



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

MOTIVOS PSICOLÓGICOS PREDISPONIENTES DEL ABSENTISMO LABORAL

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)
MARGARITA TERESA MUÑOZ NAJERA

Directora: Mtra. TERESA GARCÍA GÓMEZ

Dictaminadores: Mtra. GUADALUPE CONCEPCIÓN MELÉNDEZ CAMPOS

Lic. CAROLINA VEGA MATURANO





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Una vez leí: "Si has construido un castillo en el aire, no has perdido el tiempo, es allí donde debería estar. Ahora debes construir los cimientos debajo de él". George Bernard Shaw

Y eso es lo que obtuve unos buenos cimientos, ya que desde que era pequeña ame estudiar y ame más haber estudiado la carrera de Psicología en la FES-I.

A DIOS:

*Por ser un amigo y un motor en mi vida,
por darme la fe cuando sentía que no podía continuar más,
por ayudarme a recordar que sus planes son siempre mejor que los míos,
y sobre todo por ser esa "luz" al final del camino.*

A mí MADRE:

Entre tus alas dormí y en tu mirada compasiva crecí, siempre "confiaste" en todo lo que soñé, me cuidaste y me guiaste hasta aquí. Te lo digo desde el alma, con el corazón abierto, eres mi amor eterno, mi ángel de la guarda. Te lo digo desde alma, Andrea llena eres de gracia (ZOÉ).

A mi Directora de Tesina y a mis Sinodales:

A Teresa García Gómez la Directora de mi Tesina, gracias por el tiempo y la paciencia al darme sus observaciones en la elaboración de esta investigación, por las sugerencias, por ayudarme a pulir mis ideas, y por todo el apoyo que me ha brindado. A mis Sinodales por ser excelentes Maestras y ayudarme a concluir una meta importante en mi camino profesional como Psicóloga.

A mis hermanas y amigos:

Por ayudarme a desarrollarme personal y profesionalmente, por las palabras de aliento, por la compañía durante esta faceta de mi vida, y por qué no también agradecerle a las personas que no creyeron en mí; todos estos agradecimientos en conjunto contribuyeron a que yo pudiera culminar esta meta.

"Gracias a todos"

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ABSENTISMO LABORAL.....	3
1. Definición de absentismo laboral.....	3
1.1 Tipos de absentismo laboral.....	5
1.2 Indicadores del absentismo laboral.....	6
1.3 Incidencia del absentismo laboral.....	7
CAPÍTULO II. CAUSAS DEL ABSENTISMO LABORAL.....	10
2. Modelos explicativos del absentismo laboral.....	10
2.1 Satisfacción e insatisfacción laboral.....	11
2.2 Factores que provocan el absentismo laboral.....	14
2.2.1 Enfermedad.....	16
2.2.2 Clima Laboral.....	17
CAPÍTULO III. LA MOTIVACIÓN Y EL ABSENTISMO LABORAL.....	21
3. Antecedentes de la motivación laboral.....	21
3.1 Definición de motivación laboral.....	24
3.2 Motivación intrínseca y extrínseca.....	25
3.3 Motivación e inteligencia emocional.....	27
3.4 Perspectivas teóricas sobre la motivación laboral.....	30
3.4.1 Teorías de contenido.....	30
3.4.2 Teorías de proceso.....	33

3.5 Nuevos modelos de motivación laboral.....	37
3.6 La motivación y el absentismo laboral.....	38
CAPÍTULO IV. CONSECUENCIAS DEL ABSENTISMO LABORAL.....	40
4. Trastornos psicológicos.....	40
4.1 Estrés laboral y absentismo laboral.....	41
4.2 Rotación de personal.....	44
4.3 Costos de personal y búsqueda de un reemplazo.....	45
4.4 Productividad y calidad de vida laboral.....	45
CAPÍTULO V. ALTERNATIVAS PARA AFRONTAR LOS ÍNDICES DE ABSENTISMO LABORAL.....	50
5. Control del absentismo laboral.....	50
5.1 Control del absentismo laboral por enfermedad.....	52
5.2 Atribución de facultades de decisión (Empowerment).....	53
5.3 Horarios flexibles.....	63
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	72

INTRODUCCIÓN

La vida de las personas está constituida por infinidad de interacciones con otros individuos y con organizaciones; los individuos somos indiscutiblemente seres interactivos y sociales, debido a sus limitaciones individuales se ven obligados a participar con otros conformando una organización con el fin de alcanzar determinados objetivos que la actividad individual aislada no podría lograr. Barnard (como se citó en Chiavenato, 2007 p. 6) menciona que “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Las organizaciones surgen precisamente para aprovechar la participación de un conjunto de individuos.

Como todos los sistemas, una organización tiene objetivos por alcanzar; el sistema es eficaz en la medida en que se logran sus objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo; cuando los resultados de un sistema no son satisfactorios, o los recursos no son utilizados adecuadamente se requiere de intervenciones con el objetivo de corregir las desviaciones. El absentismo es una desviación para las organizaciones ya que genera incertidumbre e imprevisibilidad, la tendencia es combatir sus causas y no sus efectos; el absentismo laboral es una expresión utilizada para designar las ausencias de los subordinados a sus puestos de trabajo (Chiavenato, 2007). Es aquí donde entra el papel del psicólogo organizacional como fuente de intervención para combatir el absentismo, ya que resulta ser un comportamiento disfuncional para las organizaciones.

La presente investigación teórica sobre el absentismo laboral tiene por objetivo identificar si existe relación entre la motivación y los índices de absentismo laboral, así como definir las causas que motivan a las personas a tener conductas laborales absentistas, identificar si hay una relación entre la motivación y otros factores para tener conductas absentistas, además describir las consecuencias que ejerce la motivación respecto a los índices de absentismo laboral y proponer alternativas que permitan resolver los índices de absentismo laboral.

Este trabajo consta de 5 capítulos. En el primer capítulo se define qué es el absentismo laboral, los tipos de absentismo, los antecedentes a los que se remonta esta problemática y se da un panorama sobre los índices de absentismo laboral en las organizaciones.

En el capítulo dos se muestran los diferentes factores que pueden originar el absentismo, entre los cuales está la enfermedad como un indicador sobre el absentismo laboral, además se hace una revisión de lo qué es la satisfacción e insatisfacción laboral, así como la inteligencia emocional, el clima laboral y las condiciones de trabajo y como repercuten en el trabajador y la organización.

En el capítulo tres se expone la relación entre la motivación y el absentismo laboral, se da la definición de lo qué es la motivación laboral y sus antecedentes, y se describen diferentes teorías de la motivación a partir de las cuales se podrá comprender la conducta absentista.

En el capítulo cuatro se expone el impacto que provoca el absentismo laboral, es decir las consecuencias que este acarrea, no sólo por los costos que el mismo genera, sino además por las consecuencias psicológicas que lleva consigo, visto también como una forma de escape y se menciona que siendo una problemática no solo se buscará su reducción, sino también su prevención.

En este sentido, la importancia de hacer una revisión teórica de lo qué es el absentismo laboral y proporcionar alternativas, esta tesina contribuye a conocer el panorama actual del impacto que genera esta problemática y de cómo se pueden reducir los índices de absentismo en las organizaciones. El absentismo laboral es una fuente de intervención para el psicólogo organizacional, dado que resulta ser una problemática que genera costos a las organizaciones, ya que se requiere de la búsqueda de un reemplazo, hay una pérdida de productividad y de horas por capacitar al reemplazo, entre muchos otros factores consecuentes a la ausencia del empleado, como se expondrá más adelante.

CAPÍTULO I. ABSENTISMO LABORAL

1. Definición de Absentismo Laboral

Cereijo (como se citó en Bonilla et al., 2014) menciona que por su origen en el vocablo latino *absens*, el ausentismo también puede denominarse *absentismo*.

A partir de la definición que se da en el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2001) se dice que las dos características que definen una conducta absentista son las relacionadas por la costumbre de abandonar el desempeño de funciones y por deberes ajenos al cargo; así como la abstención deliberada de acudir al trabajo, estas características son importantes para comprender que el hábito y la intencionalidad son dos componentes conductuales del absentismo laboral (Tous-Pallarès et al., 2014).

Tous-Pallarès et al. (2014) definen el absentismo laboral como aquella conducta de incumplimiento por parte del trabajador a sus obligaciones laborales, caracterizándose por el abandono o la ausencia, estas causas pueden ser justificadas o no. Por su parte Rodríguez, Zarco y González (2009) definen el absentismo laboral como la ausencia temporal de un empleado a su puesto de trabajo, además mencionan que existen diferentes posiciones sobre lo que este y al no existir una delimitación específica se afecta su medición.

Para Urdaneta (2005) el absentismo es comprendido como un fenómeno psicosociológico que obedece a una interrelación y multicausalidad de variables, fenómeno en el cual el trabajador no asiste a su trabajo, lo que puede significar inconscientemente un cierto rechazo a la organización y a sus normas, sirviéndole al trabajador como una puerta de escape a una situación de tensión o ansiedad; se ha comprobado que las personas que más se ausentaban a su trabajo son las personas que constantemente muestran desagrado a las funciones que desempeñan, a la remuneración que obtienen, a los problemas con jefes y compañeros, etc.

Para Muchinsky (2007) la ausencia a trabajar representa un índice de estabilidad del empleado, el absentismo no autorizado tiene consecuencias negativas resultando ser un

problema dominante en la industria; tiene causas sociales, individuales y organizacionales, afectando a los trabajadores y a las compañías.

Se debe recordar que el trabajador tiene derecho de ausencia cuando este presente algún problema de salud, sin embargo el problema va más allá, ya que es un aspecto social asociado a actitudes individuales y grupales; una mejora de las actividades individuales y grupales disminuiría de manera significativa el absentismo. Se afirma que en el absentismo influyen valores como la fidelidad y el compromiso del trabajador con la organización y las expectativas de promoción o ascenso, siendo así un fenómeno complejo que se tiene que abordar desde diferentes ángulos (Molinera, 2006).

Además Molinera menciona que el significado del absentismo es diferente para cada integrante de la organización; para el responsable operativo el absentismo implica un problema diario e inmediato ya que tiene que cubrir el puesto del ausente o distribuir ese trabajo entre los otros miembros; para los responsables de recursos humanos el absentismo representa una preocupación, un reto continuo y en función de sus causas conlleva la existencia de problemas de salud laboral, de seguridad o de empleados incumplidos a la norma; para la dirección de la organización el absentismo es una variable que incide en sus costos finales; para el empleado absentista supone una estrategia para reducir el estrés laboral o también puede servir como un escape que se atribuye a un bajo sueldo o a un mal ambiente laboral o solo es la consecuencia de una falta de compromiso; para los compañeros significa un incremento de carga laboral debido a la necesidad de capacitar al sustituto, sin que esto suponga un incremento económico o algún reconocimiento derivado de una mayor responsabilidad o dificultad en la tarea.

El mismo Molinera (2006) expone el absentismo sociológico, definiéndolo como aquella parte del absentismo que no es atribuible a las características propias de cada organización, ni a sus políticas de acción en esta materia, sino más bien obedece a circunstancias generales, a modelos de conducta social ligados a una nueva idea vital y de las relaciones laborales.

Queda confirmado que cuanto mayor es el grado de desarrollo económico y menor es el índice de desempleo en una sociedad, la percepción del puesto de trabajo como un bien insuficiente desaparece, con esto se pierde una enérgica motivación por tener una buena imagen, por ser distinguido por la organización, como una forma de conservar permanencia en la misma. Entonces se puede afirmar que algo que resulta favorable para una sociedad como lo es nivel de desarrollo económico y el decremento del desempleo es un factor que asiste al aumento del absentismo, con autonomía de la acción concreta de cada organización; y el segundo factor que integra el absentismo sociológico es la menor identificación de los trabajadores con sus organizaciones.

Molinera (2006) también señala que en los últimos años se ha venido observando un cambio progresivo e impacto desmedido respecto a los índices de absentismo laboral; empero a pesar de la paulatina toma de conciencia de la importancia del absentismo que los administradores y responsables de recursos humanos han venido advirtiendo, y a pesar de las medidas adoptadas por muchas organizaciones para intentar apaciguar su progreso, pocas empresas se libran de su incremento.

1.1 Tipos de Absentismo Laboral

Molinera y Villaplana (como se citó en Tous-Pallarès et al., 2014) mencionan que existen dos tipos de absentismo laboral, el absentismo regulado (AR) caracterizado por ausencias previsibles, con causas objetivas y que han sido informadas en el momento que ocurren, como los permisos legales, las enfermedades con baja de incapacidad temporal, accidentes de trabajo con baja laboral y los permisos no retribuidos; y el absentismo no regulado (ANR), donde las ausencias no son previsibles y en las cuales no hay justificación al ocurrir por faltas no autorizadas por la empresa y abandono a los puestos de trabajo.

Bevan, Dench, Harper y Hayday (como se citó en Rodríguez et al., 2009) establecieron diferentes tipos de absentismo en función de dos variables: a) el absentismo planificado o no y de corta o larga duración, entre las ausencias planificadas se encuentran permisos por vacaciones, maternidad, actividades sindicales entre otras y b) el no planificado haciendo alusión a enfermedad, accidentes de trabajo o enfermedad de algún familiar.

Respecto a las ausencias de larga duración se dice que hay una relación de carácter planificado; el absentismo voluntario está asociado a actitudes y motivaciones del empleado caracterizado por su corta duración aunque con frecuentes ausencias.

1.2 Indicadores del Absentismo Laboral

De acuerdo a lo que expone Nigel Norris (como se citó en Molinera, 2006) los indicadores son datos que demuestran y registran cambios, por medio de un número significativo de dimensiones importantes; la información sobre el comportamiento y rendimiento de los subordinados es recabada generalmente en intervalos regulares por las organizaciones, para la obtención de datos de los cambios generados a través de un tiempo determinado.

Norris indica que los aspectos metodológicos más significativos que surgen en la selección y manejo de indicadores, son la fiabilidad que generalmente hace referencia a la estabilidad en las medidas a través del tiempo y la consistencia de las mismas a través de diversas situaciones, y la validez se refiere a la confianza que se tiene para realizar inferencias en razón de los indicadores; aquí resulta indispensable determinar si un indicador mide lo que realmente se piensa que mide, y si es una medida de absentismo o una medida de algo que se relaciona con el absentismo.

Para la medición del absentismo laboral las empresas se encuentran ante el reto de medirlo, y no hay algún acuerdo en común sobre los índices a utilizar resultando difícil la comparación de estos con otras organizaciones; los índices más utilizados en el absentismo laboral son las magnitudes de frecuencia y duración, las magnitudes de duración miden el tiempo que pierde un empleado durante algún periodo de tiempo que puede medirse en horas o en días, y las medidas de frecuencia indican el número de episodios de ausencia en un periodo particular de tiempo.

Se deben tener en cuenta variables como la edad, sexo, la ubicación geográfica, la clasificación profesional etc., además establecer criterios que permitan diferenciar las ausencias de larga y corta duración, siendo así la selección de los indicadores adecuada para cada organización.

Los índices que más se utilizan para medir el absentismo laboral son el índice que absentismo momentáneo referido al número de ausencias en un periodo de tiempo determinado, el índice de incapacidad que es el número de jornadas perdidas del empleado por año y el índice de absentismo absoluto denominado a la tasa global de ausencias; el índice de absentismo personal se relaciona con el absentismo que es atribuido a permisos personales, conflicto laboral, ausencias no autorizadas, y a su vez proporciona información sobre la productividad por el número de horas perdidas y no retribuidas. Es indispensable que los indicadores permitan diferenciar lo que causa el absentismo (Molinera, 2006).

1.3 Incidencia del Absentismo Laboral

De acuerdo con Behrend y Pocock (como se citó en Puc, Rojas, Torres y López, 2005) el principal tipo de absentismo es el vinculado a incapacidad por enfermedad o por accidente y ocupa las tres cuartas partes del absentismo organizacional; en los países industrializados la tasa de absentismo se ha ido incrementando considerablemente por encima del 30% en los últimos 25 años.

Conocer un panorama de las tasas de absentismo nos permitirá identificar el costo que este genera y sus implicaciones dentro de una organización, de acuerdo con estadísticas mundiales, en el segundo informe de Absentismo Laboral en España y el mundo, presentado bajo la firma de Adecco 2013 (como se citó en Bonilla et al., 2014) España tiene una media de 11.4 días perdidos por trabajador al año, es el país europeo con más bajas laborales y con una tendencia creciente de absentismo en el tiempo.

De acuerdo con una muestra de naciones constituida por Suiza, Finlandia, Dinamarca, Australia, Canadá y Estados Unidos, estos países tienen un promedio de 4.9 días perdidos por trabajador al año, presentan menos bajas laborales y su tendencia es decreciente en el tiempo; Suiza tiene una media de 10.9 días perdidos y su tendencia al alza es moderada (Bonilla et al., 2014).

Respecto a lo anterior en el informe de Kronos Incorporated y Aberdeen Group (como se citó en Bonilla et al., 2014) como complemento del estudio de Adecco, se enlistan diez

países en los cuales se falta más al trabajo, estas faltas suelen ocurrir por causas injustificadas. México ocupa el cuarto lugar con un 38% indicando así el impacto que tiene el absentismo laboral en nuestro país, esto resulta ser un problema social y de salud pública, generando improductividad y un gasto adicional a las organizaciones.

Se ha comprobado que las predisposiciones de absentismo son similares a las de otros países, es así como el absentismo parece ser un problema persistente, que tiene la tendencia de agravarse mundialmente. De acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en el 2004 (como se citó en Puc et al., 2005) el absentismo laboral injustificado represento el 19% del total de absentismo no programado en el periodo de 1998-2002.

Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007) señalan que los profesionales de la gestión en recursos humanos han tenido que intervenir cada vez más para administrar de forma efectiva los costos que surgen en los entornos de salud e higiene laboral. Dupre (1998-1999) menciona que durante diez años (1988-1999) en los cuales se recabaron datos de países en la Unión Europea se calculó que aproximadamente se perdieron 350 millones de días por cada año respecto a problemas relacionados con la salud y 150 millones de días laborales perdidos a causa de accidentes de trabajo, sumando un total de 500 millones de días de trabajo anuales. Molinera (2006) concuerda con Dolan et al. (2007) al señalar que en la Unión Europea, de los ciento veinte millones de trabajadores que existen aproximadamente, diez millones anualmente se dan de baja ya sea por enfermedad o accidente, siendo estos últimos mortales y con una incidencia de ocho mil anuales.

Aunque en estudios recientes se han demostrado las considerables reducciones del absentismo laboral por enfermedad y accidente laboral a consecuencia del mejoramiento del sector salud y a la introducción de sistemas de prevención de riesgos laborales, el absentismo procedente de factores mentales sociales ha ido en aumento; en algunos países de la Comunidad Económica Europea las enfermedades emocionales son la causa de un mayor absentismo laboral que cualquier otra enfermedad, y más del 70% de los enfermos atendidos por el médico padecen inicialmente de trastornos emocionales.

La frustración de las necesidades humanas tanto biológicas como sociales y la imposibilidad de satisfacerlas provocan problemas tales como el estrés y una baja motivación.

Aamodt (2010) indica que si las organizaciones suman esfuerzos para reducir el número de inasistencias no programadas, para que los esfuerzos resulten eficaces, se tiene que entender por qué los trabajadores faltan a su trabajo; los castigos reducirán el absentismo solo si los trabajadores toman decisiones conscientes sobre la asistencia, de la misma forma que un programa de salud incrementara la asistencia si el absentismo se debe en un mayor índice a enfermedades.

CAPÍTULO II. CAUSAS DEL ABSENTISMO LABORAL

2. Modelos Explicativos del Absentismo Laboral

Puc et al. (2005) exponen cuatro modelos explicativos:

1) De acuerdo con Karl (1998) en el modelo económico del absentismo laboral este comportamiento obedece a la interacción de dos fuerzas, la motivación individual del empleado para ausentarse y la tolerancia de los administradores de acuerdo a la tecnología de producción utilizada; aquí los subordinados tienen preferencias de ausencia individualizadas y al ser los actores de la oferta en el mercado laboral eligen la cantidad de ausencias que maximizan sus utilidades; los empresarios tienden a tolerar cierto nivel de absentismo ya que ellos también calculan los beneficios y costos del absentismo que perciben.

2) En el modelo psicosocial de absentismo laboral, se dice que las distintas culturas de ausencia surgen como resultado de la interacción de los individuos, equipos de trabajo y organización; el total de tiempo que se pierde crea una cultura de ausencia en diferentes organizaciones y actividades, la decisión de ausencia se toma en el marco de una cultura de ausencia que puede ser dependiente, moral, fragmentaria o conflictiva; la ausencia es una conducta que se da de forma individual e internamente en un contexto social, y las motivaciones de ausencia se manejan influenciadas o restringidas por las normas que conlleva cada cultura.

3) De acuerdo con Briner (1963) en el modelo médico las variables que favorecen un patrón de absentismo laboral son demográficas tales como la edad, sexo, nivel ocupacional; de satisfacción con el trabajo respecto a los niveles de remuneración y de sentido de realización; las características organizacionales referidas a organizaciones y unidades de trabajo más grandes; contenidos de empleo tales como los niveles de autonomía y responsabilidad; y otros como el compromiso y el trayecto al trabajo.

4) McElroy, Paula y James (1995) señalan que en el modelo del absentismo laboral y el retiro organizacional, cuando es el caso de que los empleados se retiran voluntariamente se presenta un mayor índice de absentismo respecto a los que permanecen en la

organización; existe la posibilidad de que haya una relación positiva entre el absentismo laboral y el retiro organizacional. Los empleados que abandonan el trabajo tienden a ser los más jóvenes y de menor posición de los que permanecen en la organización, estos jóvenes reciben más oportunidades fuera de la organización, y los trabajadores de mayor edad con una mejor posición tienen mucho más que arriesgar en términos de beneficios sociales y afrontan menos oportunidades fuera de la empresa.

Andrade (2001) indica que de acuerdo a los modelos antes mencionados se puede inferir que las variables de cada uno de ellos son distintas, pero el absentismo laboral supone la interacción de diferentes factores y distintas fuerzas que interactúan entre sí, debido a esto se considera como una medida muy cercana al grado de bienestar alcanzado por un individuo en el plano laboral y personal; aunado a esto Barraza y Barrera, en el mismo año, indican que un ambiente laboral inadecuado puede originar estrés e impactar positiva o negativamente en la satisfacción laboral y desempeño del individuo; una persona bajo condiciones de insatisfacción o con problemas familiares disminuye considerablemente su capacidad de rendimiento.

2.1 Satisfacción e Insatisfacción Laboral

Sánchez, López y Vázquez (2007) exponen que el éxito de las organizaciones se halla cada vez más en la capacidad de integrar a los empleados en sus proyectos organizacionales, de manera que todos consideren los objetivos corporativos como propios. Los trabajadores pondrán más esfuerzo en desarrollar un trabajo de calidad mientras la organización recompense en cierta medida ese tipo de comportamiento.

La satisfacción laboral de los trabajadores se constituye como uno de los elementos vinculados con la actitud y la motivación, como integrantes del capital humano en una organización; el enriquecer factores como el reconocimiento laboral, la implicación del trabajador en la toma de decisiones y el mantener una comunicación fluida con los trabajadores se torna un aspecto indispensable en las organizaciones. Los empleados satisfechos que reciben una correcta formación participan en la toma de decisiones de la organización y cuentan con una supervisión adecuada, pueden desarrollar una fuerza de trabajo motivada y preparada para poder ofrecer el mejor servicio posible.

La satisfacción laboral ha sido considerada desde diferentes ópticas y disciplinas, y se ha definido en diferentes estudios. Hoppock (como se citó en Sánchez et al., 2007) proporcionó la primera definición publicada del término, considerándolo como una combinación de circunstancias psicológicas y fisiológicas que hacen que la persona considere que se encuentre satisfecho en su trabajo. A pesar de las diferentes definiciones existentes de satisfacción laboral, Ivancevich y Donnelly (1968) argumentan que cada investigador comprende la satisfacción laboral a su manera, pero básicamente es un concepto similar.

Se percibe cierto denominador común que hace posible categorizarlo en dos perspectivas diferentes. Hay autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo; desde otra perspectiva hay quienes consideran la satisfacción como el resultado de una comparación entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece en realidad.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) definen la satisfacción laboral como el grado en el cual las personas se sienten afectadas de forma positiva o negativa por su trabajo; la importancia de la satisfacción laboral se ve reflejada en el contexto de dos decisiones que se toman respecto al trabajo, estas son la decisión de pertenencia que hace referencia a estar unido a una organización y mantenerse como miembro, y la segunda es la decisión de desempeño refiriéndose a que no todas las personas de una organización tienen un desempeño de acuerdo con las expectativas establecidas. Para Muchinsky (2007) la satisfacción laboral es el grado de placer que un empleado tiene de su trabajo. La forma en que los trabajadores se sienten respecto de su trabajo es muy variable, investigaciones revelan que las personas desarrollan sentimientos en relación a su trabajo.

Thoresen et al. (como se citó en Muchinsky, 2007) declaran que durante 50 años se pensó que las actitudes de las personas hacía su trabajo se debían a la función de su ambiente de trabajo, sin embargo durante las últimas dos décadas se ha presenciado una revolución afectiva en la psicología organizacional. El concepto de afecto es referido a la diferencia en la forma en que las personas ven la vida, su actitud y su disposición

general y que se describe como un continuo de positivo a negativo, es decir que las personas al tener un afecto positivo tienden a ser activas, con sentido de alerta, entusiastas, inspiradas e interesadas, las personas con afecto negativo son pesimistas ante la vida.

Se dice que hay una correlación baja entre la satisfacción laboral y el absentismo (Johns, 1997) ya que la ausencia a trabajar es causada por distintos factores que no tienen relación con si le gusta o no el trabajo, incluyendo responsabilidades familiares y problemas de transporte; la forma en cómo se sienten las personas con su trabajo se relaciona con la forma en que se sienten respecto a su vida.

Molinera (2006) señala que en la satisfacción de un empleado influyen elementos objetivos y subjetivos, lo que importa es la percepción que tenga el trabajador y no siempre corresponde a la actuación que se tiene con la organización, para que una persona pueda estar motivada se necesita contar con suficiente satisfacción en sus necesidades básicas y percibir de forma positiva aspectos relacionados con su entorno laboral.

Un trabajador no satisfecho no significa que este insatisfecho ya que sí pueden estar satisfechas sus necesidades básicas pero no otros factores de motivación. Es decir que se puede estar muy vinculado con el trabajo sin que este le satisfaga, simplemente por la necesidad de cubrir su necesidad económica.

Aamodt (2010) agrega que en el siglo XXI, a los gerentes se les solicita la tarea difícil de hacer que el peor de los empleos sea satisfactorio; se sugiere que las necesidades del subordinado se pueden satisfacer mediante distintas actividades fuera del trabajo, como pasatiempos y trabajo voluntario. Durante varios años se ha cometido el error de dar por hecho que un trabajo puede satisfacer todas las necesidades de un individuo, más bien las organizaciones deberían enfocarse en satisfacer todas las necesidades posibles, y contribuir a que los trabajadores encuentren alternativas de revestir las demás.

Respecto a lo anterior Judge et al. (1998) Judge y Watanabe (1993) y Tait et al. (1989) consideran que no solo la satisfacción laboral es consistente a través del tiempo sino también el grado de satisfacción de un individuo en todos los aspectos de su vida; las personas que se encuentran satisfechas con su trabajo tienen la tendencia de estar más satisfechas con su vida; estos investigadores hallaron apoyo para su teoría ya que sus datos señalan que la satisfacción laboral tiene una correlación significativa con la satisfacción de vida, es decir que las personas felices con su vida están más felices con su empleo y viceversa. Judge y Watanabe (1994) en un interesante estudio descubrieron que para casi dos tercios de los participantes, los altos niveles de satisfacción en su vida están vinculados con altos niveles de satisfacción laboral; para el resto de la población (30%) no existe relación entre la satisfacción de vida y la laboral. El hecho de que la satisfacción de vida pueda incidir en la satisfacción laboral de los individuos en general, es un hallazgo significativo.

2.2 Factores Condicionantes del Absentismo Laboral

De acuerdo con Reyes (como se citó en Bonilla, et al., 2014) el ausentismo o absentismo laboral es una problemática cuyo origen es muy antiguo e inseparable al surgimiento del trabajo en las asociaciones humanas; en la actualidad es de suma importancia para las organizaciones en general tener el conocimiento y el control del mismo con el fin de reducirlo, evitando su impacto en las actividades y objetivos organizacionales.

Las causas del absentismo pueden ser diversas, debido a esto es considerado por algunos autores como un fenómeno multifactorial, el mismo no siempre ocurre por causas de motivación y actitudes del subordinado, sino también pueden provocarlo situaciones dentro del comportamiento organizacional y del contexto de la empresa.

Para Bohlander (2001) las causas del absentismo laboral son la enfermedad comprobada, enfermedad no comprobada, distintas razones de carácter familiar, retrasos involuntarios por causas de fuerza mayor, ausencias voluntarias por cuestiones personales, dificultades y problemas económicos, problemas de transporte, falta de motivación para laborar, clima organizacional impugnable, escasa adaptación del

empleado a su puesto de trabajo, carente supervisión por parte de los jefes, políticas improcedentes de la empresa, y la accidentalidad.

Steers y Rhodes (como se citó en Boada, de Diego, Agulló y Mañas, 2005) amplían lo expuesto por Bonilla et al. (2014) ya que al realizar una revisión exhaustiva identificaron 209 variables que causan el absentismo y que a su vez se agrupan en 8 categorías, estas son: actitudes de trabajo, factores económicos y de mercado, factores organizacionales, factores del medio laboral, satisfacción laboral, factores personales, factores externos (temperatura, horas de sol, etc.) y cambio organizacional.

Por otra parte, Urdaneta (2005) expone una revisión de diferentes estudios sobre el absentismo laboral que se llevaron a cabo en empresas de la Unión Europea, las siguientes investigaciones señalan una serie de factores que se muestran como definitivos y favorecedores en la aparición del absentismo: De acuerdo con investigaciones realizadas por Koppelmeiner y Sullivan (como se citó en Urdaneta, 2005) los trabajadores hombres se ausentan menos en comparación con las trabajadoras y los hombres obtienen un mayor porcentaje en pruebas que miden la satisfacción en el puesto que desempeñan. Smith. J. (1955) explica que las diferencias entre hombres y mujeres se deben a distintas razones como su estructura biológica, menor resistencia física, el ciclo menstrual, la maternidad y los distintos papeles que la mujer asume como el cuidado de los hijos, hogar, trabajo, etc., factores que contribuyen a un mayor índice de ausencias.

Otro factor que influye para el absentismo laboral es el estado civil; en estudios comparativos entre grupos se demuestra que las mujeres solteras se ausentan menos que las mujeres casadas, sin embargo los hombres solteros se ausentan más que los hombres casados; el tener responsabilidades familiares implica para los hombres casados evitar sanciones, descuentos, multas y despidos (Urdaneta, 2005).

Logan (como se citó en Urdaneta, 2005) en un estudio realizado demuestra que cuanto más elevado es el nivel de jerarquía profesional de un cargo son menos frecuentes las ausencias; la antigüedad, las condiciones físicas del trabajo, tamaño de la empresa, la distancia de la residencia del trabajador, la influencia del día de pago, las vacaciones, los factores psicológicos son variables condicionantes del absentismo laboral.

Respecto a lo anterior Robbins (2005) menciona que el absentismo es un aspecto significativo dentro de las organizaciones, lo que exige la planificación y desarrollo de estrategias que controlen sus causas de origen, tomando decisiones que lo aminoren a través de una cultura que logre acoger las buenas iniciativas y excluir las malas iniciativas. No existe un modelo único y generalizado para la gestión del absentismo laboral, pero se demuestran estructuras similares entre los modelos, fundamentados en el proceso de planeación por medio de cuatro etapas básicas: el diagnóstico de la situación, la planificación y definición de estrategias, la ejecución del plan y la evaluación y mejora.

2.2.1 Enfermedad

Molinera (2006) expone que la incapacidad temporal es la principal causa del absentismo laboral, definiéndola como la situación en que se encuentran imposibilitados los trabajadores de forma temporal a laborar a causa de una enfermedad común o profesional, o de accidente, ya sea de trabajo o no, mientras se recibe asistencia sanitaria de la seguridad social, así como el tiempo de observación por enfermedad profesional.

Saldarriaga y Martínez (2007) concuerdan con Molinera (2006) al mencionar que el absentismo laboral derivado de causa médica conlleva consecuencias negativas en general, para el trabajador al ser quien padece la enfermedad, para la organización implica pérdida de productividad, y para la sociedad ya que aplaza su desarrollo económico y social.

Taylor (1999) menciona que el principal tipo de absentismo es el atribuido a incapacidades médicas por causas vinculadas a la salud, ya sea por accidente o enfermedad; este tipo de absentismo ocupa las tres cuartas partes del absentismo total en las organizaciones. Pelletier, Boles y Lynch (2004) señalan que los índices de absentismo han ido en incremento en todos los países industrializados, por arriba de un 30%, respecto a los últimos 25 años, independientemente de las mejoras en la oferta, calidad de la asistencia sanitaria, y de las condiciones socioeconómicas; una estrategia factible a esta problemática debería orientarse al control de los factores concluyentes en la duración y consecuencias del suceso de la incapacidad laboral.

El estilo de vida, el tipo de trabajo, y el clima organizacional son factores decisivos en los procesos salud y enfermedad en los sectores laboralmente activos, a consecuencia de esto es de vital importancia distinguir que en el ámbito organizacional se necesita de un proceso evaluativo definitivo que contribuya a definir los factores involucrados en el decremento en los niveles de salud y productividad de los subordinados. Pratt y Jacoby (2004) mencionan que las condiciones de vida contemporáneas se caracterizan por agentes tales como el estrés, ruido, contaminación, violencia, mala alimentación, y sedentarismo.

2.2.2 Clima Laboral

Kurt Lewin (como se citó en Urdaneta, 2005) afirmó que el comportamiento de los seres humanos es una función del “ambiente”, en el cual interactúan los individuos. Este concepto aplicado al contexto organizacional cobra gran importancia por las implicaciones que tiene en la motivación, identificación, productividad, satisfacción y compromiso de quienes se encuentran asociados a una organización.

De acuerdo con Furnham (2006) el concepto de clima organizacional se comenzó a hacer popular a finales de la década de 1960.

Taguiri (1968) da varios sinónimos respecto a lo que es el clima entendido como atmosfera, condiciones, cultura y ecología; además hizo hincapié en la idea de que el clima organizacional sugería que el ambiente es interpretado por los integrantes de la organización con ciertas características sensibles al tiempo y que afecta a las actitudes y motivación.

Para Forehand y Von Gilmer (1964) el clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son perdurables en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Gellerman (1960) concluyó que el clima organizacional es el “carácter” de una organización.

Van Haller et al. (1977) reconocieron la utilidad de describir a las organizaciones en términos de personalidades humanas. De acuerdo con Campbell et al. (1970) el clima

organizacional influye de manera directa en distintos resultados laborales positivos como la productividad, satisfacción, motivación y negativos como el absentismo, la rotación de personal y accidentes de trabajo.

Respecto al problema conceptual de lo qué es el clima organizacional Rousseau (1988) diferenció conceptualmente cuatro tipos de clima:

1) El clima psicológico es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, la forma en que los trabajadores organizan su experiencia del ambiente; distintos factores forman al clima psicológico, estos son los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la cultura y las interacciones sociales.

2) El clima agregado implica percepciones individuales en algún nivel jerárquico y se construye por la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y por un consenso en la unidad de acuerdo a las percepciones.

3) Los climas colectivos surgen a partir del acuerdo entre individuos respecto a la percepción que tienen de los contextos del comportamiento; se identifican los climas colectivos considerando las percepciones individuales de los factores situacionales en combinación de grupos que reflejen resultados parecidos al clima.

4) El clima organizacional se considera como descriptor de los atributos organizacionales, en términos que son característicos de las experiencias individuales de la organización, aquí el clima refleja la orientación de los integrantes de la organización.

Distintos factores interactúan para producir el clima y la manera en que ocurre, estos son las fuerzas externas referidas a las económicas, de mercado, políticas, sociales y tecnológicas; y las fuerzas internas como la historia organizacional de acuerdo a la cultura, valores y modelos de comportamiento de la organización y la administración respecto a la estructura organizacional y los modelos de liderazgo. El clima organizacional es un elemento que incide en todos los aspectos de la organización; uno de los modelos más reconocidos y con una mayor influencia del papel que ejerce el clima

organizacional respecto al desempeño del negocio es el de Burke y Litwin (1968) modelo que sugiere que las fuerzas externas sociales, políticas, económicas y de mercado moldean quién es el líder y también el estilo de liderazgo en toda organización.

Se pueden diferenciar dos tipos de influencia del clima en los individuos, una influencia directa que afecta a la mayoría de los integrantes de la organización y la influencia interactiva que surge cuando el clima tiene distintos efectos sobre el comportamiento de determinados individuos.

Asimismo Furnham (2006) menciona que el clima organizacional afecta a sus recursos humanos, es decir a su personal; los problemas entre las personas sigue siendo uno de los más difíciles de resolver y son de los que más absorben en tiempo a los administradores. Para resolver los problemas personales que ocurren en la vida diaria resulta adecuado comprender las percepciones de los empleados de acuerdo a distintos aspectos de la organización, se requiere conocer lo que puede afectar el comportamiento organizacional; uno de los factores que influye en el comportamiento organizacional es el clima organizacional, es decir la atmósfera psicológica que se encuentra en toda la organización.

Los psicólogos organizacionales muestran cada vez más interés en lo que respecta al clima organizacional al existir considerables relaciones entre el clima, la satisfacción y el desempeño laboral; concepto existente durante más de treinta años que ha sido arraigado en la bibliografía administrativa.

El clima organizacional se refiere a una característica de la organización que las personas experimentan diariamente, este clima psicológico tiene un impacto vital en los empleados y en su trabajo que repercute en sus actividades y estados de ánimo; el clima organizacional es considerado una causa significativa de la satisfacción y del desempeño laboral, algunos autores mencionan que el clima organizacional resulta ser una variable moderadora respecto a la estructura, los procesos de la organización y los principales resultados de los trabajadores.

La existencia de un clima laboral sano y motivador en general es el resultado del comportamiento y del estilo de liderazgo; el clima interno de la organización incluye redes

de comunicación, sistemas de recompensa, tipo de liderazgo, técnicas para alcanzar objetivos y otros factores, el conocer las variables del clima organizacional ayuda a los administradores a aprovechar esas fuerzas para alcanzar las metas organizacionales.

Mullins (1989) sostiene que un clima organizacional sano requiere de la integración de objetivos organizacionales y personales, de una estructura flexible que cuente con un sistema de autoridad, un control y comunicaciones con independencias para los miembros, estilos de liderazgo correctos para las distintas situaciones laborales así como confianza, consideración y apoyo entre los distintos niveles de la organización, reconocimiento de las necesidades, expectativas, y atributos individuales de las personas en el trabajo, atención al diseño y la calidad de la vida laboral, puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño, sistemas equitativos de recompensa con reforzamientos positivos, oportunidades de desarrollo, justicia en el trato, políticas y prácticas de las relaciones industriales y de personal, análisis de conflictos para la solución de diferencias, funcionamiento democrático de la organización, sentimiento de identidad y lealtad con la misma al tener la sensación de que como miembro de esta es necesario e importante en ella.

Además se tiene que crear un clima en el cual las personas se sientan motivadas para trabajar de manera entusiasta y eficaz. Molinera (2006) menciona que resulta indiscutible la relación existente entre la motivación y el absentismo laboral; se dice que el clima laboral tiene una relación directa con la motivación que tienen los empleados, el clima laboral es comprendido como el ambiente humano y físico en el que se lleva a cabo el trabajo cotidiano.

CAPÍTULO III. LA MOTIVACIÓN Y EL ABSENTISMO LABORAL

3. Antecedentes de la Motivación Laboral

Para Dunnette y Kirchner (2007) la comprensión de la motivación no es una tarea fácil, la motivación de los trabajadores en la organización es un aspecto de suma importancia, aunque de los menos comprendidos en la psicología industrial; la motivación resulta importante en la industria porque en ella se encuentra la fase de acción de la conducta.

Antes de la revolución industrial de mediados del siglo pasado nadie se había dado a la tarea de estudiar de forma sistemática los problemas de motivación en los empleados, durante este periodo las unidades y técnicas de producción eran sencillas, en general el mercado no se había desarrollado lo suficiente y no era capaz de manejar una producción a gran escala, las jornadas laborales eran largas aunque los movimientos no implicaban gran esfuerzo, los esfuerzos humanos o la motivación para laborar no resultaban ser significativos. Posteriormente debido al impacto de la revolución industrial la inversión del capital se elevó notablemente, las innovaciones en el mercado no solo satisficieron la demanda del cliente sino además comenzaron a ampliarla, bajo esa necesidad de satisfacer las demandas crecientes del consumidor y frente a la competencia se buscó contar con una mayor producción, a partir de este momento la atención se dirigió al empleado de forma individual, sus problemas de motivación y eficiencia se volvieron más significativos; al trabajador se le consideró como elemento importante en el proceso de producción.

La eficiencia del trabajador parecía que podría incrementarse de una manera fácil y también se podrían aumentar los esfuerzos por el hecho de usar el dinero como incentivo, aunque con el tiempo los trabajadores pudieron percatarse que un exceso de producción podía exceder las demandas del mercado y esto a su vez generaría despidos temporales, entonces la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se tradujo en retardos al trabajo o restricción de producción, es así como se puede expresar la complejidad de la motivación humana (Dunnette y Kirchner, 2007).

Durante principios de los años veinte del siglo pasado, Elton Mayo (como se citó en Dunnette y Kirchner, 2007) un sociólogo de Harvard, fue llamado para terminar con el descontento en una fábrica textil, él pensó que las dificultades se debían a la monotonía del trabajo, sugirió el permiso para periodos de descanso respecto a un horario que los mismos trabajadores formularían, la gerencia observó una disminución de rotación aunada a una creciente productividad, Mayo resolvió el problema en favor de suposiciones más humanistas descartando así la noción mecanicista sobre la naturaleza del hombre, se reconoció que los subordinados buscaban algo más que remuneración en su trabajo; probablemente el dinero solo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre.

A partir de los estudios de Mayo se inició con el movimiento de las relaciones humanas en la industria, él expuso sus resultados en términos de la necesidad humana de pertenecer y ser considerado como integrante significativo de un grupo; se puede inferir que diferentes motivos pueden actuar en el trabajo como el logro, la seguridad, afiliación, estimación y el interés intrínseco, considerando así cuatro motivos humanos. La seguridad durante un tiempo se consideró como elemento esencial de la motivación industrial y en la actualidad las políticas de las organizaciones son proteger a los empleados de los despidos y cambios injustos de trabajo, con planes dirigidos a lograr la seguridad de sus empleados, a través de planes de pensiones, hospitalización y seguros; planes que están lejos de ser universales.

El hecho de establecer y mantener contactos interpersonales es un fuerte impulso que casi todos experimentan alguna vez; al respecto otros investigadores como Schachter (1959) Shipley y Veroff (1952) descubrieron nuevos aspectos del motivo de afiliación.

En su investigación Schachter (1959) concluye que las personas se reúnen por una importante razón la cual es compartir opiniones con personas de pensamiento similar, las tendencias afiliativas surgen en gran medida por el deseo de calmar la ansiedad al platicar lo que sucede o bien compartir preocupaciones o creencias individuales con otras personas. Shipley y Veroff (1952) concuerdan con los resultados de Schachter al demostrar que el motivo de afiliación se despierta comúnmente de condiciones que

implican cierto grado de ansiedad sea por la amenaza de daño físico o por la probabilidad del rechazo interpersonal.

En la sociedad industrial el motivo de afiliación generalmente cobra más fuerza para incidir en la conducta cuando las circunstancias frustran las necesidades afiliativas normales de los empleados generando ansiedad y una arraigada tendencia a buscar ayuda de un grupo; esto nos ayuda a comprender como un grupo puede tener una fuerte influencia en un trabajador, al grupo lo ve como una fuente de seguridad psicológica o social.

White (1959) creyó en la existencia de un motivo humano fundamental en el dominio del medio llamándolo motivo de competencia, el principio de este motivo se basa en la idea de que los adultos se comportan como si buscaran confirmar sus deseos de competencia; esto ayuda a explicar aspectos importantes de la conducta industrial. Los trabajadores experimentan estimación por medio de la retroalimentación del medio de trabajo, en general se puede decir que las personas se comportan en el sentido de confirmar sus sentimientos de valor personal y competencia.

En la sociedad industrial el obtener logros es una de las metas más importantes, el logro se considera como un motivo fundamental humano. McClelland (1961) y sus colegas McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953); Atkinson (1958) dedicaron más de una década al estudio de lo que denominaron motivo de logro, la elección de lo que constituye el logro para una persona depende generalmente de la probabilidad de que sea capaz de llevar a cabo una tarea deseada.

El motivo de logro como el deseo de competencia o estimación resultan manejables donde es posible convencer a los trabajadores que los trabajos que consideran fuera de su alcance no lo están y que existe la posibilidad de ejecutarlos con éxito. Los motivos de seguridad, afiliación, competencia y logro resultan indispensables para entender la conducta humana dentro de la industria.

Es importante considerar que la ejecución en una organización no solo depende de la motivación sino también de la capacidad laboral.

De acuerdo a lo anterior Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) mencionan que para explicar la motivación laboral los administradores tienen que ser excelentes a la hora de abordar las necesidades y metas de los empleados de manera individual; no hay una receta de motivación eficaz para todos. Investigar el por qué algunos empleados se desempeñan mejor que otros resulta ser un problema continuo, para explicar esto se han utilizado variables interesantes e importantes como la capacidad, inteligencia emocional, etc., Colquitt y Simmering (1998) mencionan que la motivación para desempeñar el trabajo captura la atención de los administradores e investigadores.

Los investigadores han aprendido mucho sobre la motivación, las personas siempre son impulsadas a satisfacer necesidades y lograr metas. La motivación es un concepto que es utilizado para dar sentido al comportamiento observable, es decir la motivación se infiere. Las teorías establecen la dirección y el tono de cómo tener una atmósfera de motivación; los objetivos de los sistemas de recompensa son atraer a personas calificadas para integrarse a la organización, hacer que vayan a trabajar y motivar a los empleados para lograr un alto desempeño.

3.1 Definición de Motivación Laboral

Para Soria (2006) un motivo es aquel que incita a una acción que la sostiene y le da dirección, la motivación incluye necesidades, deseos, impulsos y fuerzas que llevan a la actividad, en un sentido psicológico se puede generalizar que todo comportamiento está dirigido hacia un determinado incentivo u objetivo.

Molinera (2006) define a la motivación como aquello que incita a actuar a una persona, porque puede hacerlo, tiene la oportunidad de realizarlo y por lo tanto desea actuar; la motivación al ser un proceso individual requiere que se conozcan sus mecanismos si se quiere incidir en ella, así como crear un clima laboral adecuado y contar con una supervisión continua, esto se puede llevar a cabo con un plan de motivación. La motivación y el absentismo están estrechamente relacionados, lo que quiere decir que a mayor motivación menor es el absentismo.

Hughes, Ginnett y Curphy (2007) señalan que la mayoría de los individuos piensan que la motivación trata con elecciones sobre lo que hacemos y el esfuerzo que se hace para

llevarlo a cabo. Para Kanfer (1990) la motivación es cualquier cosa que proporcione dirección, intensidad y persistencia al comportamiento. Dalton, Hoyle y Watts (2007) definen a la motivación como el estímulo emocional que hace actuar a las personas, esta puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas.

En una organización la motivación es el resultado de una combinación de todos los factores del entorno laboral originando esfuerzos positivos y negativos, cuando se conoce lo que motiva es mayor la probabilidad de alcanzar las metas personales y profesionales, lo mismo ocurre cuando las empresas saben motivar a su personal, se incrementara su productividad, esto cobra importancia a medida que una empresa compite en el mercado global. Todas las compañías se han esforzado por motivar a sus empleados y algunas se han sumado a crear estrategias estableciendo sistemas de compensación para sus trabajadores; resultaría de importancia saber por qué a una persona le gustaría trabajar en determinada empresa, que lo motivaría y cuáles han sido algunos factores motivacionales que le han ofrecido en las empresas en que ha laborado.

Dalton et al. (2007) señalan que en estudios realizados por psicólogos sobre la motivación concluyen que la conducta humana va dirigida a una meta para satisfacer una necesidad; estamos condicionados a pensar que los deseos son necesidades, todos tenemos necesidades cuyo origen es variable ocurriendo en distintos grados de intensidad, agrupándose en dos categorías: a) las necesidades primarias (fisiológicas) indispensables para la vida como el alimento, agua, aire, sueño etc., y b) las secundarias (psicológicas) como la seguridad, afiliación, respeto y autonomía y son el resultado de los valores y creencias del individuo.

3.2 Motivación Intrínseca y Extrínseca

De acuerdo con Dalton et al. (2007) los seres humanos no pueden vivir sin respirar, sin comer, beber y descansar aunque estas necesidades son sola una parte de una gama más extensa, como el ser aceptado reconocido, sentirse realizado y apreciado. Son muchos los motivos de las personas y de los grupos; sí se quieren establecer y conservar buenas relaciones humanas se requiere conocer la complejidad de los motivos y necesidades, como de los propios y los ajenos.

Thomas (como se citó en Solf, 2006) agrega que en los últimos años, en las organizaciones laborales, se ha comenzado a otorgar mayor importancia a la “Motivación Intrínseca Laboral” debido a los cambios que se han generado en la sociedad y en la manera de administrar los negocios.

Generalmente en las organizaciones se espera que el empleado manifieste mayor iniciativa y compromiso laboral para contribuir al éxito organizacional en un contexto altamente competitivo; además se da por hecho que los incentivos extrínsecos tales como el dinero, promoción, etc., no son suficientes para obtener dicho compromiso de una población de trabajadores que cuentan con un mejor nivel educativo y tienen mayor libertad para decidir por sí solos a consecuencia de la reducción en la supervisión, y por el uso de informática en las organizaciones.

Jex (2002) menciona que con el objetivo de satisfacer los motivos intrínsecos del empleado, los practicantes y teóricos relacionados a las organizaciones han reestructurado el diseño de los puestos y las condiciones en que se administran los recursos humanos, así tenemos al empoderamiento como una estrategia para combatir el absentismo laboral.

De acuerdo con Lahey (2007) cuando se habla de motivación intrínseca es para referirse a las personas que se encuentran motivadas por la naturaleza esencial de alguna actividad, como lo es el placer de dominar algo nuevo; la motivación extrínseca es un tipo de motivación externa a la actividad.

Gottfried, Fleming y Gottfried (1998) indican que la motivación intrínseca se moldea mediante nuestras experiencias de aprendizaje. Esta distinción entre motivación intrínseca y extrínseca se debe a la cuestión de cuando las recompensas deben ser otorgadas por los empleadores como un esfuerzo para incrementar la motivación; es conveniente no olvidar que en muchos aspectos de la vida psicológica los factores socioculturales son importantes en la motivación, es decir que lo que motiva a un individuo puede no serlo para otro, en otras palabras la motivación no es algo que sea generalizable.

Gibson et al. (2006) agregan que para los individuos es muy importante tener la capacidad de iniciar y concluir un proyecto o trabajo, las personas extrínsecamente motivadas valoran el cumplimiento de tareas, el hecho de terminar una tarea es una forma de recompensa personal, las oportunidades que determinan la culminación de las tareas conlleva un fuerte efecto de motivación.

Para Greenberg (1988) el dinero es una recompensa extrínseca importante y para la comprensión de como el dinero modifica el comportamiento es necesario comprender las percepciones y preferencias de la persona que es recompensada. De acuerdo con Goodman y Friedman (1971) y Linda (1993) las recompensas extrínsecas como el salario, ascensos o prestaciones son recompensas externas al puesto.

Perry y Porter (como si citó en Martín, Martín y Trevilla et al., 2009) indican que un empleado se encuentra extrínsecamente motivado cuando se satisfacen sus necesidades de manera indirecta, es decir que por medio de recompensas monetarias es muy probable atraer a personas que valoren más las riquezas materiales.

3.3 Motivación e Inteligencia Emocional

Molinera (2006) menciona que la motivación se encuentra relacionada con la inteligencia emocional (IE) de las personas y las organizaciones, la inteligencia emocional permite a los trabajadores reaccionen frente a los problemas o desafíos de forma inteligente, creativa o conciliadora, esto supone una adecuada relación con los demás.

Respecto a lo anterior Muchinsky (2007) menciona que los estados de ánimo, sentimientos y emociones juegan un papel importante en el lugar de trabajo, de igual forma en la vida en general. El concepto de inteligencia emocional fue propuesto inicialmente por Salovey y Mayer (1990) un individuo se considera emocionalmente inteligente cuando maneja sus emociones de manera efectiva.

El concepto de inteligencia emocional es relativamente nuevo y solo se han realizado unas cuantas pruebas para selección de personal como las elaboradas por Mayer, Salovey y Caruse (2002), aunque no se usan de forma amplia para este fin.

Dolan et al. (2007) agregan que la inteligencia emocional es un término acuñado por dos psicólogos, Peter Salovey y John Mayer, de la Universidad de Yale, y fue difundido mundialmente por el periodista Daniel Goleman. Definida como la capacidad de entender, controlar y modificar la inteligencia esencialmente dota a las personas de las capacidades y habilidades para regular fuerzas e impulsos contraproducentes. Las habilidades o competencias prácticas que se desprenden de la inteligencia emocional (IE) se clasifican en dos áreas: la inteligencia intrapersonal (internas, de autoconocimiento) y la inteligencia extrapersonal (externas, de relación).

De acuerdo con Goleman (1995) las habilidades son muy importantes ya que ayudan a las personas a conseguir y mantener un trabajo; lo que contribuye a que un empleado se promocioe es la inteligencia emocional. Las competencias que se relacionan con la inteligencia emocional se agrupan en cinco categorías: la empatía, habilidades sociales, conciencia de uno mismo, autodominio y empeño, conjunto de habilidades que toda organización debe desarrollar en sus empleados.

Salovey y Mayer (como se citó en Del Val Merino, 2010) señalan que la IE es la capacidad de supervisar los sentimientos y emociones individuales y los de los demás, de discriminar entre ellos y usar esta información para orientar la acción y el propio pensamiento.

Newstrom (2007) agrega que un importante factor de contingencia que influye en el manejo de la participación es la inteligencia emocional, está es una combinación de habilidades: conocer y entender las emociones propias, percatarse de por qué se siente uno de esa manera y controlar eficazmente las emociones; esto es un conjunto paralelo de destrezas relacionadas con las capacidades que debe poseer un líder para evaluar y canalizar las emociones de sus trabajadores.

Los líderes que cuentan con inteligencia emocional usan herramientas como la empatía, afecto, optimismo, humor, integridad, solidaridad y poder de persuasión para fomentar relaciones con los empleados, lo cual asegura que sus talentos y aportes sean utilizados para el beneficio de todos; un administrador con baja inteligencia emocional se muestra insensible a las emociones y necesidades de sus trabajadores y es poco probable que use medidas participativas efectivas. Hellriegel y Slocum (2009) concuerdan con lo anterior al mencionar que la inteligencia emocional es referida a la manera eficaz en la que un individuo se conduce a sí mismo y la forma que maneja a los demás, más que en lo inteligente o capaz respecto de sus habilidades técnicas.

La inteligencia emocional incluye atributos como la conciencia de uno mismo comprendida como la capacidad para reconocer las emociones, fortalezas, limitaciones, capacidades y la manera en que estas afectan a otros; las personas con alta conciencia de sí mismos conocen su estado emocional, identifican la conexión entre lo que sienten y piensan, están accesibles a la retroalimentación que se les proporciona y toman decisiones sólidas, a pesar de las inquietudes y presiones.

La empatía social se refiere a la sensibilidad que permite reconocer lo que los demás necesitan para poder desarrollarse, las personas que cuentan con una conciencia social de sí mismos muestran sensibilidad, comprenden necesidades y sentimientos en los demás, van en contra de prejuicios e intolerancia y actúan como asesores de confianza, además reconocen las fortalezas, logros y desarrollo de otras personas.

La automotivación es referida a que las personas están orientadas a los resultados y persiguen metas más allá de lo requerido, las personas con alta motivación se proponen metas desafiantes para sí mismas y para otros, están a la mejora de su desempeño, dispuestas a hacer sacrificios personales para lograr las metas de la organización.

Y las habilidades sociales representan la capacidad con la que cuenta una persona para influir en otras, las personas que tienen habilidades sociales efectivas son buenas para persuadir y manifestarse como líderes.

3.4 Perspectivas Teóricas sobre la Motivación Laboral

Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso (Gibson et al., 2006).

3.4.1 Teorías de Contenido

Schermerhorn et al. (2005) mencionan que las teorías de contenido plantean que la motivación es resultado de los intentos de las personas por satisfacer necesidades.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1954) propuso la teoría de la jerarquía de las necesidades, la cual expone que una necesidad motivada deja de serlo una vez atendida, identificó una jerarquía de necesidades en la cual propone cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización (Dalton et al., 2007).

Dalton et al. (2007) mencionan que en las necesidades fisiológicas se encuentran el deseo de comer, dormir, de vivienda, de agua y otros satisfactores de los impulsos fisiológicos, y mientras estas necesidades no sean cubiertas las otras carecen de importancia.

Las necesidades de seguridad actualmente se reflejan comúnmente en la necesidad de seguridad económica y afectiva que en la seguridad física, algunos ejemplos de cómo se cubren estas necesidades son las condiciones laborales seguras, seguridad de empleo, incrementos de salario periódicamente, prestaciones adecuadas o contar con algún contrato sindical.

Las necesidades sociales se enfocan en el deseo de amor y afecto, de aceptación en la sociedad y de una satisfactoria afiliación con los demás, esto resulta tan importante que cuando se frustran dichas necesidades surgen problemas emocionales y un desajuste general.

Las necesidades de autorrealización adquieren el deseo de llegar a ser lo que nos permiten nuestras capacidades y alcanzar todo nuestro potencial; las personas se realizan en distintos niveles, nivel que se alcanza de manera individualizada.

Maslow (1954) menciona que estas necesidades se atienden en un orden jerárquico, en primera instancia las de orden inferior y luego las de orden superior aunque se puede subir o bajar por la jerarquía según sea la situación. La principal aplicación de las teorías de contenido en las organizaciones se puede resumir en la idea que cada subordinado debe tomar conciencia de la responsabilidad de la labor que realiza (Rodríguez et. al., 2009). Conocer que es lo que motiva laboralmente a las personas, permitiría hacer inferencias sobre cómo reducir y/o prevenir el absentismo laboral.

Teoría de la Existencia, la Relación y el Crecimiento de Clayton Alderfer

Furnham (2006) menciona que la teoría de la existencia, la relación y el crecimiento de Alderfer expone que sólo existen tres tipos de necesidades y no son actividades en un orden específico y además se pueden activar en cualquier momento, estas necesidades son la de existencia, correspondiente a las fisiológicas y de seguridad; a las necesidades de relación se les atribuye la necesidad por establecer relaciones sociales significativas; las de crecimiento corresponden a las necesidades de estima y realización personal.

A pesar de que no existe un consenso entre los investigadores sobre el número exacto de necesidades existentes y su relación, concuerdan en que su satisfacción es una parte importante en la motivación laboral, sosteniendo que muchos aspectos del comportamiento organizacional son un intento por satisfacer estas necesidades básicas.

Teoría del Logro de McClelland

Schein (como se citó en Chaparro, 2006) menciona que esta teoría describe tres necesidades importantes que contribuyen a explicar la motivación, estas son: la necesidad de realización que impulsa a las personas a ejercer un papel activo en la determinación del resultado; una necesidad de poder que se manifiesta a través de las acciones que buscan establecer dominio y control; y la necesidad de afiliación que se deriva de los comportamientos encaminados a obtener, conservar y restaurar una

relación afectiva con las personas. Este modelo facilitó la comprensión de algunas características del comportamiento humano, como las acciones tendientes al logro, poder y afiliación.

Teoría de los Dos Factores de la Motivación de Frederick Herzberg

Adair (como se citó en Chaparro, 2006) describe la teoría formulada por Frederick Herzberg, esta teoría nos explica que existe una relación entre los factores intrínsecos-satisfacción laboral y factores extrínsecos-insatisfacción, plantea además la relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo y las organiza en cognoscitivas y motivacionales.

Herzberg et al. (1957) revisaron las primeras publicaciones sobre las investigaciones sobre la satisfacción y no encontraron ninguna relación entre la satisfacción y desempeño laboral; la satisfacción laboral depende de algunas condiciones establecidas y la insatisfacción es el resultado de una serie de condiciones completamente diferentes y además están determinadas por distintos factores (Furnham, 2006).

Herzberg et al. (1959) comprobaron la relación entre la satisfacción y el desempeño, establecieron una teoría la cual expone que las personas cuentan con dos tipos de necesidades, las de higiene y las de motivación, dichas necesidades son satisfechas por diferentes tipos de resultados o recompensas.

Además Herzberg (1959) encontró que los factores que se relacionan con las necesidades de higiene son la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, las físicas, de salario, las políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral, estos factores se relacionan con el ambiente laboral y si estos no son positivos se genera insatisfacción en el trabajo.

Las necesidades de motivación son satisfechas con lo que Herzberg et al. (1959) denominó factores de motivación o satisfactores, los factores identificados son el logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso los cuales se relacionan con la naturaleza y las consecuencias del trabajo; de acuerdo con esta teoría los factores que dirigen a la satisfacción laboral son los que satisfacen las necesidades de

autorrealización de las personas en su trabajo, esto solo se puede lograr en el desempeño de la tarea, así las personas pueden gozar de las recompensas que reforzarán sus aspiraciones.

3.4.2 Teorías de Proceso

Schermerhorn et al. (2005) indican que las distintas teorías de proceso hacen referencia a aspectos del “que” de la motivación, con la tendencia a buscar formas de mejorar la motivación abarcando las necesidades activadas o insatisfechas, centrándose así en los procesos de pensamiento.

La Teoría de la Equidad de Adams

Schermerhorn et al. (2005) describen que esta teoría sostiene que las personas estiman la equidad de sus resultados laborales como relativa a otros, teoría que establece que los individuos se sentirán motivados a actuar de manera que se eliminen las incomodidades y se restaure el sentido de la inequidad percibida; la inequidad sentida negativa existe cuando un individuo siente que se le ha retribuido en menor proporción de acuerdo con sus entradas de trabajo y la inequidad sentida positiva existe cuando el individuo siente que se ha recibido más que los demás.

Furnham (2006) complementa lo expuesto por Schermerhorn et al. (2005) él menciona que los empleados se sienten motivados a tener relaciones justas y equitativas entre sí y al modificar las relaciones que sean injustas o inequitativas; dicha teoría se basa en el deseo de la gente por evitar sentimientos negativos que surgen cuando hay un trato injusto, además esta teoría señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otras personas respecto a los resultados y aportaciones, también se plantea que las personas comparan sus aportaciones y resultados con las de otros en tres estados estos son un sueldo excesivo, sueldo insuficiente y un sueldo justo.

De acuerdo a esta teoría las personas se sienten motivadas a evitar estados emocionales negativos de ira y culpa, empero predice que las personas están motivadas a conseguir la equidad subjetivamente percibida; las implicaciones administrativas que esta teoría conlleva, en primer lugar, es que los sueldos y prestaciones comparativos entre distintos grupos, secciones y niveles en una organización son una fuente importante de motivación o desmotivación, y la otra implicación es que los trabajadores requieren sentir que se les trata con equidad.

Teoría de las Expectativas de Vroom

Rodríguez (como se citó en Chaparro, 2006) expone que en la teoría de las expectativas se postula que los humanos tienen expectativas y creencias respecto al futuro, analiza lo que persiguen las personas en una organización y la forma de obtenerlo para determinar las motivaciones ésta teoría tiene tres aspectos que explican los procesos de motivación: la valencia se refiere al valor percibido de la recompensa que recibe un empleado; la expectativa es referida a la creencia de que con los esfuerzos personales se alcanzara la meta deseada; y la instrumentalidad se refiere a la idea de que el desempeño del subordinado será recompensado.

Furnham (2006) concuerda con lo anterior al mencionar que la teoría de las expectativas asegura que los individuos se encuentran motivados a trabajar cuando esperan ser capaces de alcanzar lo que se desea de ellos; esta teoría considera a las personas como seres racionales, lógicos y cognitivos, es decir que piensan en lo que necesitan llevar a cabo para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de realizar sus labores.

Dicha teoría establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas, estas son las expectativas refiriéndose a la creencia de que el desempeño personal será retribuido y el valor percibido de las recompensas por parte del receptor; en esta teoría se establece que para alcanzar niveles mayores de motivación tienen que ser elevados el valor, la influencia y al expectativa, es decir que esta teoría se considera como una función multiplicadora de estos elementos y al no existir alguno de estos es nulo el nivel general de motivación.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no es equivalente al desempeño en el trabajo, además la teoría supone que la personalidad, las habilidades y las destrezas de igual forma contribuyen al desempeño en el trabajo de una persona; algunas personas son más adecuadas que otras para sus empleos debido a sus características particulares y a las habilidades que utilizan en su trabajo. Furnham (1992) menciona que la teoría de las expectativas sugiere que el desempeño laboral se ve influido por las percepciones de las funciones de las personas, es decir lo que creen que se espera de ellos, además reconoce la función de la oportunidad para realizar el trabajo.

Las aportaciones de la teoría de las expectativas han generado un gran número de investigaciones y han sido aplicadas con éxito para explicar el comportamiento en diversos ambientes organizacionales, además proporciona ideas específicas sobre la forma de motivar a las personas.

Es conveniente aclarar las expectativas de las personas y exponer que su esfuerzo conduce al desempeño, es decir que se puede incrementar la motivación cuando se capacita a los trabajadores para que sean más eficientes en su trabajo con lo cual alcanzarían mayores logros debido a su esfuerzo, además se sugiere relacionar claramente las recompensas mayormente apreciadas con el desempeño, es decir que se debe explicar con exactitud el tipo de recompensas que se obtendrán con ciertos comportamientos en el trabajo.

Además la teoría de las expectativas consiste en administrar las recompensas con un valor positivo para los empleados, para que la retribución sea importante para los trabajadores es indispensable que tenga un potencial motivador; es un error pensar que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que ofrece su organización, valores que dependen en gran medida de su personalidad; Furnham (1992) menciona que el ofrecer considerables retribuciones a los trabajadores resulta ser una estrategia efectiva de motivación.

Teoría del Establecimiento de Metas

Landy y Conte (2005) mencionan que la teoría del establecimiento de metas evolucionó hacia un trabajo más maduro y completo, la mayoría de los estudios comprueban que las

metas específicas y difíciles dan un mayor desempeño. Este modelo identifica los mecanismos o estados internos donde las metas afectan el desempeño.

Aamodt (2010) señala que para incrementar la motivación debe utilizarse el establecimiento de metas. Latham y Blades (1965) llevaron a cabo el primer estudio de establecimiento de metas el cual atrajo el interés de los psicólogos industriales, para que el establecimiento de metas sea más exitoso se requieren de determinadas cualidades en las metas, representada por el acrónimo SMART (por sus siglas en inglés), estas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo.

De acuerdo con Locke y Latham (2002) las metas que son establecidas en forma apropiada son concretas y específicas, es decir que mientras más específica la meta mayor es la productividad; las metas establecidas correctamente son medibles, las metas son altas pero alcanzables, son relevantes, y funcionan mejor cuando existe un límite de tiempo para cumplirlas.

Además Locke y Latham (2002) y Stajkovic y Luthans (2003) mencionan que para aumentar la eficiencia del establecimiento de metas se debe proporcionar realimentación a los trabajadores sobre su progreso para alcanzarlas. Se dice que cuando la realimentación es constructiva se da de forma positiva con el objetivo de motivar y reforzar la conducta adecuada, y para que la misma sea efectiva se debe otorgar no solo cuando los empleados se equivoquen sino también cuando hagan las cosas correctamente.

Una estrategia esencial para motivar a los empleados es dotarlos de algún incentivo con el fin de alcanzar las metas establecidas por la organización, se ofrecen incentivos para lograr una amplia variedad de conductas; aunque sea evidente que el manejo de reforzadores conduce a una alta motivación y un mejor desempeño; para que un programa de incentivos sea efectivo debe considerar el momento en que se otorga el incentivo, la contingencia de las consecuencias, el tipo de incentivos utilizados, el uso de incentivos individuales y grupales, manejo de incentivos positivos y negativos, y justicia en el sistema de recompensas.

3.5 Nuevos Modelos de Motivación Laboral

Distintos autores han tratado de combinar, integrar o amalgamar las distintas teorías sobre la motivación. Katzell y Thompson (1990) consideran que estas teorías no son incorrectas, sino incompletas. La gran parte de los enfoques que se han difundido en la actualidad son una fusión de algunas de las ideas propuestas de las teorías anteriores (Furnham, 2006).

Modelo Integrado de Motivación Laboral

Navarro y Quijano (como se citó en Rodríguez et al., 2009) elaboraron una teoría sobre la motivación individual en el trabajo que trata de integrar tres variables clásicas estas son los motivos, la auto-eficacia y las percepciones de instrumentalidad, moduladas por los conocimientos y habilidades del trabajador y la percepción de equidad. Dicho enfoque tiene por objetivo hacernos conscientes de la importancia que tiene la auto-eficacia del trabajador al momento de afrontar con motivación y expectativas una actividad laboral.

Teoría Social Cognitiva

De acuerdo con lo propuesto por Bandura (como se citó en Rodríguez et al., 2009) se explica que para lograr una meta es necesario que se desarrollen cuatro tipos básicos de acciones, los cuales son operativizar los objetivos concretos a alcanzar, auto-observar los pasos que se están dando, auto-evaluar los resultados si se va por un buen camino y auto-reaccionar ya sea corrigiendo o alentando en función de las conclusiones que se dan en la auto-evaluación.

Teoría Motivacional de la Identidad Social y de la Autocategorización

Rodríguez et al. (2009) mencionan que la importancia y el peso de las necesidades motivadoras de una persona no siempre son las mismas, estas varían en función del contexto en el que se encuentre, de las normas, reglas y metas, siendo así de gran importancia para las personas los motivos de índole grupal como reflejo de su identidad social, es decir la forma de presentarnos ante los demás. Se han tomado en consideración los aspectos motivacionales en estudios transculturales donde se pone de manifiesto la relación entre la motivación, la construcción y expresión en el trabajo.

A partir de las teorías anteriores se desarrollaron una serie de estrategias para motivar a los empleados, están son las económicas y no económicas, la aplicación efectiva de estas estrategias estaría en función de reconocer lo que quiere cada trabajador hacia el cual va dirigido dicho procedimiento, ya que la eficacia de un motivador depende de que sea deseado, por lo que se debe evaluar e identificar qué elementos son motivadores flexibles y adecuados a las necesidades de los trabajadores.

Habría de igual forma que identificar los factores contextuales como el clima organizacional, los sistemas de productividad, estilos de dirección, gestión de recursos humanos, etc., que influyan sobre los sistemas motivacionales y analizar de qué forma afectará sobre los mismos. Entre más definidos sean los mecanismos de motivación y más claramente sean comprendidos por los subordinados, más efectivos serán a la hora de guiar el comportamiento organizacional; además uno de los objetivos a alcanzar de todo plan motivacional debe ser la evolución de una motivación estimulada y mantenida externamente hacia otra autogenerada y sostenida por la voluntad interna de los trabajadores.

La credibilidad y rigurosidad de un procedimiento motivacional reside en la objetividad, imparcialidad, equidad y justicia con la que los trabajadores perciban su aplicación, finalmente la efectividad motivadora de estas estrategias depende de establecer una contingencia temporal y causal entre el rendimiento y la recompensa y/o castigo.

Las estrategias económicas de motivación se basan en proporcionar a los trabajadores una cantidad proporcional a su rendimiento laboral, se puede emplear como motivador los incentivos en productividad. Para procedimientos de motivación no económicos su aplicación requiere de un estilo en gestión de recursos humanos moderno, abierto y fundamentado en la confianza y fe en la competencia así como en la responsabilidad de los empleados, no generan costos a las organizaciones y puestas en marcha se mantienen por sí mismas.

3.6 La Motivación y el Absentismo Laboral

Molinera (2006) señala que la desmotivación hacia el trabajo de manera frecuente está en el origen de muchas ausencias fraudulentas y también en el aprovechamiento de

alguna alteración leve de salud justificando la ausencia al trabajo o en prolongar el tiempo de recuperación; en muchas ocasiones un bajo grado de motivación es la causa del absentismo presencial

De acuerdo a lo anterior Schermerhorn et al. (2005) agregan que la motivación del individuo determina directamente el esfuerzo laboral y la clave para la motivación es la capacidad para poder crear un espacio positivo de trabajo que responda a las necesidades y metas del individuo. Que un espacio sea motivacional depende de la disponibilidad de recompensas y del valor percibido por los individuos.

Dalton et al. (2007) señalan que los administradores admiten la existencia de un cambio significativo respecto a lo que motiva en la actualidad a los empleados; el reto de dirigir, motivar y conservar a generaciones tan variadas necesitará de un nuevo tipo de actitudes y habilidades. El suponer que el dinero basta para motivar y que el lugar de trabajo tiene una importancia primordial en la vida de las personas ha dejado de ser vigente; los subordinados requieren de capacitación constante para que adquieran habilidades y conocimientos.

De todas las orientaciones antes mencionadas se puede decir que no son contradictorias ni excluyentes, sino que se complementan y son indispensables para la comprensión correcta del cómo y él por qué de la motivación; para contar con una visión más amplia de cómo incidir con los subordinados para afrontar y/o prevenir problemáticas tales como lo es el absentismo laboral (Rodríguez et al., 2009).

CAPÍTULO IV. CONSECUENCIAS E IMPACTO DEL ABSENTISMO LABORAL

4. Trastornos Psicológicos

De acuerdo con el National Institute for Occupational Safety and Health, 1988 (como se citó en Muchinsky, 2007) los trastornos psicológicos en el lugar de trabajo se encuentran identificados entre las diez principales enfermedades y lesiones en relación al trabajo. Ilgen (1990) corrobora lo anterior al declarar que la salud de la fuerza laboral es una cuestión significativa en la actualidad. El reconocimiento del riesgo psicosocial del sector laboral ha generado numerosas investigaciones acerca del estrés médico, psicológico y conductual.

En una investigación realizada por Daniels (como se citó en Urdaneta 2005) 98 trabajadores de una fábrica clasificados como insatisfechos con su trabajo o por sus condiciones, el 14% de ellos presentaban problemas de tipo mental y un 41% eran considerados como incapaces por sus superiores.

Rodríguez et al. (2009) agregan que el absentismo también puede tener efectos positivos, de escape a distintas situaciones que resultan violentas o estresantes para el trabajador, en este caso la ausencia representaría mantener niveles adecuados de salud mental y emocional.

Respecto a lo anterior Molinera (2006) menciona que en algunos países de la Comunidad Económica Europea las enfermedades emocionales son causa de un mayor índice de absentismo laboral, más del 60% de los enfermos atendidos por algún médico padecen primariamente de trastornos emocionales debidos al estilo de vida, en conjunto con las sobrecargas físicas, mentales, sociales y a la naturaleza del trabajo que se realiza de acuerdo a un nivel de exigencia y con expectativas que generalmente no se alcanzan en el tiempo previsto; es así como la frustración de las necesidades humanas como las biológicas, sociales y la imposibilidad de satisfacerlas provocan problemas de tipo psicológico como el estrés y una baja motivación.

4.1 Estrés Laboral y Absentismo Laboral

Aamodt (2010) define el “estrés” como una reacción psicológica y física a ciertas situaciones de la vida, dicho proceso tiene su etiología con eventos de la vida que causan estrés conocidos como estresores, en el cual el cuerpo responde de distintas formas como con presión arterial elevada, aumento del ritmo cardíaco, tensión muscular y sudoración, entre otros.

El “eustrés” es un término que hace referencia a estresores que generan sentimientos de desafío o realización, cuyos sentimientos de estrés se convierten en energía positiva y resultan motivadores, una consecuencia deseable del estrés; el “distrés” conocido como estrés malo ocurre cuando existe un elevado estrés y no se hace algo al respecto para erradicarlo o contrarrestar sus efectos, sucede en situaciones o eventos a los que se les da una mayor importancia, es decir ocurre cuando se percibe un desequilibrio entre las exigencias, es decir los estresores y nuestra capacidad para satisfacer esas exigencias.

Muchas variables se pueden considerar como eventos estresores y lo que es estresante para ciertas personas puede no serlo para otras, lo que determina si algo es un estresor depende de la importancia que se le otorgue y de que tan controlable este se perciba; los estresores se agrupan en dos amplias categorías las cuales son las personales y laborales.

Las fuentes personales de estrés se derivan de situaciones laborales, de relaciones familiares e íntimas, el matrimonio, el divorcio, los problemas de salud y la crianza de los hijos; muchos estresores se consideran como reacción al cambio.

Respecto a los estresores laborales Cordes y Dougherty (como se citó en Aamodt, 2010) mencionan que estos se agrupan en dos categorías, estas son las categorías del puesto y las organizacionales.

Las tres características principales del puesto que producen estrés son: el conflicto de roles que ocurre cuando nuestras expectativas y lo que pensamos que debemos estar haciendo no coincide con el trabajo que realmente se tiene que realizar, y también suele ocurrir cuando el empleado tiene roles contrarios o roles en conflicto; la ambigüedad de

roles se genera cuando lo que se está haciendo y las expectativas de desempeño de un individuo no están definidas con claridad; y la sobrecarga de roles se desarrolla cuando las personas sienten que no cuentan con habilidades o recursos para llevar a cabo una determinada tarea o se percibe que el trabajo no se puede realizar en el tiempo programado. La clave para reducir el estrés aunado al conflicto, la ambigüedad y sobrecarga de roles es aclarar cuáles son los deberes en el lugar de trabajo.

Las características organizacionales que probablemente provoquen más estrés incluyen factores como el ajuste persona-organización, las reglas y la política en la organización, las relaciones administrativas y el cambio organizacional.

Las consecuencias pueden ser devastadoras respecto a cómo respondamos al estrés; en un estudio Repetti y Wood (como se citó en Aamodt, 2010) examinaron los efectos del estrés laboral sobre las relaciones entre 30 madres trabajadoras y sus hijos preescolares, los resultados de este estudio mostraron que en los días en que las madres se encontraban muy estresadas les hablaban menos a sus hijos y no mostraban muchas expresiones de afecto.

Respecto a las consecuencias organizacionales a causa del estrés, distintos estudios demuestran que altos niveles de estrés afectan el desempeño en varias tareas; así como el absentismo y el abandono originan pérdida de productividad. De acuerdo con la "Commerce Clearing House" (como se citó en Aamodt, 2010) el absentismo provoca pérdida de productividad y por lo tanto de utilidades, las cuales son mayores durante los periodos de estrés intensificado; la fuerza laboral en Estados Unidos tiene ausencias cada día y el 13% del absentismo se atribuye a estrés.

Para Gibson et al. (2006) el estrés significa cosas distintas para diferentes personas; el trabajo es considerado como una parte distintiva en nuestras vidas, la experiencia del estrés laboral produce resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos. Aunque las consecuencias organizacionales que causa el estrés son diversas, todas tienen la similitud de generar un costo a las organizaciones. Un alto índice de estrés desarrolla insatisfacción laboral y esta puede ser atribuida a resultados disfuncionales como el aumento de absentismo, rotación y un bajo nivel de desempeño laboral.

Un buen administrador no pasa por alto los problemas de absentismo o rotación, los ve como síntomas y trata de identificarlos y corregir sus causas, cuando se trata el estrés para que permanezca dentro de los límites tolerantes se requiere del reconocimiento de su existencia, procediendo a la utilización de métodos y programas para la prevención y manejo del estrés organizacional.

Molinera (2006) agrega que toda persona es vulnerable a padecer de factores estresantes y este, al ser excesivo en magnitud o en duración, puede alterar la conducta del individuo. Durante un tiempo se creyó que el estrés afectaba más a los directivos y profesionales con alta responsabilidad, sin embargo diversas auditorías realizadas demuestran que la incidencia del estrés es similar en todos los niveles jerárquicos de una organización; por estrés se entiende al conjunto de situaciones físicas o psíquicas que generan tensión, al existir estrés laboral se produce una diferencia respecto a las demandas del entorno laboral y de los recursos que el trabajador tiene para afrontarlas. El incremento del absentismo laboral deriva en distintos efectos como la disminución del rendimiento laboral, la pérdida de interés al trabajo, incapacidad para la toma de decisiones, nerviosismo, irritabilidad, etc.

De acuerdo a lo anterior Rodríguez et al. (2009) mencionan que el estrés es uno de los fenómenos más generalizados en la actualidad. Se ha demostrado en diferentes investigaciones que la presencia de cierto nivel de estrés resulta benéfico al favorecer una respuesta eficaz a las demandas del contexto; la existencia de un nivel medio de estrés, es decir el eustrés, puede permitir al individuo una respuesta positiva; y si el grado de estrés aumenta se hace referencia al distrés en el cual el individuo es incapaz de adaptarse ante las nuevas demandas de una situación, generando una experiencia negativa que se traduce a una serie de respuestas físicas, psicológicas y de comportamiento nocivos para él mismo. Para Harrison (1978) la experiencia de estrés en el ámbito organizacional conlleva una serie de consecuencias para la salud psicológica y física de los trabajadores.

4.2 Rotación de Personal

Rodríguez et al. (2009) señalan que la conducta de rotación se da en todo tipo de organizaciones, esta es definida como la pérdida de la relación laboral, voluntaria y permanente por parte del trabajador, según la intencionalidad esta puede ser involuntaria o voluntaria. La rotación voluntaria resulta ser un problema para las organizaciones, que supone costos tangibles referidos a la selección y capacitación de la persona y del sustituto y a los intangibles respecto a la pérdida de productividad.

De acuerdo a lo anterior Robbins y Jugde (2009) definen a la rotación como el retiro permanente de una organización que puede ser voluntario o no, un alto índice de rotación implica altos índices en reclutamiento, selección y capacitación.

Newstrom (2007) confirma lo anterior al mencionar que una mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una menor rotación de personal, mientras más satisfechos estén los trabajadores es menor la probabilidad de que se piense o se anuncie el propósito de abandonar el trabajo.

De un alto índice de rotación de personal se derivan una serie de efectos negativos tales como el costo que implica la separación, los costos de capacitación de los nuevos empleados, costos de la vacante, costos de reemplazo y efectos sobre el estado de ánimo; muchas empresas han tratado de ser más inteligentes para retener a sus empleados respecto a una elevada competencia por talento y por los costos de reclutar y capacitar al nuevo personal.

Aamodt (2010) expone que los costos visibles de la rotación de personal incluyen costos de publicidad, viáticos para la contratación de personal, salarios y prestaciones, así como gastos de reubicación entre otros, los costos ocultos son la pérdida de productividad por la partida del trabajador y baja productividad por la persona que se está capacitando. Para reducir la rotación de personal es necesario indagar por que los empleados se van, es importante señalar que la rotación de personal es un proceso de separación con la organización y que puede durar días, semanas o meses (Branham, 2005). Los empleados suelen abandonar una organización por una de cinco razones, las cuales

pueden ser por razones inevitables, por querer ascender o progresar, por necesidades insatisfechas, por escape, y por expectativas incumplidas.

4.3 Costos de Personal y Búsqueda de un Reemplazo

Robbins y Judge (2009) indican que el absentismo es definido como la inasistencia frecuente al trabajo; constituye un gran costo e interrupciones para las organizaciones. Una encuesta en Estados Unidos descubrió que el costo directo promedio de los empleados por ausencias no programadas es de 789 dólares por empleado al año, sin incluir la pérdida de productividad y los costos adicionales que esto implicaba; en Reino Unido también son altos los costos con un promedio de 694 dólares por empleado al año y en Suecia el 10% de su fuerza laboral se encuentra enferma en cualquier momento dado. Resulta así difícil que la organización alcance sus objetivos, el absentismo tiene un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización.

Molinera (2006) afirma que el absentismo es un costo implícito ya que es susceptible de mitigar con una inversión alternativa, es explícito de acuerdo con la retribución satisfecha a los absentistas, y es un costo variable por su carácter impredecible, además no se puede atribuir a un producto determinado.

De acuerdo a lo anterior Levin y Kleiner (como se citó en Rodríguez et al., 2009) mencionan que son muchas las consecuencias que provoca el absentismo laboral, respecto a los efectos negativos se menciona la pérdida de productividad en la búsqueda de un reemplazo, el salario del personal que se contrata temporalmente y el del ausente, estos problemas tienen un impacto económico, considerado una importante fuente en los costos de personal.

4.4 Productividad y Calidad de Vida Laboral

Robbins y Judge (2009) señalan que en la década de 1990 las organizaciones de todo el mundo aumentaron su capacidad de producción respecto a una demanda creciente, se construyeron instalaciones nuevas, aumentaron sus servicios e incrementó el número de empleados, debido a esto actualmente ahora existe un exceso de equipamiento, ejemplo de esto son las tiendas de menudeo y centros comerciales, las fábricas automovilísticas

se encuentran en la capacidad de construir más autos de los que se compran y la mayoría de las ciudades y pueblos disponen de más restaurantes de los que sus comunidades demandan.

Por su parte Dolan et al. (2007) mencionan que resulta indiscutible la importancia de mejorar la productividad y la calidad de vida laboral; durante varias décadas los empleados y las empresas no sentían preocupación ante la competencia global, panorama que ha cambiado por distintos factores como la mayor duración de los ciclos de recesión económica y debido a la globalización de los mercados y al incremento de la competencia internacional.

Es evidente la presión por un incremento en la productividad, necesidad que concuerda con una fuerza laboral más formada y que requiere de un mayor control y participación laboral; si no existiera una búsqueda por una mejora en la productividad la supervivencia de las organizaciones se encontraría en riesgo.

Las medidas de productividad deben crearse entorno a las metas organizacionales. De manera general la productividad se define como el conjunto de indicadores de la producción de una persona, grupo u organización de acuerdo con los que se hayan utilizado, e independientemente de los criterios que se utilicen estos deben ser mensurables, estar relacionados con los objetivos de la organización y adecuados para cada trabajo.

Para toda organización la productividad representa un objetivo implícito de suma importancia, es a través de la gestión de los recursos humanos que se utilizan una serie de acciones que inciden a un incremento en la productividad laboral; una mejora en la productividad no sólo es consecuencia de una decisión individual de lograr un mayor esfuerzo y por lo tanto de implantar retribuciones, empero dependerá de los conocimientos y capacidades con los que cuente el empleado.

En los últimos años se ha intentado crear un enfoque global correspondiente al incremento en la productividad sin tener que llevar al holocausto el bienestar físico y psíquico de las personas; la calidad de vida laboral no es la última meta de las

organizaciones, un objetivo estratégico implicará su supervivencia, crecimiento, beneficios y productividad (Dolan et al., 2007).

Dos son las áreas en las que los directores de recursos humanos pueden contribuir para el desarrollo de una mejor productividad, estas son la organización del trabajo y su diseño; algunas investigaciones demuestran que el trabajo tradicional, altamente estructurado y con tareas descritas a gran detalle limitan la creatividad y capacidad no solo de contribuir y añadir valor, afectando así la productividad. Actualmente la productividad exige la mejora en sus resultados con una calidad mayor, interés que implica la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos.

La tendencia actual es la de dotarse de empleados con mayor compromiso laboral, así como de facilitarlos; son muchas las personas que requieren de poder ejercer un control personal acerca de su trabajo y tener mayores contribuciones en una organización, además existe un mayor número de organizaciones convencidas de brindar oportunidades a los empleados para cubrir aspiraciones, lo cual influirá en una mayor satisfacción y una mejora en su calidad de vida laboral; aunado a esto se debe conocer y disponer de personal especializado que asesore en las leyes normativas que pudieran ser perjudiciales a las acciones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo, así como de las relaciones laborales (Dolan et al., 2007).

La década de los noventa ha marcado en todo el mundo la introducción de una serie de cambios importantes en la gestión de los recursos humanos y sus departamentos. Una década que viene marcada de ciertas tendencias que han tenido repercusiones en las organizaciones, la gran competitividad y fluctuaciones del contexto económico actual, la reducción de los ciclos de vida de los productos, la entrada de las tecnologías de la comunicación, la creciente evolución de la mano de obra, el aumento de la diversidad de la fuerza laboral, aunado al incremento de la presencia de mujeres y la libre circulación de empleados en el ámbito de la Unión Europea, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos como de los servicios a precios competitivos, son algunas de las cuestiones que se han convertido en exigencias para los departamentos en recursos humanos (Dolan et al., 2007).

Para que una organización no se limite al solo hecho de sobrevivir, sino además tenga éxito durante los próximos años, deben enfrentar esta difícil tarea con esfuerzo y dinamismo, conviene aceptar que algunas funciones y actividades tradicionales ya no serán tan importantes en el futuro; la paulatina importancia de los recursos humanos se deriva al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios que se experimentan en la sociedad en general y del mundo laboral en particular, además se hace hincapié en que el reconocimiento a través de la gestión de los recursos humanos puede influir de manera determinante en los objetivos organizacionales.

Los eventos principales que han influido en la elevada importancia de la gestión de los recursos humanos, se resumen seis aspectos clave, estos son: el aumento de la competencia y por lo tanto la necesidad de ser competitivo; los costos y ventajas relacionados con el manejo de los recursos humanos; la crisis de la productividad; el incremento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, y las tendencias para la próxima década.

El mundo contemporáneo se está convirtiendo en un mercado único y a consecuencia de esto hay un incremento en la competencia denominándose globalización, esto implica dejar atrás las herramientas tradicionales; una organización exitosa en el futuro será aquella que atraiga y retenga a empleados con talento para potencializar el desarrollo de sus capacidades y habilidades. Los departamentos de recursos humanos tienden a diseñar sistemas retributivos pero no solo esta variable es importante, además se puede actuar en los costos que supongan la actuación por reducir la accidentalidad laboral, el absentismo y la tasa de errores, entre otros.

La eficiencia laboral no solo se debe a un mayor o menor empeño y esfuerzo del empleado sino además de sus capacidades, habilidades, sistemas retributivos etc., la competitividad organizacional se ve afectada por sus niveles de productividad, una correcta gestión de los recursos humanos requiere ser adaptable a las situaciones que se presenten, como lo son los nuevos valores sociales.

El rápido cambio social va ligado a un desarrollo en las relaciones del empleado con su trabajo que puede conllevar estrés, alienación del trabajo, aburrimiento, descontento con el puesto de trabajo síntomas asociados con un decremento de la motivación, incremento de comportamientos disfuncionales y con mayor exigencia a los trabajadores, problemática que puede reducirse a través de programas de recursos humanos orientados a la participación de los empleados en las decisiones laborales. De acuerdo a los acontecimientos mencionados existe la tendencia a que la gestión en recursos humanos desempeñe un papel de mayor importancia en las organizaciones, cambios que irían acompañados de reducción de personal, fusiones y adquisiciones.

Alves, Cirera y Giuliani (2013) agregan que trabajar no solo es un medio para cubrir necesidades, sino además es una forma en la cual se viven experiencias y se llevan a cabo acciones productivas, el significado que asociamos a nuestras acciones laborales responde en gran medida a nuestra calidad de vida. En este sentido cuando se habla de calidad de vida en el trabajo se hace referencia a la experiencia emocional que desarrollan los individuos con una actividad productiva, de esta manera una mejora en la calidad de vida laboral ayuda a disminuir el absentismo laboral.

CAPÍTULO V. ALTERNATIVAS PARA AFRONTAR LOS ÍNDICES DE ABSENTISMO LABORAL

5. Control del Absentismo Laboral

Robbins y Judge (2009) mencionan que debido a los costos que implica para las organizaciones el absentismo, más investigadores del comportamiento organizacional estudian esta conducta como un indicador de un comportamiento desviado, desviación que puede derivarse desde alguien que escucha música a un alto volumen, hasta la violencia; se necesita comprender el amplio rango de comportamientos con el fin de combatir cualquier forma de insatisfacción del trabajador, si no se comprende por qué un empleado actúa como lo hace, el problema nunca tendrá una solución.

Molinera (2006) concuerda con Robbins y Judge (2009) al exponer que no puede existir ninguna acción acerca del absentismo laboral en la organización, ni estudio, evaluación e implantación de medidas correctivas si no se conoce quién y su índice de faltas al trabajo, siendo el primer paso para conocer el absentismo laboral el control de las ausencias, proceso simple en el tratamiento del mismo.

Dalton et al. (2007) exponen que para poder motivar a los demás es necesario de un líder, el cual está obligado a cumplir con ciertas metas. Para una organización es de importancia el desempeño de los subordinados lo cual está estrechamente relacionado con la motivación, se dice que cuando somos sensibles a lo que hace aumentar la motivación y se comprende la conducta ajena habrá mayor probabilidad de que un grupo sea productivo.

Ahora bien, para Aamodt (2010) el absentismo se puede disminuir cuando se castiga o disciplina a los empleados que falten, la disciplina va en base a una advertencia o asignar alguna tarea de menor rango hasta el despido.

Una forma de aumentar las consecuencias negativas por faltar al trabajo es mediante el uso de registros y políticas de asistencia. La mayoría de las organizaciones miden el absentismo contando el número de faltas o frecuencia, el absentismo se puede reducir si se establecen metas de asistencia y si se proporciona una retroalimentación de lo bien

que se está laborando; de igual manera al absentismo se puede reducir eliminando los factores negativos que los empleados asocian con el ir a trabajar; un factor importante es el estrés, cuanto mayor es el estrés laboral menor será la satisfacción laboral y el compromiso con la organización, siendo más probable que los empleados quieran faltar. El primer paso es conocer esos factores negativos que causan malestar a los empleados, cuando estos se conocen es importante que la gerencia trabaje en eliminar las dificultades en el lugar de trabajo.

Dalton y Mesch (como se citó en Aamodt, 2010) señalan que una teoría interesante sobre el absentismo postula que una razón por la cual se falta al trabajo es el resultado de un conjunto de rasgos de personalidad que se poseen, es decir que ciertos tipos de personas tienden más a faltar; pocas investigaciones prueban esta teoría, Kovach et al. (1998) encontraron que el mejor pronosticador de asistencias a los cursos de psicología general fue una personalidad compulsiva orientada a reglas; así mismo Judge y sus colaboradores (1997) concluyeron que menor es la probabilidad a faltar al trabajo cuando los empleados tienen un rasgo de conciencia alto y bajo en extraversión. Si hubiese más investigación que apoye esta teoría sería oportuno contar con una estrategia para mejorar la asistencia de los empleados, lo cual implicaría descartar a las personas propensas a faltar desde la etapa de selección.

En algunas ocasiones el absentismo puede ser incontrolable debido a eventos únicos, por ejemplo el mal tiempo es una razón de inasistencia y aunque la organización puede hacer poco para controlar el clima se puede tomar en cuenta la accesibilidad de una planta u oficina al decidir dónde se ubicará, las organizaciones también pueden ofrecer un sistema de transporte.

Molinera (2006) agrega que el contar con normativas laborales proporciona los medios para afrontar el absentismo y aminorar sus efectos, su correcta utilización supone ser una técnica adecuada para su reducción; la ley otorga la posibilidad de reemplazar a los empleados que faltan a laborar mediante la utilización del uso de un mecanismo como es la contratación, permitiéndose el uso de trabajo temporal o el establecimiento de modalidades en el contrato de trabajo, esto no tiene efectos en la reducción del absentismo pero ayuda a disminuir sus efectos.

El mecanismo más importante para la reducción del absentismo es el poder disciplinario, donde se está permitido sancionar a quienes se ausentan sin contar con causas justificadas, mediante la ejecución de sanciones se refuerzan los mecanismos que la empresa establece para controlarlo, al resultar la sanción adecuada el trabajador tendrá que tener en cuenta que si no cumple con sus obligaciones tendrá que afrontar el riesgo que implica el ser descubierto. Además la ley permite la terminación de relación laboral con la organización de aquellos trabajadores que tengan un determinado nivel de absentismo.

Una organización tiene la facultad de exigir al empleado el cumplimiento de sus obligaciones existiendo la posibilidad de sancionarlo si no cumple con las mismas, el poder disciplinario tiene que ejercerse en el sentido de que sea proporcional la sanción con la falta cometida, es obligación del trabajador avisar sobre su ausencia.

5.1 Control del Absentismo Laboral por Enfermedad

Molinera (2006) plantea que el control del absentismo laboral significa adoptar la observación y medición del mismo, lo cual también se puede llevar a cabo mediante una auditoría, técnica cuyo fin es elaborar un informe por terceros, en el cual el contenido sirve para analizar los sistemas de organización y control de una empresa. La auditoría del absentismo permite realizar diagnósticos con el fin de detectar elementos disfuncionales y tomar las acciones de acuerdo a las políticas y prácticas empresariales, la finalidad de la auditoría no solo es conocer al absentismo laboral sino proveer de sugerencias y soluciones.

La principal causa del absentismo laboral sigue siendo la derivada por las incapacidades temporales por enfermedad común o siniestralidad laboral, la reducción del absentismo requiere del establecimiento de planes para la disminución de las enfermedades y accidentes laborales o bien limitar su duración y consecuencias; una técnica para la reducción del absentismo laboral es el control del estrés al ser el origen de bajas por enfermedad con un índice mayor respecto a los accidentes, la rotación laboral prematura, aumento de conflictos interpersonales con la empresa etc.

Aamodt (2010) agrega que para reducir el absentismo por enfermedad las organizaciones han comenzado a implementar distintos programas de bienestar. Según la SHRM Benefit Survey, una encuesta sobre beneficios realizada en 2008 en Estados Unidos, arrojó que un 72% de las organizaciones tiene alguna forma de programa de bienestar, un 67% proporciona vacunas en sus instalaciones, el 41% provee un monitoreo de la salud como por ejemplo de presión arterial o colesterol, el 40% tiene un programa para dejar de fumar, 36% subsidia el pago de gimnasios, 31% cuenta con un programa para bajar de peso, 21% cuenta con gimnasio en sus instalaciones, 14% proporciona programa para reducir el estrés y el 12% suministra atención médica en sus instalaciones.

5.2 Atribución de Facultades de Decisión (Empowerment)

Katz y Kahn (2005) indican que son pocos los estudios realizados sobre la relación emotiva del individuo dentro de las organizaciones, esta relación debería estar ligada a conductas que apoyen los objetivos de la misma. De acuerdo con diferentes estudios que se llevaron a cabo durante la Segunda Guerra Mundial, Mayo y Lombard (1944) informaron que había menos absentismo en los grupos que eran considerados como parte del “clan” y un incremento en los que no tenían la pertenencia en un grupo. Mann y Baumgartel (1953) confirman lo anterior al observar que cuanto mayor era la solidaridad de un grupo de trabajadores de oficina menor era el absentismo.

Un factor determinante son los valores que trae el sujeto a la organización, así como el grado en que se pueda ver a la organización como creación propia; cuando el trabajador es participe en decisiones y comparte recompensas, este se vuelve parte de la organización y a su vez esta parte del individuo. El éxito de una organización estaría en función de que sus objetivos se interioricen en todos sus miembros, interiorizar objetivos organizacionales contribuye a aumentar la cantidad y calidad de la ejecución del trabajo y reducir el absentismo laboral, además lleva al individuo a realizar sus labores de forma espontánea y específica, necesarias para que la organización funcione y para alcanzar un nivel más elevado en la ejecución que el sistema requiere (Katz y Kahn, 2005).

De acuerdo a lo anterior Aamodt (2010) expone que un número considerable de empleados se encuentran más satisfechos con su trabajo cuando perciben que tienen control sobre lo que hacen, a consecuencia de esto muchas organizaciones están delegando el poder a sus trabajadores para participar en la toma de decisiones; el hecho de empoderar o facultar a los empleados puede incluir desde pedir sus opiniones hasta concederles un control completo en la toma de decisiones.

Vroom y Yetton (1973) desarrollaron un diagrama de flujo que ayuda a determinar en qué momento los empleados deben involucrarse en la toma de decisiones, en este modelo se utilizan una serie de factores. El primer factor considerado para tomar una decisión es si ésta será mejor que otra; el segundo factor es el grado hasta el cual los líderes cuentan con la información suficiente para hacerlo por sí mismos y al contar con ella deben consultar la decisión con otros, esto es conveniente si se quiere que los subordinados se sientan involucrados; el tercer factor implica el grado el cual un líder sabe qué información se necesita y cómo la puede obtener, es decir la estructura del problema; el cuarto factor para la toma de decisiones es el grado en el cual los empleados se encuentran motivados para alcanzar las metas organizacionales y por lo tanto se pueda confiar en que tomen decisiones que ayuden a la organización; y el último factor considera el grado de conflicto posible entre los subordinados cuando son consideradas distintas soluciones para el problema.

Siguiendo la línea del modelo propuesto por Vroom-Yetton (1973) se consideran cinco posibles estrategias para la toma de decisiones, estas son:

La estrategia autocrática 1, en la cual los líderes usan la información disponible para tomar la decisión sin considerar a los subordinados, es una buena estrategia cuando el líder cuenta con la información necesaria y la aceptación del grupo no es importante o es probable que ocurra sin importar la decisión.

La estrategia autocrática 2, implica obtener la información necesaria de los subordinados y después los líderes toman sus propias decisiones, aquí el líder se encuentra en la posición de decir o no a los subordinados la particularidad del problema, el objetivo de esta estrategia es que los líderes dispongan de la información necesaria para la toma

decisiones aunque la aceptación de la solución por parte de los empleados no sea importante.

En la estrategia consultiva 1, se comparte el problema de manera individual con algunos o con todos los subordinados, después de recibir los comentarios el líder toma una decisión que puede ser o no consistente con el pensamiento del grupo, esta estrategia resulta útil en situaciones en las que es importante que el grupo acepte la decisión y en la que sus integrantes puedan no estar de acuerdo con la mejor decisión.

Los líderes que aplican la estrategia consultiva 2, comparten el problema con sus subordinados como un grupo, después de recibir los comentarios el líder toma una decisión que pueda ser o no aceptable para el grupo, aquí todo el grupo se encuentra involucrado, esta estrategia es utilizada cuando se puede confiar en que se tome una decisión acorde a las metas, esta estrategia es útil cuando la aceptación por parte del grupo es importante y cuando exista la probabilidad de que sus integrantes individuales estén de acuerdo entre ellos sobre la mejor decisión.

Finalmente, con la estrategia del grupo 1, el líder comparte el problema con el grupo y deja que éste busque una solución, aquí la función del líder radica solo en ayudar en el proceso para tomar la decisión, esta estrategia es efectiva cuando la aceptación de la decisión grupal es decisiva y se puede confiar en que el grupo tome una decisión acorde a las metas organizacionales. Respecto a este modelo son relativamente pocas las investigaciones, aunque los resultados de algunos estudios han sido alentadores, como lo son las investigaciones de Field y House (1990) Jago y Vroom (1977) hallaron que los directores que aplicaron la estrategia recomendada por el modelo tomaron decisiones con una mejor calidad; Brown y Finstuen (1993) encontraron resultados parecidos con oficiales militares, y Paul y Ebadi (1989) con gerentes de ventas.

Así mismo Aamodt (2010) expone que cuando los empleadores hablan de empoderar a los subordinados, generalmente no se refieren a dejar que estos tomen todas las decisiones que repercutan en una organización, a lo que se refieren usualmente es a darles “más voz” a los empleados en las labores cotidianas.

Es indispensable hacer a un lado la palabra empoderamiento y hablar en cambio de niveles de participación y control de los empleados, dado que el empoderamiento tiene diversos significados para distintas personas. Existen así cinco niveles principales de participación y control de los empleados:

El primero es el nivel de seguimiento, en el cual los trabajadores no tienen un control real sobre su trabajo, se les proporcionan instrucciones sobre lo que deben hacer, cuándo y cómo deben hacerlo, su trabajo es supervisado, los empleados en este nivel son inexpertos en el trabajo y poseen pocas habilidades para la toma de decisiones.

En el segundo nivel, de propiedad del producto, a los empleados se les dice que hacer y son los únicos responsables de la calidad de la producción, a consecuencia de esto, el hacer que los trabajadores sean responsables de lo que producen, genera muchas cuestiones, los motiva a supervisar con mayor cuidado su trabajo, proporcionándoles así un sentido de propiedad sobre el producto, como también un gran sentido de independencia. Por ejemplo en la división de Saturno de General Motors los trabajadores reciben información sobre los problemas que los conductores encuentran en los autos ensamblados por un grupo de trabajadores en particular, esta realimentación contribuye a elevar sus esfuerzos de control de calidad, esto repercute con la proporción de sus bonos (Aamodt, 2010).

En el tercer nivel, de asesoría, no existe la garantía de que la organización seguirá las recomendaciones proporcionadas por los empleados, solo existe la garantía de que serán consideradas seriamente, en este nivel los empleados suelen tener un mejor conocimiento sobre su trabajo, aquí es conveniente considerar sus sugerencias.

En el cuarto nivel, de participación y control, a los trabajadores se les admite tomar una decisión a nivel grupal, los empleados deben encontrarse correctamente capacitados en la toma de decisiones y además deben estar dispuestos a asumir la responsabilidad que conlleva este proceso.

El quinto nivel, absoluto de participación y control, a los trabajadores se les da la autoridad total para tomar decisiones por sí solos sin requerir de alguna autorización, pero también son responsables de las consecuencias de sus decisiones, debido a esto muchos

empleados se muestran cautos cuando se les proporciona el poder absoluto, es importante considerar eliminar la posibilidad de una sanción en dichas circunstancias; cuando se faculta a los empleados para tomar decisiones previamente deben recibir capacitación sobre cómo llevarla a cabo, sin la existencia de esta capacitación y orientación es muy poco probable que los empleados acepten su reciente estatus de empoderamiento, generalmente sí su nuevo nivel de autoridad no va aunado de un incremento salarial.

Las organizaciones no cuentan con un solo nivel de participación y control que sea aplicado a cada empleado, estos niveles serán diferentes respecto al empleado y la tarea; por ejemplo una cajera de un banco se puede colocar en el nivel absoluto para que decida qué días tomará sus descansos; en un nivel de asesoría cuando se contratará a nuevos empleados; y en el nivel de seguimiento cuando se requiera cancelar cargos por cheque.

Además Aamodt (2010) para reducir la confusión de lo antes mencionado, desarrollo lo que denominó gráficas de empoderamiento de empleados individuales; generalmente en la mayoría de las organizaciones es muy probable que el nuevo empleado sea colocado en el nivel de seguimiento, hasta que compruebe dominio en la labor que realiza.

El estar en un nivel mayor de control y participación implica una serie de aspectos positivos; de acuerdo con Robert, Probst, Martocchio, Drasgow y Lawler (2000) algunas investigaciones señalan que un mayor empoderamiento da generalmente como resultado mayor satisfacción laboral para los trabajadores de Estados Unidos, México y Polonia, pero no para los empleados de India. Maynard, Mathieu, Marsh y Ruddy (2007) indican que una mayor responsabilidad puede suscitar mayores niveles de habilidades, lo que usualmente puede dar como resultado un mejor sueldo, mayor seguridad laboral, y mayor probabilidad de obtener otro empleo; empero a más responsabilidad más estrés, el hecho de contar con poder en la toma de decisiones supone el riesgo de tomar malas decisiones y por lo tanto ser despedido o perder un ascenso, es por eso que algunos empleados se resisten a que se les faculte a ellos o a sus equipos de trabajo.

Aunado a las propuestas de Aamodt, Molinera (2006) propone una serie de estrategias para la reducción del absentismo laboral, a continuación se describen las más eficientes.

Para promover un plan de motivación en una organización resulta adecuado conocer lo que importa a las personas que la integran y saber cuál es el nivel de satisfacción y así continuar con la identificación de acciones para poder mejorarlo e incidir sobre las causas que producen insatisfacción, la manera de investigar qué es lo que importa a los empleados es preguntarlo, y se puede llevar acabo con una pequeña encuesta garantizando la confidencialidad, en cuyo cuestionario se le otorgue o no importancia a la retribución, la seguridad en el trabajo, las prestaciones como seguro médico, las jordanas y su distribución, el ambiente de trabajo, las perspectivas profesionales, la formación que ofrece la empresa, la relación con el feje y su reputación etc., evidentemente los criterios pueden ser diferentes de acuerdo con cada organización.

Cuando se conocen los factores que motivan a los trabajadores y su grado de satisfacción, se procede a establecer principios de actuación relacionados con la información obtenida, además se requiere de impulsar el desarrollo profesional de los empleados dotándoles de mejores oportunidades laborales.

El desarrollar capacidades en los integrantes de una organización no solo es fuente de motivación, es también benéfico para la organización ya que incrementa las habilidades de los trabajadores, promoviendo así sus competencias, habilidades y su flexibilidad lo que repercute en su productividad. Se requiere además promover el reconocimiento de los subordinados, esta es una necesidad que el trabajador requiere en el lugar que labora, hay un deseo por saber que espera la organización de ellos o sí alcanzan los objetivos previstos, y tener la certeza de que la organización los reconoce y valora.

El hito que procede es la implantación del llamado “empowerment” que significa otorgar a los trabajadores un sentido más elevado de control y propiedad de acuerdo a su trabajo, cuya idea está basada en que las personas que se encuentran más relacionadas con una tarea son las más adecuadas para la toma de decisiones de dichas tareas, significando así que se confía y valora a los empleados, permitiendo que se programe el trabajo de acuerdo a como se piensa que tiene que ser ejecutado; es mediante la delegación de responsabilidades que se dota a los trabajadores de la capacitación y de la autoridad para la toma de decisiones, esto es funcional porque así los trabajadores laboran en un lugar donde se sienten importantes, de esta manera los empleados son tomados en

cuenta y son participes en la toma de decisiones, esto provocará en ellos un sentimiento de pertenencia, realización y autoestima.

Muchinsky (2007) señala que el término empoderamiento o delegación de poder proviene del inglés empowerment derivado de power “poder”, término utilizado para referirse al otorgamiento de la delegación de poder

El empowerment es una herramienta que dota de elementos para fortalecer los procesos y la planificación correcta al desarrollo de cada organización, como lo señala el Director de Desarrollo de Negocio de Soluziona Management Consulting (como se citó en Molinera, 2006) para que el empowerment funcione es necesario que la empresa esté preparada sobre lo que este supone, ya que se trata de proveer poder real a los subordinados, se confía en ellos para que lleven a cabo su trabajo, estableciendo objetivos y parámetros de medida, capacitándolos para que esto se desarrolle de manera adecuada, los trabajadores deben aceptar la responsabilidad dado que el poder que se proporciona debe ser equivalente a la responsabilidad que se tenga.

El empowerment es una herramienta con la cual se puede cambiar la antigua estructura jerárquica de una empresa por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos los integrantes, y de esta forma los trabajadores tienen la oportunidad de ofrecer lo mejor de sí mismos. Esta forma de trabajo motivadora y productiva solo puede ser posible con el apoyo de la dirección de la organización, un plan de motivación culmina con la medición del clima laboral en donde es necesario conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Javier Fernández (como se citó en Molinera, 2006) señala que cualquier plan de motivación conlleva ciertos criterios los cuales deben tomarse en cuenta; el dinero generalmente no es el mayor factor de motivación, aunque su falta si puede desmotivar; el miedo a perder el trabajo, a posibles sanciones o a ser recriminado hace actuar a algunas personas y a otras las paraliza; no todas las personas son iguales y por esta razón el trato no debe ser el mismo; y por último, para que un plan de motivación sea efectivo debe ser una actividad continua y no intermitente.

Por su parte Hughes et. al (2007) definen la atribución de facultades de decisión, es decir el empowerment, con dos componentes clave: para que un líder en verdad utilice este enfoque con sus empleados debe delegar el liderazgo y la toma de decisiones hasta el nivel más bajo posible; el segundo componente y quizá el más ignorado es dotar a los seguidores con los recursos, conocimientos y habilidades necesarios para una buena toma de decisiones.

Los líderes que buscan brindar atribución de facultades de decisión determinan lo que los seguidores son capaces de hacer para fortalecer, ampliar esas capacidades y dar los incrementos correspondientes en responsabilidad y autoridad. Howard (1996) identificó que los componentes psicológicos del empowerment se pueden examinar en los niveles macro y micro; existen tres componentes psicológicos subyacentes a la atribución de facultades de decisión estos son la motivación, aprendizaje y estrés.

El concepto atribución de facultades ha existido al menos desde la década de 1920 y en su mayoría las organizaciones que emplearon programas de atribución de facultades de decisión lo llevan a cabo con el objetivo de aumentar la motivación y la productividad de los trabajadores. El empowerment implica considerar el tiempo, esfuerzo y los cambios necesarios para crear una fuerza laboral con verdadero poder de decisión; como lo corrobora Offermann (1996) al mencionar que el adoptar un programa de atribución de facultades de decisión eficaz requiere capacitación, confianza y tiempo.

Aunque los beneficios motivacionales de la atribución de facultades de decisión parecen cuestionables, los beneficios del aprendizaje y reducción de estrés parecen ser más claros.

Un programa correctamente diseñado y aplicado contiene un fuerte componente de desarrollo, un beneficio clave es que contribuye al aprendizaje de los empleados sobre su trabajo, la compañía y la industria. Las ganancias de conocimiento y habilidades van ligadas al incremento del capital intelectual de la organización, resultando ser una ventaja competitiva para avanzar. Además la aplicación de un correcto programa de atribución de facultades de decisión ayuda a disminuir la pérdida de trabajadores.

Cuando las personas tienen un elevado control pueden tolerar altos niveles de estrés; dado que en la actualidad las jornadas laborales son más largas la atribución de facultades de decisión puede contribuir a los seguidores a ganar cierto control sobre sus vidas y por lo tanto saber hacer frente al estrés, ya que el mismo representa ser un componente clave de la rotación disfuncional. Otorgar a los empleados mayor control sobre sus demandas laborales ayuda a disminuir la rotación y tener un impacto positivo en la organización. Los empleados con atribución de facultades de decisión tienen libertad para la toma de decisiones, se sienten cómodos al tomarlas, consideran lo que hacen como importante y son vistos como integrantes influyentes de su equipo.

Cuando se cambia la situación los líderes apoyan a fortalecer la motivación, el desempeño y la satisfacción. Se pueden observar cambios positivos en los niveles de motivación cuando se reestructuran procesos y procedimientos de trabajo, esto a su vez puede incrementar la libertad para tomar decisiones y añadir más significado al trabajo, el vincular estos cambios con un sistema de recompensas correctamente diseñado puede repercutir en el incremento de la motivación; empero es muy probable que los líderes tengan resistencia cuando se cambian los procedimientos, procesos y recompensas en el trabajo, aunque estos cambios impliquen cambios para mejorar.

De acuerdo a lo antes expuesto Schermerhorn et al. (2005) mencionan que no es común que los individuos ingresen a una organización simplemente a favor de lograr las metas establecidas para la misma, sino más bien ingresan por sus propias razones y metas; debido a que los individuos contienden por sus propios intereses dentro de un contexto jerárquico, el poder y la política son herramientas que ayudan a la comprensión del comportamiento de los individuos en una organización. El concepto de "empowerment" es parte de un cambio amplio que actualmente se está llevando a cabo y además es un fundamento clave para equipos de trabajo autodirigidos y otros grupos que implican la participación creativa de los trabajadores; el empowerment hace hincapié en la capacidad para hacer que las cosas sucedan, el poder es relativo en términos de oportunidades.

De forma complementaria con la delegación de autoridad es indispensable capacitar a los trabajadores para que amplíen su poder y su nuevo potencial para ejercer influencia; es indispensable redefinir el concepto de poder en la organización en lo cual quede clara

la idea de que el uso de poder sirve para lograr que se hagan las cosas y no refiriéndose a un poder sobre los demás.

Delegar autoridad significa que los gerentes o administradores requieren hacer hincapié en las distintas maneras para ejercer influencia; se hace notar que la clave es dirigir, recompensar, construir, ampliar, y no solo obedecer. Aunado a esto es necesaria la política organizacional la cual implica el uso de poder para el desarrollo de fines y medios socialmente aceptado para el equilibrio de los intereses individuales y colectivos. La política organizacional surge a partir de la necesidad de los individuos por desarrollar compromisos, evitar confrontaciones y convivir juntos, esto aplica a las organizaciones en donde los individuos se integran, laboran y permanecen juntos ya que sus propios intereses se satisfacen; son los individuos los que dan la pauta de poder en una organización, quienes al negociar con los demás establecen las metas y los medios aceptables en la organización para alcanzarlos.

La política organizacional no es en sí automáticamente buena o mala, contribuye a varias funciones importantes entre las cuales se incluyen superar la falta de adecuación del personal, enfrentar el cambio y sustituir a la autoridad formal, además proporciona un mecanismo para suplir la falta de adecuación y lograr que el trabajo se haga, facilita la adaptación a los cambios en el entorno y la tecnología de la organización; las acciones políticas pueden ser utilizadas para evitar una pérdida de influencia, empero el comportamiento político es utilizado para mantener las operaciones y continuidad de la tarea en la medida en que el fracaso y la autoridad formal ocasionen problemas.

De acuerdo a lo anterior, es importante mencionar que la "participación" ha logrado obtener un éxito creciente, esto no quiere decir que sea la respuesta a todos los problemas organizacionales, la experiencia comprueba su utilidad general. La demanda laboral de ganar más poder y usar el talento no resultan ser una utopía, ni una ventaja competitiva que pueda ser sobrevalorada, los empleados sienten cierta necesidad de tener control sobre las cosas que los afectan y algún significado en su trabajo, los líderes organizacionales requieren más esfuerzos a largo plazo y proseguir la discusión para fomentar la participación. Tal es éxito de este modelo que se ha convertido en un fenómeno ampliamente aceptado en los países desarrollados, y se convertirá es una

estrategia de suma importancia para el progreso de los países en desarrollo (Newstrom, 2007).

De lo antes mencionado, el hecho de participar se ha convertido en una parte distintiva de las organizaciones actuales, el empoderamiento es una alternativa efectiva para combatir el absentismo laboral.

5.3 Horarios Flexibles

Por otra parte Aamodt (2010) señala que otra estrategia para incrementar la satisfacción y la motivación, mejorar el desempeño de los trabajadores, disminuir el absentismo y la rotación de personal son los horarios flexibles.

Una considerable proporción de organizaciones han implementado una serie de cambios en la jornada laboral; a finales del siglo XVIII generalmente los empleados laboraban de 14 a 16 horas diarias y seis días a la semana, durante la primera mitad del siglo XIX surgió un movimiento para disminuir las horas laborales con un máximo de 10 horas diarias, y para el año de 1950 las semanas laborales fueron de cinco días y 40 horas ya eran la justa norma.

Respecto a la jornada laboral comprimida existe la tendencia a trabajar menos días semanalmente pero con más horas laboradas por día, el primer uso formal de la semana laboral comprimida ocurrió en 1940, donde Mobil Oil y Gulf Oil hicieron que los conductores de sus camiones laboraran 10 horas diarias durante cuatro días y tomaran tres días de descanso; sin embargo la explosión del uso de los horarios comprimidos en las organizaciones apareció a inicios de la década de 1970 después de que Riva Poor publicara el primer libro sobre el tema. Durante el 2008 un 37% de las organizaciones encuestadas por la Society for Human Resource Management (Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos) en Estados Unidos, proporcionó semanas laborales comprimidas; las ventajas que puede ofrecer una semana laboral comprimida son evidentes desde la perspectiva de los trabajadores, cuentan con más días de vacaciones, más tiempo para estar con la familia, mayor oportunidad para tener un segundo empleo, menos gastos y tiempo de traslado.

Las investigaciones indican que los efectos que puede ocasionar el uso de una semana laboral comprimida es que los empleados se sienten ligeramente fatigados, su conducta y actitudes laborales suelen mejorar una vez que se apropia un horario de semana laboral comprimida; de acuerdo con Baltes, Briggs, Huff, Wright y Neuman (1999) y Moores (1990) los resultados de dos meta-análisis indican que los horarios comprimidos comúnmente traen consigo una disminución moderada de absentismo, un ligero incremento en la productividad, un extenso aumento en la satisfacción laboral y un ligero aumento en la fatiga.

Moores (1990) de acuerdo a los datos de 3800 empleados en 6 estudios, concluyó que casi 90% de los empleados que laboraban con horarios comprimidos estaban más satisfechos con estos; en cuanto a la salud Williamson, Gower y Clarke (1994) hallaron que los empleados que laboraban turnos de 12 horas diarias durante tres días se encontraban más saludables en comparación de los que lo hacían en jornadas de 8 horas.

Aunque debe advertirse que existe un límite máximo en la duración de los turnos para disminuir el agotamiento vinculado con las largas jornadas laborales, la mayoría de las organizaciones proporcionan descansos; Garbarino (2004) en un estudio de la policía Italiana descubrió que las siestas programadas correctamente antes de trabajar en un horario nocturno disminuyeron en un 28% los accidentes de tránsito.

De acuerdo con la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos (2008) en Estados Unidos, para adecuarse a la vida familiar y preferencias personales de los trabajadores, el 59% de las organizaciones otorgan horarios flexibles que se adecuan con la vida familiar y con las preferencias personales de los empleados. En Reino Unido los trabajadores con hijos menores de seis años o con hijos discapacitados menores de edad poseen el derecho legal de solicitar horarios laborales flexibles, a lo cual la organización debe considerar seriamente las peticiones.

Holt y Grainger (2004) señalan que en Reino Unido el 14% de los empleados requirieron horarios flexibles y el 81% de esas solicitudes fueron aceptadas; aunque actualmente las cuestiones familiares son la causa de los horarios flexibles, su origen fue en Alemania

Occidental, como una manera de apaciguar los problemas de tráfico alternando las horas en las que trabaja la gente, dicho plan se prolongó a Norteamérica usándose primeramente en Canadá, y a mediados de 1970 en Estados Unidos.

Con “horarios flexibles” se les otorga a los empleados un mayor control sobre su jornada laboral, se considera que el aumento de control y flexibilidad tiene efectos positivos; los empleados pueden realizar actividades personales como ir al médico, ir por sus hijos, o tomar una siesta en el trabajo a consecuencia de una mala noche, este incremento de control debe enriquecer la labor del empleado.

Un horario flexible puede llevarse a cabo de distintas formas, aunque todas implican los mismos componentes básicos, estos son una banda flexible que es la cantidad de horas diarias disponibles para laborar, las horas clave son aquellas en las que todos deben trabajar y generalmente son las horas más ocupadas en la organización con sus contactos externos, y las flexibles que son las horas que quedan en el ancho de la banda durante las cuales los empleados tienen la elección de laborar, el grado real de flexibilidad de estas horas dependerá del sistema de horario flexible específico que utilice la organización. El horario más flexible es el de horario libre en el cual el trabajador elige previamente sus horas laborables, aunque esto solo aplica en determinadas áreas donde no tenga que encontrarse siempre un empleado trabajando.

En un meta-análisis realizado por Estes (1990) y Baltés et al. (1999) hallaron que a consecuencia de los horarios flexibles hubo un decremento de absentismo, menos tiempo extra, más satisfacción laboral, menos conflicto de roles, y mayor productividad. Estes (1990) señala que estos efectos fueron más evidentes en organizaciones pequeñas y en las que los empleados comparten recursos físicos limitados como en espacio y equipo.

De acuerdo a lo anterior Molinera (2006) menciona que distintas circunstancias han puesto de manifiesto que el absentismo laboral represente un grave problema, ya que la ausencia implica en muchas ocasiones que no se cuente con un sustituto y además en distintos casos es difícil encontrar personas capacitadas dentro o fuera de la organización para la sustitución del empleado ausente.

Es indiscutible mencionar que el absentismo genera costos laborales y sustituciones, además el mismo tiene la tendencia a incrementarse de manera generalizada en todos los sectores productivos y en todos los ámbitos geográficos. Abordar el problema del absentismo laboral no solo radica en su intento de reducción sino además es un asunto que concierne en la gestión de recursos humanos de cualquier organización y aunado a esto para que se logre una alta eficiencia empresarial.

Es imprescindible modificar el enfoque del absentismo en la medida que han cambiado las circunstancias económicas y productivas, dicho enfoque debería implicar aspectos novedosos y no tradicionales dirigidos a medir la aportación esperada del trabajador en cuanto a la consecución de las metas empresariales.

Esto supone que se le otorgue mucha más importancia a las “causas” del absentismo relacionadas con la motivación y con la situación psicológica de los trabajadores para prevenir el absentismo laboral, y además es indispensable estudiar y buscar soluciones a nuevas formas de absentismo laboral.

CONCLUSIONES

El trabajo, al ser considerado para las personas una condición necesaria y natural para su existencia y para satisfacer sus necesidades cotidianas, se configura como un espacio social en el que se desenvuelve la existencia del hombre, que le dota de actitudes y diversas formas de pensamiento y comportamiento; es precisamente en este espacio social donde se pueden estudiar las actitudes que toman las personas hacia su trabajo, en este caso el absentismo laboral, así como las formas de pensar que motivan a los trabajadores a tener este tipo de conductas y cómo éstas repercuten en su desempeño laboral y en la organización.

En la actualidad el absentismo laboral representa un grave problema organizacional, es preciso modificar el enfoque del absentismo en la medida que han cambiado las circunstancias económicas y productivas, se deben tomar en cuenta aspectos novedosos y no tradicionales; además se le debe otorgar mayor importancia a las causas del absentismo relacionadas con la motivación y con la situación psicológica de los trabajadores para prevenir el absentismo laboral.

En el mundo contemporáneo se puede decir que la psicología es la ciencia dedicada al estudio de la conducta humana; desde mi punto de vista el papel del psicólogo en las organizaciones no solo va dirigido a reclutar al mejor candidato para un determinado puesto, sino además es un área de oportunidad en la cual el psicólogo puede intervenir en problemáticas tales como el absentismo laboral.

Habría que preguntarse por qué en la actualidad los empleados se sienten desmotivados, de lo cual se derivan una serie situaciones como el absentismo laboral, la rotación laboral, insatisfacción etc., y por qué en lugar de ir en decremento los índices de tales problemáticas han ido en incremento.

A pesar de las diferentes posiciones sobre lo qué es el absentismo laboral, de manera general el absentismo implica ausencia por parte del subordinado a su puesto de trabajo, es una problemática multifactorial, es decir su existencia depende de una gran cantidad de factores como las actitudes y motivación del subordinado así como situaciones del

propio comportamiento organizacional y el contexto de la empresa; tampoco existe un método que funcione para resolver los distintos tipos de absentismo. Una cuestión innegable es el hecho de que el absentismo genera altos costos para la empresa pues al no haber un sustituto o reemplazo disponible para cubrir a la persona que se ha ausentado se rompe la cadena productiva, lo que repercute en el logro de objetivos organizacionales; sin embargo dentro de las mismas organizaciones laborales puede haber niveles de ausencia que son considerados como aceptables ya que en ciertas situaciones el hecho de ausentarse resulta ser benéfico para el trabajador a situaciones estresantes.

Debido a los costos que provoca el absentismo laboral más investigadores del comportamiento en las organizaciones estudian esta conducta, ya que el absentismo tiene la tendencia a incrementarse de manera generalizada en todos los sectores productivos y en todos los ámbitos geográficos, como lo demuestra la estadística en los últimos años se ha incrementado notablemente en todos los países industrializados.

Respecto a las causas del absentismo laboral estas son diversas y no solo ocurren por causas de motivación y actitudes del empleado, sino además pueden provocarlo situaciones dentro del contexto organizacional; en general la incapacidad temporal es la principal causa del absentismo laboral y aunado a esto los índices derivados por causa médica han ido en aumento en todos los países industrializados.

La satisfacción laboral y el clima laboral son factores que repercuten en el desempeño laboral de los subordinados. La satisfacción laboral es un factor vinculado con la actitud y la motivación, un empleado satisfecho generalmente desarrolla una fuerza de trabajo motivada y preparada para llevar a cabo un buen desempeño, además es necesario desarrollar un clima en el cual los individuos se encuentren motivados para trabajar. En el mundo contemporáneo es de vital importancia para las organizaciones en general tener el conocimiento y control del absentismo laboral, cuya finalidad sea prevenirlo, evitando así su impacto en las actividades y objetivos empresariales. Además los subordinados requieren de nuevas actitudes y habilidades para llevar a cabo su trabajo; suponer que el dinero es suficiente para motivar a los empleados ha perdido su vigencia, se requiere de una capacitación constante para que los trabajadores adquieran habilidades y

conocimientos. Las personas siempre están impulsadas a satisfacer necesidades y lograr metas, en la actualidad resulta indiscutible la relación existente entre la motivación y el absentismo laboral.

En lo que respecta a las consecuencias que ocasiona el absentismo laboral estas pueden estar vinculadas a factores asociados con el estrés, a la rotación de personal, a los costos y la búsqueda del empleado ausente, a un decremento en la productividad y a una mala calidad de vida laboral, una mejora en estos factores contribuirá a reducir significativamente el absentismo laboral. Debido a los costos que implica para las organizaciones más investigadores del comportamiento organizacional se han dado a la tarea de estudiar este comportamiento; antes de llevar a cabo alguna medida correctiva del absentismo laboral se debe conocer quién y el índice de faltas al trabajo; el contar con normativas laborales proporciona los medios para combatir o bien aminorar el absentismo, en lo que concierne al absentismo laboral por enfermedad es necesario implementar programas de bienestar.

Las organizaciones deben darse a la tarea de desarrollar soluciones que no solo sean excluyentes, sino además políticas que mejoren los procesos de supervisión donde se le otorgue mayor participación y autonomía al empleado en las labores que desempeña. Los empleados generalmente se encuentran más satisfechos con su trabajo cuando perciben que tienen el control sobre lo que están haciendo, debido a esto muchas organizaciones han comenzado a delegar poder a los empleados en la toma de decisiones.

El desarrollar capacidades en los integrantes de una organización es una alternativa efectiva ya que incrementa las habilidades de los empleados haciéndolos más competentes, hábiles y flexibles; es por eso que para fines de esta investigación el empoderamiento es una alternativa efectiva para afrontar el absentismo laboral, con esto se potencializa el desarrollo de los subordinados al ser ampliadas sus responsabilidades.

En la actualidad existe una creciente competencia, una gran demanda y exigencia del consumidor respecto a la calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos de los servicios y productos, lo que ha significado una revolución en las organizaciones y los

individuos implicados en las mismas, esto sugiere otro tipo de administración, el empowerment (empoderamiento), una herramienta que reemplaza a los antiguos métodos tradicionales en gestión organizacional. El empoderamiento es entonces, una nueva estrategia efectiva ya que involucra un gran esfuerzo por parte de todos los integrantes de una empresa lo que se traducirá en una nueva vida organizacional.

Las consecuencias de empoderar son incuestionables, el empoderamiento provoca en los empleados un sentimiento de pertenencia, motiva al personal a sentirse tomado en cuenta, los subordinados reconocen que su trabajo es significativo, sus labores representan un reto y son responsables de las decisiones que toman, sus contribuciones son reconocidas.

Los horarios flexibles son otro método para combatir el absentismo laboral, esto es una serie de cambios en la jornada laboral, con horarios flexibles se les proporciona a los subordinados un mayor control con su jornada laboral; el aumento de control y flexibilidad tiene consecuencias positivas ya que esto permite a las personas realizar sus actividades personales, esto supone que el aumento de control debe enriquecer la labor del trabajador.

La formación que obtuve en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FES-I) me permitió desarrollar esta investigación, teniendo así una visión más amplia del quehacer del psicólogo en las organizaciones, su plan de estudios me dotó de las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación dirigida precisamente a ofrecer alternativas para resolver una problemática, como lo es el absentismo laboral. Y de esta manera para futuras investigaciones se generen los recursos necesarios que tengan por objetivo el diagnóstico e intervención y/o prevención en busca de un decremento diferencial respecto a los índices de absentismo laboral en las organizaciones.

El plan de estudios que ofrece la carrera de Psicología en la FES-I, contribuye al desarrollo de habilidades necesarias para que sus egresados se puedan incorporar en distintos ámbitos del campo laboral, por ejemplo la psicología organizacional; dicho plan de estudios se integra por materias enfocadas en los módulos teórico, experimental y aplicado, desde los primeros semestres en la carrera, las asignaturas apoyan a sus

alumnos en el planteamiento y desarrollo de proyectos de investigación desde sus objetivos, integración de un marco teórico, establecimiento de diseños de investigación, selección y/o elaboración de instrumentos válidos y confiables de recogida de datos, técnicas de muestreo, análisis cualitativo y cuantitativo de información (análisis estadístico) y elaboración de reportes, entre otros; así como el desarrollo de habilidades para el diagnóstico, intervención y seguimiento para el abordaje de diferentes objetos de estudio de carácter psicológico.

La problemática que se expone en esta investigación es una demanda social actual, por lo tanto es un área de oportunidad en la cual los psicólogos organizacionales pueden intervenir.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. (6ª Ed.), México: Cengage Learning.
- Alves, C. Dalila., Cirera O. Yeda., Carlos, G. Antonio. (2013). Vida con Calidad y Calidad de Vida en el Trabajo. *Invenio*. Vol. 16 (30), 145-163. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87726343010>
- Boada, I. G. J., de Diego, V. R., Agulló, T. E., Mañas, R. M. A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, Vol. 17 (2), 212-218. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717205>
- Bonilla, D. C., Carrasco, L. M., Flórez, A. M., Martínez, L. P., Pardo, C. M., & Jiménez, W. G. (2014, enero-junio). Ausentismo laboral en el centro de atención médica inmediata Vista Hermosa I nivel, empresa social del Estado. *Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, Vol. 12 (1), 21-32. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co>
- Ccollana, S. Y. (2014, mayo-junio). Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*. Vol. 5 (3), 53-62. Recuperado de <http://www.administracion.usmp.edu.pe>
- Chaparro, E. L. (2006, julio-diciembre). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 16 (28), 7-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802802>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª Ed.), México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Dalton, M., Hoyle, D. G., & Watts, M. W. (2007). Motivación: maximización de la productividad. En: (3ª Ed.), *Relaciones humanas*. (56-78). México: Cengage Learning.
- Del Val, M. C. (2011, enero-abril). La inteligencia emocional y productividad: el caso del funcionariado español. *Espacios públicos*. Vol. 14 (30), 39-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67618934004>
- Dolan, L. S., Cabrera, V. R., Jackson, E. S., & Schuler, S. R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. (3ª Ed.), (12-15). España: Mc Graw Hill.
- Dunnette, D. M., & Kirchner, K. W. (2007). Psicología Industrial. En: (2ª Ed.), *Motivación humana en la industria*. (141-171). México: Trillas.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (2ª Ed.), México: Alfaomega.
- Gibson, L. J., Ivancevich, M. J., Donnelly, Jr. H. J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. (12ª Ed.), México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr. W. J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª Ed.), (48-49). México: Cengage Learning.
- Hughes, L. R., Ginnett. C. R., & Curphy, J.G. (2007). Motivación, satisfacción y desempeño. En: (5ª. Ed.), *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. (241-287). México: Mc Graw Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (2005). Bases psicológicas de la efectividad organizacional. En: *Psicología Social de las Organizaciones*. (371-428). México: Trillas.
- Lahey, B. B. (2007). Motivación y emoción. En: (5ª. Ed.), *Introducción a la Psicología*. (266-293). México: Mc Graw Hill.

- Martín, C. N., Martín, P. V., & Trevilla, C. C. (2009, octubre). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (66), 187-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413043009>
- Molinera, M. F. J. (2006). *Absentismo Laboral. Causas, Control y análisis, Nuevas formas, Técnicas para su reducción*. (2ª Ed.), Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Muchinsky, M. P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. (8ª Ed.), México: Cengage Learning.
- Navarrete, E. A., Gómez, L. V. M., Gómez, G. R., & Jiménez, S. M. (2005, diciembre-mayo). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*. Vol. 43 (5), 373-376. Recuperado de <http://revistamedica.imss.gob.mx>
- Navarro, E. (2008, septiembre-octubre). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008 *Revista de la Construcción*. Vol. 7 (2), 17-29. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=127612584002>
- Newstrom, W. J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12ª Ed.), México: McGraw-Hill.
- Puc, V. M., Rojas, J. M del R., Torres, A. M. T., & López, S. G. (2005). Análisis de las causas de ausentismo injustificado con un grupo focal de enfermeras. *Rev Enferm IMSS* Vol. 13 (3), 141-145. Recuperado de <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDARTICULO=4530>

- Puentes, S. A., & Pulido, M. N. (2010, enero-junio). Personalidad y Ausentismo en trabajadores de Servicios Generales de una Universidad Pública. *Revista hacia la promoción de la salud*. Vol. 15 (1), 29-40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309126693003>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª Ed.), (27-29). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, F. A., Zarco, M. V., & González, G. J. M (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide
- Saldarriaga, F. J. F., & Martínez, L. E. (2007, enero-junio). Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*. Vol. 25 (1), 32-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12025105>
- Sánchez, C. S. M., López, G. G. T. J., & Vázquez, de la Torre. G. M. (2007, julio-diciembre). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. Cuadernos de Turismo, (20), 223-249. *Universidad de Murcia*. España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39802010>
- Schermerhorn, R. J., Hunt, G. J., & Osborn, N. R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Solf, Z. A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón Persona. *Universidad de Lima. Perú*. (Núm. 9) 111-126. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147112814005>
- Soria, M. V. (2006). Motivación y Comportamiento Humano. En: *Relaciones Humanas*. (233-234). México: Limusa.

Tous-Pallarès, P. J., Flores, C. R., Soler, P. T., Espinoza, D. M. I., Mayor, S. C., & Tendero, R. LL. P (2014, enero-abril). El absentismo laboral en empleados del sector hotelero. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 35 (1), 59-65. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184008>

Urdaneta, B. O. (2005). *Psicología Organizacional. Aplicada a la Gestión del Capital Humano*. (2ª Ed.), Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial. Ltda. 3R.