imposible trabajar con ellos; el cemento, el yeso, por ejemplo).

Sin embargo, debe tenerse en claro que las causas del ausentismo laboral pueden ser:

- ✓ Causas justificadas: incapacidad temporal, permisos relacionados con la actividad sindical, etc.
  
- ✓ Causas injustificadas: retrasos, salir a fumar, recados, cuidado de los hijos o de personas mayores, etc.

Por otra parte no se puede hablar de causas y obviarse las consecuencias, teniéndose que los efectos que origina la abstención de los individuos en sus labores, en general, son perjudiciales para las organizaciones. En atención a ello, (ob. cit), indican que:

El ausentismo laboral es un factor generador de efectos negativos en las organizaciones de los sectores público o privado, lo cual se ve reflejado en diferentes aspectos de las mismas; como pueden ser elevados costos de operación, problemas de calidad, así como dificultad para alcanzar los objetivos propuestos.

Una gran variedad de teorías, coinciden en que los efectos que causan esa patología son devastadores para la organización y su proceso operativo, ya que cuando las personas no asisten al trabajo, se retardan en los horarios, se atrasan o se dejan de hacer labores importante para la marcha de esta, además causa indisciplina, ya que es una falta de conducta antes un reglamento implantado.

En sentido, Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de España señala un conjunto de consecuencias como las siguientes:

**Para la empresa:**

- ✓ Accidentes laborales.
- ✓ Protestas.
- ✓ Agravios comparativos.
- ✓ Baja productividad. Aumento de costos.
- ✓ Disminución en la calidad de realización de la tarea.
- ✓ Pérdida de tiempo para que el empleado sustituto conozca, se adapte y se familiarice con la nueva tarea, siendo en la mayoría de los casos para ausencias concretas.

**Para el Individuo:**

- ✓ Resultado de enfermedad.
- ✓ Reducción de stress.
- ✓ Evitar problemas psicosociales de adaptación laboral.

- ✓ Compensar la falta de reconocimiento individual por parte de la empresa.

- ✓ Huir de la insatisfacción laboral.

- ✓ Respuesta a los agravios comparativos en la promoción profesional.

En todo caso no puede obviarse que el ausentismo puede ser causa de la culminación del contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada, la ausencia de los trabajadores en su puesto de trabajo supone un incumplimiento del contrato.

En definitiva, el ausentismo laboral es un factor generador de efectos negativos en las organizaciones de los sectores tanto públicos como privados. Puede ocasionar elevados costos de operación, problemas de calidad, así como dificultad para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Bases Legales que Contemplan las Anomalías Organizacionales**

Diversas organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional, han tratado sobre puntos referentes a las anomalías o enfermedades organizacionales, como la violencia u hostilidad laboral, inequidad salarial y laboral, ausentismos, enfermedades profesionales, drogadicción, robos, hurtos, así como se han presentado las causas y consecuencias que producen esas alteraciones en el recurso humano dentro de la organización.

En Venezuela, leyes como: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005), se precisan términos como accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, salud mental de los trabajadores, entre otros. De esta manera, el Art. 21, en sus literales 1 y 2, de la Constitución venezolana (1999), establece lo siguiente:

Todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia: 1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona; 2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

El artículo en los literales antes mencionados, tiene una marcada relación con el tema a estudiar, dado a que se hace mención sobre las discriminaciones, punto que se relaciona con el tipo de patología conductual y sus subclasificaciones, las cuales son: Violencia u hostilidad laboral y violencia de género, raza, credo o creencias; temas de estudio y de gran relevancia en la presente investigación.

En relación con lo antes planteado, citando el Artículo 46, en el Ordinal 1º, establece que ninguna persona puede ser sometida a penas, torturas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.

Por otra parte, en el Ordinal 4º, se establece que todo funcionario público o funcionaria pública que, en razón de su cargo, infiera maltratos o sufrimientos físicos o mentales a cualquier persona o que instigue o tolere este tipo de tratos, será sancionado o sancionada, de acuerdo con la ley. En ese sentido, lo anteriormente planteado, está directamente relacionado con la problemática planteada en el presente estudio, ello con relación al derecho que tiene toda persona que preste sus servicios de ser tratada dentro de la consideración del ser humano como tal, lo cual implica, el respeto a su condición, sus capacidades, su personalidad, valores, entre otros.

Dentro de este orden de ideas, se puede hacer mención del Art. 26 de la LOPCYMAT (2005), el cual dictamina: “Se prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basada en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social. Los infractores serán penados de conformidad con la leyes”.

Visto así, la LOPCYMAT (2005), como instrumento de defensa para el trabajador y sus beneficios, trata puntos estrechamente vinculados con diversos tipos de patologías en los términos de protección en casos de que

se cometan dichas desviaciones. Con respecto a la inequidad salarial, que es un tipo de patología, enmarcada en las conductas, el Art. 135 de dicha ley menciona que: “A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador con relación a la clase de trabajo que ejecuta”.

Lo anteriormente señalado, está directamente relacionado con el problema planteado y se puede decir, que es de gran significancia para éste por todo lo que implica para las organizaciones, debido a que, hay que tener en cuenta que la inequidad salarial acarrea serias consecuencias que las afectan de forma negativa, ya que las personas cuando sienten incorrespondencia económica, se muestran desmotivados, insatisfechos, lo cual ocasiona directamente ausentismos laborales, disminución en la productividad, mal servicio, puntos que desfavorecen a cualquier institución.

Asimismo, se puede hacer referencia al Art. 195 de dicha Ley en el cual se desarrolla el tema relacionado con el horario global estipulado en las organizaciones. De ello se encuentra una marcada vinculación con la anomalía adictiva referente a la laboradicción o trabajomanía, ya que se establece cuánto duran las Jornadas de trabajo, como es el caso de la diurna que según dicho Artículo establece que “no podrá exceder de ocho (8) horas diarias”; de esto se podría decir que si es excedida se estaría cayendo

en un proceso de laboraducción, lo cual podría acarrear consecuencias perjudiciales, tanto para los trabajadores como para la organización.

Otro aspecto estrechamente relacionado con las desviaciones y alteraciones de la salud, se encuentra en el Art. 236 que muestra lo que está a continuación:

El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

En el mismo orden de ideas, se hace mención del Art. 87 en su último párrafo, el cual establece lo siguiente: “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado”. Como se puede observar en los artículos antes planteados, el patrono, director, administrador, gerente, que manejan recurso humano y que también forman parte de él; se ve en la responsabilidad de velar por la salud mental de los trabajadores; y que si no se mejoran, el desarrollo y la presencia de anomalías dentro de las organizaciones acarrearían graves consecuencias para todos los miembros, incluso para el ente, invalorable, que no se pueden medir, dado a que conllevan la calidad de vida y la vida en sí misma.

Consecutivamente, el Art. 69, de la LOPCYMAT (2005), define al

accidente de trabajo como:

Todo suceso que produzca en el trabajador o trabajadora una lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o la muerte, resultante de una acción que pueda ser determinada o sobrevenida en el curso del trabajo, por el hecho o con ocasión de trabajo.

Directamente no se menciona nada acerca de las enfermedades organizacionales objeto de estudio; con ese artículo lo que se explica son los daños derivados por el hecho o con ocasión del trabajo.

No obstante, cabe destacar que si los trabajadores, se encuentran con anomalías, en situaciones estresantes, con depresiones, insatisfechos con sus labores, tienden a cometer accidentes laborales, que pueden ser devastadores que dañan tanto al trabajador, como a la organización. Ahora bien, el Art. 70 de la LOPCYMAT (2005), se relaciona en gran medida con anomalías organizacionales, cuando trata sobre enfermedades profesionales, en este orden de ideas, se dice de la siguiente manera: Se entiende por enfermedad ocupacional, los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio en el que el trabajador o la trabajadora se encuentra obligado a trabajar; tales como los imputables a la acción de agentes físicos, mecánicos, condiciones disergonómicas, metereológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales, emocionales, que se manifiestan por una lesión orgánica, trastornos

funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes.

Lo antes planteado, es de gran relevancia para la presente investigación, ya que se define la enfermedad ocupacional, como un estado patológico contraído en el trabajo, y se establece como causales los factores psicosociales y emocionales, manifestadas por trastornos funcionales o desequilibrio mental, dicho así, se relaciona directamente con las anomalías organizacionales, por cuanto éstas son formadas, entre algunas de las causas, por el estilo personal de actuación de cada individuo y más aún cuando el rasgo influyente es el desequilibrio e inestabilidad mental.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**  
**Diseño de la Investigación**

Todo proceso de investigación, para que sea exitoso y pueda generar un conocimiento válido y completo, debe ser consecuencia de una serie de procedimientos formales, conocidos éstos como metodología y que explica Tamayo y Tamayo (1999, p. 114) como sigue a continuación: “La metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los procedimientos y las técnicas de análisis”.

Cuando se sigue la metodología, el producto final es el conocimiento científico, entendido éste por Tamayo y Tamayo (p. 20) como “una de las formas que tiene un hombre para otorgarle un significado con sentido a la realidad”. Por ser éste el objeto de estudio, se siguieron ciertos pasos metodológicos, explicados a continuación:

El diseño de la investigación, debido al propósito y al tipo de datos a manejar, correspondió a un proyecto factible, ya que se pretendió proponer modelo de gestión del ausentismo laboral como anomalía actitudinal del recurso humano en las organizaciones venezolanas. Según el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1998, p. 7):

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo de una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Dicha propuesta tuvo su sustentación en una investigación documental, ya que para desarrollar la propuesta fue necesario tener conocimientos sólidos acerca del recurso humano, la cultura organizacional y las anomalías actitudinales, así como sobre las causas, propuestas de gestión y casos demostrativos de este fenómeno de actualidad, los cuales reposan en documentos, artículos y cualquier fuente de carácter secundario, según el Manual de la UPEL (p. 6), puede entenderse: “El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y electrónicos”.

Por otra parte, la investigación fue de carácter descriptivo, la cual bajo el criterio de Méndez (2001, p. 137): “Identifica características del universo de investigación, señala formas de conductas y actividades del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables de investigación”. Este tipo de estudio permite descomponer a la realidad a través de características definidas de

cada una de las variables que condicionarán el diseño de la propuesta.

Asimismo, la investigación está caracterizada por ser explicativa, la cual es definida por Fernández (2006) como aquella que: “Se ocupa de la generación de teorías, determina las causas o las consecuencias de un evento. En la investigación explicativa se pretende detectar las relaciones entre eventos”; así, el desarrollo de la investigación se esfuerza en explicar las principales causas que en la actualidad dan cabida al ausentismo laboral, causas demostrativas del fenómeno y un marco de soluciones al mismo.

Aplicando este diseño de investigación, se procuró una estructura concreta entendible y organizada, que facilitó el entendimiento de la información final.

### **Método de Investigación**

La consecución de los objetivos fue posible con el seguimiento de un método, el cual permitió esclarecer el camino de investigación; en esta oportunidad se usó el método científico que, según Tamayo y Tamayo (1999, p. 35): “Es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica”. Dentro de los métodos científicos que se emplearon en este estudio se encuentran:

**La Observación:** Para poder aprehender todas las variables que participan en el problema planteado, debió percibirse cada una de ellas en la realidad. Para entender mejor este método, se presenta la definición de Ladrón de Guevara, citado por Méndez (2001, p. 143):

La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

La observación constituye un procedimiento importante en la investigación, puesto que delimita el espacio estudiado y el comportamiento de los elementos en interrelacionados, creándole a la investigadora su propia visión de la realidad del ausentismo como anomalía organizacional.

**El Análisis:** Necesariamente debe conocerse cada una de las características de los elementos que participan en el estudio; para ello, se empleó el análisis, conceptualizado éste por Sabino (2000, p. 34) como la “distinción y descomposición de las partes de un todo para mejor comprenderlo”. El análisis permitió identificar por separado características importantes que deben ser entendidas, para poder proceder a la estructuración de la propuesta.

**La Síntesis:** Para Sabino (p. 34), es la “recomposición de ese todo a partir de los elementos que lo integran”. Este método viene a completar la tarea

realizada por el análisis, enlazando a las variables por medio de comportamientos particulares.

Siguiendo este mismo orden de ideas, se establece también como método de investigación para el presente trabajo el inductivo- deductivo. Afirma Méndez (2001, p. 144) que “la inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas”. Y el mismo (2001, p. 145) señala que “el conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general”.

Al emplearse los métodos, se aclara el camino a seguir por la investigadora para el logro de sus objetivo, pudiéndose establecer diferencias y relaciones entre las variables y construyéndose de manera estratégica las soluciones al problema detectado.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La materia prima para cumplir con los objetivos de la investigación la constituye la información que se pueda obtener; por ello ésta debe ser

recabada con sumo cuidado, para escoger sólo la más acertada. Esto puede ser posible a través de técnicas formales, que serán elegidas, de acuerdo con el tipo de investigación desarrollada.

Previo a ello, es conveniente distinguir que existen dos tipos de datos, unos procedentes de fuentes primarias y otros de fuentes secundarias. Los primeros son extraídos de la realidad, tal y como refiere Sabino (2000, p. 146): “Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos”; mientras que los secundarios son para Sabino (p. 146): “Registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores”, es decir, son los que se extraen de libros u otro material impreso.

Para esta investigación los datos procedieron de fuentes secundarias empleándose las siguientes técnicas e instrumentos:

**La Observación:** La cual permitió extraer de la realidad los hechos de los elementos estudiados, para así poder diseñar el trabajo de grado. Expresa Méndez (2001, p. 154) que: “Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación”. La observación que se utilizó en el desarrollo de esta

investigación fue la observación documental; pues se indagó sobre los hechos vinculados a la temática en documentos, textos, artículos y cualquier otra fuente de tipo secundario.

**El Fichaje:** Esta técnica permitió organizar la información recolectada; se instrumentó a través de fichas, las cuales facilitaron la consulta y, según Tamayo y Tamayo (1999, p. 121), “es el instrumento que nos permite ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo nuestras observaciones y críticas, facilitando así la redacción del escrito”. Este instrumento representa la memoria del investigador y se apoya de la lectura. Las fichas que tuvieron lugar serán de tipo resumen, textuales y bibliográficas.

**El Resumen:** Esta técnica permitió presentar los datos que realmente interesan, y es conceptualizada por el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1998, p. 154) como se indica a continuación: “El resumen es la expresión del material original, en forma condensada, también con palabras propias”. El resumen evitó redundar y cargar al trabajo de información ambigua y confusa.

**La Paráfrasis:** Explicada por el Manual de la UPEL (p. 153) así: “La paráfrasis es una formulación personal de las ideas expresadas por otro autor, utilizando palabras y un estilo propio, para explicarlas o para interpretarlas”. Esta técnica permitió sustituir aquellas palabras muy técnicas,

por otras de más fácil comprensión, sin desvirtuar el contenido original.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Para expresar la información de una forma homogénea, es necesario que los datos aislados se organicen, clasifiquen y sometan a técnicas precisas de análisis, y de esta manera se logre armonizar el resultado del proceso investigativo. Éste se puede considerar como el último paso para dar por culminado el proceso, por lo que debe realizarse sin apresuramientos para que se obtengan los resultados esperados. La técnica de análisis conveniente para este estudio fue:

La información procedente de la consulta en fuentes secundarias se sometió a un análisis crítico que, según Hochman y Montero (1983, p. 49), “es la culminación del trabajo comenzado con la presentación resumida, y consiste en la apreciación definitiva de un texto, a partir de los elementos hallados en él”. Igualmente, se aplicó el Análisis Cualitativo, el mismo puede entenderse como lo indica Sabino (2000, p. 190):

Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. Una vez clasificadas éstas, es preciso tomar cada uno de los grupos que hemos así formado para proceder a analizarlos. El análisis se efectúa cotejando que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información.

La ventaja de esta técnica es que se evitó el criterio subjetivo, plasmando un conocimiento confiable, capaz de minimizar la incertidumbre del lector, permitiendo que la autora pudiera obtener la información demostrativa del logro de sus objetivos a través de sus conclusiones y recomendaciones finales.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El ausentismo laboral es un fenómeno presente a nivel mundial, tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo; por ello se hizo una detenida revisión documental y electrónica que permitiera brindar explicaciones válidas y demostrables sobre las implicaciones de esta realidad en las organizaciones públicas o privadas.

En tal sentido, partiendo de los objetivos planteados en esta investigación y con base a la técnica de la observación documental con auxilio en el resumen y la paráfrasis, se procesaron los datos encontrados, presentándose de manera organizada y sistematizada una vez que han sido objeto del análisis crítico y cualitativo por parte de la investigadora para preservar la objetividad y veracidad de la información presentada.

De allí que luego de haber efectuado los procedimientos pertinentes, a continuación de una manera entendible se presenta el logro de los objetivos al lector.

**Objetivo Específico 1: Caracterizar las principales causas que en la actualidad están generando ausentismo laboral, según la perspectiva de algunos especialistas.**

La ausencia en el trabajo es un fenómeno que siempre ha estado presente en las empresas; sin embargo, es en la actualidad que por medio del análisis detenido del factor humano por las diferentes ciencias como la psicología y la administración a través de la innovadora disciplina denominada medicina laboral, cuando se ha explorado la complejidad del ausentismo.

En las bases teóricas se observaron diferentes causas de manera general que generan esta anomalía en las organizaciones, prevaleciendo las enfermedades físicas y de índole respiratorio; pero, es en el presente cuando se han dispuesto estudios que con mayor propiedad explican las razones que presentan los individuos y los induce a estar ausentes de sus lugares de trabajo; partiendo que las personas son seres complicados con versatilidad de conductas, cuya reacción dependerá de su estructura mental, valores, principios, estados emocionales e incluso sistema inmunológico y orgánico, además de verse influenciado en su estructura psicológica – emocional por las condiciones del ambiente.

Al respecto señala Aguilar (2006) que:

Fatiga, constantes molestias y falta de motivación en el trabajo podrían ser causas del ausentismo o absentismo laboral. El

porqué las personas convierten en hábito el no ir a su empleo, ha generado diversos estudios médicos y en el área de recursos humanos en todo el mundo, aunque la mayoría ofrecen conclusiones similares todavía no se ha logrado detectar con exactitud el origen de este problema.

De allí, y con base en los argumentos de algunos especialistas, se presentan las causas que en la actualidad han tenido mayor influencia en el ausentismo laboral.

Parada y otros (2006) en una investigación que trata de explicar al ausentismo en las instituciones públicas plantean que la salud es una fuerza que capacita a los individuos para enfrentarse con las contingencias de la vida con un mínimo de sufrimientos y desajustes. Por ello, la adaptación del ser humano con los elementos que conforman su actividad laboral es requisito indispensable para conservar y mejorar su salud. Si esta adaptación es difícil, su salud será precaria o desencadenará en la enfermedad y en la discapacidad. Por lo tanto, la enfermedad común o profesional y los accidentes laborales son las principales causas que mantienen a los trabajadores alejados de su centro de trabajo, es decir, son las principales causas de ausentismo.

Asimismo, refieren las autoras que como dato curioso la Guía para fomentar ambientes cerrados Libres de Humo del Tabaco, contempla dentro de los argumentos para dejar este vicio que "el ausentismo laboral de los

empleados que fuman es aproximadamente 50 % más elevado que entre los empleados que no fuman".

Relacionado con lo anterior, en una investigación realizada por Valencia y Pérez (2005), titulada: "**AUSENTISMO LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CONSUMO DE ALCOHOL Y OTRAS SUSTANCIAS PSICOACTIVAS**", plantean que en el mundo cerca de 450 millones de personas sufren de trastornos neuropsiquiátricos y representan 4 de las 10 principales causas de discapacidad en general. La Depresión Mayor está pasando a ser una de las principales causas de morbilidad después de las enfermedades cardíacas y según la OMS para el año 2020 está será la principal causa de días perdidos por discapacidad en los países en desarrollo. Además el consumo de alcohol y drogas es un problema muy difundido en la sociedad y los índices de consumo de sustancias adictivas son mas elevados entre la población económicamente activa que en el conjunto de la sociedad.

Refieren Valencia y Pérez que en los últimos 10 años se han realizado varios estudios internacionales sobre prevalencia de consumo de alcohol y accidentalidad en el trabajo. En ellos se ha encontrado que entre el 15% y el 30% de los accidentes mortales ocurridos en el trabajo se deben al consumo de drogas; el 20% a 25% de los accidentes laborales afectan a personas en estado de intoxicación y los consumidores de alcohol padecen de 2 a 4 veces

más accidentes, siendo el ausentismo laboral 2 a 3 veces mayor que en los demás empleados.

En general el porcentaje de trabajadores con un consumo abusivo de alcohol va desde el 40% hasta el 70%. En la población laboral latinoamericana no se cuenta con un diagnóstico reciente de salud mental, ni se tiene conocimiento preciso sobre la frecuencia de uso y abuso de alcohol y otras sustancias. De acuerdo con el conocimiento generado por otros estudios a nivel mundial sobre la asociación del consumo de alcohol y drogas con la accidentalidad laboral, el ausentismo y el bajo rendimiento, así como la presencia de numerosos agentes 'estresores' ligados a nuestra realidad, puede suponerse que la población laboral está expuesta a situaciones que llevan al deterioro de su salud mental y de su rendimiento.

En este contexto general el tema de la accidentalidad y el ausentismo laboral asociados a problemas de consumo de drogas y de alcohol ha ido tomando una importancia cada vez mayor en los países desarrollados.

Retomando las causas por enfermedad orgánica, en el Portal de Salud Interactiva (2006) se publicó un artículo titulado **"LUMBALGIA, UNA FRECUENTE CAUSA DEL AUSENTISMO LABORAL"**, en el cual especialistas de la rama médica explican que muy común en quienes realizan tareas pesadas pero también aparece en aquellos con tareas

livianas. Las lumbalgias son una pesadilla para quienes la padecen, pues duermen mal y se despiertan de mal humor al no encontrar “la posición” confortable en la cama e incluso caminar parece ser una agonía.

Refiere el portal que de acuerdo con la Dra. Ana Trigub, médico especialista en el Departamento de Medicina Familiar de la Universidad del Sur de California en la Unidad de Docencia e Investigación, la lumbalgia es uno de los problemas de salud más frecuentes en atención primaria. Se presenta en un 90% de la población adulta en algún momento de su vida y es considerada altamente recurrente.

La lumbalgia se define como dolor en la parte baja de la espalda que puede irradiar a los miembros inferiores y que limita la actividad diaria durante un período inferior a los tres meses. Tiende a mejorar entre cuatro a seis semanas en 90% de los pacientes.

Por otro lado, el dolor lumbar crónico se extiende más allá de los 3 meses. Los pacientes con dolor recurrente necesitan un enfoque diagnóstico y manejos similares para los diferentes episodios.

Quienes tienen riesgos de padecer lumbalgia, según la información del Portal, son aquellas personas que han presentado:

- ✓ Episodio previo de dolor lumbar.

- ✓ Factores ocupacionales, especialmente vibraciones y levantamiento manual de cargas.
  
- ✓ Factores psicosociales: insatisfacción laboral, tareas desagradables y repetitivas, ambiente laboral, experiencia de dolor crónico que contribuye a sentirse deprimido e incapaz.
  
- ✓ Condiciones físicas. El ejercicio aeróbico (caminar, bicicleta, etc.) tiene un efecto beneficioso.
  
- ✓ Estilo y hábitos de vida riesgosos como el tabaco, obesidad.

Los especialistas dicen que gran parte de las veces la evolución resulta favorable rápidamente con medidas sencillas como reposo y analgésicos, sin necesidad de profundizar los estudios.

Para los pacientes que no presentan una lesión más severa, el tratamiento de la lumbalgia no excederá de seis semanas. El reposo durante dos a tres días acompañado de analgésicos, anti-inflamatorios son suficientes para aliviar el dolor. En muy esporádicas ocasiones se utilizan analgésicos narcóticos. La aplicación de frío o calor pueden traer alivio del dolor.

Este grupo de pacientes sufre dolor durante tiempo prolongado, incapacidad laboral, para moverse libremente, erguirse o agacharse, para efectuar actividades deportivas y un menoscabo importante en su calidad de

vida.

A veces el dolor de espalda aparece por sobrecarga de la misma debido a posturas inadecuadas mantenidas, movimientos inadecuados durante el trabajo, debilidad muscular, etc. El paciente debe aprender a cuidar su espalda para disminuir el dolor y evitar recurrencias. Para ello son fundamentales la realización de ejercicio y las normas de higiene postural.

Visto de esta forma, en cualquiera de los casos el dolor lumbar implica reposo médico y ello a su vez se traduce en ausencia laboral.

Por otro lado, Bureau Prensa, portal argentino de investigaciones, publicó un artículo titulado: **El Síndrome Premenstrual provoca ausentismo laboral**, en el cual afirma que el 60% de las mujeres entre 15 y 30 años de edad sufren del Síndrome Premenstrual. Cerca de 60% de las mujeres entre 15 y 30 años de edad sufren cada mes del Síndrome Premenstrual (SPM), causa principal, después de los resfriados, de ausentismo escolar y laboral, según afirma el Dr. Víctor Manuel Mercado, referido en el artículo.

Asimismo, Figueras (2005) informa que según la Encuesta Trimestral de Coste Laboral del Instituto Nacional de Estadística (INE), de las horas dejadas de trabajar en el último trimestre de 2004, el 23,3% fueron debidas a situaciones de incapacidad temporal (tanto por contingencias comunes, es decir, por enfermedades y accidentes fuera del horario laboral como por

accidentes de trabajo).

Dentro de este orden de ideas, expone un estudio de PDVSA Occidente (2001), que el ausentismo de causa médica se deriva de motivos estrictamente médicos, los más importantes son la enfermedad común cuyo origen no se puede atribuir al trabajo. Los diagnósticos más frecuentes y que generan mayor número de días perdidos, son los procesos respiratorios (gripe, infección aguda de las vías respiratorias superior e inferior, infección viral inespecífica, etc.), mientras que los procesos músculo esquelético (dolor de espalda, con o sin irradiación) son de mayor duración y repercusión económica. Durante los últimos años se ha observado un incremento tanto en la duración como en la frecuencia de los trastornos depresivos y de ansiedad, además de síntomas inespecíficos como cefalea; en tanto que la tendencia a las enfermedades crónicas, (Tuberculosis, Diabetes, Hipertensión Arterial, etc.), ha ido disminuyendo.

Por otra parte, el accidente común es cada vez más frecuente, generando grandes pérdidas para las empresas. Según el estudio realizado en PDVSA Occidente existe una relación 30 a 1, de accidentes comunes con respecto a los accidentes laborales, y la situación pareciera agravarse.

En lo que respecta a las causas psicoemocionales, el Director de la Fundación Indra Devi de Argentina (2006) explica que el estrés laboral,

generado por presiones extremas y exigencias constantes en el trabajo repercute de forma negativa en la salud, generando incontables trastornos como dolores de cabeza, contracturas, insomnio y agresividad.

Estas consecuencias directas del estrés son una de la principales causas de ausentismo en las empresas y desde hace un tiempo llaman especialmente la atención de los departamentos de Recursos Humanos.

En sintonía con esta problemática un estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) asegura que las secuelas del estrés laboral afectan directamente al empleado generándole, dificultades para concentrarse, pensar lógicamente y tomar decisiones. Estos trastornos se relacionan directamente con los que debe acarrear la compañía; al alto ausentismo habrá que sumarle una excesiva rotación del personal, el deterioro en el rendimiento y la productividad, el aumento de las tasas de accidentes y quejas del cliente.

Por otra parte, continuando el tema del efecto del estrés, según la Fundación para la Lucha contra las Enfermedades Neurológicas de la Infancia (FLENI) de Argentina (2006), en su artículo: **“LA MIGRAÑA, CAUSA DE AUSENTISMO Salud: Puede significar treinta días por año sin trabajar”**, la migraña es una de las causas más importantes de ausentismo laboral en el mundo. En la Argentina no existen cifras oficiales,

pero según señala un estudio realizado en Alemania, los pacientes migrañosos faltan en promedio más de treinta días por año. Por este motivo, esa dolencia es considerada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un problema de salud pública. Explica Lucas Bonamico, neurólogo del servicio de FLENI y miembro de la Sociedad Neurológica Argentina (SNA) que: "El estrés y las crecientes exigencias de la vida laboral hacen que la frecuencia de los episodios sea más seguida y, según las tensiones de la semana, hasta que se repita los mismos días o pase a ser crónica".

Continúa explicando el artículo de FLENI, que el problema de sufrir migrañas hace que el empleado esté incapacitado de realizar su trabajo. No es un simple dolor de cabeza que se presenta en algunos episodios y que se evita con un analgésico, sino una manifestación crónica e invalidante. La migraña incapacita al enfermo en el 50 por ciento de su vida laboral y familiar, y por este motivo le resulta vital consultar a un especialista en el tema.

Asimismo, señala FLENI, que el doctor Héctor Zavala, jefe de Neurología del hospital Ramos Mejía y ex presidente de la SNA, señala que las situaciones adversas o conflictivas, laborales o de la vida cotidiana son estímulos que pueden generar estrés y a su vez éste provocar migraña. También la mala alimentación y el cansancio son causas de cefalea.

Como se puede observar en la actualidad, persisten múltiples causas que da origen a la ausencia en el trabajo, pero los estudios básicamente se han centrado en el análisis de la base de esas causas, teniendo entre ellas el estrés como originaria de la desmotivación, improductividad, dolores lumbares, sintomatologías patológicas e incluso conductas adictivas como el cigarrillo, e alcoholismo y la drogadicción; otra de las causas son los accidentes laborales, enfermedades orgánicas, síntomas premenstruales y la necesaria atención que deben prestar las madres a sus hijos. Así que, para efectos del presente trabajo se tomarán como base para presentar el modelo de gestión.

**Objetivo Específico 2: Describir casos de la realidad que revelen el nivel y efecto del ausentismo laboral**

Como ya se ha referido, en el mundo organizacional, siempre ha existido muestras de ausentismo, no obstante es conveniente presentar al lector algunos ejemplos de este fenómeno acompañados de sus consecuencias. Durante el proceso de indagación se encontraron numerosos casos de ausencia laboral, pero para mostrar una variedad de los mismos, en cuanto a tipo de empresas y contexto geográfico, se seleccionaron bajo un criterio objetivo, los que se presentan a continuación:

**Caso 1:** Estudio realizado por Hamoui y otras (2005). Absentismo laboral del personal administrativo de una universidad pública venezolana, 2000-2002.

Las investigadoras analizaron en la investigación, las variables edad, antigüedad, cargo, dependencia, causas médicas, género y se calcularon la Tasa Global de Ausentismo (TGA), Índice de Gravedad (IG), Índice de Frecuencia (IF) y Duración Media de la Baja (DMB). Los indicadores de ausentismo aumentaron en el segundo año estudiado con relación al primero (TGA: 2,01-2,50; IG: 4,59- 5,77; IF: 44,09-49,60 y DMB: 10,4-11,6). Encontrando, diferencia significativa entre el número de días perdidos al comparar los dos años ( $p < 0,01$ ). Las causas médicas más resaltantes fueron las osteoarticulares y del tejido conjuntivo, patologías del sistema nervioso y órganos de los sentidos, trastornos mentales y afecciones perinatales prevaleciendo en las mujeres.

Los grupos de edad más afectados estuvieron entre los 40 a 49 años y en los trabajadores con 20-24 años de antigüedad. En cuanto a los cargos y dependencias los archivistas, auxiliares de biblioteca y secretarias, así como, las dependencias de Vicerrectorado Académico y Dirección de Personal ocuparon los primeros lugares. La TGA en este estudio se encontró por debajo de 2,5% considerado como aceptable por la OIT, los hallazgos relacionados con las patologías, cargo y dependencias señalan la necesidad

de realizar estudios sobre condiciones y ambiente laboral, evaluación ergonómica de puestos de trabajo e implantar un programa de prevención y promoción de la salud de los trabajadores administrativos.

Las autoras muestran cuantitativamente en el cuadro 2 los indicadores de ausentismo laboral para ambos períodos estudiados, encontrándose un aumento de todos los indicadores en el lapso correspondiente a Mayo 2001-Abril 2002 con respecto al período Mayo 2000-Abril 2001.

**Cuadro 2**  
**Indicadores de Ausentismo Laboral del Personal Administrativo**  
**de una Universidad Pública Venezolana. 2000 - 2002**

Indicadores	Mayo 2000-Abril 2001	Mayo 2001-Abril 2002
Tasa global de absentismo x 100	2,01	2,50
Indice de gravedad	4,59	5,77
Indice de frecuencia (%)	44,09	49,60
Duración media de la baja (días)	10,41	11,64

**Fuente:** Hamoui y otras (2005)

Igualmente se recoge en el cuadro 3 la signosis de las causas e índices de ausentismo laboral del objeto de estudio.

**Cuadro 3**  
**Distribución de los Días Perdidos e Índices de Ausentismo Laboral Por**  
**Causas Médicas del Personal Administrativo de una Universidad**  
**Pública Venezolana. 2000 - 2002**

Causas Médicas	Mayo 2000-Abril 2001			Mayo 2001-Abril 2002		
	F	DP	TGA X 100	F	DP	TGA X 100
Enfermedades Osteoarticulares y del Tejido Conjuntivo	216	2448	4,97	229	2756	5,28
Enfermedades del Sistema Nervioso y de los Órganos de los Sentidos	151	1823	5,30	157	1889	5,28
Trastornos Mentales	88	908	4,53	66	1049	6,97
Afecciones Perinatales	68	824	5,31	95	1003	4,63
Enfermedades del Apto. Respiratorio	113	607	2,36	75	484	2,83
Signos y Síntomas	67	598	3,91	60	714	5,22
Enfermedades Infecciosas y Parasitarias	53	465	3,85	74	388	2,30
Enfermedades Cardiovasculares	43	428	4,37	57	892	6,86
Tumores	34	392	5,06	20	603	13,22
Traumatismos y envenenamientos	35	356	4,46	53	787	6,51
Enfermedades del Apto. Digestivo	33	301	4,00	38	417	4,81
Enfermedades Genito-Urinarias	33	299	3,97	54	527	4,28
Enfermedades Endocrinas Nutricionales, Metabólicas e Inmunitarias	21	282	5,89	5	49	4,30
Enfermedades Dermatológicas y del Tejido Celular Subcutáneo	18	275	6,70	40	262	2,87
Actos Quirúrgicos	15	253	7,40	44	608	6,06
Complicaciones del Parto y Puerperio	4	91	9,98	0	0	0
Epidemiología	4	20	2,19	0	0	0
<b>Total</b>	<b>996</b>	<b>10.370</b>	<b>2,01</b>	<b>1.067</b>	<b>12.428</b>	<b>2,53</b>
M ± EE	610,00 ± 152,28*			731,05 ± 168,80		

F = Frecuencia / TGA = Tasa global de absentismo / DP = Días Perdidos / M ± EE = media ± error estándar / \* p < 0,01

**Fuente:** Hamoui y otras (2005)

De esta manera, las autoras refieren la situación emblemática de las universidades venezolanas para el año 2002.

**Caso 2:** Estudio elaborado por Parada y otros (2006). Ausentismo laboral de causa medica. Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes. Mérida. Venezuela. 2001-2003; refieren los autores que e esta institución, la tasa promedio de ausentismo fue de 241,9 días de ausencias por cada día trabajado y la prevalencia anual de 3,6 reposos por cada trabajador certificado. La duración media de ausencias fue de 24,2 días por cada certificación. La mayor frecuencia del ausentismo se produjo en el personal femenino (80.8%), en los obreros (71.5%), en el personal de enfermería (36%). Las causas médicas que más afectaron fueron las enfermedades osteoarticulares (41.2%) y las enfermedades del sistema respiratorio (11,5%), indicando los investigadores que el ausentismo laboral de causa médica constituye un problema importante, que hace imperativo su abordaje preventivo y de control de riesgos.

**Caso 3:** Artículo elaborado y Publicado por Aguilar (2006). Falta de motivación podría ser principal causa Ausentismo laboral: Cuando se vuelve hábito faltar al trabajo. Relata que en Venezuela, el ausentismo se presenta con mayor énfasis en los hechos de que tienen menor vigilancia y poco control de parte de sus jefes, sin embargo menciona que dentro de empresas privadas de grandes dimensiones y con nóminas pronunciadas se siente el problema.

Las empresas miden la falta de trabajadores de acuerdo a su cuota de

producción y de allí deducen tras un estudio cuantos días al año deja de asistir cada empleado u obrero.

En los Estados Unidos hace veinte años la marca era de 5.1 días, cinco años más tarde subió a siete días y se estima que en la actualidad la cifra siga en asenso. A principios de años una empresa especializada en búsqueda de trabajo por Internet Careerbuilding.com, destacó que un incremento en el porcentaje de quienes utilizan una enfermedad como excusa para no ir a trabajar, cuando en realidad es mentira.

El estudio refleja que 43% de los estadounidenses reconoció no haber ido a la oficina al menos una vez, durante el último años por un pretexto, estos datos muestran un incremento de 8%, dado que para el 2004 la cifra de ausentismo marcaba 34%.

En el caso Venezuela los institutos oficiales no llevan estadísticas sobre el tema, pero los industriales manejan datos precisos sobre el ausentismo, de forma individual.

En el plano internacional se presentan los siguientes casos:

**Caso 4:** Artículo elaborado por Figueras (2005). El absentismo laboral, un fenómeno en auge. El autor en su estudio sobre el caso español, expone que la faltar al puesto de trabajo, ya sea de manera justificada o no, hizo perder

como media a cada trabajador 22 horas y media de trabajo al mes, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2003, fenómeno que representa entre el 1,5% y el 4% del PIB total en la UE. Asimismo, indica que los expertos coinciden en que el problema es grave y no se le otorga la importancia debida. La falta de motivación o las malas condiciones laborales están en la base de las bajas falsas.

**Caso 5:** Artículo de la Revista Productiva (2002). Ausentismo laboral, en el cual explica que el ausentismo no sólo afecta la productividad, sino que puede originar entre los propios trabajadores tensiones que dañan el clima laboral. Señala el artículo, que el aumento progresivo de los días de reposo promedio por trabajador en Colombia puede verse en el cuadro, que para efectos de este trabajo de enumera con el 4 y de acuerdo a los estudios no existen razones epidemiológicas que expliquen este crecimiento sostenido.

**Cuadro 4**  
**Tasa de Ausentismo Laboral Promedio año por Trabajador en Colombia**

año	días
1994	7,32
1995	7,51
1996	8,07
1997	8,44
1998	9,29
1999	8,93

**Fuente:** Ministerio de Salud de Colombia referido por Productiva (2002)

Este indicador demuestra el interés de las empresas colombianas de emplear estrategias que permitan si bien no eliminar el ausentismo controlarlo, para minimizar el fuerte impacto negativo que tiene en las estructuras organizacionales.

**Caso 6:** Estudio realizado por el Instituto Mexicano de Seguro Social (2005). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados; en el cual expone el Instituto que el ausentismo laboral es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.

Opina además, que el ausentismo laboral es un síntoma que revela no sólo problemas del empleado sino también del ámbito de la organización. Es un factor imposible de prever y generador muchas veces de desconcierto, ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

Alega que, diversos estudios acerca del ausentismo laboral han concluido que las principales causas son las enfermedades respiratorias, licor, drogas, vida nocturna y falta de motivación. Además, las incapacidades prolongadas o frecuentes constituyen un problema mundial por los costos que generan a la seguridad social.

Es evidente que el desfinanciamiento de la seguridad social puede ser

generado, entre otras causas, por el impacto de la cobertura a trabajadores que ven deteriorado su estado de salud, aunado al ausentismo, lo que implica gastos no programados en el presupuesto autorizado.

Explica el Instituto que se ha demostrado la relación entre la exposición a factores psicosociales y la salud en general. Los factores psicosociales son aquellos relacionados con el medio ambiente físico y social; éstos siempre han estado presentes como condicionantes, en diversa medida, de la salud mental. La modernidad económica ha producido grandes logros y avances en la vida del país, lo cual ha generado, además de una marcada polarización social, una demanda creciente y compleja de los grupos sociales para replantear sus valores, costumbres y estilos de comportamiento, lo que repercute de manera importante en la calidad de vida y en el bienestar de las familias y de la sociedad en su conjunto.

Partiendo del informe especial titulado *Protecting the Health of Eighty Million Workers –A National Goal for Occupational Health*, el estrés psicológico es un hecho cada vez más frecuente en el lugar de trabajo, donde se presentan nuevas y sutiles amenazas para la salud mental y un posible riesgo de trastornos somáticos, como enfermedades cardiovasculares. Como factores contribuyentes se indican el cambio tecnológico y las crecientes exigencias psicológicas del trabajo. El estrés del trabajo se ha convertido en una de las principales causas de incapacidad

laboral en Norteamérica y Europa. Menciona el Instituto que en 1990, 13 % de las incapacidades de trabajadores que gestionó Northwestern National Life, importante aseguradora estadounidense de accidentes de trabajo, se debió a trastornos en los que existía una relación con el estrés del trabajo. Igualmente, hace referencia a un estudio realizado en 1985 por National Council on Compensation Insurance, en el cual se comprobó que una sola causa de baja laboral, la incapacidad psicológica debida a “estrés mental progresivo” en el trabajo, había llegado a representar 11 % del total de indemnizaciones por enfermedad profesional.

Reflexiona señalando que la aparición de estos fenómenos es comprensible si se tiene en cuenta las exigencias del trabajo moderno, apoyándose en un estudio de 1991 sobre los Estados miembro de la Unión Europea se llegó a la conclusión de que la proporción de los trabajadores que se quejan de problemas organizativos, que son especialmente propicios para la aparición del estrés, es superior a la proporción de los que se quejan de problemas físicos

Haciendo referencia a los resultados del estudio realizado por el Instituto Mexicano de Seguro Social, el mismo partió del análisis de 183 trabajadores con una edad promedio de  $40.6 \pm 7.7$  años, en el cual 69 % era casado y predominaba la familia integrada (74 %). En 87 % de los trabajadores, la actividad que desempeñaban en la organización estaba acorde con su

profesión o perfil laboral, y solamente 30 % de este personal deseaba cambiar de área.

De los trabajadores, 85 % refirió estar satisfecho con el trabajo que desempeñaba, aunque 81 % no había recibido reconocimientos por su trabajo; 44.3 % de ausentismo correspondió a incapacidad, 37.1 % a faltas injustificadas o licencias y 18.6 % tenía incapacidades, faltas y licencias.

El grupo de edad con mayor porcentaje de ausentismo fue el de 41 a 50 años con 49.2 %, seguido por el de 31 a 40 años con 33.3 %. La correlación entre años de antigüedad y ausentismo fue de 0.027 ( $p = ns$ ). En cuanto al sexo, 76 % de la muestra correspondió a mujeres. Sin embargo, al comparar el promedio de días de ausentismo según sexo no se observó diferencia estadísticamente significativa en el promedio de días de ausentismo en el año analizado.

Finalmente, el Instituto Mexicano de Seguro Social, hacen hincapié en la importancia de analizar sistemáticamente el comportamiento del ausentismo y su distribución porcentual en los trabajadores, refiere que debe propiciarse la identificación de oportunidades para así instrumentar medidas orientadas a controlar las diferentes variables asociadas que favorecen la eficiencia administrativa y calidad de vida de los trabajadores.

Al analizar los casos expuestos, prevalece como factor común la

existencia de altos índices de ausentismo laboral, reconfirmándose que el mismo es consecuencia de variados factores, destacando que en el ámbito venezolano este fenómeno tiene mayor presencia en las organizaciones públicas, representada principalmente por las mujeres, aunque no está muy lejos el indicador de los hombres, tanto en el país como en el contexto mundial.

Asimismo, resalta a la atención de la investigadora como se ha venido estableciendo en las organizaciones el estrés y como ha aumentado progresivamente su influencia en la presencia de los trabajadores en sus jornadas laborales, siguiéndole de cerca enfermedades virales como las gripes o aquellas relacionadas con el efecto visual. Igualmente, generó preocupación como uno de los casos hace referencia incluso que la excusa de la enfermedad presenta porcentajes significativos de mentiras, lo que quizás permita reflexionar en cuanto a aspectos sobre el ambiente laboral y la motivación.

Otro aspecto de particular análisis es que los índices de ausentismo generalmente están conformado por personas que se encuentran en el segmento de los 35 a los 55 años de edad, escala a la que pertenecen personas que ya tienen cierta antigüedad en el puesto, otro factor a considerar en el control.

Cada uno de los investigadores desde su criterio consideran de alta importancia la atención del fenómeno del ausentismo, continuando sus análisis en la búsqueda de herramientas gerenciales que permitan de manera efectiva hacerle frente.

Definitivamente, la ausencia laboral es un flagelo para las organizaciones que a la larga también afecta a los trabajadores ausentes porque la solución que hasta el presente ha considerado la administración es poner fin al contrato de trabajo.

**Objetivo Específico 3: Determinar las estrategias que según especialistas son de alta efectividad para la minimización del ausentismo laboral**

Considerando los problemas que se desatan del ausentismo laboral, algunos especialistas de la psicología y de la administración de recursos humanos han intentado darle solución, presentando sugerencias para las empresas para que de manera preventiva y correctiva puedan hacer frente a la ausencia laboral y puedan gestionar el riesgo interno que representa esta anomalía del personal.

Para el desarrollo de este objetivo se parte de las aseveraciones de Ribaya (2004):

El Absentismo Laboral es un fenómeno sociológico directamente

vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo. Todo lo que propicie una actitud adecuada (integración, satisfacción, motivación, representatividad, etc.), redundará en un menor absentismo y todo lo que favorece un deterioro de esta actitud redundará en un mayor absentismo (falta de promoción, tareas monótonas y repetitivas, etc.). Por ello, al Absentismo Laboral no puede dársele un tratamiento único y exclusivamente coercitivo, sino que fundamentalmente donde ha de operarse es en su raíz, en el propio ambiente de cada centro de trabajo.

Por lo tanto, se presenta a continuación todas las consideraciones estratégicas que plantean diferentes analistas del tema y de allí tomar los aspectos que puedan ser combinados y configurados en un modelo de gestión para las organizaciones en general de acuerdo a sus necesidades.

De manera general el Ribaya plantea que fundamentalmente habría que realizar dos tipos de acciones:

- ✓ Acciones a corto plazo consistentes en mecanismos adecuados que tienden a descubrir la diversidad de situaciones fraudulentas que se producen en el ausentismo laboral.

- ✓ Acciones a medio y largo plazo tendentes a una mayor promoción de la humanización de las tareas en sus aspectos intrínsecos y extrínsecos, al objeto de facilitar la asiduidad al centro de trabajo no solo materialmente sino también psicológicamente.

Es decir, el establecimiento de acciones meramente coercitivas sin que

establezcan las bases de una eliminación progresiva de la causa matriz, se consideran más tarde o más temprano abocadas totalmente al fracaso.

Con base a este plan general que presenta Ribaya, se muestran propuestas de diferentes investigadores a continuación.

1.- Familia Sancela, portal Colombiano (2007) enuncia las siguientes recomendaciones para evitar el ausentismo en su empresa.

- ✓ Es importante llevar un control minucioso de los ausentismos laborales, para conocer la evolución y así estimar la real importancia de los indicadores calculados.

- ✓ Es necesario planear y realizar estudios en forma cuantitativa y cualitativa sobre las opiniones de los trabajadores, acerca de las condiciones y medio ambiente de trabajo, con el propósito de elaborar estrategias de mejoramiento.

- ✓ Planificar diferentes programas específicos de salud, orientados a la prevención de enfermedades más comunes en las empresas, tales como las respiratorias y las osteomusculares.

- ✓ Coordinar con otras instituciones públicas y privadas la realización de estudios y la organización de un centro de información frente a la temática

del ausentismo, que sea del interés de los trabajadores, instituciones y empleadores.

- ✓ Ofrecer charlas explicativas a los trabajadores sobre las malas posturas o los ejercicios que puedan realizar en la oficina.

- ✓ Tener en cuenta el sexo de sus empleados, la edad, los cambios de clima y los turnos de trabajo, para obtener resultados mucho más precisos en el estudio que se realice en la empresa sobre el ausentismo

- ✓ Si el índice de ausentismo en la empresa es muy alto, entonces se puede recurrir a los métodos tradicionales, poniendo una máquina de control con tarjetas para que sus empleados marquen tanto la hora de entrada como de salida. Otro método puede ser pidiéndole a cada uno de sus trabajadores un informe de sus actividades diarias, en el que pueda establecer el número de horas trabajadas en una jornada normal, con el tiempo que les llevó hacer las tareas asignadas.

- ✓ Si los mayores problemas de ausentismo se producen porque los empleados se demoran en volver de la hora del desayuno o del almuerzo, o salen de la oficina a resolver asuntos personales, entonces puede implementarse una cafetería dentro de la empresa o al menos una cocineta, y destinar un mensajero para que se encargue de las diligencias de los empleados y así ellos no pierdan tiempo saliendo de la empresa.

2.- Por su parte el Servicio de Prevención de riesgos Laborales de España (1999), expone de manera más detallada sus sugerencias para combatir el ausentismo dirigiendo su atención hacia la mejoría de las condiciones de trabajo siendo estas las siguientes:

- ✓ Rediseño de puestos.
- ✓ Política de personal integrada.
- ✓ Estudio del clima laboral.
- ✓ Formación de grupos y equipos de trabajo.

Implicación del individuo en el trabajo mediante:

- ✓ Desarrollo de la carrera profesional del individuo.
- ✓ Reconocimiento de la empresa del trabajo realizado mediante incentivos económicos, profesionales y/o personales.

Cambio en la cultura absentista imperante:

- ✓ Modificando los procesos informales de funcionamiento de los grupos.
- ✓ Incorporando pautas y normas culturalmente adecuadas en un contexto de participación auténtico de los trabajadores.

✓ Teniendo en cuenta las características individuales de los diferentes grupos de laborales y funcionarios, es decir, factores sociodemográficos (edad, sexo, educación, posición social...) y la capacidad de asistir del trabajador por situaciones concretas (enfermedad, responsabilidades familiares, problemas de desplazamiento...).

✓ Contacto permanente por parte del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, en sus diversas-áreas Seguridad, Higiene y, especialmente, Salud Laboral, Ergonomía y Psicosociología, con el trabajador en general y, en particular, con todas aquellas personas que se encuentran en situación de baja médica mediante el contacto permanente, prestándoles el apoyo que necesiten y evaluando el proceso de su enfermedad.

**3.-** Por su parte La revista en línea Proyecto Salud (2006), afirma que todas las afecciones relacionadas con el trabajo pueden ser minimizadas con tareas sencillas y cambios preventivos y que primeramente, para aplicar medidas de prevención es necesario tener conocimiento de que algo sucede, sugiriendo de manera general:

- ✓ Poner una mejor iluminación en la oficina.
- ✓ Abrir las ventanas para mejorar la ventilación.
- ✓ Evitar que los escritorios sean generadores de la gripe o resfríos.

- ✓ El escritorio y las sillas deben tener una altura necesaria que evite la inclinación de la columna hacia delante, lo que genera una mala postura y lumbalgias.

- ✓ Para los movimientos repetitivos, como el del mouse, hay teclados y ratones ergonómicos.

- ✓ Para mejorar la vista, un protector de pantalla ayuda a reducir el impacto lumínico.

- ✓ Es importante tener pausas en el trabajo diario. Esa pausa hace que el empleado estire las piernas, evite calambres, dolores de cabeza y se despeje. Muchas de las prácticas no requieren más que de un cambio de hábitos y pequeñas inversiones en las oficinas.

- ✓ El descanso es saludable.

- ✓ Una buena relajación. Conseguir relajarse es una de las tareas más difíciles y, al mismo tiempo, más satisfactorias. La vida diaria está llena de pequeños o grandes impedimentos para poder ejercitar uno de los más saludables ejercicios para el cuerpo y la mente.

Los ruidos, las tensiones del trabajo o familiares y las que provocan, incluso, las propias personas, son elementos que obstruyen nuestra paz interior, e incluso, a veces nos enferman.

Por todas estas razones, tratar de relajarse es difícil, pero si logras mediante tu esfuerzo de voluntad y paciencia, mucha paciencia, ten por seguro que cuando estés en un lugar tranquilo de veraneo o salgas al campo un fin de semana, para ti relajarte será tan fácil como comer.

Para efectuar una buena relajación son importantes: La ropa, despojarse de las prendas que te opriman, buscar una habitación tranquila con luz tenue y sin ruidos, se puede utilizar una música tranquila y relajante, basta con unos minutos, a la hora de comer., sentarse cómodamente, con los brazos y las piernas estirados y cerrar los ojos.

✓ Otros ejercicios calmantes que pueden complementarse o alternarse con las técnicas de relajación son: La meditación (consiste en reflexionar de forma serena en temas gratificantes o las facetas más positivas de la vida, como la gente que nos quiere, el trabajo que tenemos, o nuestra buena salud) y la visualización (busca y saborea mentalmente palabras, imágenes o recuerdos agradables que se asocien fácilmente con la calma: las olas del mar, el sonido de las aves, la brisa, un bosque).

✓ Todo lo expuesto se completa con una alimentación sana y saludable rica en verduras y frutas y actividad física diaria (45 minutos): caminar, bicicleta, natación, etc.

4.- Laboris (2007) portal español de empleo, dispuesto a participar en la lucha contra el ausentismo, publicó un artículo en el que plantea que un elevado ausentismo laboral puede contribuir a reducir la productividad de una empresa, provocar problemas organizativos y generarle altos costos, ya que hay que cubrir el puesto del absentista, su ausencia puede provocar que haya maquinaria que no se utilice, etc. Por todo ello, el control del ausentismo es una de las tareas principales del departamento de Recursos Humanos; proponiendo la ejecución de las siguientes acciones:

**Técnicas de control:** El ausentismo justificado por causas médicas es, probablemente, el más habitual. Conviene controlarlo a partir de los partes médicos y de las mutuas con el fin de cuantificarlo e identificar qué lo provoca, ya que en algunos casos la empresa puede intervenir para reducirlo aplicando una correcta política de prevención de riesgos laborales.

El ausentismo injustificado relacionado con el incumplimiento del horario de trabajo puede controlarse a través de una ficha de acceso al edificio (entrada principal o parking) o de la hora en que el trabajador enciende y apaga su ordenador u otras máquinas que utilice diariamente.

El ausentismo presencial por el uso, con fines personales, de Internet, el correo electrónico o el teléfono puede reducirse con una adecuada comunicación. La empresa puede transmitir cuál es su política en esa

materia en las entrevistas de selección o a través de una cláusula específica en los contratos de trabajo, de carácter informativo.

Siempre que no se vulnere ningún derecho fundamental del trabajador, la empresa está autorizada a limitar el acceso a Internet y a otras herramientas o materiales que los empleados no precisen para llevar a cabo sus tareas.

**Técnicas de motivación:** Una adecuada política de motivación es, sin duda, la mejor arma para luchar contra el ausentismo. Para aplicarla es necesario averiguar qué medidas pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados e implantar acciones concretas. Una de las más valoradas es la flexibilidad horaria, ya que ayuda a compaginar la vida familiar y laboral.

También puede ser efectiva una política de asistencia sanitaria que agilice la atención médica a los empleados y gracias a ello reduzca el número de días y horas de ausentismo por enfermedad.

**5.-** La Fundación Indra – Devi (2006), plantea que el estrés laboral, generado por presiones extremas y exigencias constantes en el trabajo repercute de forma negativa en la salud, generando incontables trastornos como dolores de cabeza, contracturas, insomnio y agresividad, aspectos que generan ausentismo laboral; situación que desde hace un tiempo llaman

especialmente la atención de los departamentos de Recursos Humanos, que trabajan con el yoga para evitarlas o revertirlas.

Teniendo en cuenta esta problemática, a través de las consultas o el pedido de implementación de actividades grupales para combatir esta problemática, la Fundación Indra Devi ha podido observar que las organizaciones optan cada vez más por cursos de relajación para mejorar el clima laboral y la salud de sus empleados. El yogui urbano crece como una opción para implementar en la oficina, tanto es así que algunas organizaciones proyectan incorporar esta ciencia milenaria dentro de la capacitación formal y obligatoria de las empresas.

Revela la fundación que la Organización Mundial de la Salud plantea como primera opción para evitar o revertir las consecuencias del estrés aconseja cursos de relajación. Haciendo también hincapié en la gestión del tiempo, la reafirmación personal y ejercicio físico. Recomiendan, a su vez, que se mejore el equipamiento de trabajo y las condiciones físicas del mismo, y se capacite al personal directivo sobre este tema para su comprensión.

Todas las recomendaciones apuntan a mejorar el clima laboral y la salud del empleado, a disminuir las consecuencias negativas del estrés, y por ende el ausentismo, llegando a aumentar la productividad de la empresa. No

obstante, la Fundación los beneficios de aplicar esta ciencia milenaria en la oficina van más allá porque pueden lograr que la persona al terminar su jornada aún tenga energía suficientes para disfrutar de las hermosas cosas que la vida le sigue dando más allá del trabajo.

Como se puede observar diferentes especialistas y estudiosos de la materia planean una serie de recomendaciones para disminuir el ausentismo laboral, las cuales van desde el diagnóstico, medición hasta la mejora de las condiciones de trabajo en materia de organización, administración del personal higiene y seguridad social y el lucha contra el estrés laboral, todos estos puntos de vistas se sumarán y se presentarán de manera explicativa y sistematizada a través de la presentación de un modelo de gestión.

**CAPÍTULO V**  
**LA PROPUESTA**  
**Presentación**

Las anomalías organizacionales es un tema que es en el presente que está tomando fuerza, debido a todos los intentos de la gerencia por explicar los problemas que afectan el logro de sus objetivos y a su cultura organizacional, para de esta manera darle la solución más acertada a través de la eficiente gestión de su principal recurso activo: el potencial humano.

Dentro de este orden de ideas, una de las anomalías que si se quiere es la más compleja porque puede concebirse como la reacción del individuo por la acción de muchas otras, es el ausentismo laboral; tal ha sido el impacto de este fenómeno actitudinal en el comportamiento humano, que en el ámbito gerencial ha llegado a ser concebido por un flagelo; pues la ausencia del personal en su puesto de trabajo se convierte en un freno para el cumplimiento de las metas productivas, además de ser un elemento alterador del clima organizacional, teniendo en ocasiones un efecto contagioso.

El ausentismo laboral es un comportamiento que desde la existencia de las empresas ha tenido lugar, pues no puede olvidarse que el hombre es un elemento social que se ve influido por muchos otros factores, tanto en su vida personal como en su vida laboral y, aunque debe responder a sus responsabilidades laborales, también debe atender los otros niveles de sus

vidas, lo que genera ausencia en su puesto de trabajo.

Hoy por hoy, los índices de ausentismo laboral son significativamente preocupante, pareciendo que las empresas no han podido ejercer acciones que puedan detener al fenómeno, quizás porque la principal limitante es que mientras el ausentismo sea justificado es legal, sintiéndose los trabajadores respaldados por el ordenamiento jurídico.

No obstante, debe considerarse que las demandas del ambiente no se detienen y las empresas deben responder ante ellas competitivamente, cuenten o no con porcentajes detractores de ausentismo, así que a éstas no le queda de otra que idear y ejecutar políticas que tengan mayor alcance que los efectos de la ausencia de los trabajadores.

Por ello la presente propuesta se concentra en tomar las sugerencias aisladas de los analistas del fenómeno del ausentismo y estructurar un modelo de gestión para poderlo controlar.

### **Justificación de la Propuesta**

La tendencia moderna se inclina hacia una cultura social de las empresas, donde la administración de personal sea más humana y sea la propia cultura que permita alinear los planes organizacionales con una filosofía conductual inspirada en la responsabilidad social, razones que explican que las ciencias

gerencias se hayan unido con la psicología, para intentar entender el comportamiento de los individuos y a partir del manejo consciente de la estructura integral y como muchos teóricos modernos la llaman, holística del hombre, crear los planes que satisfagan las necesidades de los mismos, no como trabajadores, sino como personas.

En tal sentido, cuando las empresas conciban la necesidad de cambiar la visión gerencial hacia esa tendencia moderna, podrán entonces hacer frente a la diversidad de anomalías organizacionales, entre las cuales se encuentra el ausentismo laboral.

Por ello, se considera que diseñar y proponer un modelo de gestión lo más amplio y completo posible, que presente de manera sistematizada algunas estrategias para hacer frente al ausentismo laboral, genera un valor agregado de peso para las empresas, el cual se materializa cuando las empresas consigan su aplicación.

Primeramente, se considera que si la empresa de manera regular diagnostica su cultura organizacional a través de las personas, viéndolas como seres humanos y no factores de producción, podrá obtener la información necesaria para establecer políticas directas y oportunas de manera preventiva y correctiva sobre el ausentismo laboral.

Seguidamente, teniendo presente que la preocupación base de la mayoría

de las empresas es el impacto económico, conviene que las mismas se detengan a medir ese efecto del ausentismo, lo que le llevará a prestarle mayor atención al fenómeno.

Y finalmente, si las empresas disponen de un abanico de opciones a emprender para combatir las causas de la ausencia laboral, podrán activar su creatividad para adaptarlas a su naturaleza o sencillamente para diseñar otras de mayor alcance, además dispondrían de alternativas solucionantes para otros problemas relacionados con la administración de personal como los son la desmotivación, la seguridad e higiene del personal, la comunicación y la presión laboral.

Indiscutiblemente, el modelo despliega una serie de beneficios y alcances que justifican su presentación.

### **Fundamentación de la Propuesta**

Se considera que la presente propuesta tiene su fundamentación, primeramente en el incremento y preocupación a nivel mundial sobre los índices de ausentismo laboral. Igualmente, en el hecho de que al no poderse controlar no sólo pierde el empleado, sino también la empresa porque estaría despidiendo a un gran potencial intelectual afectado por causas que se escapan de sus manos controlar.

Otro aspecto que le da fundamentación a la presente propuesta es el fortalecimiento de la responsabilidad social con los trabajadores, que conlleva a las empresas a corresponsabilizarse con su personal en pro al desarrollo de la administración del talento humano y de la contribución o mejor dicho contraprestación que debe ejecutar toda empresa, de ahora en adelante con el medio que tanto le ha proporcionado los recursos para alcanzar la evolución que se conoce.

Por otra parte, se insiste en la necesidad de demostrarle a las empresas su grado de participación en la gestación de algunas de las causas del ausentismo y a partir de darle solución a la problemática, coincidiendo con los planteamientos de Danatro (2005) quien luego de terminar su estudio concluye:

En la necesidad de profundizar en la génesis ocupacional del ausentismo, así como en estudios cuanti-cualitativos acerca de las condiciones y medio ambiente de trabajo. También es necesaria la continuidad de estos trabajos para evaluar la importancia de los indicadores.

Es importante la coordinación, unificación de criterios y de un centro de información en la temática, así como de implementar los servicios de salud en el trabajo

En tal sentido, la razón principal por la cuál se ha realizado este estudio, es consecuencia de la necesidad de poder constatar la influencia que este fenómeno tiene en las empresas al implementar estrategias, planes de trabajo y producción.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Presentar un modelo para la gestión del Ausentismo laboral con la finalidad de proporcionar a las empresas un instrumento de disminución de esta anomalía en el recurso humano.

### **Objetivos específicos**

Describir instrumentos de diagnóstico del ausentismo laboral.

Presentar un modelo cuantitativo de medición del ausentismo laboral.

Formular estrategias de prevención y corrección del ausentismo laboral.

## **Factibilidad de la Propuesta**

Las empresas deberán contemplar una serie de recursos para introducir el modelo de gestión del ausentismo laboral como anomalía organizacional, por ello en este punto se exponen los diferentes aspectos administrativos que harán posible la aplicación del mismo; teniéndose en cuenta que ello dependerá de las necesidades o causas detectadas de manera específica, así como de su capacidad instalada y de inversión.

**Recursos Humanos:** Las personas tienen que ser administradas desde las personas, por ello es importantísimo que la responsabilidad directa de la

administración de este modelo sea a cargo de los departamento o unidades de recursos humanos. Por otra parte, la aplicación de la mayoría de las estrategias requiere de la intervención de especialistas, como es el caso de la medicina ocupacional y las técnicas para el control del estrés. Asimismo, requiere de la disposición de la gerencia general y de los trabajadores, ya que ellos son los protagonistas del proceso.

**Recursos Tecnológicos:** Debe tenerse que la prestación de algunas estrategias requerirá el uso del computador para el procesamiento de los resultados, igualmente debe tenerse en cuenta que la implementación de la musicoterapia como una de las estrategias a proponer requiere de la instalación de sistemas de sonido e incluso algunas medidas de higiene laboral implicará el cambio de la iluminación, inmobiliario y equipos computarizados.

**Recursos Materiales:** el diagnóstico y medición que se propone requiere de materiales de oficina para su aplicación, por lo que las empresas deben disfrutar de un inventario suficiente para cubrir la incorporación de estas actividades en la unidad de recursos humanos.

**Recursos Económicos:** Cabe destacar que la gestión del ausentismo laboral para aquellas empresas que no tienen una fuerte administración del recurso humano significa una inversión considerable, pues debe comenzar por mejorar sus canales de comunicación, introducir medidas, políticas y

actividades de higiene laboral, planes de motivación, entre otras. Por su parte, las organizaciones que ya ejercen estas actividades, deberán considerar en el presupuesto para la aplicación del modelo, aquellas actividades que no realicen más los servicios de asesoría.

No obstante, debe tenerse en cuenta que la inversión dependerá de los recursos y cultura que caractericen a la empresa, así como del diagnóstico sobre el ausentismo laboral.

### **Estructura de la Propuesta**

Se ha creado un modelo que será desarrollado por un Encargado del Departamento de Recursos Humanos, que permite determinar sobre una base cuantitativa el ausentismo laboral en las empresas grandes, pequeñas, públicas o privadas, bien sea en su totalidad o en un departamento de la misma que esté siendo afectado por el ausentismo. Dicho modelo ha sido denominado por autora DMEA, ya que consiste en el diagnóstico, medición y estrategias para minimizar el ausentismo laboral.

En este sentido, para facilitar el entendimiento de su aplicación, se partirá de un caso hipotético de determina empresa, para que los lectores le den seguimiento a cada una de los pasos con mayor facilidad.

**Caso:** La gerencia de una determinada empresa expresa su preocupación

por el bajo rendimiento existente en su departamento de cuentas por cobrar, y bajo una revisión preliminar de los cargos y sus responsables, se encuentra que casi todo el personal del área continuamente ha justificado sus ausencias al trabajo en los últimos 3 meses mediante reposos y que incluso la encargada de cuentas claves se ha retirado de su puesto antes de finalizar la jornada en ese mismo período unas nueve veces.

Ante esta realidad, la gerencia infiere que las cobranzas han disminuido es por la ausencia del personal como consecuencia de los reposos, y se preocupa porque no haya como impedir la ausencia que es justificada e incluso despide a la encargada de cuentas claves por su incapacidad para cumplir la jornada laboral, sin estudiar a profundidad el caso, porque está convencida que no hay otra solución.

**Entonces:**

- ✓ ¿Se equivocó la gerencia al despedir a la encargada de cuentas claves?
- ✓ ¿Podría la empresa detectar la manera de disminuir los reposos en el departamento de cuentas por cobrar?
- ✓ ¿Existirá un elemento de la empresa que esté originando el ausentismo?

Para dar respuesta a estas preguntas, muy a pesar que la gerencia de

finanzas considera que el Departamento de Cuentas por Cobrar ha presentado muchos reposos y que para su criterio es esa la causa del ausentismo, deberá dirigirse al Departamento de Recursos Humanos y plantear el caso antes de tomar cualquier decisión.

En tal sentido, el área de personal a pesar de la hipótesis de los reposos presentados por la Gerencia de Finanzas, procederá de la siguiente manera:

**1º paso. Diagnosticar el Ausentismo:** Recursos Humanos deberá determinar las verdaderas causas de ausentismo que están afectando al personal del Departamento de Cuentas por Cobrar, para ello aplicará un cuestionario.

Los resultados del cuestionario serán tabulados y expresados porcentualmente, para determinar la frecuencia de causa de ausentismo y la razón por la que en el departamento de cuentas por Cobrar

### Cuestionario para Determinar Causas de Ausentismo

<b>Fecha:</b> _____	<b>N° del cuestionario</b> _____
<b>Cargo:</b> _____	<b>Nivel educativo:</b> _____
<b>Departamento:</b> _____	<b>Estado civil:</b> _____
<p>1.- En los últimos 30 días, ¿cuántos días completos faltó a su trabajo por enfermedad o por accidente?</p> <p>a.- Ninguno _____                      b.- Uno _____</p> <p>c.- Dos _____                              d.- Tres _____</p> <p>e.- Cuatro o más _____</p> <p>2.- ¿Se siente identificado con su cargo?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si _____                                      No _____</p> <p>3.- ¿Ha presentado algún conflicto en la empresa?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si _____                                      No _____</p> <p>4.- ¿Presenta rivalidad con algún compañero?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si _____                                      No _____</p> <p>5.- ¿Se siente motivado en la empresa?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si _____                                      No _____</p> <p>6.- ¿Se siente valorado en la empresa?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si _____                                      No _____</p> <p>7.- ¿Considera que su salario es justo?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si _____                                      No _____</p>	<p>8.- ¿Cuáles de las situaciones considera que tienen lugar en la empresa?</p> <p>Discriminación _____</p> <p>Favoritismo _____</p> <p>Hostigamiento _____</p> <p>Acoso sexual _____</p> <p>Abuso de poder _____</p> <p>Discriminación por condición sexual _____</p> <p>Ninguno _____</p> <p>9.- ¿Cuáles de las siguientes afecciones padece?</p> <p>Enfermedades respiratorias _____</p> <p>Alergias _____</p> <p>Lumbalgia _____</p> <p>Enfermedades gástricas _____</p> <p>Agotamiento _____</p> <p>Agotamiento visual _____</p> <p>Ninguna _____ (pase a la 20)</p> <p>10.- ¿Cuál es la frecuencia promedio de estas afecciones?</p> <p>1 vez por mes _____                      cada 3 meses _____</p> <p>Semestralmente _____                      anualmente _____</p> <p>11. Si es mujer, ¿presenta síntomas premenstruales?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si _____                                      No _____</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿requiere de reposo por estos síntomas?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si _____                                      No _____</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿por cuánto días es su reposo?</p> <p>1 día _____                                      2 o 3 días _____</p> <p>4 o 5 días _____                                      más de 5 días _____</p>

## continuación

<p>12. ¿Cuántas veces en el año ha estado de reposo por esta afección?</p> <p>_____</p>	<p>De ser afirmativa su respuesta, ¿Considera que el trabajo es fuente de su estrés?</p> <p>Si___ No___</p>
<p>13. ¿tiene niños menores de 8 años?</p> <p>Si___ No___</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿requiere ausentarse para atender a su hijo?</p> <p>Si___ No___</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿con qué frecuencia se ausenta?</p> <p>Diariamente___ Semanalmente___ Cada 15 días___ Mensualmente___</p>	<p>17. ¿Cuáles de los siguientes síntomas son los de su estrés?</p> <p>Mal humor___ nerviosismo___ Dolor de cabeza___ migraña___ Fiebre___ gastritis___ Otro_____</p> <p>18. ¿Presenta usted algún problema de lumbalgia?</p> <p>Si___ No___</p> <p>De ser afirmativa su respuesta señale</p>
<p>14. ¿Es sensible emocionalmente a los hechos de la vida?</p> <p>Si___ No___</p> <p>De ser afirmativa su respuesta, ¿Cuántas veces se deprime en promedio al mes?</p> <p>1 vez___ 2 veces___ 3 veces___ 4 veces___ Más de 5 veces___</p>	<p>¿Cuáles son las causas de su lumbalgia?</p> <p>Mala posición en el trabajo___ Malas condiciones del mobiliario___ Otro, indique_____</p> <p>¿Ha tomado reposo por la lumbalgia?</p> <p>Si___ No___</p>
<p>15. ¿Cuántas veces toma reposo por depresión al mes?</p> <p>1 vez___ 2 veces___ 3 veces___ 4 veces___ Ninguno</p> <p>¿Cuál es el promedio de reposo de días por depresión?</p> <p>_____</p> <p>16. ¿Se siente estresado?</p> <p>Si___ No___</p>	<p>19. ¿Tiene problemas visuales?</p> <p>Si___ No___</p> <p>De ser afirmativa su respuesta anterior señale:</p> <p>¿La luminosidad de su trabajo le afecta en la vista?</p> <p>Si___ No___</p> <p>¿Ha estado de reposo por problemas de la vista?</p> <p>Si___ No___</p>

## Continuación

<p>20. ¿Cuáles de los siguientes considera usted que es perjudicial para la salud?</p> <p>Fumar cigarrillos de vez en cuando _____</p> <p>Fumar cigarrillos frecuentemente _____</p> <p>Consumir frecuentemente alcohol _____</p> <p>Embriagarse _____</p> <p>Tomar tranquilizantes de vez en cuando sin prescripción médica _____</p> <p>Tomar tranquilizantes frecuentemente sin prescripción médica _____</p> <p>¿Es usted fumador?</p> <p>Si _____ No _____</p>	<p>21. Ha estado usted ausente de su trabajo por consumo de alcohol en los últimos meses</p> <p>Si _____ No _____</p> <p>22. Considera que el consumo poco frecuente de alcohol durante los días laborales no afecta su rendimiento?</p> <p>Si _____ No _____</p>
---	---

**Fuente:** La Investigadora (2007)

Aplicado el instrumento, el Departamento de Recursos Humanos, estará en capacidad de determinar cual es la causa de la ausencia en el área estudiada.

Para el ejemplo planteado en el Departamento de Cuentas por cobrar, se partirá de que los reposos presentados por el personal es por lumbalgia debido a las condiciones del inmobiliario y en el caso de la Encargada de cuentas Claves su retiro del puesto del trabajo fue generado por hostigamiento de su gerencia inmediata, pudiéndose observar, que en efecto son reposos pero que estos tienen un origen en la empresa y es la causa que debe ser ataca.

**2º paso. Medir el Ausentismo:** Una vez que Recursos Humanos sepa

cual es la causa del ausentismo, determinará el índice de ausentismo laboral del departamento, para poder establecer las medidas correctivas. Así deberá calcular la tasa media de ausentismo del Departamento de Cuentas por Cobrar:

$$\text{Tasa media de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas de ausentismo}}{\text{Total de horas posibles de trabajo}} \times 100$$

Y también determinará por cada tipo de ausentismo el índice que soporta el resultado del cuestionario, empleando las siguientes fórmulas:

A) Índice de Ausentismo Legal:

$$I (AL) = \frac{\text{Horas Perdidas (Accidente + Enfermedad + Maternidad y Adopción + Lic. Legal + Otros)}}{\text{Horas Totales de Fábrica}} \times 100$$

B) Índice de Ausentismo Personal:

$$I (AP) = \frac{\text{Horas Perdidas (Permisos + Ausencias no autorizadas + Conflictos Laborales)}}{\text{Horas Totales de Fábrica}} \times 100$$

C) Índice de Permanencia: Este índice señala el porcentaje (%) de horas realmente trabajadas y se calcula como el complemento a 100 del ausentismo total, es decir:

$$I (P) = 100 - [ I (AL) + I (AP) ]$$

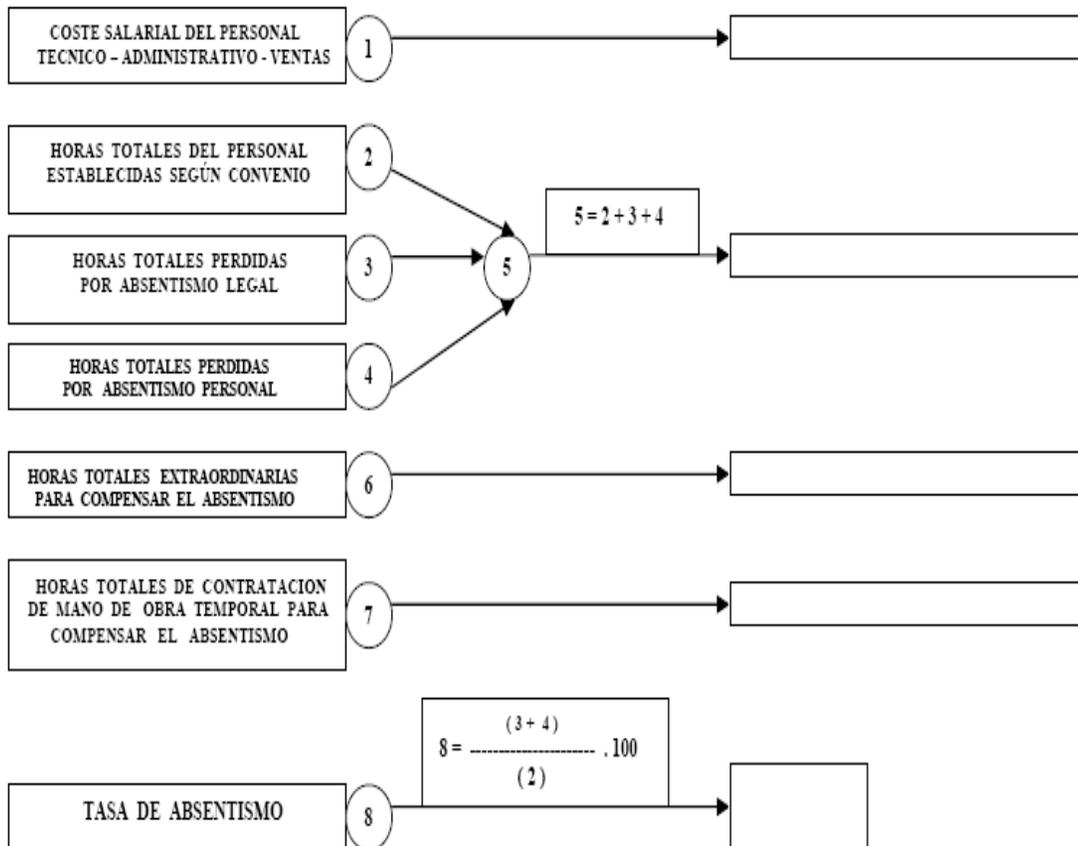
La aplicación de los indicadores, le permitirá al Departamento de Recursos Humanos identificar que tipo de ausentismo está generando las causas detectadas anteriormente, en el caso particular en el Departamento de Cuentas por Cobrar, el ausentismo podría ser catalogado como legal debido a que la ausencia es por enfermedad a excepción de la encargada de cuentas claves, aunque si el hostigamiento le ha generado estrés y es probado médicamente, teniendo que guardar reposo, también es un ausentismo legal.

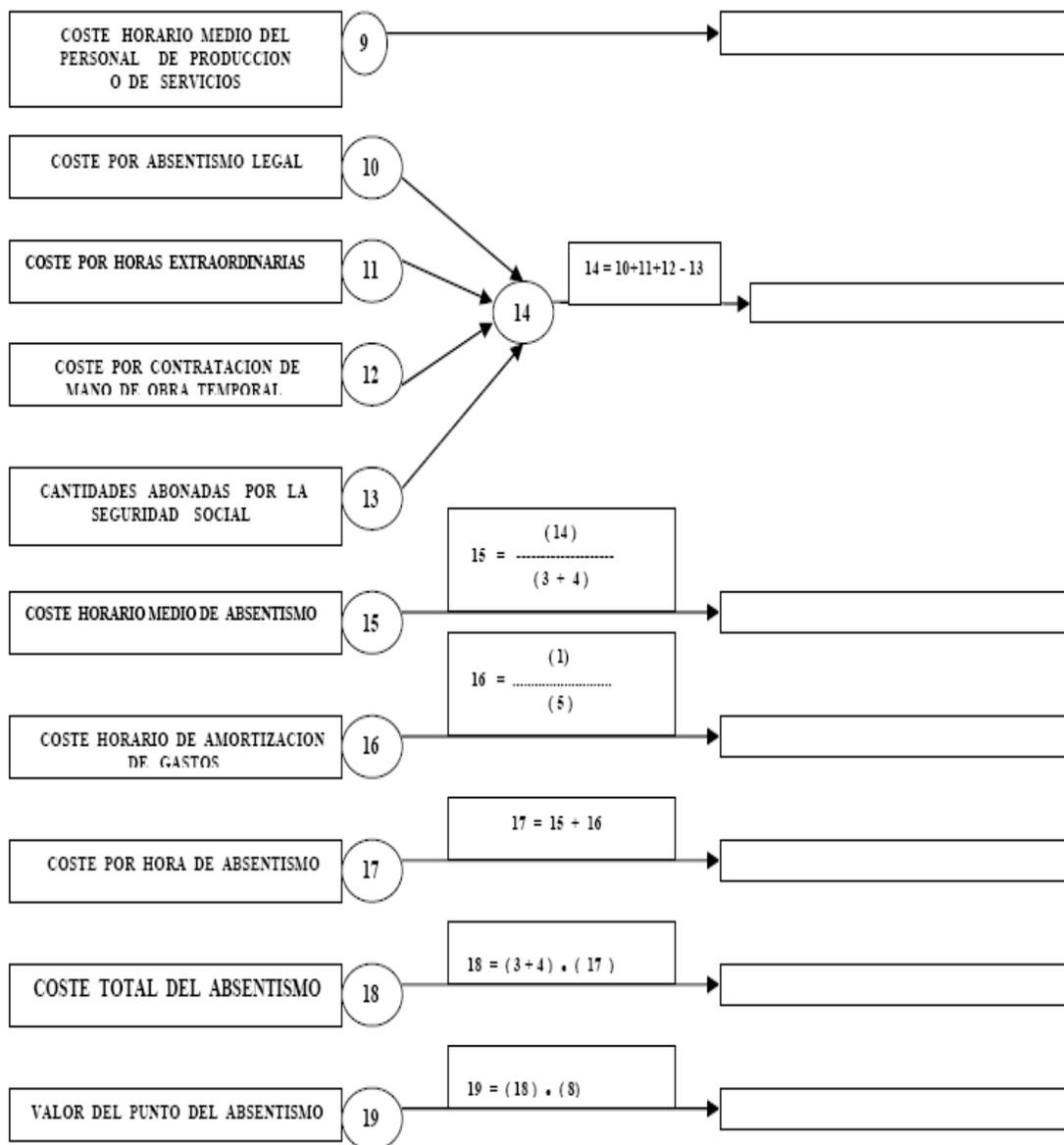
Si después de aplicado el cuestionario el ausentismo es por permanencia o de tipo personal, resultaría preocupante, porque estaría relacionado con adicciones como el teléfono, el celular, el Internet, tiempo de pasillos, entre otros y las medidas serías más contundentes y el costo incluso más alto.

**3 paso. Valorar el Ausentismo:** Una vez que Recursos Humanos ha determinado cual ausentismo tiene mayor proporción y ha determinado la causa principal de las ausencias debe hacer una valoración lo más aproximada posible del costo del ausentismo, para esta oportunidad en el Departamento de cuentas por cobrar, por ser el ejemplo planteado.

Esa valoración es muy necesaria para saber cual será el estímulo, tomar decisiones y realizar acciones encaminadas a su reducción, para ello se seguirá el desglose de la formula referida a continuación.

**Figura 1**  
**Modelo de Valoración Económica del Ausentismo Laboral**





**Fuente:** tomado de Ribaya y adaptado por la Investigadora (2007)

Determinado el peso económico generado por las ausencias, recursos humanos tendrá la base causal y financiera para tomar las medidas correctivas para contrarrestar el efecto de la anomalía organizacional,

presente en el departamento de Cuentas por cobrar, en este caso de estudio, el cual podrá equiparar con otros departamentos, para explorar si existen las mismas causas a pesar que no se ha hecho presente el mismo nivel de ausentismo, entonces pasará al paso cuatro y plantear medidas tanto correctivas como preventivas.

**4 paso. Formular estrategias para minimizar el ausentismo:**

Considerando las causas que anteriormente detectó el Departamento de Recursos Humanos, presentará un informe al Departamento afectado, en este caso al de Cuentas por Cobrar, revelándole las causas, el efecto económico generado y las posibles soluciones a emplear, las cuales se desprenderán de una análisis costo – beneficio, de acuerdo al peso económico determinado en el paso anterior.

Las estrategias de minimización del ausentismos pueden ser las siguientes de acuerdo a la situación diagnosticada:

- ✓ Manejar un programa de higiene laboral, la finalidad de prevenir enfermedades respiratorias, visuales, auditivas, ergonómicas como inflamación de la zona lumbar y el estrés. Un programa completo puede ser el que se muestra en la figura 2.

**Figura 2**  
**Modelo de Programa de Higiene Laboral**

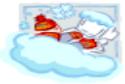
Tipo de Riesgo	Elementos del Trabajo	Medidas
<p><b>ACCIDENTE FISICO</b></p> <p><i>Características del Trabajo:</i></p> <p><b>COMODIDAD</b></p>	 <p>MOBILIARIO</p> 	<p>1.-Cada cubículo del área administrativa debe contar con la condición óptima del espacio físico, de acuerdo con la naturaleza de las actividades que allí se realizan, cada uno de estos cubículos debe contar con la dotación adecuada de mobiliario.</p> <p>2.- El espacio de los pasillos debe tener una distribución óptima, libre de cualquier material que interfiera el tránsito por el mismo.</p> <p>3.- Los contenedores de basura deben estar interpuestos en un lugar visible, pero que, al mismo tiempo, no interfieran al paso de los individuos.</p> <p>4.- Los insumos y materiales de oficina deberán permanecer organizados y preferiblemente fuera del área de trabajo, permaneciendo en disponibilidad inmediata los más pesados y riesgosos para los empleados.</p>

Tipo de Riesgo	Elementos del Trabajo	Medidas
<p><b>TENSIÓN MUSCULAR E INFLUENCIA EN LA SALUD VISUAL</b></p> <p><i>Características del Trabajo:</i></p> <p><b>POSTURA ADECUADA</b></p>	 <p>SILLAS Y MESAS DE TRABAJO</p> 	<p>1.- Sus formas, dimensiones y la adecuada regulación de las sillas afectan a la postura del tronco, a la movilidad de la espalda y a la movilidad de las piernas. La existencia de unos reposabrazos adecuados permitirá apoyar los brazos en determinadas tareas, aliviando la tensión muscular en los hombros.</p> <p>2.- Las dimensiones del tablero de la mesa determinan la posibilidad de distribuir adecuadamente los elementos de trabajo, especialmente el ordenador, evitando las posturas con torsión de tronco o giros de la cabeza. El espacio libre debajo de la mesa determina la posibilidad de aprovechar mejor la mesa y favorece la movilidad.</p>

continuación

Tipo de Riesgo	Elementos del Trabajo	Medidas
	 <p data-bbox="613 684 755 709">ILUMINACIÓN</p>	<p data-bbox="841 411 1393 506">1.- El nivel de iluminación mínimo deberá ser uniforme en todas las áreas determinadas de trabajo y que su calor emitido no produzca daños.</p> <p data-bbox="841 543 1393 604">2.- La luz no debe producir sombras sobre la superficie de trabajo.</p> <p data-bbox="841 642 1209 667">3.- Evitar puntos de luz sin protección.</p> <p data-bbox="841 695 1393 831">4.- Debe ser imprescindible que la pantalla del monitor evite reflejos y deslumbramientos, eligiendo una posición adecuada de la pantalla del equipo y del trabajador en relación con la luminaria y ventanas.</p>
	 <p data-bbox="602 1220 771 1268">UBICACIÓN DEL ORDENADOR</p>	<p data-bbox="841 898 1393 1073">1.-La correcta colocación del ordenador sobre la mesa puede evitar una gran parte de los problemas posturales asociados a las tareas informáticas. Los principales problemas se asocian con las siguientes situaciones:</p> <ul data-bbox="841 1087 1393 1373" style="list-style-type: none"> <li>- Ordenador situado a un lado, de forma que se trabaja con torsión del tronco y giro de la cabeza. Provoca esfuerzos estáticos en la espalda y zona del cuello-hombros;</li> <li>- Pantalla demasiado cerca de los ojos;</li> <li>- Pantalla demasiado alta;</li> <li>- Falta de sitio para apoyar las muñecas y los antebrazos mientras se teclea o se maneja el ratón;</li> </ul> <p data-bbox="841 1388 1393 1562">Reducidas dimensiones de la mesa o a la falta de espacio debajo, lo que obliga al trabajador a sentarse en una zona restringida de la mesa. En otros muchos casos, es fácil mejorar la comodidad mientras se trabaja colocando el ordenador adecuadamente.</p>

continuación

Tipo de Riesgo	Elementos del Trabajo	Medidas
<p><b>ENFERMEDADES INFECCIOSAS</b></p> <p><i>Característica del trabajo:</i></p> <p><b>CONDICIONES HIGIENICAS DEL ESPACIO DE TRABAJO</b></p>	 <p>LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cooperación por parte de los miembros de la organización para lograr un ambiente limpio y agradable para laborar.</li> <li>2.- Asear el área de trabajo y el equipo después de utilizarlo.</li> <li>3.- Normas de limpieza visualmente al alcance del empleado.</li> <li>4.- Mantener sólo lo necesario, en orden y limpio.</li> <li>5.- Eliminar los olores indeseables así como el humo o polvo en el aire.</li> <li>6.- Fumigar periódicamente las instalaciones para evitar la existencia de animales que transmitan enfermedades infecciosas.</li> </ol>
	<p>VENTILACIÓN</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Mantenimiento preventivo y correctivo de los aires acondicionados para que la temperatura de la ventilación sea a temperatura ambiente y constante.</li> </ol>

Tipo de Riesgo	Elementos del Trabajo	Medidas
<p><i>Característica del Trabajo:</i></p> <p><b>HOMOGENEIDAD AUDITIVA</b></p>	 <p>RUIDO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Reducir el ruido externo mediante aislantes acústicos</li> </ol>
<p><b>ASPECTOS PSICOSOCIALES</b></p> <p><i>Característica del Trabajo:</i></p> <p><b>FACTORES ESTRESANTES</b></p>	 <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Deberán realizarse actividades dinámicas motivacionales.</li> <li>2.- Evitar las relaciones interpersonales.</li> <li>3.- Realizar talleres de resolución de conflictos.</li> </ol>
	<p>PRESIÓN LABORAL</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cada individuo deberá estar en el sitio de trabajo que corresponde según su habilidad, conocimiento y destreza en la empresa.</li> <li>2.- Todos y cada uno de los miembros de la organización deberán cumplir con su horario estipulado y que esté acorde con lo reglamentado por la Ley del Trabajo, así como también del cumplimiento de los descansos, vacaciones, reposos, que forman parte del derecho del trabajador.</li> </ol>
Tipo de Riesgo	Elementos del Trabajo	Medidas

continuación

Tipo de Riesgo	Elementos del Trabajo	Medidas
<p><i>Característica del Trabajo:</i></p> <p><b>FACTORES SALUBRES</b></p>	<p>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p> 	<p>1.- Exigir un chequeo médico al personal que opta al puesto de trabajo.</p> <p>2.- Crear fichas por empleado alusivas a antecedentes médicos, físicos y psicológicos.</p>

**Fuente:** La Investigadora (2007)

✓ Asimismo, debe tenerse en cuenta un programa de seguridad laboral, en función a la prevención de accidentes, robos e incendios, para poder evitar o minimizar los accidentes laborales.

✓ Incluir el servicio médico ocupacional y psicología ejercidas por profesionales del área, donde la primera esté dirigida a atender patologías simples que reduzcan el tiempo de ausencia del trabajador y, las segundas brinde apoyo psico - emocional permitiendo el control inmediato de casos como ansiedad, depresión, impotencia, frustración, autoconfianza y autoestima

✓ Brindar apoyo social a los individuos a través de programas de terapias familiares, lo cual puede ser por medio del psicólogo industrial o por la contratación de servicios externos, lo importante es prestar un programa que vaya dirigido a proporcionarle a los trabajadores que presenten desequilibrios en su situación familiar o de pareja herramientas para

solventarlas o enfrentarlas, como divorcios, muertes, condiciones sexuales y adicciones de hijos, entre otros, antes de que la persona caiga en caos emocional.

- ✓ Prestar servicios de guardería y preescolares, así como de proveeduría, entre otros que facilite la atención de los niños, de modo que las madres no tengan que ausentarse tan frecuentemente de sus trabajos.

- ✓ Emplear programas de reconocimiento tales como aquellos no monetarios permanentemente tales como: “El trabajador del mes”, “El más creativo del mes”, “El más colaborador del mes” y “el más entusiasta del mes” a través de un acto informal, breve pero donde el reconocimiento sea vivido por el trabajador, bien exponiéndolo en cartelera o entregándole un diploma avalado por su jefe inmediato.

También puede ser a través del recordatorio y felicitación pública en el día de su cumpleaños, por medio de carteleras informativas o pequeño agasajo a fin de mes donde se celebre los cumpleaños del período.

- ✓ Emplear técnicas dirigidas al control del estrés para contrarrestar la presión laboral, pudiéndose mensualmente o de acuerdo al período y jornada laboral dictarse en la organización dinámicas de concentración, donde entra la práctica de yoga, artes de relajación entre otras, así como también talleres de manejo de las emociones, canalización del estrés, de la ira; estas

implementadas por especialistas en las áreas, así como también actividades de recreación, teniendo presente que éstas y las deportivas como la bailoterapia, necesariamente deben tener lugar en la empresa, debido a que contribuyen a reforzar el equilibrio mente, cuerpo y autoestima.

Igualmente se considera efectivo crear un ambiente laboral sobre todo en el área administrativa, colocando para ello un sistema de sonido integral en las diferentes oficinas, creando una atmósfera relax a través de música anti-estrés o instrumental.

✓ Aplicar programas de prevención del alcoholismo y drogadicción así como incluir terapias de recuperación, ello puede ser a través de talleres de información como charlas que demuestren los efectos de estas adicciones, creando un estado inconsciente de repulsión y en caso de presentarse situaciones adicción en algún trabajador someterlo a terapias de recuperación cuando sea procedente y el mismo esté dispuesto.

✓ Desarrollar actividades dirigidas a mejorar la comunicación, pudiéndose emplear las siguientes:

**Efectuar reuniones informales:** Cuando suceda algo que todo el personal debe saber, debe reunirse y compartir las noticias o la inquietud; la espontaneidad por si misma puede ser positiva, especialmente cuando el curso normal de acción es seguir una rutina establecida. En las reuniones

espontáneas pueden compartirse las buenas noticias, los problemas que necesitan solución inmediata o a las novedades que podrían ser fácilmente mal interpretadas si se comunican a través de los rumores.

**Permitir una comunicación libre:** Consiste en ayudar a que el personal entienda los medios mas idóneos de compartir los diversos tipos de información, de búsqueda de respuestas relacionadas con el trabajo o de formulación de aquellas preguntas a nivel personal que quisieran hacer.

**Ser paciente:** Muchas personas en cargos administrativos, y aun con mayor frecuencia en la posición de propietarios, son guiados por un sentido de urgencia; siempre hay mucho por hacer, así como una gran toma de conciencia acerca de las presiones para hacer las cosas de manera eficiente, efectiva y rápidamente. Y, por su puesto, si un método o sistema no funciona, es necesario cambiarlo.

**Demostrar respeto por los demás:** Cada una de las personas que trabajan en la empresa es única, pues cada una tiene cualidades, antecedentes, habilidades, capacidades, potencial y sentimientos particulares. Los valores, la ética, el tipo de comportamiento, los talentos y los logros de cada persona llegan a ser parte importante e integral en la conformación de equipos y en la solidez de la organización. Por ello, los gerentes y todo el cuerpo organizacional debe respetar y apreciar el potencial

que cada una de estas personas proporcionan, autorizándolas para que utilicen sus puntos fuertes de la manera más productiva y satisfactoria, no olvidando que también tiene sus puntos débiles.

**Escuchar:** Lo más importante en la comunicación es saber escuchar, pues los gerentes deben aprender a escuchar, ya que el personal operativo apreciará que realmente le atiendan. Para ello es importante considerar los siguientes puntos:

- Eliminar la mayor cantidad posible de distracciones.
- Mirar de frente a la persona que escucha.
- Usar los ojos, oídos y “sexto sentido” a medida que se oye.
- Cuando sea apropiado, tomar nota de lo que dice la otra persona.
- Controlar las emociones y la tendencia a responder antes que la persona que habla termine.
- El objetivo al escuchar es entender claramente lo que la otra persona comparte.
- Practicar la técnica conocida como “escucha activa” siempre que las emociones sean muy fuertes, que el asunto en discusión sea delicado o cuando no se esté familiarizado con lo que se comunica. La escucha activa

es un proceso cooperativo de comunicación mutua. Asegura que los dos participantes perciban los mensajes de manera clara y comprensible.

**Establecer un balance entre los elogios y las críticas:** En la medida en que se de retroalimentación al personal operativo, el gerente o jefe inmediato debe ser cuidadoso al establecer un balance entre los elogios y las críticas, pues si creen que se oye más de un aspecto que del otro, los trabajadores se pueden formar impresiones que afecten el logro de lo que se trata de alcanzar.

Estructurar programas de formación y motivación, los cuales dependerá de una evaluación de las competencias del personal, debiendo ser pertinentes y efectivos, por ello deben ser productos de una planificación estratégica.

Para el caso del Departamento de Cuentas por Cobrar que se ha empleado de ejemplo hipotético, algunas de las soluciones podrían ser:

- ✓ Taller de posturas adecuadas a la hora de trabajar
- ✓ Cambio de mobiliario de trabajo y distribución del mismo que favorezcan la postura del trabajador y eviten la sintomatología de la lumbalgia.
- ✓ Taller de gerencia efectiva para la directiva jefe de la encargada de Cuentas Claves.

✓ Dinámicas conciliatorias jefe – trabajador.

Estrategias que dependerán de la valoración del ausentismo efectuada en el paso tres.

Como se puede observar la gestión del ausentismo laboral parte de una cuantificación de la situación, teniendo presente que aunque existan factores que manifiesten las causas de manera superficial, siempre deberá profundizarse y determinar las razones tácitas de origen, que pueden estar presentes en la organización o ser anomalías de las personas, es importante que las empresas tengan esto presente para tomar una decisión pertinente y eficiente atacando realmente el origen, sin caer en apreciaciones subjetivas que puedan incrementar los efectos negativos que está obteniendo.

Las gerencias deben tener claro, que el ausentismo no es sólo una relación ausencia  $\longrightarrow$  reposos, debe tener presente los múltiples factores que influyen interna y externamente en esa relación, porque el ausentismo a parte de ser un fenómeno erosivo para el rendimiento es un conjunto de anomalías que ameritan un estudio detallado.

Para el ejemplo referido, se puede observar que antes de haberse decidido el despido y sanciones sobre las personas que estaban generando ausentismo, la gerencia debió plantear el caso al Departamento de Recursos Humanos para que gestionara la situación objetivamente, pues la causa real

era generada por el mismo departamento y sobre ella debió volcarse la decisión.

A fines de revelar de manera resumida los pasos del modelo de DMEA, se presenta el cuadro 5:

### **Cuadro 5** **Síntesis del Modelo DMEA**

- 1.- El departamento detecta que ausentismo y se plantea las posibles causas del fenómeno.
- 2.- El departamento afectado en Reunión con el Departamento de Recursos Humanos acuerdan la gestión del Ausentismo.
- 3.- El Departamento de Recursos Humanos mediante el uso del cuestionario de profundidad determina las causas – raíz del ausentismo (de orden interno y externo).
- 4.- El Departamento de Recursos Humanos Determina y mide cual es el ausentismo expresado en el departamento afectado.
- 5.- El Departamento de Recursos Humanos valora y determina el peso económico generado por el ausentismo detectado.
- 6.- El Departamento de Recursos Humanos después de analizar la relación costo beneficio plantea las estrategias solucionantes del ausentismo detectado.
- 7.- El Departamento de Recursos Humanos presenta un informe al departamento afectado sobre los resultados de la gestión incluyendo las medidas a adoptar, el costo y la duración para la evaluación de resultados.
- 8.- Se ejecutan las estrategias correctivas.

**Fuente:** La Investigadora (2007)

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**  
**Conclusiones**

Luego de una exhaustiva observación documental sobre las fuentes secundarias, que trataban las variables en estudio, en función al problema formulado y los objetivos planteados, se procesó para obtener la información final, la cual permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Indiscutiblemente, el recurso humano es el activo más importante en una empresa, y por demás el más complejo para estudiar y administrar, lo que explica el incansable intento de los especialistas por entender cada vez más al misterio del comportamiento humano.

De este modo, que tratar de hablar de las anomalías organizacionales que giran en torno al comportamiento humano es tan arduo como tratar de entender todos los factores determinantes de la realidad; pues todos nacen y tienen incidencia en el hombre indistinto sea el escenario donde se encuentre; sin embargo, el esfuerzo de muchos analistas ha generado un valor agregado sin precedentes en el camino del estudio de las anomalías, lo cual permitió llegar a la siguiente reflexión, el ausentismo laboral generalmente tiene su origen en las diferentes vicisitudes del hombre que enfrenta en el día, pero yendo más allá, ¿cuáles son esos problemas?, acaso

¿no son aquellos relacionados con el enfrentar la violencia verbal de sus jefes enfermos de poder, la discriminación de genero, raza y condición social, de sus compañeros, que incluso les obligan a lidiar acosos sexuales, el sentimiento que genera un salario injusto que es insuficiente ante las condiciones de vida actuales, o aquél sentimiento de frustración que genera el no cumplimiento de metas lo que les genera desmotivación?.

¿No son aquellas situaciones socioeconómicas que hacen la vida mas complicadas y generan depresión que sumada a la presión laboral producen estrés y por ende vulnearabilidad inmunológica presentando enfermedades con frecuencia?, también valdría preguntarse si muchos de los que enfrenta el hombre no serán producto de factores de riesgos físicos de la empresa que provocan accidentes o la existencia de actitudes delictuales en la organización lo que provoca la ausencia del trabajador? O peor aun ¿no estará enfrentando ese trabajador problemas de adicción?, en efecto todas estas enunciaciones corresponden a los diferentes tipos de anomalías organizacionales, pero también si se observa más allá; son causas del ausentismo laboral; por lo tanto el análisis permite concluir que el fenómeno de la ausencia en el puesto de trabajo no es más que la reacción conductual de las personas por verse afectada por una serie de anomalías propias del individuo.

Significa entonces, que el ausentismo laboral en ocasiones es la

consecuencia final de no haber tomado la gerencia las previsiones necesarias para atacarlo a tiempo.

De modo que, una elevada incidencia de determinadas patologías no sólo provoca una disminución del rendimiento laboral de los trabajadores sino que, afecta su calidad de vida, y todo esto repercute de manera negativa en la productividad de la misma. El ausentismo laboral además de incidir sobre la productividad de las empresas, se considera actualmente como una de las causas que influye en la competitividad de las mismas, provocando un aumento sensible en los costos del personal, lo que en definitiva encarece el producto final.

De esta manera, el absentismo laboral es un tema de gran importancia, no sólo para las empresas por los costos directos e indirectos que representan, sino también para el sistema de salud público por la carga asistencial que éste supone.

De este modo, se considera que al gestionar de manera separa la presencia de factores como la desmotivación, el clima organizacional, los valores, los principios y todos los elementos propios de la cultura organizacional, si bien no se previene de un todo el ausentismo, si se puede llevar a un porcentaje mínimo casi de poco impacto en los resultados organizacionales.

En definitiva, la llave de control del ausentismo la posee la administración del recurso humano; cuando esta importante unidad tiene un enfoque humano integral y activa cada uno de sus subsistemas, el ausentismo seguramente verá debilitar sus raíces, quizás no morirá porque es claramente imposible que las empresas lleven el control sobre las vidas de sus trabajadores, pero si seguramente estará representado por un porcentaje casi invisible.

Dicho en otras palabras la reducción del Ausentismo Laboral se consigue a través de una política multifactorial de la empresa enfocada a tal objetivo, más que acciones temporales que en ocasiones son respuesta a situaciones punta, provocadas por los insostenibles índices. Estas acciones temporales o esporádicas acostumbran a tener una dudosa rentabilidad en la sociedad. Con ello se pretende tan sólo dejar constancia de que ese arraigo es fuerte y está lo suficientemente consolidado como para precisar decididas acciones constantes que ofrezcan resultados a medio y largo plazo. Esta cultura ausentista conlleva como resultado una actitud inmovilista que de una forma u otra alimenta o al menos sostiene esa misma cultura.

De allí que, no sería exacto relacionar sólo cultura ausentista a plantilla laboral. Afecta también a determinados mandos de empresas (dar días festivos encubiertos de una baja médica) y a la propia Sanidad Pública (actitudes paternalistas de determinados médicos).

En consecuencia, las decisiones que se deben tomar sobre el Ausentismo Laboral tienen que cubrir todos los niveles de la empresa y no pueden fijarse de forma unilateral, sino que deben ser el resultado del diálogo o incluso de la negociación. Por ello el papel del director como coordinador, negociador y árbitro, tiene una importancia relevante en la empresa. Necesita, pues, de una infraestructura de técnicas modernas de dirección y gestión, de buenas comunicaciones, tanto verticales como horizontales y, sobre todo, de una información fluida, tratada y apoyada sobre hechos objetivos y no sobre opiniones inciertas.

Este sistema precisa que los directores renuncien a su autocracia natural y que los subordinados renuncien también a la tranquila comodidad de la irresponsabilidad, es decir, deben estar preparados en técnicas operacionales, de forma que el éxito en los resultados pueda obtenerse tan rápidamente como sea posible y con un mínimo costo.

Visto de esta forma, la lucha contra el ausentismo es de todos los afectados (empresa – trabajador), ello implica un cambio cultural que no sólo consiste en llevar programas aislados, sino de una alineación de las estrategias de la empresa con las acciones minúsculas y los objetivos empresariales.

Así pues el modelo de gestión propuesto va encaminado a un cambio

cultural desde las bases, que involucra un estado de alerta permanente.

### **Recomendaciones**

Una vez obtenidas las conclusiones a las cuales se llegó a través del presente estudio, es posible ofrecer una serie de recomendaciones para las empresas en general, las cuales se presentan a continuación:

1. Las empresas deben considerar la revisión y aplicación del modelo de gestión propuesto.
2. Motivar la participación de los gerentes en conjunto con los empleados en el desarrollo de las actividades diarias de trabajo, con el fin de estrechar vínculos laborales en función de lograr los objetivos en común, tanto de la institución como los suyos propios.
3. Manifiestar a los empleados la disposición a integrarlos de manera activa, a través de sus opiniones, en la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de programas o planes de trabajo, así como de sus propios beneficios contractuales; y de esta manera, establecer una efectiva interrelación entre la empresa y su recurso humano.
4. Establecer diálogos de conciliación en relación con los beneficios contractuales de los empleados, y así mantenerlos satisfechos y motivados

hacia el logro de los objetivos de la organización.

5. Utilizar mecanismos efectivos de comunicación, tales como las charlas, reuniones, discusiones grupales, entre otros, que hagan posible la participación del personal en el logro de las metas; y de esta forma, se establecerán vínculos de pertenencia hacia la organización.

6. Demostrar al personal el interés por cubrir sus necesidades laborales, a través del ofrecimiento de beneficios que conlleven a establecer una armoniosa relación laboral con los mismos.

7. Ejercer la autoridad que le confiere el cargo como gerente, sin llegar al maltrato, poniendo en práctica un liderazgo comprensivo, pero caracterizado por el compromiso con la institución y a la vez con el personal en general, en pro del logro de los objetivos establecidos.

8. Demostrar al personal el valor que tienen tanto como ser humano como profesional con el que cuenta la institución, para lograr sus objetivos, y en ese sentido, se sentirán, ambas partes satisfechas con la posición de valoración mutua.

9. Manifestarse receptivo, ante solicitudes realizadas por el personal en relación con mejoras en su remuneración salarial; y por consiguiente, dar curso a las mismas; en ese sentido, su actitud ante el personal será valorada;

y el grado de insatisfacción disminuirá en gran medida.

10. Establecer una cultura organizacional de la cual participe el personal, que permita identificarse con la institución, comenzando por la auto identificación del gerente, dando el ejemplo al cumplir con la misión, visión y objetivos de la misma; de esta manera, existirá mayor sentido de pertenencia, y por ende, el personal estará más motivado a cumplir con sus funciones.

11. Establecer normas sancionatorias relacionadas con el indiscriminado uso del teléfono, más aún, en horas de oficina, ejerciendo cierto grado de presión, a través de la aplicación de medidas correctivas, relacionadas con el consumo del teléfono.

12. Aplicar cada seis meses evaluaciones al personal, y a la vez, mantenerlo informado del resultado de las mismas, a través de reconocimientos, así como llamados de atención en el caso de ser necesario, esta actitud, mantendrá atento al empleado en cuanto al cumplimiento de sus funciones, así como también, se mantendrá motivado por el logro de los objetivos de la empresa, ya que al ser premiado, se esforzará con mayor ahínco.

13. Establecer normas de convivencia, relacionadas con el respeto mutuo, consideración hacia el ser humano, valoración del desempeño; esto a través

de la aplicación del trato cordial, discusión moderada acerca de diferencias que puedan suscitarse entre el personal. Esto permitirá que se recupere el clima armonioso y prevalezca la cordialidad, con el fin de crear un clima organizacional adecuado para el normal desarrollo de la institución.

14. Las Escuelas de Administración deben considerar dentro de su asignatura de recursos humanos el estudio de las anomalías organizacionales bajo un enfoque modernista y humano, para que se active el potencial creativo en la generación de ideas y técnicas que faciliten la gestión del personal bajo criterios de responsabilidad social.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (2006). **Falta de motivación podría ser principal causa Ausentismo laboral: Cuando se vuelve hábito faltar al trabajo.** [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.ciea.org.ve/noticias/vernoticia.asp?id=407>. [Consulta: 2007, julio 29].
- Aguillón, Y.; y Castro, A. (2005). **La Cultura Organizacional en una Empresa Transformadora de Metales.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.
- Aguaje, J. y Brizuela, Z. (2004). **La Cultura Organizacional como Factor que influye en el Desempeño del Personal que labora en la Empresa \$ Cia, S. A., Ubicada en Valencia, estado Carabobo.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.
- Arriega, M.; Stamilli, A.; Viadana, C. y Zubeldía, M. (2003). **Efectos de la Comunicación Intercultural en la Organizaciones.** Octava Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y estadísticas. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración. [Documento en Línea]. Disponible: [www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/arriagaefectos03.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/arriagaefectos03.pdf). [Consulta: 2007, julio 29].
- Audidores, consultores de Recursos Humanos (2007). **¿Qué es el Ausentismo o Absentismo?** [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.dacconsultants.com/absenque.asp>. [Consulta: 2007, julio 29].
- Bureau Prensa (2004). **El Síndrome Premenstrual provoca ausentismo laboral.** [Documento en Línea]. Disponible: <http://entornomedico.net/noticias/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1951&mode=thread&order=0&thold=0&POSTNUKESID=444dd3000732bb30de363631d7553788>. [Consulta: 2007, julio 29].
- Briceño, M.; Díaz, J. y Medina, A. (2005). **Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa Frío Internacional, C. A., para Detectar Debilidades y Fortalezas.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.

- Celis, M. y Hernández, M. (2000). **El Comportamiento Organizacional. Un enfoque teórico- práctico en el contexto venezolano.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.
- Chiavennato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos.** (5a. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36 860 (Extraordinario) Diciembre, 30, 1999.
- Danatro, D. (2005). Ausentismo laboral de causa médica en una institución pública Montevideo: 1994-1995. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.smu.org.uy/publicaciones/rmu/1997v2/danatro.htm>. [Consulta: 2007, julio 29].
- Davis, K. y Newstrom J. (2000). **Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional.** México; Mc Graw Hill.
- Diccionario Enciclopedia Salvat. (1972). Barcelona" Madrid: Salvat, S.A.
- Enciclopedia Libre (2007). **Adicción.** [Documento en Línea]. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Adicci%C3%B3n>. [Consulta: 2007, julio 29].
- Familia Sancela (2007). **El ausentismo: un mal contagioso.** [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.familiainstitucional.com/servlet/co.com.pragma.documenta.servlet.seccion.MostrarDocumento?idDocumento=62&seccion=/HOME/MAGAZIN/SALUDOCUPACIONA/> [Consulta: 2007, julio 29].
- Figueras, A. (2005). **El absentismo laboral, un fenómeno en auge.** [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2005/05/31/economia/1117556656.html>. [Consulta: 2007, julio 29].
- Guzmán, K., Reina, E. y Rodríguez, O. (2002). **Propuesta de un modelo de salud Organizacional de la Policlínica Santa Rosa, ubicada en Maracay- estado Aragua.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.
- Fernández, M. (2006). **El Diseño de la Investigación.** [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.foroswebgratis.com/tema-diseno\\_de\\_investigacion-42856-271981.htm](http://www.foroswebgratis.com/tema-diseno_de_investigacion-42856-271981.htm). [Consulta: 2007, julio 29].

Fundación Indra Devi de Argentina (2006). **El yoga, una nueva disciplina para disminuir el ausentismo.** [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.infonews.info/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4064&Itemid=112](http://www.infonews.info/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=4064&Itemid=112). [Consulta: 2007, julio 29].

Fundación para la Lucha contra las Enfermedades Neurológicas de la Infancia (FLENI) de Argentina (2006). **LA MIGRAÑA, CAUSA DE AUSENTISMO Salud: Puede significar treinta días por año sin trabajar.** [Documento en Línea]. Disponible: [www.fleni.org.ar/files/prensa\\_210\\_0.pdf](http://www.fleni.org.ar/files/prensa_210_0.pdf). [Consulta: 2007, julio 29].

Hamoui, Y.; Sirit, Y. y Bellorín, M. (2005). **Absentismo laboral del personal administrativo de una universidad pública venezolana, 2000-2002.** [Documento en Línea]. Disponible: [servicio.cid.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol13n2/13-2-4.pdf](http://servicio.cid.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol13n2/13-2-4.pdf). [Consulta: 2007, julio 29].

Hellriegel, D; Slocum, Jr. y Woodan, R. (1998). **Comportamiento Organizacional** (8a. ed.) México: International Thonson Editores.

Hochman, E. y Montero, M. (1983). **Técnicas de Investigación Documental** (6a. ed.). México: Trillas.

Instituto Mexicano de Seguro Social (2005). **Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados.** [Documento en Línea]. Disponible: [www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/54912A81-CF65-44B0-9110-66C8C5D8D05F/0/RM05502Ausentismolaboral.pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/54912A81-CF65-44B0-9110-66C8C5D8D05F/0/RM05502Ausentismolaboral.pdf). [Consulta: 2007, julio 29].

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España) (2004). **El Absentismo Laboral.** [Documento en Línea]. Disponible: [www.mtas.es/insht/information/index.htm](http://www.mtas.es/insht/information/index.htm). [Consulta: 2005, Abril 08].

Laboris (2007). **Cómo combatir el absentismo laboral.** [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.laboris.net/static/em\\_rrhh\\_absentismo.aspx](http://www.laboris.net/static/em_rrhh_absentismo.aspx) [Consulta: 2007, julio 29].

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 38 236 (Extraordinario) Julio, 2005.

Méndez, C. (2001). **Metodología: Una guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas** (5a. ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A de C.V.

- Ortega, O. (2004). **Patologías Organizacionales**. Conferencia realizada en la Universidad de Carabobo Campus La Morita. La Morita. Maracay, Venezuela.
- Parada, M.; Moreno, R. y Rincón, E. (2006). **Ausentismo laboral de causa medica. Instituto Autonomo Hospital Universitario de los Andes. Merida. Venezuela. 2001-2003** [Documento en Línea]. Disponible: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m5AGH/is\\_1-4\\_15/ai\\_n18629681](http://findarticles.com/p/articles/mi_m5AGH/is_1-4_15/ai_n18629681). [Consulta: 2007, julio 29].
- PDVSA Occidente (2001). **Ausentismo Laboral**. [Documento en Línea]. Disponible: [servicio.cid.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol13n2/13-2-4.pdf](http://servicio.cid.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol13n2/13-2-4.pdf). [Consulta: 2007, julio 29].
- Revista en línea Proyecto Salud (2006). **Trabajar en la oficina. Salud o enfermedad**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.proyecto-salud.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=1225>. [Consulta: 2007, julio 29].
- Revista Productiva (2002). **Absentismo Laboral**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://productiva.cl/pags/servicios.html>. [Consulta: 2007, julio 29].
- Ribaya, F. (2004). **La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas**. [Documento en Línea]. Disponible: [www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Absentismo-Laboral-empresas-esp.pdf](http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Absentismo-Laboral-empresas-esp.pdf). [Consulta: 2007, julio 29].
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, L. y Rojas, K. (2005). **Ausentismo Laboral. Caso: Instituto de Investigación Penales y Criminológicas de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.
- Sabino, C. (2000). **El Proceso de Investigación Científica** (7a. ed.). México: Limusa Grupo Noriega Editores.
- Salud Interactiva. (2006). **Lumbalgia, una Frecuente Causa del Ausentismo Laboral**. [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.redtelework.com/PopUP\\_ImprimeNota.asp?IDNOTA=14501&Tipo=Actualidad](http://www.redtelework.com/PopUP_ImprimeNota.asp?IDNOTA=14501&Tipo=Actualidad). [Consulta: 2007, julio 29].

Sección de Medicina del Trabajo de la UEMS (2004). **Documento sobre la visión europea de la Salud Laboral**. [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.scsmt.org/scsmt/atach/UEMS\\_Vision,1.pdf](http://www.scsmt.org/scsmt/atach/UEMS_Vision,1.pdf) [Consulta: 2005, Abril 08].

Servicio de Prevención de riesgos Laborales de España (1999). **Salud y Seguridad. Boletín de Servicio de Prevención de Riesgos Laborales. Nº 2, año II Febrero 1999**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.ugr.es/~gabpca/salud-2.htm>. [Consulta: 2007, julio 29]

Suárez, A. (2001). **“Evaluación del Comportamiento Organizacional para optimizar el desempeño del Recurso Humano en el instituto Regional de Deporte de Aragua (I.R.D.A) ubicado en Maracay, estado Aragua**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo Campus La Morita. La Morita. Maracay, Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). **El Proceso de la Investigación Científica** (3a. ed.). México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1998). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Maracay: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

Valdés, E. (2005). **Documento sobre la visión europea de la Salud Laboral**. [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.scsmt.org/scsmt/atach/UEMS\\_Vision,1.pdf](http://www.scsmt.org/scsmt/atach/UEMS_Vision,1.pdf) [Consulta: 2005, Abril 08].

Valencia, J. y Pérez, A. (2005). **Ausentismo Laboral y su Relación con el Consumo de Alcohol y otras Sustancias Psicoactivas**[Documento en Línea]. Disponible:[www.cicad.oas.org/OID/MainPage/Costs/Protocols/Ausentismo.pdf](http://www.cicad.oas.org/OID/MainPage/Costs/Protocols/Ausentismo.pdf). [Consulta: 2007, julio 29]

## **ANEXOS**

## Glosario de Términos

**Administración:** Como disciplina, es aquella cuyo objetivo es hacer que las organizaciones funcionen. En su función gerencial, es aquella responsable de asegurar los recursos y servicios administrativos requeridos para que otras funciones ejecuten sus actividades y la empresa cumpla con sus objetivos.

**Ansiedad:** Sentimientos desagradables de tensión o pena experimentados por los individuos en reacción a deseos o impulsos inaceptados.

**Eficacia:** Es una medida normativa del logro de los objetivos en la cual se deben de hacer las cosas correctas, teniendo como fin la obtención de resultados y el agregar valor.

**Eficiencia:** Es una medida normativa de la utilización de los recursos en el proceso de una organización, en la cual se realizan correctamente las cosas, además es utilizada para resolver problemas y para cumplir tareas y obligaciones.

**Empresa:** Unidad jurídico- económico que tiene por objeto satisfacer las expectativas de accionistas y clientes.

**Enfermedad:** Alteración, desviación de la salud, del bienestar, sea de un

individuo u organización.

**Entorno:** Ambiente externo en el cual se desarrollan las actividades de la organización.

**Gerencia:** Actividad dinámica destinada a obtener los mejores resultados del empleo de un conjunto de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

**Motivación:** Estímulos y recompensas requeridas por las personas para satisfacer sus necesidades de supervivencia.

**Objetivos:** Grandes logros que la organización debe alcanzar para asegurar su continuidad y supervivencia.

**Organización:** Proceso administrativo integrado por la cultura, la estrategia, la estructura, la gente y los sistemas que actúan interdependientes a fin de que la empresa alcance objetivos y metas.

**Recursos Humanos:** Función gerencial responsable de asegurar que la empresa cuente con el personal en la cantidad y el calidad requerida.

**Salud;** Estado de bienestar físico, mental y social completo y no meramente la ausencia de daño o de enfermedad.

**Patología:** Estudio de las características, causas y efectos de la

enfermedad tales como se refleja en la estructura y función del organismo.

**Patologías Organizacionales:** Son un conjunto de técnicas, enfoques y criterios sobre las desviaciones y cambios en el comportamiento, de las personas que laboran en una determinada organización y que les afecta o altera de una manera desfavorable en diversos grados y circunstancias.

**Vicio:** Aquella actividad que consume la atención y energía del prácticamente, en forma exagerada y descontrolada, al punto de desviarse peligrosamente de sus prioridades y obligaciones.