

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

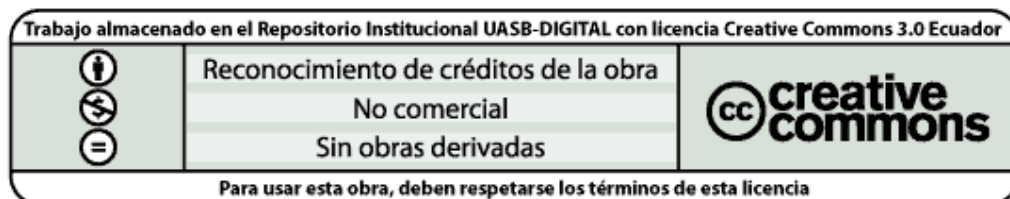
Programa de Maestría en Desarrollo  
del Talento Humano

**Los aspectos motivacionales que contribuyen a la conducta de  
ausentismo laboral voluntario en el personal administrativo  
de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus  
Girón en el período comprendido entre enero a diciembre del  
año 2014**

Autor: Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo

Tutor: Jorge Hurtado Palacios

**Quito, 2016**



## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo, autor de la tesis intitulada *Los aspectos motivacionales que contribuyen a la conducta de ausentismo laboral voluntario en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Girón en el período comprendido entre enero a diciembre del año 2014*, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha, 31 de marzo de 2016

Firma: .....

## Resumen

Los aspectos motivacionales que contribuyen a la conducta de ausentismo laboral voluntario, se constituyen en un factor sumamente importante al momento de analizar aspectos de calidad en las condiciones de trabajo y la productividad de los trabajadores en todas las organizaciones. Con este fin el presente documento realizara un análisis sobre la relación que existe entre los aspectos motivacionales presentes en el personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana y su posible influencia en el ausentismo voluntario.

En este marco se analizarán algunos aspectos puntuales importantes, que corresponden a la cultura de la organización, clima laboral, reconocimiento e incentivos, los que pueden generar conductas de ausentismo, necesariamente debemos referirnos a las teorías de las motivaciones de autores como: Maslow, McClellan y Herzberg, así como de otros autores que han estudiado el fenómeno del ausentismo como Molinera Francisco.

Para la presente investigación se empleó la encuesta, que consideró los aspectos mencionados en el párrafo precedente, así como una tipificación de las causas del ausentismo voluntario e involuntario, mediante la aplicación de chi cuadrado se estableció la relación que existe entre las variables de la investigación.

Todo el proceso mencionado determinó que en el presente caso, no existe relación entre las variables, sin embargo también nos dio la pauta para establecer otros posibles aspectos diferentes a los motivacionales, como los aspectos culturales que se han establecido en la Institución a consecuencia de la práctica cotidiana y de la costumbre, considerando que un porcentaje equivalente a la tercera parte de la muestra manifiesta ciertas insatisfacciones con los aspectos consultados como reconocimiento, estilo de liderazgo y relaciones interpersonales como las más relevantes, apuntado también a que el porcentaje de ausentismo voluntario, que la muestra presenta puede deberse a la flexibilidad en la aplicación de las normas que regulan esta situación, por lo que es importante la implementación de sistemas de seguimiento adecuados y políticas claras respecto al ausentismo de los colaboradores.

Palabras clave ausentismo, motivación, cultura organizacional, clima organizacional.

## **Dedicatoria**

A Esteban, por caminar junto a mí, por darme con tu presencia la fuerza necesaria para seguir adelante, por todo el sacrificio que has compartido valientemente, tu presencia es siempre mi inspiración.

A Myriam, por todo la paciencia y el apoyo incondicional que me has dado siempre. Por aligerarme el peso de la jornada, por estar ahí cuando lo necesitaba, por ser una gran compañera en todo el camino recorrido.

A la memoria de María Ligia y José Antonio, su recuerdo perdura en mi memoria, siempre están en mi pensamiento y mi corazón.

## TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo primero .....	10
Marco Teórico.....	12
1. Aspectos motivacionales .....	12
1.1 La jerarquía de necesidades de Maslow .....	12
1.2 Los tres factores de McClelland .....	14
1.3 La teoría del factor dual de Herzberg .....	15
1.3.2 Factores motivadores o factores intrínsecos.....	16
1.4 Cultura organizacional.....	16
1.5 Clima organizacional .....	18
1.5.1 Clima de tipo autoritario.....	21
Compuesto por dos sistemas:.....	21
1.5.2 Clima de tipo participativo: .....	22
1.6 Ausentismo laboral .....	22
1.7 Causas de ausentismo .....	27
1.8 Consecuencias del ausentismo.....	29
1.9 Aspectos preventivos del ausentismo .....	31
Capítulo segundo.....	34
Descripción de la organización.....	34
2.1 Aspectos históricos y valores institucionales .....	34
2.2 Ausentismo como problemática institucional .....	35
Capítulo tercero.....	37
Metodología .....	37
Justificación y Objetivos de la investigación .....	37
3.1 Justificación .....	37
3.2 Objetivos.....	38
3.4 Instrumentos y fuentes empleados para la recolección de datos.....	39
Capítulo cuarto .....	44

Análisis e interpretación de datos .....	44
Capítulo quinto.....	74
Propuesta.....	74
5.1 Criterios de reducción a ausentismo voluntario .....	74
5.2 Políticas institucionales para el control y reducción de ausentismo. ....	75
5.3 Proyecto para la gestión y reducción de ausentismo laboral.....	75
Conclusiones y recomendaciones.....	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones .....	90
Bibliografía.....	92
ANEXOS .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	41
Tabla 2 .....	41
Tabla 3 .....	42
Tabla 4 .....	42
Tabla 5 .....	45
Tabla 6 .....	46
Tabla 7 .....	47
Tabla 8 .....	48
Tabla 9 .....	49
Tabla 10 .....	50
Tabla 11 .....	51
Tabla 12 .....	52
Tabla 13 .....	53
Tabla 14 .....	54
Tabla 15 .....	55
Tabla 16 .....	56
Tabla 17 .....	57
Tabla 18 .....	58
Tabla 19 .....	59
Tabla 20 .....	60
Tabla 21 .....	61
Tabla 22 .....	62
Tabla 23 .....	63
Tabla 24 .....	64
Tabla 25 .....	65
Tabla 26 .....	66
Tabla 27 .....	67
Tabla 28 .....	68
Tabla 29 .....	69
Tabla 30 .....	70
Tabla 31 .....	71

Tabla 32 .....	72
Tabla 33 .....	73



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	43
Gráfico 2 .....	45
Gráfico 3 .....	46
Gráfico 4 .....	47
Gráfico 5 .....	48
Gráfico 6 .....	49
Gráfico 7 .....	50
Gráfico 8 .....	51
Gráfico 9 .....	52
Gráfico 10 .....	53
Gráfico 11 .....	54
Gráfico 12 .....	55
Gráfico 13 .....	56
Gráfico 14 .....	57
Gráfico 15 .....	58
Gráfico 16 .....	59
Gráfico 17 .....	60
Gráfico 18 .....	61
Gráfico 19 .....	62
Gráfico 20 .....	63
Gráfico 21 .....	64
Gráfico 22 .....	65
Gráfico 23 .....	66
Gráfico 24 .....	67
Gráfico 25 .....	68
Gráfico 26 .....	69
Gráfico 27 .....	70
Gráfico 28 .....	71
Gráfico 29 .....	72
Gráfico 30 .....	73

## **Introducción**

El propósito de la presente investigación será establecer si existe relación entre los aspectos motivacionales presentes en la organización y la presencia de la conducta de ausentismo en los colaboradores. Para la realización de la presente investigación se ha partido de los datos de causas de ausentismo reportadas por la Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano del año 2014 correspondientes al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito del Campus Girón, en vista de que no se disponen análisis de mayor profundidad al respecto de este tema que influye directamente sobre productividad de los colaboradores. Se pretende responder la pregunta ¿Los aspectos motivacionales contribuyen a la conducta de ausentismo voluntario en el trabajo? La hipótesis que se plantea es: Los aspectos motivacionales contribuirán a la conducta de ausentismo laboral voluntario en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Girón.

Esta investigación se realiza en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Girón, la Universidad tiene un carácter nacional, su matriz está ubicada en la ciudad de Cuenca y posee dos Sede: una en Guayaquil y una en Quito, siendo esta última la más grande en estructura, personal y número de estudiantes, en la Sede Quito laboran actualmente 850 personas de las cuales 250 pertenecen al área administrativa distribuidas en tres campus Sur, Kennedy y Girón.

En el capítulo primero se expone el marco teórico donde abordaremos las teorías motivacionales más relevantes, así como una contextualización del ausentismo como tal, la cultura organizacional y clima organizacional factores que inciden en la motivación de las personas en el ámbito laboral, finalmente se hará un repaso de las principales conceptualizaciones de ausentismo laboral, tipología, causas,

El capítulo segundo se refiere a los antecedentes de la organización donde se establecen los aspectos históricos de la creación de la Institución, estructura, filosofía y valores.

El capítulo tercero trata sobre la metodología empleada para la realización del presente trabajo, se exponen las hipótesis, el objetivo general y específico, así como la justificación y el diseño del instrumento de recolección de datos que en este caso es la encuesta.

El capítulo cuarto se referirá al análisis e interpretación de los datos donde a través de tablas de datos y gráficos estadísticos se analiza los datos recopilados y se los interpreta, se han desarrollado las interpretaciones de las 20 preguntas de la encuesta individualmente así como la interpretación en forma agrupada en 5 dimensiones para finalmente realizar el análisis de las características de la población encuestada como género, edad, nivel de formación, estado civil, se omite el área de trabajo pues no proporciona datos relevantes de la muestra.

El capítulo quinto se expone las propuestas de mejoramiento definiendo criterios para la reducción de ausentismo, la propuesta de implementación de políticas de reducción de ausentismo y la formulación de un proyecto para la implementación de acciones de reducción de ausentismo.

Finalmente se presenta el apartado de conclusiones y recomendaciones donde se exponen los hallazgos establecidos en el proceso de investigación y algunas ideas para mejorar el problema del ausentismo, las mismas que se generan luego del procesamiento de los datos.

# Capítulo primero

## Marco Teórico

### 1. Aspectos motivacionales

El nuevo enfoque que se le da al estudio del ausentismo laboral, está ligado a medir la aportación adecuada del empleado a la consecución de los objetivos de la organización. “esto supone necesariamente que se incremente la importancia de las causas del absentismo relacionadas con la motivación y con la situación psicológica de los empleados, y así es imprescindible analizar el estrés como causa de ausentismo y la importancia del clima laboral en el mismo.” (Molinera Mateos 2006, 15)

Para conocer el origen de los aspectos motivacionales que impulsan a las personas a tomar determinadas conductas de ausentismo, en este apartado se describirán tres de las principales teorías de la motivación; la primera de autoría de Abraham Maslow relacionada con la jerarquización de las necesidades y como estas son motivadoras para las personas, esta teoría es considerada como la base de partida para otras teorías sobre este tema, la segunda teoría de McClellan que se refiere específicamente a la necesidad de logro, que según el autor se origina en la conducta de las personas por el aprendizaje al que fue sometido y en tercer lugar la teoría de Herzberg, quien parte de los estudios de Maslow, reconociendo de alguna forma que el planteamiento de ese autor es válido para las organizaciones, esta teoría reconoce dos categorías de motivaciones; higiénicas y motivadoras. A continuación un breve repaso de estos tres postulados:

#### 1.1 La jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow presenta su teoría de jerarquización de las necesidades como generadoras de motivación, esta teoría inicialmente no estaba enfocada al ámbito laboral pero por su extensa aplicabilidad, es imposible no considerarla como un referente, al momento de analizar los aspectos motivacionales de las personas, dentro del ámbito laboral, una de las ideas principales de este teoría nos plantea, es que “el sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las

necesidades de orden inferior.” (Palomo 2011, 91) las necesidades inferiores según describe este autor vuelven a surgir en cuanto su nivel de satisfacción va decreciendo.

El aspecto central, de la teoría de la jerarquización de las necesidades de Maslow, se refiere a la autorrealización, comprendida como la tendencia de las personas a ser realmente lo que puede llegar a ser a través de la satisfacción de sus necesidades, deduciendo entonces, que el comportamiento entendido como motivación se direcciona a las actividades que le permitan satisfacer sus necesidades y evitando las que les impiden alcanzarlas. (Palomo 2011, 92)

Maslow plantea su clasificación de las necesidades en cinco niveles que se describen a continuación:

Primer grupo: se agrupan aquí las necesidades fisiológicas, estas son las que nos llevan a sobrevivir: la respiración, hambre, sed, impulso sexual. Este grupo en verdad, según lo manifiesta Quintanilla, “no son representativas de la motivación humana y sólo desempeñan un papel relevante en circunstancias extraordinarias.”(Quintanilla 2013, 145)

Segundo grupo: en este grupo encontramos las necesidades de seguridad física y psicológica, cuyo fin es el de la preservación de la estructura de la psiquis, y del organismo, estas motivaciones actúan sobre la conducta de las personas en la búsqueda de la estabilidad, comprendida esta, como ausencia del temor, del caos y la confusión y la presencia de un orden, leyes y normas que rijan las cosas.

El tercer grupo de necesidades de afecto se disparan cuando las anteriores se han cubierto al menos en un nivel aceptable para las personas y se refieren a la necesidad de relacionarse con los demás, de sentirse aceptado, apreciado, querido y de poder querer a los otros. (Palomo 2011,92)

Es decir la necesidad de pertenecer a un grupo y ser aceptado por el mismo, apareciendo además el sentido comunitario. (Quintanilla 2013,146)

El cuarto grupo de necesidades se activan cuando las de afecto se han satisfecho suficientemente, estas son las de autonomía, que se expresan en la motivación de las personas al definir sus potencialidades y valor real, es decir la estima de sí mismo al reconocer fortalezas y debilidades, el sentimiento de que las metas propias son válidas y

el reconocimiento de estas características por los demás, obteniendo de ellos respeto, rango social, prestigio, fama, etc.

Las necesidades de autorrealización constituyen el quinto grupo y se refieren a la necesidad, que tienen los seres humanos de utilizar todas sus capacidades y ampliar sus metas, alcanzando un verdadero desarrollo personal, dentro de estas necesidades podemos distinguir 1. La necesidad de adquirir conocimientos; 2. La necesidad de comprender y encontrar significados y construir sistemas de valores, y 3 Necesidades estéticas. (Quintanilla 2013, 143)

Conocida esta jerarquía de necesidades y “Con respecto al mundo laboral, es importante la distinción que Maslow introduce entre necesidades básicas o inferiores (fisiológicas y de seguridad) y superiores (afecto, autoestima y autorealización)”, (Palomo 2011, 94) esto último como un aspecto fundamental para comprender la sucesión de niveles de necesidades, dentro de la escala propuesta por Maslow, cuanto las precedentes ha sido satisfechas en un cierto porcentaje, se continúa a la siguiente escala y la necesidad o deseo de obtenerla, enciende la motivación para ello.

## **1.2 Los tres factores de McClelland**

El autor McClelland en 1971 desarrollo la teoría de las motivaciones humanas, basada en la necesidad del logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, “Cada uno de nosotros, en algún momento de nuestra vida, siente le necesidad de afiliación poder o logro y la intensidad de esa necesidad (y el comportamiento) varía de acuerdo a una determinada situación.” (Schein 1982, 81).

Tal como lo indica Schein las conductas de las personas en el ámbito laboral tendrán su origen en la necesidad para cubrir una de las tres motivaciones propuestas por el autor y el la intensidad del grado de satisfacción de la misma. A continuación encontraremos una rápida descripción de cada una de ellas:

### **1.2.1 Motivación de logro**

Se refleja en las personas como un impulso para alcanzar metas establecidas, es especial si esto tiene implícito el reconocimiento de los demás por haberlas alcanzado. Las personas que muestran este tipo de motivaciones se satisfacen con la realización de muchas actividades, su tendencia natural a liderar es muy importante. Cabe recalcar que

este tipo de necesidades son susceptibles de aprendizaje es decir que pueden ser activadas y desarrolladas. (Palomo 2011, 99)

### **1.2.2 Motivación de afiliación**

El tratar con otras personas y poder relacionarse estableciendo relaciones sociales, es el principal incentivo de las personas con este tipo de motivación, muestran un deseo de querer rodearse de familiares y amigos, incluso para situaciones de tipo laboral, siempre estarán predispuestos a elegir organizaciones y puestos de trabajo, que les permitan establecer buenas relaciones personales, de igual forma valorarán mucho el desenvolverse en un clima laboral adecuado. (Porret Gelabert 2010, 98)

### **1.2.3 Motivación por el poder**

El poder influir sobre los demás para que generen acciones que ayuden en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales o para modificar una situación en particular, es muy satisfactorio para las personas que presentan este tipo de motivaciones, una de las principales características de las personas con este tipo de motivación es su gusto por correr riesgos, con el fin de dejar su huella, su sello y ser útil a los demás, obtener respeto y ser popular. (Porret Gelabert 2010, 98)

## **1.3 La teoría del factor dual de Herzberg**

Herzberg basó sus estudios en los planteamientos de Maslow, estableciendo una diferencia con la teoría de la sucesión de la escala de necesidades, planteó la existencia de factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Herzberg partió entonces de la base de que “los factores que crean insatisfacción en el trabajo son distintos de los que originan satisfacción, o sea, que hay necesidades que cuando no están colmadas, hacen que se sientan tremendamente insatisfechos, pero que al conseguirlos suficientes no producen una satisfacción especial, y hay otras necesidades que si no están suficientemente atendidas hacen que el ser humano no se sienta completamente desgraciado pero que al ser atendidas provocan en éste una gran satisfacción.” (Porret Gelabert 2010, 96).

Este autor, como se ha mencionado, mediante un estudio profundo, el mismo que se basó en determinar la motivación humana en el trabajo, llegó a la conclusión de que el bienestar del trabajador está relacionado con factores intrínsecos y extrínsecos:

### **1.3.1 Factores higiénicos o extrínsecos**

Son los relacionados con los hechos relativos a remuneración, dirección o estilo de liderazgo y relaciones humanas, políticas organizacionales, normas y procedimientos de gestión de la empresa, que pueden considerarse como externos a la tarea que se realiza, no producen satisfacción, pero permitían prevenir la insatisfacción. (Palomo 2011, 109)

### **1.3.2 Factores motivadores o factores intrínsecos**

En el trabajo concretamente se refieren a los hechos relacionados con los factores de primer orden, reconocimiento del logro, el trabajo en sí mismo (si presenta desafíos), promoción y asunción de responsabilidades, contribuyeron normalmente a producir satisfacción en el trabajo. (Palomo 2011, 109)

Como se ha podido observar, las teorías descritas y otras que tratan de relacionar la motivación con la conducta de los seres humanos en el trabajo son muy variadas, pero se puede distinguir en todas ellas dos enfoques, uno mecanicista, que considera al hombre como parte del engranaje productivo, y otra humanista que se refiere a las personas como un ser autónomo, con iniciativas y capaz de tomar decisiones y de producir cambios en su entorno, en base a sus motivaciones, precisamente esta última es la que nos permitiera establecer conductas laborales, y dentro de ellas, conductas de ausentismo como consecuencia de los factores motivacionales. En conclusión podemos decir que la motivación es un proceso psicológico que se ha caracterizado por mostrar el impulso, dirección y persistencia de la conducta humana. (Quintanilla 2013, 139).

Este proceso psicológico comienza con una necesidad insatisfecha y genera un impulso y un comportamiento o conducta de búsqueda para alcanzar lo que se desea. Complementariamente en el ámbito laboral al hablar de motivación “se alude al deseo del individuo a realizar un trabajo lo mejor posible”. (Porret Gelabert 2010, 86) por tanto sin este impulso, las conductas pueden ser de evitación y bloqueo frente a la realización de las tareas, determinando así el grado de rendimiento laboral, satisfacción, calidad de vida y la participación de las personas en el trabajo.

## **1.4 Cultura organizacional**

En todas las organizaciones podemos identificar una poderosa fuerza que determina la conducta individual y grupal, esta es la cultura organizacional, a fin de



comprender mejor el concepto de cultura que nos servirá para entender el contexto en el que se desarrollan los colaboradores de la UPS sede Quito, en los siguientes párrafos se tratará de compilar los criterios más relevantes sobre su concepto:

Para Newstrom la cultura organizacional “es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”, (Newstrom 2007, 87), el autor menciona que esta cultura puede haber sido creada deliberadamente para obtener un impacto y objetivos bien establecidos o puede haberse dado espontáneamente entre los miembros de la organización con el paso del tiempo y como resultado del aporte individual de estas personas.

Por su parte John Arnold y Ray Randall en su libro *Psicología del trabajo*, mencionan a la cultura organizacional como la “configuración única de normas, valores, creencias, formas de comportamiento y demás, que caracterizan la manera en que los grupos e individuos se combinan para hacer las cosas”, (Arnold y Randall 2012, 547), establecen esta manera de hacer las cosas como aspecto constitutivo de la cultura de la organización, que afectará en distinto grado el comportamiento de cada uno de los integrantes de la misma, en todos los niveles y grupos ocupacionales dentro de la organización, este enunciado implica a su vez que esa cultura acepta ciertos comportamientos y rechaza otros y que las personas se adaptan a ellos.

Edgar H. Schein en su obra *La cultura empresarial y el liderazgo*, afirma según Miquel Porret, que “la cultura corporativa u organizacional surge como consecuencia de la acción humana en la organización. Esta acción está integrada por un conjunto de creencias [...] que dan respuesta a todas las grandes cuestiones a las que se enfrenta la organización y ofrecen criterios de cómo debe de actuarse.” (Porret Gelabert 2010, 449)

Chiavenato considera que “la cultura, que expresa identidad de la organización se construye en el curso del tiempo e impregnan todas las prácticas, constituyen un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar; la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización.” (Chiavenato 2002, 143), lo que nos permite comprender que la cultura es simplemente la forma de vivir y convivir que se desarrolla en el trabajo.

Además de los factores ya mencionados en las conceptualizaciones citadas, es importante resaltar que la cultura también está determinada por otros aspectos como el liderazgo, que es una pieza clave, pues si se encuentra revestido de poder influirá considerablemente sobre la cultura, la presencia de los grupos formales e informales que generan dinámicas de interrelación personal, el entorno donde se desarrolla la organización o el contexto socio económico donde está inmersa, así como las presiones que este entorno ejerce sobre la misma. Adicionalmente y como otros aspectos a considerar, dentro de la contextualización de la cultura de las organizaciones, están todas las circunstancias, hechos y sucesos que tienen honda influencia en la memoria de los empleados como las historias de la propia organización, mitos, distribución de premios y sanciones, lenguaje entre los aspectos más importantes. (Porret Gelabert 2010, 449 - 452)

A modo de síntesis de los conceptos expuesto, se puede establecer que la cultura de la organización, es una fuerza motivadora que impulsa a las personas a mostrar ciertas actitudes y comportamientos para ser aceptados dentro de ella, esta cultura a su vez corresponde a un conjunto de valores, políticas, creencias, leyes, normas, ritos, procedimientos, hábitos, expectativas, que las personas comparten y aceptan y las ejecutan como parte de sí mismos.

En este contexto La Universidad Politécnica Salesiana refleja los valores de los Salesianos De Don Bosco (SDB), como una comunidad religiosa, con inspiración católica consagrados al servicio de los jóvenes especialmente de los más pobres.

La cultura de la sociedad salesiana gira en torno del desarrollo del proyecto educativo-pastoral para la promoción integral del joven, con el objetivo de que sean buenos cristianos y un honrados ciudadanos. Su acción pedagógica se expresa en el sistema preventivo que no es más que la expresión de actos pacíficos y de cariño frente a las conductas, especialmente las inapropiadas de los jóvenes.

La propuesta es entonces trabajar en el marco de los valores que determinan un ambiente de familiaridad y confianza, en la que el trabajo colaborativo respeto, la solidaridad por los demás son unos de los principales aspectos que se profesan.

### **1.5 Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente que se encuentra en las organizaciones, está definido por las percepciones que las personas tienen de la

organización y de las relaciones que se desarrollan en las mismas. El tener presente la necesidad de realizar estudios diagnósticos del clima laboral, “entrega información respecto de una organización en un instante de tiempo, no constituye una evaluación de la cultura,” sino de las percepciones de las personas respecto a una situación dada (Lau 2007, 243)

Esta puntualización que realiza Lau es fundamental al momento de evaluar y ejecutar acciones de mejora en el clima de la organización, pues se debe considerar que estas percepciones no son permanentes y dependen de las circunstancias que se producen dentro de la dinámica organizacional.

Tomando como base el ambiente en el que se desarrollan las organizaciones y dentro de este, las percepciones que tienen las personas, podemos inferir entonces que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades derivadas de las personas que las componen y de los eventos que se desarrollan en ellas. (Dessler 1993, 181)

Los sentimientos psicológicos del clima, reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede tener muchos matices como un ambiente de confianza, progreso o contrariamente de inseguridad, temor o conflicto. (Sandoval Caraveo 2004, 83)

Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de éste. Para conceptualizar de mejor forma al clima organizacional, debemos referirnos necesariamente a sus dimensiones, que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Es necesario entonces realizar mediciones y un diagnóstico de clima organizacional, tal como lo menciona Jesús Lau, para lo cual es conveniente conocer cuáles son estas dimensiones, que han sido determinadas como elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Con el objetivo de medir las dimensiones del clima organizacional, nos referiremos a Rensis Likert, psicólogo norteamericano, quien a partir de 1946, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la

Universidad de Michigan, con el objeto de explicar el liderazgo, este estudio produjo resultados adicionales, que dieron las bases para el estudio de los aspectos del clima organizacional, es así que Likert establece la medición del clima considerando ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: Que se refiere a la forma en que el un estilo de liderazgo es utilizado para influir sobre los trabajadores.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Considera los procedimientos que se implementan con la finalidad de motivar a los empleados para de esta forma cubrir sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: corresponde a las características del proceso comunicacional que se genera al interior de las organizaciones, así como la forma de emplearlo.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada. (Brunet 1997) citado por (Sandoval Caraveo 2004, 85)

Likert señala además, que existen tres tipos de variables que determinan las características particulares de una organización, las mismas que influirán en la percepción personal o individual del clima organizacional, estas son: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales con también conocidas como variables independientes, que indican el sentido en el que una organización se desarrolla y crece y la forma en que obtiene resultados. Dentro de esta clase de variables se identifican a; la estructura de la

organización y su administración, normativa interna, resoluciones, competencia y actitudes. Cabe indicar que si este grupo de variables se modifican de algún modo, originarán cambios en las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y el ambiente saludable de una empresa y están compuestas por sus procesos organizacionales. . Podemos nombrar en este grupo a aspectos como la motivación, la actitud, el establecimiento de objetivos, la comunicación asertiva y el proceso de toma de decisiones.

Las variables finales, conocidas también como variables dependientes se caracterizan por ser el resultado de la combinación de las variables independientes y de las intermedias, en este sentido podemos identificar dentro de este grupo, los logros obtenidos por la organización, la productividad, gastos e inversiones de la organización y el estado de pérdidas y ganancias. (Administración II 2009)

La interacción de estos tres tipos de variables permiten que se establecen dos grandes tipos de clima organizacional forman polos opuestos siendo el primero un sistema muy autoritario y el segundo uno muy participativo:

### **1.5.1 Clima de tipo autoritario**

Compuesto por dos sistemas:

Sistema I Autoritarismo explotador, se establece cuando la dirección siente confianza en sus colaboradores o, la mayor parte de las decisiones se toman en la cúpula de la organización, los empleados perciben y trabajan en una ambiente de miedo, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base al temor de represalias por parte de los supervisores y se emiten únicamente instrucciones sin opción a opinión alguna. (Sandoval Caraveo 2004, 86)

Sistema II Autoritarismo paternalista, existe confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cúpula, algunas veces se permiten que se tomen decisiones en los niveles inferiores, el método de castigo y recompensa es una forma de motivar a los empleados. En este tipo de sistema la dirección de la organización no considera seriamente las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. (Sandoval Caraveo 2004, 86)

### **1.5.2 Clima de tipo participativo:**

Sistema III Consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cúpula pero los subordinados tienen la oportunidad de hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se emplean recompensas y castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción de la dirección y los trabajadores. Se percibe un ambiente dinámico y realización de la tarea e orienta al trabajo por objetivos. (Sandoval Caraveo 2004, 87)

Sistema IV Participación en grupo, la dirección muestra absoluta confianza en los empleados, la toma de decisiones es consensuada entre todos los grupos de la organización, existen buenos canales y procedimientos de comunicación y esta se desarrolla tanto ascendente como descendente y lateralmente, la forma de motivar es la participación que es propiciada por la dirección, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo son otro de los recursos que se emplea para la gestión de los equipos de trabajo. Se emplea planeación estratégica. (Sandoval Caraveo 2004, 87)

Los sistemas I y II pertenecen a un clima cerrado caracterizado por ser una organización burocrática e inflexible donde los trabajadores sienten insatisfacción, en relación con el contenido y las condiciones de trabajo.

Los sistemas III y IV por el contrario corresponden a un clima abierto donde en la organización se percibe un dinamismo, las personas sienten que se desarrollan y alcanzan objetivos y la organización de cierta forma se compromete a satisfacer las necesidades sociales de los empleados, la toma de decisiones es conjunta y responde a una interacciones de la dirección y los trabajadores. (Sandoval Caraveo 2004, 88)

### **1.6 Ausentismo laboral**

Para definir el ausentismo laboral es necesario referirnos al vocablo *absentis* con el que se les llamaba a los terratenientes en Irlanda, que se alejaban de sus tierras en el campo para migrar hacia Inglaterra y que es la raíz del ausentismo, para Molinera ausentismo es “la no presencia del trabajador en su puesto de trabajo. Es el acto individual de ausencia del trabajador consecuencia de una elección entre actividades

alternas que implica en ocasiones abandono a sus obligaciones.” (Molinera Mateos 2006, 19)

Para el autor Carlos Samaniego “el absentismo es el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista, cuando debería acudir al mismo. Algunas causas de absentismo son involuntarias, como los problemas médicos, las obligaciones legales o familiares, y otras, por el contrario, son voluntarias.” (Samaniego Villasante 1998, 2)

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

En síntesis los conceptos expuestos nos permiten establecer que el ausentismo es la conducta de no comparecencia del trabajador a su puesto laboral en horas que realmente debería estarlo, ese ausentismo puede ser de carácter voluntario e involuntario y su ocurrencia supone inconvenientes de tipo económico y de calidad a las organizaciones, este fenómeno es inevitable en el mundo laboral por eso es importante conocerlo para aplicar medidas tendientes a su reducción.

Finalmente se debe mencionar, como un aspecto fundamental dentro del concepto de ausentismo, la tipología de los ausentismos elaborada por (Nicholson 1977), quién marcó decisivamente el tratamiento del ausentismo, al elaborar un modelo explicativo que diferenciaba el absentismo A, integrado por las ausencias involuntarias, y el B, una elección voluntaria controlada por el trabajador a consecuencia de factores psicológicos. (Villaplana García, García y Meseguer de Pedro 2013, 56)

A fin de ampliar la comprensión de esta tipología del ausentismo en los lugares de trabajo, nos referiremos al ausentismo involuntario y voluntario en los siguientes apartados.

### **1.6.1 Ausentismo involuntario**

Algunas veces los empleados no acuden al trabajo o llegan tarde por razones legítimas (por ejemplo por enfermedad cuidado de los hijos, inclemencias

meteorológicas o creencias religiosas). Los directivos deben identificar a los empleados que tienen razones legítimas y tratarle de forma distinta de cómo tratan a aquellos que llegan tarde o no van a trabajo de forma sistemática. (Gómez, Balkin y Cardy 2008, 572).

Este tipo de ausentismo puede ser considerado como involuntario, pues se trata de causas fuera del control o la previsión del trabajador, al igual que el ausentismo por razones médicas, que es el más recurrente cuando hablamos de ausentismo involuntario, que puede ser considerado como una incapacidad temporal (IT) que a su vez puede producirse por consecuencia de enfermedades comunes repentinas, profesionales o accidente de trabajo o fuera de él, mientras estas enfermedades reciban asistencia de la seguridad social, de igual forma los períodos de observación de enfermedades profesionales cuando sea indispensable la baja médica. (Molinera Mateos 2006, 31).

Para solventar de alguna forma el impacto de este tipo de ausentismo se puede anticipar algunas veces una enfermedad y reducirse en buena medida mediante exámenes físicos exhaustivos y la revisión del historial laboral antes de la aceptación de la solicitud de empleo del aspirante, pero frente a estos criterios definitivamente concluiremos que se necesitan diferentes enfoques para evaluar las ausencias originadas por estas causas.

El Código de trabajo del Ecuador, incluso es más puntual, en el sentido de especificar los ausentismos que no podrán ser reducidos de la remuneración del empleado, con esto se establecería además un ausentismo involuntario de tipo legal es decir, “a aquellas que vienen motivadas por la existencia de una norma legal que permite que un empleado no acuda a trabajar cuando se dan determinadas circunstancias.” (Molinera Mateos 2006, 59) como tiempo para el sufragio, recibir atención por los médicos del seguro social, o para satisfacer requerimientos judiciales, además, cuando el trabajador realice actividades gremiales o goce de una beca de estudios en el extranjero y por muerte de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad<sup>1</sup>, también debemos considerar la licencias establecidas en el

---

<sup>1</sup> Ecuador, Código de trabajo, capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, artículo 44, numerales 9, 11, 30



Código para casos de maternidad paternidad, nacimiento de hijos con enfermedades y por adopción<sup>2</sup>.

### **1.6.2 Ausentismo voluntario**

La conducta de ausentismo o absentismo voluntario contrariamente el anterior, no está tipificado en ninguna norma, y obedece literalmente a la decisión del trabajador de realizar otras actividades que le hacen incurrir en no asistir a su lugar de trabajo.

Según la autora Nova Melle, las deficientes condiciones de trabajo pueden causar conductas de ausencia en el trabajo, siendo esta conducta originada en causas psicológicas, tienen una justificación individual fundamentada en la necesidad de cambio: dado que el trabajo carece de sentido para la persona, la falta de motivación en la actividad laboral lleva a la ausencia, como una forma de conducta. Para el trabajador desde su perspectiva, siente que psicológicamente está en el derecho, este sentimiento no sólo se manifiesta en ausencias, sino también en retrasos, bajo rendimiento, interrupciones en el trabajo, y otras conductas. Respecto a esta afirmación Kan (1976) citado por (Nova Melle 1996, 230) habla de un cierto derecho del trabajador a tomar la decisión de huir de la monotonía que impone la realización del trabajo, para este autor, esta acción de evasión es una necesidad temporal mediante la cual se logra conseguir una cierta compensación o reparación, también temporal, relacionada directamente con la salud psíquica del trabajador. (Nova Melle 1996, 231)

Pilar Nova en su artículo también menciona una situación crítica que se presenta en las empresas, se trata de las enfermedades simuladas por el trabajador para poder conseguir tiempo libre, según Fernández Conradi y Fernández Granda (1992) citados por la autora, se establece un absentismo medicalizado, término empleado por los autores por primera vez, para explicar las ausencias al lugar de trabajo por incapacidad temporal simulada, en ocasiones esta simulación es legitimadas por el médico, y se constituyen en la evidencia de la presencia de problemas socio-laborales más de fondo, los mismos que se relacionan con la motivación y la identificación de las personas con el trabajo y la organización. Las situaciones descritas se registran como ausencia por causa desconocida, que en la práctica puede ser descontada del salario del trabajador.

---

<sup>2</sup> Ecuador, Código de trabajo, capítulo VII del trabajo de mujeres y menores, artículos 152, 1.2, 153, 154,155

Cuando estas circunstancias se presentan, la organización y las condiciones de trabajo se entremezclan estamos frente a un franco deterioro en la relación del trabajador con la empresa. (Nova Melle 1996, 232)

Según este criterio aquellos empleados que tienen menos satisfacción tienden más al ausentismo voluntario o por incapacidad temporal simulada. En esta óptica, sin embargo se debe considerar, que no siempre las enfermedades son fingidas y por el contrario de deben a razones médicas legítimas; por consiguiente, un empleado satisfecho como uno no insatisfecho, puede tener una ausencia por causa válida, mientras que los empleados insatisfechos no necesariamente planean el absentismo, pero aparentemente pueden presentar una tendencia o disposición, para aprovechar la oportunidad de faltar cuando las condiciones les proporcionan la facilidad

Sin embargo para María Villaplana estos enfoques poseen un valor parcial y resultan escasos en la explicación global del ausentismo, pues enfatizaban aspectos individuales como la motivación y la satisfacción en el trabajo, obviando variables de conglomerados o grupos que pueden tener incidencia en la conducta de ausencia, esta visión más amplia señala la existencia de variables denominados también como factores de presencia y factores de ausencia. (Villaplana García, García y Meseguer de Pedro 2013, 56)

Estas variables que abiertamente exigen al trabajador que se ausente y lo atraen hacia el exterior de su lugar de trabajo, son las que tienen un fuerte contexto personal como la preocupación de la salud de un familiar o la necesidad de cumplimiento de otras responsabilidades personales, compromisos sociales, entre otros, necesidades que al confrontarse con las obligaciones laborales, inducen a la ausencia del trabajador. Otras variables a tener en cuenta son las relacionadas a determinadas condiciones del trabajo o del rendimiento del trabajador en su tarea, particularmente cuando estas implican un riesgo para su salud y pueden derivar en situaciones tensionantes o de estrés, provocando absentismo.

Además debemos considerar la presencia de variables moduladoras del ausentismo relacionados con los factores internos de la organización y del modelo de gestión de la empresa impuesto, estas variables principalmente se refiere a la cultura y clima organizacional, así como el modelo de los sistemas de gestión del absentismo que condicionan su incidencia. Para finalizar se debe hacer hincapié que el ausentismo

voluntario es la ausencia del trabajador por decisión propia impulsado por factores psicológicos, los cuales pueden ser determinados y controlados para la reducción de éste. (Villaplana García, García y Meseguer de Pedro 2013, 57)

### **1.7 Causas de ausentismo**

Para poder iniciar el tratamiento de este aspecto es necesario recordar que “El absentismo es cualquier falta de asistencia o permanencia en el trabajo según lo programado sin importar la razón.” (Cascio 1993, 60). Con este concepto de partida las causas del ausentismo estarán agrupadas dentro de la tipología ya mencionada es decir ausentismos involuntarios y voluntarios.

Como se mencionó en párrafos anteriores una de las principales causas del ausentismo son principalmente las relacionadas a la incapacidad temporal del trabajador para acudir a su trabajo, producida por accidente de trabajo. Comprendemos al accidente de trabajo como todo suceso imprevisto y repentino que cause daño al trabajador como consecuencia de su trabajo para un tercero<sup>3</sup>, producido además, en cualquiera de las formas legalmente establecidas en la normativa ecuatoriana.

Otra de las causas recurrentes, es la producida por enfermedad profesional, que es la causada por la exposición del trabajador los factores de riesgos del trabajo no controladas.

De igual forma las enfermedades comunes repentinas que se refieren a las afecciones a la salud causadas por factores ajenos a la actividad laboral, son otra causa del ausentismo laboral (Molinera Mateos 2006, 3)

Otra de las causas del ausentismo a la que nos referiremos son las causas legales ya establecidas en el primer apartado de este capítulo y que se refieren a los asuentismos conocidos como licencias y permisos establecidos en el Código de trabajo, debiendo considerar que “la existencia en la normativa laboral de las denominadas licencias retribuidas, es una manifestación del desarrollo social, puesto que lo que hacen es reconocer la dimensión humana del trabajador, y otorgar a éste unos derechos laborales en relación con las circunstancias personales del mismo.” (Molinera Mateos 2006, 59)

---

<sup>3</sup> Ecuador, Código de trabajo, Capítulo IV De los riesgos del trabajo, art. 348

por lo que la existencia de estas licencias por si mismas no constituyen el verdadero problema de la temática de estudio.

Dentro de las causas del ausentismo debemos hacer mención a las causas psicológicas y voluntarias, que tienen relación con las afecciones a la psiquis de las personas, por la exposición a los riesgos psicosociales presentes en el medio ambiente donde se desarrollan las actividades laborales, una de estas causas psicológicas pueden referirse al estrés o el desequilibrio que siente una persona al estar sometida a “situaciones físicas o psíquicas de carácter estimulante que producen tensión.” (Molinera Mateos 2006, 68)

La falta de motivación, también se ubica en esta categoría y puede ser originada, como ya se ha mencionado, por un mal clima laboral que supone malas relaciones interpersonales, acoso laboral, retribución injusta, falta de opciones de promoción, o el grado de expectativas profesionales no alcanzado, Jesús Molinera asegura que “el clima laboral esta relacionado directamente con la motivación de los empleados.” (Molinera Mateos 2006, 71)

Las causas culturales del absentismo también deben ser consideradas muy seriamente, Los modelos de cultura del absentismo, como explica Briner (1996), citado por (Villaplana García, García y Meseguer de Pedro 2013, 60) coloca el origen de las ausencias dentro del contexto social y cultural de la organización, derivada de las actitudes y normas compartidas que influyen en las personas, como ejemplo el autor nos menciona que para los empleados que perciben que su nivel de ausencia es mucho menor que el de sus compañeros de trabajo, puede resultar más fácil decidir no asistir a trabajar en unas circunstancias determinadas. Por tanto el concepto de la cultura de absentismo, se establece en función de las normas que regulan las actitudes de los trabajadores en relación a replicar conductas de otros empleados, específicamente cuál es el nivel de absentismo tolerado versus a las consecuencias observadas de ese ausentismo.

Es decir que la cultura de absentismo promovería que el empleado replique las conductas usuales en una organización acerca del ausentismo legitimado por el resto, y sin repercusiones negativas, y la evaluación de los efectos de este ausentismo sobre el que se ausenta, el incremento o disminución de esta percepción y conducta de ausentismo, depende de los sistemas de gestión, la supervisión o la ausencia de control

organizativo. Para concluir podemos afirmar que culturalmente el trabajador aprende de los que hacen otros y establece lo que es admitido o no desde la organización y actúa en función de sus conclusiones. (Villaplana García, García y Meseguer de Pedro 2013, 60)

Otra forma de ausentismo que presentan los empleados, como una forma de mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo, son los retrasos. Esta conducta de ausentismo implica que el trabajador se presenta después de la hora designada para el inicio de actividades, estos retrasos son considerados una especie de ausentismo de corta duración, que puede fluctuar desde unos pocos minutos hasta varias horas en cada ocasión, y es otra forma en que el empleado abandona físicamente el desempeño de sus labores. Este problema puede llegar a impedir la conclusión oportuna del trabajo, por otro lado entorpece la interacción con sus colegas. Aunque pueden también existir razones legítimas para un retraso ocasional, un patrón de retraso recurrente es sintomatología de la presencia de actitudes negativas que requieren atención. (Newstrom 2007, 212)

Puede surgir otro problema cuando los jefes hacen incapié en reducir la tasa de ausentismo de su departamento. En este caso ocurre la asistencia forzada, que se origina cuando los empleados van a trabajar, a pesar de problemas frecuentes de salud y emocionales, que afecta de manera sustancial su rendimiento en el trabajo. La asistencia forzada es un fenómeno único y un aspecto mucho más difícil de evaluar que el mismo ausentismo, aspecto que puede reducir considerablemente la productividad del trabajador.

## **1.8 Consecuencias del ausentismo**

Como hemos podido establecer “El problema de las faltas al trabajo incluye el absentismo y también el llegar tarde. Las faltas de asistencia se han convertido en un serio problema, que puede provocar el despido por causa justificada<sup>4</sup>. Si no resuelven correctamente los problemas de asistencia, la productividad del empleado puede disminuir y la moral del grupo puede resentirse, ya que los que acuden al trabajo se ven forzados a aumentar sus esfuerzos para compensar que ciertas personas eludan sus responsabilidades.” (Gómez, Balkin y Cardy 2008, 572)

---

<sup>4</sup> Ecuador, Código de Trabajo, Capítulo IX De la terminación del contrato de trabajo, art. 172, numeral 1.

Las consecuencias para la organización del ausentismo y presentismo (cuando el trabajador presente en su lugar de trabajo no desempeña las tareas para las que fue contratado), repercute negativamente sobre la productividad de la organización y sobre la calidad de sus resultados y productos, ya sean estos bienes o servicios. Como consecuencia de lo mencionado “puede haber pérdida de productividad asociadas a problemas en la salud de los trabajadores [...] bajas por enfermedad, bajas por enfermedad retribuidas, tiempo que los trabajadores están en su trabajo pero no logran realizar plenamente sus tareas, por recuperación incompleta de salud, tiempo en que los trabajadores están en su sitio de trabajo, pero el resultado de sus tareas es menos efectivo debido a sus problemas de salud.” (Olavarri 2014, 165).

Uno de los problemas más complejos del ausentismo, es la sustitución del personal ausente, pues se requiere capacitar y adiestrar a nuevos empleados o implica la realización de horas extraordinarias o suplementarias para compensar el trabajo no realizado por el ausente.

Un factor importante derivado del enunciado anterior, es la ocurrencia de accidentes de trabajo, que se producen cuando el adiestramiento o capacitación del empleado reemplazante no ha sido suficiente para la ejecución de las tareas que revisten riesgos.

Otra consecuencia negativa es el fomento una actitud que a la larga se convierte en indisciplina, además de una posible reducción de los ingresos familiares. (Samaniego Villasante 1998, 5)

Se comenta que los costes de ausentismo fraudulento supone un costo económico que el empresario acaba pagando, también se añade el coste social y los daños a la imagen de la Institución. (Peiró, Rodríguez Molina y González 2008, 200).

Un efecto, si se quiere positivo desde una perspectiva individual, es que con el problema de ausentismo se generan oportunidades de aprendizajes en los colaboradores que reemplazan a los ausentados. El ausentismo puede aportar la oportunidad, de determinar un mayor conocimiento del potencial laboral disponible en la organización ante los retos de la ejecución de trabajos imprevistos. (Rodríguez, Samaniego y Ortiz 1996, 14)

En algunas personas reemplazantes puede reducir el estrés laboral y otros problemas psicosociales de adaptación, favoreciendo la participación constructiva de estas personas en ámbitos socio comunitarios diferentes del medio laboral habitual en el que se desenvuelven. (Rodríguez, Samaniego y Ortiz 1996, 17).

El absentismo laboral, como hemos visto, no solo tiene consecuencias negativas, sino que, en algunos casos, cumple funciones adaptativas, dependiendo de la óptica que se adopte para efectuar el análisis.

### **1.9 Aspectos preventivos del ausentismo**

Para referirnos a este punto es necesario conocer que los aspectos preventivos del ausentismo parten de un diagnóstico inicial que estará basado en los aspectos que se han expuesto en este trabajo, para lo cual debemos considerar el éxito que han tenido muchas empresas en la reducción del absentismo implementando sistemas de control, “los sistemas más utilizados consisten en la aplicación individual y combinada, de métodos de refuerzo y castigo, tanto para incentivar como para extinguir conductas de ausentismo.” (Samaniego Villasante 1998, 8)

Por lo tanto conviene tener presente que las intervenciones que pueden realizarse para el control y reducción del absentismo, han de partir de una concepción de la organización como sistema abierto, en el que todos los subsistemas influyen en todos, de forma que las actuaciones deben ser preferentemente globales más que puntuales para que sean efectivas.

Lo anteriormente citado, puede verse reflejado en la implementación de sistemas de gestión de incentivos que promueven conductas saludables entre los empleados, elaboradas como estrategias para la reducción del absentismo laboral, por ejemplo, incentivos económicos dirigidos a potenciar la baja siniestralidad. (Villaplana García, García y Meseguer de Pedro 2013, 63)

Como actividad complementaria en el aspecto preventivo es necesario desarrollar planes de vigilancia de la salud, que incluyan la realización de ejercicio físico o pausas activas, la adopción de dietas saludables, etc.

Otro aspecto importante, derivado del ya mencionado, es el establecimiento de criterios de actuación homogéneos, de las instancias de supervisión y médicas, para orientar sobre la duración de los procesos de enfermedad (ausentismo involuntario), así

como con las simuladas por el trabajador (ausentismo voluntario). (Villaplana García, García y Meseguer de Pedro 2013, 63)

Igualmente, se podría considerar la intervención desde el marco de la prevención de riesgos laborales, en la reducción del estrés, como causa de ausentismo, por los factores psicosociales de riesgo laboral, que se los puede describir de forma general como “aspectos del diseño del trabajo, de la organización y de la dirección del trabajo, y sus contextos sociales y organizacionales, que tiene el potencial de causar daños psicológico, físico o social al individuo. (Gil-Monte 2014, 32)

De entre las características señaladas, las que se refieren a la organización, tienen mucha influencia en la motivación de los colaboradores y por ende en su conducta de ausentismos, a saber: variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, definición de funciones, niveles de jerarquía, procesos comunicacionales, establecimiento de relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, entre las principales. (Gil-Monte 2014, 32)

Es importante también considerar el desarrollo de políticas institucionales sobre buenas prácticas en materias como el liderazgo y la participación activa de los trabajadores, en la gestión preventiva, y en el fortalecimiento del compromiso con la excelencia organizacional.

Por tanto, una forma básica de intervenir sobre la reducción del absentismo particularmente sobre el voluntario, consiste en mejorar las condiciones anteriormente señaladas, para que las actividades laborales representen una experiencia enriquecedora y motivadora a la vez. En este contexto es necesario referirse a la necesidad de enfocarse en un diseño adecuado de puestos de trabajo, medición y mejoramiento continuo del clima organizacional y el fortalecimiento de la cultura organizacional generando valores corporativos sólidos. (Villaplana García, García y Meseguer de Pedro 2013, 64)

Probablemente este último aspecto cultural de la organización, debe ser el de mayor cuidado pues dentro de esta podría desarrollarse la cultura absentista, que como hemos establecido es un problema cuyas consecuencias son graves para las empresas. “Para ello, la organización ha de investigar y prestar atención a los procesos informales de funcionamiento de los grupos, tratando de incorporar pautas y normas, culturalmente adecuadas, en un contexto de participación auténtica de los empleados. Aplicando



programas basados en modelar conductas sociales mediante aprendizaje, tomando como modelos a los empleados que más asisten al trabajo regularmente.” (Samaniego Villasante 1998, 8)

Por último se debe puntualizar que las características individuales también son variables que condicionan las conductas de absentismo, por lo que es indispensable que sean consideradas para poder planificar una intervención racional sobre éstas, a partir de un diagnóstico objetivo de las necesidades humanas que se asocian a factores sociodemográficos y a procesos de ciclo vital individual. (Samaniego Villasante 1998, 8)

## **Capítulo segundo**

### **Descripción de la organización**

#### **2.1 Aspectos históricos y valores institucionales**

La presencia salesiana en el Ecuador es una realidad social desde enero de 1888, como respuesta al convenio firmado por Don Bosco y el representante del Gobierno del Ecuador en Turín (Italia) en 1887, por el que se confía a los salesianos el Protectorado Católico de Artes y Oficios de Quito, para que "impartan educación moral y científica a los hijos del pueblo y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía".

El 4 de agosto de 1994, el Presidente de la República, Arquitecto Sixto Durán Ballén, firma el decreto presidencial de creación de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. La UPS nace en una época muy crítica desde el punto de vista social y económico.

Una vez aprobado el proyecto de creación de nuestra Universidad, la Sociedad Salesiana del Ecuador inicia las actividades del nuevo Centro de Educación Superior en octubre de 1994. Previamente, el 6 de septiembre de 1994 se instala el primer Consejo Universitario y se realiza la posesión del Rector y Vicerrector. La Universidad Politécnica Salesiana, como centro de educación superior, es consciente de los grandes problemas educativos que afronta el país tales como:

- La necesidad de formar un profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ético.
- La necesidad de vinculación de la universidad con la sociedad.
- La necesidad de que la ciencia y la tecnología sean parte de un mundo integrador de la formación.
- La necesidad de que la investigación esté vinculada a la solución de los grandes problemas sociales.

La Institución está constituida por matriz que está ubicada en la ciudad de Cuenca en el Campus el vecino, cuenta con dos sedes una en la ciudad de Guayaquil en el Campus El Centenario y en la ciudad de Quito con sus Campus Girón, Kennedy y Sur, en esta sede laboran 850 colaboradores y se forman 10.400 estudiantes. En la Sede Quito se ofertan 17 carreras de las áreas de conocimientos de ciencias de la vida, comportamiento e ingenierías.

## **2.2 Ausentismo como problemática institucional**

Al igual que otras organizaciones la Universidad Politécnica Salesiana presenta algunos inconvenientes al momento de analizar el impacto de la presencia o ausencia de los colaboradores, personal docente y administrativo en sus lugares de trabajo, en las jornadas asignadas para que cumplan las tareas correspondientes a sus puestos de trabajo, así como la efectiva ejecución de estas tareas, partiendo del concepto de ausentismo que nos presenta Jesús Molinera, quien menciona que el absentismo, es la no presencia del trabajador en su lugar de trabajo cuando se esperaba que asista, (Molinera Mateos 2006, 19), su impacto negativo se hace visible a simple vista, sin embargo esta conducta de ausentarse al lugar de trabajo, puede deberse a diversos factores, entre ellos factores legales, personales, organizacionales, sociales o económicos y sus efectos pueden llevar a una verdadera crisis a las organizaciones que no lo estudian y previenen, pues esta conducta puede traer un sin número de problemas, como la generación de un mal clima organizacional, pues las personas aceptan o no de buena gana el ausentismo de sus colegas, ya que esto implica la realización de reproceso y mayor carga de trabajo, “El absentismo incrementa, sin duda, los costes laborales, y las sustituciones a las que obliga están muchas veces en el origen de los errores cometidos en el proceso productivo o son causa de una menor calidad del servicio ofrecido.” (Molinera Mateos 2006, 14), este resultado es igual para el ausentismo involuntarios como para el ausentismo voluntario, por lo que es muy conveniente identificarlos y tratar de minimizar su ocurrencia.

Este aspecto no se lo había considerado como un inconveniente hasta hace varios años atrás, sin embargo con el correr del tiempo y con el crecimiento de la institución podemos decir que este aspecto es preocupante pues el número de ausentismo de tipo voluntario e involuntario se han incrementado vertiginosamente,

actualmente no se han realizado estudios encaminados a la verificación de los efectos y causas reales, sin embargo los efectos visibles del ausentismo en cualquiera de sus formas sin duda alguna ha causado más de un inconveniente en las áreas de trabajo administrativas y docentes.

Percibida la conducta de ausentismo como un problema real, es indispensable tratar de establecer criterios base para el dimensionamiento de este problema, que de no ser tratado a tiempo probablemente reduzca la productividad y calidad de los servicios de educación que se prestan, así como de los servicios internos de apoyo o administrativos, sobre cuyo personal se enfocará el estudio de esta problemática.

## Capítulo tercero

### Metodología

#### Justificación y Objetivos de la investigación

##### 3.1 Justificación

El ausentismo voluntario es una problemática que debe ser enfocada desde un contexto de la persona, es decir desde sus necesidades y valores relacionados con sus motivos, pues tal como lo manifiesta Gary Dessler:

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente". (Dessler Gary, 1979), sin embargo de esta dificultad expresada por Dessler, es necesario tratar de identificar estas necesidades no satisfechas adecuadamente, puesto que pueden convertirse en causas o motivos que originan este ausentismo o este deseo de no querer estar en su lugar de trabajo. Para ello es necesario contar con información de primera mano respecto a los índices de ausentismo, realizar un análisis del contexto cultural y social en el que se halla la institución y los ámbitos de la cultura organizacional misma, dentro de ésta debemos referirnos a las teorías motivacionales que se han producido desde diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje hasta teorías de la motivación más específicas.

Estos aspectos nos permitirán identificar las causas exactas, pero más allá de aquello, realizar propuestas de implementación de acciones y o políticas de mejora para la reducción del índice del ausentismo voluntario. Esta es la importancia del presente proyecto de investigación.

Además nos permitirá aportar con nuestro análisis de datos a estudios similares, estableciendo bases para nuevos estudios dentro de la organización, así como aportar claridad en las definiciones sobre el problema del ausentismo en base a los criterios

científicos sobre sus causas, forma de prevención y la relación del ausentismo con factores motivacionales.

En el aspecto social el presente estudio aportará con la identificación de los factores motivacionales que al no ser satisfechos se convierten en desmotivadores, generando en el individuo comportamientos de ausentismo, así como con una visión de cómo este fenómeno afecta a las relaciones interpersonales dentro de la organización.

A nivel organizacional se realizará un aporte sustancial al tratar de identificar los aspectos motivacionales o de desmotivación que influyen o causan ausentismo, así como aportará criterios sobre la construcción de políticas Institucionales para permitir reducir el mismo, a través de acciones de motivación a las personas, desarrollo individual e integración de los equipos de trabajo.

Frente a estos planteamientos realizados debemos preguntarnos ¿Cuáles son los aspectos motivacionales que influyen en el ausentismo laboral voluntario?

A fin de responder este cuestionamiento se fijarán los siguientes objetivos a alcanzar:

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general**

Determinar los aspectos motivacionales que contribuyen a la conducta de ausentismo laboral voluntario en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Girón en el período comprendido entre enero a diciembre del año 2014

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Establecer los tipos de ausentismo laboral que se generan en la población objeto de estudio.

Identificar los aspectos motivacionales predominantes en la institución que pueden originar una conducta de ausentismo voluntario.

Definir criterios base para la generación de políticas institucionales para la reducción del ausentismo laboral.

### 3.4 Instrumentos y fuentes empleados para la recolección de datos

#### 3.4.1 Determinación de la muestra

La población objeto de estudio está conformada por 250 personas distribuidas en las áreas administrativas: Dirección Administrativa, Financiera, Secretaria de Campus, Comunicación, Tecnologías de la información, Gestión del Talento Humano, Biblioteca, Laboratorios y Bienestar estudiantil de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón de la Ciudad de Quito.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 99% de confianza equivale a 2,58

e = Límite aceptable de error muestral que, en este caso será del 3%. Luego del procesamiento de los datos indicados, se ha establecido el tamaño de la muestra n en 45,56 valor que para efectos de presente estudio se redondeará a 46, siendo esta nuestra muestra.

#### 3.4.2 Establecimiento del índice de ausentismo laboral

Para tener una perspectiva más clara de la problemática es necesario establecer el índice de ausentismo de la población objeto de estudio para lo cual se aplicará la siguiente fórmula:

$$IAL = \frac{\text{No. horas ausentismo}}{\text{No. horas teóricas}} \times 100$$

Donde:

No. Horas ausentismo corresponde a la sumatoria de las horas registradas como ausentismo, horas no laboradas en ese período.

No. Horas teóricas corresponden al total de número de horas laboradas por todos los trabajadores en ese período

El total de horas no laboradas por ausentismo en el período de enero a diciembre de 2014 en el personal administrativo del campus Girón suman, 10.244 horas, mientras que el total de las horas laboradas en ese mismo período es de 120.000 horas. Con estos datos se ha establecido un índice de ausentismo del 8,53%

### **3.4.3 Estructura de la encuesta**

Con la finalidad de recolectar información se ha estructurado un cuestionario que contiene 20 preguntas ordenadas en grupos de cuatro, cada grupo representa una dimensión que se relaciona con una de las variables a investigar, su valoración se la realiza con la aplicación de una escala de indicadores de cuatro grados o niveles:

Dimensión Cultura Organizacional, relacionada con la variable aspectos motivacionales, estructurada por las preguntas de la 1, 2, 3 y 4.

Dimensión Causas de ausentismo, relacionada con la variable ausentismo voluntario, compuesta por las preguntas 5, 6, 7 y 8.

Dimensión Clima laboral, relacionada con la variable aspectos motivacionales, constituida por las preguntas 9, 10, 11 y 12



Dimensión Reconocimiento del logro, relacionada con la variable aspectos motivacionales, integrada por las preguntas 13, 14, 15 y 16

Finalmente la dimensión incentivos, relacionada con la variable aspectos motivacionales, representada por las preguntas 17, 18, 19 y 20

### 3.4.4 Tipos de preguntas:

Las preguntas son de tipo de intensidad y/o actitud, por su forma las preguntas son preguntas cerradas en una escala nominal categóricas que realizan una “clasificación de los elementos de investigación de acuerdo a ciertas características en dos (dicotómicas) o más (politómicas) categorías sin orden o jerarquía.” (Urquiza H. 2005, 69)

### 3.4.5 Comprobación de la relación de las variables

En el caso de estudio, las variables; aspectos motivacionales y conducta de ausentismo, no tienen relación pues con la prueba chi cuadrado el valor de alfa corresponde a 14,13 mientras que el de X<sup>2</sup> es igual a 3,73, siendo este menor a alfa las variables no tienen relación.

Tabla 1

**Tabla de frecuencias observadas**

Escala	Asuntos familiares	Asuntos personales	Médicas o de salud	Tránsito	Totales
	voluntario	involuntario			
Algunas veces	9	7			16
Casi siempre	11	9			20
Pocas veces	1	4			5
Siempre	4	1			5
<b>Totales</b>	25	21			46

Fuente: Resultados encuesta de aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Tabla 2

**Tabla de datos para la aplicación de chi – cuadrado**

Opciones	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> / E
voluntario-algunas veces	9	8,70	0,30	0,09	0,01
voluntario-casi siempre	11	10,87	0,13	0,02	0,00
voluntario-pocas veces	1	2,72	-1,72	2,95	1,09
voluntario-siempre	4	2,72	1,28	1,65	0,61

<b>involuntario-algunas veces</b>	7	7,30	-0,30	0,09	0,01
<b>involuntario-casi siempre</b>	9	9,13	-0,13	0,02	0,00
<b>involuntario-pocas veces</b>	4	2,28	1,72	2,95	1,29
<b>involuntario-siempre</b>	1	2,28	-1,28	1,65	0,72
Chi cuadrado					<b>X2= 3,73</b>

Fuente: Resultados encuesta de aspectos motivacionales y ausentismo

Elaboración propia

Tabla 3

### Tabla de grados de libertad

	Filas	Columnas
<b>Grados de libertad (gl)</b>	8	2
<b>Menos 1</b>	7	1
<b>Gl</b>	7 x 1	
<b>gl =</b>	7	
<b>Valor alfa</b>	7 = 14,07	

**X2 =3,73 es menor a 14,02 por lo tanto no existe relación entre las variables**

Fuente: Resultados encuesta de aspectos motivacionales y ausentismo

Elaboración propia

### 3.4.6 Fuente estadística del sistema de gestión sobre ausentismo

A continuación se hará referencia a los datos obtenidos del sistema gestión de talento humano SQUAD de su módulo control de ausentismo, en la tabla 4 se muestra los datos referenciales que contiene la información sobre los registros de las causas de ausentismo ingresadas en el sistema SQUAD, empleado para la gestión de datos del personal de la Universidad Politécnica Salesiana.

Tabla 4

### Causas de ausentismo del personal administrativo en 2014

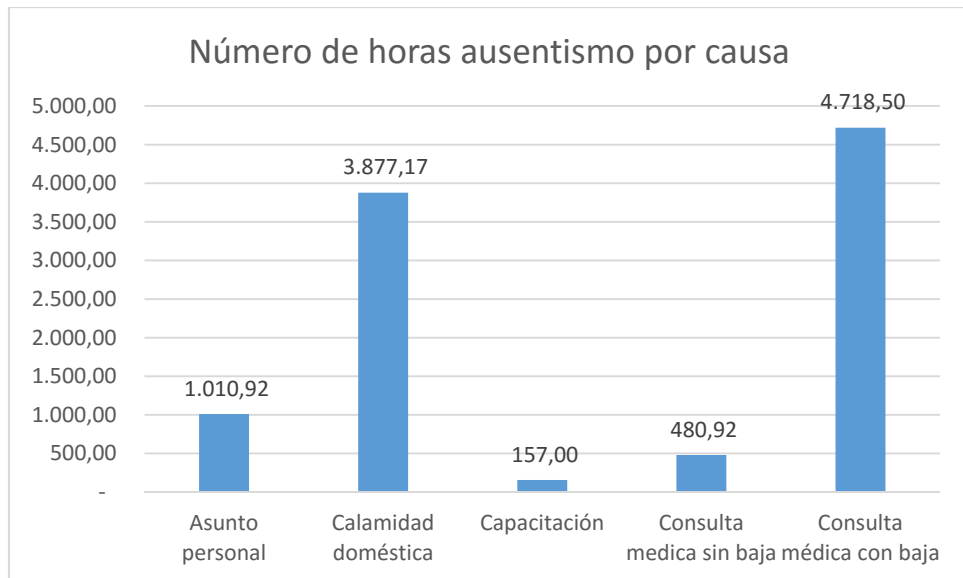
Causa de ausentismo	Frecuencia	No. Horas	%
<b>Asunto personal</b>	85	1.010,92	9,87
<b>Calamidad doméstica</b>	75	3.877,17	37,85
<b>Capacitación</b>	11	157,00	1,53
<b>Consulta médica sin baja</b>	143	480,92	4,69
<b>Consulta médica con baja</b>	124	4.718,50	46,06
<b>Totales</b>	438	10.244,51	100

Fuente: Sistema SQUAD, reporte consolidado de ausentismo del personal administrativo

Elaboración propia

Gráfico 1

**Causas de ausentismo del personal administrativo en 2014**



Fuente: Sistema SQUAD, reporte consolidado de ausentismo del personal administrativo  
Elaboración propia

## **Capítulo cuarto**

### **Análisis e interpretación de datos**

En el presente capítulo se analizará los datos obtenidos de la encuesta aplicada de la siguiente forma: primero se considerará la tabulación de resultados pregunta por pregunta, a través de una tabla de datos y de un gráfico que corresponderá a esos valores, inmediatamente se describirá la interpretación de los mismos.

Se han realizado 20 interpretaciones que corresponden a las preguntas planteadas en la encuesta aplicada a la muestra de la población objeto de estudio, como segundo paso se realizó la tabulación de resultados correspondientes a las respuestas de las interrogantes por bloques o dimensiones, de igual forma se han elaborado los gráficos correspondientes a tales dimensiones, cada una de ellas están compuestas por cuatro preguntas. La primera dimensión se refiere a la cultura organizacional, la segunda a tipos de ausentismo, la tercera a clima laboral, la cuarta dimensión a reconocimiento del logro y finalmente la dimensión de estímulo o incentivos.

Adicionalmente, se ha tabulado e interpretado las características de la muestra de la población objeto de estudio como género, edad, estado civil, nivel de formación, datos importantes al momento de establecer las relaciones entre estas particularidades y los tipos de ausentismo encontrados.

A continuación se podrá visualizar toda la información mencionada.

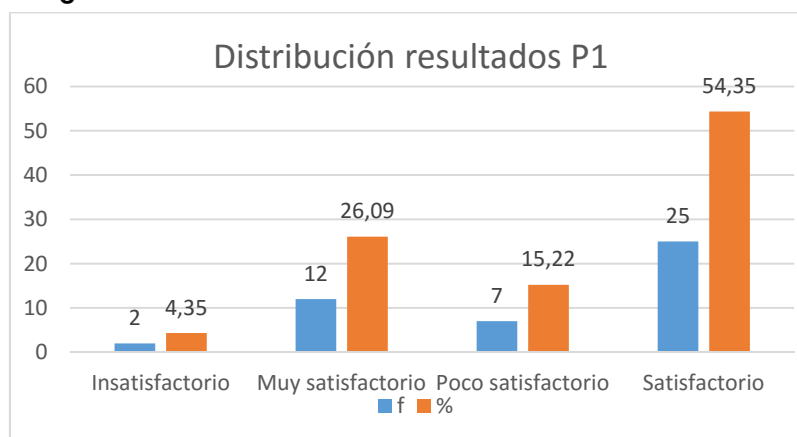
Tabla 5  
**¿Su conocimiento sobre los valores institucionales es?**

Esca	f	%
<b>Insatisfactorio</b>	2	4,35
<b>Muy satisfactorio</b>	12	26,09
<b>Poco satisfactorio</b>	7	15,22
<b>Satisfactorio</b>	25	54,35
<b>TOTALES</b>	46	100

Fuente: Pregunta 1 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
 Elaboración propia

Gráfico 2

**¿Su conocimiento sobre los valores institucionales es?**



Fuente: Pregunta 1 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
 Elaboración propia

**Interpretación:**

La distribución de resultados de la pregunta 1 nos muestra un aspecto fundamental como parte de la cultura organizacional, dentro del estudio realizado nos ayuda a comprender los diferentes porcentajes en que las personas encuestadas sienten que sus valores personales están alineados a los institucionales, este aspecto es de mucha importancia pues es un factor que puede motivar a las personas a identificarse con la organización, así como causar conductas de evasión, que a su vez puede generar ausentismo. La mayoría de los encuestados un 80,44% dicen conocer los valores institucionales y los reconocen como parte de la cultura organizacional. Un porcentaje menor de 19,66% muestran un nivel poco satisfactorio e insatisfactorio con respecto al conocimiento de los valores institucionales.

Tabla 6

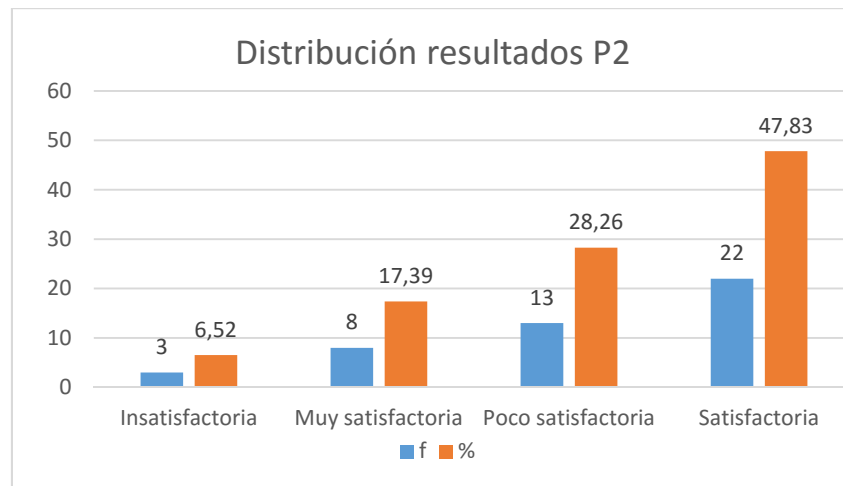
¿Conoce la normativa que le permite ausentarse de su lugar de trabajo en una escala?

Escala	f	%
Insatisfactoria	3	6,52
Muy satisfactoria	8	17,39
Poco satisfactoria	13	28,26
Satisfactoria	22	47,83
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Pregunta 2 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 3

¿Conoce la normativa que le permite ausentarse de su lugar de trabajo en una escala?



Fuente: Pregunta 2 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de resultados de la pregunta 2, nos indica el grado de conocimiento que las personas tienen sobre la normativa referida a ausentismo, este es un aspecto que se enmarca dentro de la cultura organizacional y que puede incidir en la conducta de ausentismo, puesto que el desconocimiento de la misma provocaría que las personas se ausenten con mayor o menor frecuencia, por otro lado también nos podría indicar que a pesar de conocer la norma se produce un desacato a la misma o que es la normativa es flexible o discrecional en su aplicación. La mayoría, representada por el 65,22% conoce la normativa y aproximadamente la tercera parte, un 34,78% indica un nivel poco satisfactorio e insatisfactorio, será necesario revisar la flexibilidad que se presenta.

Tabla 7

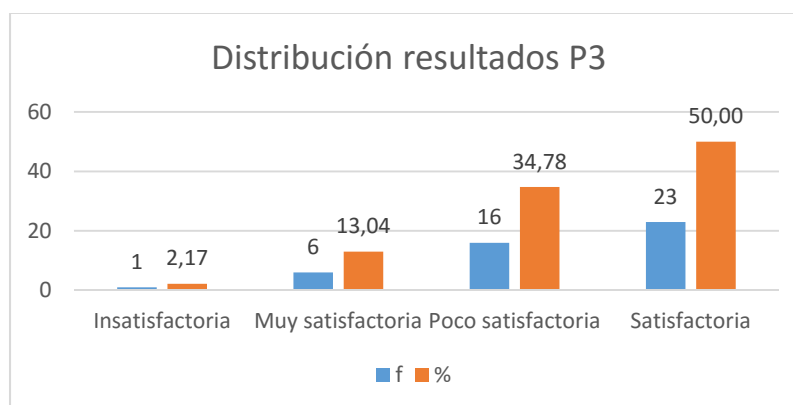
**¿Le han explicado las consecuencias de ausentarse de su lugar de trabajo en una escala?**

Escala	f	%
Insatisfactoria	1	2,17
Muy satisfactoria	6	13,04
Poco satisfactoria	16	34,78
Satisfactoria	23	50,00
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Pregunta 3 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 4

**¿Le han explicado las consecuencias de ausentarse de su lugar de trabajo en una escala?**



Fuente: Pregunta 3 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### **Interpretación:**

La distribución de resultados de la pregunta 3 nos indica que las personas conocen las consecuencias reglamentarias del ausentismo, este aspecto es importante pues puede indicarnos que las consecuencias de ausentarse no están bien comprendidas, o no son bien difundidas los perjuicios, económicos, de funcionamiento y de reducción de productividad, por otro lado pudiera mostrar la existencia de poco compromiso de los supervisores de las áreas de trabajo con la reducción del ausentismo. La mayoría representada por el 63,05% tienen conocimientos sobre este aspecto y una tercera parte de 36,95% menciona que es poco satisfactorio e insatisfactorio.

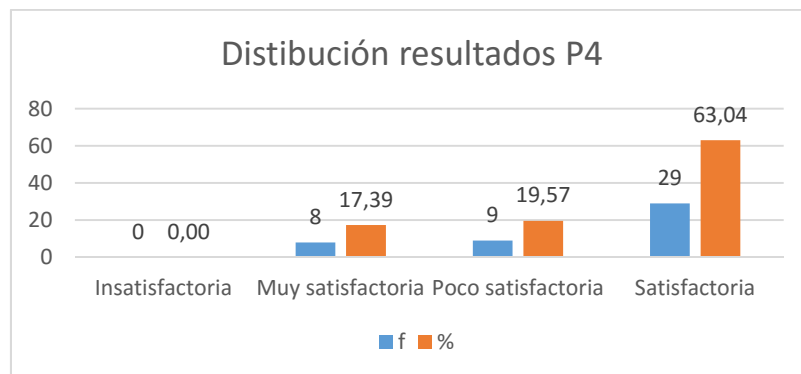
Tabla 8  
**¿El grado de conocimiento que dispone sobre la misión y  
 Visión de la Institución es?**

Escala	F	%
<b>Insatisfactoria</b>	0	0,00
<b>Muy satisfactoria</b>	8	17,39
<b>Poco satisfactoria</b>	9	19,57
<b>Satisfactoria</b>	29	63,04
<b>Totales</b>	46	100

Fuente: Pregunta 4 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
 Elaboración propia

Gráfico 5

**¿El grado de conocimiento que dispone sobre la misión y  
 Visión de la Institución es?**



Fuente: Pregunta 4 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
 Elaboración propia

### Interpretación

La distribución de los resultados de la pregunta 4, nos indica el nivel de conocimiento que las personas poseen de la estrategia de la organización, este aspecto se enmarca en el ámbito de la cultura organizacional y da las pautas de actuación a los colaboradores, para que a través de sentirse parte de la misma dirijan sus esfuerzos hacia las metas corporativas, este aspecto está claramente ligado a aspectos motivacionales relacionados al sentido de pertenencia y motivación hacia el logro. Una mayoría de 80,43%, la conocen de forma satisfactoria y muy satisfactoria, mientras que una menor parte de 19,57% de personas no la conocen.



Tabla 9

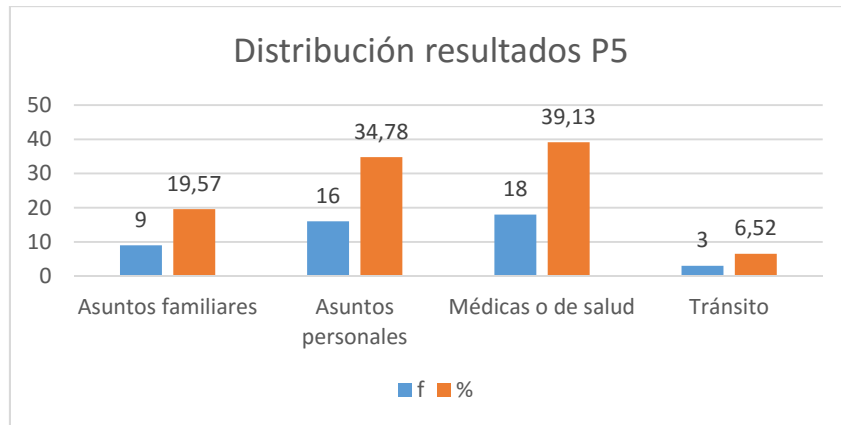
**¿Cuándo se ausenta de la institución generalmente es por causas?**

Escala	F	%
<b>Asuntos familiares</b>	9	19,57
<b>Asuntos personales</b>	16	34,78
<b>Médicas o de salud</b>	18	39,13
<b>Tránsito</b>	3	6,52
<b>Totales</b>	46	100

Fuente: Pregunta 5 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 6

**¿Cuándo se ausenta de la institución generalmente es por causas?**



Fuente: Pregunta 5 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

**Interpretación:**

La distribución de los resultados de la pregunta 5 nos indica las causas que generan ausentismo voluntario e involuntario, los resultados son muy importantes en la investigación pues establece los tipos de ausentismo que se producen, separa claramente el ausentismo voluntario de otros y nos da una perspectiva de los aspectos que componen al primero como; aspectos personales relacionados gestiones que requieren la presencia del trabajador en situaciones que no están directamente relacionadas con los miembros de su núcleo familiar y complementariamente aspectos familiares relacionados con las exigencias imprevistas en este aspecto. Teniendo que más de la mitad de los encuestados que representan el 54,35% lo hace por asuntos personales y familiares y un 45,65% se ausenta por causas médicas y de tránsito, lo que establece que el mayor porcentaje de ausentismo es de carácter voluntario.

Tabla 10

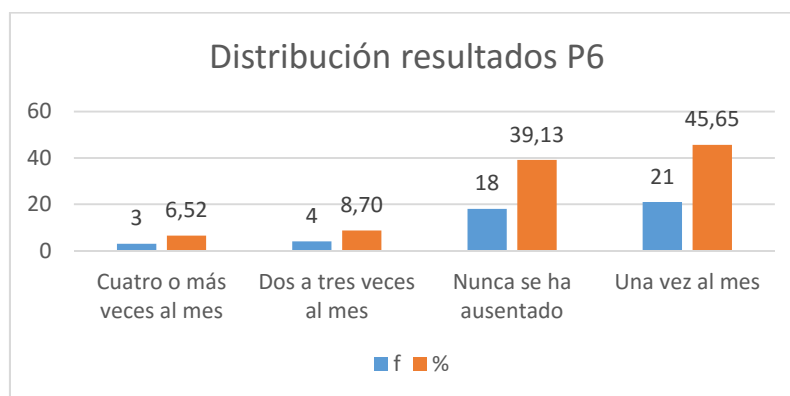
**¿Con qué frecuencia debió ausentarse por causas fuera de su control que no sean por causas de salud o médicas?**

Escala	f	%
<b>Cuatro o más veces al mes</b>	3	6,52
<b>Dos a tres veces al mes</b>	4	8,70
<b>Nunca se ha ausentado</b>	18	39,13
<b>Una vez al mes</b>	21	45,65
<b>Totales</b>	46	100

Fuente: Pregunta 6 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 7

**¿Con qué frecuencia debió ausentarse por causas fuera de su control que no sean por causas de salud o médicas?**



Fuente: Pregunta 6 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de resultados de la pregunta 6 establece un criterio de frecuencia de ausentismo voluntario, la mayoría de las personas se ausentan entre 1 a 4 veces al mes, en promedio una vez por semana, este resultado tiene relevancia pues marca claramente la periodicidad del ausentismo específicamente del voluntario, puede indicarnos la existencia de una predisposición a faltar o una flexibilidad de la organización para el control y reducción de este aspectos a nivel institucional, es decir la carencia de políticas claras de manejo del ausentismo, el mayor porcentaje de ausentismo correspondiente al 60,87% es de tipo voluntario y aproximadamente el 39,13% refiere no ausentarse de su lugar de trabajo por ningún motivo.

Tabla 11

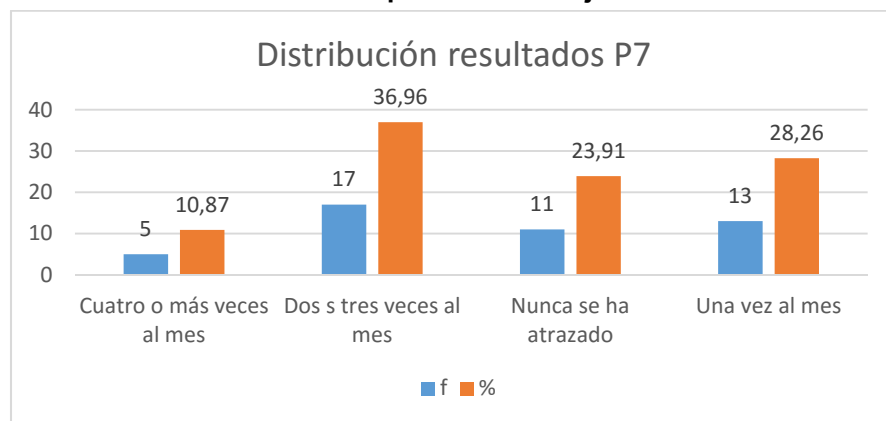
**¿En qué frecuencia se le han presentado circunstancias que le han obligado a retrasarse a su puesto de trabajo?**

Escala	F	%
<b>Cuatro o más veces al mes</b>	5	10,87
<b>Dos s tres veces al mes</b>	17	36,96
<b>Nunca se ha atrasado</b>	11	23,91
<b>Una vez al mes</b>	13	28,26
<b>Totales</b>	46	100

Fuente: Pregunta 7 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 8

**¿En qué frecuencia se le han presentado circunstancias que le han obligado a retrasarse a su puesto de trabajo?**



Fuente: Pregunta 7 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de los resultados de la pregunta 7 nos presenta la distribución de los retrasos a la hora de iniciar las labores, que se constituye en un tipo ausentismo de corta duración, no establece las causas, pero es importante por cuanto establece la frecuencia de tiempo que el empleado no inicia sus actividades a la hora prevista, la frecuencia promedio observada de tres veces a la semana, nos puede indicar que las normas al respecto de este tipo de ausentismo no se cumplen, pudiendo también revelar un estilo de liderazgo permisivo en este aspecto o ausencia de sistemas de control, así como políticas poco claras al respecto, una mayoría correspondiente al 76,09% se retrasan entre una y cuatro veces al mes, mientras que en un menor porcentaje de 23,91% nunca se han retrasado.

Tabla 12

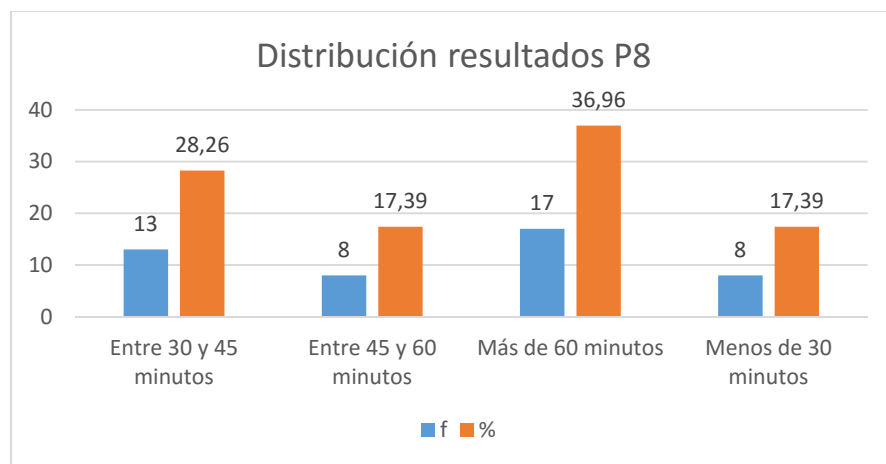
¿Para llegar a su lugar de trabajo desde su domicilio el tiempo que le toma es?

Escala	f	%
Entre 30 y 45 minutos	13	28,26
Entre 45 y 60 minutos	8	17,39
Más de 60 minutos	17	36,96
Menos de 30 minutos	8	17,39
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Pregunta 8 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 9

¿Para llegar a su lugar de trabajo desde su domicilio el tiempo que le toma es?



Fuente: Pregunta 8 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de los resultados de la pregunta 8 nos muestran el tiempo promedio que emplean los colaboradores para desplazarse desde su hogar al lugar de trabajo, este aspecto es importante puesto que nos indica una posible causa para el ausentismo voluntario de corto tiempo, las personas que se desplazan por menos tiempo pueden presentar una tendencia a mostrar conductas de ausentismo voluntario de corto tiempo por la confianza de la cercanía de su lugar de trabajo, teniendo como resultado que un 36,96% viaja más de 60 minutos, mientras que un 63,04 % viaja menos de sesenta minutos, pudiendo este porcentaje ser correspondiente a las personas que se retrasan entre una y cuatro veces al mes.

Tabla 13

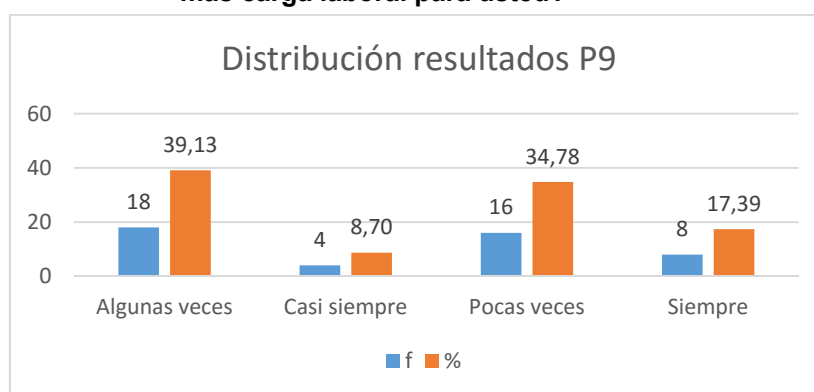
**¿Ha sentido que la ausencia de alguno de sus compañeros de trabajo implica más carga laboral para usted?**

Escala	f	%
Algunas veces	18	39,13
Casi siempre	4	8,70
Pocas veces	16	34,78
Siempre	8	17,39
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Pregunta 9 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 10

**¿Ha sentido que la ausencia de alguno de sus compañeros de trabajo implica más carga laboral para usted?**



Fuente: Pregunta 9 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de resultados de la pregunta 9 refleja la percepción que tiene los evaluados respecto al mayor esfuerzo que debe realizar por la ausencia de un colaborador, este aspecto es importante pues nos puede indicar posibles tensiones en las relaciones interpersonales hacia la persona que se ausenta con sus colegas, por la insatisfacción de ellos con el incremento de la carga de trabajo para suplirlo, pudiendo convertirse en un posible factor de desmotivación, también nos muestra la posibilidad de que no se realice una redistribución de tareas, pudiendo denotar falta de organización en la dirección dejando tareas pendientes, razón por la cual el ausentismo no se siente en mayor proporción, la mayoría representada por el 73,91 % percibe que no representan más carga de trabajo o actividades que deban suplir. Mientras que en un porcentaje menor de 26,09% siente que si existe más carga laboral.

Tabla 14

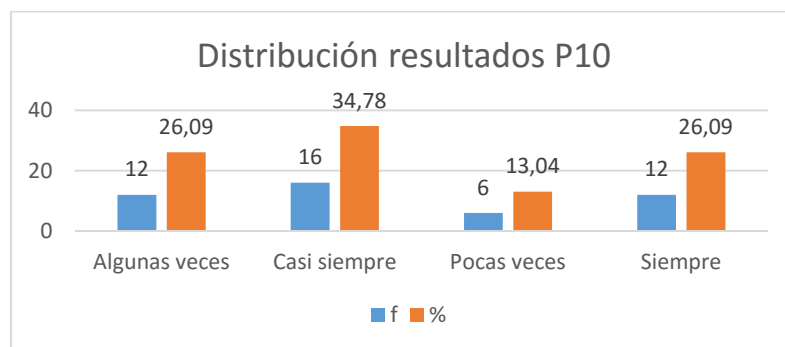
**¿Ha sentido que sus colegas trabajan en la misma proporción y calidad que usted?**

Escala	f	%
Algunas veces	12	26,09
Casi siempre	16	34,78
Pocas veces	6	13,04
Siempre	12	26,09
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Pregunta 10 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 11

**¿Ha sentido que sus colegas trabajan en la misma proporción y calidad que usted?**



Fuente: Pregunta 10 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de resultados de la pregunta 10, nos indica la percepción sobre la carga de trabajo propia así como la que ejecutan sus colegas en cantidad y calidad, los resultados son importantes pues al ser contrastados con la apreciación de la sobre carga de trabajo y la facilidad para ausentarse de sus colegas nos revelará la percepción del impacto de las conductas de ausentismo en la distribución de la carga de trabajo y la calidad del mismo tanto propia con la de los demás, en términos generales la mayor parte que corresponde al 60,87% perciben equidad respecto a la calidad del trabajo de sus colegas, en tanto que el 39.13% perciben que sus colegas no trabajan en el mismo nivel de calidad. Es muy importante establecer indicadores de gestión o de productos esperados, pues la ausencia de estos pudiera causar las valoraciones con tendencia satisfactorias obtenidas.

Tabla 15

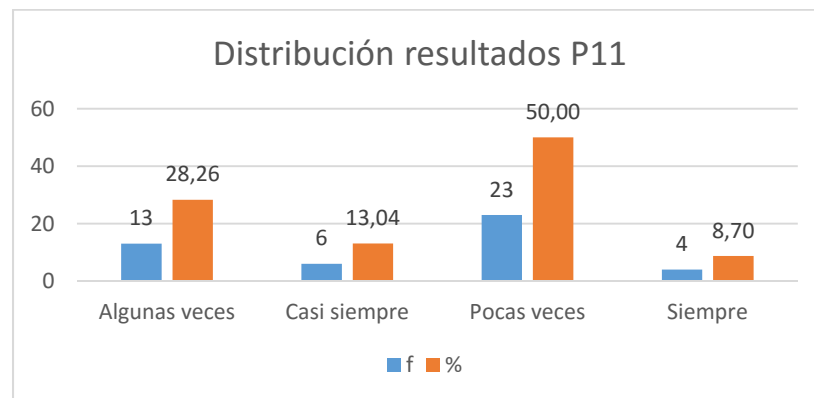
¿Piensa que sus compañeros se ausentan de su puesto de trabajo con más facilidad que usted?

P11	F	%
Algunas veces	13	28,26
Casi siempre	6	13,04
Pocas veces	23	50,00
Siempre	4	8,70
Totales	46	100,00

Fuente: Pregunta 11 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 12

¿Piensa que sus compañeros se ausentan de su puesto de trabajo con más facilidad que usted?



Fuente: Pregunta 11 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de resultados de la pregunta 11, nos indica que la mayor parte de los colaboradores, no siente que sus colegas tengan privilegios o más facilidades para ausentarse, refleja una situación de equidad en el tratamiento de ausentismo, pero esta percepción puede ser sesgada en el momento en el que el encuestado si podría mostrar una conducta de ausentismo, este aspecto como componente del clima organizacional nos indica además el mayor porcentaje de personas conocen y aplican el procedimiento de justificación de ausentismo, un alto número de encuestados el 78,26% perciben la situación como equitativa y una menor parte de 21,74% piensa que es desequilibrado.

Tabla 16

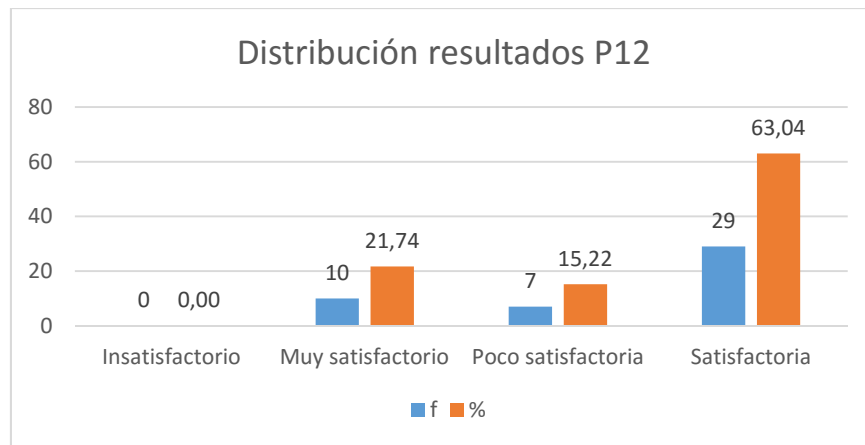
¿La relación que existe con sus compañeros de trabajo puede describirse como?

Escala	f	%
Insatisfactorio	0	0,00
Muy satisfactorio	10	21,74
Poco satisfactoria	7	15,22
Satisfactoria	29	63,04
Totales	46	100,00

Fuente: Pregunta 12 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 13

¿La relación que existe con sus compañeros de trabajo puede describirse como?



Fuente: Pregunta 12 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de resultados de la pregunta 12, nos proporciona datos sobre el aspecto central del clima organizacional, como son las relaciones interpersonales, que se perciben como positivas, este aspecto puede contribuir a una situación de tranquilidad, buena comunicación y cooperación entre los colegas, esta percepción puede darse en función de una flexibilidad del medio, en referencia al trato entre los miembros de los equipos de trabajo, un alto porcentaje correspondiente al 84,78% perciben que sus relaciones interpersonales son satisfactorias y muy satisfactorias, las personas se sienten a gusto con sus colegas de trabajo, en tanto un porcentaje más reducido de un 15,22% piensan que son poco satisfactorias pudiendo establecerse como un aspecto que puede impactar negativamente en la percepción del clima, pudiendo llegar a ser un factor de desajuste e insatisfacción en el trabajo.



Tabla 17

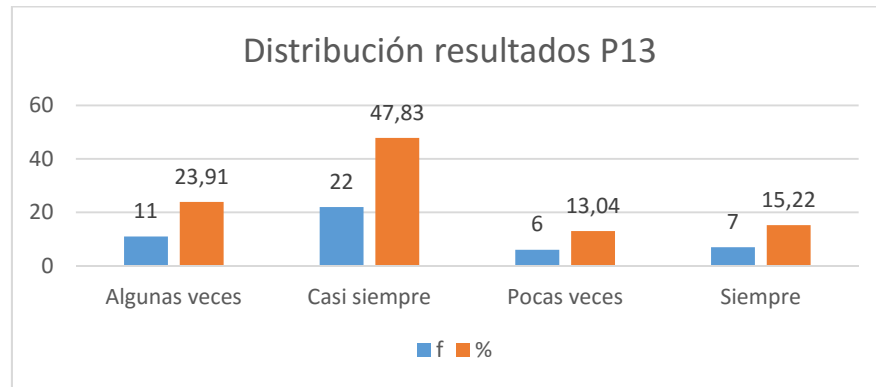
**¿Su jefe inmediato identifica sus logros y le retroalimenta en los aspectos que debe mejorar en su puesto de trabajo?**

Escala	f	%
Algunas veces	11	23,91
Casi siempre	22	47,83
Pocas veces	6	13,04
Siempre	7	15,22
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Pregunta 13 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 14

**¿Su jefe inmediato identifica sus logros y le retroalimenta en los aspectos que debe mejorar en su puesto de trabajo?**



Fuente: Pregunta 13 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación

La distribución de resultados de la pregunta 13, nos indica que existe un estilo de liderazgo comunicativo que le permite establecer fortalezas y debilidades al colaborador en base a una retroalimentación, lo que puede llevar al colaborador a sentirse respaldado en las tareas que realiza, este aspecto forma parte del ámbito de reconocimiento del logro y es importante pues nos indica también el grado de sentido de pertenencia, motivación y productividad entre los colaboradores, la mayor parte constituida por el 63,05% está de acuerdo en que existe una preocupación por parte de los jefes inmediatos para realizar una retroalimentación, por el contrario el 36.95% piensan que esta situación no se cumple, pudiendo ser un indicador de desmotivación por falta de apoyo de su jefe inmediato, también un impacto negativo para el aspecto motivacional que puede causar baja de productividad y ausentismo.

Tabla 18

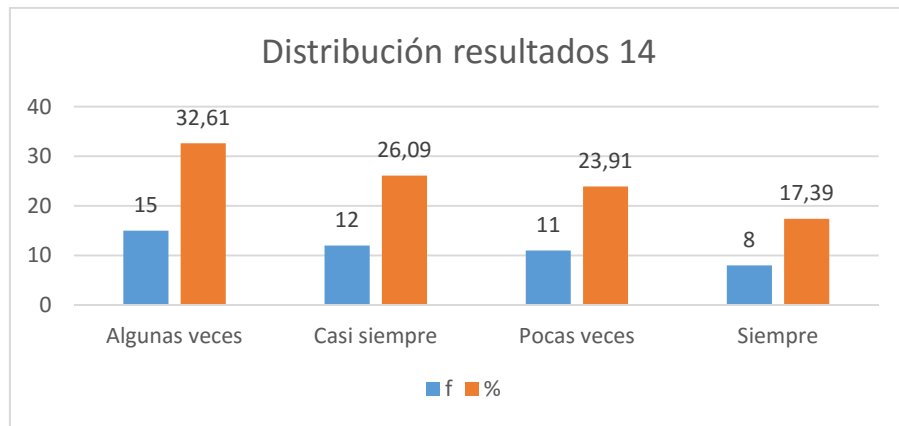
**¿Siente que su trabajo es reconocido por sus colegas y otras personas de la institución?**

Escala	f	%
<b>Algunas veces</b>	15	32,61
<b>Casi siempre</b>	12	26,09
<b>Pocas veces</b>	11	23,91
<b>Siempre</b>	8	17,39
<b>Totales</b>	46	100

Fuente: Pregunta 14 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 15

**¿Siente que su trabajo es reconocido por sus colegas y otras personas de la institución?**



Fuente: Pregunta 14 Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### **Interpretación:**

La distribución de resultados de la pregunta 14, establece el nivel de satisfacción de las personas por el reconocimiento del trabajo que realiza, aspecto fundamental en la motivación, en este caso tal reconocimiento no es monetario sino honorífico, si el nivel es bajo debe ser analizado a mayor profundidad, pues podría ser un factor desencadenante de conductas de ausentismo y bajo rendimiento, según los datos menos de la mitad de los encuestados correspondiente al 43,48% sienten que su trabajo es bien reconocido por sus colegas y otras personas de la institución, en tanto un porcentaje mayor de 56,52% siente que su trabajo realizado no tiene el reconocimiento de sus pares y otras personas, pudiendo existir fallas u omisiones en el proceso comunicacional de reconocimiento o ausencia del mismo, Se puede contrastar este ítem con la percepción que se tiene sobre el jefe inmediato como dato complementario.

Tabla 19

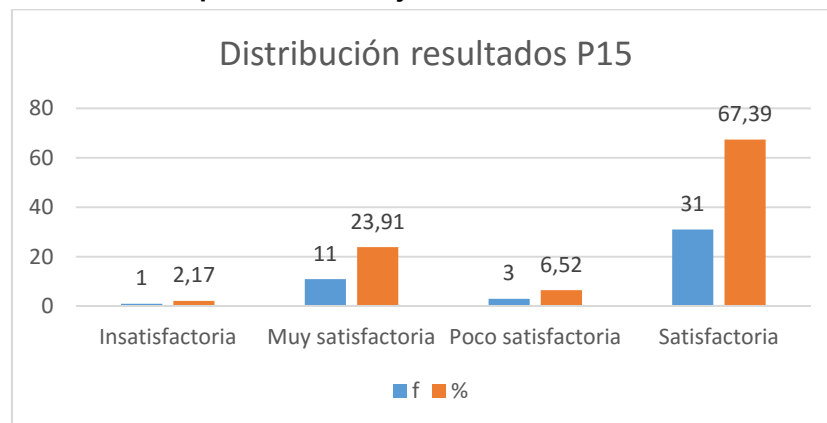
**¿Se siente satisfecho con los logros que obtiene en las tareas que realiza en su puesto de trabajo de forma?**

Escala	f	%
<b>Insatisfactoria</b>	1	2,17
<b>Muy satisfactoria</b>	11	23,91
<b>Poco satisfactoria</b>	3	6,52
<b>Satisfactoria</b>	31	67,39
<b>Totales</b>	46	100

Fuente: Pregunta 15 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 16

**¿Se siente satisfecho con los logros que obtiene en las tareas que realiza en su puesto de trabajo de forma?**



Fuente: Pregunta 15 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación

La distribución de resultados de la pregunta 15, nos indica la percepción que el trabajador tiene sobre su propio trabajo y el logro de objetivos. Según la distribución establecida se puede apreciar que un casi la totalidad de 91,3% de los encuestados sienten que realizan su trabajo de la mejor forma posible alcanzando los logros esperados, esta es una interpretación personal que puede significar una alta moral de los trabajadores o un exceso de confianza en su experticia en las tareas que realizan, así como a la falta de indicadores de desempeño claros, en tanto que una minoría de 8,69% siente que no consigue los logros que se han establecido para su puesto de trabajo pudiendo ser un indicativo de insatisfacción con las condiciones de trabajo.

Tabla 20

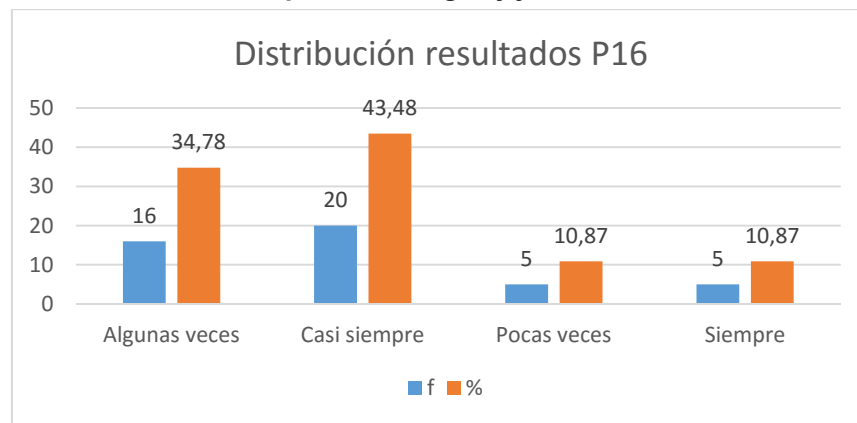
**¿Cuándo realiza un trabajo más allá de lo esperado, siente que es valorado adecuadamente por sus colegas y jefe inmediato?**

Escala	f	%
<b>Algunas veces</b>	16	34,78
<b>Casi siempre</b>	20	43,48
<b>Pocas veces</b>	5	10,87
<b>Siempre</b>	5	10,87
<b>Totales</b>	46	100

Fuente: Pregunta 16 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 17

**¿Cuándo realiza un trabajo más allá de lo esperado, siente que es valorado adecuadamente por sus colegas y jefe inmediato?**



Fuente: Pregunta 16 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### **Interpretación:**

La distribución de resultados de la pregunta 16, establece el sentimiento de valía que puede obtener el trabajador luego de haber realizado un esfuerzo adicional a las tareas regulares, como parte del ámbito de reconocimiento nos indica claramente un aspecto motivacional de mucho peso para el colaborador, debiendo establecer escalas de productividad que sirvan de referentes para estas comparaciones, más de la mitad de 54,35% perciben que si existe un reconocimiento del esfuerzo extra que se realiza, un porcentaje menor de 45,65% siente que pocas o algunas veces su trabajo realizado recibe un adecuado reconocimiento, lo que pudiera causar una baja de productividad y desmotivación del colaborador, percibiendo condiciones de inequidad que pueden llevar a una situación de insatisfacción y ausentismo.

Tabla 21

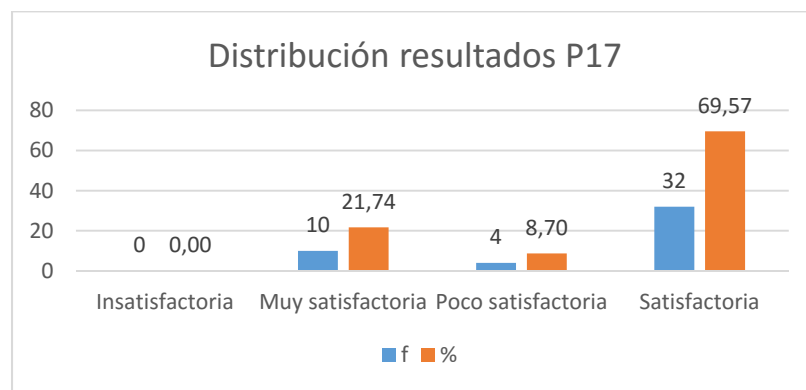
**¿El trabajo que realiza le permite desarrollar nuevas habilidades y destrezas de forma?**

Escala	f	%
Insatisfactoria	0	0,00
Muy satisfactoria	10	21,74
Poco satisfactoria	4	8,70
Satisfactoria	32	69,57
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Pregunta 17 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 18

**¿El trabajo que realiza le permite desarrollar nuevas habilidades y destrezas de forma?**



Fuente: Pregunta 17 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de resultados de la pregunta 17, nos permite visualizar la predisposición de los colaboradores a desarrollar habilidades y destrezas, adquirir conocimientos e investigar aspectos relativos a la ejecución de sus tareas; la mayoría el 91,31%, siente que su cargo le permite desarrollarse y le plantea el reto de aprender y adaptarse: este aspecto forma parte del ámbito estímulos e incentivos por lo que se establecería como un aspecto motivador, puede indicar que las condiciones de trabajo son adecuadas. La institución debe establecer un modelo de gestión por competencias, a fin de que esta facilidad de los colaboradores sea bien encaminada. Una minoría de 8,70% siente que sus actividades no les permiten desarrollarse, aspecto a tomar en cuenta como efecto negativo en la productividad y motivación.

Tabla 22

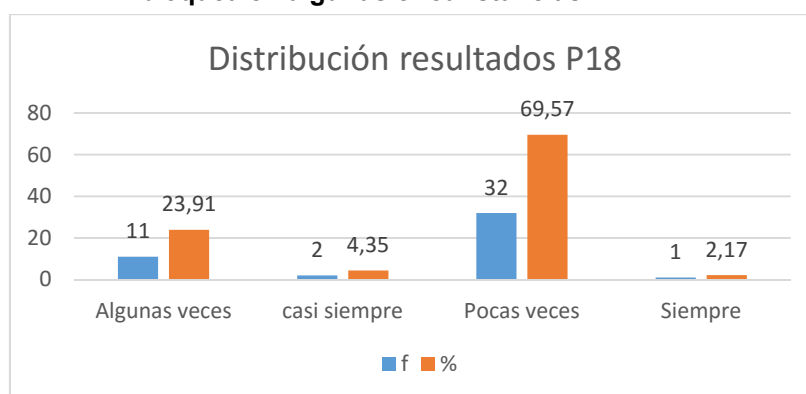
¿Las tareas que realiza en su puesto de trabajo le agobian y siente que se bloquea en algunas circunstancias?

Escala	f	%
Algunas veces	11	23,91
casi siempre	2	4,35
Pocas veces	32	69,57
Siempre	1	2,17
Totales	46	100

Fuente: Pregunta 18 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 19

¿Las tareas que realiza en su puesto de trabajo le agobian y siente que se bloquea en algunas circunstancias?



Fuente: Pregunta 18 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de los resultados de la pregunta 18 nos da una visión general sobre la satisfacción de los colaboradores en la realización de las tareas y particularmente nos señala también una buena aceptación de la complejidad y la carga de trabajo asignado. Otra perspectiva nos indica también la existencia de niveles de estrés aceptables, a pesar de la exposición prolongada a riesgos psicosociales, y del trabajo emocional frente a usuarios internos y externos que se realiza en la mayoría de las áreas de trabajo, casi la totalidad de 93,48% manifiestan que el contenido de su trabajo pocas veces les hacen sentir agobiados o insatisfechos, el 6,52% manifiesta que las tareas si les agobian pudiendo convertirse en una situación estresante, por lo tanto desmotivadora.

Tabla 23

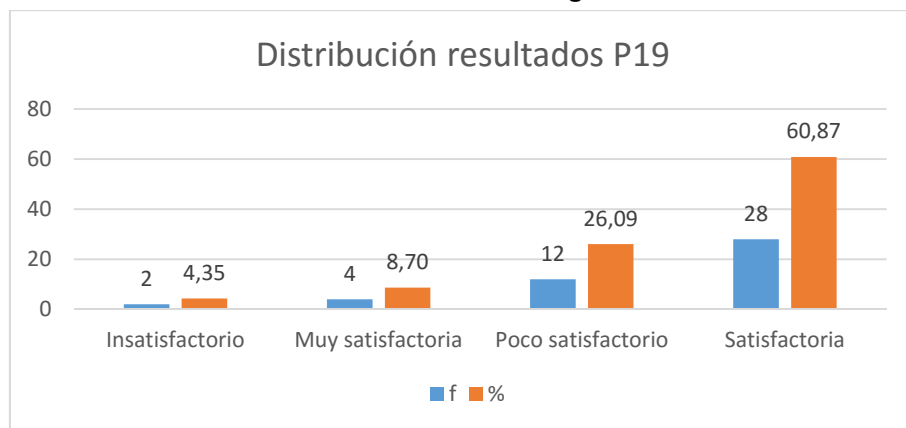
**¿Las prestaciones e incentivos que recibe de la Institución son los adecuados en grado?**

Escala	f	%
Insatisfactorio	2	4,35
Muy satisfactoria	4	8,70
Poco satisfactorio	12	26,09
Satisfactoria	28	60,87
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Pregunta 19 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 20

**¿Las prestaciones e incentivos que recibe de la Institución Son los adecuados en grado?**



Fuente: Pregunta 19 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

**Interpretación:**

La distribución de los resultados de la pregunta 19 nos indica que existe satisfacción frente a los beneficios propios de la institución, este aspecto forma parte del ámbito de estímulos e incentivos, por lo tanto es un aspecto motivador, que en el corto plazo puede generar conductas positivas, más de la mitad de las personas encuestadas correspondientes al 69,57% sienten que las prestaciones o beneficios que la Institución les entrega son satisfactorios, este aspecto puede desarrollar sentido de pertenencia e influye directamente sobre el clima organizacional de la Institución. Una tercera parte de 30,44% manifiesta que estos beneficios no son satisfactorios para ellos pudiendo ser un factor desmotivador que puede generar una conducta de evitación y de ausentismo.

Tabla 24

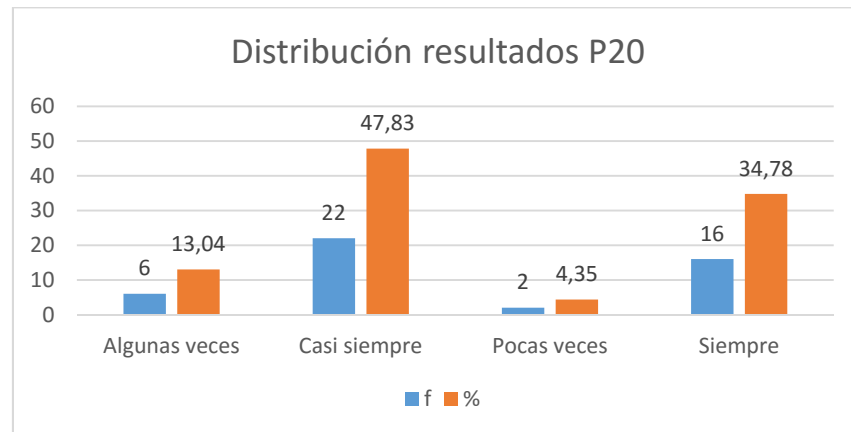
**¿Tiene todas las facilidades para realizar las tareas que le han asignado?**

Escala	f	%
Algunas veces	6	13,04
Casi siempre	22	47,83
Pocas veces	2	4,35
Siempre	16	34,78
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Pregunta 20 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

Gráfico 21

**¿Tiene todas las facilidades para realizar las tareas que le han asignado?**



Fuente: Pregunta 20 encuesta aspectos motivacionales y ausentismo  
Elaboración propia

### **Interpretación:**

La distribución de los resultados de la pregunta 20, nos indica aspectos relevantes sobre las condiciones de trabajo. Un alto porcentaje del 82,61% de los encuestados manifiestan que la institución les proporciona siempre o casi siempre todas las facilidades en cuanto a condiciones físicas de trabajo, equipos, insumos, información y espacios para que las tareas asignadas se ejecuten a cabalidad, aspecto que puede interpretarse como motivador para los trabajadores y forma parte del ámbito de estímulos e incentivos, un bajo porcentaje del 17,39% manifiesta que pocas o algunas veces no se les proporciona las facilidades para desarrollar sus actividades, lo que puede considerarse como desmotivador y un factor predisponente para afectar negativamente el clima de la organización.



## Interpretación por dimensiones de la encuesta

Para poder determinar criterios más amplios sobre la encuesta aplicada se procederá a la agrupación de las preguntas planteadas en cinco dimensiones que toparan aspectos relevantes para la investigación realizada.

Tabla 25

### Valores promedio de la dimensión cultura organizacional

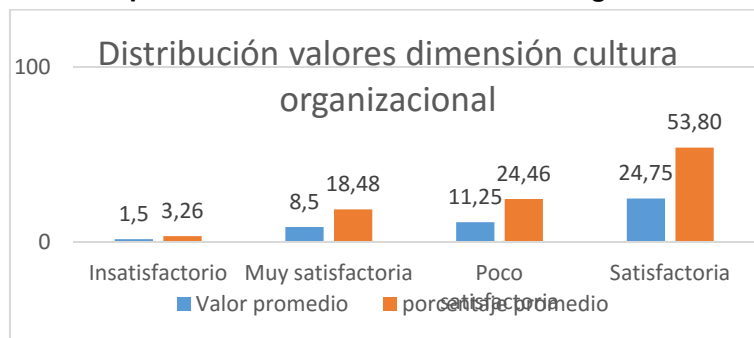
Nivel	Valor promedio	Porcentaje promedio
Insatisfactorio	1,5	3,26
Muy satisfactoria	8,5	18,48
Poco satisfactoria	11,25	24,46
Satisfactoria	24,75	53,80
Totales	46	100,00

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, promedio dimensión cultura organizacional

Elaboración propia

Gráfico 22

### Valores promedio de la dimensión cultura organizacional



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, promedio dimensión cultura organizacional.

Elaboración propia

## Interpretación:

La distribución de los valores promedio de la Dimensión Cultura Organizacional relacionada con la variable motivación, nos indica el conocimiento que las personas poseen de la normativa de la institución en materia de ausentismo, así como el conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión y visión institucional factores considerados como parte de la cultura organizacional señala un alto conocimiento de estos elementos la mayoría de 72,28%, existiendo un porcentaje menor que manifiesta no conocer estos elementos de la cultura organizacional 27,72% que pudiera influir en el desarrollo de ciertas conductas de ausentismo.

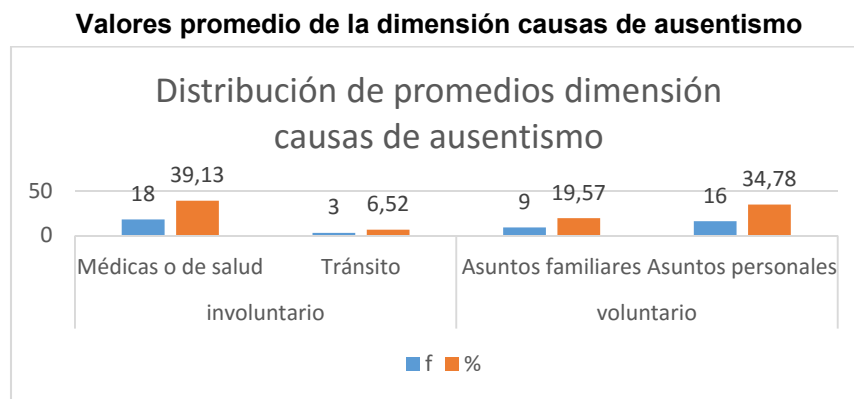
Tabla 26

Valores promedio de la dimensión causas de ausentismo			
Causas	Tipo	F	%
involuntario	Médicas o de salud	18	39,13
	Tránsito	3	6,52
voluntario	Asuntos familiares	9	19,57
	Asuntos personales	16	34,78
<b>Totales</b>		<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, promedio dimensión causas de ausentismo

Elaboración propia

Gráfico 23



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, promedio dimensión causas de ausentismo.

Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de valores promedio de la dimensión Causas de ausentismo, relacionada con la variable ausentismo voluntario, establece claramente que el tipo de ausentismo más frecuente es el voluntario con un porcentaje de 54,35%, que representa más de la mitad, nos indica que las personas deciden ausentarse de su lugar de trabajo por causas personales o familiares. El porcentaje de las causas voluntarias denotan que existe flexibilidad en el proceso de obtención de permisos y justificaciones de los mismos, el 45,65%, menos de la mitad de las personas, en cambio se ausentan por causas médicas y de tránsito, dentro de este porcentaje no se puede determinar si las causas médicas son genuinas o son fingidas. Por lo que al mostrarse en un nivel alto se lo debe tener presente para análisis posteriores.

Tabla 27

**Valores promedio de la dimensión clima laboral**

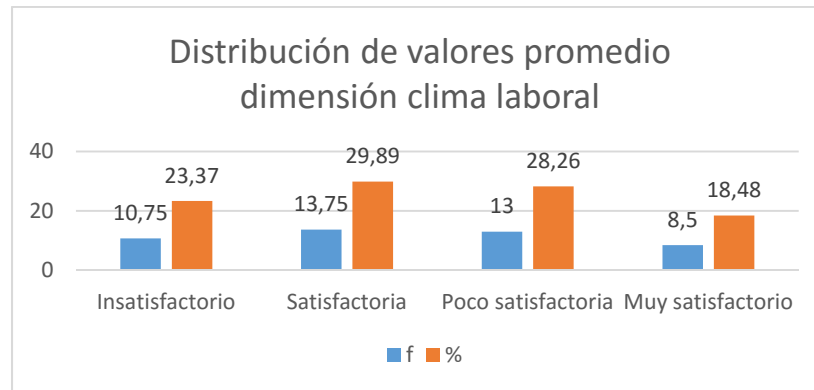
Nivel	f	%
<b>Insatisfactorio</b>	10,75	23,37
<b>Satisfactoria</b>	13,75	29,89
<b>Poco satisfactoria</b>	13	28,26
<b>Muy satisfactorio</b>	8,5	18,48
<b>Totales</b>	46	100,00

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, valores promedio dimensión clima laboral.

Elaboración propia

Gráfico 24

**Valores promedio de la dimensión clima laboral**



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, valores promedio dimensión clima organizacional.

Elaboración propia

**Interpretación:**

La distribución de valores promedio de la dimensión Clima laboral, relacionada con la variable aspectos motivacionales, nos muestra una situación de alerta pues en términos generales más de la mitad del porcentaje correspondiente al 51,73% percibe al clima como poco satisfactorio e insatisfactorio, el 48,37% menos de la mitad, percibe satisfactorios y muy satisfactorios. Esta dimensión considera relaciones con colegas y jefes inmediatos, colaboración en las tareas, carga de trabajo y percepciones de la persona sobre la calidad de su propio trabajo y la facilidad con que se ausentan sus colegas, estos aspectos influyen sobre la forma de relacionarse con el entorno laboral.

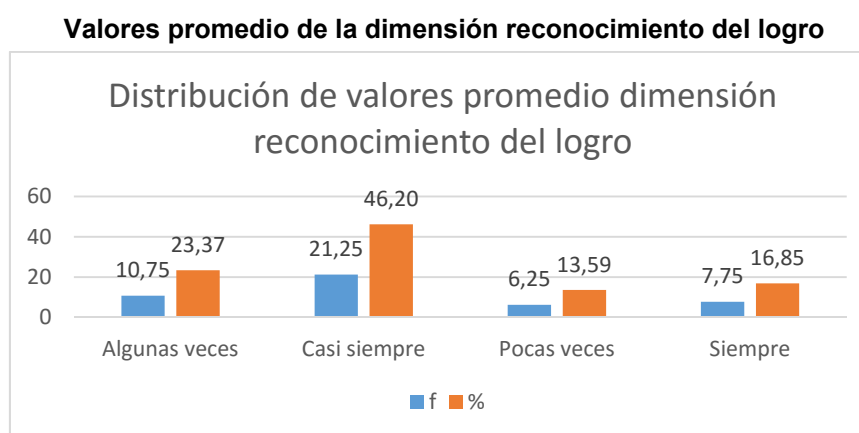
Tabla 28

Valores promedio de la dimensión reconocimiento del logro		
Nivel	f	%
Algunas veces	10,75	23,37
Casi siempre	21,25	46,20
Pocas veces	6,25	13,59
Siempre	7,75	16,85
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, valores promedio dimensión reconocimiento del logro

Elaboración propia

Gráfico 25



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, valores promedio dimensión reconocimiento del logro

Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de resultados promedios de la dimensión Reconocimiento del logro, relacionada con la variable aspectos motivacionales, y la necesidad de las personas de sentirse valoradas por el cumplimiento de metas y objetivos, por parte de colegas y supervisores, así como la satisfacción propia con el trabajo, nos muestra una mayoría de 63,05% que manifiesta sentir que su trabajo es reconocido, que es valorado por las personas de su entorno aspecto que sin duda influye no sólo en su motivación sino en su rendimiento, en tanto que el 36,96% de las personas siente que es reconocido su trabajo algunas veces y pocas veces, es un porcentaje importante que puede reflejar la existencia un grado de insatisfacción en la forma de reconocimiento. Este aspecto es fundamental como un motivador pues las personas requieren reconocimiento moral a pesar de saber que su trabajo lo realiza como un compromiso contractual.

Tabla 29

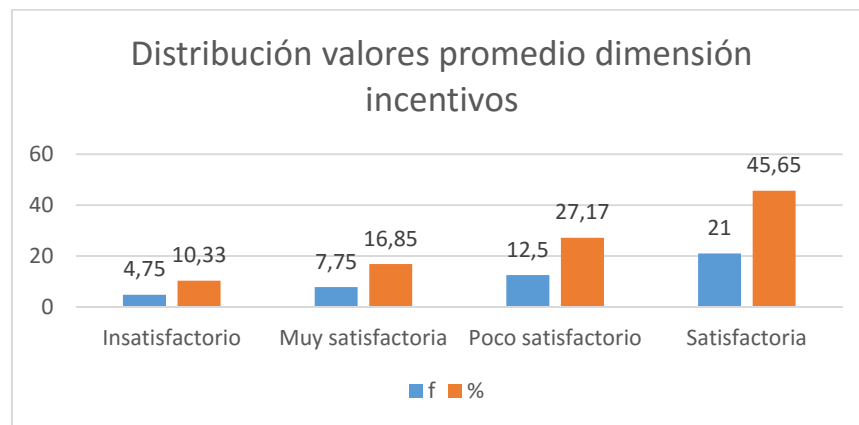
Valores promedio de la dimensión incentivos		
Nivel	F	%
Insatisfactorio	4,75	10,33
Muy satisfactoria	7,75	16,85
Poco satisfactorio	12,5	27,17
Satisfactoria	21	45,65
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, valores promedio dimensión incentivos

Elaboración propia

Gráfico 26

**Valores promedio de la dimensión incentivos**



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, valores promedio dimensión incentivos.

Elaboración propia

**Interpretación:**

La distribución de valores promedio de la dimensión incentivos, relacionada con la variable aspectos motivacionales, nos indica el nivel de aceptación que tienen las prestaciones o beneficios propios de la organización, como capacitación, formación, bonificaciones económicas, al ser elementos motivadores pueden incrementar o disminuir la productividad y propiciar conductas frente a los requerimientos institucionales, en una relación de retribución mutua, una mayor parte de 62,50% siente de forma muy satisfactoria y satisfactoria estas prestaciones, mientras que el 37,5% de los trabajadores manifiestan estar insatisfechos y poco satisfechos, aspecto que pudiera generar conductas poco productivas y de ausentismo.

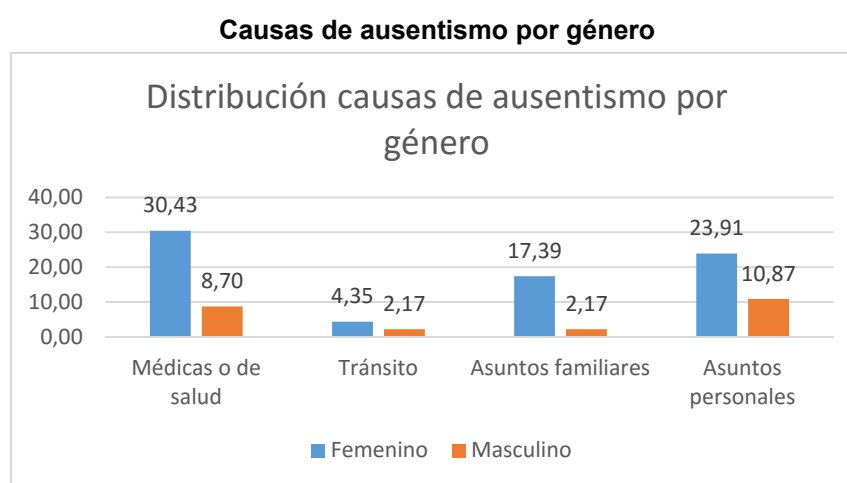
Tabla 30

Causas de ausentismo por género		
Causa de ausentismo	Femenino	Masculino
Médicas o de salud	30,43	8,70
Tránsito	4,35	2,17
Asuntos familiares	17,39	2,17
Asuntos personales	23,91	10,87
<b>Totales</b>	<b>76,09</b>	<b>23,91</b>

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, características del grupo encuestado

Elaboración propia

Gráfico 27



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, características del grupo encuestado.

Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de valores porcentuales de las causas de ausentismo por género nos permite visualizar que el género femenino es quien presenta los porcentajes más altos de ausentismo, el ausentismo voluntario es de 41,3%, un porcentaje importante considerando que el personal femenino tiene mayor presencia en áreas administrativas, los datos pueden estar inclinados de esta forma por el mayor número de mujeres encuestadas pero también este porcentaje pueden deberse a las mayores responsabilidades que asumen en el cuidado de los hijos o el apoyo en la administración del hogar.

Tabla 31

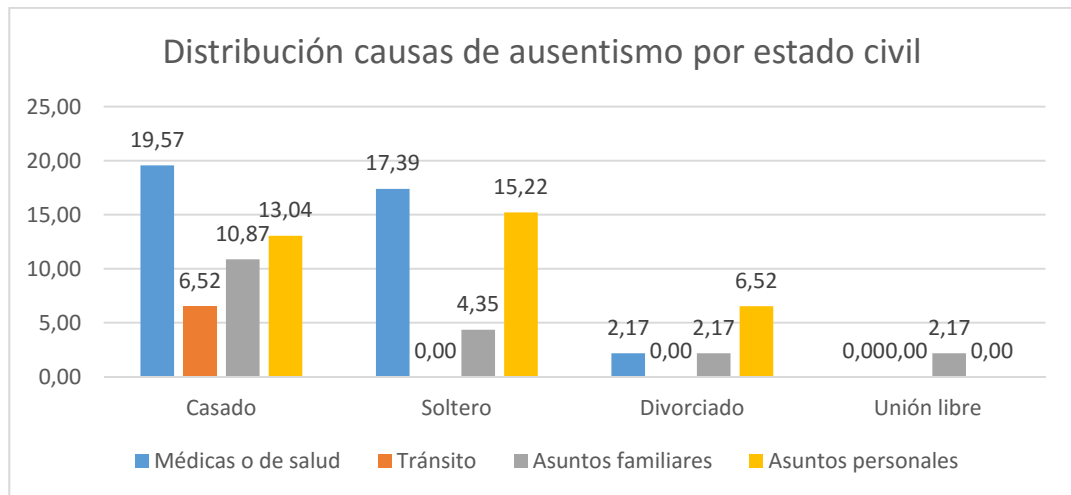
**Causas de ausentismo por estado civil**

<b>Causa de ausentismo</b>	<b>Casado</b>	<b>Soltero</b>	<b>Divorciado</b>	<b>Unión libre</b>
Médicas o de salud	19,57	17,39	2,17	0,00
Tránsito	6,52	0,00	0,00	0,00
Asuntos familiares	10,87	4,35	2,17	2,17
Asuntos personales	13,04	15,22	6,52	0,00
<b>Totales</b>	<b>50,00</b>	<b>36,96</b>	<b>10,87</b>	<b>2,17</b>

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, características del grupo encuestado  
Elaboración propia

Gráfico 28

**Causas de ausentismo por estado civil**



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, características del grupo encuestado  
Elaboración propia

**Interpretación:**

La distribución de valores porcentuales de las causas de ausentismo por estado civil, nos indica que las personas casadas presentan un ausentismo voluntario más alto representado por el 23,91%, que pudiera responder a las responsabilidades extra laborales que exigen su presencia para cumplir con requerimientos familiares como atención a los hijos, seguimiento escolar, enfermedades, mientras que las personas solteras presentan un ausentismo voluntario relacionado con asuntos personales que pudieran ser gestiones bancarias, pago de servicios, compra de alimentación, estudios, alcanzando 19,57%, mientras que las personas divorciadas apenas un 6,52%.

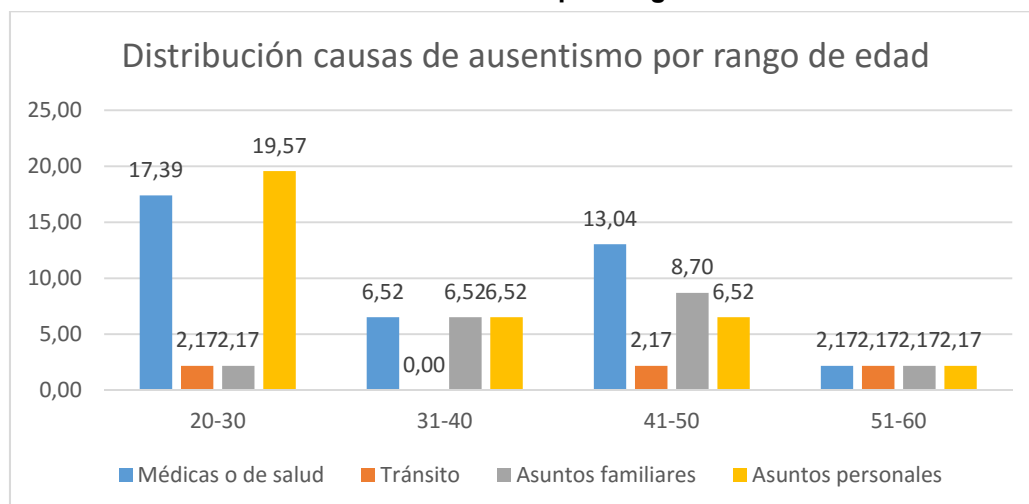
Tabla 32  
Causas de ausentismo por rango de edad

Causa de ausentismo	20-30	31-40	41-50	51-60
Médicas o de salud	17,39	6,52	13,04	2,17
Tránsito	2,17	0,00	2,17	2,17
Asuntos familiares	2,17	6,52	8,70	2,17
Asuntos personales	19,57	6,52	6,52	2,17
Totales	41,30	19,57	30,43	8,70

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, características del grupo encuestado  
Elaboración propia

Gráfico 29

Causas de ausentismo por rango de edad



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, características del grupo encuestado  
Elaboración propia

### Interpretación:

La distribución de valores porcentuales de las causas de ausentismo por rango de edad, nos indica que las personas más jóvenes de la población trabajadora presentan más ausentismo voluntario por causas de asuntos personales, pudiendo ser por aspectos generacionales y de asunción de responsabilidades, dentro de este grupo los factores de estudios y búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo pudieran ser generadores de estas causas de ausentismo que alcanza el 19,57% en personas menores de 30 años y un 6,52% respecto a los otros rangos, estos aspectos que deberán ser analizados a mayor profundidad para determinar acciones preventivas y correctivas.



Tabla 33

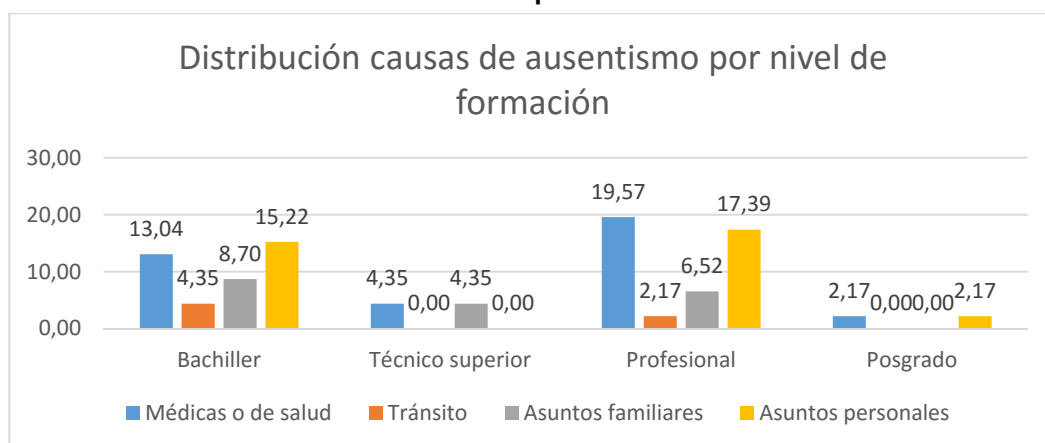
**Causas de ausentismo por nivel de formación**

Causa de ausentismo	Nivel de formación			
	Bachiller	Técnico superior	Profesional	Posgrado
Médicas o de salud	13,04	4,35	19,57	2,17
Tránsito	4,35	0,00	2,17	0,00
Asuntos familiares	8,70	4,35	6,52	0,00
Asuntos personales	15,22	0,00	17,39	2,17
<b>Totales</b>	<b>41,30</b>	<b>8,70</b>	<b>45,65</b>	<b>4,35</b>

Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, características del grupo encuestado, en porcentaje  
Elaboración propia

Gráfico 30

**Causas de ausentismo por nivel de formación**



Fuente: Encuesta aspectos motivacionales y ausentismo, características del grupo encuestado, en porcentaje  
Elaboración propia

**Interpretación:**

La distribución de valores porcentuales de las causas de ausentismo por nivel de formación nos muestra que los niveles más altos de ausentismo voluntario se presentan tanto en profesionales como en bachilleres, no pudiendo establecer una diferencia significativa entre las causas extra laborales que la producen (asuntos familiares o personales), ésta razón de ausentismo podría ser originada por una mayor facilidad de obtener la justificación para su ausentismo de su jefe inmediato, el nivel profesional alcanza un 23,91% y en bachilleres el 23,92%.

## Capítulo quinto

### Propuesta

#### 5.1 Criterios de reducción a ausentismo voluntario

Según los resultados de la encuesta realizada el ausentismo voluntario se presenta en un porcentaje que debe ser tratado de una forma adecuada a fin de reducir su impacto en la productividad de la organización, pues se presenta en el 54,35% del personal encuestado, convirtiéndose en un problema a ser identificado y tratado como tal a fin de reducirlo a su mínima expresión o eliminarlo de ser posible, los criterios que se podría manejar con este fin son:

Mejoramiento del proceso de autorización y registro de ausentismos; las personas deben estar claras en cuáles son las condiciones que deben solicitar el poder ausentarse, reportando a tiempo este tipo de ausentismo y justificándolo documentadamente a fin de no generar criterios subjetivos. El área directiva de la institución deberá disponer si esta licencia es descontable o no proporcionalmente de los salarios de colaboradores que se ausentan en base a la normativa y leyes vigentes.

Seguimiento de casos en que se identifique un ausentismo sistemático: desde las instancias pertinentes se debe realizar un seguimiento de la conducta de ausentismo que presenten los colaboradores a fin de determinar las causas del mismo, apoyar y orientar a los trabajadores para disminuir las mismas y establecer el alcance de la intervención adecuada de la organización en problemas propios internos de la institución y externos relativos a la vida familiar y social de los colaboradores.

Informar sobre las consecuencias negativas a los colaboradores del ausentismo que necesariamente se refleja en productividad, reducción de la calidad del servicio que se presta a los destinatarios y de la pérdida económica a fin de concientizar sobre el problema.

Implementar procesos de desarrollo de personas a través de un realineamiento de los objetivos personales a los objetivos institucionales, así como un alineamiento de los criterios de actuación de los jefes inmediatos a la hora de tratar este problema,

diseñando un marco dentro del cual deberán conceder o no permisos o solicitar sean con pérdida de remuneración.

## **5.2 Políticas institucionales para el control y reducción de ausentismo.**

En base a los resultados establecidos, es necesario que la institución considere el aspecto de ausentismo voluntario como un factor que puede producir reducciones en la calidad de los procesos y pérdidas económicas, por lo que se deberá diseñar políticas que tiendan a la reducción del mismo, para lo cual se debe considerar que una política no es más que una regla o guía que expresan límites dentro de las cuales se permite la ocurrencia de determinadas acciones, estas reglas definen las acciones aceptadas para el logro de los objetivos, “las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos” (Francés 2006, 51). Se propone el desarrollo de las siguientes políticas:

Política de cumplimiento puntual de las labores de trabajo

Política de otorgamiento de permisos y justificaciones de ausentismo que implique criterios de recuperación de tiempos o de descuentos de tiempos no laborados y no justificados.

Política de premiación a trabajadores puntuales y con bajo ausentismo.

Política de control y seguimiento de casos de conductas de ausentismo identificados.

## **5.3 Proyecto para la gestión y reducción de ausentismo laboral**

### **Nombre del proyecto:**

Proyecto para reducción del ausentismo laboral voluntario e involuntario del personal docente y administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.

### **Fundamentación**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define el ausentismo laboral como: “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir”, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas. Este ausentismo al lugar de trabajo tienen un sin número de causas sin embargo sus efectos en las organizaciones son los mismos; reducción de tiempos productivos, efecto negativo en

las relaciones entre pares, jefe subordinado, y en general en el clima laboral y adicionalmente un costo económico que asume la empresa.

Corresponde a las instancias responsables de la administración de Talento Humano analizar sus causas desde una perspectiva integral, es decir considerando tanto las condiciones de trabajo, como el contexto social interno de la organización así como las características de las personas, sin pasar por alto la propia identidad de la organización que puede tener una influencia en este tipo de comportamiento de los trabajadores.

El análisis de estas causas o la determinación de las mismas es sumamente importante para prevenirlas logrando así una alta productividad de las personas, a la vez que nos preocupamos por determinar los aspectos humanos del ausentismo, entendiéndose como tales las situaciones imprevistas e imperativas que obligan a las personas a dejar sus sitios de trabajo (ausentismo voluntario), por otro lado también las causas legales que lo permiten, que además es un derecho de los trabajadores, tampoco hay que perder de vista la existencia de otras causas no justificadas generadas por comportamientos individuales y no alineados con la organización, que contribuyen a que se genere esta pérdida de recursos, este tipo de ausentismo lo conoceremos como ausentismo voluntario.

El ausentismo voluntario es una problemática que debe ser enfocada desde un contexto de la persona, es decir desde sus necesidades y valores relacionados con sus motivos, tal como lo manifiesta Gary Dessler:

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente". (Dessler Gary, 1979), es por eso que pretendemos establecer las causas o motivos que originan este ausentismo o este deseo de no querer estar en su lugar de trabajo. Para ello es necesario contar con información de primera mano respecto a los índices de ausentismo, realizar un análisis del contexto cultural y social de en el que se halla la empresa y los ámbitos de la cultura organizacional misma, y dentro de ésta debemos referirnos a las teorías motivacionales que se han producido desde diversos enfoques, que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías

de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje hasta teorías de la motivación más específicas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Reducir el ausentismo voluntario e involuntario en un 50% dentro del período comprendido entre agosto de 2016 y agosto de 2017, en el personal docente y administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.

### **Objetivos específicos**

- Proponer medidas de acción para combatir el ausentismo voluntario en el personal docente y administrativo.
- Desarrollar un plan de vigilancia de la salud que permita la reducción del ausentismo involuntario por causas médicas.
- Concientizar tanto a colaboradores, como mandos medios y directivos sobre el impacto negativo del ausentismo sobre la productividad y calidad del servicio que prestamos a nuestros destinatarios.

### **Localización geográfica**

El presente proyecto se ejecutará en la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, campus Kennedy, Girón y Sur

### **Marco teórico**

El ausentismo laboral es un verdadero problema para las organizaciones, que puede afectar a todos los ámbitos de la organización teniendo un origen multifactorial, sus consecuencias tienen igual efectos al interior de las organizaciones. Para determinar las causas del ausentismo laboral se analizarán varios conceptos y enfoques de algunos autores que ya han tratado el tema de forma profunda, siendo de suma importancia el establecimiento de una tipologías de ausentismo según su origen, se empezara mencionando que muchos autores estudiosos del tema confluyen en la idea de que una

de las mayores causas del ausentismo se debe a la inadaptación que sufre la persona a su entorno organizacional (Nova P, 1996, 2).

No podemos pasar por alto que en el análisis del ausentismo también se debe considerar “la existencia de una etiología multifactorial. Influyen variables del individuo, como son las motivaciones, necesidades, hábitos, valores, habilidades y conocimientos; variables de tipo ocupacional, como el tipo de empresa, los métodos de producción y el tamaño de la empresa laboral; y variables relacionadas con la organización, el clima laboral de la empresa y las políticas institucionales y su cultura organizacional”. (Saldarriaga F. 2007, 33).

Se debe considerar además los estilos de vida de los trabajadores, el tipo de trabajo que realizan y de los factores específicos del clima organizacional prevalecientes en la empresa, aspectos que son determinantes en la salud o enfermedad de las poblaciones laboralmente activas. Por ello, es necesario evaluar los entornos e intentar posibilidades de modificarlo para generar condiciones adecuadas de trabajo (Gil-Monte 2014, 30)

Podemos afirmar que aquellos empleados que tienen menos satisfacción en el trabajo o se sienten desmotivados, tienden más a presentar comportamientos de ausentismo con más frecuencia, sin embargo no necesariamente los empleados insatisfechos planean el ausentismo, pero parece que se predisponen o están dispuestos a aprovechar las oportunidades de faltar cuando se les presenta la ocasión (Newstrom 2007, 304), configurándose entonces unas causas voluntarias.

También debemos considerar que las ausencias en el trabajo pueden tener las modalidades legales o involuntarias, que son causas de ausentismo establecidas en el Código de Trabajo, mediante disposiciones el Ministerio de Trabajo o del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por enfermedades comunes repentinas, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Con lo expuesto anteriormente podemos concluir que pueden configurarse varios modelos de ausentismo que se agruparían en cuatro aspectos bastante bien definidos: económicos, psicosociales, médico y actitudinales como el desinterés del trabajador para permanecer en la empresa, dentro de éste último, que reflejada una clara desmotivación del trabajador (Meza F, 2004, 22), por otro lado podemos también considerar aspectos legales y psicológicos especificados entre los primeros las licencias

establecidas por el Código de trabajo y los reglamentos del Seguro Social y en los segundos el aspecto fundamentado en la necesidad de cambio, o de las necesidades del trabajador, dado que cuando el trabajo carece de sentido para la persona, no es motivante o no presenta desafíos, el trabajador siente como consecuencia de este factor que tiene derecho de ausentarse y lo manifiesta de esa manera (Melle P, 1996, 78) .

Finalmente se debe recalcar que de los estudios realizados por Francisco Mesa se desprende que el 70% de las causas del ausentismo tienen justificación médica aunque no siempre esta causa sea real, definitivamente nos encontramos frente a una realidad que establece causas sociales ya nombradas con anterioridad así como causas motivacionales inmersas en la cultura de la organización.

### **Marco conceptual**

#### **Ausentismo**

Se define como la ausencia de una persona a su puesto de trabajo en las horas que le corresponde trabajar de acuerdo a la legislación laboral

#### **Ausentismo voluntario**

Ausencia del trabajador de su puesto de trabajo por su propia, a fin de atender situaciones que no se refieren a su actividad laboral

#### **Ausentismo involuntario**

Ausencia del trabajador a su puesto de trabajo por causas legalmente establecidas tales como licencias, maternidad, llamamiento a acciones judiciales, etc.

#### **Acción Punitiva**

Es una acción que implica una sanción frente a una determinada situación realizada por un colaborador y que infrinjan la normativa

#### **Baja médica**

Es la ausencia del trabajador a su puesto de trabajo por causas médicas diagnosticadas enfermedad que represente la ausencia por más de 24 horas.

#### **Destinatarios**

Se denomina así a las personas que se benefician de los servicios de educación superior que presta la institución.

#### **Mando medio**

Se denomina así a los cargos que ejecutan supervisión a un grupo de trabajo, son los cargos de autoridad intermedia

## **Actividades a desarrollar**

### **1. Control y seguimiento del ausentismo voluntario**

#### **1.1 Formación de los directivos y mandos medios en gestión de recursos humanos, sobre los efectos del ausentismo en la productividad de la organización.**

El ausentismo laboral es un indicativo de que algo está fallando en la organización y está relacionado claramente con el estilo de dirección presente en las áreas de trabajo, por lo que es importante que exista un enfoque desde estos ámbitos a reforzar la motivación y el compromiso de los colaboradores con la institución.

La generación del compromiso de los trabajadores empieza por el compromiso que muestren los mandos medios en la reducción o eliminación del ausentismo de sus colaboradores. Es cierto que se puede afirmar que la transferencia del compromiso hacia la institución es parte de toda una cadena de mando que inicia en la alta dirección y finaliza en el último empleado, sin embargo justamente el mando medio es un elemento decisivo en esta cadena, al que tradicionalmente no se le ha prestado mayor importancia en aspectos de formación y compromiso propio con la Institución, a pesar de que esta instancia es la que está directamente relacionada con el trabajo que ejecutan los colaboradores manejando criterios calidad y cantidad, de ahí la importancia de que las personas que ocupan estos cargos tengan lineamientos claros de actuación y que su conducta esté alineada a los objetivos institucionales.

Uno de los aspectos más relevantes que un mando medio debe poseer o desarrollar es la capacidad de escucha y entendimiento del ausentismo laboral de sus colaboradores, para poder detectar y entender las verdaderas causas del ausentismo que se produce en sus subordinados.

#### **1.2 Implementación de una metodología de trabajo por objetivos en cada área de trabajo**

Este es un sistema en que los colaboradores y sus supervisores establecen un criterio en común de los objetivos de desempeño, los cuales deben ser revisados



periódicamente para verificar su avance. Para la implementación de esta metodología se debe considerar los siguientes criterios básicos:

1.2.1 La especificidad de las metas debe ser clara con una visión de los objetivos que se debe cumplir con resultados tangibles

1.2.2 Permitir la participación en la toma de decisiones referentes a cómo deben direccionarse los esfuerzos para alcanzar metas comunes.

1.2.3 Establecimiento de plazos de cumplimientos, para el éxito de esta metodología es fundamental el establecimiento de plazos de entrega de los productos esperados.

1.2.4 Retroalimentación de los logros alcanzados, el mando medio o líder de equipo deberá proporcionar a sus colaboradores una retroalimentación sobre cómo se están realizando las tareas en calidad y cantidad y si estas se ajustan a la planificación establecida

## **2. Mejoramiento del sistema de control de asistencia y ausentismo**

2.1 Revisión y replanteamiento de la normativa interna de la institución donde se defina los tipos de ausentismos que se otorgarán y los que no están permitidos, esta acción también implica la revisión del procedimiento que se aplica para la obtención y justificación de los ausentismos voluntarios e involuntarios, que deberá considerar los requisitos que deben presentarse para el otorgamiento del permiso y el derecho de la institución de analizar la causa del mismo y de no realizar el pago de la parte proporcional del salario en la que fue utilizado el permiso de ausentismo.

2.2 Mejoramiento del sistema automatizado de control de asistencia con la implementación de más dispositivos biométricos en lugares clave para facilitar el registro de asistencia, de igual forma el mejoramiento de la Reportería de este sistema de control que permita visualizar de una forma adecuada los retrasos y faltas producidas por área de trabajo.

2.3 Aplicación de normativa interna y leyes nacionales para el tratamiento de los casos de personas reincidentes con historial de ausentismo.

Con el mejoramiento de la normativa interna que limite las causas de ausentismo y establezca las posibles sanciones por esta causa es necesario aplicarla en los casos que sean necesario y de una forma muy equitativa para todo el personal, se debe hacer

especial énfasis en el cumplimiento de lo estipulado en el código de trabajo respecto de los permisos que deben ser otorgados sin cargo al sueldo del colaborador.

### **3. Control y seguimiento del ausentismo involuntario por causas médicas**

3.1 Elaboración de un informe de morbilidad para determinadas características epidemiológicas.

En función de los datos estadísticos que disponen los servicios médicos debe emitirse periódicamente de forma trimestral un informe epidemiológico y de morbilidad de la población laboral de la Universidad, este informe deberá establecer las condiciones patológicas de mayor presencia o reincidencia entre los trabajadores, considerando tanto las enfermedades comunes repentinas así como las enfermedades producidas por la actividad laboral de los colaboradores.

3.2 Identificar los casos de ausentismo de mayor frecuencia con baja

El informe epidemiológico y de morbilidad nos señalará también los casos particulares con patologías o sintomatología recurrente, estos casos individualizados deberán ser sujetos de un seguimiento adecuado a fin de verificar las causas de la reincidencia de las dolencias presentadas.

3.3 Revisión de fichas médicas ocupacionales o historias médicas para determinadas causas médicas.

Mediante la revisión de fichas médicas se podrá determinar el perfil patológico y sintomático de los casos recurrentes en enfermedades

3.4 Control y seguimiento de casos diagnosticados por servicios médicos internos y externos.

El control y seguimiento continuo de estos casos estará a cargo del personal de los servicios médicos de la institución que tendrá como finalidad realizar una revisión periódica de la situación médica de los colaboradores, tratando de establecer posibles casos de fingimiento o exageración de sintomatología por parte de los colaboradores

3.5 Implementación de acciones preventivas para la reducción de casos de ausentismo por enfermedad.

Determinada la morbilidad por grupo de trabajo se deberá realizar una planificación de acciones preventivas, tales como exámenes periódicos comunes o especiales según los riesgos de puestos de trabajo, así como la capacitación al personal respecto a las

acciones personales que debe ejecutar para la disminución de la ocurrencia de dichas enfermedades

#### **4 Concientización de los efectos del ausentismo.**

Un aspecto que siempre debe tenerse en consideración es que las acciones para la reducción del ausentismo no concierne únicamente al área de gestión de talento humano, al ser el ausentismo un problema que trae consecuencias negativas en la reducción de la productividad, disminución de la calidad de servicios que ofertamos y detrimento del clima organizacional, está claro que concierne a todas las instancias de la institución.

En este sentido se deberán programar charlas informativas, cursos de capacitación para mandos medios, así como emitir informes de índices de ausentismo por área de trabajo, que implique la valoración económica de los tiempos perdidos, por otra parte es fundamental la necesidad de reportar objetivamente la ocurrencia de conductas de ausentismo para que se realice el seguimiento adecuado a través de la instancia correspondiente.

La implementación de medidas punitivas y de control, no son suficientes o adecuadas sin el comprometimiento de la dirección y de mandos medios para mostrar un tratamiento técnico y legal del mismo, que implique una verdadera disminución de esta problemática, por lo que se entiende que la figura de mando es fundamental para la concientización hacia los colaboradores de sus efectos de ésta problemática en la productividad, calidad y economía de la organización.

Las comunicaciones que la organización realice sobre este tema deben ser unívocas coherentes y constantes, buscando generar un cambio en la cultura organizacional en lo que se refiere a los ausentismos.

Un factor fundamental complementario a lo ya expuesto es realizar un acompañamiento a los casos de conducta de ausentismo detectado, sin hacer en prácticas de sobre protección al trabajador o de inflexibilidad, los valores corporativos deberán ser una fuente de alineamiento a la institución de estas actitudes

#### **5. Responsables**

Los responsables de la ejecución del presente proyecto serán:

**Vicerrector de Sede:** Le corresponderá disponer el inicio de las actividades del proyecto, consensuar las modificaciones de la normativa interna y la asignación de recursos para la ejecución de las actividades planificadas.

**Director Técnico de Gestión de Talento Humano:** Preparará los contenidos de eventos de capacitación que se requieran, emitirá los informes de ausentismo valorados, aplicará la normativa a los casos de ausentismo, realizar el seguimiento de casos.

**Procurador General:** Le corresponde analizar la normativa existente y la preparación de una propuesta desde el punto de vista legal sobre la modificación de la misma.

**Médico Ocupacional:** Es responsable de la emisión de informes epidemiológicos, revisión de fichas médicas, seguimiento de casos.

**Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional:** Será en encargado de realizar la identificación, evaluación y control de riesgos laborales asociados a las actividades productivas por puesto de trabajo.

## **5 Cronograma de actividades**

Las siguientes actividades serán temporalizadas y se designará responsables para su ejecución:

### **ACTIVIDADES A REALIZAR**

#### **1 Control y seguimiento del ausentismo voluntario**

- 1.1 Formación de los directivos y mandos medios en gestión de recursos humanos
- 1.2 Implementación de una metodología de trabajo por objetivos
- 1.3 Mejoramiento del sistema de control de asistencia y ausentismo

#### **2 Control y seguimiento del ausentismo involuntario por causas médicas**

- 2.1 Elaboración de un informe de morbilidad y epidemiológico
- 2.2 Identificar los casos de ausentismo de mayor frecuencia con baja
- 2.3 Revisión de fichas médicas ocupacionales
- 2.4 Control y seguimiento de casos diagnosticados
- 2.5 Implementación de acciones preventivas

#### **3 Concientización de los efectos del ausentismo.**

- 3.1 Socialización de políticas para el tratamiento de ausentismo
- 3.2 Charla informativas sobre consecuencias económicas y de calidad del ausentismo.
- 3.3 Publicación de informes de índices de ausentismo valorados.
- 3.4 Aplicación de normativa interna y leyes nacionales

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**  
**PROYECTO REDUCCIÓN DE AUSENTISMO LABORAL PARA EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO UPS-Q**

ACTIVIDADES A REALIZAR	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1 Control y seguimiento del ausentismo voluntario</b>																
1.1 Formación de los directivos y mandos medios en gestión de recursos humanos																
1.2 Implementación de una metodología de trabajo por objetivos																
1.3 Mejoramiento del sistema de control de asistencia y ausentismo																
<b>2 Control y seguimiento del ausentismo involuntario por causas médicas</b>																
2.1 Elaboración de un informe de morbilidad y epidemiológico																
2.2 Identificar los casos de ausentismo de mayor frecuencia con baja																
2.3 Revisión de fichas médicas ocupacionales																
2.4 Control y seguimiento de casos diagnosticados																
2.5 Implementación de acciones preventivas																
<b>3 Concientización de los efectos del ausentismo.</b>																
3.1 Socialización de políticas para el tratamiento de ausentismo																
3.2 Charla informativa sobre consecuencias económicas y de calidad del ausentismo.																
3.3 Publicación de informes de índices de ausentismo valorados.																
3.4 Aplicación de normativa interna y leyes nacionales																

## **Bibliografía del proyecto**

Chiavento, I. 2002. *Administración de Recursos Humanos*, (5ta Ed.): México DF: McGraw Hill.

Chiavento, I. 1995. *Recursos Humanos*, (5ta Ed.): México: McGraw Hill

Chiavento, I. 2004. *Administración de Recursos Humanos*, México DF: McGraw Hill. (1ra Ed.):

Dessler, Gary. 2001, *Administración de Personal*. México DF: Prentice Hall

Nova Melle, Pilar. 1996. *Relaciones Laborales*. Madrid: España. UCM ediciones

Molinero, Jesús Francisco. 2006. *Ausentismo Laboral*. Madrid: España Ediciones Montecorvo

Nova Melle, Pilar. 1996. «*El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo.*» (Servicio publicidad UCM):

Meza M, Francisco. 2004. «*30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas.*» Revista Médica Chile

Newstrom, John. 2007. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill

Saldarriaga F., Juan Fernando. 2007. «*Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior.*» Rev. Fac Nac Salud Pública,

Gil-Monte Pedro. 2014. *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos*,: Madrid- España. Ediciones pirámide

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

1. Luego del análisis y procesamiento de los datos se puede concluir que el tipo de ausentismo predominante en la institución es el voluntario representado por el 54,35%, este tipo de ausentismo a su vez está causado por dos aspectos, el primero de tipo personal que comprenden situaciones causales como gestiones personales que requieren la presencia exclusiva del trabajador, en situaciones que no están directamente relacionadas con aspectos de los miembros del núcleo familiar y por aspectos o asuntos familiares constituidos por las exigencias imprevistas que se tienen que solventar con la presencia del trabajador para atender requerimientos de hijos, cónyuge, padres, hermanos, abuelos, y demás familiares cercanos al colaborador. Complementariamente se ha establecido el tipo de ausentismo involuntario representado por el 45,65% este ausentismo está causado por varios aspectos que inclusive engloban causas legales como licencias establecidas por la ley, maternidad o paternidad, situaciones jurídicas a las que debe acudir el colaborador, pero sobre todo las causas médicas con y sin baja.

Este resultado puede llevarnos a pensar que los sistemas de control y acompañamiento al ausentismo de los colaboradores son permeables, esta flexibilidad puede estar dada por aspectos culturales en los que las conductas de ausentismo no tienen repercusiones, obteniendo el efecto de conducta de repetición, de igual forma podemos intuir que si estas conductas no tienen repercusiones es porque las instancias que deben ejercer un cierto control sobre estos aspectos no están realizando este papel, nos referimos exactamente a los líderes de equipo de trabajo que pueden mostrar una falta de alineamiento con estos aspectos organizacionales, que bien podría ser por desconocimiento de las consecuencias económicas y de reducción nivel de calidad de los servicios o del exceso de familiaridad en el trato con los subordinados sobre este tema, debemos recordar que el ausentismo está estrechamente relacionado con el estilo de dirección que se ejerce, trasluciendo que los estilos de liderazgo podrían tener tintes permisivos, de igual forma nos revela que al estar clara la normativa, no se explica los altos porcentajes de ausentismo voluntario, sino por una falta de actuación institucional frente a este problema que se presenta en la mayoría de las organizaciones.

2. En el presente caso no se ha establecido una relación directa de los aspectos motivacionales que puede percibir una persona en su entorno de trabajo y las conductas de ausentismo, puesto que las cuatro dimensiones que analizan aspectos motivacionales como la dimensión de reconocimiento del logro, compuesto a su vez por factores como el reconocimiento y retroalimentación por parte del jefe inmediato, reconocimiento de los colegas y otras personas de la institución, satisfacción propia de los logros alcanzados, valoración de esfuerzo adicional que realiza, tendencia que estadísticamente está representada por un 63,05% y por la dimensión de estímulos e incentivos integrada a su vez por los factores como desarrollo de habilidades y destrezas en el puesto, nivel de estrés por la tarea realizada, prestaciones que recibe y condiciones de trabajo, alcanzando un 62,50%.

Sin embargo puede establecerse una tendencia de tolerancia a la conducta de ausentismo al analizar los resultados de las dimensiones clima y cultura organizacional, pues las personas manifiestan no sentirse agobiadas por trabajo extra que debe realizar para suplir al colaborador ausente, o piensan que el nivel de calidad del trabajo realizado por sus colegas no tiene una reducción considerable aunque no se presente a su trabajo o el trabajo que le correspondía no sea ejecutado, este aspecto puede tener una base organizacional en el sentido que no existen parámetros de productividad y de calidad establecidos como metas con las que se pueda comparar el trabajo realizado.

Por lo expuesto ciertamente no se ha establecido una relación directa entre las variables sin embargo se ha establecido que el aspecto cultural del ausentismo en la organización puede ser el facilitador de que se hayan establecido este tipo de conductas en los colaboradores. Aspecto cultural representado por la creencia de las personas de que el ausentarse no trae consecuencias, o la falta de conocimiento de políticas claras que comprometan a los supervisores de los equipos de trabajo a reducir el ausentismo voluntario así como la ausencia de metas claras de la organización con respecto a la identificación de las causas de ausentismo y su reducción a fin de evitar perjuicios económicos y reducciones de productividad. Se debe recordar además que estos aspectos culturales también se originan en necesidades psicológicas de las personas, en el sentido de que las personas pueden llegar a pensar que a fin de solventar una situación de tensión o estrés están en el derecho de ausentarse.



3. Se establece la necesidad de implementar sistemas de acompañamiento y control más efectivos, con el objetivo de reducir el índice de ausentismo laboral establecido, así como para la administración adecuada del ausentismo laboral en todos sus tipos y causas, este enfoque debe ser integral es decir debe tratar de cubrir todos los aspectos del ausentismo tanto voluntario como involuntario, por lo que debe implementarse políticas para administrarlo, partiendo desde el cumplimiento puntual de las labores de trabajo como un hábito del colaborador, otorgamiento de permisos y justificaciones de ausentismo que impliquen criterios de recuperación de tiempos o de descuentos de tiempos no laborados y no justificados, política de premiación a trabajadores puntuales, política de control y seguimiento de casos de conductas de ausentismo identificados. El sistema además debe considerar alineamiento de mandos medios a estas políticas, difusión y comunicación de las estadísticas de ausentismo entre los aspectos principales, en vista de que la implementación de políticas pueden crear reacciones positivas y negativas, el aspecto que se debe tomar en cuenta, es que las acciones punitivas por causas de ausentismo no son las más adecuadas, pudiendo llevar al fracaso las intenciones de reducción de estos índices, por el contrario la concientización a los trabajadores, humanizando sus tareas, obtener compromisos colectivos de los trabajadores, inclusión en la toma de decisiones mediante una estrategia adecuada, parecen ser la clave para un posible programa de reducción del ausentismo. Empoderar al personal y garantizar excelentes condiciones de trabajo y organizativas óptimas para el desarrollo profesional, fidelizando a los colaboradores a la misión y visión institucional podría ser el camino más adecuado para conseguir una reducción de los índices de ausentismo.

## **Recomendaciones**

1. Se debe diseñar e implementar un plan de reducción de los índices tanto de ausentismo voluntario como involuntario, este plan debe prever el diseño de políticas adecuadas para la administración del ausentismo, el alineamiento de los puestos clave a la ejecución de estas políticas, actividades de difusión de las causas, consecuencias y efectos del ausentismo, el mejoramiento de la productividad de los colaboradores y la calidad del servicio que se brinda a los señores estudiantes como beneficio de su reducción.

La implementación del plan mencionado supone un compromiso de la alta Dirección de la institución a fin de que las acciones que se tomen sean vistas como una necesidad institucional de mejoramiento y se genere una aceptación por parte de los trabajadores, reduciendo de esta forma la resistencia al cambio usual en este tipo de procesos. Por otro lado no se debe descuidar en la implementación de este plan el tratamiento de los permisos con y sin baja médica, en vista de su alto porcentaje presente en la organización, frente a éste tipo de ausentismo el plan deberá contemplar un seguimiento o acompañamiento a las causas médicas que conllevan estas ausencias de los colaboradores, poniendo especial énfasis en las condiciones de trabajo y la estadística de morbilidad en la institución, aspectos claves para determinar situaciones epidemiológicas que pueden ser tratadas en base a campañas preventivas de salud, vacunación, exámenes ocupacional, vigilancia de la salud, etc.

Finalmente se deberá tomar en cuenta las causas de ausentismo que tienen origen en los procesos psicológicos de adaptación de las personas a las actividades que realizan y a su entorno en general, puesto que en estos factores se determinan aspectos motivacionales relacionados con el ausentismo, es decir se debe incluir actividades para la evaluación de los riesgos psicosociales que pueden causar ausentismo

2.- Desarrollar una cultura que apoye el cumplimiento de horarios de trabajo, y que contrariamente a aceptar el ausentismo como algo habitual, lo estime como inadecuado por las consecuencias negativas que trae, en este proceso es necesario reforzar el conocimiento y aplicación de los valores institucionales como base de la actuación de los colaboradores, así como el conocimiento de la estrategia de la organización como aspecto de supervivencia en el mercado propiciando la fidelización de los colaboradores al proyecto educativo pastoral de la institución, con el

cumplimiento de los objetivos institucionales, a su vez desarticulando la cultura de ausentismo, para este fin es necesario la implementación de una metodología de trabajo por objetivos, puesto que es necesario que los colaboradores conozcan de las fuentes oficiales, qué exactamente se espera de ellos, deben saber a ciencia cierta qué hacer, cómo hacerlo y el por qué lo hacen, así como los límites de tiempo que tiene para hacerlo. Esta estrategia pudiera ser muy efectiva sobre todo en personal de áreas administrativas pues se requiere indicadores de los niveles que los colaboradores deben alcanzar para considerar que su tarea es realizada al máximo de su capacidad.

3.- Se debe iniciar un proceso de desarrollo de un sistema integrado de control de ausentismo a fin de disponer de datos precisos y actualizados para el continuo monitoreo, y administración de los tipos de ausentismo y sus causas, este sistema debe ser integral es decir debe considerar todos los aspectos a realizar seguimiento dentro de la problemática del ausentismo, por ejemplo seguimiento del cumplimiento de las políticas implementadas para la reducción de ausentismo, seguimiento y retroalimentación de casos de conducta de ausentismo, así como un eficiente mecanismo de registro de asistencia que permita el análisis de datos, es recomendable consensuar entre la alta Dirección de la Institución y los colaboradores o sus representantes la implementación de tales medidas para la adecuada de reducción de ausentismo voluntario, que se ajusten a la normativa interna y leyes vigentes, que impliquen reforzar el compromiso contractual entre el colaborador y la institución, mediante estándares de cumplimiento, propiciando criterios de otorgamiento de permisos recuperables, para la atención a asuntos personales y familiares, pudiendo ser un factor de reducción del ausentismo. Un aspecto fundamental dentro de este marco, es fomentar entre los mandos medios, el sentido de corresponsabilidad sobre este aspecto, por las repercusiones económicas y de productividad que tiene, fijando objetivos personales a sus jefaturas de control y lucha contra cualquier tipo de ausentismo que pudiera darse.

## Bibliografía

- Administración II, Ingeniería en el transporte. «*Administración II, ingeniería en el transporte.*» 15 de 02 de 2009. <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html> (último acceso: 09 de 02 de 2016).
- Arnold, Jonh, y Ray Randall. 2012. *Psicología del trabajo Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México DF: PEARSON EDUCACIÓN.
- Brunet, Luc. 1997. *El clima de trabajo en las organoizaciones*. México DF: Trillas,
- Cascio, Wayne. 1993. *Productividad de Recuros Humano*. Bogotá: Legis Editores S.A.,
- Chiavenato, Idalberto. 2002. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Dessler, Gary. 1993. *Organización y administración*. México DF: Printece Hall Interamericana.
- Francés, Antonio. 2006. *Estrategia y planes para la empresa*. México DF: Pearson Educación de México S.A.
- Gil-Monte, Pedro R. 2014. *Manual de Psicociología aplicada al trabajo y a la prevención de riesgos laborales*. Madrid: Ediciones Pirámide,
- Gómez, Luis, David Balkin, y Robert Cardy. 2008. *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Education S.A.,
- Urquizo H., Angel. 2005. *Cómo realizar la tesis o una investigación*. Riobamba: Gráficas Riobamba.
- Lau, Jesús. 2007. *Ambiente laboral estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrma ediciones S.R.L
- Molinera Mateos, Jesús Francisco. 2006. *Absentismo Laboral 2da. Edición Causas, control y análisis Nuevas formas técnicas para su reducción*. Madrid: Fundación Confemetal,
- Newstrom, John. 2007. *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana,
- Nova Melle, Pilar. 1996. «*El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo.*» Cuadernos de relaciones laborales No. 9

- Olavarri, Rogelio. 2014. *Salud Laboral, Economía de la prevención costes y beneficios de la prevención en la empresa*. Barcelona: Elsevier Masson,
- Palomo, María Teresa. 2011. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.,
- Peiró, José M., Isabel Rodríguez Molina, y María Gloria González. 2008. *El absentismo Laboral*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia,
- Porret Gelabert, Miquel. 2010. *Gestión de personas*. Madrid: ESIC EDITORIAL,
- Quintanilla, Ismael. , 2013. *Psicología social del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, Andrés, Carlos Samaniego , y Yolanda Ortiz. 1996. «*Causas y efectos del absentismo laboral.*» Auditoría Pública revista de los órganos autonómicos de control externo No. 7,
- Samaniego Villasante, Carlos. 1998. *Absentismo, rotación y productividad*. Madrid: Ediciones Pirámide,
- Sandoval Caraveo, María Del Carmen. 2004. «*Concepto y dimensiones del clima organizacional.*» Hitos de ciencias económico administrativas
- Schein, Edgar.1982. *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Villaplana García, María, Mariano García, y Mariano Meseguer de Pedro. 2013. «*Una revisión de los modelos de gestión de ausencia y el retorno al trabajo desde un enfoque psicológico.*» Trabajo 28 Universidad de Huelva.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta sobre aspectos motivacionales

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

### ENCUESTA DE ASPECTOS MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO Y AUSENTISMO

La siguiente encuesta es de carácter anónimo y será de mucha ayuda para establecer criterios sobre algunas condiciones de trabajo presentes en nuestra Institución. Por favor consigne los siguientes datos generales

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Área de trabajo \_\_\_\_\_

Nivel de instrucción: Bachiller \_\_\_\_\_ Técnico superior \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_ Posgrado \_\_\_\_\_

A continuación encontrará una serie de frases que harán referencia a aspectos de su trabajo, elija la opción que crea que más adecuada colocando una X al costado. No deje preguntas sin responder por favor.

**1. Su conocimiento sobre los valores institucionales es:**

Insatisfactorio	Poco satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**2. Conoce la normativa que le permite ausentarse de su lugar de trabajo en una escala:**

Insatisfactoria	Poco satisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**3. Le han explicado las consecuencias de ausentarse de su lugar de trabajo sin las respectivas autorizaciones de forma:**

Insatisfactoria	Poco satisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**4. El grado de conocimiento que dispone sobre el contenido de la misión y visión de la Institución es:**

Insatisfactoria	Poco satisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**5. Cuando se ausenta de la institución generalmente es por causa:**

Médicas o de salud	Asuntos familiares	Asuntos personales	Tránsito
--------------------	--------------------	--------------------	----------

**6. Con qué frecuencia debió ausenta por causas fuera de su control que no sean por cuestiones de salud o médicas.**

Una vez al mes	dos a tres veces al mes	Cuatro o más veces al mes	Nunca se ha ausentado
----------------	-------------------------	---------------------------	-----------------------

**7. En qué frecuencia se le han presentado circunstancias que le han obligado a retrasarse a su puesto de trabajo.**

Una vez al mes	dos a tres veces al mes	Cuatro o más veces al mes	Nunca se ha ausentado
----------------	-------------------------	---------------------------	-----------------------

**8. Para llegar a su lugar de trabajo desde su domicilio el tiempo que le toma es:**

menos de 30 minutos	entre 30 y 45 minutos	entre 45 y 60 minutos	más de 60 minutos
---------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

**9. ¿Ha sentido que la ausencia de alguno de sus compañeros de trabajo implica más carga laboral para usted.?**

Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------------	---------------	--------------	---------

**10. ¿Ha sentido que sus colegas trabajan en la misma proporción y calidad que usted.?**

Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------------	---------------	--------------	---------

**11. ¿Piensa que sus compañeros se ausentan de su puesto de trabajo con más facilidad que usted.?**

Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------------	---------------	--------------	---------

**12. La relación que existe con sus compañeros de trabajo puede describirse como**

Insatisfactoria	Poco satisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**13. ¿Su jefe inmediato identifica sus logros y le retroalimenta en los aspectos que debe mejorar en su puesto de trabajo?**

Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------------	---------------	--------------	---------

**14. Siente que el trabajo que realiza es importante para la Institución en una escala:**

Insatisfactoria	Poco satisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**15. La forma en que siente que su trabajo es reconocido por sus colegas y otras personas de la institución es:**

Insatisfactoria	Poco satisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**16. ¿Cuándo realiza un trabajo más allá de lo esperado, siente que es valorado adecuadamente por sus colegas y jefe inmediato?**

Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------------	---------------	--------------	---------

**17. El trabajo que realiza le permite desarrollar nuevas habilidades y destrezas de forma:**

Insatisfactoria	Poco satisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**18. ¿Las tareas que realiza en su puesto de trabajo le agobia y siente que se bloquea en algunas circunstancias?**

Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------------	---------------	--------------	---------

**19. Las prestaciones e incentivos que recibe de la institución son los adecuados en grado:**

Insatisfactorio	Poco satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio
-----------------	--------------------	---------------	-------------------

**Sus respuestas serán tratadas de manera absolutamente confidencial.**

**Agradecemos su participación en la presente encuesta.**



## Anexo 2: Reporte de causas de ausentismo y frecuencias

### REPORTE DE AUSENTISMO

Reporte de ausentismo por causa y frecuencia, registradas en el período de enero a diciembre de 2014

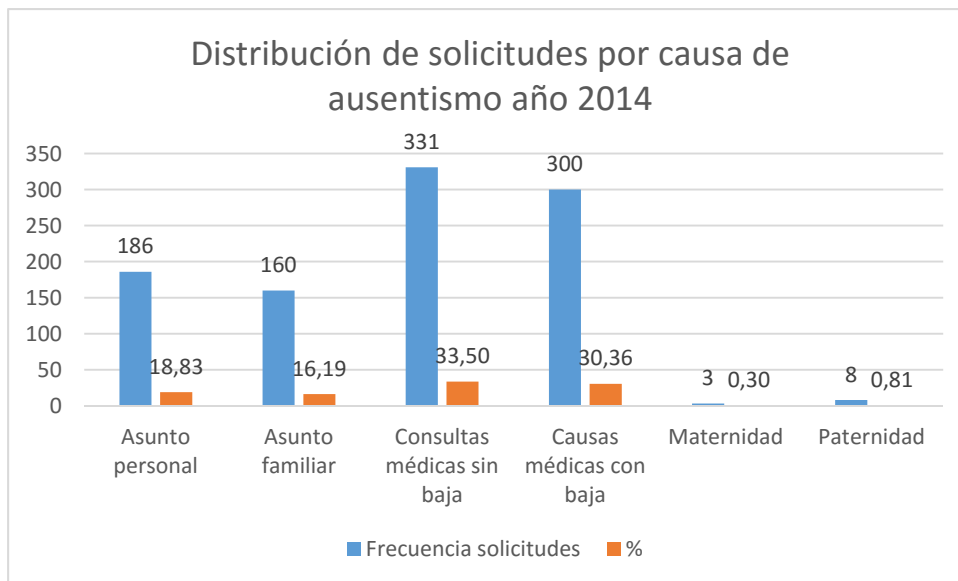
Tabla A: Ausentismo por causa y frecuencia

Causa de ausentismo	Frecuencia solicitudes	%
Asunto personal	186	18,83
Asunto familiar	160	16,19
Consultas médicas sin baja	331	33,50
Causas médicas con baja	300	30,36
Maternidad	3	0,30
Paternidad	8	0,81
<b>Total</b>	<b>988</b>	<b>100</b>

Fuente: Sistema SQUAD

Elaboración: GTH

Gráfico A: Distribución de causas de ausentismo



Fuente: Sistema SQUAD

Elaboración: GTH