

¿CÓMO EVITAR LA DISMINUCIÓN DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA?

Susana Janeth Martínez López
Juvencio Jaramillo Garza
Carlos Alberto Porras Mata
José Tarcilo Sánchez Ramos
Diana Margarita Martínez Martínez
Ana Cristina Rodríguez Lozano
Diego Chávez Bautista

RESUMEN

Se analizó las causas de la disminución de la productividad en una empresa para plantear una posible solución para evitarlas. Algunas de estas fueron las ausencias del personal, la falta de motivación hacia el personal. Para medir el ausentismo se calcularon los índices de ausentismo y para medir la motivación del personal se aplicaron encuestas en base a la satisfacción que existe entre el personal y la empresa. En promedio de ausentismo se obtuvo 2.34% siendo este porcentaje mayor al límite establecido por la empresa (2%). Los resultados de las encuestas aplicadas obtuvieron que un 65% del personal se considera que tiene una buena motivación para realizar sus labores en la empresa, estos resultados nos indican que la principal causa de la disminución de la productividad es la desmotivación personal debido a las insatisfacciones laborales. Este estudio pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los patrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la organización del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y esfuerzos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los problemas que más preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Es por esta razón que en este trabajo les presentaremos algunas de las cosas más importantes para evitar la disminución de productividad de su empresa, sobre todo lo relacionado al ausentismo laboral y la rotación de personal, sus tipos, sus causas y consecuencias que se presentan en aquellos empleados en los diversos departamentos de cada empresa.

Para aumentar la productividad tenemos que producir más, manteniendo constantes los insumos, o producir lo mismo reduciendo los gastos. El tener constantes ausencias en los departamentos tiene como consecuencia que se pare la producción o en su defecto, aumenta los gastos al tener que pagar tiempos extra para cubrir la plaza y que la producción continúe. Pasa lo mismo en empresas que proporcionan servicios, ya que si falta algún empleado es más difícil cubrir la demanda del día a día, por lo que tratan de conseguir a otro empleado que cubra sus actividades y no se pierdan clientes importantes debido a esta falla en el sistema.

Por todo esto, es importante que se tengan conocimientos básicos sobre cómo mantener motivado a su personal, y por ende, evitar que las ausencias vayan en aumento y afecten en la productividad al final del día.

JUSTIFICACIÓN

El problema es que la productividad en las empresas ha ido disminuyendo considerablemente en los últimos años y si no se hace algo al respecto, va a traer consecuencias más delicadas para la compañía.

El ausentismo laboral es una de las razones de las que hacemos mención, ya que tiene implicaciones desfavorables para todos: tanto para el trabajador, porque es quien sufre directamente en algunos casos por enfermedad y en otros se ven afectados económicamente por el rebaje de su falta; por otro lado, la empresa pierde productividad y la sociedad, porque retrasa su crecimiento económico y social. En el análisis del ausentismo, es importante considerar la existencia de múltiples razones. Influyen variables del individuo, como son las motivaciones, necesidades, hábitos, valores, habilidades y conocimientos; variables de tipo ocupacional, como el tipo de empresa, los métodos de producción y el tamaño de la planta laboral; y variables relacionadas con la organización, el clima laboral de la empresa y las políticas institucionales.

METODOLOGÍA

Objetivo General.

Contribuir para la mejora de la productividad en una empresa, analizando algunas de las causas potenciales que les genera una disminución importante mes con mes y plantear una posible solución para evitarlas.

Objetivo Específico 1.

Evitar las ausencias del personal.

Meta

- Disminuir al menos un 50% las ausencias.

Estrategias.

- Hacer una mejor selección del capital humano que se va a contratar.
- Capacitarlos un 100% de acuerdo a sus actividades.
- Rotar al personal de la empresa en otras áreas para que estén preparados a cubrir un puesto que no es el suyo en caso de ser necesario.
- El departamento de recursos humanos analizará si es factible aumentar el porcentaje de bono por puntualidad y asistencia que se brinda de manera anual.

Objetivo Específico 2.

Motivar a su personal.

Meta.

- Contar con personal más entusiasta en la empresa.

Estrategias.

- Crear pláticas para que los empleados conozcan la importancia de sus actividades.
- Hacer juntas al menos una vez al mes con sus jefes inmediatos para que éstos les comuniquen los objetivos del departamento.
- Reconocer a los empleados cuando realicen un buen trabajo.
- Escuchar las opiniones de sus empleados.

Delimitaciones de la Investigación.

1. Límite temporal. La investigación está planeada para llevarse a cabo en un tiempo no mayor a 4 semanas.

2. Límite demográfico. Los participantes que se contemplan en la investigación, son trabajadores, estudiantes y empleados de empresas instaladas en la ciudad.
3. Límite analítico. El tipo de investigación es no experimental.

¿Cómo puede reducir una mejor contratación, la rotación y las ausencias?

Primero, seleccionar a la persona que concuerde apropiadamente en la compañía y luego atacar de raíz el problema de la rotación y el ausentismo. Tenga presente que los empleados también evalúan en forma continua la conveniencia de un empleo después de que los contratan. Ellos se preguntan: "¿sigue siendo este el trabajo correcto para mí?, ¿quiero seguir trabajando para esta compañía?" Es más probable que un procedimiento de rotación de personal efectivo, aunado a una buena supervisión, haga que estos empleados se respondan "sí" a estas preguntas.

Calidad de Vida Laboral (CVL)

Según Barroso, la calidad de vida laboral (CVL) es el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, cuya finalidad básica es crear un entorno excelente para los empleados. El instrumento abarca los siete factores del constructo de CVL considerados para este efecto: supervisión, condiciones de trabajo, clima laboral, equidad, desarrollo integral, enriquecimiento del trabajo y reconocimiento como se muestra en la Figura I. Los resultados muestran que los factores del constructo de CVL correlacionan significativa y positivamente con la productividad, pero también lo hacen negativa y significativamente con el ausentismo y la rotación. Las correlaciones más fuertes son entre supervisión, clima laboral, enriquecimiento del trabajo y desarrollo integral, con la productividad, como menciona Barroso (2012).



Figura I. Factores de la calidad de vida laboral.

Marco teórico.

Variable dependiente (Y):

- Disminución de productividad.

Variables independientes (Xi):

- X1: Ausentismo.
- X2: Rotación de puestos.
- X3: Motivación en el trabajo.

Ausentismo.

El ausentismo se calcula que cuesta al año más de 40,000 millones de dólares a las empresas estadounidenses y 12,000 millones a los canadienses. En Alemania, las ausencias cuestan a las empresas industriales más de 31,000 millones de euros (aproximadamente 31,000 millones de dólares) cada año. A nivel empresarial, un día de ausencia de un oficinista le cuesta a su patrón

estadounidense varios cientos de dólares. Estas cifras revelan la importancia de que la organización mantenga el ausentismo en un nivel bajo.

¿Todas las faltas son malas? Quizá no. existen situaciones concebibles en que la organización se beneficie de que un trabajador decida por voluntad propia no presentarse a laborar. Por ejemplo, en los trabajos en que los empleados deben estar alertas (los cirujanos y los pilotos aviadores) sería mejor para la organización que no se presentaran, a que llegaran y tuvieran un mal desempeño. El costo de un accidente en estos puestos podría ser prohibitivo. El desempeño llega a mejorar si los gerentes se ausentan del trabajo en lugar de tomar una mala decisión en estado de tensión. Realizando diversos estudios muestran que las principales causas del ausentismo laboral son:

- 1- Insomnio y estrés laboral.
- 2- Licor, drogas y vida nocturna.
- 3- Falta de motivación.

¿Cuáles son los efectos negativos del ausentismo?

Las ausencias (como la rotación) son costosas para la organización y para el empleado. Cada día que esa persona se ausenta y recibe sueldo le cuesta a su departamento algo así como 125 dólares (sobre la base de 240 jornadas de trabajo anuales) en esfuerzo perdido. Las ausencias con frecuencia crean la necesidad de contar con personal de más en forma permanente, o contratar a empleados temporales, o de horas extras debidas a los retrasos. Su índice de ausentismo es uno de los mayores obstáculos que tiene en la planeación de la fuerza de trabajo (de un día a otro de un mes al siguiente).

Hay dos formas populares de calcular los índices de ausentismo:

1. Índice de ausentismo

$$\frac{\text{Total de días de ausencia}}{\text{Tamaño promedio de la fuerza laboral}} = \text{Promedio de días de ausencia por empleado}$$

2. Índice de ausentismo

$$\frac{\text{Total de días de ausencia} \times 100}{\text{Jornadas por trabajador laboradas} + \text{Jornadas por trabajador perdidas}} = \text{Promedio de jornadas por trabajador programadas pérdidas}$$

Rotación de puestos.

Si el trabajo de los empleados es demasiado rutinario, una alternativa es recurrir a la rotación de puestos (o lo que ahora se llama capacitación cruzada). La rotación de puestos es un proceso periódico de movimiento de trabajadores entre diferentes trabajos o tareas para minimizar actividades monótonas y la sobrecarga de determinados tendones o músculos" [Occupational Safety and Health Administration (OSHA)].

Las ventajas de la rotación radican en que reduce el aburrimiento y aumenta la motivación al diversificar las actividades de los empleados. También tiene beneficios indirectos para la organización porque los empleados se adaptan a los cambios y a cubrir las vacantes. Esta técnica ayuda a la organización en los períodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

¿Cómo se mide la rotación de empleados?

La rotación de empleados es la relación entre la cantidad de personas que llegan a trabajar para usted y el número que no permanece por cualquier razón. La rotación incluye a empleados contratados o recontratados, despedidos, que renuncian, se jubilan, mueren o son destituidos de sus cargos.

El índice de rotación se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número de separaciones} \times 100}{\text{Tamaño promedio de la fuerza laboral}} = \text{Porcentaje de rotación}$$

¿Qué ocasiona la rotación elevada?

En general, la rotación de empleados se considera el mejor indicador, en el largo plazo, de la moral de los empleados. La moral elevada constituye a una rotación menor, mientras que a la moral baja la sigue una rotación bastante elevada. Hay varias causas que explican las decisiones de la rotación voluntaria. Las renunciaciones suelen deberse a la insatisfacción, ya sea con un mal supervisor, con el sueldo o las prestaciones; a la falta de aprecio.

Motivación en el trabajo.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. Señala Stoner que aún no se tiene asimilada una idea general de lo que este concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

Hipótesis General

Según el problema de disminución de productividad en el área administrativa de empresa “x”, se cree que la falta de motivación del personal influye en gran parte en el ausentismo del mismo.

Hipótesis Específicas

H1: El ausentismo del personal es un factor importante en la productividad de la empresa.

Nota: Definiendo que el 2% de ausentismo es un factor en la productividad de la empresa.

H2: La falta de motivación es otro factor que disminuye la productividad de la empresa.

Nota: Si el 85% de los encuestados está satisfecho con su trabajo, se rechaza H2.

RESULTADOS

H1: El mayor porcentaje de ausentismo del personal administrativo se da en el mes de septiembre (Tabla I).

Tabla I. Ausentismo durante el año.

Mes	Faltas mensuales	Días hábiles laborados P/ total de personal	% de ausentismo
Enero	87	3876	2.24%
Febrero	96	3876	2.48%
Marzo	81	3060	2.65%
Abril	60	3264	1.84%
Mayo	50	3672	1.36%
Junio	120	4488	2.67%
Julio	128	4692	2.73%
Agosto	89	4284	2.08%
Septiembre	129	4284	3.01%

Promedio de ausentismo: 2.34%

Análisis de varianzas.

Tabla II. Ausentismo mensual.

Mes	Faltas mensuales
Enero	87
Febrero	96
Marzo	81
Abril	60
Mayo	50
Junio	120
Julio	128
Agosto	89
Septiembre	129

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Enero	2	88	44	3698
Febrero	2	98	49	4418
Marzo	2	84	42	3042
Abril	2	64	32	1568
Mayo	2	55	27.5	1012.5
Junio	2	126	63	6498
Julio	2	135	67.5	7320.5
Agosto	2	97	48.5	3280.5
Septiembre	2	138	69	7200

ANÁLISIS DE VARIANZA				F calculada		F de tabla
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	3527	8	440.875	0.10431482	0.99795997	3.22958261
Dentro de los grupos	38037.5	9	4226.38889			
Total	41564.5	17				

El ausentismo en los meses de junio y julio no afecta con los demás meses del año.

Sugerencias:

Los RH, tendrá que tomar medidas necesarias para la motivación del personal en el tercer trimestre.

H2: De 204 personas laborando en la empresa "X" se realizó una encuesta para saber la satisfacción del personal con la empresa.

Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

1- ¿Estás conforme con el horario laboral?

Conforme	No conforme		
180	24	204	88.24%

2- ¿Tu salario cubre tus gastos personales?

Conforme	No conforme		
88	116	204	43.14%

3- ¿Estás de acuerdo con las prestaciones que se ofrecen?

Conforme	No conforme		
70	134	204	34.31%

4- ¿Te sientes a gusto en tu ambiente laboral?

Conforme	No conforme		
194	10	204	95.10%

Resumen de datos

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Horario	2	181	90.5	16020.5
Salario	2	90	45	3698
Prestación	2	73	36.5	2244.5
Ambiente	2	198	99	18050

ANÁLISIS DE VARIANZA				F calculada		F tabla
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	5976.5	3	1992.16667	0.19915194	0.89201426	6.59138212
Dentro de los grupos	40013	4	10003.25			
Total	45989.5	7				

Las variables de satisfacción no influyen entre ellas para la conformidad.

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Horario	2	25	12.5	264.5
Salario	2	118	59	6498
Prestación	2	137	68.5	8580.5
Ambiente	2	14	7	18

ANÁLISIS DE VARIANZA				F calculada		F de tabla
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	5952.5	3	1984.16667	0.51667643	0.692847	6.59138212
Dentro de los grupos	15361	4	3840.25			
Total	21313.5	7				

Las variables de satisfacción no influyen entre ellas para la no conformidad.

H2: Un 65% del personal se considera que tiene una buena motivación para la realización de sus labores

CONCLUSIÓN

El ausentismo es un gran gasto para la empresa. En cuanto a cómo las organizaciones lidian con el ausentismo son tan grandes que debemos tomar una posición consistente con el fin de tener una medición confiable.

Por todo ello, el control del ausentismo es una de las tareas principales del departamento de Recursos Humanos. Según el análisis de H1, el departamento de recursos humanos de la empresa, tiene un índice de ausentismo elevado en los primeros 3 trimestres del 2015. Con esto nos damos cuenta que se acepta H1, siendo el porcentaje de ausentismo mayor al límite definido por la empresa (2%)

Por otra parte H2 nos indica que la principal causa de la disminución de productividad es debido a la falta de motivación. Siendo un 65% de los trabajadores los únicos conformes con su empleo. Quedando fuera del porcentaje deseado por la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfredo Guth Aguirre. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas. (p.18).
2. John W. Newstrom. (2007). Dirección: Gestión para lograr los resultados. México: McGrawHill. (Pp.154-157).
3. Magaña Ulín M. (2005). *Prevención del ausentismo laboral en las empresas*. Minatitlán, Veracruz: Universidad Veracruzana. (Pp. 6-51). Obtenida el 29 de junio de 2016, de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/37285/1/maganaulin.pdf>
4. Salazar Estrada J.G., Guerrero Pupo J.C., Machado Rodríguez Y.B., Cañedo Andalia R., 2009. *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Acimed. 20(4): http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext
5. Saldarriaga J.F., Martínez E., 2007. *Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior*. RevFacNacSalud Pública. 25(1): 32-9: http://www.scielo.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-386X2007000100005&lng=es&nrm=iso
6. Stephen P. Robbins. (2004). *Comportamiento organizacional*. Edo de México: Pearson Prentice Hall. (p.24, p.36, p.472, p.473).
7. William B.,Werther&Keith Davis. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGrawHill. (p.118, p.267).
8. http://www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones/Rotaciones_def.htm
9. <http://www.eva.com.mx/sia/pdfs/inge/Productividad.pdf>
10. <http://132.248.164.227/congreso/es/docs/anteriores/xvii/docs/C03.pdf>