



UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO

TRABAJO DE TESIS

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**“ESTRATEGIAS PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL
EN COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN CITRÍCOLA”**

Nieva Mora Agustina

Vaca Assi Dante Nelson

Profesor Titular de Cátedra: CPN Mg, De Marco, Myriam.

Director de Tesis: Lic. José Daniel Rodríguez Domato.

San Miguel de Tucumán

2024

PRÓLOGO

Al concluir este recorrido académico en la Licenciatura en Recursos Humanos, la elaboración de esta tesis representa no solo la culminación de un ciclo de aprendizaje, sino también la oportunidad de aplicar conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos a una problemática concreta: el ausentismo laboral en la industria citrícola. Este fenómeno, persistente y complejo, afecta la productividad y la cohesión del equipo, y plantea retos específicos en el contexto de un entorno laboral estacional y diverso.

La problemática del ausentismo no se limita a números o porcentajes; su análisis demanda una comprensión profunda de los factores humanos y organizativos que lo alimentan. En esta investigación, abordamos la necesidad de diseñar estrategias efectivas que no solo permitan reducir el ausentismo, sino que también comprometan activamente al personal en la búsqueda de soluciones. Para ello, fue imprescindible un enfoque tanto teórico como práctico, orientado al análisis de patrones y a la propuesta de intervenciones que se adapten a las particularidades del personal permanente y temporario, así como a las condiciones que enfrentan los empleados tercerizados.

Desde una perspectiva disciplinaria, el presente estudio contribuye al campo de la gestión de capital humano, ofreciendo una visión integral de cómo el ausentismo puede ser gestionado en un contexto empresarial agrícola, con miras a optimizar recursos y fortalecer el desempeño. Este trabajo también busca ofrecer un marco de

referencia teórico y práctico para futuras investigaciones, así como para el diseño de políticas de recursos humanos adaptadas a las necesidades reales del entorno laboral agrario.

Con esta tesis, esperamos aportar una herramienta útil para quienes, como nosotros, desean ver en los recursos humanos un rol transformador, capaz de generar no solo un impacto organizacional, sino también un beneficio social en las comunidades productivas. Este compromiso con la mejora de las condiciones laborales y el fortalecimiento del desempeño empresarial es, sin duda, el mejor reflejo de los valores y conocimientos que hemos adquirido durante estos años de estudio y reflexión en el ámbito de la gestión de personas.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el impacto del ausentismo laboral en la productividad de los colaboradores de campo en una empresa citrícola, considerando tanto a empleados propios como tercerizados. En un contexto donde la productividad y la optimización de recursos son esenciales, el ausentismo representa un reto significativo, especialmente en sectores de trabajo estacional como el agrícola. La investigación planteó que la adecuada gestión del ausentismo, a través de políticas de recursos humanos basadas en datos certeros de las causas del ausentismo y adaptadas a la realidad laboral citrícola, puede mitigar las ausencias y optimizar la eficiencia operativa. Este estudio analizó, además, la percepción de los empleados respecto a las políticas de gestión del ausentismo, observando las diferencias entre las distintas zonas donde se localizan las fincas, así como los desafíos de las particularidades de una actividad productiva. Los resultados ofrecen una base para la toma de decisiones en la gestión de ausentismo en empresas agrícolas, proponiendo un modelo que equilibre las necesidades operativas con las políticas de recursos humanos, y contribuyendo al desarrollo de lineamientos efectivos para reducir los costos asociados al ausentismo y mejorar el desempeño organizacional.

Palabras claves: ausentismo laboral, productividad, empresa citrícola, optimización de recursos.

ABSTRACT

The objective of this research work is to analyze the impact of work absenteeism on the productivity of field collaborators in a citrus company, considering both own and outsourced employees. In a context where productivity and resource optimization are essential, absenteeism represents a significant challenge, especially in seasonal work sectors such as agriculture. The research suggested that adequate management of absenteeism, through human resources policies based on accurate data on the causes of absenteeism and adapted to the citrus work reality, can mitigate absences and optimize operational efficiency. This study also analyzed the perception of employees regarding absenteeism management policies, observing the differences between the different areas where the farms are located, as well as the challenges of the particularities of a productive activity. The results offer a basis for decision-making in the management of absenteeism in agricultural companies, proposing a model that balances operational needs with human resources policies, and contributing to the development of effective guidelines to reduce the costs associated with absenteeism and improve organizational performance.

Keywords: work absenteeism, productivity, citrus company, resource optimization.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino por ser el lugar que nos permitió desarrollar nuestra formación y este proyecto de investigación, proporcionándonos un entorno académico de excelencia y valores que guiaron cada paso de nuestro proceso.

A nuestro director de tesis, el Profesor José Daniel Rodríguez Domato, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento por su orientación constante, su generosidad al compartir su conocimiento y su apoyo en todo momento. Su experiencia y dedicación fueron fundamentales para la realización de esta tesis.

A los colaboradores de la citrícola San Miguel, por su disposición y colaboración, que nos brindaron la información necesaria y enriquecieron nuestra investigación. Su apoyo fue vital para lograr una comprensión profunda y práctica del contexto estudiado.

A nuestras familias, quienes, con su cariño, apoyo incondicional y fe en nosotros, nos motivaron en cada momento de este recorrido académico. Agradecemos especialmente a nuestros seres queridos por ser una fuente de fortaleza y aliento, pilares esenciales en nuestra vida.

Finalmente, a todos aquellos que nos brindaron ideas, tiempo y apoyo, contribuyendo al logro de esta meta, nuestro más sincero reconocimiento y gratitud.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Sumario: I. Presentación de la problemática II. Fundamento de la investigación III. Pregunta orientadora; IV. Objetivo general V. Objetivos específicos; VI. Variables bajo estudio VII. Hipótesis VIII. Metodología del Trabajo IX. Técnicas de investigación.

I. Presentación de la problemática

En el entorno empresarial actual, la productividad es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier organización. No obstante, la frecuencia en las ausencias laborales incide negativamente en ésta, generando además costos adicionales. La recurrencia de estas ausencias puede desestabilizar los equipos de trabajo, generar tensiones entre los colaboradores que asumen mayores cargas de trabajo, y afectar la planificación operativa.

Sin un conocimiento oportuno de los factores que contribuyen al ausentismo, resulta difícil para las empresas implementar estrategias de mitigación efectivas. Este vacío de información perpetúa el problema e impide la toma de

decisiones informadas y la aplicación de medidas correctivas adecuadas llevando a menudo a la adopción de soluciones genéricas que no abordan el problema de raíz.

El ausentismo afecta la cohesión y el desempeño de los equipos de trabajo. Crea un entorno en el que el ausentismo se perpetúe, alimentando un ciclo difícil de romper. Por ende, sin un análisis detallado que identifique patrones específicos, es complejo diseñar intervenciones que ataquen las causas principales del fenómeno, perdiendo la oportunidad de optimizar los recursos disponibles.

En el caso del personal agrícola, se deben considerar múltiples factores para su análisis en lo que respecta a la gestión diferenciada entre empleados propios y tercerizados. Para el personal propio, la empresa tiene un mayor control sobre la gestión del ausentismo a través de políticas internas de recursos humanos. El manejo del ausentismo en el personal tercerizado representa un reto puesto que cualquier acción correctiva o preventiva debe ser coordinada previamente con la empresa contratista, limita la agilidad y el margen de maniobra en la toma de decisiones.

Del mismo modo, es importante tener en cuenta que el trabajo en la industria citrícola es estacional, lo que genera una distinción entre el personal temporario y el permanente. Lo anterior implica una gestión diferenciada del ausentismo; las políticas aplicables al personal temporario deben ajustarse a sus ciclos de trabajo, mientras que el personal permanente requiere un enfoque más sostenido a lo largo del año; esta diferencia en la capacidad de control y de intervención agrava el desafío, puesto que los mecanismos para mitigar el ausentismo no siempre pueden aplicarse de manera uniforme.

II. Justificación de la investigación

La importancia de la gestión del ausentismo en el entorno empresarial radica en su potencial para mejorar los indicadores de desempeño y rentabilidad. En un

contexto donde la productividad es fundamental, el control del ausentismo laboral permite a las empresas minimizar las interrupciones en su funcionamiento diario.

Desde una perspectiva disciplinaria, este estudio aborda variables de la gestión del capital humano, brinda un marco conceptual actualizado como referencia para futuras investigaciones en el mencionado ámbito; también contribuye a la resolución de problemáticas empresariales y el debate académico.

Desde la perspectiva práctica, se sostiene que el ausentismo no tiene una solución estandarizada, requiere un análisis de patrones de ausencia para abordar las causas subyacentes. Al respecto, las empresas deben adoptar lineamientos apuntados a la toma de decisión informada en la gestión de recursos humanos; por consiguiente, el presente trabajo ofrece una guía práctica para el seguimiento del ausentismo laboral mediante el uso de bases de datos.

Desde una perspectiva social, el presente trabajo se justifica por el impacto que genera el desconocimiento sobre el ausentismo laboral en la empresa citrícola, cuya entidad es un referente en la provincia al ofrecer empleo a una importante masa productiva; el aumento del fenómeno y una consecuente disminución en la productividad afectan su competitividad, y en paralelo repercute en los empleados y sus familias, quienes dependen de estos trabajos para su sustento; por lo tanto abordar esta problemática es indispensable para el desarrollo socioeconómico de la región.

III. Preguntas orientadoras

¿Cómo pueden implementarse estrategias para disminuir el ausentismo laboral en colaboradores de operaciones de campo de una empresa citrícola?

¿Qué factores individuales, organizativos y externos determinan la aparición de ausentismo laboral?

¿Qué percepciones tienen los empleados propios y tercerizados sobre las políticas de gestión del ausentismo implementadas por el área de RRHH de la empresa citrícola?

IV. Objetivo general

Evaluar estrategias para la disminución del ausentismo laboral de los colaboradores pertenecientes al área de operaciones de campo de una empresa citrícola, durante el periodo 2023 – 2024.

V. Objetivos específicos

- Caracterizar el perfil de los empleados con mayores patrones de ausentismo, centrado en variables demográficas como edad, género y estado civil.
- Clasificar el tipo de ausentismo registrado durante los últimos 17 meses entre los empleados propios y tercerizados de la empresa citrícola.
- Identificar los factores determinantes del ausentismo laboral en el área delimitada.
- Analizar cómo las estrategias aplicadas por el área de RRHH influyen en la reducción del ausentismo laboral, con enfoque en el personal de operaciones de campo de la mencionada empresa.

VI. Variables bajo estudio

- Variable Independiente: Gestión de ausentismo laboral.

- Variables Dependiente: Productividad de los colaboradores de operaciones de campo.

VII. Hipótesis

- El ausentismo de los trabajadores de una empresa citrícola es dependiente de la eficiencia de la gestión de RRHH.

VIII. Metodología del Trabajo

Se empleará un enfoque no experimental con una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas.

La investigación será de carácter descriptivo sobre la gestión del ausentismo laboral. En torno a ello, se planteó la hipótesis. A continuación, se presenta el siguiente diseño de investigación:

Enfoque y Diseño Metodológico

Diseño Mixto: El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema en el presente trabajo se combinan ambas técnicas para enfrentar el problema de investigación y comprender cómo las prácticas de gestión del ausentismo pueden incidir en la productividad.

Transaccional: se observan los fenómenos tal cual se dan en su estado natural y se recolectarán los datos en un sólo momento y en un tiempo único.

Longitudinal: Del mismo modo el estudio será de carácter longitudinal puesto que analizará la evolución del ausentismo laboral a lo largo de 17 meses, evaluando como varían sus tasas en el período seleccionado. Este enfoque permitirá

identificar tendencias, cambios y posibles patrones en el comportamiento del ausentismo laboral en aras de determinar su repercusión a lo largo del tiempo.

Criterios de selección de la muestra.

Tabla 1 Población

CANTIDAD	CARGO	UBICACIÓN
1	ANALISTA DE RRHH FINCA	SUR 1
1	ANALISTA DE RRHH FINCA	SUR 2
1	ANALISTA DE RRHH FINCA	NORTE
4	CAPATAZ	SUR 1
3	CAPATAZ	SUR 2
4	CAPATAZ	NORTE
1	JEFE DE RRHH (HRBP ARGENTINA)	ARGENTINA - TUCUMÁN

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La empresa organiza sus fincas en tres zonas estratégicas distribuidas a lo largo de la provincia: Zona Sur 1, que comprende las fincas Monte Grande, Luz María y Vivero; Zona Sur 2, que incluye la finca Caspinchango; y Zona Norte, que abarca las fincas Salinas, Sofía y Lules. Cada zona dispone de un analista de recursos humanos asignado de manera exclusiva a la finca, cuya función principal es asegurar la ejecución de los procesos de control y de gestión del personal, en coherencia con los objetivos organizacionales. Estos analistas desempeñan un rol clave en el éxito del proceso de liquidación, así como en la provisión de información estratégica que facilita una toma

de decisiones oportuna y precisa en cada zona. Además, cada finca cuenta con un capataz responsable de la supervisión operativa diaria.

La muestra estará compuesta por un capataz y un Analista de RRHH Fincas de finca en cada zona. Este criterio de selección asegura una representatividad adecuada en cada área operativa, reflejando la homogeneidad interna de cada zona y la heterogeneidad existente entre las diferentes zonas, las cuales enfrentan desafíos y condiciones particulares debido a su distancia geográfica. La selección de una persona representativa por zona permitirá obtener una perspectiva integral sobre las percepciones de las políticas de ausentismo en función de las realidades locales de cada área.

A su vez realizaremos una entrevista al jefe de Recursos Humanos quien, como HRBP Argentina, tiene un profundo conocimiento de la producción en la industria y en el campo, con el objetivo de conocer su perspectiva sobre la influencia del ausentismo laboral. Se busca indagar si llevan registros o indicadores específicos sobre el ausentismo en el área de Recursos Humanos y cómo se monitorean estos indicadores. Además, se explorará el impacto que tiene la medición del ausentismo en la toma de decisiones dentro del departamento, así como el efecto económico que se estima que tiene el ausentismo tanto para la empresa como para los empleados. La visión del representante de Recursos Humanos permite tener un acercamiento desde un enfoque organizacional, facilitando el análisis de cómo la gestión de Recursos Humanos puede contribuir a reducir estas ausencias e impactar positivamente en la operatividad y rentabilidad empresarial.

Tabla 2 Muestra

CANTIDAD	CARGO	UBICACIÓN
1	ANALISTA DE RRHH FINCA	SUR 1

1	ANALISTA DE RRHH FINCA	SUR 2
1	ANALISTA DE RRHH FINCA	NORTE
1	CAPATAZ	SUR 1
1	CAPATAZ	SUR 2
1	CAPATAZ	NORTE
1	JEFE DE RRHH (HRBP ARGENTINA)	ARGENTINA - TUCUMÁN

Nota. Fuente: Elaboración propia.

IX. Técnicas de investigación

Análisis Cuantitativo:

Datos históricos de ausentismo: Se analizarán los registros históricos del ausentismo para identificar patrones. Este análisis permitirá registrar las tasas del ausentismo a lo largo del tiempo seleccionado. A partir de los datos recolectados, se construirá un panel interactivo en *Power BI* que ofrecerá un análisis detallado del ausentismo laboral; este panel permitirá visualizar el ausentismo tanto del personal propio como del tercerizado, diferenciando entre ausentismo remunerado y no remunerado. Asimismo, se podrá examinar el historial de ausentismo desde histórico, con la opción de filtrar los datos por año, mes, semana, finca, causa del ausentismo y empleado.

Análisis Cualitativo:

Entrevistas Semi-Estructuradas: Se realizará entrevista para explorar las percepciones sobre la gestión del ausentismo. A través de esta técnica se profundizará en las experiencias y las percepciones sobre las estrategias de RRHH.

Observación directa:

Se relevaron aspectos como la metodología de trabajo en la empresa citrícola y la gestión del ausentismo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Sumario: I. Definición de ausentismo laboral; II. Tipos; III. Factores determinantes; IV. Causas; V. Costos laborales VI. Presentismo; VII. Gestión del ausentismo; VIII. Estrategias de RRHH para su disminución; IX. Productividad; X. Mediciones; XI. Marco legal.

I. Definición de ausentismo laboral

La Organización Mundial de la Salud (OMS)¹, define el ausentismo como la inasistencia por causas justificadas o injustificadas al trabajo de un empleado. Del mismo modo, se considera que existe ausentismo laboral, “cuando el empleado asiste al trabajo, pero realiza actividades no relacionadas con el mismo” (Berón, & Castrillón, 2021)².

La literatura versa que el ausentismo es la inasistencia frecuente al trabajo. Se utiliza para describir el comportamiento de la población laboral en relación con la no asistencia al trabajo dentro de la jornada anual legalmente establecida, sin tener en

¹ **OMS, Organización Mundial de la Salud**, Programas y proyectos, en Internet: <http://www.who.int/es/>, (marzo de 2018).

² **BERÓN, Emmanuel A., MEJÍA, Daniela & CASTRILLÓN, Omar D.**, Principales causas de ausentismo laboral: una aplicación desde la minería de datos, en "Información tecnológica", Vol. 32, N.º 2, (Chile, 2021), pág. 2.

cuenta vacaciones, compensatorios capacitación, antigüedad (Robbins, 2009)³. Es importante reconocer que el ausentismo en el trabajo también puede ser ocasionado por otra serie de factores relacionados como: depresión, dolor, fatiga, ritmo, postura, horas de trabajo, distancia al lugar de trabajo, duración del descanso (Londono, 2020)⁴.

En este sentido, una persona que no concurre al trabajo independiente de la causa que lo origina, puede considerarse ausente, cuyo término se vincula al asentista quien es aquel trabajador que presenta repetidos episodios de ausencia; este último es la persona que presenta un número de episodios de ausencia superior a la mediana.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁵, describe al ausentismo como “la no asistencia al trabajo por parte de un trabajador del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas”. Otra postura teórica la explica como la inasistencia de un trabajador en relación de dependencia de por lo menos una jornada de trabajo durante un período determinado.

En consideración de lo antes descrito, resulta oportuno valorar la postura de la OIT⁶ al precisar que ocurre cuando un trabajador no está presente en su puesto cuando se le espera, lo que afecta la planificación de recursos humanos y genera interrupciones en las operaciones diarias. Este fenómeno, al ser no planificado, se convierte en un factor crítico a gestionar dentro de las organizaciones. Además, se valora el aporte de Robbins (2009)⁷ cuando manifiesta que la inasistencia al repetirse deja de ser un evento aislado y se transforma en un problema que permite la implementación de estrategias preventivas para reducir su impacto.

³ **ROBBINS, Stephen P. & JUDGE, Timothy A.,** Comportamiento organizacional, 13.^a edición, Editorial Pearson Educación, (Madrid, 2009), pág. 28.

⁴ **LONDONO ESCOBAR, Jhoana Carola & ROMERO MENESES, Yeison Felipe,** Ausentismo laboral en Laboratorios Lelve S.A.S. (Tesis doctoral), Corporación Universitaria Minuto de Dios, Facultad de Educación, Administración en Salud Ocupacional, (Bello, Colombia, 2020), pág. 16.

⁵ **OIT, Organización Internacional del Trabajo,** en Internet: <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>, (marzo de 2018).

⁶ **OIT, Organización Internacional del Trabajo,** Op. Cit.

⁷ **ROBBINS, Stephen P. & JUDGE, Timothy A.,** Op. Cit., pág. 28.

Un punto de coincidencia entre las posturas de los autores es que el ausentismo implica la falta de asistencia laboral, excluyendo situaciones programadas como vacaciones o huelgas. Su impacto en la productividad y capacidad operativa es directo. Además, se reconoce que el ausentismo no es un fenómeno individual, sino que está condicionado por políticas laborales y la cultura organizacional.

II. Tipos de ausentismo

En el estudio del ausentismo laboral, las ausencias se clasifican. Según la teoría de Borda, Rolón y González (2017)⁸, la tipología se agrupa en varias categorías, diferenciándose por la legalidad de la ausencia, el carácter voluntario o involuntario, y el nivel de aceptación dentro de la organización. A continuación, se detallan tipos de ausentismo laboral dependiendo del factor que lo cause, a saber:

Legal: se presenta cuando un trabajador se ausenta del trabajo por una causa justificada y autorizada, como una condición física que le impide cumplir con sus labores, como una enfermedad o accidente, respaldada por un certificado médico. También puede darse por motivos sociales, como asistir a un evento personal o enfrentar una situación doméstica, siempre dentro de las circunstancias previstas en la lista de permisos que otorga la empresa.

Ilegal: Ocurre cuando la causa no es imperativa, ni lógica un razonable ni mucho menos autorizada por el empleador. Se ejemplifica cuando un trabajador tuvo una ausencia al trabajo por preferir asistir a actividades de ocio o deportivos.

En virtud de un incumplimiento contractual, la clasificación el ausentismo puede ser:

⁸ **BORDA, María, ROLÓN, Eric & GONZÁLEZ, Javier**, Ausentismo laboral: impacto en la productividad y estrategias de control desde los programas de salud empresarial, en Universidad del Rosario, (Colombia, 2017), pág. 8.

Voluntario: Es aquel en el que la ausencia se ha buscado sin causa objetiva. Aparece como consecuencia de la desmotivación por el trabajo y por un inadecuado clima laboral.

Involuntario: Se da generalmente cuando aparecen enfermedades, u ocurren accidentes o incluso por situaciones familiares de fuerza mayor.

También es oportuno mencionar una clasificación complementaria:

Aceptado: es aquel se excluye en el cómputo de posibles penalizaciones por parte de la empresa hacia el trabajador, por ejemplo, los permisos sindicales.

No aceptado: el ausentismo no aceptado es aquel que no está reconocido por la empresa ni protegido por acuerdos colectivos o la legislación vigente, lo que puede resultar en sanciones para el trabajador.

Según el lugar donde ocurra, este tipo de ausentismo puede clasificarse en tres categorías:

Externo: cuando el empleado, que debe realizar su labor fuera de la empresa, se ausenta del lugar asignado, por ejemplo, empleados en comisión o misión.

Interno: cuando el trabajador se encuentra en la empresa, pero evita estar en su puesto de trabajo para eludir sus responsabilidades.

Presencial: cuando el empleado está en su puesto de trabajo, pero dedica su tiempo a actividades no relacionadas con sus obligaciones laborales.

Continuando, se puede mencionar otro tipo de clasificación, a saber:

Ausentismo armónico: se produce cuando las causas que lo generan siguen un patrón predecible y ocurren de manera regular en ciertos periodos del año, ajustándose a los porcentajes habituales de una empresa según su actividad o ubicación.

Ausentismo disarmónico: ocurre cuando las causas no siguen un patrón predecible ni se ajustan a los porcentajes típicos de la empresa. Un caso disarmónico sería que el personal administrativo registre más ausencias por accidentes laborales que el personal operativo, lo cual no coincide con las expectativas normales.

Para fines de este trabajo, el ausentismo puede clasificarse según su origen:

Médico: Es aquel que se deriva de alguna patología medicamente reconocida. A su vez puede ser: real o falso, esta última consecuencia de simulación del absentista o por complacencia médica.

No médico: Las ausencias no se relacionan con patologías y se produce por diversas causas familiares y particulares.

En concreto, la clasificación en ausencias legales, ilegales, voluntarias e involuntarias, así como la diferenciación entre ausentismo armónico y disarmónico, permite a las empresas identificar los patrones de inasistencia, en paralelo, diseñar estrategias para su gestión. Además, al reconocer el origen médico o no médico del ausentismo, se pueden abordar problemáticas y mejorar la productividad y el clima laboral.

Cabe acotar que todos los tipos de ausencias implican costes para la empresa.

Según HSE Tools, (s.f.)⁹ Existen varios tipos de ausentismo laboral dependiendo del factor que lo cause.

Ausentismo justificado: Se refiere a las ausencias que están debidamente justificadas por el trabajador, quien informa a la empresa de manera oportuna, y esta las aprueba. En estos casos, el empleado desea continuar con sus labores, pero situaciones de fuerza mayor se lo impiden. Es la forma más común de ausentismo.

Ausentismo presencial: Ocurre cuando el trabajador está físicamente en su puesto, pero no utiliza su tiempo laboral para desempeñar las funciones que le corresponden. Este tipo de ausentismo es difícil de detectar y puede ser altamente perjudicial para la empresa. Ejemplos incluyen prolongar los descansos, revisar el correo personal o usar el teléfono móvil para actividades no relacionadas con el trabajo.

Ausentismo injustificado: Se produce cuando el trabajador se ausenta de su puesto sin previo aviso ni comunicación con la empresa. Este tipo de ausencia, si es prolongada, obliga a la organización a reorganizarse, generando altos costos. Además, cuando se repite con frecuencia, puede considerarse una falta grave y llegar a ser motivo de despido.

Vinculado a lo descrito, puede sustentarse que la gestión de recursos humanos distinga entre los diferentes tipos de ausentismo para establecer criterios sobre qué se considera una ausencia justificada y cómo debe ser notificada, incluyendo el medio y el destinatario de dicha notificación. Las ausencias ilegales o injustificadas deben ser tratadas de manera diferente a las legales y justificadas, puesto que las acciones a tomar en cada caso varían; esta diferenciación asegura que empleados como supervisores comprendan sus responsabilidades al abordar el ausentismo.

⁹ **HSE Tools E-Book**, Ausentismo laboral, causas y consecuencias, en Internet: <https://hse.software/ebook-ausentismo-laboral-causas-y-consecuencias/>, (septiembre de 2024).

III. Factores determinantes del ausentismo laboral

Los factores que intervienen en el ausentismo laboral son el resultado de interacciones complejas entre el individuo y su entorno laboral (Fabián, Téllez y Orellana, 2022)¹⁰. Estos factores pueden clasificarse en determinantes individuales y organizativos; en un nivel macro, los contextos social, económico y político también influyen en las tasas de ausentismo (Orellana, 2021)¹¹. A continuación, se analizan algunos de los factores determinantes versados en la literatura:

Factores de nivel individual

Entre ellos, el género; varios estudios indican que las mujeres tienden a ausentarse más que los hombres (Mazo & Barrera, 2016)¹². Bajo la óptica de Gil-Monte (2002)¹³ confirmaron que las mujeres presentan mayores índices de ausentismo en diversas profesiones. Asimismo, la edad también se contempla; aunque no siempre existe una relación directa entre la edad y el ausentismo, se ha observado que los trabajadores mayores de 50 años suelen presentar tasas más altas de ausentismo, lo cual puede atribuirse a que las demandas físicas y psicológicas se sienten con mayor intensidad a medida que se avanza en la vida (Pallarés y otros, 2014)¹⁴.

En el ámbito del estado civil, Tatamuez –Tarapues (2019)¹⁵ encontraron que las responsabilidades familiares incrementan la probabilidad de ausencias,

¹⁰ **FABIAN, Manuel, TÉLLEZ, Sandra & ORELLANA, Rocío**, Factores determinantes del ausentismo laboral: un enfoque integral, en "Revista de Recursos Humanos", Vol. 5, N.º 1, (Argentina, 2022), pág. 48.

¹¹ **ORELLANA, Rocío**, Determinantes macroeconómicos del ausentismo laboral en América Latina, en "Revista de Estudios Laborales", Vol. 10, N.º 2, (Chile, 2021), pág. 27.

¹² **MAZO, Diana, & BARRERA, Lina**, Factores relacionados con el absentismo laboral por causa médica en el personal de enfermería, Fundación Clínica del Norte, en Revista CES salud pública, Vol. 7, N.º 1, (Colombia, 2016), pág. 13.

¹³ **GIL-MONTE, Pedro**, Influencia del género sobre el proceso de desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería, en "Psicología em Estudo", Vol. 7, N.º 1, (Brasil, 2002), pág. 7.

¹⁴ **PALLARÉS, Jordi y otros**, El absentismo laboral en empleados del sector hotelero, en "Papeles del Psicólogo", Vol. 35, N.º 1, (España, 2014), pág. 60.

¹⁵ **TATAMUEZ-TARAPUES, Ruth y otros**, Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina, en "Universidad y Salud", Vol. 21, N.º 1, (Colombia, 2019), pág. 106.

especialmente en situaciones de conflicto familiar. Finalmente, el estado de salud individual es un factor puesto que condiciones como enfermedades crónicas o problemas de salud general pueden predisponer a los trabajadores a mayores tasas de ausentismo; entre las afecciones más comunes que generan ausentismo se destacan los trastornos musculoesqueléticos (Ruiz, 2019)¹⁶ y problemas psicológicos como el estrés.

Factores del entorno laboral

El sector de empleo tiene un impacto considerable, siendo el ausentismo más frecuente en el sector público. Este fenómeno puede explicarse por el tamaño de la unidad de empleo, puesto que, a mayor tamaño, se tiende a una menor comunicación y cohesión entre los trabajadores, lo que resulta en una insatisfacción laboral mayor.

Bajo la óptica de (Chávez y otros, 2013)¹⁷ señalaron que, en las organizaciones públicas, los empleados reciben su salario independientemente de su rendimiento, lo que a menudo se traduce en una baja motivación y un aumento en las tasas de ausentismo.

Factores del contenido de trabajo

La carga de trabajo se ha identificado como un motivo para el aumento de las ausencias por enfermedad, puesto que los trabajadores pueden ausentarse como un medio para escapar de la sobrecarga o recuperarse de problemas de salud relacionados con dicha carga.

¹⁶ **RUIZ SUÁREZ, Lina**, Plan de intervención integral para el ausentismo generado por desórdenes musculoesqueléticos en una empresa de manufactura de empaques de un municipio del Valle del Cauca, Tesis de grado, Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo, Instituto de Educación Superior UCEVA, (Valle del Cauca, 2019), pág. 44.

¹⁷ **CHÁVEZ, Yasmín y otros**, Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/ Turnover model and organizational practices, en “Historia y Comunicación Social”, Vol. 18, (España, 2013), pág. 837.

Un ambiente laboral positivo facilita la satisfacción y el compromiso del empleado. Bravo y otros (2016)¹⁸ sostienen que altos niveles de angustia en el trabajo, particularmente entre los profesionales de la salud, están asociados con un mayor ausentismo. Además, los cambios organizativos influyen en la percepción del empleado sobre la administración y sus compañeros, lo que a menudo se traduce en ausencias.

Continuando con el abordaje, se toma en cuenta la perspectiva de Burbano y otros (2020)¹⁹ quienes sustentan que el ausentismo laboral es un fenómeno multifacético influenciado por factores individuales, coincide con la postura anterior donde se menciona la edad; afirman que los empleados más experimentados suelen sentir la necesidad de conservar su empleo hasta la jubilación.

En cuanto al sexo, se ha demostrado que las mujeres tienden a ausentarse más, influenciadas por responsabilidades familiares y problemas de salud específicos, aunque su situación familiar, como estar casadas, puede disminuir su tendencia a ausentarse (Téllez, 2019)²⁰. Por otro lado, el estado de salud del trabajador es un determinante crítico; enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión y problemas respiratorios se asocian con un mayor ausentismo, al igual que trastornos psicológicos como estrés y ansiedad, que han aumentado en relevancia como causas de ausencia laboral (Mujica, 2023)²¹.

¹⁸ **BRAVO, Valeria y otros**, Factores de riesgo ergonómico en personal de atención hospitalaria en Chile, en "Ciencia & Trabajo", Vol. 18, N.º 57, (Chile, 2016), pág. 152.

¹⁹ **BURBANO, Alfredo, LÓPEZ, Fernanda & MARTÍNEZ, Jorge**, Estudio sobre el impacto de la edad en el ausentismo laboral, en "*Journal of Labor Studies*", Vol. 15, N.º 3, (Colombia, 2020), pág. 126.

²⁰ **TÉLLEZ, María**, El papel de la mujer en el ausentismo laboral, en "*Estudios de Género y Trabajo*", Vol. 3, N.º 2, (México, 2019), pág. 104.

²¹ **MUJICA JOHNSON, Felipe y otros**, Incidentes críticos en el *practicum* de estudiantes de Pedagogía en Educación Física: estudio cualitativo, en "Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación", Vol. 49, (2023), pág. 260.

Desde una perspectiva organizativa, la estructura de la empresa y la asignación de roles y responsabilidades influye en las motivaciones de los trabajadores. Un entorno laboral fomentado por mandos que promueven la colaboración y el respeto reduce el ausentismo. En contraste, un liderazgo autoritario que crea un ambiente de miedo puede incrementar las ausencias (Vargas, 2021)²².

Además, el empoderamiento del trabajador y su inclusión en la toma de decisiones son factores que favorecen la motivación y la permanencia en el empleo, lo que a su vez puede disminuir las tasas de ausentismo (González, 2023)²³. En muchos casos, los empleados pueden buscar excusas legales para ausentarse, disfrazando motivaciones psicosociales subyacentes, lo que subraya la importancia de comprender las causas del ausentismo desde una perspectiva integral (Navarrete, 2005)²⁴.

Ahora bien, adicional a los factores individuales y organizativos, el contexto social y económico también influye en el ausentismo laboral. Factores como la inestabilidad económica, el acceso a servicios de salud y las políticas laborales pueden afectar la capacidad de los trabajadores para asistir al trabajo de manera regular. Por ejemplo, en regiones donde la atención médica es limitada, es probable que los empleados no busquen tratamiento para afecciones que podrían agravarse, lo que resulta en ausencias prolongadas (Burgos, García y Ramírez, 2019)²⁵.

²² **VARGAS TORRES, Leidy**, Impacto de la gestión organizacional frente al recurso humano tercerizado, (Trabajo de grado, Especialización en Alta Gerencia), Universidad Militar Nueva Granada, (Colombia, 2021), pág. 25.

²³ **GONZÁLEZ-GÓMEZ, Ámbar**, Talento humano y desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal cantón Paján, en "Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun", Vol. 7, N.º 13, (2023), pág. 59.

²⁴ **NAVARRETE-ESCOBAR, Arturo y otros**. Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados, en "Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social", Vol. 43, N.º 5, (2005), pág. 374.

²⁵ **BURGOS, Adriana, GARCÍA, Mariana & RAMÍREZ, Lucía**, Acceso a la salud y ausentismo laboral en poblaciones vulnerables, en "Revista de Salud Pública", Vol. 11, N.º 1, (Colombia, 2019), pág. 39.

Asimismo, la incertidumbre política y económica puede generar estrés adicional en los trabajadores, lo que a su vez impacta su salud mental y, como consecuencia, sus patrones de asistencia laboral (Martínez, 2020)²⁶.

En síntesis, puede analizarse que los factores no actúan de manera aislada, por ende, debe abordarse el ausentismo desde una perspectiva integral, considerando cómo las variables individuales, organizativas y externas se entrelazan para afectar la conducta de los trabajadores. Es indispensable basar las estrategias de gestión del ausentismo en evidencias empíricas y priorizar aquellos factores que están asociados con el incremento de las tasas de ausentismo. Al centrarse en datos concretos en lugar de suposiciones, las organizaciones pueden desarrollar intervenciones equitativas.

IV. Causas

Entre las principales causas de inasistencia se incluyen la enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo, problemas familiares o personales, y faltas sin aviso. Las vacaciones y feriados no se consideran como causas de ausentismo. Según el Ministerio de Capital Humano (2023)²⁷, muchos trabajadores que se ausentan lo hacen debido a enfermedad propia, otro grupo suele no justificar su inasistencia.

La enfermedad o accidente inculpable representa una de las causas más frecuentes de ausentismo. Se define como aquellas alteraciones de salud que impiden al trabajador prestar servicios, ya sea por una enfermedad o un accidente cuyo origen no está relacionado con el trabajo. Por ejemplo, un trabajador que sufre un accidente en su hogar y no puede asistir a su puesto se clasifica como un caso de accidente inculpable; este tipo de ausentismo está regulado por la Ley de Contrato de Trabajo,

²⁶ **MARTÍNEZ, Luz**, Riesgos psicosociales y estrés laboral en tiempos de COVID-19: instrumentos para su evaluación, en “Revista de Comunicación y Salud”, Vol. 10, N.º 2, (2020), pág. 303.

²⁷ **MINISTERIO DE CAPITAL HUMANO**, Encuesta de Indicadores Laborales (EIL): Incidencia y motivos del ausentismo laboral en las empresas privadas, año 2023, Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en Internet: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/eil_2402_informeausentismo.pdf, (marzo de 2023).

que establece un régimen de licencias dependiendo de la antigüedad y la carga familiar del trabajador (Aleara, s.f.)²⁸.

Por otro lado, los accidentes laborales se refieren a eventos que ocurren en el contexto del trabajo o durante el trayecto hacia el lugar de empleo, siempre que el trabajador no haya interrumpido dicho trayecto por causas ajenas al trabajo. Las enfermedades profesionales, que también pueden contribuir al ausentismo, son aquellas incluidas en un listado elaborado y revisado anualmente por el Poder Ejecutivo (Gobierno de Argentina, s.f)²⁹.

Las faltas sin aviso, o inasistencias injustificadas, constituyen una infracción a los deberes del trabajador. Estas ausencias implican la falta física del trabajador en su puesto, también reflejan el incumplimiento de las tareas asignadas. La inasistencia sin justificación puede observarse en diferentes sectores; por ejemplo, en la construcción representa el 49% de las inasistencias, mientras que en comercio y servicios sociales alcanza el 18% y el 9%, respectivamente (Ministerio de Capital Humano, 2023)³⁰.

Las causas del ausentismo pueden incluir enfermedades comprobadas y no comprobadas, razones familiares, dificultades de transporte, baja motivación y un clima organizacional desfavorable, entre otros. (Bohlander, 2001, citado en Morquera Tavera, 2017)³¹.

Desde la perspectiva de los investigadores, coincidimos con las causas mencionadas. En el contexto del ausentismo laboral, la enfermedad surge como la

²⁸ **ALEARA**, Enfermedades y accidentes, en Internet: <https://www.aleara.com.ar/archivos/documentos/enfermedades-accidentes.pdf>, (Agosto de 2024).

²⁹ **GOBIERNO DE ARGENTINA**, Riesgos de trabajo, en Internet: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusederechos/riesgos-de-trabajo>, (octubre de 2024).

³⁰ **MINISTERIO DE CAPITAL HUMANO**, Op. Cit.

³¹ **MORQUERA, Tavera**, Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional, Ensayo de grado, Especialización en Alta Gerencia. N. (2017) Universidad Militar Nueva Granada, (Bogotá. D. C. Colombia) pág. 13.

principal causa, sin embargo, debe distinguirse entre las enfermedades inculpables, que no tienen relación directa con el entorno laboral, y aquellas que sí están vinculadas a factores laborales.

Las ausencias causadas por enfermedades inculpables añaden complejidad al análisis del ausentismo, dado que estas situaciones suelen ser el resultado de circunstancias fortuitas que escapan al control tanto del trabajador como de la organización. A pesar de su naturaleza impredecible, el impacto de estas inasistencias en la productividad y los costos de la empresa es considerable, lo que hace imprescindible implementar políticas que mitiguen sus efectos negativos.

Por otro lado, aunque algunas causas del ausentismo pueden parecer inevitables, existen otras que son prevenibles y que pueden ser gestionadas adecuadamente mediante intervenciones efectivas por parte de la empresa.

V. Costos laborales

El ausentismo laboral representa un reto para los empleadores, dado que conlleva costos considerables e interrupciones operativas. Como menciona Robbins y Judge (2009)³², es difícil que una organización funcione de manera eficiente y alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a sus puestos de trabajo. Esta situación interrumpe el flujo de trabajo, también retrasa decisiones críticas.

En tales casos, el ausentismo causa interrupciones y resulta en una reducción drástica de la calidad del producto. En escenarios extremos, lleva a la paralización total de las instalaciones de producción; por lo tanto, los niveles de ausentismo que exceden el rango normal impactan directamente en la eficacia de cualquier organización.

³² ROBBINS, Stephen P. & JUDGE, Timothy A., Op. Cit., pág. 28

Los costos del ausentismo se dividen en directos e indirectos. Según Escalante (2015)³³, los costos directos incluyen el pago de salarios y la seguridad social, así como los días que la empresa debe asumir por incapacidad de acuerdo con la legislación de cada país. Por ejemplo, el artículo 152 de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT)³⁴ establece que se considerarán como días trabajados aquellas ausencias debidas a enfermedades inculpables o accidentes de trabajo, implica que la empresa debe seguir pagando al empleado durante esos días.

Por otro lado, los costos indirectos relacionados con el ausentismo son importante valorar, incluyen el tiempo y recursos que una empresa debe invertir para buscar y capacitar a un sustituto, así como la adaptación de este nuevo empleado a su puesto y al entorno organizacional.

Además, el ausentismo puede provocar la recarga de tareas para los empleados restantes, se traduce en una menor calidad del servicio, pérdidas de producción, retrasos en la entrega de productos y en una disminución de la satisfacción del cliente. Como señala Escalante (2015)³⁵, estos costos indirectos afectan la reputación de la empresa, genera desconfianza entre los clientes quienes pueden optar por los servicios de la competencia.

En concreto, la identificación y clasificación de estos costos, tanto directos como indirectos, permiten a las empresas desarrollar estrategias para abordar el ausentismo; la atención a estos aspectos crea un ciclo positivo que promueve la estabilidad y el crecimiento empresarial.

Se debe reconocer que el ausentismo laboral es un costo crítico dentro de la estructura financiera de la empresa, al igual que se analizan los costos de producción y se implementan estrategias para minimizarlos. Ignorar lo anterior conlleva a

³³ JAVE ESCALANTE, Gladys Lizeth, Análisis de costos por ausentismo laboral atribuibles a licencias médicas por enfermedad, Hospital Nacional Arzobispo Loayza, (Lima, 2015), pág. 22.

³⁴ Art. 152, Ley de Contrato de Trabajo (Nº 20.744, t.o. por Decreto 390/1976, 13/5/1976).

³⁵ JAVE ESCALANTE, Gladys Lizeth, Op. Cit., pág. 22.

consecuencias perjudiciales, ya que las ausencias no planificadas interrumpen el flujo de trabajo, también afectan la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

VI. Presentismo

Se refiere a la situación en la que un trabajador asiste a su puesto laboral a pesar de estar enfermo o de padecer condiciones médicas que limitan su desempeño; esta práctica, motivada por el temor a perder el empleo o por la intención de evitar repercusiones económicas en su salario.

Abarca una reducción del rendimiento en las actividades laborales, lo que a su vez incrementa los costos de producción a pesar de que el trabajador permanezca en el lugar de trabajo (Córdoba, Fuentes y Ruiz, 2011)³⁶. Puede ser problemático en entornos donde se premia la asistencia y puntualidad, puesto que los empleados pueden sentirse presionados a presentarse incluso cuando no están en condiciones óptimas para trabajar.

Adicionalmente, el presentismo también está relacionado con incentivos que ofrecen los empleadores, como premios y pluses por asistencia perfecta, los cuales buscan fomentar la cooperación y mejorar el rendimiento en la empresa. Estos incentivos, aunque no son remuneraciones por resultados, pueden contribuir a que los trabajadores se sientan obligados a presentarse en el trabajo a pesar de sus problemas de salud (*Cambridge Dictionary*, s.f.)³⁷.

Aclarado lo anterior, el presentismo puede ser visto como un signo de compromiso, no obstante, esta práctica puede resultar en efectos adversos, pues un trabajador presente sin la capacidad adecuada para rendir pone en riesgo su salud, también afecta la productividad del equipo y la calidad del trabajo.

³⁶ CÓRDOBA CORONEL, John Jairo, FUENTES FUENTES, Alejandro & RUIZ RINCÓN, Carolina, *Literature review: socio-demographic characteristics and impact of depression in the worker*, en “Medicina y Seguridad del Trabajo”, Vol. 57, N.º 223, (2011), pág. 185.

³⁷ CAMBRIDGE DICTIONARY, *Op. Cit.*, s.f.

Desde una perspectiva legal y organizativa en Argentina, el presentismo se aborda como un premio por la asistencia y puntualidad, traducéndose en incentivos económicos que fomentan la presencia de los trabajadores. Al incentivar la asistencia, también se debe crear un entorno saludable donde los empleados se sientan apoyados para cuidar su bienestar.

VII. Gestión del ausentismo

Desde la perspectiva teórica, no existe una solución única que se adapte a todas las organizaciones para manejar el ausentismo. Cada programa debe ser evaluado sistemáticamente para identificar sus fortalezas y debilidades.

Este análisis debe llevarse a cabo de forma continua, considerando el perfil sociodemográfico de los trabajadores y su contexto cultural. “Las intervenciones deben estar sustentadas en un diagnóstico que considere la relación entre enfermedades y ausentismo, ya que factores como el sedentarismo y los hábitos de vida poco saludables afectan la capacidad del trabajador para asistir a su puesto de trabajo” (Córdoba, Fuentes y Rincón, 2020)³⁸.

Para una gestión estratégica, los directivos deben considerar factores antes de aplicar medidas disciplinarias; evaluar si las normas sobre asistencia son razonables y flexibles para abordar emergencias o circunstancias imprevistas, incluyendo festividades culturales o religiosas que son relevantes para una plantilla diversa (Calderon, Parga, & Betancourt, 2017)³⁹.

³⁸ CÓRDOBA CORONEL, John Jairo, FUENTES FUENTES, Alejandro & RUIZ RINCÓN, Carolina, *Op. Cit.*, pág. 179.

³⁹ CALDERÓN, Carlos Hernán, PARGA, María. y BETANCOURT, María., Análisis de las causas de la rotación de personal en el área comercial de una gran superficie, en “Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA”, Vol. 7, N.º 1, (2017), pág. 61.

La gestión del ausentismo no debe limitarse a un enfoque disciplinario, especialmente en casos donde el empleado se enfrenta a dificultades como un entorno laboral hostil, la falta de motivación o problemas en la conciliación de responsabilidades familiares y laborales. En tales situaciones, rediseñar los puestos de trabajo o implementar horarios flexibles puede ser más oportuno que la aplicación de sanciones (Coduti y otros, 2013)⁴⁰.

Las condiciones especiales que enfrentan los trabajadores con ausencias crónicas deben estudiarse de manera particular, enfocándose en las causas subyacentes y las medidas de prevención o minimización que se pueden implementar. Un sistema de gestión de la salud en las organizaciones es esencial para abordar el ausentismo laboral, dado que promueve un ambiente de trabajo que favorece la productividad. En este sentido, la ergonomía es un eje de atención de las condiciones laborales para el bienestar de los empleados (Velázquez, Caballero y Espinoza, 2020)⁴¹.

VIII. Estrategias de RRHH para su disminución

La reducción del ausentismo laboral no debe enfocarse en acciones correctivas de tipo coercitivo ni en medidas punitivas contra los empleados, ya que este enfoque ha demostrado ser ineficaz (Borda, Rolón y González, 2017)⁴². En cambio, se debe adoptar una perspectiva humanizada que promueva el compromiso colectivo de los trabajadores y les otorgue capacidad de decisión mediante un manejo gerencial estratégico; así, los departamentos de recursos humanos, con el respaldo de la dirección, deben delegar a su personal y auspiciar condiciones organizativas óptimas para el crecimiento.

⁴⁰ CODUTI, Pablo y otros, Enfermedades laborales: cómo afectan el entorno, Facultad de Ciencias Económicas, en Universidad Nacional de Cuyo (2013), pág. 12.

⁴¹ VELÁSQUEZ, Carlos Alberto, CABALLERO, José Ricardo y ESPINOZA, Galo Arturo, La ergonomía en la prevención de problemas de salud en los trabajadores y su impacto social, en “Revista Cubana de Ingeniería”, Vol. 10, N.º 2, (2020), pág. 9.

⁴² BORDA, María, ROLÓN, Eric & GONZÁLEZ, Javier, Op. Cit., pág. 8.

Desde un enfoque médico, la asociación entre enfermedad y ausentismo es reconocida. El sedentarismo y los hábitos poco saludables están ligados a una mayor incidencia de enfermedades, afectando la salud del recurso humano de las empresas (Mejía & Betancur, 2022)⁴³. Dado que los trabajadores pasan un tercio de su vida en el trabajo, es relevante que los empleadores se interesen por el bienestar de sus empleados.

Para combatir enfermedades respiratorias, que son una de las principales causas de morbilidad en la población trabajadora, se deben establecer estrategias de prevención primaria, como la vacunación masiva contra la influenza, así como campañas de capacitación para prevenir la propagación de enfermedades respiratorias. La corresponsabilidad en el cuidado de la salud y el uso de elementos de protección respiratoria son también vitales al retornar al trabajo tras una incapacidad (Díaz, 2023)⁴⁴.

Se complementa lo anterior, sustentando que el ausentismo laboral tiene un componente cultural, lo que indica que cualquier estrategia para su reducción debe estar alineada con un cambio cultural dentro de la organización y, a un nivel más amplio, en la sociedad (Pin, 2018)⁴⁵. Por tanto, es necesario que el trabajo en la disminución del ausentismo forme parte de una estrategia más amplia de transmisión de valores dentro de la empresa.

Como parte del plan de acción se estipulan las siguientes estrategias:

- Las acciones deben enfocarse en crear un disuasorio para los potenciales absentistas, así como en fomentar una percepción de justicia en el resto de la plantilla.

⁴³ MEJÍA VÉLEZ, S. H., & BETANCUR ECHAVARRÍA, M. T., Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia), en “Revista de Economía del Caribe”, Vol. 30, N.º 1, (2022), pág. 79.

⁴⁴ DÍAZ ZAZO, María Pilar. Prevención de riesgos laborales, Ediciones Paraninfo, SA, (2023), pág. 42.

⁴⁵ GARCÍA LOMBARDÍA, Pilar y PIN, José Ramón, Gestionando el compromiso con la empresa: Combatir el absentismo, IESE-IRCO, (2018), pág. 4.

- Se deben implementar acciones dirigidas a sensibilizar a los empleados sobre el impacto negativo del ausentismo tanto para la empresa como para ellos mismos. Asimismo, es recomendable proporcionar a los mandos intermedios las herramientas necesarias para gestionar y prevenir el ausentismo en sus equipos.

- Promover la conciliación y evitar una cultura presencialista, trabajando por objetivos en la medida de lo posible. Además, se debe promover la contratación indefinida para crear expectativas de estabilidad que impulsen el compromiso.

- Las acciones dirigidas a mejorar la implicación de los empleados deben enfocarse en que comprendan la relevancia de su trabajo. Es importante desarrollar vínculos emocionales entre los mandos y sus equipos, así como encontrar formas efectivas y equitativas de premiar la productividad (Pin, 2018)⁴⁶.

Por tanto, la disminución del ausentismo laboral debe abordarse desde un enfoque integral y sistémico, evitando la aplicación de sanciones sin investigar factores como el clima laboral o el maltrato, ya que esto no resolverá el problema en su raíz. Ofrecer charlas sobre enfermedades sin reconocer que algunos problemas de salud pueden tener origen en el entorno laboral será poco efectivo; al ser un fenómeno multifactorial, cualquier estrategia debe considerar su impacto en los empleados y en la organización en general, evaluando cómo nuestras decisiones afectan el desempeño laboral, el liderazgo y el clima organizacional.

IX. Productividad

La productividad se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y los insumos utilizados para generarlos, que incluyen mano de obra, materiales y energía (Real Academia Española [RAE], s.f)⁴⁷.

⁴⁶ GARCÍA LOMBARDÍA, Pilar y PIN, José Ramón, *Op. Cit.*, pág. 5.

⁴⁷ RAE, Real Academia Española *Productividad*, en Diccionario de la lengua española, 23.^a edición, en Internet: <https://dle.rae.es/productividad>, (agosto de 2024).

En el contexto organizacional, abarca que tanto las organizaciones como sus unidades de trabajo individuales buscan ser lo más productivas posible. La productividad se mide a partir de los ingresos que recibe una organización, calculados mediante la multiplicación del precio de venta por las unidades vendidas, y los insumos son evaluados en función de los costos relacionados con la adquisición y transformación de recursos en producción (Robbins & Judge, 2009)⁴⁸.

Para los gerentes, aumentar la proporción entre la producción y los insumos es una de sus principales misiones. Aunque elevar el precio de los productos podría ser una estrategia para mejorar esta relación, en un entorno altamente competitivo, esta opción suele ser limitada. Por lo tanto, la única alternativa viable es reducir los costos de insumos, lo cual se puede lograr a través de un desempeño laboral más eficiente que, a su vez, disminuya los gastos generales de la organización (Robbins & Coulter, 2014)⁴⁹.

Basado en la teoría, la productividad requiere una integración de los recursos humanos en el sistema de operaciones de la organización; las empresas más exitosas son aquellas que consideran tanto las variables del personal como las operativas, logran un equilibrio que favorece la productividad en general.

Productividad y ausentismo

Es innegable que el ausentismo, cuando excede los niveles normales, afecta directamente la eficacia y eficiencia de cualquier organización. Una entidad se considera productiva cuando cumple con sus metas y lo hace transfiriendo insumos al producto al menor costo posible.

Las ausencias pueden interrumpir el flujo de trabajo, generar retrasos en la toma de decisiones. En entornos de producción, como las líneas de ensamblaje, el

⁴⁸ ROBBINS, Stephen P. & JUDGE, Timothy A., Op. Cit., pág. 27.

⁴⁹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, Administración, 12ª Edición, Pearson, (México, 2014), pág. 449.

ausentismo puede resultar en una reducción de la calidad del producto e, incluso, en la paralización total de las instalaciones (Robbins & Judge, 2009)⁵⁰.

X. Mediciones

El ausentismo laboral es una variable dentro de la gestión organizacional y puede evaluarse a través de diferentes indicadores. Según Ostengo (2006)⁵¹, el ausentismo puede clasificarse en varias categorías, como el ausentismo por enfermedad no inculpable, maternidad, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y el costo asociado al ausentismo.

Cada una de estas categorías tiene su propio método de medición, que se expresa como una proporción entre el número de horas perdidas y el total de horas laborables disponibles. Por ejemplo, el ausentismo por enfermedad común se mide como el número de horas perdidas debido a enfermedades dividido por el número total de horas laborables; de manera similar, se calculan otros tipos de ausentismo como el relacionado con la maternidad, los accidentes laborales y las enfermedades profesionales, todos utilizando el mismo enfoque basado en horas perdidas (Ostengo, 2006)⁵².

Una variable adicional importante es el costo del ausentismo, que se calcula dividiendo el costo total de las horas no trabajadas debido al ausentismo entre el costo total de la nómina. Asimismo, el costo neto por ausentismo resta los reintegros por incapacidad al costo total del ausentismo y luego lo divide por el costo total de la nómina, proporcionando una medida más precisa del impacto financiero del ausentismo en la organización.

⁵⁰ **ROBBINS, Stephen P. & JUDGE, Timothy A.**, Op. Cit., pág. 28

⁵¹ **OSTENGO, Hugo C.**, Control de gestión: Guía para graduados profesionales, Editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2006), pág. 422.

⁵² **OSTENGO, Hugo C.**, Op. Cit., pág. 423.

Cálculo del índice de ausentismo

El índice de ausentismo es una herramienta para medir la proporción de tiempo no trabajado debido a faltas en comparación con el volumen de actividad planificada. Este índice puede calcularse utilizando la fórmula:

$$\text{Índice de ausentismo} = (\text{Número de empleados} \times \text{Días perdidos por ausencia}) / (\text{Valor promedio} \times \text{Número de días de trabajo}) \times 100$$

Esta fórmula básica solo considera los días completos de ausencia. Sin embargo, muchas organizaciones refinan el cálculo incluyendo retardos y medias ausencias, sustituyendo días por horas, de manera que la fórmula ajustada queda de la siguiente forma:

$$\text{Índice de ausentismo} = (\text{Total de empleados} / \text{Horas perdidas}) / (\text{Total de empleados} / \text{Horas trabajadas}) \times 100$$

Este índice debe calcularse para periodos específicos, como semanas, meses o años, dependiendo de las necesidades de la organización. En algunos casos, se recomienda calcularlo diariamente para hacer comparaciones entre días de la semana y detectar patrones de ausentismo que puedan ser corregidos de manera proactiva (Chiavenato, 2011)⁵³.

Tipos de índices de ausentismo

Existen distintos enfoques para medir el ausentismo, según la finalidad del análisis. El índice de ausentismo sin retardos se centra en el personal activo, contabilizando únicamente las faltas y retardos justificados y no justificados,

⁵³ **CHIAVENATO, Idalberto**, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 9.ª edición, Editorial McGraw-Hill, (México, 2011), pág. 204.

transformados a horas. Por otro lado, el índice de ausentismo por periodos largos incluye a empleados que se ausentan por periodos prolongados debido a vacaciones, licencias o condiciones médicas, como maternidad o accidentes de trabajo. Este índice se considera mixto, puesto que incluye tanto ausencias justificadas como no justificadas (Chiavenato, 2011)⁵⁴.

Índice de ausentismo saludable

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de Argentina, un nivel de ausentismo considerado aceptable para medianas y grandes empresas es aquel que no supera el 5% del total de horas teóricas que los empleados deberían trabajar. Sin embargo, este valor puede variar dependiendo del sector de actividad y de la unidad productiva en cuestión. Algunas organizaciones utilizan este valor de referencia para realizar comparaciones internas y ajustar sus políticas de gestión del ausentismo (Ministerio de Trabajo, 2013)⁵⁵.

Desde la postura de los investigadores, se coincide con estas perspectivas sobre el cálculo del ausentismo y se considera que todo responsable de RR. HH debe ser capaz de medirlo desde diferentes enfoques. Este indicador es necesario para evaluar una realidad que impacta a la organización; sin embargo, es un error frecuente pensar que calcular el ausentismo es únicamente contabilizar las faltas, la complejidad radica en comprender las causas de esas ausencias.

XI. Marco legal

El marco legal que regula los derechos y deberes de las partes en el contrato de trabajo establece las obligaciones recíprocas entre el trabajador y el empleador, en

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *Op. Cit.*, pág. 205.

⁵⁵ MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, Medición del ausentismo laboral: Presentación de los indicadores y consideraciones metodológicas, en Internet: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/indicadores_y_consideraciones_metodologicas.pdf, (2013).

donde cada parte, dependiendo de las circunstancias, actúa como acreedor o deudor de la otra.

En este contexto, el empleador tiene ciertos derechos, como la facultad de control, y el trabajador tiene obligaciones, como el deber de diligencia y colaboración. Estos elementos forman la base de las relaciones laborales y son esenciales para mantener un equilibrio contractual entre ambas partes.

La Ley de Contrato de Trabajo (LCT) según el artículo 210 le otorga al empleador el derecho de enviar un médico al domicilio del trabajador que ha reportado una enfermedad, y el trabajador está obligado a someterse a dicho control. Este derecho es fundamental para que el empleador pueda continuar abonando las remuneraciones, así como para tomar decisiones operativas que garanticen la continuidad de la producción o del servicio (Grisolia, 2016)⁵⁶.

En caso de que el trabajador se niegue a someterse al control médico, el empleador tiene la facultad de sancionarlo, incluso suspendiendo el pago de la remuneración correspondiente al día de la inasistencia.

Por otro lado, el deber primordial del trabajador es cumplir con sus labores de manera diligente y colaborativa, lo que incluye puntualidad y asistencia regular. El trabajador que incumple con estos deberes puede ser sancionado conforme a las facultades disciplinarias del empleador, e incluso despedido con justa causa si la falta de diligencia o las inasistencias reiteradas constituyen una falta grave según el artículo 242 de la LCT (Grisolia, 2016)⁵⁷.

Las ausencias injustificadas revelan una falta de compromiso del trabajador, lo que puede tener repercusiones legales.

⁵⁶ **GRISOLIA, Julio Armando**, Manual de derecho laboral, 7ª edición, Editorial Abeledo-Perrot, (Buenos Aires, 2016), pág. 327.

⁵⁷ **GRISOLIA, Julio Armando**, Op. Cit., pág. 377.

Es importante destacar que el ausentismo justificado, como licencias por enfermedad, vacaciones o permisos especiales, es una parte integral de los derechos del trabajador y está cubierto por la normativa vigente.

Todas las licencias pagas, incluidas las licencias especiales previstas en el artículo 158 de la LCT, son derechos inalienables del trabajador. Estas licencias incluyen situaciones como el nacimiento de un hijo, matrimonio, fallecimiento de familiares, entre otros, y permiten al trabajador gozar de un tiempo remunerado para atender asuntos personales sin perder su salario (Grisolia, 2016)⁵⁸.

En cuanto a la contratación y subcontratación, la ley establece la responsabilidad solidaria del empleador principal en caso de que delegue parte de sus actividades a contratistas o subcontratistas.

El empleador principal es responsable de exigir el cumplimiento de las normas laborales y de seguridad social, y en caso de incumplimiento, responderá solidariamente por las obligaciones laborales de los trabajadores subcontratados. Esta normativa, establecida en el artículo 12 de la Ley 26.727, refuerza la protección de los derechos de los trabajadores, asegurando que sus derechos no se vean vulnerados por prácticas de tercerización (Ley 26.727, 2011)⁵⁹.

También se contempla la protección de los derechos de los trabajadores, entre los cuales destaca el principio de igualdad y no discriminación. Este principio, consagrado en la Constitución Nacional y en tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Argentina, garantiza que ningún trabajador puede ser discriminado por razones de género, raza, religión, ideología, condición social o cualquier otro motivo que atente contra su dignidad.

⁵⁸ GRISOLIA, Julio Armando, *Op. Cit.*, pág. 519.

⁵⁹ Art. 12, Ley 26.727, *Régimen de Trabajo Agrario* (2011).

La Ley de Contrato de Trabajo, en su artículo 17, establece que “el empleador deberá tratar con igualdad de trato a los trabajadores que presten servicios en condiciones equivalentes”, protegiendo así el derecho de los trabajadores a no ser discriminados en el acceso al empleo, la promoción, las condiciones de trabajo o la terminación del contrato laboral (LCT, Art. 17)⁶⁰. Este marco normativo busca asegurar que todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades y condiciones dentro del ámbito laboral, promoviendo un entorno inclusivo y equitativo.

De forma analítica, se argumenta que, desde el comienzo de la relación laboral, uno de los deberes primordiales del trabajador es asistir de manera regular al trabajo, ya que este compromiso constituye la base del contrato laboral.

A su vez, el empleador tiene la facultad de supervisar el cumplimiento de esta obligación, especialmente en situaciones de licencias remuneradas, como las asociadas a enfermedades. Esta potestad de control responde a la necesidad de garantizar una gestión equitativa en la relación laboral, dado que el empleador sigue asumiendo la obligación de abonar los salarios.

Desde una perspectiva disciplinar, tanto Grisolia (2016)⁶¹ como la Ley de Trabajo Agrario N.º 26.727 abordan con pertinencia la distinción entre la gestión del personal propio y el de los contratistas. Ambos marcos normativos resaltan la importancia de comprender las obligaciones y responsabilidades vinculadas a la contratación y subcontratación.

La diferencia principal en la gestión del ausentismo radica en la naturaleza de la relación laboral. En el caso del personal propio, existe una relación directa de subordinación que permite al empleador ejercer un control sobre la asistencia y aplicar sanciones cuando corresponda.

⁶⁰ Art. 17, Ley de Contrato de Trabajo (N.º 20.744, 5/9/1974).

⁶¹ GRISOLIA, Julio Armando, Op. Cit., pág. 734.

Por otro lado, la gestión del personal contratista presenta retos, dado que no existe una relación directa de subordinación. Dificulta la aplicación de sanciones y obliga al empleador a gestionar el ausentismo mediante negociaciones con la empresa contratista. Aunque el control es menos directo, se requiere una mayor supervisión para garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de los terceros involucrados.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Sumario: I. La empresa; II. Desarrollo histórico; III. Infraestructura y capacidad productiva; IV. Responsabilidad social y ambiental; V. Innovación y adaptabilidad; VI. Capital humano y desarrollo profesional; VII. Indicadores de rendimiento (KPIs); VIII. Datos cuantitativos recolectados y Power Bi; IX. Discusión de los resultados.

I. La empresa

Fundada en Argentina, San Miguel es una compañía de referencia mundial en la producción, procesamiento y comercialización de productos derivados del limón, que lleva más de cinco décadas de excelencia y crecimiento constante. Su modelo de negocios se basa en la integración vertical de toda la cadena de valor, lo cual le permite gestionar sus operaciones con altos niveles de control y eficiencia, desde el cultivo en campo hasta la entrega del producto final. Con más de 3.770 hectáreas productivas en Argentina y Uruguay, San Miguel se posiciona no solo como el mayor productor industrial de limones a nivel global, sino también como un pilar de innovación en la agricultura sustentable.

La capacidad operativa y la extensión de sus instalaciones industriales le permiten procesar 350.000 toneladas anuales, lo cual resulta en más de 2.300 millones

de limones cosechados por año. Este rendimiento, que representa el 16% del procesamiento global de limón, es el fruto de un riguroso control de calidad y de una estructura operativa que se despliega estratégicamente para satisfacer las demandas de un mercado mundial en expansión. Así, San Miguel no solo abastece a más de 150 clientes en 32 países, sino que además se distingue como un líder que contribuye activamente al desarrollo sostenible de la industria citrícola y alimentaria.

II. Desarrollo histórico

La trayectoria de San Miguel es reflejo de su habilidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado internacional. Fundada en 1962, la empresa comenzó con una planta de envasado y procesamiento de limones, y en 1968 realizó su primera exportación de cáscara deshidratada, marcando el inicio de su incursión en el mercado global. A lo largo de las décadas siguientes, San Miguel continuó expandiéndose y diversificándose: en 1973 inició la exportación de fruta fresca y, en 1997, se consolidó en la Bolsa de Buenos Aires, lo cual le permitió establecer una infraestructura industrial avanzada en Famaillá, Argentina.

Posteriormente, en 2003, San Miguel adquirió la empresa Milagro S.A. en Uruguay, ampliando sus operaciones en América Latina. En 2008 se extendió hacia Sudáfrica y en 2017 adquirió la compañía Agrícola Hoja Redonda en Perú, consolidando su plataforma multi-origen. Esta expansión geográfica fue clave para fortalecer su capacidad de oferta y diversificación en mercados globales, un enfoque que se ha afianzado aún más con la apertura de nuevas instalaciones en Uruguay y Sudáfrica en 2024. Cada uno de estos hitos refleja un modelo de negocio dinámico y visionario, que permite a San Miguel responder eficientemente a las demandas del mercado internacional.

III. Infraestructura y capacidad productiva

San Miguel ha construido una infraestructura operativa de vanguardia, diseñada para maximizar la eficiencia en cada etapa de su cadena productiva. Su plataforma multi-origen, distribuida estratégicamente entre Argentina, Uruguay y Sudáfrica, permite una especialización de productos adaptada a los requerimientos de cada mercado, lo cual representa una ventaja competitiva en el contexto actual de globalización. Con un enfoque basado en trazabilidad, San Miguel garantiza un control preciso sobre el origen y el proceso de cada producto, brindando a sus clientes información detallada desde la semilla hasta el producto final.

Además, la plataforma logística de San Miguel facilita el acceso a nuevos mercados y reduce significativamente los riesgos asociados a variaciones estacionales y climáticas. Este sistema integrado de producción y logística asegura que sus productos mantengan una calidad homogénea y cumplan con los estándares internacionales, fortaleciendo así su reputación en la industria alimentaria global.

IV. Responsabilidad social y ambiental

San Miguel se distingue por su dedicación a la sostenibilidad, un enfoque que se extiende a todas sus áreas de operación y que respalda su visión de futuro. La empresa opera alineada con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas, buscando crear valor económico y social mientras protege el medio ambiente. Sus esfuerzos en sostenibilidad incluyen el uso eficiente del agua, prácticas de agricultura sustentable, gestión de residuos y manejo responsable de efluentes, lo que reduce su huella ambiental y contribuye al bienestar de las comunidades donde opera.

Entre sus iniciativas destacadas se encuentran la protección de la biodiversidad, la eficiencia energética, y el fomento de la seguridad alimentaria. San Miguel también impulsa el bienestar social de sus colaboradores y comunidades,

mediante programas de educación, salud y desarrollo económico. Este compromiso con la responsabilidad social y ambiental no solo refuerza su posición como líder en la industria, sino que también establece un estándar para el sector agrícola a nivel global.

V. Innovación y adaptabilidad

La innovación y la adaptabilidad son aspectos fundamentales de la filosofía de San Miguel, y representan pilares de su ventaja competitiva. Gracias a un enfoque en mejora continua, la empresa ha implementado un sistema de trazabilidad integral, que permite un monitoreo exhaustivo de cada producto y garantiza la transparencia en sus procesos de producción. Este sistema se complementa con un modelo logístico flexible, capaz de adaptar la oferta en función de las exigencias de cada mercado y de responder rápidamente a las variaciones de la demanda.

La cultura organizacional de San Miguel fomenta la innovación como un elemento esencial para el desarrollo profesional. A través de prácticas de gestión avanzadas y la incorporación de herramientas tecnológicas, la empresa impulsa la eficiencia operativa y la optimización de recursos. La visión estratégica de San Miguel le permite anticiparse a los desafíos del mercado y posicionarse como un referente en el desarrollo de soluciones sostenibles y personalizadas en el sector citrícola.

VI. Capital humano y desarrollo profesional

El éxito de San Miguel no se limita a sus logros en producción y ventas, sino que encuentra su fundamento en la solidez de su capital humano. Con más de 3.500 empleados en Argentina y Uruguay, y un total de 4.600 colaboradores incluyendo el personal subcontratado, la empresa prioriza el desarrollo y la retención de su equipo. Este compromiso se materializa en más de 30.000 horas de formación anual, donde se capacita a los empleados en prácticas de vanguardia, seguridad ocupacional, y desarrollo de competencias técnicas y humanas. Esta inversión en capital humano

fortalece la capacidad de San Miguel para enfrentar desafíos de manera ágil y promover una cultura organizacional que valora la innovación y el compromiso.

Misión de San Miguel

Líder mundial en procesamiento industrial de limón.

Valores organizacionales de la empresa citrícola San Miguel

En el marco de la cultura organizacional de la empresa San Miguel, se han establecido valores fundamentales que guían la conducta y el desempeño de sus colaboradores. Estos valores representan los principios y comportamientos que la organización fomenta para asegurar un ambiente de trabajo colaborativo, ético y orientado al crecimiento. A continuación, se presentan los valores organizacionales de San Miguel, los cuales están diseñados para potenciar la efectividad operativa y la cohesión entre sus miembros:

- **Colaboración como principio central:** En San Miguel, la colaboración es considerada una piedra angular para alcanzar los objetivos comunes. Este valor impulsa a los colaboradores a trabajar en conjunto bajo la premisa de que el esfuerzo colectivo es superior al individual. Las prácticas asociadas incluyen la construcción conjunta, la dedicación plena y la promoción de la diversidad en los equipos de trabajo, reconociendo que perspectivas diversas enriquecen las soluciones y fortalecen el rendimiento organizacional.
- **Construcción de relaciones genuinas:** San Miguel enfatiza la importancia de la integridad y la humildad en todas las interacciones internas y externas. Este valor promueve una comprensión profunda de las necesidades de los clientes y la flexibilidad para adaptarse a diversos contextos y asumir riesgos calculados. La gestión transparente, honesta y respetuosa es esencial para establecer y mantener relaciones sólidas y de confianza, que son la base para el éxito sostenible de la organización.

- Compromiso y cumplimiento de la palabra: La organización fomenta una cultura de responsabilidad, donde los colaboradores se comprometen a transformar sus promesas en acciones concretas. Este valor destaca la importancia de honrar los acuerdos, asumir la responsabilidad en los desafíos y contribuir activamente a las soluciones. La empresa incentiva a sus miembros a ser consecuentes en sus acciones y a comprometerse firmemente con los resultados, creando un ambiente de confianza y credibilidad.
- Pasión por el crecimiento y la mejora continua: San Miguel alienta a sus colaboradores a adoptar una mentalidad de crecimiento, con una orientación hacia la superación diaria y la mejora continua. Este valor motiva a los empleados a desafiarse constantemente, a buscar el aprendizaje activo y a tomar iniciativas para el desarrollo personal y profesional. La empresa reconoce que este enfoque es fundamental para mantener la competitividad y fomentar la innovación.

Estos valores, integrados en la cultura organizacional de San Miguel, no solo estructuran el comportamiento interno, sino que también establecen una guía para la toma de decisiones y las interacciones con los stakeholders, promoviendo un modelo de gestión alineado con los objetivos de sostenibilidad, integridad y excelencia operativa.

En conjunto, San Miguel se erige como un actor fundamental en la industria global de productos citrícolas, gracias a su capacidad para integrar los principios de sostenibilidad, innovación y desarrollo humano en cada faceta de su operación. Su plataforma multi-origen, su infraestructura de procesamiento de avanzada y su compromiso con la responsabilidad social y ambiental le otorgan un lugar de prestigio en el mercado internacional. Esta combinación de excelencia operativa y visión de futuro sitúa a San Miguel como un modelo de liderazgo en la industria, con la capacidad de influir positivamente en la sostenibilidad del sector agrícola y en el bienestar de las comunidades globales.

Con más de cinco décadas de experiencia, una capacidad productiva excepcional y una estructura organizacional enfocada en el desarrollo continuo, San Miguel continuará siendo una fuente de innovación y desarrollo, comprometida con la creación de valor para sus clientes, sus empleados y el medio ambiente.

VII. Indicadores de Rendimiento (KPIs)

Indicadores clave de desempeño (KPI) en el área de operaciones de campo de San Miguel: enfoque en ausentismo.

San Miguel implementa un conjunto robusto de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en el área de Operaciones de Campo, con un enfoque específico en el control y análisis del ausentismo laboral. Estos indicadores constituyen una herramienta esencial para la optimización de los recursos humanos, facilitando el monitoreo y la toma de decisiones estratégicas en función de la eficiencia operativa de la empresa. La clasificación de los tipos de ausencias en el área de campo considera tanto el personal propio como el tercerizado, permitiendo una comprensión integral del impacto del ausentismo en toda la estructura de la organización.

Tipos de ausencias y su clasificación en función de la compensación.

En el contexto operativo de San Miguel, los indicadores de ausentismo se clasifican en función de su remuneración como "ausentismo pago" y "ausentismo no pago". Esta diferenciación permite a la organización medir de forma precisa el costo directo del ausentismo y establecer políticas de intervención que respondan a las necesidades de sostenibilidad financiera y productividad. Las categorías se dividen de la siguiente manera:

1. Ausencias no remuneradas (no pago):

- Ausente con aviso

- Ausente sin aviso
- Descanso
- Lluvia
- Receso
- Suspensión

2. Ausencias remuneradas (pago):

- Licencia por accidente
- Licencia por cambio de domicilio
- Licencia por enfermedad inculpable
- Licencia por fallecimiento
- Licencia por prevención (COVID-19)
- Vacaciones anuales
- Licencia gremial
- Licencia por nacimiento
- Licencia por maternidad
- Feriados

Monitoreo y reporte de KPI: Ritmo de seguimiento y objetivos para 2024.

San Miguel lleva a cabo un monitoreo continuo y estructurado de los KPI de ausentismo mediante reuniones diarias, semanales y mensuales. Este sistema de reuniones permite la detección temprana de tendencias y posibles desviaciones respecto de los objetivos, facilitando la implementación de acciones correctivas en tiempo real.

Para el año 2024, la empresa ha establecido objetivos específicos para la reducción del ausentismo laboral, diferenciándolos según el tipo de ausentismo y la categoría de personal. En términos generales, se ha planteado una meta de un 5% de ausentismo total, que comprende tanto el ausentismo remunerado como el no remunerado. Específicamente, para el personal propio, la meta es reducir el ausentismo remunerado al 3%, mientras que para el personal tercerizado o de contratistas, se ha

fijado una meta del 2% en esta misma categoría. Estas metas reflejan un enfoque estructurado para gestionar el ausentismo de manera eficaz, optimizando los recursos y mejorando la productividad organizacional.

Análisis de los KPI en función de la estructura de personal: Personal propio y tercerizado.

La división del ausentismo en personal propio y tercerizado permite a San Miguel identificar patrones específicos de cada grupo, lo cual es crucial en una operación donde se emplean tanto trabajadores fijos como temporales, así como personal tercerizado de empresas contratistas. Esta segmentación responde a la dinámica particular del sector citrícola, en el que la temporalidad y las condiciones climáticas influyen de manera significativa en los índices de ausentismo.

La medición del ausentismo a través de estos KPI no solo permite un control efectivo de las ausencias, sino que también contribuye a la planificación de recursos y la reducción de costos operativos. Asimismo, el análisis de los índices de ausentismo y su desagregación en pago y no pago ofrece un marco de referencia para la gestión estratégica de la dotación de personal, optimizando la productividad y asegurando el cumplimiento de los objetivos empresariales.

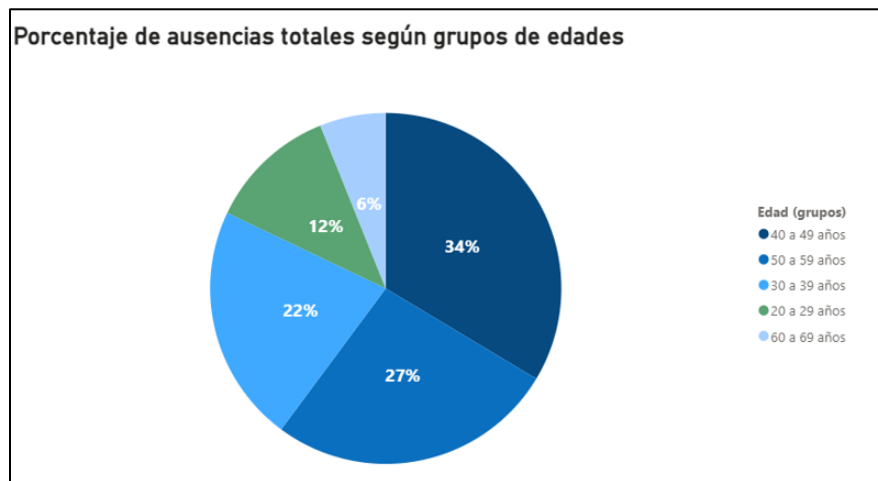
Los indicadores de ausentismo de San Miguel en el área de operaciones de campo actúan como una herramienta estratégica que permite a la empresa ajustar sus políticas y prácticas laborales, logrando así una mayor eficiencia en el uso de su capital humano y financiero. Este enfoque en el análisis y reducción del ausentismo responde a la necesidad de minimizar interrupciones en la operación diaria y de alinear los resultados con los objetivos de sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. La definición y seguimiento de objetivos claros en este ámbito promueve la mejora continua y posiciona a San Miguel como una organización comprometida con la excelencia operativa en el sector citrícola.

VIII. Datos cuantitativos recolectados y power bi

A continuación, se presentan los hallazgos principales basados en el análisis de la base de datos de los últimos 17 meses, procesados y visualizados a través de Power BI para identificar tendencias significativas:

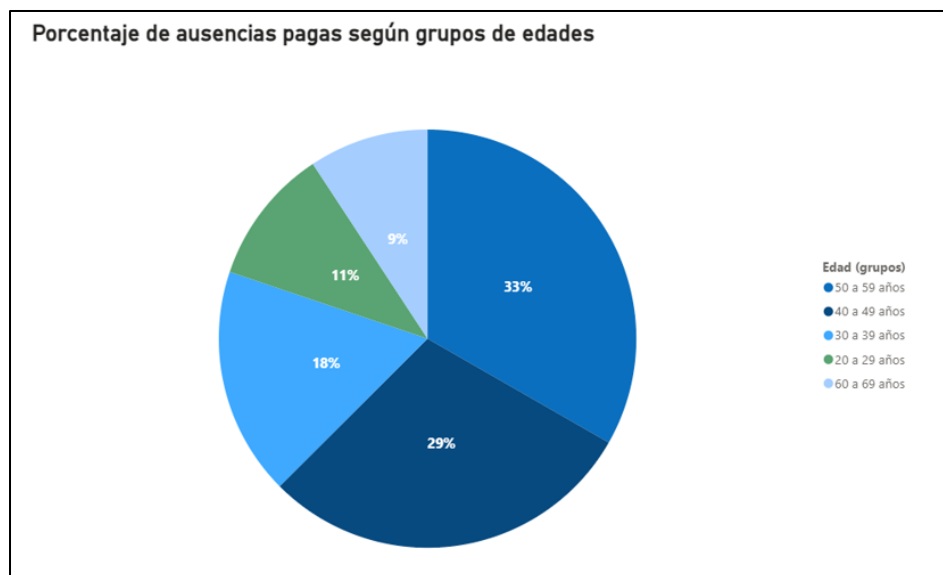
Perfil demográfico de empleados con mayores patrones de ausentismo: En términos de perfil demográfico, los grupos de edad con mayor ausentismo incluyen principalmente a empleados entre 40 y 49 años, seguidos por aquellos de 50 a 59 años. Los grupos de 20 a 29 años y de 30 a 39 años presentan patrones de ausentismo medianos, mientras que los empleados de entre 61 a 69 años reportaron los niveles más bajos de ausencias.

Ilustración 1 Porcentaje de ausencias totales



Fuente: Elaboración propia.

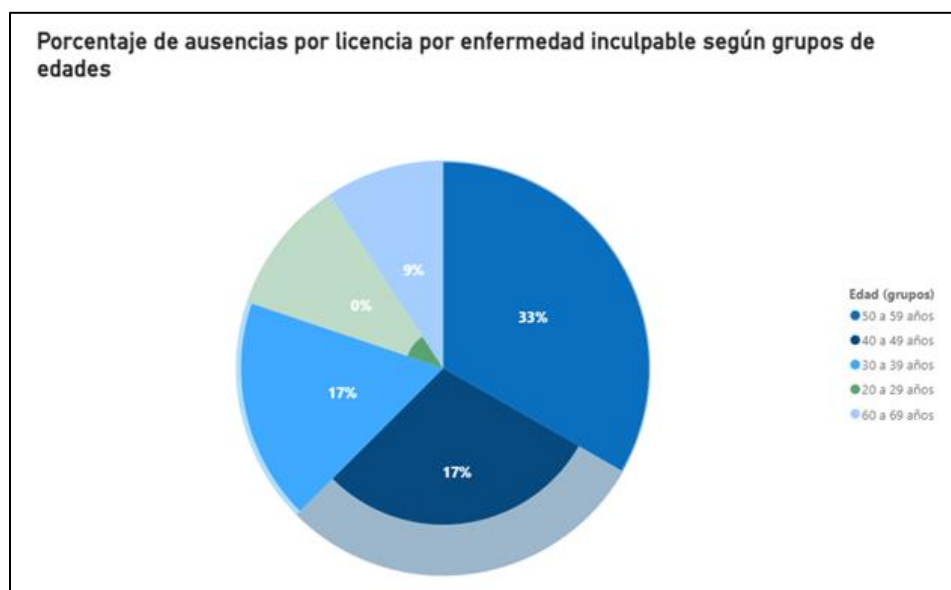
Ilustración 2 Porcentaje de ausencias pagas



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las ausencias pagas la mayor cantidad es por enfermedad inculpable.

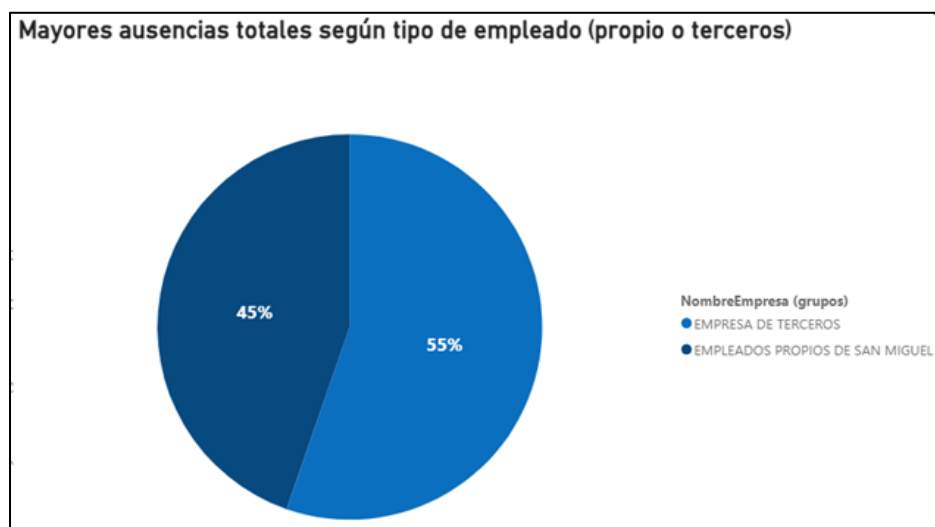
Ilustración 3 Porcentaje de ausencias por licencias por enfermedad inculpable



Fuente: Elaboración propia.

Clasificación del tipo de ausentismo entre empleados propios y tercerizados:
El análisis de datos indicó que el personal propio de San Miguel registra un mayor número de ausencias remuneradas en comparación con el personal de empresas contratistas. Sin embargo, al observar el ausentismo total (que incluye tanto ausencias remuneradas como no remuneradas), los empleados tercerizados presentan un índice de ausencias significativamente mayor.

Ilustración 4 Ausencias totales



Fuente: Elaboración propia.

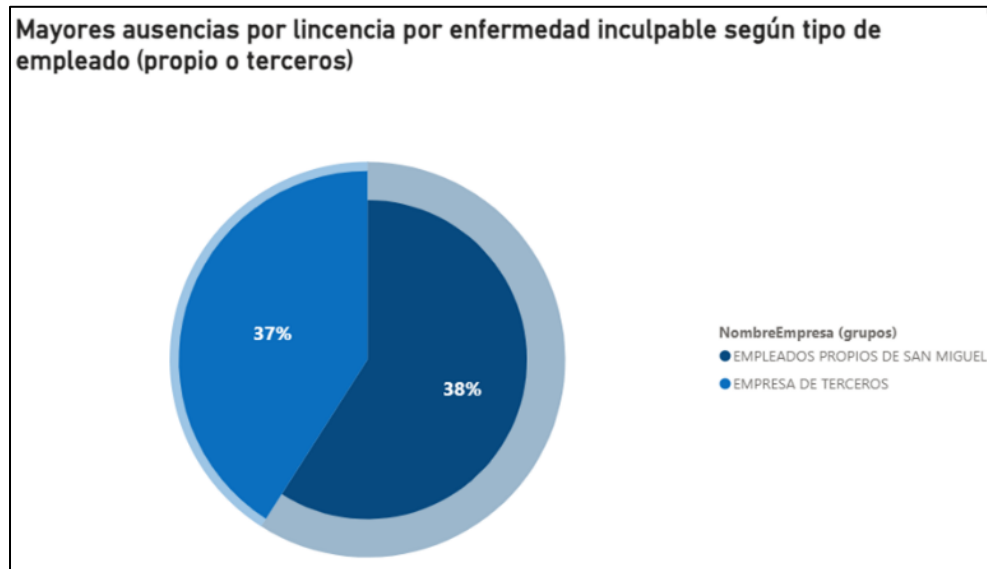
Ilustración 5 Ausencias pagas



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las ausencias pagas la mayor cantidad es por enfermedad inculpable:

Ilustración 6 Mayores ausencias por licencia

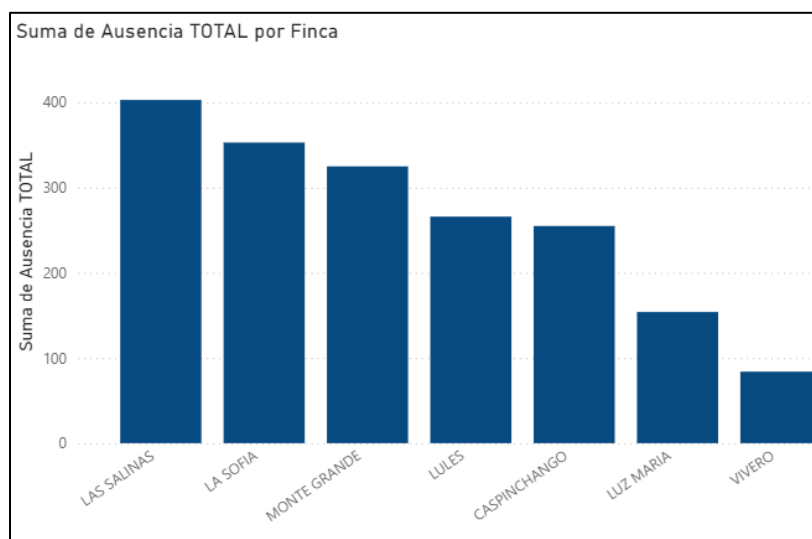


Fuente: Elaboración propia.

Factores determinantes del ausentismo laboral:

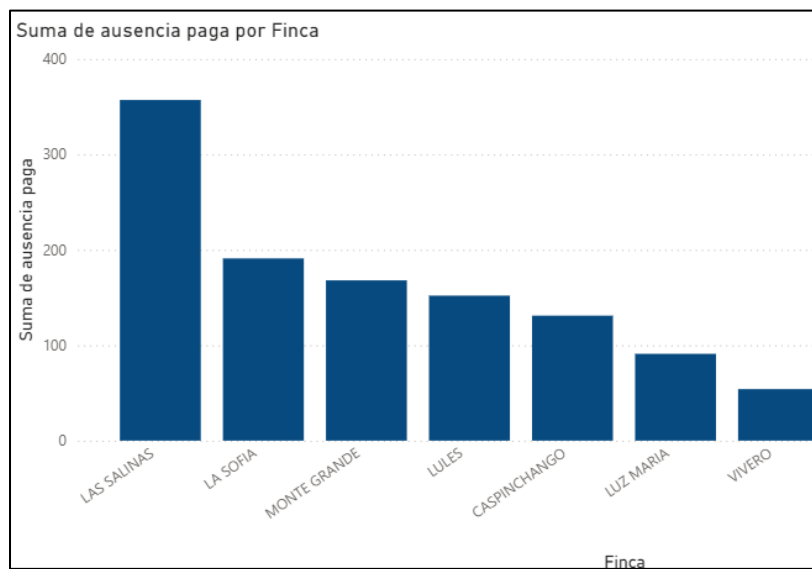
Se identificó una mayor incidencia de ausencias en ciertas áreas de trabajo, específicamente en las fincas denominadas "Salinas" y "Sofía," que presentaron los índices más altos de ausentismo en comparación con otras fincas.

Ilustración 7 Ausencia total por finca



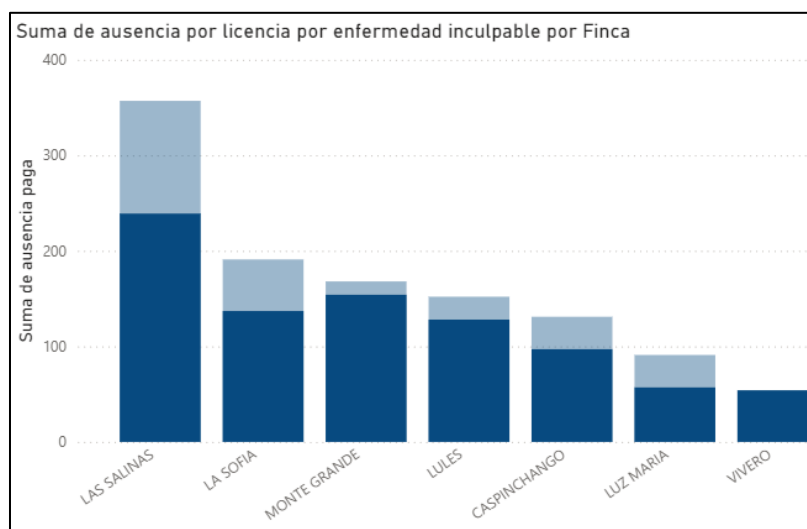
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8 Ausencia paga por finca



Fuente: Elaboración propia.

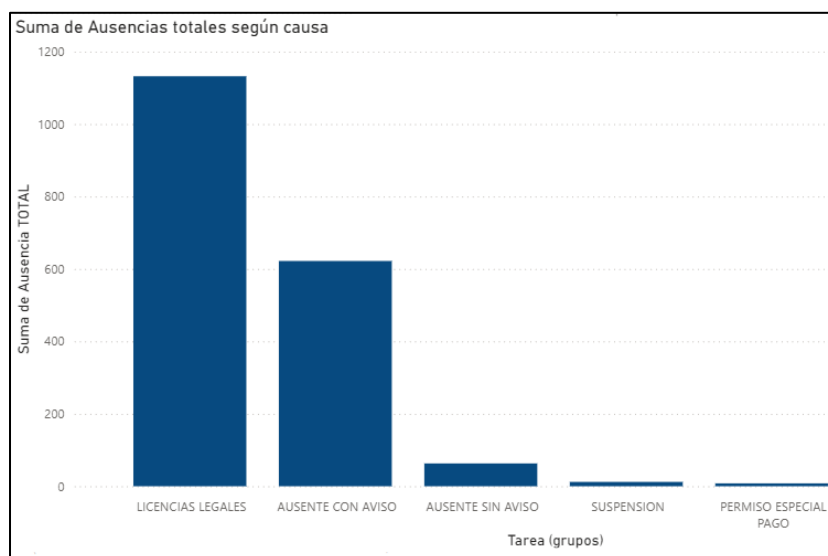
Ilustración 9 Ausencia por enfermedad inculpable



Fuente: Elaboración propia.

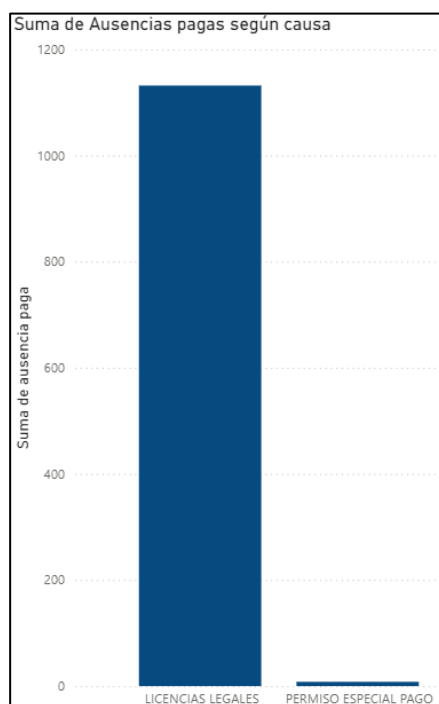
En cuanto a las causas de las ausencias, las licencias legales, particularmente las licencias por enfermedad inculpable se encuentran entre las principales razones de ausentismo, representando el mayor porcentaje de ausencias.

Ilustración 10 Ausencias totales



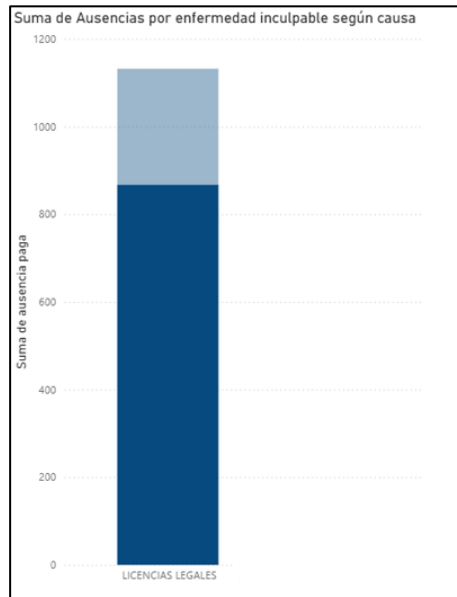
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11 Ausencias pagas según causa



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 12 Ausencia por enfermedad inculpable



Fuente: Elaboración propia.

Estos hallazgos permiten una comprensión más profunda de los patrones de ausentismo en la organización y sientan las bases para futuras intervenciones en la gestión del recurso humano, con el objetivo de reducir el ausentismo y mejorar la eficiencia operativa en San Miguel.

IX. Discusión de los resultados

Desde el análisis cuantitativo, se identificó que el ausentismo es más elevado en los empleados de las franjas etarias de 50-59 años, y las licencias legales por enfermedad inculpable predominan como causa de ausencia. Estos datos cuantitativos apuntan a una posible correlación entre la edad y la salud, donde los empleados de mayor edad presentan más ausencias justificadas por razones de salud.

Esta tendencia cuantitativa se alinea con la percepción cualitativa recogida en entrevistas, en las que los analistas de RRHH y los capataces señalaron el impacto

de la salud y el agotamiento físico, especialmente en empleados de mayor edad y en épocas frías. Los testimonios sobre la frecuencia de ausencias por motivos de salud en los meses de invierno refuerzan los datos cuantitativos, sugiriendo un ciclo estacional y un componente demográfico en las ausencias. Esto tiene sentido también ya que las tareas realizadas en campo requieren un esfuerzo físico adicional que en determinada edad puede llegar a ser mucho más desgastante.

Los datos cuantitativos muestran que los empleados tercerizados tienen un mayor índice de ausencias totales que los empleados propios. En las entrevistas cualitativas, los capataces describen cómo en los empleados tercerizados, la implementación de sanciones y un monitoreo más cercano hacia los ha sido destacada como una medida relevante que ha ayudado a mejorar sus tasas de asistencia, lo cual valida el análisis cuantitativo y refleja un esfuerzo de la empresa para reducir las diferencias en ausentismo entre ambos grupos.

Pero encontramos que al analizar las licencias pagas el personal propio sobrepasa al tercerizado, teniendo en cuenta que la mayoría de las ausencias pagas son licencias por enfermedad quizás exista una diferencia en el control de certificados médicos de san miguel y de la empresa contratista, haciendo que, las licencias médicas sean más extendidas en el caso de los empleados propios.

La recopilación cuantitativa del impacto de ausencias remuneradas y no remuneradas evidencia un costo operativo para la empresa, especialmente en el sector propio de San Miguel, donde se pagan más licencias. Las ausencias impactan la productividad, reduciendo la cantidad de trabajo efectivo y aumentando la carga sobre el personal presente.

Las entrevistas cualitativas corroboran este efecto, destacando cómo el ausentismo no solo reduce el rendimiento de las cuadrillas, sino que también requiere una reorganización interna. Los capataces mencionan cómo la falta de personal afecta el ritmo y la calidad del trabajo, especialmente en actividades como la poda, donde el

ausentismo provoca un retraso en los objetivos productivos. Este impacto operativo, descrito en términos cualitativos, se correlaciona directamente con los datos de ausentismo cuantificados y revela una interdependencia entre la disponibilidad de personal y la eficiencia operativa en cada finca.

En conclusión, la integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos ofrece una comprensión sólida y multifacética del ausentismo en San Miguel. La convergencia de los datos revela que el ausentismo está influido por factores tanto individuales (edad y salud) como organizacionales (tipo de contrato). Ambos enfoques coinciden en señalar cómo el ausentismo impacta la productividad y los costos, validando la importancia de implementar estrategias específicas según el perfil de los empleados.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

Sumario: I. Plan estratégico para minimizar el índice de ausentismo laboral; II Cambio de paradigma; III *Analytics*; IV *Power Bi*.

I. Plan estratégico para minimizar el índice de ausentismo laboral

El propósito de esta propuesta es abordar el ausentismo laboral desde una perspectiva estratégica, priorizando la reducción de costos y el incremento de la productividad. La idea es convertir a Recursos Humanos en un socio clave en la planificación y ejecución de iniciativas que promuevan la asistencia y el compromiso de los empleados.

Para el desarrollo del plan se consideran las siguientes etapas:

Etapas 1: Diagnóstico y análisis inicial

El propósito de esta etapa es comprender a fondo el estado actual del ausentismo en la empresa y desglosar las causas específicas que lo impulsan, logrando así una base sólida para tomar decisiones orientadas a mejorar la situación.

Para lograr el objetivo se consideran las siguientes acciones:

Tabla 3 Acciones del plan estratégico

Acciones	Detalle
Recopilación de datos	La fase inicial consiste en recolectar datos históricos de ausentismo laboral de los últimos años que sean relevantes en el contexto actual. Este análisis incluye el registro de ausencias justificadas (licencias médicas, permisos especiales, vacaciones) e injustificadas, diferenciando entre ausencias pagadas y no pagadas.
Segmentación de datos	Clasificación de los datos de ausentismo en función de diversos criterios para obtener una comprensión detallada.
Área de trabajo	Identificar los departamentos específicos (o fincas) con tasas de ausencias más altas que el promedio.
Perfil del empleado	Análisis del nivel de ausentismo según el tipo de contrato (fijo, temporal, tercerizado) y el tipo de puesto (empleado de producción, supervisor, administrativo, etc.).
Motivos de ausencia	Registro de motivos específicos de ausentismo (problemas de salud, situaciones familiares, estrés laboral, etc.) Para identificar las causas subyacentes y permitir intervenciones específicas.
Análisis estacional y demográfico	Analizar los datos para detectar patrones significativos, como épocas del año con mayores tasas de ausentismo. Por ejemplo, se observa si el ausentismo aumenta en invierno por enfermedades respiratorias o en verano debido a solicitudes de vacaciones.
Tendencias por edad y antigüedad	Examinar si existen tasas de ausencias más altas en ciertos grupos de empleados, basadas en la edad o la antigüedad en la empresa. Esto facilita la identificación de

	necesidades específicas de intervención, como ajustar beneficios o flexibilizar horarios en estos segmentos.
Evaluación por causa	Identificar las causas más frecuentes de las ausencias. Por ejemplo, si el estrés laboral es una causa recurrente, se pueden planificar intervenciones específicas como programas de apoyo psicológico, manejo del estrés o actividades de bienestar laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar esta etapa, se espera generar un informe detallado que presente:

- Las tasas de ausentismo promedio y los niveles de variación entre departamentos y perfiles de empleados.
- Los períodos del año con picos de ausencias y los motivos que contribuyen a estas variaciones.
- Un análisis de las causas específicas que requieren atención inmediata y a largo plazo.

Etapla 2: Definición de objetivos y KPIs

Establecer objetivos claros para la reducción del ausentismo y definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan monitorear el progreso y ajustar las estrategias de forma efectiva. En cuanto a las acciones se observan las siguientes:

Tabla 4 Acciones en base a objetivos y KPIs

Fase/aspecto	Descripción
---------------------	--------------------

Definición de objetivos	Basado en el diagnóstico inicial, se establece una meta de reducir el ausentismo injustificado en un porcentaje aceptable y realizable durante el primer año. Este objetivo se centra en las áreas o tipo de trabajadores, donde se identificaron los niveles más altos de ausentismo.
Establecimiento de KPI	Crear indicadores específicos y cuantificables para monitorear el progreso en la reducción del ausentismo. Cada KPI es revisado trimestralmente para detectar desviaciones y ajustar las metas si es necesario.
Tasa de ausencias	Medir el porcentaje de días de ausencia respecto al total de días laborales, permitiendo una visión clara del nivel de ausentismo en cada área y tipo de ausencia.
Costo del ausentismo	Calcular los costos asociados, incluyendo el reemplazo de personal y los costos indirectos relacionados con la disminución en la productividad, proporcionando una métrica financiera para valorar el impacto del ausentismo.
Impacto en la productividad	Evaluar la relación entre el ausentismo y el nivel de producción alcanzado en cada área, especialmente en producción y servicio al cliente, donde el impacto de las ausencias puede ser mayor.
Frecuencia y duración de ausencias	Registrar la frecuencia y duración de las ausencias, diferenciando entre justificadas e injustificadas. Esta información permite intervenciones más precisas según el tipo y patrón de ausentismo identificado.

Revisión de KPIs	Realizar una revisión de cada KPI cada día y semana para evaluar el progreso y ajustar las metas si es necesario, permitiendo una respuesta ágil ante cualquier cambio o tendencia negativa en el ausentismo.
-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Se espera lograr un conjunto de objetivos y KPIs definidos que sirvan de base para guiar y medir el éxito de la estrategia de reducción de ausentismo.

Etapas 3: Desarrollo de estrategias de intervención

Diseñar e implementar políticas y acciones que disminuyan las tasas de ausentismo, alineadas con las causas principales identificadas.

Tabla 5 Acciones en base a las estrategias de intervención

Estrategia	Descripción
Políticas de bienestar laboral	Programas enfocados en mejorar el bienestar emocional y físico de los empleados, con el fin de reducir las ausencias por razones de salud y aumentar la satisfacción laboral.
Talleres de manejo del estrés	Realizar talleres para el desarrollo de técnicas de gestión de estrés, con el objetivo de mejorar la salud mental y el equilibrio emocional de los empleados. Estos talleres ayudan a disminuir las ausencias relacionadas con el estrés y otros problemas psicológicos.
Programas de actividad física	Implementar programas de actividad física dentro o fuera del lugar de trabajo para prevenir

	enfermedades y mejorar el estado de salud general. Este programa puede incluir convenios con gimnasios, clases de estiramiento y pausas activas.
Ergonomía laboral	En áreas de producción y administración, realizar evaluaciones ergonómicas y adaptar las estaciones de trabajo para reducir el riesgo de lesiones físicas. Esta medida ayuda a disminuir las ausencias relacionadas con problemas musculoesqueléticos y fatiga.

Fuente: Elaboración propia.

Se espera lograr un conjunto de estrategias prácticas y adaptadas que empiecen a mostrar una reducción en las tasas de ausencias en el corto plazo.

Etapas 4: Implementación de herramientas de monitoreo

Facilitar el monitoreo en tiempo real del ausentismo para detectar cambios o tendencias desfavorables. En esta etapa se presentan dos acciones:

- Automatización del seguimiento: implementar un sistema de seguimiento digital que registre automáticamente las ausencias. Este sistema podría estar integrado con un panel de control que permita a recursos humanos ver en tiempo real las tasas de ausencias por área o tipo de puesto.
- Alertas y reportes automatizados: configurar alertas que notifiquen a los gerentes sobre picos de ausentismo en tiempo real. Por ejemplo, si el ausentismo en el equipo de producción supera el 3% en una semana, se enviará una alerta para investigar y tomar acciones preventivas.

Etapas 5: Capacitación y sensibilización de liderazgo

Se busca capacitar a supervisores y líderes en el manejo efectivo del ausentismo, promoviendo una cultura de asistencia y responsabilidad. En esta etapa se presentan dos acciones:

- Capacitación a supervisores/capataces/encargados: proporcionar a los líderes de equipo formación específica sobre cómo identificar y manejar las causas del ausentismo. Por ejemplo, capacitarlos para detectar posibles señales de agotamiento o estrés en el equipo y tomar medidas antes de que se conviertan en ausencias.
- Fomento del compromiso: realizar talleres para sensibilizar a los empleados sobre su rol en la organización y cómo la reducción del ausentismo puede mejorar su ambiente laboral y sus oportunidades de desarrollo. En estos talleres, los empleados pueden ver cómo el ausentismo en su área afectó los costos de producción y los niveles de satisfacción del cliente.

Etapas 6: Evaluación y ajuste de estrategias

Se busca medir los resultados de las intervenciones para ajustar y mejorar continuamente la estrategia de gestión del ausentismo a través de las siguientes acciones:

- Revisión de KPIs: Analizar los indicadores de desempeño mensualmente para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y detectar áreas que requieren ajustes. Por ejemplo, si el costo por ausencias no remuneradas sigue alto, será necesario revisar la política de sanciones por ausencias sin aviso.
- Ajuste de estrategias: Ajustar las políticas de acuerdo con los datos. Si se observan buenos resultados en el programa de bienestar, se puede incrementar su alcance; si no, sería pertinente implementar actividades adicionales como asesorías individuales de bienestar.

Etapas 7: Comunicación de resultados y reconocimiento

La última etapa busca mantener a todos los empleados informados de los avances logrados y reconocer el esfuerzo de los equipos con mejores resultados, por medio de las siguientes acciones:

- Difusión de logros: compartir con toda la empresa los resultados obtenidos en la reducción del ausentismo. Esto puede incluir informes mensuales o trimestrales que muestren el impacto positivo en la productividad y el ahorro en costos.
- Reconocimiento al compromiso: crear un sistema de reconocimiento para los equipos o áreas que hayan mejorado significativamente sus tasas de ausentismo. Por ejemplo, aquellos que reduzcan el ausentismo en un 15% recibirán un reconocimiento oficial y un incentivo.

II. Cambio de paradigma

Ulrich (1997)⁶² destaca que el rol estratégico de los recursos humanos (RR.HH.) radica en alinear las estrategias y prácticas del área con los objetivos generales del negocio. Al asumir este papel, los profesionales de RR.HH. se convierten en socios estratégicos que contribuyen directamente al éxito empresarial, aumentando la capacidad de la organización para ejecutar sus estrategias. Esto implica traducir las metas de la empresa en prácticas específicas de RR.HH., lo que genera beneficios clave: una mayor capacidad de adaptación al cambio mediante la reducción del tiempo entre la concepción y la implementación de estrategias, una mejor respuesta a las demandas de los clientes a través de políticas orientadas al consumidor, y un desempeño financiero más sólido gracias a una ejecución estratégica más efectiva.

El profesional de RR.HH. actúa como socio estratégico cuando participa activamente en la definición de la estrategia empresarial, formula preguntas que

⁶² **ULRICH, Dave.** La naturaleza cambiante de los recursos humanos, en Management de recursos humanos estratégicos, Ediciones Granica, (Buenos Aires, 1997), pág. 57.

facilitan su puesta en práctica y diseña políticas y prácticas alineadas con los objetivos organizacionales. Este proceso incluye traducir las estrategias en prioridades específicas de RR.HH., lo cual se logra mediante un diagnóstico organizacional que identifica fortalezas y debilidades a través de una auditoría de la empresa.

En las últimas décadas, ha habido un creciente interés por integrar a los profesionales de RR.HH. en un rol más estratégico. Sin embargo, algunos han interpretado erróneamente esta transformación como su única función dentro del área, ignorando la diversidad de roles que el profesional de RR.HH. debe desempeñar. Este enfoque limitado es analizado en el contexto de las paradojas inherentes a los múltiples roles que caracterizan a la gestión de RR.HH. (Ulrich, 1997)⁶³.

Para que RR.HH. sea un verdadero socio estratégico, es fundamental comenzar a pensar en la gestión basada en datos. Un ejemplo clave de esto es el análisis del ausentismo laboral, ya que representa uno de los factores que generan costos significativos para las organizaciones. Mediante la incorporación de herramientas analíticas, los profesionales de RR.HH. pueden no solo medir el impacto financiero de esta problemática, sino también diseñar estrategias preventivas y correctivas basadas en evidencia, maximizando el valor que aportan al negocio. Para ello, presentaremos diferentes herramientas a utilizar.

III. *Analytics*

Bodenheimer (2017)⁶⁴ define *Analytics* como una disciplina multidimensional que integra estadística, programación e investigación operativa, orientada al descubrimiento y comunicación de patrones significativos en los datos. Esta disciplina utiliza técnicas descriptivas y modelos predictivos para generar

⁶³ **ULRICH, Dave**, *Op. Cit.*, pág. 59.

⁶⁴ **BODENHEIMER, Juan Marcelo**. *HR analytics: Gestión de personas, datos y decisiones*, Editorial Alfaomega, Grupo Editor Argentino, (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017), pág. 139.

conocimiento que facilite la toma de decisiones y la recomendación de acciones adecuadas en diversos contextos. Incorporar *Analytics* en la gestión permite identificar qué acciones tienen un impacto positivo y cuáles deberían evitarse, favoreciendo decisiones fundamentadas en evidencia en lugar de suposiciones o creencias (Bodenheimer, 2017)⁶⁵.

Además, *Analytics* fomenta un análisis crítico que diferencia entre el conocimiento validado y los supuestos, alentando una actitud reflexiva sobre la validez de los datos y enunciados empleados en la toma de decisiones. Este enfoque también resalta la importancia de la comunicación como eje central, ya que los hallazgos derivados del análisis deben ser presentados de manera comprensible y visualmente efectiva para maximizar su utilidad. En este sentido, la visualización de datos se convierte en una herramienta clave para transmitir resultados y apoyar la toma de decisiones (Barahona y otros, 2023)⁶⁶.

Aplicado a la gestión de recursos humanos, *Analytics* impulsa una revisión profunda de las prácticas diarias, proponiendo nuevas formas de abordar desafíos como el ausentismo laboral. Por ejemplo, mediante análisis exploratorios y modelos predictivos, es posible anticipar ausencias, comprender sus causas y optimizar la dotación de personal, asegurando una mejor respuesta a las necesidades del negocio y mayor satisfacción laboral. Estas estrategias pueden complementarse con herramientas como el *Balance Scorecard* o los indicadores clave de desempeño (KPI), que permiten evaluar el retorno de la inversión (ROI) y diseñar soluciones innovadoras para problemas recurrentes en la gestión organizacional (Valverde y otros, 2024)⁶⁷.

⁶⁵ BODENHEIMER, Juan Marcelo, *Op. Cit.*, pág. 7.

⁶⁶ BARAHONA-MORALES, Pablo y otros, Enfoque eficaz en el análisis y visualización de datos mediante Microsoft Power BI en los agronegocios, en “*Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*”, Vol. 1, N.º 2, (2023), pág. 20.

⁶⁷ VALVERDE, Roberto, y otros, Los Key Performance Indicators (KPI) y su importancia en las microempresas de Guayaquil, en “*Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*”, Vol. 8, N.º 4, (2024), pág. 4318.

La implementación de *Analytics* en áreas donde la literatura presenta limitaciones, como el control del ausentismo, ofrece un potencial significativo para mejorar la rentabilidad y el ambiente laboral, promoviendo decisiones estratégicas basadas en datos validados (Bodenheimer, 2017)⁶⁸.

Por lo tanto, Aplicar *Analytics* a la gestión del ausentismo en una empresa dedicada a la producción de cítricos permite una comprensión profunda y fundamentada de las ausencias laborales, usando herramientas estadísticas y de programación para identificar patrones, causas, y proyectar futuros escenarios. Este enfoque permite ajustar las prácticas empresariales en Recursos Humanos y descartar aquellas que no contribuyen a reducir el ausentismo, optimizando tanto el rendimiento de la organización como la reducción de costos.

Para maximizar los beneficios de *Analytics* en este contexto, el análisis se centra en identificar patrones específicos en las ausencias de los empleados del área de cosecha. Usando una metodología continua y estructurada basada en datos, similar a la sugerida por el modelo de Davenport, el objetivo es reemplazar los supuestos por evidencias concretas. Por ejemplo, si los datos de un trabajador muestran ausencias concentradas en lunes y viernes, es posible que exista una relación con el consumo de alcohol durante los fines de semana. Este patrón ofrece una oportunidad para diseñar capacitaciones preventivas y crear intervenciones específicas que aborden el ausentismo repetitivo, lo cual, a largo plazo, puede mejorar tanto el bienestar del trabajador como la eficiencia operativa.

Además, la implementación de *Analytics* requiere una comunicación efectiva y colaboración constante. Para lograr esto, se recomienda establecer reuniones semanales entre el equipo de Recursos Humanos y el personal de campo. En estas sesiones, se explicaría el funcionamiento de las herramientas de análisis y su valor para

⁶⁸ **BODENHEIMER, Juan Marcelo, Op. Cit.,** pág. 89.

el rendimiento de la empresa. La participación de ambos equipos asegura que la carga de datos sea continua, permitiendo analizar cada ausencia en términos de tipo, duración y frecuencia. Con esta base de datos consolidada, el equipo de Recursos Humanos puede identificar patrones de ausencias y desarrollar estrategias adaptadas, como intervenciones de salud ocupacional o ajuste de horarios, lo cual contribuirá a una operación alineada con los objetivos de producción de la empresa.

III. *Power BI*

Microsoft *Power BI* es una herramienta versátil que integra diversos servicios, aplicaciones y conectores para transformar datos provenientes de diferentes fuentes en información clara, interactiva y visualmente atractiva. Esta plataforma permite conectar fácilmente con datos provenientes de hojas de cálculo, sistemas locales o almacenamientos en la nube, facilitando su limpieza y modelado sin alterar las fuentes originales. Su propósito principal es proporcionar a los usuarios una forma intuitiva de visualizar y analizar la información relevante, promoviendo una comprensión más profunda y efectiva de los datos.

Además, *Power BI* se distingue por su capacidad para optimizar la gestión de información. Ofrece funcionalidades que permiten estructurar los datos de manera significativa, representándolos en gráficos y tablas que mejoran su interpretación. Los informes creados pueden personalizarse para responder a las necesidades específicas de análisis y comunicación, asegurando que la información sea accesible y comprensible para los destinatarios finales.

En esencia, *Power BI* no solo simplifica el proceso de conversión de datos en información estratégica, sino que también fomenta la toma de decisiones

fundamentadas, transformando datos complejos en recursos accesibles y útiles para cualquier ámbito profesional.

Propuesta: Implementación de un Tablero de *Power BI* para la gestión del ausentismo en la empresa Citrícola

La implementación de un tablero interactivo de *Power BI* permitirá a la empresa gestionar de manera efectiva el ausentismo laboral, conectándose directamente con la base de datos generada a partir del registro diario de asistencia. Este tablero, alimentado por los registros de los operadores sobre las ausencias, proporcionará un análisis en tiempo real de datos críticos, como el origen, la frecuencia y la tipología de las ausencias, permitiendo que la gerencia tome decisiones más informadas y adaptadas a las necesidades operativas.

En cuanto a las principales funcionalidades de *Power BI* en el proyecto se integrarán los datos de ausentismo registrados en Excel por los operadores. Estos datos incluirán información detallada sobre la fecha, el motivo de la ausencia, la finca donde ocurrió y si la ausencia fue justificada o no. *Power BI* permitirá modelar estos datos para consolidarlos y generar una base de datos estructurada que optimice la creación de reportes y análisis.

Se configurarán reportes interactivos y gráficos que permiten identificar de forma visual y rápida, por ejemplo un gráfico de barras mostrará cuáles fincas presentan mayores tasas de ausentismo, permitiendo enfocar las intervenciones en áreas con problemas significativos; un gráfico resaltará las semanas y días con los picos de ausencias, ayudando a detectar patrones temporales; clasificación de ausencias por tipo (enfermedad, accidente, sin aviso), permitiendo ver la naturaleza de los motivos que causan las ausencias; un gráfico circular ayudará a ver la proporción de ausencias pagadas frente a las no pagadas, destacando el impacto financiero.

Estas visualizaciones también incluirán filtros personalizados y gráficos segmentados, facilitando que la gerencia focalice sus decisiones en los puntos críticos de mayor costo e impacto.

Beneficios de *Power BI* en la toma de decisiones:

Monitoreo y control: El tablero permitirá monitorear con precisión el impacto del ausentismo en diversas áreas y períodos de trabajo, anticipando picos de ausentismo que puedan afectar la productividad. Esto facilitará la gestión preventiva en fincas o semanas específicas.

Análisis predictivo: Al analizar patrones y correlaciones en los datos históricos, el equipo puede prever escenarios críticos de ausencias. Por ejemplo, si se observan altos índices de ausentismo durante la temporada de lluvias, se pueden planificar reemplazos o asignar personal adicional para cubrir las necesidades.

Segmentación de datos: *Power BI* facilita la segmentación de datos por variables clave, como la comparación de ausencias entre empleados permanentes y contratados. Esto permitirá ajustar estrategias específicas para la gestión de personal externo e interno, mejorando el manejo de recursos humanos.

Soporte en decisiones estratégicas: Al visualizar tendencias de ausentismo y sus causas, el tablero se convierte en una herramienta de apoyo para definir políticas de recursos humanos que reduzcan las ausencias. Si el tablero muestra que el ausentismo por enfermedades comunes se concentra en fincas específicas, la empresa podría implementar campañas de salud preventiva para reducir estas ausencias.

Por lo tanto, en resumen, se sintetiza a continuación las posibilidades que brinda utilizar *Power Bi*:

Tabla 6 Posibilidades aplicables en la empresa con *Power Bi*

Visualización	Tipo de gráfico	Propósito	Métricas clave	Beneficio
Mapa de calor de ausentismo	Mapa de calor	Destacar los días o semanas con mayor ausentismo en la organización.	Ausencias por departamento, día de la semana o turno.	Permite visualizar patrones de ausentismo y ajustar recursos según la demanda.
Métricas de productividad y rendimiento	Dispersión, gráficos de radar y mapas de calor	Visualizar el rendimiento individual o del equipo frente a los objetivos de la empresa.	Distribución de calificaciones de rendimiento, tasa de cumplimiento de objetivos, métricas de productividad.	Identifica empleados de alto y bajo rendimiento, facilitando planes de mejora y reconocimiento.
Salud y bienestar	Área, línea y barras apiladas	Rastrear métricas de salud y bienestar, como uso de programas, tasas de participación y resultados de encuestas de salud.	Participación en programas de bienestar, promedio de días de baja por enfermedad, niveles de estrés reportados.	Identifica áreas para intervenciones de salud, reduciendo ausencias y mejorando el bienestar.

Fuente: Elaboración propia.

Este plan estratégico se enfoca en construir una cultura de colaboración activa dentro de la empresa, donde la gestión del ausentismo sea una responsabilidad compartida y no recargue exclusivamente en Recursos Humanos. Para lograrlo, se fomenta la participación de todos los niveles de la organización: jefes de zonas, líderes de equipos, capataces y personal de Recursos Humanos deben interactuar de manera constante, promoviendo un flujo de comunicación que permita identificar y enfrentar las causas del ausentismo de forma integral.

Al incorporar las perspectivas y experiencias de cada colaborador, se pueden diseñar acciones y estrategias específicas que no solo disminuyan las ausencias, sino que también optimicen los costos y eleven la eficiencia general de la empresa. El propósito es que cada colaborador se sienta parte fundamental del proceso de mejora y entienda que la reducción del ausentismo no solo es tarea de Recursos Humanos, sino un esfuerzo colectivo que impacta positivamente en la productividad y el clima laboral. Este enfoque busca hacer visible la contribución de cada persona al objetivo común, reforzando el sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

Al comprender el impacto de sus acciones diarias y ver reflejados los beneficios de su participación, los trabajadores se comprometen de manera genuina, entendiendo que el éxito de la organización también asegura su estabilidad laboral y crecimiento. Es esencial que los colaboradores conozcan los beneficios de reducir las ausencias: menos ausencias implican una mejor organización de los equipos, una carga laboral más equitativa y un ambiente de trabajo más estable. Este entendimiento compartido crea un entorno propicio para evaluar de manera continua la efectividad de las medidas implementadas, permitiendo ajustar las estrategias cuando sea necesario.

La empresa no parte del supuesto de que los trabajadores son indiferentes a los objetivos organizacionales; al contrario, se reconoce que, al igual que la empresa, los empleados valoran la estabilidad y la eficiencia. La rentabilidad y sostenibilidad de la empresa se traducen en beneficios colectivos, especialmente en tiempos de incertidumbre económica.

Para reforzar este compromiso compartido, el plan incluye la creación de un espacio donde los colaboradores puedan expresar sus ideas y sugerencias sobre aspectos relevantes para la mejora continua. Esto incluye temas como la capacitación en habilidades críticas, el acceso a elementos de protección personal y otras herramientas que puedan contribuir a reducir las ausencias por factores evitables.

Al abrir este canal de diálogo, se brinda a cada colaborador la oportunidad de ser parte activa de la solución, fomentando un sentido de responsabilidad individual y empoderamiento. Con esta estructura de participación, se promueve un entorno laboral más positivo y se construye un compromiso profundo con los objetivos de la empresa, logrando un impacto duradero en la reducción del ausentismo y en la eficiencia general de la organización.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Sumario: I. Conclusiones.

I. Conclusiones

En conclusión, el análisis sistemático del ausentismo laboral basado en datos constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones informadas dentro de las organizaciones. Esta aproximación permite identificar patrones y causas subyacentes del ausentismo, habilitando la implementación de políticas y estrategias que no solo aborden el problema de manera reactiva, sino que también prevengan su recurrencia en el largo plazo. Al disponer de datos precisos y convertirlos en información útil, las organizaciones pueden fundamentar sus decisiones en un conocimiento detallado del comportamiento de su fuerza laboral, contribuyendo de este modo a la construcción de una cultura organizacional orientada hacia la eficiencia y la responsabilidad compartida.

Este proceso de conversión de datos en información aplicable promueve un modelo de gestión sustentable, que no solo responde a las necesidades inmediatas de la organización, sino que también propicia un cambio cultural en el cual los empleados son partícipes activos. El compromiso de los colaboradores con la reducción del ausentismo es fundamental, ya que cuando ellos comprenden el impacto directo que su presencia y continuidad laboral tienen en los objetivos económicos y operativos de la

empresa, se involucran de manera consciente en el logro de estos objetivos. Esta concienciación crea un clima laboral en el cual los empleados no solo sienten un compromiso con la organización, sino que también se esfuerzan por contribuir a su éxito, reconociendo el valor de su participación en el bienestar económico de la entidad.

Para que este sistema de gestión sea efectivo, es imprescindible que el monitoreo del ausentismo laboral sea constante y esté presente en la rutina organizacional, lo que implica un seguimiento periódico y minucioso de los datos relacionados con el ausentismo. Este monitoreo rutinario no solo permite a la organización mantenerse informada sobre el estado actual de la situación laboral, sino que también posibilita la detección temprana de tendencias negativas, la identificación de factores de riesgo y la implementación de acciones correctivas oportunas. De este modo, la empresa puede responder con agilidad a los problemas emergentes, minimizando su impacto en el rendimiento y la productividad general.

Asimismo, fomentar una cultura organizacional basada en la participación de los empleados no solo mejora los índices de ausentismo, sino que también genera un entorno en el cual los colaboradores sienten que sus esfuerzos y su presencia son valorados. La sinergia entre el compromiso individual y el éxito organizacional se convierte en un motor que impulsa la sostenibilidad de los recursos humanos, promoviendo la retención de talento y garantizando un nivel de desempeño alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

En síntesis, la gestión del ausentismo laboral fundamentada en datos se establece como una estrategia integral que trasciende la mera supervisión de incidencias para convertirse en un componente esencial de la cultura organizacional. Esta metodología promueve un equilibrio sostenible entre los intereses de la organización y el bienestar de los empleados, generando una relación de mutuo beneficio que fortalece la resiliencia y competitividad de la empresa en el entorno actual.

ANEXO

Anexo A. Entrevista semi-estructurada.

Introducción

Esta entrevista forma parte de una investigación académica centrada en la gestión del ausentismo laboral y su impacto en el desempeño y la rentabilidad de una empresa citrícola. El propósito es recabar información de diferentes actores clave dentro de la empresa para comprender cómo el ausentismo influye en sus respectivas áreas y su percepción sobre la relación entre el ausentismo y factores como la motivación y la productividad.

Sección 1: jefe de Recursos Humanos

Objetivo:

Conocer el enfoque de Recursos Humanos en el registro y monitoreo del ausentismo, su impacto en la toma de decisiones estratégicas y la percepción de las implicancias económicas de este fenómeno.

Preguntas:

1. ¿Llevan registros o indicadores específicos sobre el ausentismo en el área de RRHH?

2. ¿Cómo se monitorean estos indicadores?
3. ¿Qué impacto tiene la medición del ausentismo en la toma de decisiones dentro de Recursos Humanos?
4. ¿Qué impacto económico crees que tiene el ausentismo tanto para la empresa como para los empleados?

Sección 2: Analistas de Recursos Humanos Fincas

Objetivo:

Analizar el efecto del ausentismo en el desempeño y cuáles fueron las estrategias de recursos humanos con mayor éxito en la operación.

Preguntas:

1. En tu experiencia, ¿cómo afecta el ausentismo al desempeño de cada persona y del grupo en general?
2. ¿Qué medida implementada desde el área de recursos humanos y bajada a la finca consideras la más efectiva?

Sección 3: Capataz de Finca

Objetivo:

Obtener la perspectiva de los capataces sobre las acciones de Recursos Humanos en relación con el ausentismo y el impacto de la falta de personal en el cumplimiento de los objetivos en finca.

Preguntas:

1. ¿Has notado si desde Recursos Humanos se ha tomado alguna medida para enfrentar el ausentismo?
2. ¿Existen momentos en los que la falta de personal ha comprometido el cumplimiento de los objetivos de la tarea en finca?

Anexo B. Testimonios de las entrevistas

Cargo: HRBP ARGENTINA

Ubicación: Famaillá

Nombre: Agustin Navarría

Pregunta 1: ¿Llevan registros o indicadores específicos sobre el ausentismo en el área de Recursos Humanos y cómo se monitorean?

Respuesta: Sí, en el área de Recursos Humanos llevamos registros específicos de indicadores de ausentismo, enfocados principalmente en las operaciones de la empresa San Miguel, que abarcan tanto el sitio de campo como el de industria. El monitoreo se realiza mediante un control diario de los indicadores, que se basan en los sistemas de registro de asistencia y fichado. Estos datos se procesan en el sistema, lo que permite generar los indicadores clave de rendimiento (KPI) de ausentismo para cada área de negocio. Esta separación entre los registros de ausentismo de campo e industria permite una mayor precisión en el análisis y gestión de cada sitio.

Pregunta 2: ¿Qué impacto tiene la medición del ausentismo en la toma de decisiones dentro de Recursos Humanos?

Respuesta: La mano de obra representa uno de los principales costos en las empresas, especialmente en sectores industriales y agropecuarios. Por lo tanto, la medición del ausentismo es crucial en la toma de decisiones en Recursos Humanos. Gestionar el ausentismo nos proporciona información vital para reducir los costos asociados a la mano de obra. Aunque el ausentismo es inevitable, su monitoreo y análisis permiten implementar acciones efectivas que generen ahorros y fomenten una cultura de compromiso y asistencia en la compañía. La medición del ausentismo es,

entonces, una herramienta estratégica para optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa.

Pregunta 3: ¿Qué impacto económico crees que tiene el ausentismo tanto para la empresa como para los empleados?

Respuesta: En cuanto al impacto económico del ausentismo para los empleados, este factor repercute directamente en su remuneración, ya que pierden los premios asociados a la asistencia. Sin embargo, más allá del aspecto financiero, es fundamental promover una cultura laboral que valore la asistencia y el compromiso. Desde la perspectiva de la empresa, la falta de un monitoreo adecuado del ausentismo podría facilitar un aumento en las ausencias, lo cual afecta directamente la productividad y operación de la compañía. En sectores como la industria, en particular, la falta de personal capacitado y especializado debido al ausentismo puede provocar retrasos y complicaciones operacionales significativas, con impacto directo en la eficiencia y los costos de la organización.

Cargo: Analista de RRHH Finca

Zona: Sur 1

Nombre: Javier Mansilla

Pregunta 1: En tu experiencia, ¿cómo afecta el ausentismo al desempeño de cada persona y del grupo en general?

Respuesta: El ausentismo afecta tanto al individuo como al grupo en varios aspectos. En primer lugar, el impacto para la persona se da principalmente en el ámbito económico, ya que su remuneración se basa en las horas trabajadas, y cualquier ausencia implica una reducción en sus ingresos. En cuanto al equipo, la ausencia de uno o más integrantes influye negativamente en la productividad. Contamos con una

planificación estructurada que establece tanto los tiempos de ejecución como la descripción de las tareas; por lo tanto, la falta de uno o dos miembros desestabiliza esta planificación, lo que lleva al resto del grupo a esforzarse más para alcanzar los objetivos de cantidad y tiempo ya establecidos.

Pregunta 2: ¿Qué medida implementada desde el área de recursos humanos y bajada a la finca consideras la más efectiva?

Respuesta: Una medida clave ha sido la evaluación anual de desempeño, donde se analiza la cantidad de ausencias de cada empleado, ya sea por aviso o sin él, así como las licencias por enfermedad o accidente. Este indicador nos permite evaluar tanto el compromiso del empleado como su estado de salud. Por ejemplo, si detectamos que una persona se ausenta frecuentemente por razones de salud, eso nos alerta para tomar medidas adicionales, involucrando al equipo de recursos humanos, operaciones y el servicio médico.

Además, en ocasiones observamos que la desmotivación de los empleados tiene su origen en el liderazgo. Un buen líder debe no solo ejecutar tareas, sino también motivar y guiar al equipo. Anteriormente, identificamos que algunos líderes carecían de ciertas habilidades para motivar adecuadamente a sus equipos, lo cual derivaba en un mayor nivel de ausentismo, pues algunos empleados preferían buscar oportunidades en otros lugares en lugar de trabajar en un ambiente poco motivador.

Para abordar este problema, implementamos programas de capacitación para formar a los jefes y líderes en habilidades de liderazgo y motivación. Esta estrategia ha sido efectiva, y en los últimos años hemos observado una disminución en el ausentismo. Gracias a esta medida y al esfuerzo de los líderes, el ausentismo ha disminuido, lo cual es fundamental para cumplir con nuestros objetivos de productividad y ejecución dentro de los plazos establecidos.

Cargo: Analista de RRHH Finca

Zona: Norte

Nombre: Aldo Sebastian Barrientos

Pregunta 1: En tu experiencia, ¿cómo afecta el ausentismo al desempeño de cada persona y del grupo en general?

Considero que el ausentismo impacta significativamente tanto en el rendimiento individual como en el desempeño del grupo en su totalidad. Cuando un miembro falta, el resto del equipo debe asumir las responsabilidades y tareas del ausente, lo cual los obliga a esforzarse más para cumplir con los objetivos de productividad establecidos. Aunque el ausentismo no afecta directamente la remuneración del grupo, sí requiere que los trabajadores que asisten realicen un mayor esfuerzo para alcanzar las metas planificadas.

Pregunta 2: ¿Qué medida implementada desde el área de recursos humanos y bajada a la finca consideras la más efectiva?

En nuestro contexto, no se reemplaza automáticamente a la persona ausente, por lo que el equipo debe reorganizarse y trabajar más para cubrir esa falta. Hemos tenido casos de ausencias prolongadas por enfermedad, donde un trabajador se ausenta durante semanas o incluso meses. En estos casos, el equipo ha continuado cumpliendo con los objetivos asignados, a menudo redistribuyendo sus tareas. Por ejemplo, si una persona que trabaja en la poda debe ausentarse, ocasionalmente asignamos sus responsabilidades a otros miembros del equipo, quienes las asumen junto con sus tareas habituales, al estar el resto del equipo capacitado logramos cumplir los objetivos, capacitar fue una medida efectiva.

En cuanto a las causas del ausentismo, en su mayoría son enfermedades, especialmente durante los meses de invierno, cuando aumentan los casos de gripe y resfriados. En estos casos, los trabajadores suelen presentar justificativos médicos. Ocasionalmente, se observan ausencias los lunes, lo cual podría atribuirse a actividades

personales del fin de semana. Sin embargo, estas ausencias se comunican previamente ya que existe un reglamento de sanciones implementado desde recursos humanos que sanciona al que no avisa, lo que permite una organización anticipada.

Los trabajadores muestran un buen nivel de compromiso y suelen avisar cuando requieren faltar, ya sea por trámites personales o acompañamiento a familiares. El impacto del ausentismo se concentra mayormente en aquellos empleados de mayor edad y en épocas específicas del año, donde las condiciones de salud pueden complicarse.

Cargo: Analista de RRHH Finca

Zona: Norte

Nombre: Alberto Reynoso

Pregunta 1: En tu experiencia, ¿cómo afecta el ausentismo al desempeño de cada persona y del grupo en general?

"El ausentismo afecta principalmente al legajo de cada persona, ya que una alta frecuencia de ausencias puede impactar negativamente en aspectos como el aguinaldo, las vacaciones, dado que se contabilizan los días trabajados. En términos de desempeño grupal, el ausentismo es perjudicial porque afecta el cumplimiento de los objetivos. Si el equipo tiene una meta establecida, como una cantidad de producción determinada, la ausencia de un miembro impide que se alcance el objetivo, ya que la tarea está planificada para un grupo específico. En general, si falta una persona, no se reemplaza, a menos que haya alguien disponible para asumir esa función, lo cual no siempre sucede. Esto genera que los demás integrantes tengan que esforzarse más, y aunque logren cumplir con sus metas individuales, el objetivo total del equipo se ve afectado."

Pregunta 2: ¿Qué medida implementada desde el área de recursos humanos y bajada a la finca consideras la más efectiva?

La mejor medida implementada es que contamos con un personal motivado. La mayoría de las ausencias se deben a razones personales, como trámites o problemas de salud. En términos generales, no se perciben faltas por falta de motivación, y el ausentismo aquí ha sido bajo, salvo por casos de enfermedad en tiempos recientes. Los empleados se presentan puntualmente y cumplen con sus tareas. La idea común de que la falta de motivación llevaría a los empleados a evitar el trabajo no parece aplicable aquí. En caso de desmotivación, el trabajador podría optar por hablar con el capataz para solicitar un cambio de tarea o recibir apoyo, pero no se observa que la falta de motivación influya directamente en el ausentismo.

Cargo: Capataz de Finca

Zona: Sur 1

Nombre: Rolando Astudillo

Pregunta 1: ¿Has notado si desde Recursos Humanos se ha tomado alguna medida para enfrentar el ausentismo?

Sí, actualmente contamos con un sistema de monitoreo a través de la evaluación de desempeño implementada por San Miguel, mediante el cual se puede medir la asistencia y puntualidad del personal. Esta herramienta permite observar patrones de ausentismo y el impacto directo que tienen en las operaciones. Por ejemplo, si la empresa necesita 30 trabajadores, pero solo se presentan 25, el cumplimiento de las tareas se ve seriamente afectado. Recursos Humanos recoge esta información y la transmite a nuestro equipo operativo, lo que nos permite responder a tiempo y ajustar las labores.

Durante las reuniones diarias, se comunica al personal la importancia de mantener la asistencia, enfatizando la relevancia de los lunes y sábados, días en los que tradicionalmente se observa mayor ausentismo. Gracias a los informes de la evaluación de desempeño que levanta Recursos Humanos, se genera un registro que permite medir este fenómeno y establecer mejores prácticas. Se han comenzado a implementar sanciones en los casos de ausencias frecuentes, especialmente en aquellos trabajadores tercerizados. Por ejemplo, la falta en dos ocasiones puede implicar una suspensión temporal.

Hemos notado una mejora en la tasa de asistencia en comparación con el año pasado, lo cual atribuyo en parte al seguimiento detallado que hace Javier en Recursos Humanos. Él mantiene un reporte semanal con información específica sobre el ausentismo, que nos permite identificar a los trabajadores con mayores índices de inasistencia. Esta información nos resulta útil para abordar los casos puntuales y brindar apoyo o realizar intervenciones cuando es necesario.

Pregunta 2: ¿Existen momentos en los que la falta de personal ha comprometido el cumplimiento de los objetivos de la tarea en finca?

Sí, hemos tenido situaciones en las que el ausentismo ha afectado directamente el rendimiento. El impacto en la operación es evidente, ya que, por ejemplo, durante la poda se planifica con una cantidad específica de personal para cubrir tareas esenciales. Si faltan dos personas de un grupo de diez, en lugar de podar 7,000 plantas por semana, solo se logran 5,000, lo cual afecta el cumplimiento de los planes operativos a largo plazo.

El ausentismo no solo limita el progreso en poda, sino que también retrasa tareas como el apilado de troncos y el control de rebrotes, que requieren una ejecución dentro de plazos específicos. Las condiciones ambientales también influyen, ya que las tareas deben ejecutarse en el momento oportuno para evitar riesgos, como la

propagación de enfermedades en plantas. No siempre es posible reemplazar a los ausentes, ya que San Miguel establece un límite en la cantidad de personal contratado, lo cual nos restringe cuando una cuadrilla toma su receso o se produce un ausentismo mayor al planeado.

Cargo: Capataz de Finca

Zona: Norte

Nombre: Micaela Diaz

Pregunta 1: ¿Has notado si desde Recursos Humanos se ha tomado alguna medida para enfrentar el ausentismo?

Respuesta: Este año se implementaron nuevas directrices en cuanto al ausentismo. Se establecieron normas para distinguir entre faltas sin aviso y aquellas que son notificadas con anticipación. Este lineamiento se ha transmitido al personal, quienes ahora saben que, en caso de necesitar faltar, deben avisar a su capataz o asegurarse de que su ausencia sea informada. Esta comunicación se realiza en las reuniones diarias, en las que se informa al personal que estas normas aplican a todos, desde ayudantes hasta capataces y peones.

En términos de resultados, hemos observado un cambio positivo: el personal ha comprendido la importancia de informar sus ausencias. Esto permite a la administración planificar las actividades con antelación y ajustar los recursos necesarios. Por ejemplo, recientemente un trabajador tuvo un accidente fuera del horario laboral y notificó de inmediato su situación, lo que ayudó a prever su posible inasistencia.

Pregunta 2: ¿Existen momentos en los que la falta de personal ha comprometido el cumplimiento de los objetivos de la tarea en finca?

Respuesta: En nuestra finca, Salinas, no hemos enfrentado problemas significativos de ausentismo que comprometan los objetivos. Tenemos una nómina pequeña, por lo que la estrategia ha sido capacitar a más de una persona en cada tarea. Esto permite que, en caso de ausencia de un trabajador, otro esté capacitado para asumir sus responsabilidades sin afectar la productividad. De esta manera, aseguramos que el trabajo se pueda realizar sin interrupciones, incluso en caso de ausencias puntuales.

Esta rotación y polivalencia no solo cubre las necesidades operativas, sino que también motiva a los empleados, quienes se sienten valorados al recibir oportunidades de aprendizaje en distintas áreas. Aunque en la finca Salinas tenemos un equipo suficiente para nuestras tareas habituales, en ocasiones permitimos que el personal colabore temporalmente en otras fincas durante los períodos en los que tenemos menos actividades. Esto optimiza el uso de recursos humanos entre diferentes áreas y asegura que todos tengan tareas productivas asignadas.

Cargo: Capataz de Finca

Zona: Sur 1

Nombre: Luis Lopez

Pregunta 1: ¿Has notado si desde Recursos Humanos se ha tomado alguna medida para enfrentar el ausentismo?

Respuesta: En la charla institucional que realiza Recursos Humanos, se aborda explícitamente el manejo del ausentismo. En ese espacio, se clarifica a quién debe dirigirse el personal en caso de una ausencia, y se recuerda la importancia de comunicar cualquier falta de asistencia. Este proceso se apoya en la creación de grupos de WhatsApp, los cuales han mejorado significativamente la comunicación entre los integrantes de cada equipo.

Además, se ha implementado un reglamento de sanciones, el cual se presenta en estas charlas. Este reglamento define cómo deben manejarse las inasistencias y ha resultado en una mejora notable en el comportamiento del personal respecto a la notificación de ausencias. En 2023 y 2024, especialmente en el personal de campo, se observó una reducción considerable en las ausencias notificadas. Aunque las inasistencias sin aviso persisten en menor medida, el personal en general ha mostrado un cambio positivo. Esta mejora abarca también el personal de cuadrilla, ya que se ha hecho un balance y se ha trabajado en acciones correctivas respecto a años anteriores.

En cuanto a las cuadrillas de terceros, se les explicó cómo se evaluaría su desempeño mediante el uso de la evaluación de desempeño, detallando cómo el ausentismo puede afectar la productividad y dificultar el cumplimiento de los objetivos de la finca. Esta explicación ha servido para mejorar la conciencia del personal sobre la importancia de su asistencia y compromiso, logrando un alineamiento positivo con los objetivos de productividad de la finca.

Pregunta 2: ¿Existen momentos en los que la falta de personal ha comprometido el cumplimiento de los objetivos de la tarea en finca?

Respuesta: En ciertos casos, el ausentismo puede comprometer los objetivos, sobre todo en épocas críticas como la cosecha, donde la continuidad en el abastecimiento de fruta es esencial para mantener la producción en la fábrica. En el 2024, el manejo del ausentismo en comparación con el 2023 fue satisfactorio, lo cual permitió asegurar la continuidad de los procesos de la fábrica. En años anteriores, el ausentismo complicaba este proceso y, en ocasiones, se requería trabajar en horarios adicionales, incurriendo en costos adicionales.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. **BODENHEIMER, Juan Marcelo.** HR analytics: Gestión de personas, datos y decisiones, Editorial Alfaomega, Grupo Editor Argentino, (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017), págs. 7-139.
2. **BARAHONA-MORALES, Pablo y otros,** Enfoque eficaz en el análisis y visualización de datos mediante Microsoft Power BI en los agronegocios, en “Multidisciplinary Latin American Journal (*MLAJ*)”, Vol. 1, N.º 2, (2023), pág. 20.
3. **CHIAVENATO, Idalberto,** Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 9.^a edición, Editorial McGraw-Hill, (México, 2011), págs. 204-205.
4. **GIL-MONTE, Pedro,** Influencia del género sobre el proceso de desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*) en profesionales de enfermería, en “Psicología em Estudo”, Vol. 7, N.º 1, (Brasil, 2002), pág. 7.
5. **GRISOLIA, Julio Armando,** Manual de derecho laboral, 7^a edición, Editorial Abeledo-Perrot, (Buenos Aires, 2016), pág. 327-734.
6. **MAZO, Diana, & BARRERA, Lina.** Factores relacionados con el absentismo laboral por causa médica en el personal de enfermería, Fundación Clínica del Norte, en Revista CES salud pública, Vol. 7, N.º 1, (Colombia, 2016), pág. 13.
7. **OSTENGO, Hugo C.,** Control de gestión: Guía para graduados profesionales, Editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2006), págs. 422-423.
8. **PALLARÉS, Jordi y otros,** El absentismo laboral en empleados del sector hotelero, en “Papeles del Psicólogo”, Vol. 35, N.º 1, (España, 2014), pág. 60.
9. **ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary,** Administración, 12^a Edición, Pearson, (México, 2014), pág. 449.

10. **ROBBINS, Stephen P. & JUDGE, Timothy A.**, Comportamiento organizacional, 13.^a edición, Editorial Pearson Educación, (Madrid, 2009), págs. 27-28.
11. **ULRICH, Dave.** La naturaleza cambiante de los recursos humanos, en Management de recursos humanos estratégicos, Ediciones Granica, (Buenos Aires, 1997), págs. 57-59.
12. **VALVERDE, Roberto, y otros**, Los Key Performance Indicators (KPI) y su importancia en las microempresas de Guayaquil, en “Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar”, Vol. 8, N.º 4, (2024), pág. 4318.

BIBLIOGRAFÍA ESPECIAL

1. **BERÓN, Emmanuel A., MEJÍA, Daniela & CASTRILLÓN, Omar D.**, Principales causas de ausentismo laboral: una aplicación desde la minería de datos, en "Información tecnológica", Vol. 32, N.º 2, (Chile, 2021), pág. 2.
2. **BORDA, María, ROLÓN, Eric & GONZÁLEZ, Javier**, Ausentismo laboral: impacto en la productividad y estrategias de control desde los programas de salud empresarial, Universidad del Rosario, (Colombia, 2017), pág. 8.
3. **BRAVO, Valeria y otros**, Factores de riesgo ergonómico en personal de atención hospitalaria en Chile, en “Ciencia & Trabajo”, Vol. 18, N.º 57, (Chile, 2016), pág. 152.
4. **BURBANO, Alfredo, LÓPEZ, Fernanda & MARTÍNEZ, Jorge**, Estudio sobre el impacto de la edad en el ausentismo laboral, en "Journal of Labor Studies", Vol. 15, N.º 3, (Colombia, 2020), pág. 126.
5. **BURGOS, Adriana, GARCÍA, Mariana & RAMÍREZ, Lucía**, Acceso a la salud y ausentismo laboral en poblaciones vulnerables, en "Revista de Salud Pública", Vol. 11, N.º 1, (Colombia, 2019), pág. 39.
6. **CALDERÓN, Carlos Hernán, PARGA, María y BETANCOURT, María Trinidad.**, Análisis de las causas de la rotación de personal en el área comercial

de una gran superficie, en “Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA”, Vol. 7, N.º 1, (2017), pág. 61.

7. **CODUTI, Pablo y otros**, Enfermedades laborales: cómo afectan el entorno, Facultad de Ciencias Económicas, en Universidad Nacional de Cuyo (2013), pág. 12.
8. **CÓRDOBA CORONEL, John Jairo, FUENTES FUENTES, Alejandro & RUIZ RINCÓN, Carolina**, *Literature review: socio-demographic characteristics and impact of depression in the worker*, en “Medicina y Seguridad del Trabajo”, Vol. 57, N.º 223, (2011), págs. 179-185.
9. **CHÁVEZ, Yasmín y otros**, Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices, en “Historia y Comunicación Social”, Vol. 18, (España, 2013), pág. 837.
10. **DÍAZ ZAZO, María Pilar**. Prevención de riesgos laborales, Ediciones Paraninfo, SA, (2023), pág. 42.
11. **FABIAN, Manuel, TÉLLEZ, Sandra & ORELLANA, Rocío**, Factores determinantes del ausentismo laboral: un enfoque integral, en "Revista de Recursos Humanos", Vol. 5, N.º 1, (Argentina, 2022), pág. 48.
12. **GARCÍA LOMBARDÍA, Pilar y PIN, José Ramón**, Gestionando el compromiso con la empresa: Combatir el absentismo, IESE-IRCO, (2018), págs. 4-5.
13. **GONZÁLEZ-GÓMEZ, Ámbar**, Talento humano y desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal cantón Paján, en "Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun", Vol. 7, N.º 13, (2023), pág. 59.
14. **JAVE ESCALANTE, Gladys Lizeth**, Análisis de costos por ausentismo laboral atribuibles a licencias médicas por enfermedad, Hospital Nacional Arzobispo Loayza, (Lima, 2015), pág. 22.

15. **LONDONO ESCOBAR, Jhoana Carola & ROMERO MENESES, Yeison Felipe**, Ausentismo laboral en Laboratorios Lelve S.A.S., (Tesis doctoral), Corporación Universitaria Minuto de Dios, Facultad de Educación, Administración en Salud Ocupacional, (Bello, Colombia, 2020), pág. 16.
16. **MARTÍNEZ, Luz**, Riesgos psicosociales y estrés laboral en tiempos de COVID-19: instrumentos para su evaluación, en “Revista de Comunicación y Salud”, Vol. 10, N.º 2, (2020), pág. 303.
17. **MEJÍA VÉLEZ, S. H., & BETANCUR ECHAVARRÍA, M. T.**, Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia), en “Revista de Economía del Caribe”, Vol. 30, N.º 1, (2022), pág. 79.
18. **MORQUERA Tavera**, Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional, Ensayo de grado, Especialización en Alta Gerencia. N. (2017) Universidad Militar Nueva Granada, (Bogotá. D. C. Colombia) pág. 13.
19. **MUJICA JOHNSON, Felipe y otros**, Incidentes críticos en el *practicum* de estudiantes de Pedagogía en Educación Física: estudio cualitativo, en “Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación”, Vol. 49, (2023), pág. 260.
20. **NAVARRETE-ESCOBAR, Arturo y otros**. Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados, en "Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social", Vol. 43, N.º 5, (2005), pág. 374.
21. **ORELLANA, Rocío**, Determinantes macroeconómicos del ausentismo laboral en América Latina, en "Revista de Estudios Laborales", Vol. 10, N.º 2, (Chile, 2021), pág. 27.
22. **RUIZ SUÁREZ, Lina**, Plan de intervención integral para el ausentismo generado por desórdenes musculoesqueléticos en una empresa de manufactura de empaques de un municipio del Valle del Cauca, Tesis de grado, Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo, Instituto de Educación Superior UCEVA, (Valle del Cauca, 2019), pág. 44.

23. **TATAMUEZ-TARAPUES, Ruth y otros**, Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina, en “Universidad y Salud”, Vol. 21, N.º 1, (Colombia, 2019), pág. 106.
24. **TÉLLEZ, María**, El papel de la mujer en el ausentismo laboral, en “Estudios de Género y Trabajo”, Vol. 3, N.º 2, (México, 2019), pág. 104.
25. **VARGAS TORRES, Leidy**, Impacto de la gestión organizacional frente al recurso humano tercerizado, (Trabajo de grado, Especialización en Alta Gerencia), Universidad Militar Nueva Granada, (Colombia, 2021), pág. 25.
26. **VELÁSQUEZ, Carlos Alberto, CABALLERO, José Ricardo y ESPINOZA, Galo Arturo**, La ergonomía en la prevención de problemas de salud en los trabajadores y su impacto social, en “Revista Cubana de Ingeniería”, Vol. 10, N.º 2, (2020), pág. 9.

OTRAS PUBLICACIONES

1. **ALEARA**, Enfermedades y accidentes, en Internet: <https://www.aleara.com.ar/archivos/documentos/enfermedades-accidentes.pdf>, (agosto de 2024).
2. **Art. 12**, Ley 26.727, Régimen de Trabajo Agrario (2011).
3. **Art. 17**, Ley de Contrato de Trabajo (Nº 20.744, 5/9/1974).
4. **Art. 152**, Ley de Contrato de Trabajo (Nº 20.744, t.o. por Decreto 390/1976, 13/5/1976).
5. **CAMBRIDGE DICTIONARY**, Presenteeism, en Internet: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/presenteeism>, (septiembre de 2024).

6. **GOBIERNO DE ARGENTINA**, Riesgos de trabajo, en Internet: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusederechos/riesgos-de-trabajo>, (octubre de 2024).
7. **GOBIERNO DE ARGENTINA**, Medición del ausentismo laboral: Presentación de los indicadores y consideraciones metodológicas, en Internet: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/indicadores_y_consideraciones_metodologicas.pdf, (octubre de 2024).
8. **HSE Tools E-Book**, Ausentismo laboral, causas y consecuencias, en Internet: <https://hse.software/ebook-ausentismo-laboral-causas-y-consecuencias/>, (septiembre de 2024).
9. **MINISTERIO DE CAPITAL HUMANO**, Encuesta de Indicadores Laborales (EIL): Incidencia y motivos del ausentismo laboral en las empresas privadas, año 2023, Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en Internet: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/eil_2402_informeausentismo.pdf, (agosto de 2024).
10. **MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL**, Medición del ausentismo laboral: Presentación de los indicadores y consideraciones metodológicas, en Internet: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/indicadores_y_consideraciones_metodologicas.pdf, (agosto de 2024).
11. **OIT, Organización Internacional del Trabajo**, en Internet: <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>, (septiembre de 2024).
12. **OMS, Organización Mundial de la Salud**, Programas y proyectos, en Internet: <http://www.who.int/es/>, (septiembre de 2018).
13. **RAE, Real Academia Española** Productividad, en Diccionario de la lengua española, 23.^a edición, en Internet: <https://dle.rae.es/productividad>, (agosto de 2024).

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

PRÓLOGO	- 2 -
RESUMEN.....	- 4 -
ABSTRACT	- 5 -
AGRADECIMIENTO	- 6 -

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.....	- 6 -
I. Presentación de la problemática	- 6 -
II. Justificación de la investigación	- 7 -
III. Preguntas orientadoras	- 8 -
IV. Objetivo general.....	- 9 -

V. Objetivos específicos	- 9 -
VI. Variables bajo estudio	- 9 -
VII. Hipótesis	- 10 -
VIII. Metodología del Trabajo.....	- 10 -
IX. Técnicas de investigación	- 13 -

CAPITULO II

MARCO TEORICO

MARCO TEÓRICO	- 14 -
I. Definición de ausentismo laboral	- 14 -
II. Tipos de ausentismo	- 16 -
III. Factores determinantes del ausentismo laboral	- 20 -
IV. Causas	- 24 -
V. Costos laborales	- 26 -
VI. Presentismo	- 28 -
VII. Gestión del ausentismo	- 29 -
VIII. Estrategias de RRHH para su disminución	- 30 -
IX. Productividad.....	- 32 -
X. Mediciones	- 34 -
XI. Marco legal.....	- 36 -

CAPITULO III

RESULTADOS

RESULTADOS	- 40 -
I. La empresa.....	- 40 -
II. Desarrollo histórico	- 41 -

III.	Infraestructura y capacidad productiva	- 42 -
IV.	Responsabilidad social y ambiental	- 42 -
V.	Innovación y adaptabilidad.....	- 43 -
VI.	Capital humano y desarrollo profesional.....	- 43 -
VII.	Indicadores de Rendimiento (KPIs).....	- 46 -
VIII.	Datos cuantitativos recolectados y power bi	- 49 -
IX.	Discusión de los resultados	- 57 -

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

PROPUESTA DE MEJORA.....	- 59 -
I. Plan estratégico para minimizar el índice de ausentismo laboral	- 59 -
II. Cambio de paradigma.....	- 66 -
III. <i>Analytics</i>	- 67 -
III. <i>Power Bi</i>	- 70 -

CAPITULO V

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.....	- 75 -
I. Conclusiones.....	- 75 -

ANEXO

ANEXO.....	- 77 -
Anexo A. Entrevista semi-estructurada.....	- 77 -
Anexo B. Testimonios de las entrevistas	- 79 -

ÍNDICES

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	- 89 -
----------------------------	--------

ÍNDICE DE CONTENIDOS	- 95 -
----------------------------	--------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población	- 11 -
Tabla 2 Muestra	- 12 -
Tabla 3 Acciones del plan estratégico	- 60 -
Tabla 4 Acciones en base a objetivos y KPIs	- 61 -
Tabla 5 Acciones en base a las estrategias de intervención	- 63 -
Tabla 6 Posibilidades aplicables en la empresa con Power Bi	- 73 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Porcentaje de ausencias totales	- 49 -
Ilustración 2 Porcentaje de ausencias pagas.....	- 49 -
Ilustración 3 Porcentaje de ausencias por licencias por enfermedad inculpable....	- 50 -
Ilustración 4 Ausencias totales	- 51 -
Ilustración 5 Ausencias pagas	- 52 -
Ilustración 6 Mayores ausencias por licencia.....	- 53 -
Ilustración 7 Ausencia total por finca	- 53 -
Ilustración 8 Ausencia paga por finca.....	- 54 -
Ilustración 9 Ausencia por enfermedad inculpable.....	- 54 -
Ilustración 10 Ausencias totales	- 55 -
Ilustración 11 Ausencias pagas según causa	- 56 -
Ilustración 12 Ausencia por enfermedad inculpable.....	- 57 -

