



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Magíster en Administración Pública

TESIS DE POSGRADO

*Calidad de vida laboral en el Sector  
Público y su influencia en el  
absentismo*

**Alumna:**

**CPN Maria Emilce Peverengo**

**Directora:**

**Mg. Norma Zandomeni**

**Santa Fe- Marzo 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Directora de Tesis, Norma Zandomeni que dedico tanto tiempo en las correcciones.

A una profesora que me fue de gran ayuda en la parte informática, Andrea Nessier.

A mis amigos que me dieron su apoyo psicológico en momentos de crisis

Y por sobre todas las cosas, a mi familia, que me acompañó e incentivó en esta etapa académica tan importante y complicada.



**INDICE**

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTE I: MARCO TEORICO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I: Absentismo en el Sector Público.....</b>	<b>7</b>
1.1    Nociones sobre trabajo y Burocracia .....	7
1.2    Dimensión del Empleo Público en Argentina .....	11
1.3    Absentismo: Aproximación Conceptual .....	12
1.4    Diferentes enfoques del tema- Causas .....	14
1.5    Costos inherentes .....	22
1.6    Normativa vigente en la Administración Pública Municipal .....	25
<b>CAPITULO II: Calidad de Vida Laboral.....</b>	<b>27</b>
2.1    Surgimiento de la CVL .....	27
2.2    Aproximación conceptual .....	28
2.3    Medición de la CVL .....	34
2.4    Beneficios de los programas de CVL .....	39
2.5    Estudios empíricos sobre CVL.....	42
2.5.1    CVL en Brasil .....	43
2.5.2    CVL en Chile .....	46
<b>PARTE II: ABORDAJE EMPIRICO.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPITULO III: Cuestiones metodológicas .....</b>	<b>49</b>
3.1    Situación problemática.....	49
3.2    Hipótesis y Objetivos.....	51
3.3    Metodología de relevamiento.....	51
<b>CAPITULO IV: Análisis de la información obtenida .....</b>	<b>61</b>
4.1    Absentismo: Información secundaria .....	61
4.2    Análisis de la información primaria .....	67
4.2.1    Conformación de la muestra según las distintas variables .....	68
4.2.2    Valoración de la Calidad de Vida Laboral en MCSF.....	69
4.2.3    Análisis bivariado.....	79
4.2.4    Comparación entre dos oficinas.....	83
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>

**ANEXO ..... 97**

**BIBLIOGRAFIA ..... 99**

## **INTRODUCCION**

El sector público tiene una participación muy importante en la economía, ya que debe satisfacer ciertas necesidades de la población a través de bienes y servicios generados por él y a su vez regular las demás actividades económicas. Es por ello que su eficiencia o falta de ella es constantemente un tema de debate en la sociedad en general y una preocupación de los gestores públicos.

En la actualidad existe suficiente consenso respecto a que el logro de la eficacia y eficiencia organizacional exige atender de manera particular a cómo se gestionan los recursos humanos ya que ello incide directamente en los niveles de satisfacción, productividad, rotación y ausentismo del personal, las que constituyen variables del comportamiento del ser humano en el trabajo y, en definitiva, del desempeño de las organizaciones. (Robbins, 2004)

Este trabajo se enfoca particularmente en uno de los aspectos de la conducta humana en el trabajo como es el absentismo, asumiendo la necesidad de aportar conocimiento sobre este fenómeno, no sólo por el elevado costo que ocasiona sino también por reconocer la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo y potenciar la calidad de vida laboral y el bienestar. Es decir, se asume que el absentismo laboral es una consecuencia secundaria a este, y que en última instancia ocasiona un incremento del gasto y la reducción de la eficacia organizacional. (Villaplana Garcia, 2012)

En ese marco, se encaró un estudio en la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe – MCSF- con el propósito de evaluar la posible relación entre la percepción de la calidad de vida laboral –CVL- por parte de los trabajadores y el absentismo para, en su caso, desarrollar propuestas de mejora que aporten a lograr una mayor satisfacción y compromiso de los agentes y contribuyan a elevar los niveles de eficacia y eficiencia organizacional.

Si bien se asume, a manera de hipótesis, que existe relación entre la CVL percibida por los agentes y el nivel de ausentismo, se considera pertinente destacar que el estudio encarado es de carácter exploratorio en una muestra no probabilística por conveniencia, buscando una primera aproximación al comportamiento de las variables –CVL y ausentismo- sin pretender probar o refutar la hipótesis ni generalizar los resultados.

En el proceso de investigación se recurrió en primer término a fuentes secundarias: lecturas de textos/artículos de internet, normativa municipal en referencia al tema en estudio, investigaciones de interés para el desarrollo de la investigación e informes de la MCSF sobre el ausentismo.

A continuación se realizó un trabajo de relevamiento mediante encuestas para evaluar la percepción de los agentes sobre la CVL, integrando además una serie de preguntas sobre las ausencias registradas.

El trabajo desarrollado se presenta en cuatro capítulos; en los dos primeros se busca construir un marco referencial para el estudio y los dos últimos se presenta el abordaje empírico en la MCSF.

Así, el primer capítulo se focaliza en el ausentismo, su conceptualización, modelos explicativos del fenómeno y su impacto en los costos, concluyendo con la normativa vigente en la MCSF.

En el capítulo segundo se aborda el estudio de la Calidad de Vida Laboral, su conceptualización y dimensiones, la complejidad derivada de su carácter multidimensional y se referencian algunos antecedentes empíricos que, desde lo metodológico, aportan al presente estudio.

En el tercer capítulo se presentan las cuestiones metodológicas que guiaron el abordaje empírico en la MCSF: tipo de investigación, objetivos, población en estudio, muestra, fuentes de información e instrumentos de relevamiento.

El capítulo cuarto refiere a la sistematización y análisis de la información obtenida, se presenta la misma en cuadros y gráficos trabajando con análisis bivariado en la búsqueda de posibles relaciones entre variables.

Por último, en las Conclusiones, se sintetizan los principales hallazgos y se elaboran algunas sugerencias sobre potenciales alternativas de mejora en la CVL así como recomendaciones para futuras investigaciones que posibiliten ampliar el conocimiento sobre el fenómeno estudiado.

## **PARTE I: MARCO TEORICO**

### **CAPITULO I: Absentismo en el Sector Público**

#### **1.1 Nociones sobre trabajo y Burocracia**

El trabajo es un medio a través del cual un individuo mantiene contacto e interacciona con el entorno físico humano, facilitando una expresión productiva de los más profundos estímulos y aspiraciones. Un individuo aporta a su trabajo toda una vida de experiencias, con sus actitudes, expectativas y modos de comportamiento concomitantes.

Al integrarse al mundo del trabajo, un individuo busca principalmente la independencia económica, aportar ingresos a la familia, el desarrollo personal y desarrollar su autonomía. Las motivaciones se diferencian según el estatus alcanzado por el trabajador, mientras que entre los operarios se reconoce como la principal razón la necesidad económica, los profesionales sienten que trabajando logran su autorrealización y aporte de sus conocimientos a la sociedad. (Espinosa & Morris, 2002)

La vida laboral es influenciada no solo por circunstancias relacionadas a la tarea desarrollada en sí, sino también por todo lo que acontece en otras áreas extra laborales que conforman la vida diaria de los trabajadores, como ser la familia, los amigos, los hobbies o el tiempo libre. Muchas veces el entorno de trabajo es un motivo de desdicha, ansiedad, etc. y presenta efectos negativos sobre las personas, tanto en el ámbito de la salud física como en el ámbito de la salud psicológica, bajo la forma de insatisfacción y tensión. Esta relación tan estrecha entre ambas esferas, da lugar a una dependencia entre lo laboral y lo extra laboral que, además de condicionar la calidad de vida laboral, también determina los modos de vida y el estatus social de los individuos. (Granados, 2011)

Un trabajador es un ser biosicosocial, por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo su vida privada sino también del trabajo y todo su entorno. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden controlar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio, por tanto, su percepción es fundamental. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009, pág. 71)

Para entender el comportamiento de los distintos actores dentro de una organización

podemos recurrir a la “Psicología Social”. A través de ella podemos entender las interacciones entre individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos.

En las organizaciones estatales, se pone en práctica, el principio weberiano de “burocracia”. Esta palabra, tan nombrada en los pasillos de cualquier organismo público, en tono de desprecio tal vez, designa una organización que pone trabas para realizar algún tipo de trámite cotidiano, con la idea de que los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados que se consideren importantes desde el punto de vista político, dado la existencia de un modelo administrativo estructurado en torno a procedimientos morosos que consolidan prácticas de trabajo rutinarias y de baja calidad.

El autor de esta teoría fue Max Weber y se utiliza para definir al aparato administrativo que se asemeja más al tipo legal-racional de dominación, propio de las formas de producción capitalistas, basadas en el principio de racionalización en la organización del trabajo humano y en la cual su idea central, como modelo de administración, es un órgano de alto nivel técnico donde los funcionarios profesionales son determinantes para un buen funcionamiento (Monjes Reyes, 2005). La burocracia, en palabras de Weber (1991), “tiene un carácter “racional”: su actitud está determinada por normas, medios, fines y situaciones de hecho” (pág. 113).

Weber, en su clásico “Economía y Sociedad” desarrolla, por un lado, las funciones específicas de la burocracia moderna, y por otro, la posición que ocupan los funcionarios. Respecto a las primeras, destaca: 1-Rige el principio de atribuciones oficiales fijas, ordenadas por lo general a través de reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo; 2-Rige el principio de la jerarquía funcional y de la tramitación, lo cual significa un sistema firmemente organizado de mando y subordinación; 3- La administración moderna se basa en expedientes; 4- la actividad burocrática especializada implica un concienzudo aprendizaje profesional. En cuanto a los rasgos del funcionariado, cabe resaltar que el cargo es a perpetuidad (en términos de una carrera) y constituye una profesión basada en el mérito, a la par que el individuo que lo ocupa goza de una alta estima social, siendo nombrado por una autoridad superior y percibiendo una remuneración en términos de estipendio fijo.

Entonces, al burocratizar los organismos públicos, ponemos en práctica el principio de

especialización de las funciones administrativas conforme a regularizaciones objetivas. A cada agente o “funcionario” le son asignadas actividades particulares que desarrollándolas a través del tiempo se van especializando y resolviendo objetivamente cada problema que surge. (Weber, 1991).

Según Makon (2005) la burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen muy pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora, dedicándose casi exclusivamente a la administración de los problemas cotidianos sin poder atender los aspectos estratégicos. Esto lleva a pensar que existiendo normas tan estrictas, donde todo está reglamentado y ningún ocupante puede aplicar su iniciativa, sino todo de acuerdo a los procedimientos establecidos, se conduce al funcionario hacia la monotonía y rutina laboral. En consecuencia, no hay estímulo de la labor creativa y responsable, descuidando que el recurso más importante de una organización son las personas y no el trabajo en sí.

La organización, para lograr sus objetivos, necesita que todos sus integrantes se esfuercen en forma conjunta y coordinada. Eso solo se logra asignando a cada uno de ellos un rol definido al momento de entrar al organismo, limitando su accionar a ello para evitar superposición de funciones y respetando las normas internas (Schvarstein, 1992). Esto no debe conducir a encasillar a las personas y suponer que son aparatos que ante el mismo estímulo, responden de la misma manera. Pero debe tenerse en cuenta que, siguiendo la teoría de la burocracia, “al complejizarse y especializarse las tareas, se necesita cada vez más de un perito objetivo y no un funcionario que se base en la simpatía personal, favores y gratitud”. (Weber, 1991, pág. 52)

A partir del momento que una persona ingresa en una organización, sea esta pública o privada, tiene un rol determinado por ella, pero se debe tener en cuenta que cada persona conlleva una historia personal, familiar y disposición que condiciona la forma en la cual lo asume. “Las organizaciones son en esta sociedad fuertemente prescriptivas; sus modos de adjudicación restringen mucho los grados de libertad que los individuos tienen para asumir sus roles de manera diferente de la adjudicada.” (Schvarstein, 1992, pág. 72) Se debe tener en cuenta que además existen sujetos que por su historia personal, sus anteriores experiencias y predisposición al trabajo son muy permeables a las imposiciones provenientes del mundo externo. Otros, por el contrario, consciente o

inconscientemente, no perciben las señales que provienen de su contexto. Esto es especialmente peligroso al momento de asignar las actividades del grupo de trabajo, ya que si encargamos a una persona tareas sin sentido, desaprovechando su capacidad intelectual, sus habilidades y competencias, estamos fomentando que se esquive y dilate el cumplimiento de las metas, como así también, generamos un ambiente de trabajo hostil y tensión laboral. Este último concepto mencionado es entendido “como una experiencia subjetiva negativa asociada al estrés en el trabajo que abarca aspectos cognitivos, emocionales y volitivos”, desarrollando sensaciones de frustración, rabia y preocupación que desencadenan en ausencias o desanimo del agente. (Melia, 1994, citado en Boada i Grau, de Diego Vallejo, Agullo Tomas, & Mañas Rodriguez, 2005, pág. 216)

Schvarstein (1992) plantea que las organizaciones marcan de una manera particular a la persona que está inmersa en ella, el reconocimiento que se obtiene provee una sensación de valor, aumentando el autoestima y la motivación, generando un incentivo para levantarse cada mañana. Blake (2005), en la misma línea de pensamiento, explica que lo que sucede en aquel lugar físico y psicológico llamado “lugar de trabajo” tiene una influencia muy importante y de manera permanente. Al pasar tanto tiempo allí, se está expuesto a reaccionar según lo que allí suceda y a adoptar valores propios de la organización. La estructura de toda organización se nutre de repeticiones y recurrencias. “Los mismos “buenos días” y “buenas noches”, los mismos pasillos transitados cotidianamente, las mismas puertas abiertas y cerradas, las mismas rutinas de trabajo, los mismos roles, las mismas sanciones para su incumplimiento, los mismos sistemas de información y por lo tanto de significación, van generando en los integrantes un cumulo de conductas que exhiben un alto grado de estabilidad”. (Schvarstein, 1992, pág. 227)

Es por todo esto que, para el logro de los objetivo organizacionales, se deben introducir modificaciones en la producción y disposición del trabajo sin descuidar a las personas, cuestión que las constantes crisis económicas de los países industrializados no permitió, generando que se replanteen las estructuras, predominando los conceptos de productividad, competitividad, rentabilidad, etc., sin elevar a su vez, los estándares en la calidad del empleo y las condiciones de trabajo para optimizar el rendimiento del recurso fundamental de la organización: el recurso humano.

## 1.2 Dimensión del Empleo Público en Argentina

Según la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL)<sup>1</sup>, en junio de 2016, el total de puestos de trabajo registrados dependientes del sector público (declarado en la AFIP) en todos sus niveles y jurisdicciones (incluyendo los poderes legislativo y judicial) alcanzó a cerca de 3,5 millones puestos de trabajo. Cabe aclarar, que este número se encuentra levemente subestimado por el faltante de información. La escasa regularidad que presentan algunos organismos públicos en la remisión mensual a la AFIP de la nómina de trabajadores que aportan al sistema de seguridad social, introduce importantes perturbaciones a la serie de empleo público, que se hacen más evidentes cuando los datos se presentan con una periodicidad mensual. La falta de constancia en la presentación de la nómina de asalariados se advierte, sobre todo, en los organismos públicos que cuentan con sus propias cajas previsionales. A pesar de que estas instituciones se encuentran obligadas a comunicar a la AFIP el número de trabajadores dependientes, lo cierto es que muchos de estos organismos no transfieren dicha información de manera constante durante todos los meses. En el caso de la comparación anual, se observa que el crecimiento del empleo público total alcanzó un 2,4%, porcentaje que representa algo más de 80 mil puestos de trabajo

En términos generales, se advierte que la mayor parte del empleo público corresponde al ámbito provincial, que concentra el 66% del empleo público en Argentina, mientras que un 21% pertenece al empleo público nacional y un 13% al municipal.

Del análisis de la evolución desestacionalizada de los trabajadores del sector público surge que, si bien, desde diciembre de 2015 se produce una fuerte desaceleración en el ritmo de expansión de la dotación de personal, el empleo del sector mantiene una tendencia creciente hasta julio de 2016. En efecto, entre diciembre de 2015 y junio de 2016, el último mes analizado, el empleo público creció un 1%

Si nos enfocamos en el empleo municipal<sup>2</sup>, entre junio 2015 y junio 2016, experimentó

---

1 Fuente: Encuesta de Indicadores Laborales (EIL)- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

2 En 2015 en la ciudad de Santa Fe se abonaron sueldos del sector público provincial a 35.650 trabajadores. Por su parte, los empleados de la Municipalidad de Santa Fe, ascendieron a 3.669 personas.

un crecimiento de 3,3% (14 mil puestos de trabajo). Este incremento es explicado por el desempeño de los municipios de las provincias de Chaco, San Juan y Misiones (14,5%, 13,1% y 19,7% respectivamente) y de provincias más grandes, como Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, donde si bien se registraron expansiones más acotadas, el crecimiento de las mismas, implican un incremento significativo de cantidad de puestos de trabajo.

A pesar de este crecimiento interanual, en la mayoría de las provincias, el empleo municipal presentó una marcada desaceleración en el ritmo de expansión. En este sentido, entre diciembre de 2015 y junio 2016 la cantidad de puestos de trabajo se incrementó un 0,5% (500 puestos). Durante el mismo período del año anterior, la cantidad de puestos de trabajo había crecido un 1,6% (6,5 mil puestos). Este resultado se observa prácticamente en todas las provincias (con las únicas excepciones de Chaco, Rio Negro y Jujuy)

### 1.3 Absentismo: Aproximación Conceptual

El término "Absentismo" descende de un vocablo latino "absentis" y se utilizaba para designar a terratenientes irlandeses que vivían en Inglaterra y abandonaban sus tierras. Luego, en la revolución industrial, este concepto comenzó a utilizarse para los trabajadores de las fábricas que se ausentaban de su trabajo (Nova, 1996)

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se entiende por este fenómeno: "La no asistencia al trabajo por parte de un trabajador del que se pensaba que iba a asistir (quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas) y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión", en otras palabras, el absentismo, podría entenderse como una conducta de abandono laboral, supone la ausencia imprevista del trabajador en la empresa y excluye, por tanto, las que son programadas, como vacaciones y feriados.

Haciendo referencia a Garcia Lombardia y Pin (2010), el absentismo laboral, podría caracterizarse en tres manifestaciones que se pueden resumir en:

- **Laboral:** cuando el trabajador siente que existen factores o condiciones laborales que son desmotivadoras, o no le son en absoluto satisfactorias (como son la relación remuneración-trabajo) o tiene tareas monótonas, repetitivas y parciales que disminuyen considerablemente su interés, por lo que es acarreado a una desmotivación en la realización de sus tareas diarias e intenta evadirse de esa situación perturbadora faltando a trabajar.

- **Presencial:** Es una situación que afecta a temas legales y proviene de la falta de presencia física del trabajador en su puesto laboral, generado en la mala utilización de licencias por enfermedad y determinados permisos para casos concretos de necesidades reales por el trabajador, generando distintos abusos.

- **Emocional:** es un absentismo en el puesto de trabajo, con evidente ausencia de compromiso y comportamiento desmotivador del trabajador, son horas de presencia en el lugar de trabajo pero con un nivel bajo de productividad, es decir horas de presencia pero de ausencia productiva, se relaciona con el compromiso de los trabajadores en la empresa y con su desempeño.

Para los citados autores, este último tipo de absentismo es actualmente el que requiere una solución con mayor dificultad y es muy difícil de combatir pues implica un gran costo a la productividad de las organizaciones. Se manifiesta cuando las personas no realizan sus funciones con eficacia y pasan los días de trabajo haciendo lo mínimo posible y con una actitud desilusionante con la organización. Así, con esta actitud consciente, se está castigado al entorno con comentarios negativos hacia las mismas.

Molinera Mateos (2006) conceptualiza al absentismo laboral como “el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo cuando estaba previsto que acudiese al mismo (de manera justificada o injustificada) o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante una parte o la totalidad de la jornada” (Pág. 19). Esta definición contempla también el absentismo presencial, que consiste en una disminución del rendimiento a pesar de acudir al trabajo (los autores anteriores lo clasifican como emocional). Si bien el concepto puede parecer algo confuso, todas las definiciones comparten el reconocer que el trabajador se hace presente en el trabajo, pero que su desempeño no es el óptimo.

Aquí se abordan los modelos de evitación laboral, que suponen que el descontento en el trabajo es la primera causa de ausencia de un trabajador y por lo tanto esta ausencia es una forma de escape o huida a condiciones calificadas negativamente por parte del trabajador. Durante mucho tiempo las investigaciones realizadas en este tema fueron guiadas bajo los supuestos de este modelo.

A pesar de las clasificaciones presentadas, el termino absentismo es único, y al aplicar la misma palabra para describir las conductas justificadas de las no justificadas ocasiona con frecuencia disconformidad con su utilización

No obstante, el absentismo puede aportar a los trabajadores diversas oportunidades al permitir disponer de un mejor conocimiento del potencial laboral disponible en la organización ante los retos de trabajos imprevistos. Además puede reducir el stress laboral y otros problemas psicosociales de adaptación, favoreciendo la participación constructiva de estas personas en ámbitos socio-comunitarios diferentes del medio laboral (Ortiz, Rodriguez, & Samaniego, 1996)

Se debe aclarar que a efectos del presente estudio, el absentismo es el incumplimiento por parte del trabajador de su obligación de acudir al trabajo y cumplir las tareas encomendadas y que son el objeto del contrato laboral, no se tendrá en cuenta el absentismo emocional por ser de difícil cuantificación.

#### 1.4 Diferentes enfoques del tema- Causas

Cuando se convive con algo que no está bien a través de los años, la sociedad se acostumbra y llega un momento en el que ya no parece mal, se naturaliza y entonces, algo importante pasa desapercibido. Algo semejante pasa con el absentismo: es intrínsecamente perjudicial para las organizaciones, pero la sociedad se ha acostumbrado y resignado a que no tiene solución. (Garcia Lombardia & Pin, 2010)

Al buscar las causas del fenómeno se debe tener en cuenta que cuando se encargan tareas a un trabajador que no tienen sentido o se juzga su rendimiento de forma injusta se incrementa la evitación y la dilatación de tareas. Si se organizan horarios, turnos de trabajo o vacaciones que discriminan al empleado, la persona incrementara las excusas y los fingimientos. La asignación de tareas que están por debajo de las habilidades y las competencias del empleado implica que éste incrementará “actitudes distractivas” y

usará recursos de la empresa para beneficio propio. (Boada i Grau, de Diego Vallejo, Agullo Tomas, & Mañas Rodriguez, 2005)

También se puede considerar que el absentismo es la reacción del trabajador ante las contradicciones del sistema económico-social dominante, en la cual se le establecen tareas rutinarias, competitivas y a veces hasta humillantes, en vez de potenciarlo y estimularlo para se implique en su labor y pueda ser un agente creativo (Ortiz, Rodriguez, & Samaniego, 1996)

Otras definiciones de absentismo que se pueden encontrar en la literatura se refieren a situaciones relacionadas con salud, aunque la dimensión psicosocial es también muy relevante como factor generador de absentismo, pero está casi ausente en las nociones más recurrentes del concepto. En esta línea, Nova (1996) plantea que el absentismo por causas psicológicas tiene una justificación individual fundamentada en la necesidad del cambio: dado que el trabajo carece de sentido para la persona, la falta de motivación en la actividad laboral lleva a la ausencia como forma de conducta.

Como se analizó anteriormente, algunos modelos teóricos se inclinan hacia la concepción de que las ausencias laborales son un resultado de la adaptación que tiene el trabajador a su medio laboral. Existen también modelos de decisión que se ubican desde una perspectiva individual en dónde el trabajador se ausenta de su lugar de trabajo en un proceso racional de considerar los riesgos y beneficios de su ausencia, de manera tal que, cuando un empleado no asiste a su lugar de trabajo, es debido a que ha realizado una valoración de las posibles consecuencias que su inasistencia podría ocasionar. Otros modelos incorporan propuestas que intentan explicar el ausentismo laboral a través de las características de personalidad de los individuos, abordándose los factores personales como variables explicativas de las ausencias de los trabajadores.

A partir de los enfoques anteriores, Steers y Rhodes proponen un modelo integrado para explicar el comportamiento ausentista. Este modelo comprende tres grupos de factores que afectan la asistencia al lugar de trabajo: la cultura de ausencia en la organización, las políticas y prácticas organizacionales y las actitudes, valores y metas del empleado. (Citado en Vazquez Trespalcios, 2013, pág. 3)

Luego esta instancia de fundamento teórico, se considera fundamental el estudio de antecedentes sobre la problemática del absentismo laboral en las organizaciones. A

nivel internacional, podemos mencionar un estudio realizado en Reino Unido durante el 2013, que, tras la aplicación de una encuesta realizada por el Instituto Oficial de Personal y Desarrollo (Chartered Institute for Personnel y Development) señala que si bien es cierto que la mayoría de los empresarios esperan y toleran un cierto número de ausencias, reconocen que los efectos del absentismo repetido y de corta duración de unos pocos pueden ser muy perjudiciales. Además, el informe recoge que existe un número de posibles causas para las continuadas ausencias de corta duración, una serie de pequeñas dolencias tales como resfríos, trastornos estomacales, repetidos dolores de espalda o asma, así como algún que otro problema familiar, como puede ser el cuidado de un menor. No obstante, además de estas ausencias por razones justificadas, existen otras como la falta al trabajo por la sencilla razón de no querer trabajar (skiving), pudiendo éstas encubrirse mediante el uso abusivo de la auto-certificación de ausencia por enfermedad (self-certificate) o de los acuerdos que sobre tiempo libre se hayan fijado en la empresa (time-off arrangements). A este absentismo se referían Farrell y Stamm (1988) como un absentismo subjetivo y con algún grado de voluntad. (Citado en Villaplana Garcia, 2012, pág. 33)

También está demostrado que las empresas que ejecutan programas de promoción de la salud y de prevención reducen las tasas de absentismo laboral entre el 12% y el 36% (Asociación Internacional de la Seguridad Social [AISS], 2010) por lo que Eurofound<sup>3</sup> trata de implicar a los Estados Miembros en materia de prevención de riesgos laborales y en referencia al concepto de flexiseguridad, presenta un marco político central para la comprensión del moderno modelo social europeo: una filosofía desde la que se espera dar prioridad a la mejora de las condiciones de trabajo como respuesta a la crisis económica. (Villaplana Garcia, 2012)

En esta línea, el II Informe sobre absentismo laboral en España y el mundo elaborado por Adecco<sup>4</sup> en el año 2013, reveló que España es el país de Europa que presenta el mayor número de incapacidades laborales y que por cada trabajador que se incapacita en ese país en promedio se pierden 11,4 días por año, mientras que la muestra integrada

---

<sup>3</sup> Eurofound es una agencia tripartita de la Unión Europea que facilita conocimientos para colaborar al desarrollo de las políticas sociales y relacionadas con el trabajo

<sup>4</sup> Adecco es una empresa mundial de soluciones en Recursos Humanos

por Suiza, Finlandia, Dinamarca, Australia, Canadá y Estados Unidos tenían un promedio de 4,9 días perdidos por trabajador por año. Con relación a las incapacidades por enfermedad laboral, los países de la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>5</sup>, tienen un promedio de ausentismo laboral de once días al año, mientras que en Chile es de 15,6 días y el país con menos ausentismo es Holanda, con 6 días. (Gonzalez Escobar & Herrera Sanchez, 2015)

En el ámbito nacional, dada la relevancia que presenta el ausentismo para los actores del mundo laboral, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) decidió incorporar esta temática a la ya citada Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) a partir de agosto de 2012, con el fin de elaborar una medición agregada sobre este fenómeno para el conjunto de empresas privadas. La indagación se realiza sobre la misma muestra de empresas que releva mensualmente la EIL. El objetivo es analizar la evolución de la dinámica del empleo, la capacitación y las relaciones laborales, del conjunto de las empresas privadas de 10 y más trabajadores, de todas las ramas de actividad, excluyendo el sector primario. A partir de agosto de 2012, decidió incorporar el absentismo a la misma.

Semestralmente se publica un informe en el cuál se incluye el análisis de los datos correspondientes al período bajo estudio, y el anexo estadístico con la evolución mensual de la información disponible. La primera publicación corresponde al año 2013, en la cual se presenta el análisis en conjunto de los dos semestres del año, pero, lamentablemente, en lo que respecta a ausentismo, no se actualizaron los resultados a partir del 2016, por lo que el último estudio data del año 2015.

Los resultados del segundo semestre del año 2015 indican que: el 48% de los ausentes falta por razones de enfermedad; las mujeres se ausentan más que los hombres, aunque ellos faltan más sin aviso previo; las actividades económicas (exceptuando las primarias) con mayor personal ausente son la industria manufacturera y los rubros de transporte y comunicaciones; en las empresas de más de 200 empleados hay un mayor nivel de ausentismo que en las empresas de menor personal. El análisis del ausentismo

---

5 Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo

laboral según rama de actividad muestra que su incidencia oscila entre el 3,8% y el 4,6% en la mayoría de los sectores, hasta un máximo del 5% en transporte, almacenamiento y comunicaciones (transporte es el sector más relevante en cantidad de trabajadores). El porcentaje más bajo se registró en comercio, hoteles y restaurantes con 3,4%, donde tienen por convenio colectivo de gastronómicos un 10% de remuneración adicional por presencia

En la Administración Pública Nacional, el gobierno de Mauricio Macri comenzó a poner en práctica un plan para eliminar drásticamente el ausentismo que incluye principalmente a Presidencia y los ministerios. La iniciativa contempla que ningún empleado público quedará eximido de completar los registros de ingreso y salida del trabajo. Además, deberá respetar un horario estricto que deberá estar formalizado en su contrato, salvo escasas excepciones que se avisen con anterioridad. El nuevo plan muestra similitudes con las reglas del sector privado. Por ejemplo, endurece las sanciones para quienes lleguen tarde, una demora de hasta 30 minutos en la llegada al lugar de trabajo no se podrá compensar, sino que se tendrá que computar. Al llegar a las cuatro horas mensuales se considerará una asistencia injustificada y se le descontará el día al empleado.

El férreo plan para controlar la asistencia de los empleados públicos surgió de una imposibilidad oficial insistente: nadie en el Gobierno puede responder cuánta gente va a trabajar cada día en los despachos públicos. Salvo en contados casos, las rendiciones de asistencia se presentan en planillas, que son fácilmente manipulables, según sostienen fuentes oficiales que idearon el nuevo esquema.

En la primera parte del año pasado, el Ministerio de Modernización determinó que una cantidad importante de la plantilla no asistía al lugar de trabajo. La versión oficial es que ese fue el principal motivo que orientó los aproximadamente 10.000 despidos que generaron polémica cuando Macri recién llegaba a la presidencia.

El control de asistencia derivó en la creación de una nueva figura que deberá tener cada cartera del Estado. Se trata del responsable de control de ausentismo (RCA), la persona a cargo de la coordinación del presentismo, que tendrá un trabajo antipático: informar diariamente a Recursos Humanos las salidas anticipadas, la demora en el ingreso o las salidas de la oficina por un motivo laboral. La segunda etapa del plan prevé extender el

control biométrico de asistencia (permite detectar al personal según su huella digital) a todos los organismos de la APN<sup>6</sup>

Esta problemática en la Ciudad de Santa Fe, se ve agravada en diversas situaciones. En las crónicas de un diario local del año 2016, se relata sobre una brutal agresión a un Psicólogo y a una asistente social que cumplen funciones en la Dirección de Higiene y Salud Laboral de la Provincia por parte de la hermana de una agente publica al negarle la justificación a la licencia por enfermedad de esta última, por lo que se denunció que es muy común que los empleados públicos intenten falsificar los certificados, y que hay profesionales médicos que dan certificados sin la enfermedad correspondiente.<sup>7</sup>

Situación similar se da en el sector docente donde el nivel de ausentismo fluctúa entre el 15% y el 18%, según estadísticas oficiales de la provincia en el 2016. Esto deriva a que se encare un proceso de detección de abusos en el otorgamiento de licencias médicas conjunto entre el Ministerio de Educación y los colegios médicos de Santa Fe y Rosario, donde estos últimos manifestaron estar predispuestos a colaborar e investigar si existen irregularidades en el otorgamiento de licencias. En este contexto, se llegó al caso de denunciar penalmente a una docente ante el Ministerio Público de la Acusación provincial por la presunta adulteración de las constancias para intentar justificar sus inasistencias y resultó condenada. El tribunal definió que la maestra debe realizar una probation y una contribución económica a una entidad social.<sup>8</sup>

El absentismo laboral es un problema social, al persistir ideas arraigadas en la cultura de los trabajadores de “hacerse incapacitar” por enfermedad o accidente laboral, lo que genera pérdida de competitividad y productividad de las empresas además de gastos adicionales a las administradoras de riesgos del trabajo (ART) y a las entidades promotoras de salud. (Gonzalez Escobar & Herrera Sanchez, 2015)

---

<sup>6</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2025305-auditaran-a-una-parte-de-los-empleados-publicos-para-ver-si-asisten-al-trabajo>

<sup>7</sup> <http://www.lt10.com.ar/noticia/165668--denuncian-que-medicos-dan-certificados-truchos-a-empleados-publicos->

<sup>8</sup> <http://www.unosantafe.com.ar/cincuenta-medicos-firmaban-licencias-masivas-los-docentes-la-provincia-n1206778#fb-comment>

Se puede relacionar esta “discapacidad ficticia” con las teorías del estrés, donde se interpreta la ausencia como una estrategia de supervivencia, una respuesta, a la exposición de la organización del trabajo efecto de la perturbación y la frustración, en el que el absentismo fingido permitiría al trabajador evadirse de una situación insoportable. O en un sentido más amplio, con una percepción por parte del trabajador de una baja Calidad de Vida Laboral, donde el trabajador no observa un ambiente favorable a sus intereses y no lo incita a comprometerse con la organización.

Pero, para Garcia Lombardía y Pin (2010), el absentismo es una decisión individual, el trabajador decide ausentarse física o mentalmente de su puesto de trabajo y sobre tal decisión influyen multitud de factores, sobre los que es preciso actuar. La decisión puede ser modificada actuando desde la prevención, con el fin de evitarla, o desde la sanción, para que no se vuelva a repetir ya que las medidas punitivas tienen, un cierto impacto en la prevención, al producir un efecto disuasorio en el mismo empleado o en su entorno.

No obstante, aunque se interprete el absentismo voluntario como una respuesta natural a las condiciones estresantes, no significa pensar en ello como irreductible (Bowers, 2001). La diferencia está en el hecho de determinar si esta conducta “es una elección consciente y voluntaria para no acudir, extremo negativo del comportamiento contraproducente, o una consecuencia de la alteración de la salud tras la exposición de determinados riesgos laborales, fundamentalmente los de naturaleza psicosocial”. (Citado en Villaplana Garcia, 2012, pág. 33)

En la bibliografía consultada de Kaempffer y Mesa (2004), se describen cuatro modelos explicativos con diferentes enfoques: económico, psicosocial, médico y retiro organizacional

**1. Modelo económico de absentismo laboral:** Este modelo sostiene que el trabajador que se ausenta debe enfrentar dos situaciones: la motivación que lo lleva a ausentarse y la cantidad de faltas que tolera el empleador, de acuerdo a la tecnología de producción que se utilice. Cada persona tiene sus preferencias individuales al ausentarse y como ellos son los actores de la oferta en el mercado de trabajo, van eligiendo la cantidad de ausencias que maximiza su utilidad, calculando los beneficios y costos marginales de las oportunidades que

enfrentan. Por su parte, los empleadores toleran un cierto nivel de ausencia de los trabajadores ya que al igual que ellos, efectúan el cálculo de los beneficios y costos marginales del ausentismo que perciben y determinan la magnitud de ausencia que minimizan los costos de la empresa, y en consecuencia maximizando las utilidades.

2. **Modelo psicosocial del absentismo laboral:** Dependiendo de cada persona, su grupo de trabajo y la organización en sí, emerge una “cultura de ausencia”, la cual puede ser: dependiente, moral, fragmentada o conflictiva. La ausencia es una conducta individual dentro de un contexto social y las motivaciones de ausencia operan restringidas o influenciadas por las normas de ausencia propias de las correspondientes culturas de ausencia.
3. **Modelo médico del absentismo laboral:** Existen determinadas circunstancias que generan un prototipo de ausentismo laboral, como ser demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros como compromiso, distancia al trabajo, etc.
4. **Absentismo laboral y retiro organizacional:** Este último modelo afirma que los trabajadores que tienen la intención de retirarse voluntariamente de la organización, tienen mayor tasa de ausentismo que aquellos que pretenden permanecer, es decir, que existe una relación directa entre ausentismo laboral y retiro organizacional. Los trabajadores que pretenden abandonar la organización, tienden a ser los más jóvenes y de menor posición que los que permanecen en ella ya que, perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella y quienes permanecen son los trabajadores de mayor edad y mejor posición que al irse, se exponen a enfrentar menos oportunidades y menores beneficios sociales fuera de la organización.

Esta pluralidad de perspectivas confirma la idea de que estamos ante un fenómeno complejo, con raíces culturales, sociales, psicológicas y, por supuesto, organizacionales. Asimismo, hay que ser consciente de que, como el absentismo laboral implica la

ausencia al trabajo por una necesidad ligada a la condición humana, no puede reducirse a cero. Por ello, lo fundamental será conseguir un nivel mínimo óptimo. (Ribaya Mallada, 2007).

### 1.5 Costos inherentes

El índice de absentismo es la manera más clara de medir la eficiencia de los recursos humanos de una organización. En los sistemas integrales de información para la gestión es fundamental contar con indicadores de absentismo laboral para:

- Estar informados en todo momento de las variaciones del absentismo en la institución y en sus diferentes reparticiones
- Poder comparar datos con otras entidades similares
- Poder actuar sobre las causas que motivan el comportamiento absentista
- Evaluar su costo económico (Campo, 1996)

La gran mayoría de las empresas lleva registro del tiempo trabajado y de las ausencias de su personal según las razones que las causaron. En términos generales, tanto el tiempo trabajado como el no trabajado son medidos en horas/trabajador, dado que los establecimientos definen la cantidad de horas teóricas que un empleado tiene que cumplir, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrato de Trabajo, en los respectivos Convenios Colectivos de Trabajo, en los regímenes específicos de las empresas o en los particulares para determinados sectores o regiones del país. En este sentido, según la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), en general, las firmas medianas y grandes consideran que un tope aceptable de ausentismo es el que no supera el 5% de ausencias, calculadas sobre el total teórico que el conjunto de los empleados de una empresa debería trabajar. Lógicamente esta proporción tiene variaciones según el sector de actividad al que pertenezca la empresa y también según si se considera una unidad productiva en particular, o un conjunto de ellas, como en el caso de tener información a nivel agregado, como en la EIL. Si bien muchas firmas expresan este porcentaje como relación de las horas de ausencias en relación al total de horas teóricas laborables en un determinado período de tiempo, el cálculo también se puede realizar, siguiendo la

misma metodología, sobre el total de días teóricos que el personal debería trabajar, es decir, los días laborables.

Pero, aunque estos índices sean elaborado por el departamento de Recursos Humanos, hay que dejar de lado la idea que el absentismo es un tema exclusivo de este, el absentismo no es un indicador más: es, en una proporción muy elevada, síntoma de deficiencias en las relaciones laborales y en el clima laboral, de faltas de flexibilidad, de problemas sociales, etc. Para que las acciones dirigidas a reducirlo sean eficaces es imprescindible que los responsables de Función Pública y Hacienda perciban la importancia de la cuestión en términos económicos (impacto en la cuenta de resultados). Asimismo, deben ser conscientes del grave problema colateral en el ambiente laboral. Para conseguir esta elevación del tema del absentismo a la agenda del gobierno es necesario hablar de absentismo en términos de costos. El objetivo debe ser conseguir que se perciba claramente que vale la pena la inversión que hay que hacer para reducirlo. (Garcia Lombardia & Pin, 2010)

El principal argumento que justifica el estudio del absentismo laboral es el elevado costo que ocasiona y de ahí la necesidad de explorar un fenómeno que excede el control que puedan efectuar los directivos o encargados. Sin embargo, no todas las investigaciones que se han desarrollado a lo largo de los últimos años se han dirigido al control del gasto, sino que algunos países, fundamentalmente en el norte de Europa, han desarrollado estrategias de gestión con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y potenciar la calidad de vida y el bienestar, al entender que el absentismo laboral es una consecuencia secundaria a este, y que en última instancia ocasiona un incremento del gasto y la reducción de la eficacia empresarial. (Villaplana Garcia, 2012)

El absentismo daña especialmente la productividad y eficiencia al suponer un costo cuantificable en su componente de percepción por incapacidad temporal y por las cotizaciones obligatorias relativas a las contingencias comunes. Pero además, produce otros costos, más difíciles de cuantificar, relativos al tiempo perdido en el propio lugar de trabajo y al deterioro del clima laboral en la organización, por ejemplo, con el estrés que ocasiona a los colaboradores la falta de sus compañeros, pues aumenta su carga laboral para cubrir el trabajo del compañero ausente y lograr los objetivos en tiempo y forma. Por lo tanto, las consecuencias del absentismo no sólo son de orden económico,

sino que repercuten directamente en el ambiente laboral, deterioran la imagen de la organización y afecta al compromiso de los empleados. Lo que resulta especialmente paradójico es que se llegan a asumir ciertas tasas o niveles de este tipo de absentismo como normales o estructurales.

El Instituto Nacional de Estadística de España define el coste laboral como “el costo total en que incurre el empleador por la utilización del factor trabajo, compuesto por el coste salarial y otros costes como las percepciones no salariales y las cotizaciones obligatorias a la Seguridad Social”. El costo salarial comprende todas las remuneraciones brutas realizadas a los trabajadores por la prestación profesional de sus servicios laborales por cuenta ajena. (Villaplana Garcia, 2012)

No obstante, al evaluarlo se debe tener en cuenta los costos directos como la continuación del salario, el pago de beneficios o salario por incapacidad y el costo de las Aseguradoras de Riesgos de Trabajos o primas de seguros; así como los costos indirectos, como el costo de contratación de personal suplente (subrogancias), las horas extras (de los compañeros de trabajo del empleado ausente o del mismo ausente cuando se reincorpora y debe poner al día su trabajo), las oportunidades perdidas, los procesos detenidos y los aumentos en los tiempos de producción. De ahí que el gran inconveniente ha sido encontrar sistemas para calcular su costo, lo que ha provocado que en algunos países no se disponga de este o se empleen fórmulas y fuentes de datos no del todo confiables que han impedido conocer su alcance real y establecer comparaciones que permitan valorar la evolución de los resultados.

Si se utiliza un modelo estrictamente económico para evaluar su costo, dejando de lado los costos ocultos, se tendrá en cuenta lo que se gasta para reducir los efectos del absentismo, ya que hay que calcular la magnitud que compone el absentismo, no solo para cuantificarlo y controlarlo, sino para evaluar la cantidad que la organización está dispuesta a pagar para soportar sus efectos (Molinera Mateos, 2006)

Entonces, al evaluarlo y cuantificarlo, se debe tener en cuenta que es un fenómeno multifactorial y complejo al que se debe enfrentar con un esfuerzo de la organización en su conjunto y la reducción del mismo debe formar parte de una estrategia más amplia de transmisión de valores dentro de la organización.

### 1.6 Normativa vigente en la Administración Pública Municipal

La ley N° 9.256 del 21/06/1983 es el régimen que reglamenta las licencias, justificaciones, franquicias, el examen de aptitud psicofísica y la determinación de incapacidades del personal de las Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe

En la misma, se define el procedimiento por el cual se otorgan las licencias médicas, existentes de dos tipos: corta y larga duración, se detallan cuáles son los motivos por las que serán otorgadas<sup>9</sup> y como se actuara administrativamente ante una afección del trabajador. También se concede un máximo de 30 días por año calendario para atención de familiar enfermo.

En cuanto a la remuneración, en las licencias de corta duración, dentro de cada año calendario los primeros 30 días continuos o alternados de enfermedad de corta duración se acuerdan con goce de haberes; los siguientes 30 días continuos o alternados con el 60 % del sueldo y los restantes sin retribución. En las licencias de larga duración, corresponderá el cobro de la remuneración total hasta el término de 2 años por cada enfermedad o accidente inculpable, pero en toda la carrera el agente no podrá superar por este concepto un total de cinco años con goce de haberes, pasado este tiempo, se debe disponer la cesantía del empleado o reubicado en tareas acordes a su aptitud psicofísica.

Se debe tener en cuenta que depende la categoría que revista el agente, se pierde o no el presentismo más allá que quede justificada la enfermedad por la Junta Médica<sup>10</sup>. Este suplemento es establecido en el Artículo 72 de la Ley Provincial 9286. Se liquidará mensualmente sobre la asignación de la categoría de revista del agente, a mayor categoría de revista, menor es el porcentaje correspondiente.

Otra normativa importante es el Decreto DMM 2026/2010, el cual en su artículo 9 establece que para el personal comprendido entre las categorías 8 a 24, se tendrá una tolerancia en el horario de ingreso al servicio, de hasta 5 (cinco) minutos, tres veces al

---

<sup>9</sup> Ver Anexo

<sup>10</sup> En caso de no quede justificada la inasistencia además de perder el presentismo, se descuenta el/los días de inasistencia

mes y de hasta 15 (quince) minutos una vez al mes. Por las faltas de puntualidad que excedan estos límites, se perderá el presentismo y el agente sufrirá descuentos de medio o del día entero de trabajo

Llegado este punto de análisis, se infiere que lo que más puede contribuir a la reducción del ausentismo es considerar en profundidad el ambiente laboral, detectar las principales causas que están generando descontento en las personas y trabajar para mitigarlas. El secreto está en trabajar con las personas para incrementar su grado de compromiso con la organización. El absentismo laboral tiene un fuerte componente cultural, por lo que no se debe perder de vista que, para tener éxito en su reducción a medio y largo plazo, se debe mantener la visión de cambio cultural en las organizaciones y, más allá, incluso un cambio cultural en la sociedad. (García Lombardía & Pin, 2010)

Uno de los aspectos en los que se debe trabajar actualmente, por constituir una demanda muy sensible de los empleados, es el del equilibrio entre vida profesional y personal. Otro aspecto que se debe cuidar, es fomentar los aspectos éticos y de responsabilidad personal, que implican valores como la auto motivación y el compromiso; todo ello supone un grado de esfuerzo por las organizaciones y sus directivos en mantener una actitud de responsabilidad y ejemplaridad directiva hacia nuestros colaboradores y que nos permita obtener un alto rendimiento y sumar las voluntades de todos.

Se debe llegar a establecer una cultura de contribución personal y de compromiso y para ello desde el área de gestión de personas se debe tener clara la importancia de las personas en las organizaciones y con ello la creación de ámbitos laborales sanos y competitivos, sobretudo en un ambiente laboral estable a través del tiempo como es el Sector Público, donde los agentes inician y se jubilan en el mismo ámbito, es importante mantener motivadas a las personas para que año tras año, sigan haciendo el máximo esfuerzo en su trabajo y no sean alcanzados por la monotonía y la rutina, ya que “en un mundo donde todo es azul, la noción de color no tiene sentido” (Schvarstein, 1992, pág. 229).

## **CAPITULO II: Calidad de Vida Laboral**

### **2.1 Surgimiento de la CVL**

En el pasado, la administración se basaba en la especialización de las tareas con las estructuras tradicionales y rígidas de una organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobretodo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada a la cual capacitar para que pueda desarrollar su trabajo sin invertir demasiado tiempo. Las tareas a realizar eran definidas por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura tan inflexible, no tenía en cuenta en absoluto a los trabajadores como personas. Bajo estas circunstancias era de esperar que se elevara la tasa de ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, alta rotación de personal y la calidad sufrió un descenso. Los directivos, para enfrentar esto, debieron endurecer los controles, con sus correspondientes sanciones, por lo que se generó una “deshumanización del trabajo”. En este contexto, surgió una gran preocupación por mejorar el entorno laboral de los trabajadores y la expectativa del propio trabajo, creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la calidad de vida laboral. (Granados, 2011)

El concepto de “calidad de vida laboral” o "quality of work life" surgió en Estados Unidos, durante la década del sesenta, cuando se intentaba unificar un concepto que abarque las relaciones entre trabajadores y el medio ambiente laboral, ya que se había olvidado al hombre como el lado fundamental del trabajo, subrayando solo el lado técnico y económico del mismo.

Estos acontecimientos desencadenaron un movimiento de Calidad de Vida, teniendo en cuenta el incremento de la productividad sin descuidar el bienestar de los trabajadores, rediseñando la estructura organizacional para que se aliente el interés y la motivación en el trabajo hasta crear finalmente en septiembre de 1972 en la Universidad de Columbia (EEUU) la “Conferencia Internacional sobre la Calidad de Vida en el trabajo”.

Al principio el concepto fue confuso hasta que algunas grandes compañías como Procter & Gamble, General Motors y Ford lo pusieron en práctica con exitosos resultados. Sus contenidos se asociaron a ciertas investigaciones que vincularon la motivación de los

trabajadores con relaciones de poder más horizontales al interior de las empresas; la necesidad de incrementos mayores en la productividad y la eficiencia de las empresas, que ya no eran posibles en la lógica fordista, experiencias exitosas de cooperación entre los empleados y la dirección en algunas grandes empresas, aplicación de diseños innovadores en nuevas plantas productivas, la experiencia japonesa de los círculos de calidad y diversas experiencias de participación conjunta empleados-dirección en la resolución de problemas (Espinosa & Morris, 2002)

Hoy en día se sabe que el trabajo ocupa una parte muy importante en la vida de cualquier ser humano, por lo cual resulta fundamental fomentar el análisis y la implementación de programas de Calidad de Vida Laboral en todas las organizaciones, cuidando al trabajador como persona y no como un simple factor de producción o venta para que al desarrollarse el, pueda desarrollarse la competitividad, llevando al éxito de la organización.

Más allá de esto, en la actualidad todavía se sigue sin tener un concepto claro y unificado de Calidad de Vida Laboral (CVL). Numerosas corrientes teóricas dan su definición teniendo en cuenta diferentes temáticas correspondientes al espacio laboral pero se sigue sin tener una aceptada en unanimidad. (Granados, 2011)

## 2.2 Aproximación conceptual

A raíz del movimiento surgido en Estados Unidos en la década del 70, fue creciendo el interés de los grandes capitalistas de mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores con el objetivo de aumentar su Calidad de Vida Laboral. Cuando nos referimos a condiciones de trabajo, hablamos de varios aspectos que pueden influir no sólo en la productividad y el rendimiento de los trabajadores sino también en su salud y en su bienestar. Por un lado, el ambiente físico en el que se desarrollan las tareas es un indicador de la Calidad de Vida Laboral. Si existen ruidos en la oficina, la iluminación es insuficiente y no existe aire acondicionado o calefactor, los trabajadores pueden bajar su desempeño. Por otra parte, existen otra serie de factores que de forma clásica se han considerado cruciales para mejorar la Calidad de vida, tal y como un sueldo justo o jornada laboral que permita realizar distintos tipos de actividades extra-laborales. (Martinez Gamarra & Ros Mar, 2010)

Pero también se debe tener en cuenta que se está tratando de generar un empoderamiento del trabajador, respetando sus derechos y deberes y construyendo una base de confianza entre empleado y empleador.

Ahora bien, la realidad laboral es muy diversa en cada organización y mientras en algunas el trabajador puede desarrollarse tanto laboral como personalmente, en otros las condiciones son tales que no se pueden satisfacer las necesidades que este tiene, siguiendo a Maslow, se pueden nombrar seguridad, autoestima o realización. Es por ello, por lo que se entiende que los trabajos, en función de estas condiciones, ofrecen mayor o menor Calidad de Vida Laboral y las personas, en función de sus propias experiencias laborales, perciben mayor o menor Calidad de Vida en su entorno laboral. (Gonzalez, Peiró, & Bravo, 1996)

En lo que refiere específicamente a la definición de la calidad de vida laboral específicamente, el término se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes enfoques: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica. Ambas perspectivas presentan diferencias en cuanto a la forma de conseguir mejorar la calidad de la vida en el trabajo, en abordar los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio, en el propósito en que se centran y en el nivel de generalidad de sus análisis de la vida laboral.

La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores, siempre que la organización cumpla con sus intereses. Su análisis se basa en la Teoría de los Sistemas, tratando de entenderla como un todo, a partir del análisis de los diferentes subsistemas que la componen.

En cambio, la perspectiva de la CVL psicológica centra su atención en los recursos humanos, teniendo en cuenta las coyunturas por las que atraviesa el trabajador en su labor diaria. Concede mayor importancia a los aspectos subjetivos de la vida laboral y pone al trabajador como actor principal, en la perspectiva de la calidad del entorno de trabajo, el papel principal es para la estructura de la organización y el ambiente en que se desarrolla la labor.

Los dos enfoques tienden a mejorar la CVL pero persiguiendo distintos objetivos. Según Segureda y Agullo, la perspectiva denominada CVL psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los

intereses individuales a los de la organización. Sin embargo, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador. (Citado en Granados, 2011, pág. 4)

Pero, a pesar de que existen varias definiciones y son muchos los autores interesados en el tema de la calidad de vida laboral, en la actualidad todavía se continúa sin encontrar una definición unánimemente aceptada, probablemente debido a que, como vimos, la CVL puede referirse a fenómenos muy diversos para que se pueda lograr un cuerpo teórico básico y común.

Se puede decir que la CVL es un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción, ve cubiertas sus necesidades personales. Para Gonzalez (2007), “implica la valoración objetiva y subjetiva de siete dimensiones, a saber: soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo libre”. (Citado en Gonzalez Baltazar, Hidalgo Santacruz, Salazar Estrada, & Preciado Serrano, 2010, pág. 333)

De lo anteriormente dicho se desprende que la CVL, tiene componentes objetivos y subjetivos, “es la manera cómo las personas viven la cotidianidad en su ambiente laboral. Involucra desde la situación laboral objetiva, es decir, las condiciones de trabajo en un sentido amplio, tanto las condiciones físicas como las contractuales y remuneraciones hasta las relaciones sociales que se dan tanto entre los trabajadores, como entre éstos y la parte empresarial. También las actitudes y los valores de los sujetos y las percepciones de satisfacción o insatisfacción que derivan de esta conjunción de factores”. (Espinosa & Morris, 2002, pág. 10)

Desde la Psicología del Trabajo, la CVL abarca (en su sentido más extenso) todas las condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laboral abarcando las propias experiencias de trabajo en función de las oportunidades que éste

proporciona. (Boada i Grau, de Diego Vallejo, Agullo Tomas, & Mañas Rodriguez, 2005)

La perspectiva de la CVL psicológica se enfoca en el individuo como un ser social con necesidades físicas, mentales, espirituales, económicas y emocionales. “Es un concepto que trasciende lo físico pues implica valores y actitudes mentales hacia el logro de una conciencia clara de lo que es importante para uno mismo, ya que pensar, sentir y actuar con valores en la vida son algunos de los retos más difíciles de alcanzar por el ser humano, pero dichos retos pueden dar sentido a su existencia. Hay que tener presente que la calidad de los productos o procesos depende en mayor medida de las personas que los elaboran y no de las máquinas que se utilizan para el proceso productivo” (Barroso Tanoira, 2012, pág. 3)

También se sostiene que la CVL “expresa las vivencias de los trabajadores que son marcadas por sentimientos de felicidad con el trabajo, de placer con el tiempo pasado en el trabajo y de experiencias positivas relacionadas con la gestión humanizada del trabajo, ambiente de trabajo saludable y desarrollo personal y profesional” (Ferreira, 2012, pág. 34)

Sin embargo, se debe evitar confundir este término con el de satisfacción en el trabajo, el cual se refiere a la actitud del individuo hacia la empresa y constituye un resultado de la CVL. “Esta no se refiere únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo ni tampoco a la subjetividad de un colectivo de trabajadores, sino que se define y se materializa en la relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo. Fruto de esta interacción el individuo construye y modifica su lugar de trabajo y es este carácter interactivo el que le permite desempeñar su rol como trabajador (que, por ende, afectará a su papel y estatus como agente social)”. (Granados, 2011, pág. 275).

Con objeto de delimitar la definición de CVL, Fernández y Gíménez (1988), han propuesto una serie de criterios. El primero hace referencia a la concepción del hombre que subyace a este movimiento. Señalan que "se trata de no explotar aunque se aproveche al hombre para los procesos productivos sino de utilizar los procesos de trabajo para desarrollar más plenamente y de un modo más integrado a la persona". El segundo criterio que proponen tiene que ver con la necesidad de atender tanto a las

condiciones objetivas del lugar de trabajo, como a las percepciones de los individuos de tal situación y los comportamientos sintomáticos (absentismo, conflictos, etc.) que puedan aparecer. Un tercer criterio tiene que ver con las condiciones relacionales del trabajo ya que los cambios que se están produciendo, sobre todo con la introducción de las nuevas tecnologías, han conducido a que el rol del trabajador se haga cada vez más complejo y más exigente en cuanto a coordinación y cooperación con otros trabajadores. Por último, proponen un cuarto criterio que tiene que ver con la cuantificabilidad de la CVL.

Según estos autores, la concepción de la CVL ha de permitir su evaluación en cualquier contexto de trabajo independientemente de las diferencias cualitativas o cuantitativas que puedan existir. De esta forma es posible identificar tendencias de cambio y conocer el efecto de los programas que se realicen para mejorar la CVL. Así, siguiendo estos criterios, los autores proponen la siguiente definición de CVL "el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano". (Fernandez y Gimenez, 1988, citado en Gonzalez, Peiro, & Bravo, 1996, pág. 168).

De estas definiciones se deriva que el ambiente laboral en el cual se desarrollan los trabajadores constituye un elemento fundamental donde se espera que la dirección tenga una relación más significativa con los trabajadores y una comunicación más estrecha para asegurar el éxito de los diferentes grupos de trabajo generándose una auténtica calidad de vida. La CVL es el medio para contribuir a las transformaciones de las actuales organizaciones a fin de solucionar los problemas que se suscitan en el ambiente de trabajo y su incidencia en el trabajador.

En lo que refiere a la perspectiva del entorno laboral, el máximo exponente argentino es un reconocido investigador, Julio Cesar Neffa (2002), quien equipara la CVL a las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) y la definición que propone es: "las CYMAT están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo, cuya articulación sinérgica o combinada da lugar a la carga global del trabajo prescripto, la

cual es asumida, asignada o impuesta a cada trabajador, provocando de manera inmediata o mediata, efectos directos o indirectos, positivos o negativos, sobre la vida y la salud física, síquica y/o mental de los trabajadores” (pág.28). Dichos efectos están en función de la actividad o trabajo efectivamente realizado, de las características personales, de las respectivas capacidades de adaptación y resistencia de los trabajadores ante los dos grupos de factores antes mencionados.

Señalando a otros autores contemporáneos, se puede citar a Hoffenberg y Dyer (1975) quienes definen CVL en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales. Para De la Poza (1998) la CVL hace referencia a un conjunto de estrategias de cambio con el objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores. Y siguiendo la corriente del entorno del trabajo, Lau y May (2000) definen la CVL como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal. (Citado en da Silva , 2006)

Se puede percibir que los esfuerzos para mejorar la CVL constituyen labores sistemáticas que llevan al cabo las organizaciones para proporcionar a sus empleados las oportunidades para mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. (Barroso Tanoira, 2012)

En este contexto, “el concepto de calidad de vida tiene que ver con una re-formulación y ampliación del concepto de "desarrollo" hacia una perspectiva que hace hincapié en los problemas sociales, culturales y ambientales que puede acarrear el exceso de desarrollo entendido sólo económicamente. Los espacios hacia los que vuelca su atención la "calidad de vida" son entonces el espacio privado, la calidad del acceso a las necesidades básicas, el acceso a nuevos satisfactores (cultura, medios, internet) y la relación con el entorno” (Espinosa & Morris, 2002, pág. 32)

Entonces, la CVL es el camino para mentalizar a los gestores que la eficacia y eficiencia organizacional no debe lograrse a costa de empleados insatisfechos, sino que deben

tomarse los recaudos correspondientes para mejorar el ambiente laboral, disminuyendo los niveles de stress, es decir buscando un punto de equilibrio entre ambas corrientes teóricas. En este trabajo, por un lado se indagara sobre las condiciones que afectan la CVL en relación al espacio laboral, abarcando aquí, condiciones objetivamente cuantificables y por otro lado también se evaluarán las condiciones personales subjetivas de la muestra analizada, para abordar como influyen las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, misturando ambos modelos.

### 2.3 Medición de la CVL

Como se analizó, se puede clasificar las definiciones existentes en dos grandes conjuntos dependiendo de la mirada objetiva o subjetiva de la Calidad de Vida Laboral (CVL). Por un lado, en los autores que abordan la CVL psicológica o desde el punto de vista del trabajador, predominan conceptos como las experiencias personales en el ambiente de trabajo, sus percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos. Por otro lado, aquellos autores cuyas definiciones abordan el entorno laboral, poniendo como foco de análisis la organización, apuntan a la participación, toma de decisiones e implicación de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización. A partir de esto se puede decir que la CVL incluye las siguientes variables: motivación hacia el trabajo; vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; satisfacción laboral; eficacia y productividad organizacionales; condiciones del entorno socioeconómico; bienestar físico, psicológico y social; relaciones interpersonales; participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas; autonomía y toma de decisiones de los individuos sobre sus respectivos puestos de trabajo; desarrollo integral del trabajador; estrategias de cambio para conseguir la optimización de la organización; métodos de gerencia de los recursos humanos; condiciones y medio ambiente de trabajo; el trabajador como recurso y no como un costo empresarial o productivo. (Granados, 2011)

Los enfoques relacionados con la calidad de vida en el trabajo, se han ido desplazando históricamente desde las condiciones macro (las condiciones globales de superación de la alienación en el trabajo) a lo micro (consultorías de desarrollo organizacional y desarrollo personal).

Por todo esto, resulta tan complejo elaborar un instrumento apropiado para evaluar la CVL sin reflejar las dificultades teóricas relacionadas con su conceptualización; su dicotomía objetiva-subjetiva y sus múltiples dimensiones, complejas e indeterminadas que otorgan a su análisis, diferentes perspectivas según la opción que se pretenda investigar. El primer problema que se presenta es el de la definición precisa y operativa de lo que se pretende evaluar, ya que si se tienen en cuenta términos como felicidad, estado de salud, satisfacción y bienestar aunque sean conceptos claros, al evaluar la CVL se puede sustituir uno por otro. La mayoría de los trabajos sobre evaluación de CVL utilizan instrumentos que intentan medir una o varias de estas variables indistintamente y la mayoría de los existentes miden específicamente la CVL relacionándola con la salud

Otro problema es el de la naturaleza de las medidas utilizadas; los indicadores que se basan en datos o hechos vinculados a lo que se supone objetivamente provoca bienestar en la población, no reflejan necesariamente el grado de satisfacción, bienestar subjetivo y felicidad en el trabajo. Ellos son necesarios, pero no suficientes, para evaluar la CVL de los trabajadores (Gonzalez Baltazar, Hidalgo Santacruz, Salazar Estrada, & Preciado Serrano, 2010).

Para la mayoría de autores, dada la multidimensionalidad del concepto de CVL, es imposible determinar un conjunto de aspectos que resulten universalmente generalizables, sin embargo, es posible mencionar aspectos comunes gran parte de las diversas actividades laborales realizadas por el hombre. Basándonos en Granados (2011) y en Mayerling Dayana (2010), podemos dividir las dimensiones que componen a la calidad de vida en el trabajo en dos grandes grupos: aquellos que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores (condiciones subjetivas).

- **Condiciones Objetivas**

**Medioambiente físico:** Un estudio de Oxford Economics, dependiente de la Universidad de Oxford reveló que la manera en la que las oficinas están dispuestas

afecta la productividad y la satisfacción de las personas en forma negativa<sup>11</sup>. El informe denominado "Cuando las paredes se caen"<sup>12</sup>, se basó en una encuesta realizada a 600 empleados y 600 ejecutivos. La mitad de los empleados dijo que no tenía las herramientas para concentrarse, también, los encuestados dijeron en su mayoría que la capacidad de concentrarse y trabajar sin interrupciones es aún más importante que tener un espacio de descanso, acceso a comida gratis o ventanas con luz natural. De esto deriva la importancia de resguardar las condiciones de confort y funcionalidad de la oficina o ambiente de trabajo para desarrollar la labor diaria. Asimismo, en cualquier ámbito laboral existen riesgos, los cuales pueden ser físicos, químicos, biológicos, entre otros. Las organizaciones deben siempre proteger la salud de sus empleados ya que la CVL puede verse afectada por la fatiga física, relacionada a riesgos posturales, cargas excesivas, manejo de productos tóxicos o peligrosos, mala higiene, entre otros.

**Medioambiente tecnológico:** Si el trabajador no cuenta con los equipos e instalaciones adecuados para realizar su tarea, se afecta negativamente la CVL, generando en la persona: ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y por consiguiente, en la organización retrasos en la entrega de trabajos o decaimiento de la producción. Todo lo anterior lleva a la falta de efectividad. Se debe tener en cuenta también que la falta de mantenimiento del equipamiento e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada, disminuye la eficiencia y genera estrés, ansiedad y frustración.

**Medioambiente contractual:** Según un estudio de la consultora Randstad, siete de cada diez profesionales argentinos ponen el salario como el factor que determina su preferencia por una compañía y el 60% de la gente busca estabilidad laboral de largo plazo. Según la CEO local de la compañía, la tendencia no tiene que ver con la coyuntura del país, sino que en todo el mundo lo primero es el salario<sup>13</sup>. Es así como el salario atrae, pero después se debe analizar la razón por la cual el trabajador se queda en la organización, como ser la estabilidad laboral y la cobertura jurídica con la que cuenta la organización para poder proyectar una carrera a largo plazo. Si el trabajador percibe que la relación entre su salario y su rendimiento no es justa se puede producir

---

<sup>11</sup> <https://www.oxfordeconomics.com/when-the-walls-come-down>

<sup>12</sup> con relación a la nueva tendencia de construir una gran oficina sin subdivisiones

<sup>13</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1898983-a-no-confundirse-lo-mas-valorado-por-los-empleados-es-el-salario>

insatisfacción, absentismo, deseos de abandonar la institución, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, etc. La estabilidad en el puesto de trabajo es un factor importante en la CVL, ya que está demostrada su relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Su ausencia genera alteraciones como el estrés, úlceras, ansiedad, depresión, quejas somáticas, migraña, entre otras. Asimismo, la inestabilidad laboral hace que los empleados estén más propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo.

**Medioambiente productivo:** Cuando el trabajador cuenta con largas jornadas u horarios rotativos, afecta significativamente su vida, ya que dificulta mantener sus relaciones sociales y familiares normales. Es claro que este tipo de jornada laboral reduce el tiempo disponible para el ocio y conlleva que la persona tampoco disponga de un lugar en su agenda para la actualización profesional. Es importante señalar que se afecta directamente la CVL con el stress generado y sus consecuencias tales como insomnio, fatiga y alteraciones del ritmo circadiano.

La sobrecarga laboral es siempre insatisfactoria para el trabajador, esta puede ser cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones), pero también la situación contraria afecta la CVL, es decir, si el trabajador tiene tareas rutinarias, monótonas o insuficientes en relación a sus habilidades. En ambos casos, la persona se siente desmotivada, insatisfecha, frustrada y aburrida en el trabajo. (Fernandez & Co., 2000, Citado en Granados, 2011, pág. 220)

Mayerling Dayana (2010) diferencia aquí el “Medioambiente profesional”: dentro de esta categoría se considera la promoción y la posibilidad de hacer una carrera profesional dentro del organismo, llevado al ámbito público, la posibilidad de subir de categoría, siempre comenzando en la categoría 16 (municipio) o 3 (provincia), que corresponde a un egresado universitario, lo que incrementa la satisfacción laboral y ayuda a retener a las personas en el puesto laboral. Asimismo, las facilidades de formación e investigación constituyen un factor motivacional para los trabajadores, las cuales incrementan la CVL, debido a que permite un desarrollo personal, para que el

profesional no se “estaque” con su título de grado y pueda seguir su educación con un postgrado o cursos afines a su profesión, logrando mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

- **Condiciones Subjetivas**

**Esfera privada y mundo laboral:** La CVL también es afectada por los problemas que sufre el individuo fuera del ámbito laboral, es habitual que el rendimiento disminuya si un familiar se encuentra enfermo, existen problemas con la pareja o hijos pequeños. Asimismo, un trabajo muy exigente puede llevar a que el trabajador deje de lado las responsabilidades familiares y sus relaciones sociales.

**Individuo y actividad profesional:** Esta dimensión vincula a la satisfacción con el propio trabajo, autonomía, implicación y reputación en el puesto a la posibilidad de alcanzar las metas profesionales.

**Organización y función directiva:** Se analizan las relaciones entre compañeros de trabajo en la labor diaria, si estas relaciones son efímeras o falta comunicación horizontal, apoyo y colaboración entre las unidades organizativas, surgen distintos problemas relacionados al trabajo en equipo, falta de motivación y por ende, mayor ausentismo. En esta categoría se analizan también las relaciones en el plano jerárquico: el liderazgo, organización del trabajo, el control y los incentivos que tienen los empleados, como así también la participación en las decisiones y la comunicación ascendente y descendente.

Por lo tanto, para su medición, se deben tomar indicadores relativos a estas dimensiones. Para intentar acercarnos a su cálculo, y haciendo una generalización en pro de simplificar su medición, podemos tomar como parámetros algunos indicadores de Espinosa & Morris(2002), relevantes para evaluar la calidad de vida en el trabajo:

- ***Nivel de remuneraciones:*** contar con un sueldo suficiente para tener un adecuado nivel de vida.
- ***Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo:*** condiciones de trabajo seguras para evitar enfermedades y accidentalidad.
- ***Oportunidades para desarrollar las capacidades humanas:*** que la tarea a realizar evite la monotonía y permita realizar diversas habilidades.
- ***Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad:*** posibilidades de ascenso y seguridad en el empleo.

- ***Integración social en el trabajo de la organización:*** igualdad, no discriminación, movilidad social.
- ***Balance entre trabajo y vida familiar:*** las exigencias laborales no deben interferir en la vida personal del trabajador para que tenga el tiempo suficiente para disfrutar con su familia. Se incluye aquí evitar cambios geográficos continuos que afecten la adaptación del trabajador y su entorno.
- ***Relevancia social y vida laboral:*** incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.
- ***Relaciones con los pares y superiores:*** abarca tanto la relación personal con compañeros de trabajo y jefes, como así también si se toma en cuenta su opinión y se da participación en las tomas de decisiones.

Está claro que cada autor considera un universo de factores, algunos difícilmente cuantificables, al momento de medir la CVL, por lo que en este estudio se utilizarán los indicadores mencionados, con algunas variantes, para confeccionar las encuestas utilizadas en la investigación.

#### 2.4 Beneficios de los programas de CVL

Los programas de CVL son una política institucional que consta de diversas actividades, mayoritariamente del tipo “anti-stress” y de fomento de las relaciones interpersonales en que se intenta mejorar la percepción que tienen los miembros de una organización de las necesidades personales que son satisfechas por este, ofreciéndoles la posibilidad de mejorar sus habilidades a través del empleo, de la tecnología y del ambiente, tratando de aminorar los problemas que comprometen su bienestar con el objetivo final de producir un ambiente más humano.

El objetivo principal es mejorar la relación del empleado con la organización a través de su desarrollo integral, identificación del trabajador con esta (comúnmente llamado “ponerse la camiseta”) y la mejora de su nivel de vida. Se considera que el trabajador se comprometerá, se sentirá satisfecho y responderá en forma creativa si la organización le proporciona condiciones que aseguren:

- Dignidad personal y respeto, reflejado en los elementos para que los individuos influyan en los acontecimientos que les afectan
- Una razonable medida de autocontrol y economía
- Reconocimiento personal de las contribuciones hechas a la efectividad organizacional
- Recompensas que vayan de acuerdo con el desempeño, incluyendo oportunidades para desarrollarse, para enfrentar retos y experimentar variedad, así como recibir más pagos, promociones y asignaciones favorables.
- Identificación con los grupos de trabajo y organizaciones que son fuentes de orgullo y apoyo
- Seguridad en el trabajo, protección contra el trato arbitrario y condiciones de trabajo adecuadas

Los proyectos de CVL buscan la eficacia, eficiencia y competitividad organizacional, por la vía de humanizar los empleos, buscando el bienestar y desarrollo de todos los actores del proceso (empleados, obreros, personal administrativo, técnicos, gerentes y otros). Es de destacar que en cada organización se van adaptando los programas de acuerdo a sus necesidades por lo que un programa “genérico” no da el mismo resultado en dos organizaciones distintas. Entre los aspectos que incluyen los programas, están: la participación del sindicato de trabajadores, autonomía en la planificación del trabajo, disponibilidad de capacitación en habilidades, rotación de los equipos de trabajos, participación en los equipos de trabajos, seguridad en el puesto, y por último, actitud positiva por parte de los supervisores hacia los empleados. (Mayerling Dayana, 2010)

Para cuantificar las necesidades de los trabajadores, Adecco Argentina, realizó un estudio<sup>14</sup> sobre el descanso y la productividad de las personas durante la jornada laboral, el cual arrojó que más del 80% de los argentinos afirma que contar con un espacio de esparcimiento en el trabajo mejoraría su rendimiento. Pese a ello, el 70% de las empresas no lo tiene, mientras que el 72% de los consultados afirma que le encantaría contar con un lugar de esparcimiento. Además, al 70% de los encuestados les gustaría que su empresa desarrolle actividades en equipo dentro del horario laboral, como

---

<sup>14</sup> <http://www.adecco.com.ar/noticias/>

torneos deportivos o actividades artísticas, entre otras. Con respecto a la actividad física, un 85% cuenta que le gustaría poder tener un gimnasio dentro del trabajo o bien, un beneficio para poder asistir a uno cercano.

Por otro lado, un estudio sobre la alimentación de los trabajadores, la actividad física y la vida sana de la misma consultora, señaló que el 80% de los argentinos asegura que no son incentivados a llevar una vida sana por parte de las empresas en las que trabajan. Casi la mitad (46%) de los trabajadores afirma que a veces las diferentes circunstancias del día laboral dificultan que pueda alimentarse adecuadamente y sólo un 22% explica que para ellos no hay impedimento para alimentarse correctamente.

Al preguntarles qué hacen las empresas para promover la salud, el 9% organiza equipos de fútbol, running u otro deporte, el 7% desayunos, almuerzos o meriendas saludables, el 7% tiene convenios con algún gimnasio, el 5% puede consultar a un nutricionista dentro de la empresa y los demás afirman tener otro tipo de beneficio como profesores de educación física que visitan el lugar de trabajo. El 39% asegura que a veces el ausentismo regular tiene que ver con el estrés de la rutina laboral, mientras que un 31% afirma que siempre se da por ese motivo y otro 30% no lo asocia con esa causa

Actualmente en la Argentina existen Consultoras que crean Programas de CVL. Su campo de acción está dirigido a empresas, instituciones privadas, gobierno, sociedades científicas y organizaciones no gubernamentales (ONG'S) con la premisa que la promoción de la salud incluye la educación alimentaria y el desarrollo de hábitos saludables. Pese a que esto sea más habitual en el ámbito privado (aunque todavía no muy difundido), en el sector público, se instaló una práctica llamada "pausas activas", una iniciativa que está ganando terreno en varias dependencias de la Administración Pública Nacional, pese a algunas resistencias. El objetivo (con clases de yoga hasta clases de canto, pasando por charlas informativas sobre nutrición o sedentarismo) es que se sientan motivados para realizar actividades saludables que les permitan darle un descanso a la mente en la mitad de la jornada laboral. El fenómeno se empezó a aplicar desde mediados del 2016 en la Nación y ya era moneda corriente cuando Mauricio Macri ejercía la jefatura de gobierno porteño. Sin embargo, a medida que pasan los

años, la iniciativa se desarrolló, al punto de que ahora, en algunas oficinas ya casi no sorprende y son práctica habitual<sup>15</sup>

Estas acciones constan de actividades que además de establecer un vínculo entre las organizaciones y la sociedad, tienen un fuerte componente ético que es crecientemente reconocido por todos los públicos.

Hoy en día, muchas empresas líderes invierten en programas de calidad de vida ya que ser un referente en materia de integración e igualdad, favoreciendo el desarrollo de estrategias y herramientas innovadoras, les permite un mayor equilibrio persona-familia-empresa-sociedad. Estos programas ofrecen estrategias destinadas al crecimiento y desarrollo de los empleados tanto en el ámbito laboral como familiar, y en consecuencia afecta la productividad de la empresa debido a que el personal se encuentra motivado en la realización de sus funciones. Estas pautas buscan satisfacer, atraer y retener a los empleados para así lograr el desarrollo eficaz de la compañía.

Por otro lado, el bienestar de los empleados públicos, la satisfacción de los usuarios-ciudadanos, la eficiencia y la eficacia de los servicios prestados por los órganos gubernamentales constituyen desafíos de la gestión por lo que se torna fundamental la promoción de la CVL también en el ámbito público.

Sin embargo, los proyectos de CVL también tienen algunas limitaciones, entre ellas: la cultura empresarial que no dimensiona las ventajas humanas y económicas que conlleva crear un ambiente laboral de mejor calidad; el aumento de costos por la incorporación de nuevas tecnologías, nuevas herramientas y planes de capacitación; la obsolescencia del equipo tecnológico y la negativa de algunos empleados dado el desconocimiento o el bajo estándar de bienestar individual o colectivo. (Espinosa & Morris, 2002)

Por lo tanto, al igual que sucede con el absentismo, hay que demostrar que vale la pena invertir en calidad de vida laboral para mejorar la eficacia de la organización.

## 2.5 Estudios empíricos sobre CVL

En esta sección, se describirán dos casos de estudio sobre Calidad de Vida Laboral, uno de Brasil y el otro de Chile, para exponer como es tratado el tema en países de

---

<sup>15</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2011246-pausas-activas-en-el-estado-las-clases-de-yoga-ya-son-parte-del-paisaje-habitual-en-varios-organismos>

características socioculturales similares a las nuestras. En ambos casos se rescatan los objetivos que guiaron el estudio, principales hallazgos y conclusiones a las que se llegaron. Cabe destacar que, dada la extensión de cada una de las investigaciones y enfocados en la temática principal de esta tesis, solo se presentan los tópicos afines a ella, privilegiando las conclusiones que sirvan como antecedente directo para la investigación.

### 2.5.1 CVL en Brasil

Este primer antecedente analizado es “*Gestión de Calidad de Vida en el Trabajo en el Servicio Público Federal: el descompás entre problemas y practicas gerenciales*” del año 2009 y fue realizado por Mario Cesar Ferreira, Luciana Alves, Natalia Tostes, profesionales de la Universidad de Brasilia. Dicho trabajo tenía como objetivo principal conocer las prácticas de CVL en órganos públicos federales brasileiros.

A partir de la realización de 13 entrevistas, los investigadores consiguieron analizar la Calidad de Vida Laboral en el sector público. Sin embargo, es importante destacar que aunque el grupo que participo del procedimiento era heterogéneo y no autoriza una generalización, tal procedimiento arrojó resultados que pueden considerarse un caso ilustrativo de gestión de CVL.

Para seleccionar el grupo de entrevistados, se realizó un sondeo previo, vía telefónica, de todos los órganos públicos federales que poseían programas o actividades de CVL. La indagación inicial consistía en saber si en el órgano público había un programa o se desarrollaban actividades de CVL, identificando 30 instituciones de los tres poderes de la republica (ejecutivo, legislativo y judicial). De esa forma, constituyeron campo de investigación diez órganos públicos federales (dos del legislativo, tres del judicial y cinco del ejecutivo), cuya elección se dio con base a la disponibilidad de tiempo y el interés de los gestores en participar de la investigación.

De las principales conclusiones que arrojó el estudio, puede destacarse que:

- En cuanto a la conceptualización de CVL, se constató que la ausencia propiamente dicha de una definición y una incipiente difusión entre los trabajadores.
- En la indagación sobre si había una política clara de CVL en el órgano, los entrevistados dudaron, lo que llevo a constatar la ausencia de política institucional

definida, solo de acciones momentáneas, tópicas y puntuales (ej. reeducación alimentaria), sin un abordaje metodológico riguroso, sistemático y pertinente.

- En cuanto a los tipos de actividades implementadas, la mayoría son acciones del tipo “anti stress”, las cuales son las mismas para todos los servidores, independientemente del cargo, función o tipo de tarea que desempeñen. La excepción es en gimnasia laboral en uno de los organismos, que es en grupo pero con ejercicios específicos de acuerdo a la función del trabajador. Las actividades se muestran en la Figura 1.
- En pocos organismos son evaluadas las actividades de CVL. Se identificó que un organismo constituyó un grupo de trabajo específico para acompañamiento y control de las actividades y en otro organismo un grupo de trabajo que evalúa la parte logística, la calidad de actividades desarrolladas, las relaciones interpersonales inter e intra-unidad, las relaciones jerárquicas, la comunicación organizacional con los servidores, el equipamiento y el material disponible.
- Los resultados globales de la investigación muestran que las actividades de CVL son realizadas buscando garantizar la productividad como meta central, la cuestión de bienestar ocupa un segundo plano en el discurso de los participantes.
- Cuando se indaga sobre qué factores podían afectar la CVL, se enfatizaron en factores como presión sobre los trabajadores, intensa carga de trabajo e infraestructura deficiente (mobiliario, espacio e instalaciones inadecuadas), aunque es interesante que se ve al trabajo como “cosa seria, que no puede tener placer relacionado”, lo que coloca en primer plano un valor de la cultura organizacional.

Como se puede ver, el menú de actividades es diversificado. Todo esto es hecho en nombre de valorización del servidor como ser integral para potencializar su desempeño en la oficina. Pero, restringir las prácticas de CVL a apenas esa esfera, pone en relevo una visión asistencialista, de naturaleza compensatoria y paliativa. Las causas institucionales de stress, de desgaste, de fatiga (por ej. condiciones inadecuadas de trabajo) parecen que no se tocan.

Tales actividades, son, validas en sí mismas, pero, tienden a tornarse esfuerzos estériles en la medida que se distancian de los problemas efectivos que comprometen el bienestar de los servidores públicos. En este sentido, ellas tienen un carácter fuertemente

compensatorio del desgaste vivenciado por los servidores públicos y, sin pretenderlo, reivindican un papel de “medicamentos que curan los males del trabajo”.

Figura 1: Actividades del programa de CVL

<b>Físico- Corporales</b>	<b>Eventos Colectivos</b>	<b>Soporte Psicosocial</b>
➤ Gimnasio	➤ Presentaciones artísticas de los trabajadores	➤ Acompañamiento de personas afectadas en rehabilitación o adaptación
➤ Aikido	➤ Campañas asistenciales	➤ Acompañamiento psicosocial
➤ Estiramiento	➤ Coral	➤ Curso de Pintura
➤ Actividades Posturales	➤ Ferias	➤ Curso de Lenguas
➤ Caminata	➤ Fiestas	➤ Grupos de Apoyo
➤ Capoeira	➤ Exposiciones	➤ Incentivos al estudio
➤ Danza de Salón	➤ Semana de Calidad de Vida	➤ Inclusión digital
➤ Gimnasia Laboral	➤ Semana del servidor	➤ Orientaciones y ambientación del servidor en la institución
➤ Gimnasia Localizada	➤ Torneos y Competiciones	➤ Preparación para jubilación
➤ Hidrogimnasia		➤ Readaptación y rehabilitación funcional
➤ Jump fit		
➤ Medicina preventiva y salud bucal		
➤ Natación		
➤ Reeduación Alimenticia		
➤ Yoga		

Fuente: Ferreira, Alves & Tostes, 2009

### 2.5.2 CVL en Chile

El segundo estudio analizado fue realizado por la Dirección del Trabajo del Gobierno Chileno durante 2001, con Malva Espinosa como responsable de la investigación y Pablo Morris como consultor externo. Titulado “*Calidad de vida en el Trabajo: la percepción de los trabajadores*” y pretendía retratar como se trataba la temática de Calidad de Vida Laboral en las empresas locales. Dicho trabajo aporta la mirada de los trabajadores sobre las condiciones objetivas y subjetivas que se generan en los ambientes de trabajo, que hacen a la calidad de vida en el trabajo y termina con una recomendación general: la necesidad de plantearse como país una agenda para su mejoramiento.

Al hablar de condiciones objetivas, podemos empezar narrando que la crisis económica de la región, genero la tendencia que las empresas chilenas tiendan a contratar un número creciente de asalariados temporales, de plazo fijo o eventuales, para aumentar o disminuir su producción con menores costos. Las empresas aplican procesos de externalización de funciones y aumentan el encargo de trabajos a distancia, con ayuda de la tecnología. Lo que, si bien permite incrementar las utilidades de las empresas y aligerar sus estructuras de costos, genera sensación de inestabilidad, inseguridad y vulnerabilidad de las personas.

En cuanto a remuneraciones, en Chile, a nivel general, son insuficientes respecto al crecimiento económico del país. Para la mayoría de los trabajadores, estas oscilan en los rangos más básicos, dependiendo mucho del tamaño de la empresa y el sector de actividad, mientras que la jornada legal de trabajo es de 48 horas semanales, una de las más extensas del mundo, con un promedio de 2.002 horas dedicadas anualmente al trabajo. Existe un crecimiento de “empleos atípicos”, los cuales no son dependientes, estables ni se realizan en el espacio físico de la empresa, lo que conlleva una desprotección del trabajador, sin acceso a obra social ni aportes previsionales, con jornadas laborales extensas y salarios menores.

Para analizar la dimensión subjetiva, es decir, la percepción de cada uno de los trabajadores, se llevaron a cabo 40 entrevistas por una consultora externa a la Dirección del Trabajo a trabajadores de distintos sexos, de distintas categorías ocupacionales (operarios, empleados no profesionales y profesionales), distintos sectores productivos

(industria, banca, comercio, construcción, servicios y telecomunicaciones) y distintos tipos de empleo (estables y temporales) para que la muestra se base en datos heterogéneos entre sí, orientados a captar los sentidos de los trabajadores y no a generar una muestra estadística. Entre los principales hallazgos encontrados se puede nombrar:

- Con respecto al grado de satisfacción que sienten al realizar su labor diaria, es muy notoria la diferencia en cuanto a la calificación del empleado; a los operarios, en su gran mayoría, les gustaría cambiarse de trabajo por la monotonía de la tarea, larga jornada laboral o el bajo sueldo ofrecido, lo que es más notorio en las mujeres en el sector de comercio, dado que el horario que cumplen no les permite el desarrollo personal y profesional y ven el trabajo como sinónimo de estancamiento. Lo opuesto sucede con los profesionales, que expresan un mayor nivel de satisfacción con el trabajo, lo cual coincide con la afirmación mayoritaria de que trabajan no por obligación, sino por motivación personal.
- En general, los entrevistados prefieren la estabilidad de un trabajo en relación de dependencia antes que el riesgo asociado a un proyecto independiente. El riesgo aparece asociado a la búsqueda de ascensos y nuevas oportunidades, dado que se piensa que la seguridad laboral se obtiene por mérito propio. Un dato importante surgió cuando trabajadores con contratos indefinidos manifestaron su miedo a perder el puesto por condiciones del entorno económico, mientras que muchas personas que trabajaban por honorarios pensaban en su empleo como permanente y asociaban la estabilidad a cuestiones inherentes a su desempeño. Esto se relaciona a que los agentes no profesionales se sienten “prescindibles” en un contexto de escasez del empleo.
- La mayoría de los entrevistados, venía de periodos en que su sueldo no había aumentado demasiado por cuestiones coyunturales. Se manifestó el hecho de que, a pesar que todos quisieran un salario más alto, están conformes con lo que ganan. Entre los trabajadores de menor calificación, se valora aún más el hecho de tener un salario en época de crisis económica.
- En los casos de algunos empleos donde la relación laboral no es estable y existe alta rotación de personal, los empleados perciben que las relaciones humanas son malas, dada la competencia interna por mantener el puesto de trabajo. Esto es muy marcado en el sector comercio, donde se acostumbra a tomar empleados por temporadas.

- Los trabajadores consultados opinan que el “ponerse la camiseta de la empresa” solo es un deber cuando se perciben beneficios tangibles, es decir reconocimiento, retribución, participación y estímulos por parte de la empresa. Su compromiso es con el propio trabajo que realizan y no con la empresa en si, por lo que se deduce que debe existir un sistema de reciprocidad.

Como se nombró anteriormente, en Chile la jornada laboral es superior a la media de nuestro país, pero los trabajadores coinciden en que dicha estancia en el lugar de trabajo, no se traduce en una mayor producción o eficiencia. En la mayoría de los casos, la jornada laboral se extiende entre un mínimo de 8 y un máximo de 11 horas diarias, con la difundida práctica de permanecer en el lugar del trabajo más tiempo del establecido y de trabajar sábados y/o domingos, lo que conlleva a exceder la jornada legal de 48 horas semanales. En cuanto a esta temática se manifestó que se desearía tener más tiempo disponible, lo que introduciría una mejora en sus vidas, pero con la condición que esto no afecte sus remuneraciones, también se reconoció la existencia de enfermedades desencadenadas por el stress, como trastornos de sueño, tensión muscular y depresión.

La investigación demostró que la CVL no es un tema instalado en la agenda chilena, ya sea en el sector privado a través de los empresarios o sindicatos o en las políticas públicas. Esto se refleja en los entrevistados, los cuales al ser consultados sobre las cuestiones que podrían mejorar su CVL, surgieron escasas demandas, mostrando muy pocas aspiraciones, las más frecuentes relacionadas a la larga jornada laboral, mejorar el ambiente de trabajo o las relaciones sociales en el ambiente laboral (reuniones para conocerse mejor, disminuir las rivalidades y la competencia entre pares).

## **PARTE II: ABORDAJE EMPIRICO**

### **CAPITULO III: Cuestiones metodológicas**

#### **3.1 Situación problemática**

El trabajo es una realidad social, por lo que se puede deducir que cada vez existen menos personas que pueden desarrollar su actividad productiva individualmente o de manera independiente de los demás.

Además, las personas no pueden reducirse a la condición de simple fuerza de trabajo ya que no son solo un cuerpo con vida biológica, dado que no hay trabajos exclusivamente manuales ni exclusivamente mentales puesto que las dos dimensiones están siempre presentes, aunque en diversa proporción, en cada actividad humana. Hasta el obrero que según el convenio colectivo fuera clasificado como "no calificado" realiza un esfuerzo mental considerable, incluso cuando lleva a cabo tareas llamadas "manuales". Pero este descubrimiento, realizado básicamente por los ergónomos y especialistas de la neurofisiología, no siempre tiene un reconocimiento salarial para quienes simplemente son considerados "mano de obra". (Neffa, 2002, pág. 14)

En este contexto, se complejiza el estudio de la CVL y surgen preguntas como si existe algún trabajo perfecto o si es posible compatibilizar los intereses del trabajador con los de la organización; hay quienes están complacidos con su sueldo pero trabajan demasiadas horas al día, otros realizan un trabajo que les gusta pero no tienen tiempo libre...La respuesta es que no existe el trabajo ideal, pero hay indicadores que deben tenerse en cuenta, al menos para tratar en la medida de lo posible, que se pueda alcanzar una buena, aunque no perfecta, calidad de vida laboral.

Se debe hacer que ese deseo natural de ir a trabajar que tiene cada persona no se vea afectado por un universo de factores que, mal administrados, pueden desanimar a los más entusiastas y bien administrados, pueden favorecer el clima de trabajo, creando espacios productivos donde las personas encuentran la posibilidad de verse como seres provechosos y útiles.

La manera de cómo los trabajadores, perciben, sienten y experimentan la presencia de factores de riesgo, inseguridad personal e insatisfacción, derivados de situaciones

relacionadas con el desempeño de su actividad laboral y la falta de condiciones adecuadas en los puestos de trabajo, conduce a introducir un conjunto de medidas, tales como podrían ser la iluminación, la duración de las pausas de descanso, la duración de la jornada laboral y el diseño de los puestos, que surgen vinculadas a la necesidad de mejorar la calidad de vida en el trabajo, para, entre otras cosas, bajar el índice de ausencias.

El absentismo, de acuerdo a relevamientos de mercado, afecta al 97% de las empresas. Esto implica que se trata de un comportamiento masivo y recurrente, que requiere buscar la relación “causa-efecto” con el fin de implementar acciones para disminuirlo. (Bastide, 2012)

En una investigación llevada a cabo por Aon Consulting en 10 países europeos en la que se ha entrevistado a más de 7.500 empleados de diferentes sectores, se desprende que son los trabajadores españoles los que más alegan haberse ausentado del trabajo por motivos personales (un 22%), manifestando para ello una enfermedad no debidamente justificada, lo que daría la pauta de algún motivo de disconformidad en su puesto laboral. (García Lombardía & Pin, 2010, pág. 7). Otros estudios muestran que a mayor compromiso de la empresa con sus empleados, hay menor tasa de absentismo. En Florida (USA) el Equipo Aladdin, realizó una reducción de un 50% en absentismo y aumentó la productividad en un 10%, después de implementar una jornada flexible de 4.5 días a la semana. (Granados, 2011, pág. 11).

En el ámbito público, esta problemática asume especial relevancia dado que los que sufren las consecuencias directas son los ciudadanos; no obstante, solucionar el absentismo de la Administración Pública con medidas de control coercitivo parece una utopía, se debe actuar en forma conjunta sobre la productividad, el rendimiento, la calidad, la satisfacción, la implicación en el trabajo y el compromiso de los empleados con la organización ya que estar presente en el puesto laboral no asegura que el mismo se desarrolle con eficiencia y calidad. Abordar el control y la reducción del absentismo, exige indagar en las causas que lo producen y lo mantienen. (Ortiz, Rodríguez, & Samaniego, 1996)

Por supuesto que la Municipalidad de Santa Fe no es ajena a esta problemática. Es por ello que en este trabajo se intenta evaluar la CVL percibida por los empleados municipales, con el propósito de identificar factores que ameriten ser trabajados para

contribuir a la disminución del absentismo, tratando de generar una mayor eficiencia administrativa y un ahorro de costos para el Estado.

### 3.2 Hipótesis y Objetivos

*Existe relación entre la Calidad de Vida Laboral percibida por los agentes de un organismo público y el nivel de absentismo reinante en el mismo.*

Objetivo general: Evaluar la posible relación entre la percepción de los empleados sobre la Calidad de Vida Laboral y el absentismo para desarrollar propuestas de mejoras en pro de reducirlo.

#### Objetivos Específicos:

- Examinar la normativa vigente sobre el tema en la Municipalidad de Santa Fe.
- Analizar las diversas causas de absentismo en el ámbito municipal.
- Indagar sobre las justificaciones y sanciones a dichas ausencias.
- Relevar la percepción de CVL de los empleados y comparar con la cantidad de ausencias del organismo elegido.
- Investigar vínculos entre la noción de CVL y nivel de absentismo
- Realizar propuestas sobre formas de mejorar la CVL a partir de aspectos que los empleados perciben como descuidados para lograr bajar el índice de absentismo.

### 3.3 Metodología de relevamiento

Para el logro de los objetivos antes expuestos, se diseñó un estudio de carácter exploratorio, con el propósito de comprobar cómo se comportan las variables CVL y absentismo, sin pretender contrastar la hipótesis formulada. Se trata de obtener información buscando aportes para investigaciones futuras más complejas del contexto particular, establecer prioridades, sugerir afirmaciones y postulados con la imposibilidad de generalizar los resultados por el tipo de muestreo empleado.

En el relevamiento de la información se trabajó con fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las técnicas llevadas a cabo para la recolección de datos, se utilizó:

- Observación Documental: Se utilizó para la obtención secundaria de datos a través de lecturas de textos, artículos de internet, materiales escritos de interés para el desarrollo de la investigación e informes de la MCSF.
- Encuestas: a agentes de la MCSF para la recolección directa de datos, para conocer su percepción sobre la CVL y relevar datos sobre ausencias

En lo atinente a fuentes secundarias, merece destacarse que los informes de la MCSF que refieren a datos de las ausencias de los agentes fueron obtenidos vía e-mail en formato Excel a través de un pedido a la Dirección de Personal. La misma manera se utilizó para obtener los datos de la Dirección de Salud Laboral.

Se obtuvieron datos de la Dirección de Personal sobre las ausencias de los agentes durante el periodo 2015 y 2016. El mismo se divide en cantidades de licencias solicitadas por los trabajadores durante el mes, independientemente de los días que se le autorizo, lo que dificulta su análisis comparativo con el archivo obtenido de la Dirección de Salud Laboral, dado que en un mismo mes, una persona puede requerir varias veces licencia por el mismo concepto, tal puede ser, a modo ejemplificativo, que una persona se sienta descompuesta un jueves por lo que pide 2 días en esa semana y luego, al no mejorar durante el fin de semana, solicita otro boletín por 3 días más; en ese caso, se considera que pidió 2 veces licencia de corta duración durante ese mes aunque lo justifique con el mismo Certificado médico prescribiendo 7 días de reposo. También, el archivo está clasificado por escalafón según la función del agente, en pro de simplificar, se agrupó en las siguientes categorías:

- Personal de Planta: incluye agentes de planta permanente incluyendo los contratados no permanentes. Cabe aclarar con respecto a esta última categoría de agentes que la diferencia relevante entre ellos es el derecho de estabilidad, contando ambas categorías con los mismos derechos en cuanto a las licencias.
- Personal de Planta del Honorable Consejo Municipal
- Docentes: aquí se encuentran el personal del Liceo Municipal y Jardines Municipales
- Pasantes: alumnos de diversas Universidades e Institutos terciarios de la ciudad que hacen sus prácticas en la MCSF y personal con capacidades diferentes.

- Otros: aquí se engloban funcionarios de gobierno, personal de gabinete, personal dependiente de Senderos Verdes y Programa de Entrenamiento y Capacitación Laboral.

No obstante hacer un análisis global de la situación, se analiza más en profundidad el problema enfocado en el personal de Planta, a quien posteriormente se le realizó las encuestas.

En cuanto al tipo de inasistencia, la información obtenida detalla todos los tipos de licencia que un agente puede incurrir, siguiendo el criterio de simplificación y teniendo acceso a los archivos de la Dirección de Salud Laboral, se decidió agrupar en las siguientes categorías:

- Licencia por familiar enfermo: este tipo de licencia, está consagrada en el Art. 50 de la Ley 9256. Tiene un tope de 30 días de licencia corridos, continuos o alternados, por año calendario, con goce de haberes y se asigna en caso que el trabajador deba atender personalmente a los miembros de su grupo familiar directo o en caso que la persona afectada este impedida de valerse por sí misma y deba guardar reposo que justifique la asistencia del agente. Esta licencia podrá ser ampliada hasta 1 año sin goce de haberes.
- Licencia de corta duración: la Sección 2 de la mencionada ley se dedica a este tipo de licencia. En el Art. 14 expresa que se otorga en los casos de enfermedad de corta duración que impidan al agente prestar servicio normalmente. Los primeros 30 días del año calendario continuos o alternados se acuerdan con goce de haberes; los siguientes 30 días continuos o alternados con el 60 % de los haberes y los restantes sin remuneración.
- Licencia de larga duración: las afecciones que dan lugar a que el agente pueda requerir este tipo de licencia se encuentran expresamente detalladas en el Art. 19 de la Ley analizada. Son causales para su otorgamiento que el agente contraiga alguna de las afecciones previstas en dicho artículo o cuando razones de profilaxis aconsejen su alejamiento en atención a la naturaleza de la enfermedad. Se otorga con goce total de haberes hasta el término de 2 años por cada enfermedad o accidente inculpable y en toda la carrera administrativa el agente no podrá superar por este concepto un total de cinco años con goce de haberes. Una vez vencido el

plazo acordado, en caso que el agente no pueda ser reincorporado, se debe disponer la cesantía del empleado salvo que sea ubicado en tareas acordes con su aptitud psicofísica. Estas licencias se otorgan por períodos no superiores a 90 días por cada vez, excepto las fundadas en causas psiquiátricas que se conceden por lapsos de hasta 30 días. Por cada período posterior se requiere nuevo dictamen y la misma junta médica debe controlar el cumplimiento del tratamiento médico prescripto. El caso de inobservancia del tratamiento, puede generar la suspensión de la licencia.

- Otros: aquí se incluyen los demás conceptos por lo que un empleado municipal puede ausentarse, como puede ser: accidente de trabajo, aceptación de renuncia, carga pública, casamiento, compensatorio, donación de sangre, duelo, faltas injustificadas, fenómenos meteorológicos, licencia por tramite jubilatorio, licencia por examen, licencia sin goce de haberes, paros, representación gremial o política, traslados, entre otras.

En lo que refiere al relevamiento de información primaria se trabajó con una muestra no probabilística, por conveniencia. Se seleccionó una muestra de población accesible (agentes municipales que se encontraron disponibles para realizar las encuestas, limitándonos a la Secretaria de Hacienda por ser justamente las más accesible) y no con criterio estadístico, por lo que los hallazgos encontrados no van a resultar extrapolables a toda la población.

El cuestionario, en lo que refiere a CVL se elaboró de acuerdo a indicadores relevantes para medir la calidad de vida en el trabajo mencionados en el capítulo anterior. Se debe tener en cuenta que elaborar y validar un instrumento que permita evaluar la CVL plantea algunos problemas que, a su vez, reflejan las dificultades teóricas relacionadas con su conceptualización; su naturaleza bipolar objetiva-subjetiva y su multidimensionalidad, compleja e indeterminada que otorgan a su evaluación muy diversos matices en función de la alternativa a ejecutar. La mayoría de los trabajos sobre evaluación de CVL utilizan instrumentos que intentan medir una o varias variables indistintamente y muchos de los existentes miden específicamente la CVL relacionándola con la salud, específicamente con el stress, como por ejemplo relacionándolo con el síndrome de burnout.

Al plantearse el tema con encuesta estructurada, se facilita al encuestado dar la respuesta que considera correcta, su posterior procesamiento y análisis comparativo, no

obstante se dejó una pregunta general donde se debía contestar SI o NO y una pregunta abierta para alguna cuestión que no se haya abordado anteriormente. El mencionado instrumento se diseñó en base a los siguientes apartados:

- Datos biográficos: este bloque busca relevar una serie de variables consideradas relevantes en tanto pueden ejercer influencia en la percepción de la CVL, como son:

SEXO:	Hombre/ Mujer
ANTIGÜEDAD TOTAL EN MCSF:	(AÑOS)
AGRUPAMIENTO	Administrativo/ Profesional
REPARTICION:	
NIVEL EDUCATIVO:	Secundario/Terciario/Universitario

- Dimensiones de la CVL: Para la elección de los ejes temáticos de evaluación, se tuvo en cuenta lo explicado en el punto 3-3 “Medición de la CVL”, tomando como orientadores los indicadores de Espinosa & Morris (2002). El formulario de relevamiento tiene un total de 52 afirmaciones estructuradas con escala en tipo Likert, en la que 1 significa “muy insatisfecho” o “totalmente en desacuerdo” y 4 “muy satisfecho” o “totalmente de acuerdo”. Se optó por escala par para evitar los grises que pueda generar la puntuación con el número del medio, a su vez, solo 4 puntos para que sea más sencillo a la hora de graficar los resultados. Para ser más gráfico y que la comprensión sea inmediata, se incorporaron dibujos de emoticones, una carita triste sobre el número 1, una neutral sobre el 2 y el 3 y una cara feliz sobre el número 4. Cabe señalar que existen frases que se redactaron de manera negativa, las que se marcaron con un signo menos (-), en estos casos, para poder analizar el puntaje, se invirtió la carga en el procesamiento, es decir que el puntaje 1 pasó a ser 4, el 2 pasó a ser 3, el 3 pasó a ser 2 y el 4 pasó a ser 1. Se intentó que el contenido de las diversas preguntas fuera de aprehensión inmediata por parte de los participantes, y que estuvieran redactados en unos términos a la vez sencillos y comprensibles, de conformidad con el diseño de escalas e instrumentos en este campo. La muestra estuvo compuesta por 48 trabajadores pertenecientes a la Secretaria de Hacienda

de la MCSF, específicamente de la 13 de la Dirección de Compras, 11 de la Dirección de Personal, 6 de la Dirección de Administración Financiera y 18 de la Dirección de Rentas. Todos los sujetos de la muestra accedieron voluntariamente a formar parte del estudio, aunque se desconocía la hipótesis del mismo. Es de destacar que muchos trabajadores se negaron a realizar el cuestionario, precisamente porque no sabían cómo se utilizarían los datos obtenidos, a pesar de que se dejó en claro que era con fines académicos. Las dimensiones consideradas fueron:

- *Nivel de remuneraciones*: esta dimensión refiere al grado de satisfacción en cuestiones salariales, tanto monetarias como no monetarias, es decir, no solo que compense el trabajo realizado sino que se logre equidad interna y externa.

1	La remuneración que percibo es acorde a mis tareas
2	Existe equidad con mis compañeros en la remuneración
3	Siento que mi esfuerzo es recompensado
4	Tengo beneficios que no tendría trabajando en otro lugar

- *Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo*: refiere a los recursos materiales (mobiliario, equipamiento y recursos tecnológicos) empleados en la ejecución de la tarea en condiciones ambientales saludables.

5	Mi lugar de trabajo tiene mobiliario y equipamiento confortable
6	Mi lugar de trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes
7	Tengo los recursos tecnológicos adecuados para realizar mi trabajo
8	Cuento con buena iluminación
9	Cuento con buena ventilación
10	Cuento con buena climatización
11	Es un lugar limpio e higiénico
12	El espacio es adecuado para la cantidad de personas que trabajan
13	El n° de baños es adecuado para la cantidad de trabajadores

- *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad*: refiere a las políticas de la organización en lo que concierne al desarrollo personal, posibilidades de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo.

14	Tengo estabilidad laboral
15	Tengo posibilidades de capacitación
16	Tengo posibilidades de ascender
17	Siento que crezco profesionalmente
18	Todos tenemos igualdad de oportunidades en la promoción
19	El trabajo que realizo es valorado

- *Integración social en el trabajo de la organización:* expone cómo se siente el empleado formando parte de la organización y su grado de compromiso con la institución.

20	Me siento a gusto trabajando en la MCSF
21	A veces siento que no soy importante para la MCSF (-)
22	Estoy dispuesto a hacer esfuerzo extra en beneficio de la MCSF
23	Me siento orgulloso de trabajar en la MCSF
24	Si pudiera cambiar de trabajo con igual sueldo y beneficios, lo haría (-)

- *Balance entre trabajo y vida familiar:* refiere a las posibilidades que visualiza el agente para compatibilizar sus obligaciones laborales y familiares, especialmente en lo que concierne a exigencias horarias.

25	Trabajo solo el horario planificado
26	Considero adecuado el horario desarrollado
27	Tengo flexibilidad para atender cuestiones familiares
28	El horario de salida no es fijo (-)
29	Son frecuentes las reuniones fuera del horario laboral (-)
30	El sistema de tardanzas es justo y flexible
31	El sistema de tardanzas debería ser replanteado (-)

- *Contenido y organización del trabajo:* este punto es en relación a cuestiones asociadas al diseño del trabajo, la claridad del rol esperado del trabajador, autonomía, variedad y programación de tareas y las posibilidades de participación en cuestiones atinentes a su trabajo.

32	Siento que mi trabajo es monótono y rutinario	(-)
33	Tengo libertad para decidir cómo realizar mi trabajo	
34	Estoy satisfecho con las tareas que tengo a cargo	
35	Siento que me falta tiempo para terminar mi trabajo	(-)
36	Me siento presionado para realizar el trabajo	(-)
37	Conozco claramente mis tareas y responsabilidades	
38	Puedo participar en cuestiones que afectan a mi trabajo	
39	Mis tareas demandan mucho esfuerzo mental	(-)
40	Mis tareas demandan mucho esfuerzo físico	(-)

- *Relaciones con los pares:* se evalúa la calidad de las relaciones interpersonales en el grupo de pares

41	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo
42	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo
43	Existe colaboración entre compañeros de trabajo
44	Tengo compañeros con los que comparto actividades extralaborales
45	Cuando se presenta un conflicto lo discutimos cordialmente

- *Relación con su superior (jefe inmediato):* Refiere a la calidad del liderazgo ejercido por su superior. En este caso se hizo la aclaración de que se refieran a quien consideren su jefe inmediato, ya que surgió la duda si referirse a su jefe de Planta (Director o Encargado) o jefe de Gestión (Director Ejecutivo, Subsecretario o Secretario), dado que muchas veces un trabajador de categoría baja, no tiene contacto directo con él, sino a través de su Superior, por lo tanto dificultaba su evaluación.

46	Cuento con el apoyo de mi jefe
47	Soy tratado con amabilidad por mi jefe
48	Mi jefe planifica y delega correctamente
49	Siento que mi jefe esta adecuadamente capacitado
50	Puedo expresar todo lo que pienso a mi jefe
51	Mi jefe se preocupa por las buenas relaciones personales
52	Cuando se presenta un conflicto lo discutimos cordialmente

Al final, se incorporó la pregunta “En general considera adecuada la calidad de vida en la MCSF?” que sirve para evaluar la percepción general con la respuesta SI o NO, para constatar con todo lo que se indago anteriormente.

- Datos referidos a las ausencias: La parte final de la encuesta fue sobre las ausencias que el agente tuvo en el período transcurrido del año 2017 al momento de efectuar el relevamiento, para comparar la información sobre la percepción general de la CVL con las ausencias. Se indago sobre las ausencias en sí mismas, cantidad y motivos y cómo actúan cuando se reintegran y cuando se ausenta un compañero del área.

1	MOTIVO: marcar todos los que haya utilizado y los días correspondientes	DIAS	
	*Enfermedad corta duración		
	*Enfermedad larga duración		
	*Familiar enfermo		
	*Accidente de Trabajo		
	*Otro: (especificar)		
2	Se sintió enfermo/a y fue a trabajar igualmente?	SI	NO
	MOTIVO: marcar solo uno		
	*Para no perder el presentimo		
	*Para no perjudicar a mis compañeros cargándolos de trabajo		
	*Porque tenía trabajo impostergable		
	*Porque tenía trabajo atrasado		
3	Al reintegrarme luego de la ausencia		
	*Me quedo más horas para recuperar lo perdido		
	*Voy haciendo mis tareas atrasadas a medida que puedo		
4	Cuando mi compañero de trabajo se ausenta:		
	*Hago su trabajo		
	*Espero que se reintegre para que lo haga el		
	*Solo hago tareas urgentes que le corresponderian a el		

Los datos recopilados en la encuesta fueron normalizados y codificados. La carga se realizó atendiendo a cada tipo de dato y en el procesamiento se utilizaron funciones y tablas dinámicas de Microsoft Excel versión 2013 que permitieron obtener frecuencias, promedios y la vinculación de variables.



**CAPITULO IV: Análisis de la información obtenida**

**4.1 Absentismo: Información secundaria**

Como punto de inicio para el análisis, en los Cuadros 1 y 2, se sintetizan los datos suministrados por la Dirección de Personal sobre las licencias solicitadas por el personal municipal durante los años 2015 y 2016:

Cuadro 1: Licencias solicitadas 2015

<b>2015</b>	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PLANTA	9135	7411	9885	7971	8385	9120	9181	8853	8943	9552	9229	9288
PLANTA HNC	65	39	73	64	68	81	58	43	38	63	99	99
DOCENTES	258	376	451	573	558	595	418	504	503	570	473	379
PASANTES	223	276	163	70	248	275	237	261	67	266	136	103
OTROS	4138	3306	2597	2066	1776	1913	2082	1751	2031	2221	1913	2020
<b>TOTAL</b>	<b>13819</b>	<b>11408</b>	<b>13169</b>	<b>10744</b>	<b>11035</b>	<b>11984</b>	<b>11976</b>	<b>11412</b>	<b>11582</b>	<b>12672</b>	<b>11850</b>	<b>11889</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Dirección de Personal

Cuadro 2: Licencias Solicitadas 2016

<b>2016</b>	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PLANTA	8396	8798	9922	9698	9457	9129	9063	9244	9129	10124	9645	9000
PLANTA HNC	95	96	111	101	94	98	68	36	39	47	39	40
DOCENTES	191	336	567	643	668	571	463	737	714	742	617	496
PASANTES	139	200	84	125	180	178	184	97	125	210	267	290
OTROS	3727	3302	2828	2503	2045	1708	1929	1785	1664	1641	1621	1919
<b>TOTAL</b>	<b>12548</b>	<b>12732</b>	<b>13512</b>	<b>13070</b>	<b>12444</b>	<b>11684</b>	<b>11707</b>	<b>11899</b>	<b>11671</b>	<b>12764</b>	<b>12189</b>	<b>11745</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Dirección de Personal

Paralelamente, se solicitó la planta de cargos<sup>16</sup> existente al 31/12 de los años analizados, siendo esta la siguiente:

---

<sup>16</sup> Solo Planta de la MCSF, no se tienen en cuenta la Planta del HCM, Docentes, Pasantes y Otros

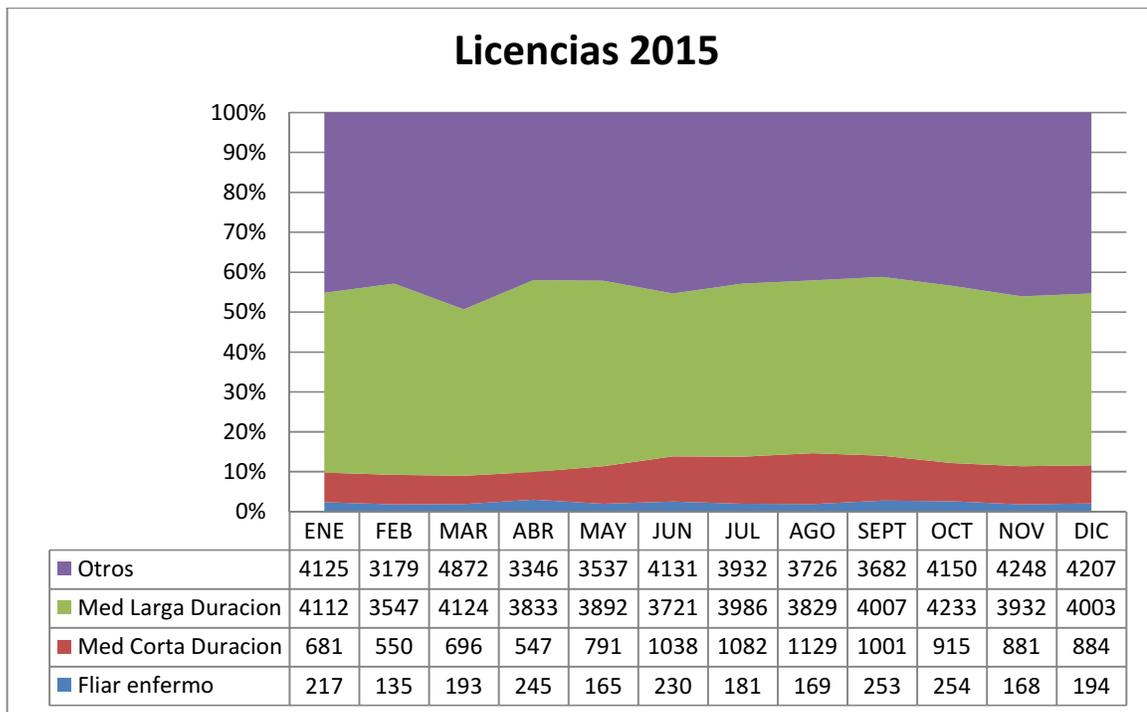
Cuadro 3: Cargos y Licencias

	31/12/2015	Licencias Dic 2015	31/12/2016	Licencias Dic 2016
PERMANENTES	2787	8678	2933	8410
NO PERMANENTES	356	610	360	590
<b>TOTAL</b>	<b>3143</b>	<b>9288</b>	<b>3293</b>	<b>9000</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Dirección de Personal

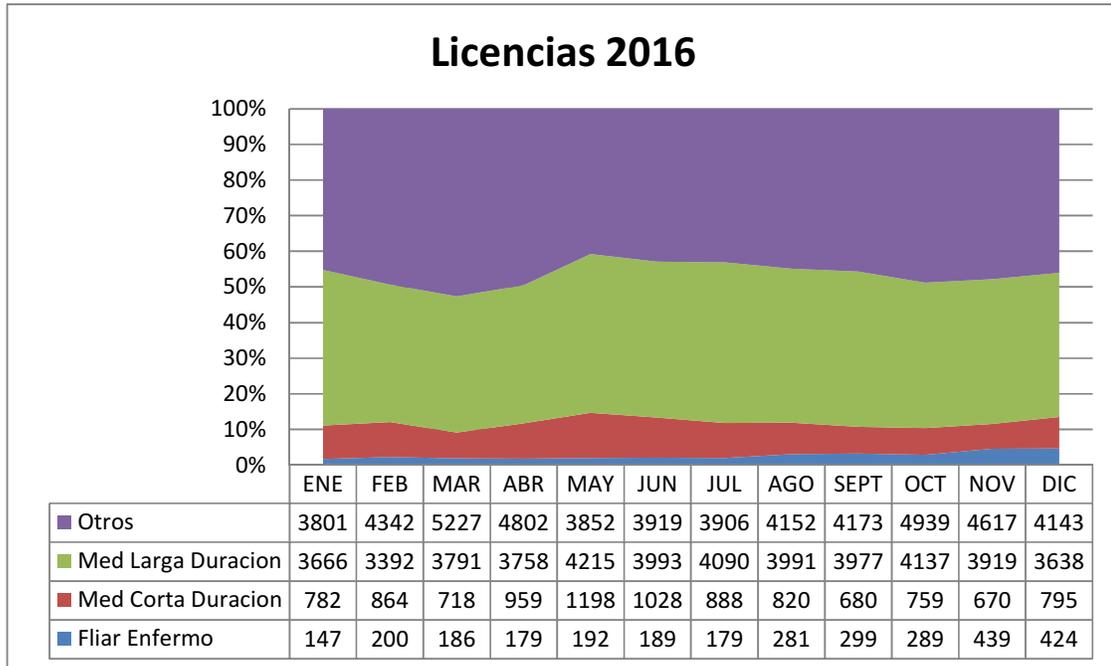
En este caso, al considerar solo personal de planta, se puede observar a simple vista, que la cantidad de licencias solicitadas (comparando los totales) triplica la cantidad de agentes, llevando a la primera conclusión que cada agente solicito, en promedio, 3 licencias en este mes. En los gráficos siguientes se muestra el desglose de licencias según la categoría de los agentes durante los años analizados

Gráfico 1: Licencias solicitadas 2015



Fuente: Elaboración propia con datos de Dirección de Personal

Grafico 2: Licencias solicitadas 2016



Fuente: Elaboración propia con datos de Dirección de Personal

Se destaca claramente el elevado número de pedidos de Licencia Médica, casi a la par en números absolutos que las demás licencias, en especial de larga duración, la que, como se hizo referencia anteriormente, es un derecho consagrado en la sección 3° de la Ley 9256. Tal como se mencionó, este tipo de licencia, según el Art 18, se otorgan por periodos no superiores a 90 días por cada vez, excepto las fundadas en causas psiquiátricas que se conceden por lapsos de hasta 30 días, lo que lleva a relacionar que el elevado número refiere a una repetición mensual, es decir, por causa psiquiátrica, patología directamente relacionada a la percepción de baja Calidad de Vida en el ámbito laboral.

Si bien se notan algunos picos, los números se mantienen prácticamente constantes a lo largo de ambos años analizados, lo que nos lleva a sacar un promedio mensual de las licencias pedidas:

Cuadro 4: Promedio de licencias

PROMEDIO	2015	2016
Fliar enfermo	200	250
Corta duración	850	847
Larga duración	3,935	3,881
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4,985</b>	<b>4,978</b>
Otros	3,928	4,323
<b>TOTAL</b>	<b>8,913</b>	<b>9,300</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Dirección de Personal

Existe una franquicia a compensar consagrada en el Art 61 de la Ley 9256 por la cual el agente se puede ausentar un día, para luego devolver las 6 o 7 horas que le correspondan dentro de los 30 días posteriores a su otorgamiento sin perder el presentismo. Es una práctica generalizada utilizarlo todos los meses, por lo que podemos deducir que cada trabajador tiene una falta mensual correspondiente a ese concepto, el cual se incluye dentro de la categoría “otros”.

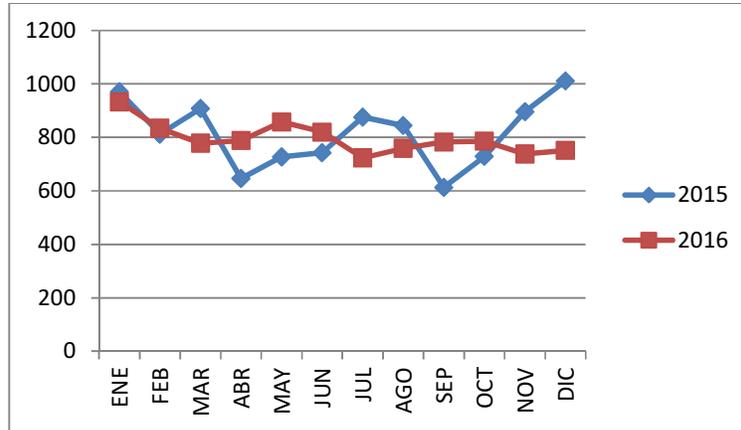
Además dentro de esta categoría, se incluyen los accidentes laborales, lo cual se exponen en el Art. 23. Son los accidentes ocurridos durante el tiempo de trabajo, por caso fortuito o fuerza mayor inherente al mismo, como así también, en el trayecto desde el domicilio del agente y su lugar de trabajo. Se considera enfermedad de trabajo la que sea efecto principal de la tarea realizada por el agente. En este caso resulta aplicable supletoriamente la Ley de Accidentes de Trabajo (Ley 9688) y sus modificatorias. El plazo con goce de haberes para este tipo de licencia es de hasta 2 años. En este caso se requiere dictamen médico, donde se exprese el tiempo probable que el agente no pueda prestar servicios y se establezca el grado de incapacidad adquirido. Además se debe indicar el tipo de tareas que resulten imposibles o inapropiadas y el tiempo que dure la situación, y en atención a esto, debe ubicarse el agente en funciones acordes con su aptitud psicofísica. Si el agente no puede reintegrarse a sus tareas habituales o no es ubicado en tareas diferentes y la incapacidad fuera permanente o ha transcurrido el plazo de 2 años, será dejado cesante por falta de aptitud psicofísica. Las licencias pedidas por Accidentes laborales fueron:

Cuadro 5: Accidentes Laborales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Promedio <sup>17</sup>
<b>2015</b>	971	812	908	646	727	743	876	844	613	729	896	1011	<b>815</b>
<b>2016</b>	933	834	778	788	858	820	723	759	783	786	738	751	<b>796</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Dirección de Personal

Grafico 3: Accidentes Laborales



Fuente: Elaboración propia con datos de Dirección de Personal

Estos datos son reveladores de una alta incidencia de accidentes laborales, ya que habiendo alrededor de 800 licencias sobre 3000 empleados (promedio), indica que 25% de los empleados sufrió un accidente laboral, otro indicador importante de la necesidad de atender a la Seguridad en el Trabajo, generador de percepción de baja CVL. Recordemos que en estos casos, la prestación dineraria correspondiente a los primeros diez días estará a cargo del empleador, asumiendo dicha responsabilidad a partir del decimoprimer día la ART, la que, en todo caso, asumirá las prestaciones en especie. (Ley 24.557; Art.13; Inc. 1). El responsable del pago de la prestación dineraria retendrá los aportes y efectuará las contribuciones correspondientes a los subsistemas de Seguridad Social que integran el SUSS o los de ámbito provincial que los reemplazan, exclusivamente, conforme la normativa previsional vigente debiendo abonar, asimismo, las asignaciones familiares. (Ley 24.557; Art.13; Inc. 2)

<sup>17</sup> Promedio mensual

En cuanto a los datos aportados por la Dirección de Salud Laboral, son limitados, ya que por un cambio en el sistema de control de inasistencias durante el año 2015, solo se pudo informar en formato Excel los boletines pedidos hasta abril de 2015 y por una sola de las Medicas del área, por lo cual se tomaran los datos desde mayo 2014 hasta la mencionada fecha para anualizar la información y así observar las incidencias de enfermedades estacionales, pero, al ser datos de solo uno de los profesionales, no se puede generalizar.

En el archivo se detalla fecha, datos del trabajador que pidió la licencia, patología y días de licencia autorizados, siendo analizados en el presente estudio solo el tipo de patología y la cantidad de agentes que justificaron con la mencionada profesional.

Si analizamos las licencias de corta duración, vemos que es clara la incidencia de enfermedades del aparato respiratorio en meses de frío, mientras que las demás son constantes y uniformes durante el resto del año, sin que influya el clima, destacándose el alto número de enfermedades traumatológicas y gastroenterológicas.

Cuadro 6: Licencias de corta duración

CORTA DURACION	2015				2014								TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Cardiología	5	2	4	2	8	10	3	9	6	7	5	4	65
Circulacion	2	2	1	5				1	3	2			16
Cirurgia	1	6	10	5	6	4	9	11	4	11	4	8	79
Clinica	1	5	7	2	1		3	3		4	8	6	40
Dermatologia	2	1	7	1	3	1	2	3	5	4	1	2	32
Endocrinologia	1	1	1	3	2	2	1	1	4	1	1	1	19
Gastroenterologia	9	15	12	7	18	19	12	10	17	14	15	14	162
Ginec y obst	6	3	7	3	5	17	7	5	7	6	8	7	81
Infecciosas			2	1	1		1		1	2			8
Neurologia	1	1	1	3	3	7	2	2	1	2	4	2	29
Odontologia	1		1	1				1	1	1	1	1	8
Oftalmologia	2	5	2	3		3	2	2	1	1	4	1	26
Oncologia			2				1	1	2	2	1		9
ORL	5	3	3	4	7	7	5	12	3	6		2	57
Psiquiatria	5	2	4	1	2	4	3	2	3	5		3	34
Respiratorio	4	4	6	10	20	27	25	41	31	10	5	4	187
Traumatologia	34	16	31	19	16	30	40	27	21	22	18	21	295
Urologia	3	2	2	4	2	6	3	1	3	1	4	2	33
	<b>82</b>	<b>68</b>	<b>103</b>	<b>74</b>	<b>94</b>	<b>137</b>	<b>119</b>	<b>132</b>	<b>113</b>	<b>101</b>	<b>79</b>	<b>78</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos de Dirección de Salud Laboral

Las licencias de larga duración, se repite el dominio de enfermedades traumatológicas como en las de corta duración, aunque en este caso también es notoria la incidencia de enfermedades cardiológicas, oncológicas y psiquiátricas.

Cuadro 7: Licencias de larga duración

LARGA DURACION	2015				2014								TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Cardiología	14	13	17	13	16	15	18	14	13	11	17	10	171
Circulación	2	3	2		1	3	3	2	1	4	3	2	26
Cirugía	5	8	10	4	7	7	4	11	7	5	9	2	79
Dermatología	1	2	1					1		4		1	10
Endocrinología	3	3	2	3	5	6	5	3	2	4	3	3	42
Gastroenterología	3	3	4	2	2	4	8	6	5	9	1	5	52
Ginec y obst	2	3	4	1	5	8	12	5	7	5		2	54
Neurología	8	7	4	6	10	14	11	13	10	10	7	8	108
Oftalmología	2	2	2	3	4	1						2	16
Oncología	16	11	14	9	11	13	12	15	11	16	13	12	153
ORL	1		1	2	2	4	2	3	2	2	2		21
Psiquiatría	12	10	6	6	6	6	13	18	19	14	13	10	133
Respiratorio	3	4	2	1	9	5	6	5	7	4	5	5	56
Traumatología	45	45	54	46	49	30	47	43	47	53	38	54	551
	<b>117</b>	<b>114</b>	<b>123</b>	<b>96</b>	<b>127</b>	<b>116</b>	<b>141</b>	<b>139</b>	<b>131</b>	<b>141</b>	<b>111</b>	<b>116</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos de Dirección de Salud Laboral

Lo expuesto en este apartado sobre los datos suministrado por la Dirección de Personal en referencia al ausentismo de los agentes en la MCSF, pone en evidencia el limitado alcance de los mismos que solo posibilitan una aproximación al nivel de ausentismo registrado. Así, se reitera que la información a nivel municipio refiere a “pedidos de licencia” y no a días de ausentismo y no se dispone de información desagregada por áreas. En la información suministrada por la Dirección de Salud Laboral, se expresa en “días de licencia autorizados” pero se cuenta con información acotada a una sola profesional del área.

Frente al escaso aporte de estos datos para el logro del objetivo planteado en el presente trabajo, se optó por solicitar directamente a los encuestados que suministren la información sobre su propio ausentismo en el último semestre.

#### 4.2 Análisis de la información primaria

La información primaria fue obtenida a través de encuestas, divididas en tres partes: el perfil general del encuestado, 52 afirmaciones sobre CVL donde expresaba su conformidad o disconformidad y la parte final con las ausencias que tuvo el trabajador. Las mismas se aplicaron en el lugar de trabajo, durante el mes de Octubre de 2017, previo a pedir autorización por expediente a la Secretaria de Función Pública y a las Directoras de cada área en el momento de repartirlas.

El instrumento fue probado en una muestra piloto antes de repartirlo entre las distintas áreas para ajustar cuestiones controversiales, tal así que se decidió sacar la edad de las personas dado que existió la queja de que se podía averiguar quién estaba respondiendo la encuesta sabiendo los datos de repartición, edad y antigüedad del trabajador.

Al final del cuestionario se solicitaron datos sobre las ausencias que el agente tuvo durante el año 2017, en la búsqueda de identificar posibles relaciones entre la Calidad de Vida Laboral y el Absentismo.

Se aclaró que las respuestas eran totalmente anónimas, confidenciales y con fines académicos, aunque hubo trabajadores que se negaron a realizarla ya que podía ser revelada su identidad con los datos aportados.

Una vez finalizadas las encuestas, se volcaron las respuestas en un documento de Excel para realizar el tratamiento estadístico de la información obtenida.

En una primera instancia, se analizan las variables de clasificación, obtenidas a partir de la primer parte de la encuesta, las cuales son sexo, antigüedad en MCSF, agrupamiento, repartición y nivel educativo, lo que permite presentar la conformación de la muestra.

Luego se examinan las valoraciones que los encuestados dieron a las 52 afirmaciones presentadas, donde los valores de clasificación propuestos fueron de 1 a 4. El análisis que se realizó en este caso fue el de calcular el promedio ponderado de cada afirmación.

#### 4.2.1 Conformación de la muestra según las distintas variables

Como se mencionó, la muestra estuvo compuesta por 48 personas, pertenecientes a diversas Direcciones, pertenecientes a la Secretaria de Hacienda de la MCSF. Los participantes fueron 6 trabajadores de la Dirección de Administración Financiera, 11 de la Dirección de Personal, 13 de la Dirección de Compras y 18 de la Dirección de Rentas. Con relación al sexo, hay claro predominio de mujeres (69%), con respecto al agrupamiento, el 79% se encuentra en el agrupamiento administrativo y 21% en el profesional, lo que llama la atención a prima facie es que no todos los trabajadores que tienen un nivel universitario, tienen su correspondiente categoría profesional, ya que existen 31% profesionales universitarios, número que debería coincidir con el 21% indicado. En el cuadro 8 se puede ver con mayor claridad:

Cuadro 8: Composición de la muestra

		Cantidad	%
SEXO	Hombre	15	31%
	Mujer	33	69%
AGRUPAMIENTO	Administrativo	38	79%
	Profesional	10	21%
NIVEL EDUCATIVO	Secundario	19	40%
	Terciario	14	29%
	Universitario	15	31%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

En cuanto a la antigüedad en la MCSF, el cuadro 9 nos muestra la distribución de las edades de los trabajadores, agrupados por tramos, con un promedio de 15.81 años

Cuadro 9: Antigüedad de la muestra

ANTIGÜEDAD TOTAL EN MCSF:		
HASTA 10 AÑOS	20	41.67%
DE 10 A 20 AÑOS	13	27.08%
MAS DE 20 AÑOS	15	31.25%
	48	100.00%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Valoración de la Calidad de Vida Laboral en MCSF

Para evaluar la CVL en forma agregada, se presentan los promedios ponderados de las dimensiones estudiadas, para tener una visión general de la percepción de los encuestados, claro está que dentro de cada categoría pueden existir ítems que difieran en forma significativa de este promedio, por lo cual para profundizar su estudio, luego se analizara cada una de las 52 afirmaciones. En el cuadro 10 se presenta el promedio ponderado de cada dimensión:

Cuadro 10: Promedio Ponderado General

<b>Calidad de Vida Laboral</b>	<b>PP</b>
Nivel de remuneraciones	2,33
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	2,51
Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad	2,77
Integración social en el trabajo de la organización	2,80
Balance entre trabajo y vida familiar	2,63
Contenido y organización del trabajo	2,91
Relaciones con los pares	2,98
Relación con su superior (jefe inmediato)	3,11
<b>PROMEDIO PONDERADO GENERAL</b>	<b>2,75</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

En general, los encuestados realizan una valoración “satisfactoria” de la CVL en las distintas dimensiones evaluadas, ya que los distintos valores se sitúan entre 2 y 3. El menor nivel de satisfacción se registra en “Nivel de Remuneraciones” mientras que el mayor valor corresponde a “Relación con el superior”.

Al desagregar, la dimensión de “Nivel de remuneraciones” obtuvo el puntaje más bajo en su promedio. Como se puede observar en el cuadro 11, los tres primeros ítems asumieron valores muy cercanos a 2, es decir que los empleados no perciben equidad interna, es decir, consideran injusto su salario dentro de la estructura retributiva de la organización. En lo que refiere a equidad externa, es decir su remuneración con respecto al salario que pagan otras organizaciones por el mismo tipo de trabajo, se ve compensado con otros beneficios que obtienen en su lugar de trabajo, lo que hace que se eleve el promedio general de la dimensión. (Gomez Mejia, Balkin, & Cardy, 2008).

Cuadro 11: Valoración del Nivel de remuneraciones

	<b>Nivel de remuneraciones</b>	<b>PP</b>
1	La remuneración que percibo es acorde a mis tareas	2.04
2	Existe equidad con mis compañeros en la remuneración	2.10
3	Siento que mi esfuerzo es recompensado	2.02
4	Tengo beneficios que no tendría trabajando en otro lugar	3.15
	<b>GENERAL DE LA DIMENSION</b>	<b>2.33</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

La segunda dimensión analizada son las “Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo”. Con respecto a la oficina propiamente dicha, se expresó que el mobiliario y equipamiento son confortables y el grupo encuestado está satisfecho con los recursos

tecnológicos con que cuenta, siendo este valor muy cercano a 3 aunque se interpreta que puede existir algún riesgo de accidente.

La iluminación de las distintas oficinas es muy buena ya que su promedio tiene el valor más alto de la dimensión. Existe disconformidad de los encuestados en relación climatización, higiene y espacio de la oficina en relación a la cantidad de empleados, donde en todas las dimensiones el promedio ponderado se situó en valores muy cercanos a 2 puntos, con el nivel más bajo de satisfacción en relación al número de baños existentes.

Cuadro 12: Valoración de las Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo

	<b>Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo</b>	PP
5	Mi lugar de trabajo tiene mobiliario y equipamiento confortable	2,63
6	Mi lugar de trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes	2,54
7	Tengo los recursos tecnológicos adecuados para realizar mi trabajo	2,96
8	Cuento con buena iluminación	3,44
9	Cuento con buena ventilación	2,63
10	Cuento con buena climatización	2,21
11	Es un lugar limpio e higiénico	2,21
12	El espacio es adecuado para la cantidad de personas que trabajan	2,21
13	El nº de baños es adecuado para la cantidad de trabajadores	1,75
	<b>GENERAL DE LA DIMENSION</b>	<b>2,51</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

La tercera dimensión analizada trata sobre “Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad”. Aquí el mayor puntaje se da en la afirmación N° 14, lo que es lógico ya que son agentes de planta con derecho a estabilidad laboral, aunque puede que algunos de los encuestados estén en planta no permanente, donde este derecho no está consagrado, y por eso mismo el valor no es 4. Se evalúan satisfactoriamente las perspectivas en cuanto a las posibilidades de capacitación y ascenso laboral, sin embargo la valoración disminuye en las posibilidades de crecimiento profesional y se obtiene valores muy cercanos a 2 (nivel de insatisfacción) en la igualdad de oportunidades y la valoración de su trabajo que perciben los empleados.

Cuadro 13: Valoración de las Oportunidades de Crecimiento continuo y seguridad

	<b>Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad</b>	PP
14	Tengo estabilidad laboral	3.77
15	Tengo posibilidades de capacitación	3.06
16	Tengo posibilidades de ascender	2.90
17	Siento que crezco profesionalmente	2.48
18	Todos tenemos igualdad de oportunidades en la promoción	2.25
19	El trabajo que realizo es valorado	2.15
	<b>GENERAL DE LA DIMENSION</b>	<b>2.77</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

La cuarta dimensión analizada es de la “Integración social en el trabajo de la Organización”, una de las dimensiones mejor valoradas. Es muy bueno el promedio en el ítem 20, es decir que los trabajadores encuestados se sienten a gusto trabajando en la MCSF pero en el ítem 21, el valor más bajo, nos indica que los trabajadores sienten que en ocasiones, no se los tiene en cuenta en las decisiones tomadas por los superiores. También se puede interpretar que muchos de ellos están dispuestos a hacer esfuerzo extra en beneficio de la MCSF, se supone que sin recibir un beneficio monetario a cambio. En las dos últimas afirmaciones el promedio supera las 3 puntos (la última afirmación es negativa), por lo que se deduce que los encuestados se sienten orgullosos de trabajar en la MCSF y la mayoría de ellos no cambiaría su trabajo.

Cuadro 14: Valoración de la Integración Social en el trabajo de la organización

	<b>Integración social en el trabajo de la organización</b>	PP
20	Me siento a gusto trabajando en la MCSF	3.48
21	A veces siento que no soy importante para la MCSF	(-) 2.63
22	Estoy dispuesto a hacer esfuerzo extra en beneficio de la MCSF	2.83
23	Me siento orgulloso de trabajar en la MCSF	3.40
24	Si pudiera cambiar de trabajo con igual sueldo y beneficios, lo haría(-)	3.08
	<b>GENERAL DE LA DIMENSION</b>	<b>3.08</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

El balance entre el trabajo y la vida familiar arroja valoraciones satisfactorias en todos los ítems planteados. El personal en general no se excede del horario estipulado y considera adecuado su horario, también el alto puntaje de la afirmación 27 nos dice que se pueden ausentar en caso que una cuestión familiar los requiera. La afirmación 28 es negativa por lo tanto se puede considerar que los trabajadores se deben quedar unos minutos más de lo previsto algunos días, aunque el puntaje de la afirmación 29 deja

claro que no es común que existan reuniones fuera del horario laboral. Existen disconformidades en cuanto al sistema de tardanzas, ya que un solo minuto fuera de lo establecido puede generar el descuento del presentismo y medio día de trabajo (DMM 2026-2010- ver punto 1.6) y el personal considera que debería ser replanteado.

Cuadro 15: Valoración del Balance entre trabajo y vida familiar

	<b>Balance entre trabajo y vida familiar</b>	PP
25	Trabajo solo el horario planificado	2,98
26	Considero adecuado el horario desarrollado	3,31
27	Tengo flexibilidad para atender cuestiones familiares	3,38
28	El horario de salida no es fijo (-)	2,29
29	Son frecuentes las reuniones fuera del horario laboral (-)	3,48
30	El sistema de tardanzas es justo y flexible	2,65
31	El sistema de tardanzas debería ser replanteado (-)	2,29
	<b>GENERAL DE LA DIMENSION</b>	<b>2,91</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

En cuanto al contenido y organización del trabajo realizado, los trabajadores consultados evaluaron que su trabajo se torna monótono y rutinario (afirmación negativa) manifestando, en consecuencia, insatisfacción respecto al diseño del trabajo. Sin embargo, expresan libertad y conformidad con las tareas que se tienen a cargo; también los agentes perciben que el tiempo es suficiente para terminar el trabajo y no sienten presión para realizarlo. Evalúan a las tareas y responsabilidades de cada trabajador están claramente delimitadas obteniendo esta afirmación el mayor promedio de la categoría. Además los trabajadores sienten que pueden participar en cuestiones inherentes a su labor diaria. Al ser trabajo administrativo, era esperable notar que el mismo requiera alto esfuerzo mental y bajo esfuerzo físico.

Cuadro 16: Valoración del Contenido y Organización del trabajo

	<b>Contenido y organización del trabajo</b>	PP
32	Siento que mi trabajo es monótono y rutinario (-)	2.31
33	Tengo libertad para decidir cómo realizar mi trabajo	2.92
34	Estoy satisfecho con las tareas que tengo a cargo	3.31
35	Siento que me falta tiempo para terminar mi trabajo (-)	2.77
36	Me siento presionado para realizar el trabajo (-)	2.69
37	Conozco claramente mis tareas y responsabilidades	3.71
38	Puedo participar en cuestiones que afectan a mi trabajo	2.69
39	Mis tareas demandan mucho esfuerzo mental (-)	2.25
40	Mis tareas demandan mucho esfuerzo físico (-)	3.54
	<b>GENERAL DE LA DIMENSION</b>	<b>2.91</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

En cuanto a la relación con los pares, alcanzo buenos niveles de satisfacción, los trabajadores tienen confianza entre compañeros, se respetan y colaboran mutuamente, algunos de los encuestados comparte otras actividades con sus compañeros aunque no es tan buena la percepción cuando se presenta un conflicto, donde los encuestados sienten que no siempre pueden tratarse de manera cordial.

Cuadro 17: Valoración de la Relación con los pares

	<b>Relaciones con los pares</b>	PP
41	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo	3.19
42	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo	3.27
43	Existe colaboración entre compañeros de trabajo	3.17
44	Tengo compañeros con los que comparto actividades extralaborales	2.60
45	Cdo se presenta un conflicto lo discutimos cordialmente	2.69
	<b>GENERAL DE LA DIMENSION</b>	<b>2.98</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

La última categoría fue la mejor valuada por los participantes y en todas las afirmaciones se logró promedio cercano o superior a 3, lo que hace suponer que los agentes están satisfechos con sus superiores. Analizando cada una de las afirmaciones, los agentes sienten que cuentan con el apoyo de su jefe, son tratados con amabilidad y pueden expresarse libremente frente a él. También consideran que el mismo está capacitado y sabe delegar. El punto más débil es en cuanto a las relaciones personales entre los empleados y al momento de enfrentar un conflicto, donde faltaría algo de mediación, concordante con la afirmación 51 donde no todos los encuestados está de acuerdo con el trato de las relaciones personales por parte del superior.

Cuadro 18: Valoración de la Relación con su superior

	<b>Relación con su superior(jefe inmediato)</b>	PP
46	Cuento con el apoyo de mi jefe	3.27
47	Soy tratado con amabilidad por mi jefe	3.31
48	Mi jefe planifica y delega correctamente	2.98
49	Siento que mi jefe esta adecuadamente capacitado	3.40
50	Puedo expresar todo lo que pienso a mi jefe	3.04
51	Mi jefe se preocupa por las buenas relaciones personales	2.83
52	Cdo se presenta un conflicto lo discutimos cordialmente	2.94
	<b>GENERAL DE LA DIMENSION</b>	<b>3.11</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Al final de las dimensiones se hizo una pregunta para examinar la percepción general sobre la CVL en la MCSF y el 80% de los encuestados respondió que considera adecuada la CVL en la MCSF.

Luego se dejó espacio para que el encuestado pueda expresar toda otra cuestión que entiende necesario mejorar y no se haya mencionado en las afirmaciones precedentes.

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

- Que se respeten los tiempos de refrigerio y que exista lugar físico para realizarlo (rentas)
- Baños, climatización, seguridad (rentas)
- El espacio de la oficina no es apto para los empleados (compras)
- Son tantos que no podría enumerarlos(compras)
- Reclamo del plus en el salario ante el gremio (compras)
- Separación física de las funciones (compras)
- Integración de diferentes criterios de aplicación de normativas (compras)

Con respecto al absentismo, en la segunda parte de la encuesta se solicitó información sobre las ausencias que habían tenido los trabajadores en el año en curso y 32 de las 48 personas encuestadas, un 67%, manifestó haberse ausentado al menos una vez por alguno de los motivos enumerados. En muchos casos se expresó que no recordaban con exactitud, por lo que su respuesta fue aproximada.

En el cuadro 19 podemos ver los días que se pidieron por las distintas causas. Se debe aclarar que en la “Cantidad de agentes por concepto” se muestra cuantas personas se

ausentaron por cada motivo, sin poder saber la cantidad de pedidos por cada uno, ya que puede ser que el trabajador haya faltado 5 días por enfermedad de corta duración y correspondan a 2 pedidos distintos, uno de 2 y otro de 3 días, razón que dificulta la comparación con los datos suministrados por la Dirección de Personal y la Dirección de Salud Laboral.

Cuadro 19: Ausencias en los encuestados

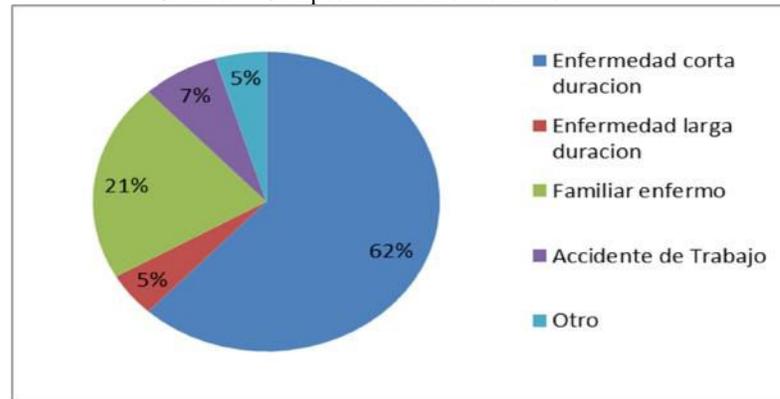
Concepto	Cantidad de días por concepto	Cantidad de agentes por concepto	Días promedio por agente	%
Enfermedad corta duración	231	26	9	62%
Enfermedad larga duración	185	2	93	5%
Familiar enfermo	87	9	10	21%
Accidente de Trabajo	50	3	17	7%
Otro	19	2	10	5%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Como era de esperarse, la mayor cantidad de licencia pedida corresponde a enfermedad de corta duración, llegando ésta a 26 trabajadores, sobre un total de 48 encuestados, es decir que 54% pidió este tipo de licencia, luego por familiar enfermo, 19% de los encuestados la utilizo y en menor medida los demás tipo de licencia. En el caso de “otros” se generó confusión, dado que se debía contestar las ausencias “no medicas”, tales como el “Artículo a compensar”, al que los trabajadores no lo asocian con una ausencia real ya que se deben devolver las horas de trabajo, pero la Dirección de Personal la cuenta como una ausencia, por lo que la información obtenida no es homogénea.

La composición de las ausencias de los encuestados la podemos ver en el gráfico 4.

Gráfico 4: Composición de las ausencias



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

El total de los encuestados respondió que alguna vez se ha sentido enfermo y había ido igual a trabajar. Los motivos se exponen en el cuadro 20:

Cuadro 20: Motivos de no ausencia

*Para no perder el presentismo	28	58%
*Para no perjudicar a mis compañeros cargandolos de trabajo	12	25%
*Porque tenia trabajo impostergable	5	10%
*Porque tenia trabajo atrasado	1	2%
*Otro: (especificar)	2	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Como se puede ver, el fundamento más fuerte de esa afirmación es la posible pérdida de presentismo. Tal como se explicó en el punto 1.6, según la Ley Provincial 9286 de Estatuto y escalafón del Personal de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe, en su artículo 72, establece un suplemento por presentismo que se liquidará mensualmente sobre la asignación de la categoría de revista del agente. Este adicional es más significativo mientras más baja sea la categoría del Agente, como se muestra en el cuadro 21, y deja de existir a partir de la Categoría 22.

Cuadro 21: % de Presentismo

Categoría 2 a 8	17%
Categoría 9 a 11	16%
Categoría 12 a 13	15%
Categoría 14	13.50%
Categoría 15 a16	10.40%
Categoría 17	9.60%
Categoría 18 a 19	6.40%
Categoría 20 a 21	4.80%

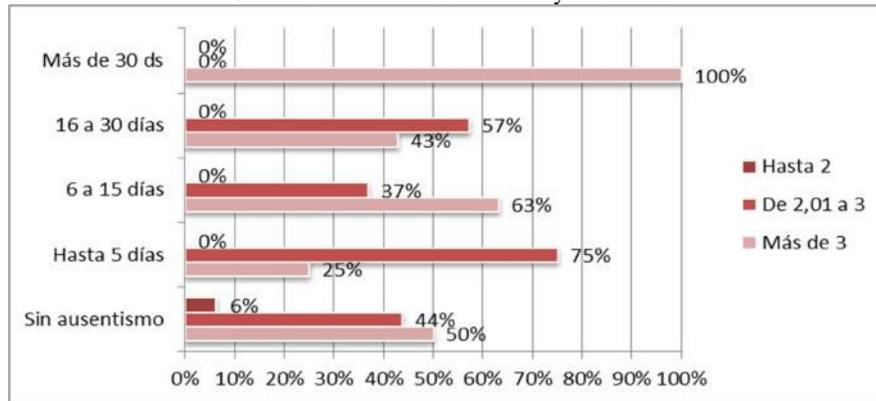
Fuente: Ley 9286

Por otra parte, el 79% de los encuestados manifestó que al momento de reintegrarse luego de una enfermedad, iba haciendo sus tareas a medida que podía, sin quedarse horas extras para cumplir. Esto es coherente con la afirmación 25, “Trabajo solo el horario planificado”, que registro alto nivel de acuerdo. Solo el 21% afirmo que se quedan horas extras para ponerse al día con el trabajo de los días perdidos.

La última pregunta fue en relación a que sucedía si un compañero de trabajo se ausentaba, frente a lo cual estuvieron parejas las respuestas en 46% hace su trabajo y 50% solo hace tareas urgentes que le correspondan al compañero ausente. El 4% manifestó que espera que se reintegre el mismo para que haga su trabajo atrasado. Podría inferirse que no es por falta de compañerismo, dado el buen puntaje obtenido en la dimensión de “Relación con los pares” sino que ante una ausencia de un par, se puede suponer que deben trabajar con más presión y le puede faltar tiempo para completar su propio trabajo.

Con el propósito de evaluar la posible vinculación entre la percepción de la CVL y el absentismo que se había planteado a manera de hipótesis en el presente trabajo, se presenta –en rangos- los datos sobre ausentismo informados por los encuestados y la valoración de la CVL efectuadas por los agentes que quedaron comprendidos en cada rango de ausencias. A efectos de facilitar su interpretación, el dato sobre la valoración asignada a la CVL también se exhibe en rangos: “hasta 2 puntos de promedio” significa disconformidad; “de 2.01 a 3” se considera que es un valor medio donde los encuestados no están del todo conformes pero tampoco disconformes y “más de 3” expresa conformidad con las afirmaciones expresadas.

Grafico 5: Promedio Ponderado y ausencias



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Puede observarse que en el Grafico 5 no se evidencia relación entre ambas variables, lo que no habilita a refutar la hipótesis planteada habida cuenta de las limitaciones propias del estudio exploratorio realizado.

#### 4.2.3 Análisis bivariado

En esta instancia se relacionaron distintos datos aportados por los encuestados para analizar cómo es su valoración de la CVL y el nivel de ausentismo según variables biográficas.

##### 4.2.3.1 CVL y antigüedad

Habida cuenta que el promedio de edad de los encuestados es de 15 años, se evaluó pertinente dividir en segmentos de 10 años. En el cuadro 22 se expondrán todas las dimensiones analizadas y su promedio ponderado.

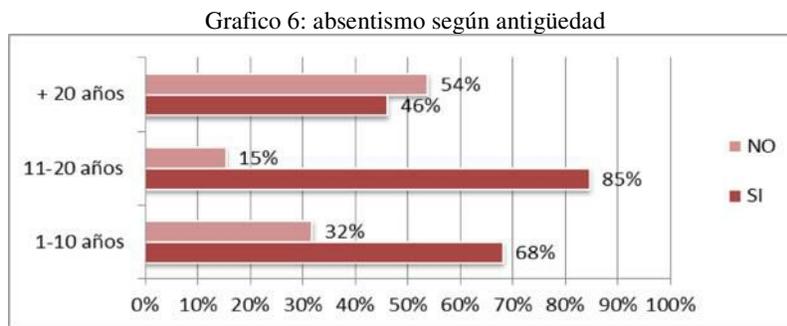
Cuadro 22: Promedio ponderado según Antigüedad

Dimensiones calidad de Vida Laboral y Antigüedad	Prom Pond General	Antigüedad de los encuestados		
		0-10 años	11-20 años	Más 20 años
Nivel de remuneraciones	2,33	2,24	2,31	2,50
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	2,51	2,44	2,55	2,54
Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad	2,77	2,63	3,03	2,74
Integración social en el trabajo de la organización	3,08	3,01	3,12	3,17
Balance entre trabajo y vida familiar	2,63	2,67	2,66	2,54
Contenido y organización del trabajo	2,91	2,78	3,12	2,92
Relaciones con los pares	2,98	2,98	2,95	3,11
Relación con su superior (jefe inmediato)	3,11	2,95	3,38	3,11

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Puede observarse que, en la mayoría de las dimensiones, los agentes de menor antigüedad efectúan las valoraciones más bajas, a excepción de “Balance entre trabajo y vida familiar” y “Relación con los pares”. Podría pensarse que, en el caso del nivel de remuneraciones, esto obedece a que por cada año de antigüedad, el sueldo aumenta en un 2% bruto y además quien recién se inicia, tiene puestos de baja jerarquía. Este último aspecto también podría estar influyendo en la menor satisfacción con el contenido y organización del trabajo así como en las perspectivas de crecimiento continuo y capacitación en su puesto laboral.

#### 4.2.3.2 Absentismo y antigüedad

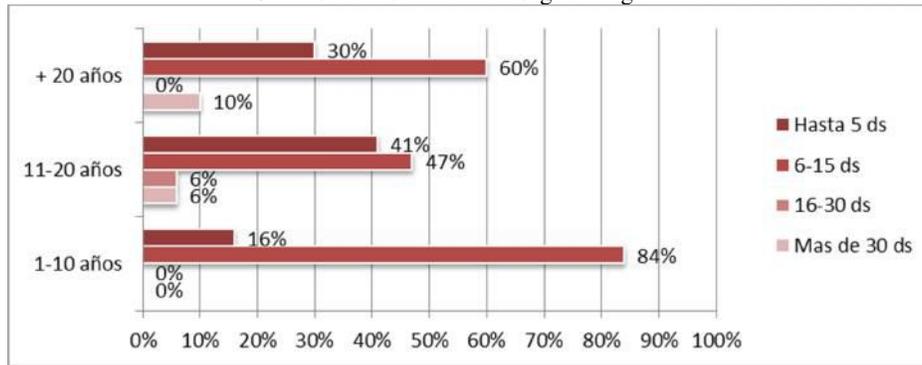


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Al analizar el Gráfico 6, se puede observar que entre los más jóvenes, se sigue la tendencia general<sup>18</sup> y que, si desagregamos en la cantidad de días de ausencia, en el Gráfico 7, estos solo se ausentaron por lapsos de hasta 15 días. Sin embargo, en la franja que va desde los 11 a los 20 años de antigüedad, el 85% de los encuestados manifestó haberse ausentado y un 12% de ellos por periodos largos, mayores a 16 días. El porcentaje baja drásticamente entre los empleados más antiguos, lo que se puede relacionar con las responsabilidades que conlleva una carrera administrativa de tantos años y que no permite ausentarse, vemos que en esta franja etaria, el 90% de los encuestados se ausentó por menos de 15 días.

<sup>18</sup> Recordemos que el porcentaje de absentismo entre los encuestados es de 67%

Grafico 7: días de licencia según antigüedad



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

#### 4.2.3.3 CVL y Agrupamiento

Aquí se cruzaron los datos del agrupamiento en donde se enmarca cada trabajador consultado con respecto a su percepción de CVL. En el cuadro 23 se exponen los promedios ponderados.

Cabe aclarar que quienes tienen un nivel terciario o universitario se encuentran en agrupamiento profesional y quienes tengan educación secundaria se encuentran en agrupamiento administrativo, no obstante existan casos en que el trabajador tiene título de grado y se encuentren en agrupamiento administrativo, hasta que se le otorgue la categoría correspondiente, pero esto no se da en caso contrario (es decir, no existen trabajadores sin el título correspondiente en el agrupamiento profesional). Se decidió tomar este dato y no el nivel educativo alcanzado dado que se espera tener resultados similares en ambos casos.

Cuadro 23: Promedio ponderado según agrupamiento

Dimensiones calidad de Vida Laboral y Antigüedad	Prom Pond General	Agrupamiento	
		Adm	Prof
Nivel de remuneraciones	2,33	2,40	2,05
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	2,51	2,62	2,39
Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad	2,77	2,83	2,52
Integración social en el trabajo de la organización	3,08	3,13	2,92
Balance entre trabajo y vida familiar	2,63	2,65	2,54
Contenido y organización del trabajo	2,91	2,92	2,87
Relaciones con los pares	2,98	3,08	2,62
Relación con su superior (jefe inmediato)	3,11	3,20	2,79

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Para comenzar, a simple vista se puede notar que los promedios ponderados del agrupamiento profesional, en todas las dimensiones son menores a los del agrupamiento administrativo.

Al analizar cada una de las dimensiones se observa que, en Nivel de remuneración es clara la disconformidad en ambas categorías, no obstante, entre quienes están ubicados en el agrupamiento profesional, roza un nivel de disconformidad.

En Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo y Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad se da otra gran diferencia entre ambos agrupamientos. En especial los profesionales se sienten disconformes con las oportunidades de crecimiento laboral y capacitación, subiendo el promedio en el agrupamiento administrativo. Se podría llegar a pensar que los cursos de capacitación ofrecidos no son del nivel académico para un profesional, o estos últimos sienten que sus conocimientos no son valorados. Similar situación se presenta en lo concerniente a la integración social en el trabajo de la organización.

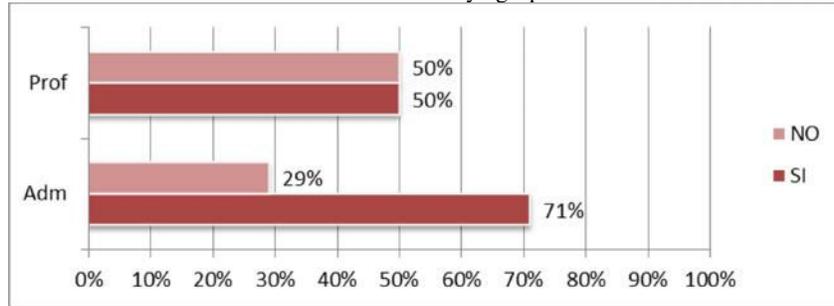
En cuanto al balance entre el trabajo y la vida familiar, entre los profesionales encuestados se observa mayor disconformidad lo que puede explicarse que dada la competencia de su título, los puestos que ocupan tienen rango jerárquico y conllevan mayores responsabilidades, lo que deriva en salidas más tardes o reuniones fuera de horario.

En lo que refiere a la relación con los pares y relación con el superior, la notable diferencia entre las categorías ameritaría una investigación más profunda que excede los alcances del presente trabajo.

#### *4.2.3.4 Absentismo y agrupamiento*

En cuanto al absentismo, en el agrupamiento profesional, el porcentaje es inferior al agrupamiento administrativo.

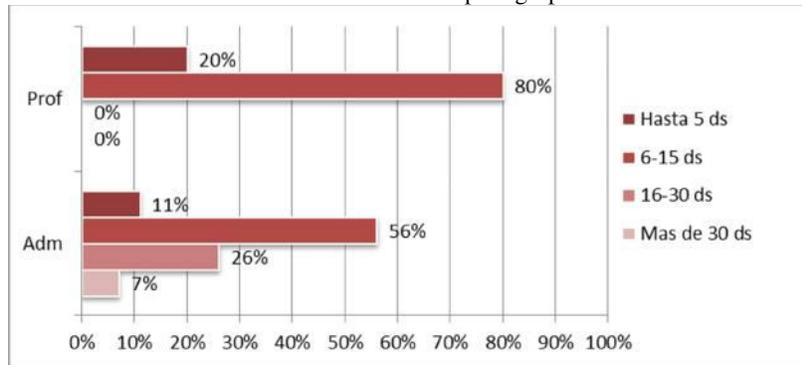
Grafico 8: Absentismo y agrupamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Para analizar esta situación se expone el Grafico 9, en el que se observa que los profesionales, no solo se ausentan en un menor porcentaje, sino que cuando lo hacen es por menos días, siendo en todos los casos menores a 15 días de ausencia. Esto puede estar en relación con la responsabilidad, ya que, un título universitario habilita para puestos con mayor jerarquía, por lo que resulta complicado delegar responsabilidades para un eventual reemplazo.

Grafico 9: Días de ausencia por agrupamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

#### 4.2.4 Comparación entre dos oficinas

Llegado este punto se decidió hacer una comparación de 2 de las 4 direcciones encuestadas. Se eligió la Dirección de Compras y la Dirección de Rentas dado que son las que más números de encuestados tuvieron. Más allá de eso, la Dirección de Rentas cuenta con un plus salarial lo que puede influir positivamente en las respuestas obtenidas.

En el cuadro 24, vemos un perfil general de los encuestados<sup>19</sup>

Cuadro 24: Perfil encuestados en dos Direcciones

		COMPRAS	RENTAS
SEXO	Hombre	4	6
	Mujer	9	12
ANTIGÜEDAD	PROMEDIO	17	15
AGRUPAMIENTO	Administrativo	11	13
	Profesional	2	5
NIVEL EDUCATIVO	Secundario	6	7
	Terciario	4	6
	Universitario	3	5

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

En general los resultados obtenidos en ambas Direcciones siguen la tendencia general antes expuesta, por lo que se analizara solo las dimensiones en las cuales se evidencian diferencias de cierta consideración.

Con respecto a la primera dimensión es notable como influye la diferencia de remuneración ya que en la Dirección de Rentas es mayor el nivel de satisfacción en todos los aspectos evaluados. Es notoria la disconformidad que sienten los trabajadores de Compras en cuanto que sienten que no recompensan su esfuerzo (afirmación N°3). La respuesta con mejor promedio fue la N° 4, la cual en ambas Direcciones se ubicó por arriba de 3, expresando que tienen beneficios que no tendrían si deciden cambiar de trabajo.

Cuadro 25: Nivel de Remuneraciones en dos Direcciones

		COMPRAS	RENTAS
1	La remuneracion que percibo es acorde a mis tareas	1,85	2,44
2	Existe equidad con mis compañeros en la remuneracion	1,54	2,44
3	Siento que mi esfuerzo es recompensado	1,38	2,17
4	Tengo beneficios que no tendria trabajando en otro lugar	3,15	3,50

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

En la segunda dimensión, también hubo mejores puntajes en la Dirección de Rentas en todas las afirmaciones, con excepción de la climatización. En la Dirección de Compras, no existe satisfacción en cuanto al mobiliario existente y pueden existir riesgos de

<sup>19</sup> H: Hombres- M: Mujeres/ ADM: Administrativo- PROF: Profesional/ S: Secundario- T: Terciario- U: Universitario

accidentes. Con respecto a los recursos tecnológicos disponibles, los trabajadores encuestados están satisfechos dado que en ambas direcciones los puntajes rozan el 3. Existe buena iluminación, ventilación y climatización aunque la higiene no es la adecuada y existen quejas en relación al número de trabajadores existente en la oficina sobre todo en la Dirección de Compras donde los encuestados evidencian su disconformidad. Al igual que en la evaluación general, el punto más débil es la cantidad de baños en relación a la cantidad de empleados, esto se refleja en ambas Direcciones por igual.

Cuadro 26: Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo en dos Direcciones

		<b>COMPRAS</b>	<b>RENTAS</b>
5	Mi lugar de trabajo tiene mobiliario y equipamiento confortable	<b>2,38</b>	<b>3,00</b>
6	Mi lugar de trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes	<b>2,15</b>	<b>2,89</b>
7	Tengo los recursos tecnologicos adecuados para realizar mi trabajo	<b>2,77</b>	<b>3,00</b>
8	Cuento con buena iluminacion	<b>3,00</b>	<b>3,56</b>
9	Cuento con buena ventilacion	<b>3,08</b>	<b>3,50</b>
10	Cuento con buena climatizacion	<b>3,31</b>	<b>3,22</b>
11	Es un lugar limpio e higienico	<b>2,23</b>	<b>2,94</b>
12	El espacio es adecuado para la cantidad de personas que trabajan	<b>1,46</b>	<b>2,83</b>
13	El nº de baños es adecuado para la cantidad de trabajadores	<b>1,38</b>	<b>1,72</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

En la tercera dimensión analizada también se encuentran promedios ponderados más altos en la Dirección de Rentas, con amplia diferencia en todas las afirmaciones, con excepción de la estabilidad laboral que es un derecho consagrado para la totalidad de los trabajadores, por lo que el promedio ponderado de la afirmación 14 en ambas Direcciones es similar. Es llamativa la brecha existente en las percepciones sobre posibilidades de capacitación, ascenso, crecimiento profesional e igualdad en oportunidades de promoción, con el agravante que los trabajadores de la Dirección de Compras no sienten que su trabajo sea valorado ya que asume el puntaje más bajo de la categoría.

Cuadro 27: Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad en dos Direcciones

		<b>COMPRAS</b>	<b>RENTAS</b>
14	Tengo estabilidad laboral	<b>3,77</b>	<b>3,89</b>
15	Tengo posibilidades de capacitacion	<b>2,85</b>	<b>3,61</b>
16	Tengo posibilidades de ascender	<b>2,69</b>	<b>3,39</b>
17	Siento que crezco profesionalmente	<b>2,00</b>	<b>3,33</b>
18	Todos tenemos igualdad de oportunidades en la promocion	<b>2,00</b>	<b>2,72</b>
19	El trabajo que realizo es valorado	<b>1,85</b>	<b>2,39</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

En la cuarta dimensión analizada también es clara la diferencia entre las dos Direcciones. Los trabajadores encuestados se sienten a gusto trabajando en la MCSF y llamativamente los trabajadores de la Dirección de Compras se sienten más importantes para la MCSF que los trabajadores de Rentas (afirmación negativa). Acerca del compromiso que sienten, en la afirmación N° 22, en la Dirección de Rentas, los encuestados no dudarían en hacer esfuerzo extra en beneficio de la MCSF, mientras que en Compras, el puntaje se acerca al nivel de insatisfacción; su correlato es que en esta última, los trabajadores podrían llegar a cambiar de trabajo, no siendo así en la Dirección de Rentas.

Cuadro 28: Integración social en el trabajo de la organización en dos Direcciones

		<b>COMPRAS</b>	<b>RENTAS</b>
20	Me siento a gusto trabajando en la MCSF	<b>3.38</b>	<b>3.72</b>
21	A veces siento que no soy importante para la MCSF (-)	<b>3.00</b>	<b>2.56</b>
22	Estoy dispuesto a hacer esfuerzo extra en beneficio de la MCSF	<b>2.23</b>	<b>3.33</b>
23	Me siento orgulloso de trabajar en la MCSF	<b>3.46</b>	<b>3.67</b>
24	Si pudiera cambiar de trabajo con igual sueldo y beneficios, lo haria (-)	<b>2.62</b>	<b>3.50</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

A partir de aquí, no existen grandes diferencias, el balance entre trabajo y vida familiar es la dimensión que obtuvo mejores resultados en la Dirección de Compras, pero sin grandes brechas con la Dirección de Rentas, esto se da ya que en esta última pueden existir días en que no se respete el horario de salida (afirmaciones 25 y 28) y pueden existir reuniones fuera de horario (afirmación 29). El horario desarrollado es adecuado en opinión de los encuestados y existe flexibilidad para atender cuestiones familiares. Existe disconformidad con el sistema de tardanzas, aunque los trabajadores no consideran replantearlo.

En la sexta dimensión analizada, los trabajadores de la Dirección de Compras expresaron que su trabajo era monótono y rutinario, con un bajo puntaje en una afirmación negativa, aunque en ambas Direcciones evalúan que existe libertad para decidir cómo realizar el trabajo y se encuentran satisfechos con las tareas a su cargo. En cuanto al tiempo con que cuentan para realizar su trabajo y la presión que reciben, las evaluaciones fueron buenas; las tareas y responsabilidades están claramente delimitadas y los trabajadores de Rentas están más satisfechos en cuanto a la participación en cuestiones inherentes a su trabajo, puede ser porque en Compras existe normativa a seguir en los procesos y no se puede salir de eso. Al igual que en el promedio general, las tareas no demandan mucho esfuerzo físico, sino mental.

En el caso de las relaciones entre compañeros, el promedio es muy bueno ya que en los dos casos todas las afirmaciones son cercanas al 3.

Las relaciones con el superior, en la Dirección de Rentas el promedio es mayor a 3 en todas las afirmaciones, en la Dirección de Compras el promedio es menor pero es muy bueno también lo que sigue la tendencia general de satisfacción con respecto a los superiores.

La pregunta general que se formuló al final, siguió la tendencia de las afirmaciones anteriores y mientras que en la Dirección de Compras un 77% considera adecuada la CVL, el porcentaje se eleva a 89% en la Dirección de Rentas.

Con respecto a las ausencias, tanto en una como en otra Dirección, más del 60% de los encuestados solicito licencia por enfermedad de corta duración. Aquí, como en la evaluación general, no se tuvieron en cuenta las franquicias al considerar las “otras” ausencias, ya que solo un trabajador de la Dirección de Compras la considero (se tomó 7 en el año) y en la Dirección de Rentas el motivo expuesto en esta categoría fue días de estudio.

En la siguiente pregunta “se sintió enfermo y fue a trabajar igualmente”, el 100% de los encuestados respondió en forma positiva, los motivos en las dos Direcciones fueron en su mayoría para no perder el presentismo, dado que como se expuso anteriormente es un suplemento muy importante en el sueldo. En segundo lugar fue no perjudicar a los compañeros de trabajo. En “otros” se nombró la responsabilidad.

En cuanto al comportamiento cuando se reintegran, los resultados arrojaron similares resultados: en las dos Direcciones, los trabajadores en su mayoría van haciendo el trabajo atrasado a medida que pueden y no se quedan tiempo extra. La desigualdad surge cuando se ausenta un compañero de trabajo, donde la mayoría en la Dirección de Compras expresó que hace su trabajo mientras que en la Dirección de Rentas solo hacen las tareas urgentes, pero no es muy significativa la diferencia obtenida.

En síntesis, en las diferentes dimensiones analizadas, ambas Direcciones muestran valoraciones similares, con diferencias de cierta importancia en algunos aspectos en particular pero que no son capaces de asignar un puntaje sobresaliente a ninguna de las dimensiones.

Así, por ejemplo, en la Dirección de Rentas es mejor el puntaje asignado sobre la remuneración, ya que como se mencionó, cuentan con un plus salarial, también los empleados se sienten más valorados, sin embargo, en esta Dirección se registró mayor absentismo entre los encuestados, por lo que podemos decir que la percepción de una mejor CVL general no es determinante para evitar las ausencias de los trabajadores.

Sin lugar a dudas, futuras investigaciones permitirán profundizar sobre los puntos débiles detectados en este trabajo y, particularmente, focalizar en las causas generadoras de las altas tasas de absentismo en la MCSF.

## CONCLUSIONES

***Mi trabajo es hacer que mis empleados estén felices. Siendo así, la empresa tendrá más éxito. Hoy en día, las organizaciones deben asumir una nueva responsabilidad sobre la vida personal de los empleados.***

*Jack Ma, empresario chino fundador de Alibaba, empresa de comercio electrónico*

Si bien durante mucho tiempo, en línea con los postulados del paradigma taylorista-fordista, se sostuvo la idea que el salario era clave a la hora de evaluar un trabajo, en la actualidad se sabe que no es lo determinante. Como se vio en el Capítulo 2, según un estudio de la consultora Randstad, el salario atrae, pero después se debe analizar la razón por la cual el trabajador se queda en la organización, como ser la estabilidad laboral y la cobertura jurídica con la que cuenta la organización para poder proyectar una carrera a largo plazo, los beneficios extras, el tipo de trabajo, las compensaciones y la flexibilidad en el horario son factores tan o más fuertes que el sueldo en forma intrínseca.

En este marco adquiere relevancia el concepto de Calidad de Vida Laboral –CVL–, de carácter multidimensional, que incluye tanto condiciones objetivas que refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo como condiciones subjetivas, asociadas a la experiencia psicológica de los trabajadores (Granados, 2011). Todo este conjunto, interdependiente, condiciona el modo de percibir la relación que cada persona tiene con su puesto laboral y el desempeño de su rol como trabajador.

Al buscar una mejora en la CVL se trata de compatibilizar los intereses de la organización, sus objetivos y metas organizacionales, con las demandas y expectativas de los trabajadores, quienes tienen sus intereses particulares como ser capacitación, estabilidad laboral, remuneración acorde y relaciones interpersonales armoniosas. Investigaciones sobre CVL dan cuenta que la percepción de los trabajadores sobre la CVL imperante en una organización impacta en su desempeño, en la productividad, la rotación y el ausentismo. (Granados, 2011)

En este trabajo se abordó específicamente la problemática del ausentismo, asumiendo que se trata de un fenómeno complejo e inevitable en el ámbito laboral, que se convierte

en un serio problema cuando afecta la productividad y produce deterioro en el clima laboral de la organización. (Gonzalez Escobar & Herrera Sanchez, 2015)

Trabajar en pos de reducir el absentismo exige elaborar un diagnóstico buscando las causas que lo generan y, en base a ello, diseñar e implementar los cambios de gestión necesarios para neutralizarlas. Se trata de un fenómeno cuya solución no puede pasar exclusivamente por estrictas medidas de control sino que se deben buscar sus orígenes contando con la participación de quien provoca ese absentismo. En esta línea, el modelo de evitación laboral reconoce que el descontento en el trabajo es la primera causa de ausencia de un trabajador y por lo tanto esta ausencia es una forma de escape o huida a condiciones calificadas negativamente por parte del trabajador.

Por todo lo antes expresado, es clara la importancia que tiene la CVL en una Organización Pública, cuyo objeto fundamental es atender las demandas de los ciudadanos. Por esto fue que se buscó indagar en la Municipalidad de Santa Fe la percepción que tienen los empleados sobre la CVL y la posible relación de esta con el absentismo reinante.

Para cumplir con el objetivo propuesto, se pidió la colaboración de la Dirección de Personal y la Dirección de Salud Laboral para tratar de cuantificar el absentismo y se llevó a cabo una encuesta integrando las dimensiones que definen los principales aspectos de la CVL.

Una vez definidas las dimensiones que se iban a evaluar, basadas en criterios de Granados (2011) y de Mayerling Dayana (2010), se desarrollaron una serie de frases representativas de los distintos aspectos que integran las mismas para recuperar la opinión de los trabajadores e identificar que problemática les afectaba e influía negativamente en su percepción sobre la CVL.

Con la debida autorización de la Subsecretaria de la Función Pública, la encuesta se llevó a cabo entre 48 agentes de diferentes áreas pertenecientes a la Secretaria de Hacienda. Es de destacar que muchos trabajadores se negaron a realizar la encuesta debido a que, a pesar de ser anónima, manifestaron que se los podía reconocer por las características del perfil al inicio del cuestionario.

Se debe dejar en claro que, como se mencionó anteriormente, no se pueden generalizar las conclusiones por tratarse de un estudio exploratorio; sin embargo, siguiendo el pensamiento de Schvarstein (1992), quien plantea que cada organización marca a la

persona que está inmersa en ella y de Blake (2005) que, en misma línea, explica que la estructura de toda organización se nutre de repeticiones y recurrencias y lo que sucede en el lugar de trabajo expone a la persona a reaccionar según lo que allí suceda y a adoptar valores propios de la organización, permitiría pensar que lo manifestado por los encuestados podría presentar mayor recurrencia.

Al analizar la información relevada en las encuestas surge que, el promedio general de las distintas dimensiones de la CVL que se indagaron dio una valoración de 2.75 puntos, sobre un total de 4. Pero más allá de que este promedio general se puede calificar como aceptable, la metodología utilizada posibilita avanzar en una lectura desagregada de los datos y, en base a ello, identificar aspectos puntuales respecto de los cuales los encuestados manifestaron su mayor conformidad/disconformidad; se trata de datos que invitan a ser leídos como oportunidad de mejora para lograr el desarrollo tanto individual como institucional.

En primera instancia cabe destacar que el máximo valor obtenido corresponde a la dimensión “Relación con su superior” con un promedio de 3.11 puntos, dando cuenta de una relación de horizontalidad entre el superior y el empleado, en la que impera el respeto y el superior promueve la participación y reconocimiento de sus colaboradores.

En el otro extremo, el menor registro corresponde a “Nivel de Remuneraciones” con 2.32 puntos de promedio, lo que estaría evidenciando una ruptura entre la capacidad y desempeño del personal y el reconocimiento que obtiene por parte de la institución, lo que lleva a una falta de atractivo que impulse la acción ya que los agentes no relacionan el mayor esfuerzo con un mayor incentivo monetario, sobre todo en el caso de los profesionales, donde el 40% está en total desacuerdo con la remuneración percibida.

Los trabajadores sienten que su salario no es acorde a sus tareas, que no existe equidad con sus pares y su esfuerzo no es recompensado. Como vimos, por más que la remuneración no sea el motivo fundamental por el cual el trabajador decide permanecer en la institución (de hecho, perciben que existen otros beneficios que no tendrían trabajando en otro lugar), si la relación entre el salario y su rendimiento no es justa se puede producir descontento, absentismo, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto, etc.

Por su parte la dimensión Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo se situó apenas por encima de la puntuación más baja con 2.51 puntos. La distribución correcta del espacio, elección de mobiliario ergonómico, recursos tecnológicos adecuados y sobre todo la higiene de la oficina, son fundamentales a la hora de evaluar si los trabajadores están a gusto en su trabajo. Entre los encuestados se detectaron molestias sobre todo con la cantidad de baños, la cantidad de gente en la oficina, la limpieza del lugar y la climatización de la oficina, lo que puede generar malestar en el estado de ánimo y la salud de los trabajadores. Un buen estado de orden y limpieza elimina numerosos riesgos de accidente, simplifica el trabajo, mejora la productividad y el aspecto del lugar de trabajo, creando y manteniendo hábitos de trabajo correctos.

En lo que refiere a la dimensión Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, si bien en general alcanza un razonable nivel de satisfacción con una valoración promedio de 2,77 puntos, se evidencian diferencias importantes en la percepción de los distintos factores que la integran. Así, los trabajadores no sienten que su trabajo sea valorado - 2.15 puntos- y manifiestan insatisfacción respecto a la igualdad de oportunidades en la promoción -2.25 puntos-. En referencia a este último aspecto excede a esta investigación averiguar por qué los agentes perciben que no es equitativo, dado que al accederse a cada puesto por concursos y no por decisión de algún superior, se debería asegurar que sus derechos estén protegidos y no exista discrecionalidad. Por otro lado uno de los valores más importantes para muchos empleados es el desarrollo profesional, siendo este otro punto débil dentro de la dimensión. Una forma de crecer profesionalmente es acceder a nuevos puestos que requieren el aprendizaje de nuevas habilidades o nuevas experiencias, evitando así también la rutina y la monotonía del puesto laboral. La dimensión eleva su promedio con la estabilidad laboral de los trabajadores y muy buenas posibilidades de capacitación, lo que respeta el “medioambiente profesional” aludido por Mayerling Dayana (2010) que considera las facilidades de formación e investigación como un factor motivacional para los trabajadores, que incrementan la CVL, debido a que permite que el profesional no se “estaque” con su título de grado, logrando mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

La dimensión Integración social del trabajo en la organización fue la segunda dimensión mejor valorada con un promedio ponderado de 3.08 puntos. Los elevados puntajes

asignados a “Me siento a gusto trabajando en la MCSF” y “Me siento orgulloso de trabajar en la MCSF” evidencian un fuerte sentido de pertenencia, lo que invita a continuar incentivando al personal a seguir comprometiéndose con su trabajo y a desarrollar su potencial, aunque surge una dicotomía, dado que las afirmaciones “el trabajo que realizo es valorado” y “a veces siento que no soy importante para la MCSF” rozaron niveles de insatisfacción lo que lleva a pensar que los trabajadores se sienten desprotegidos por los estamentos superiores.

En cuanto al Balance entre el trabajo y la vida familiar, el promedio ponderado fue satisfactorio, lo que evidencia que el trabajador puede compatibilizar sus roles laborales y familiares, contando con ciertas flexibilidades y sin demasiadas exigencias horarias fuera de lo planificado.

Respecto al Contenido y organización del trabajo era esperable que, al existir una organización burocrática en la que se pone en práctica el principio de especialización de las funciones administrativas conforme a regularizaciones objetivas (Weber, 1991), la labor se torne monótona y rutinaria. Esto sugiere que debería analizarse la posibilidad de que los puestos de trabajo sean enriquecidos para que los trabajadores puedan desarrollar su creatividad, favoreciendo el aprendizaje e innovación, a través de mayor libertad en las decisiones inherentes a su labor diaria, alentar la interacción entre empleados, involucrarlos en el análisis y cambio de los aspectos físicos del entorno laboral y ofreciendo una retroalimentación sobre su desempeño laboral.

La puntuación de la dimensión Relación con los pares, que alcanza 2,98 puntos, da cuenta de la existencia de un trato cordial entre los compañeros, con una visión compartida del trabajo y fomentando el trabajo en equipo.

Con respecto a la comparación entre agrupamientos, citando el estudio sobre CVL en Chile presentado en el Capítulo 2, estamos frente al caso opuesto: en dicha investigación a los operarios, en su gran mayoría, les gustaría cambiarse de trabajo por la monotonía de la tarea, larga jornada laboral o el bajo sueldo ofrecido, en cambio los profesionales, expresaron un mayor nivel de satisfacción con el trabajo, lo cual coincide con la afirmación mayoritaria de que trabajan no por obligación, sino por motivación personal; por su parte, en la MCSF los promedios ponderados del agrupamiento profesional, en todas las dimensiones son menores a los del agrupamiento

administrativo, exponiendo estos últimos mayor nivel de satisfacción. El hecho de que, independientemente del agrupamiento, todos los agentes encuestados en la MCSF desempeñan tareas de tipo administrativo, podría explicar los resultados obtenidos.

En referencia a la comparación entre las distintas oficinas, se evidencia una mejor posición relativa de la Dirección de Rentas en prácticamente todas las dimensiones analizadas. El absentismo fue mayor en esta repartición ya que el 83% de los encuestados manifestó haberse ausentado en algún momento del periodo analizado, mientras que este porcentaje bajo al 62% en la Dirección de Compras. Frente a esta situación, cabría preguntarse si la mayor satisfacción que se registra en esta Dirección impacta realmente en un mejor desempeño individual y organizacional. La respuesta a este interrogante exigiría un estudio en particular, que escapa a los objetivos del presente trabajo.

Todas las cuestiones antes enunciadas cobran especial importancia si se vincula con la estructura de la antigüedad del personal encuestado. Existe un 31% que supera los 20 años de antigüedad, por lo que en el mediano plazo, se renovará la planta de personal y se incorporaran mayor cantidad de jóvenes, quienes, si bien tienen en cuenta el aspecto económico, le dan mayor importancia al desarrollo personal, dimensión que se debería tener en cuenta para evitar factores generadores de insatisfacción.

Con respecto al absentismo, este se puede considerar un fenómeno que está presente en la MCSF, teniendo un gran impacto negativo, no sólo para la institución sino también para la sociedad en su conjunto, teniendo un costo económico, psicológico y social muy importante, que justifica que sea considerado un punto fundamental en la gestión de recursos humanos.

Lamentablemente, en la MCSF no se llevan registros que permitan calcular un índice de absentismo y una cuantificación de las causas que lo generan, siendo esto parte fundamental de un sistema integral de información para la gestión, que comunica no solo las variaciones del absentismo en cada una de las reparticiones de la organización, sino que permite la comparación con entidades similares, evaluar su costo económico y actuar sobre las causas que lo motivan (Campo, 1996).

Si bien en el presente trabajo se había planteado a manera de hipótesis la posible vinculación entre la percepción de la CVL y el absentismo, no se obtuvieron evidencias de relación entre estas variables.

Frente a estos resultados se entiende pertinente reconocer las limitaciones asociadas al presente estudio y derivadas, entre otras cuestiones, del diseño muestral realizado en el marco de una investigación exploratoria (recordemos que es una muestra por conveniencia en la Secretaria de Hacienda) lo que, tal como se planteara al momento de exponer las cuestiones metodológicas, buscaba una primera aproximación al comportamiento de las variables analizadas, sin ánimos de generalizar de los resultados. Además, debe tenerse presente que los datos sobre ausencias fueron suministrados por los propios encuestados, lo que no permite garantizar la exactitud de los mismos. De hecho, el nivel de ausentismo entre los encuestados no guarda relación con los datos agregados a nivel municipio. Sin embargo, la información suministrada por la Dirección de Personal no da lugar a una comparación con los datos expresados en las encuestas dado que los agentes encuestados enumeraron los días que se ausentaron, y como se explicó anteriormente, pueden ser varios pedidos por un mismo motivo.

No obstante, con lo analizado hasta aquí y siguiendo los lineamientos de Kaempffer y Mesa (2004), podría pensarse que el absentismo en la MCSF es una conjunción entre el llamado “modelo económico de absentismo laboral”, según el cual cada persona elige la cantidad de ausencias que va a tener y a su vez, los empleadores toleran una cierta cantidad de ausencias, siempre cada parte maximizando su utilidad, con sus beneficios y costos inherentes; y por otro lado el “modelo psicosocial de absentismo laboral” en el que la ausencia es una conducta individual dentro de un contexto social, y las motivaciones de ausencia operan restringidas o influenciadas por las normas de ausencia propias de las correspondientes “culturas de ausencia”.

Se asume que, la información obtenida y presentada en este trabajo puede servir como punto de inicio para profundizar el diagnóstico y avanzar en el diseño e implementación de acciones orientadas a elevar la percepción de CVL en la MCSF en los aspectos que se evaluaron como deficientes o faltos de atención, ya que las acciones tomadas sobre los mismos pueden contribuir a incrementar la satisfacción y bienestar de los trabajadores.

Asimismo, sería recomendable mantener un contacto permanente con otros municipios de nuestro país, con características similares, para poder intercambiar experiencias, información, prácticas y proyectos para poder discutir Políticas Publicas o inherentes a

Recursos Humanos y generar comparaciones que permitan acumular experiencias en pro de mejorar la gestión pública.

Finalmente, se espera que esta investigación despierte el interés de los gestores de la MCSF por profundizar el conocimiento acerca de la CVL imperante en distintos ámbitos y, a partir de ese conocimiento, desarrollar herramientas fiables para contribuir al desarrollo de cada trabajador y así favorecer el desarrollo de la MCSF como institución. Se trata, en síntesis, de diseñar políticas y prácticas de recursos humanos asumiendo que los mismos no constituyen un costo a reducir sino, por el contrario, representan un recurso que se debe potenciar en tanto es el principal determinante del éxito de toda organización.

## ANEXO

Ley 9256- Art. 19: Motivos para conceder las licencias de Larga Duración:

- a) Enfermedades infecciosas: Crónicas, que además de incapacitar al agente sean peligrosas por su contagiosidad (tuberculosis, lepra, tracoma, etc.). Que sin incapacitar totalmente para el trabajo sean contagiosas en un determinado período de evolución (lo es en período primario o secundario, paludismo agudo, etc.). Que sin ser contagiosas, incapaciten al que la padezca durante largos períodos (brucelosis, leishmaniasis, abscesos de pulmón, etc.);
- b) Enfermedades infecciosas agudas, en las cuales el tiempo de licencia se ajustará a las siguientes características:
  - i. Que el ciclo menor de lo estipulado en corta duración requiera una convalecencia prolongada;
  - ii. Que siendo el ciclo menor de lo estipulado en corta duración requiera una convalecencia prolongada;
  - iii. Que habiendo cumplido el ciclo normal y un período de convalecencia se presente una complicación;
- c) Enfermedades degenerativas, involutivas o evolutivas, agudas o crónicas de los órganos de la función, que incapaciten al agente temporariamente o puedan incapacitarlo en forma definitiva si en pleno episodio de agravación no se somete a reposo o tratamiento necesario (enfermedad de la sangre de evolución grave, úlcera gastro-intestinal complicada, litiasis invectada, diabetes complicada, enfermedades cardiovasculares descompensadas, nefropatías, etc.);
- d) Enfermedades progresivas o bastomatosas de tipo maligno o invasor o de tipo benigno cuando por su localización determinen graves trastornos orgánicos funcionales que requieran tratamientos quirúrgicos o radioterapéuticos prolongados;

- e) Traumatismos o secuelas cualquiera fuera la forma y el agente del trauma, si por sus consecuencias, características, evolución o localización requieran más de veinte días para su curación;
- f) Enfermedades neurológicas de índole orgánica (accidentes cerebrovasculares, afecciones degenerativas, etc.);
- g) Enfermedades de los sentidos crónicas o agudas o invalidantes (desprendimiento de retina, con visión bulto, glaucomas, atrofia de papilas, vértigo de Meniere, amaurosis progresiva, etc.);
- h) Intervenciones quirúrgicas, aunque fueran simples que requieran por cualquier circunstancia ajena a la voluntad del agente una prolongada permanencia en cama, antes o después del acto operatorio, todo ello con dictamen de la Junta Médica sobre la base del protocolo operatorio correspondiente o de cualquiera otra investigación que deseara realizar;
- i) Intoxicaciones agudas o crónicas endógenas o exógenas que determinen incapacidad o requieran prolongada asistencia o aislamiento para su curación;
- j) Enfermedades psiquiátricas: Para la realización de los estudios necesarios, el Servicio Médico Municipal o Comunal puede disponer la internación del agente;
- k) Toda otra afección que produzca a juicio de la Junta Médica incapacidad total para el trabajo en forma transitoria o suponga peligro para terceros. La presunción suficientemente fundada de la existencia de una enfermedad contagiosa de larga duración justifica el otorgamiento inmediato de la licencia hasta tanto se obtenga el diagnóstico respectivo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Barroso Tanoira, F. G. (2012). Calidad de vida laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Un estudio en 103 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, (págs. 1-18). Mexico DF.
- Blake, O. J. (2005). *¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?* Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Boada i Grau, J., de Diego Vallejo, R., Agullo Tomas, E., & Mañas Rodriguez, M. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 212-218.
- Campo, M. (1996). El absentismo en el Sector Publico. *Auditoria Publica*, 20-22.
- Espinosa, M., & Morris, P. (2002). *Calidad de Vida en el Trabajo, Percepcion de los trabajadores*. Santiago de Chile: Dccion del trabajo, Dto de estudios, Gobierno de Chile.
- Ferreira, M. C. (2012). QVT é quando acordo...penso em vir trabalhar e o sorriso ainda continua no rosto. En M. C. Ferreira, C. Antloga, T. Paschoal, & R. Ferreira, *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de analise e intervenção* (pág. 374). Brasilia: Paralelo 15.
- Garcia Lombardia, P., & Pin, J. R. (2010). *Gestionando el compromiso con la empresa: Combatir el absentismo*. Madrid: IESE- IRCO.
- Gonzalez Baltazar, R., Hidalgo Santacruz, G., Salazar Estrada, J. G., & Preciado Serrano, M. (2010). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo "CVT-GOHISALO". *Ciencia&Trabajo*, 332-340.
- Gonzalez Escobar, M. A., & Herrera Sanchez, F. C. (2015). *Caracterizacion del ausentismo laboral por causas medicas en una empresa de telecomunicaciones a nivel nacional*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Gonzalez, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de Vida Laboral. *Tratado de Psicologia Social*, 161-186.
- Granados, I. (2011). CVL: Historia, dimensiones y beneficios. *IIPSI- Facultad de Psicologia UNMSM*, 271-276.
- Kaempffer, A., & Mesa, F. (2004). 30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipo de empresa. *Revista medica de Chile*, 1100-1108.

- Makon, P. M. (2005). El Modelo de Gestion por resultados en los organismos de la Administracion Publica Nacional. *V Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administracion Publica*. Santo Domingo- Republica Dominicana.
- Martinez Gamarra, M., & Ros Mar, R. (2010). De la Calidad de vida laboral a los riesgos psicosociales: Evaluacion de la Calidad de Vida Laboral. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 5-55.
- Mayerling Dayana, M. L. (2010). *Propuesta de un programa de CVL para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz*. Ciudad Guayana: Universidad Catolica Andres Bello.
- Molinera Mateos, J. (2006). *Absentismo Laboral, Causas. Control y Analisis. Nuevas Formulas. Tecnicas para su reduccion*. Madrid- España: FC Editorial.
- Monjes Reyes, P. A. (2005). La Profesionalizacion de la Administracion Publica: Un desafio permanente. *Enfoques*.
- Neffa, J. C. (2002). *Que son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuestas de una perspectiva*. Buenos Aires: HVMANITAS.
- Nova, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 229-239.
- Ortiz, Y., Rodriguez, A., & Samaniego, C. (1996). Causas y efectos del Absentismo Laboral. *Auditoria Publica*, 14-19.
- Repetto, F. (1998). *La Administracion Publica: Escenario actual, estudios y perspectivas recientes*. Buenos Aires.
- Ribaya Mallada, F. J. (2007). Un nuevo absentismo, justificado? *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 40-45.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional- Conceptos, Controversias y aplicaciones*. Mexico: Prentice Hall.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodriguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicologia Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Paidros.
- Villafafila Rodriguez, M. (2014). *Las Repercusiones del absentismo laboral desde un plano socioeconomico*. Universidad de Valladolid.

Villaplana Garcia, M. D. (2012). *El Absentismo Laboral por Incapacidad Temporal derivada de Contingencias Comunes en el periodo 2005-2010*. Universidad de Murcia- Facultad de Cs del Trabajo: Proyecto de Investigacion.

Weber, M. (1991). *¿Que es la Burocracia?* Buenos Aires: Leviatan.