



## Biblioteca Virtual

### **ABSENTISMO, ROTACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

Por: Carlos Samaniego Villasante. Psicólogo - Consultor de Recursos Humanos

### **INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

Andrés Rodríguez Fernández (Coordinador) Ediciones Pirámide 1998: Madrid

### **EL FACTOR HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN**

Las conductas más estudiadas, con relación a los bajos niveles de satisfacción laboral (SL) son el absentismo y la rotación, asociándose la productividad con los altos niveles de SL. Parece haber un cierto acuerdo en que las actitudes que dan lugar a una alta SL, se asocian a niveles elevados de productividad e implicación en el trabajo.

Aunque las causas que ocasionan el absentismo y la rotación son muy variadas y complejas, en términos generales se puede afirmar que existe una correlación de carácter negativo entre el absentismo y la rotación, con respecto a la SL.

La escuela de relaciones hipotetizaba que la SL ejercería un efecto de tipo causal sobre el rendimiento del individuo, de modo que un empleado satisfecho estaría más motivado a realizar mejor su tarea. Los estudios empíricos, sin embargo, no han dado apoyo a esta hipótesis. Lo que se podría admitir, a lo sumo, es que ambas variables pueden estar correlacionadas, en algunas ocasiones a través de vías indirectas, sin que podamos hablar de una relación causal y directa propiamente dicha.

Otros autores (Porter y Lawler, 1968) sostienen que dicha relación se da de un modo inverso, de modo que la SL más que determinar el nivel de ejecución, es determinada por éste y por otras variables que de modo circular se influyen mutuamente entre sí llegando incluso a neutralizarse en algunos casos. Según este enfoque una elevada productividad sería, precisamente, la que permitiría conseguir valores importantes para la persona (siempre que no se elimine el placer de alcanzarlos) y, por tanto, disfrutar de una elevada SL.

Para Schwab et. al. (1971), lo más probable, es que tanto la SL como el rendimiento, estén afectados, conjuntamente, por las experiencias del empleado en el trabajo.

A continuación vamos a estudiar porqué los empleados se ausentan del trabajo, abandonando sus obligaciones laborales, cuando deberían acudir a él; es decir, vamos a abordar las conductas de absentismo o de ausentismo laboral.

### **ABSENTISMO**

El abandono laboral de los empleados tiene su origen en experiencias de presión y tensión, provenientes del puesto de trabajo y de la organización, que no se resuelven satisfactoriamente, dando lugar a conductas de inadaptación en las que se pierde una gran cantidad de energía laboral.

#### **Conceptos básicos**

El absentismo es el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo. Algunas causas de absentismo son involuntarias, como los problemas médicos, las obligaciones legales o familiares, y otras, por el contrario, son voluntarias.

El absentista, habitualmente, disfraza las razones auténticas de su ausencia bajo diversos ropajes para hacerlo socialmente deseable, lo que enmascara el fenómeno y dificulta enormemente su estudio.

Existe un cierto consenso entre los investigadores sobre algunos tópicos básicos procedentes del cuerpo de investigación científica realizada (Rhodes y Steers, 1990). Así, podemos afirmar que el absentismo se distribuye ubicuamente entre organizaciones, grupos y países muy diversos, es costoso para la organización y para el individuo, está influenciado y se ocasiona por una constelación de diferentes factores interrelacionados entre sí y está asociado a un número importante de consecuencias, tanto positivas como negativas.

El absentismo significa cosas diferentes en función de quién realice el análisis. Para el supervisor de línea, supone un problema diario que consiste en cubrir los puestos de trabajo que dejan vacíos los absentistas de turno al inicio de la jornada. Estos para el mando intermedio son auténticos “violadores” de las normas, ya que los buenos empleados” asisten regularmente al trabajo y no dan problemas.

Para el empleado, el absentismo puede adoptar diferentes significados. Puede simbolizar la expresión de sentimientos de hostilidad, de falta de equidad o de injusticia en la situación de trabajo. El absentismo puede servir también como válvula de escape, a causa de un sueldo bajo, un mal ambiente laboral u otras circunstancias que generan una baja SL o falta de compromiso con la organización.

El absentismo, según en qué nivel se analice, puede adquirir la categoría de un fenómeno social. Por ello afectará desigualmente a los empleados de la organización, predominando en los grupos de escaso reconocimiento social, en los que el diseño del trabajo siga enfoques mecanicistas, y la vivencia de trabajo sea una experiencia deshumanizadora, disminuyendo a medida que se ascienda en la pirámide jerárquica de la organización, siendo un fenómeno reducido o inexistente en los puestos de alto nivel, en los que el reconocimiento y la vivencia del trabajo es gratificante y significativa.

### **Magnitud e importancia del absentismo**

En España los ratios de absentismo, estimados a partir de los datos de la Encuesta de Coyuntura Laboral del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para 1993, fueron de un 4 % de promedio global, correspondiendo al sector industrial el 5,8 %, y a los sectores de construcción y servicios el 3,1 %, respectivamente (Rodríguez, Samaniego y Ortiz 1996).

Los datos disponibles sobre el absentismo en España, permiten afirmar que éste es más reducido en organizaciones y centros de tamaño pequeño, aumentando, progresivamente, a medida que se incrementa el número de empleados; siendo especialmente significativo el absentismo en centros de trabajo de más de 250 empleados.

Las repercusiones económicas del absentismo, obvio es decirlo, son gigantescas, tanto desde el punto de vista empresarial como macrosocial; pero no sólo en estos niveles el absentismo tiene repercusiones. Más adelante pasaremos revista a otro tipo de consecuencias igualmente importantes y significativas. Ahora nos detendremos en algunos aspectos relativos a la medida.

### **Medición y cuantificación**

La medición del absentismo es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la investigación actual, puesto que no hay un acuerdo unánime sobre los índices universales a utilizar, empleándose principalmente en la actualidad las magnitudes de frecuencia y duración.

Las *medidas de magnitud*, miden el tiempo perdido por el empleado, durante algún periodo de tiempo. El tiempo perdido se mide en horas y días. Estas magnitudes se emplean tanto por las organizaciones como por los investigadores (Chadwick-Jones et al., 1982):

#### Numero de horas de absentismo al año

Número total de empleados

Las *medidas de ocurrencia o frecuencia*, indican el número de episodios de ausencia en un periodo particular de tiempo. Hay diferentes variantes en función de si el empleado estuvo ausente durante un periodo de tiempo de dos meses, o sólo uno o dos días.

Para evitar la ambigüedad en el cálculo deben definirse con precisión los acontecimientos, la determinación del periodo más apropiado de medida, los días omitidos de contabilización y el nivel de análisis (Atkin y Goodman, 1984).

Las *medidas de duración* del absentismo se centran en dos vías:

#### Total días de absentismo

Frecuencia absentismo

#### Total días de absentismo

Relación días de trabajo

Los problemas asociados a la medida de la duración son similares a los referidos sobre medidas de frecuencia, debiendo definirse con exactitud el numerador, la relación de los días de trabajo (denominador), las consecuencias del absentismo de larga duración, así como el posible efecto de anclaje natural o "adherencia".

### **Incidencia del absentismo**

En España la invalidez laboral transitoria (ILT), es la principal causa del absentismo denominado "ocasional" en las estadísticas oficiales, existiendo evidencia suficiente como para afirmar que no todo este absentismo obedece a razones estrictamente médicas, dándose fenómenos de "simulación" o "enmascaramiento" de la salud real del trabajador, que tienen su origen en motivaciones psicológicas y causas sociales.

### **Efectos y repercusiones**

El absentismo acarrea, inevitablemente, problemas organizativos, ya que las sustituciones requieren adiestrar al nuevo operario, o realizar horas extraordinarias para compensar la ausencia del absentista.

Especial atención merecen los efectos que el absentismo produce en los propios sujetos absentistas, en sus compañeros de trabajo (*co-workers*), en el grupo de trabajo, en la organización, en otras organizaciones y el medio social (Goodman y Atkin 1984, pp. 276-284). Produce también un aumento del consumo de medicamentos, que se utilizan para justificar la ausencia laboral (cuando ésta es simulada). Esto, a su vez, sobrecarga los servicios médicos, por utilización indebida de equipos, facultativos, personal y material sanitario (radiografías, análisis, etc.) incrementándose también los gastos de la economía familiar por este motivo.

Para el individuo, sin embargo, el absentismo puede suponer una estrategia para reducir su estrés laboral (Staw y Oldham, 1978), y con ello mejorar el desempeño de sus roles familiares con los hijos y el cónyuge, al disponer de más tiempo para ellos y para la práctica de sus aficiones favoritas.

En cuanto a las consecuencias negativas, con el absentismo se reducen los ingresos familiares y se fomenta una actitud que, a la larga, se traduce en indisciplina, así como una cierta distorsión de la sensibilidad de la realidad, que incrementa la posibilidad de sufrir accidentes y otros desajustes adaptativos (Johns y Nicholson, 1982; Mowday, Porter y Steers, 1982).

A los compañeros de trabajo, el absentismo les proporciona ciertas oportunidades, al tener que realizar nuevas y diferentes tareas, que implican el desarrollo, ensanchamiento y/o enriquecimiento de sus puestos de trabajo. Pero los aspectos negativos acarrearán un aumento de la carga de trabajo sin un beneficio económico reconocido, estando obligados a realizar nuevas actividades sin conferirse la responsabilidad adecuada.

Muchos accidentes laborales surgen en este contexto, porque los sustitutos no se han familiarizado suficientemente con la tecnología o las nuevas tareas. Así mismo, los conflictos interpersonales suelen manifestarse especialmente en el momento de la reincorporación al trabajo del absentista.

En los grupos integrados de trabajo, las consecuencias positivas y negativas que el absentismo ocasiona son similares a las descritas más arriba. Si las operaciones se realizan interdependientemente entre los miembros del grupo, el absentismo facilitará aun más las relaciones ya existentes, reforzando el trabajo en equipo.

Los aspectos negativos tienen que ver con las dificultades que surgen para incorporar a los sustitutos adecuados, procurando que no se ocasionen problemas de coordinación interna en el desarrollo normal del trabajo. La productividad también sufrirá disminuciones a causa del absentismo.

En el nivel de la dirección de la organización, es necesario considerar todas las implicaciones y los costes asociados al absentismo, existiendo estrategias empresariales muy diversas para afrontar este problema.

Como se desprende de lo anterior, el absentismo cumple también ciertas funciones adaptativas, (además de las disfunciones y de los costes económicos) al reequilibrar y compensar algunos de los problemas creados por el propio sistema cultural y organizativo, sobre el que se apoya la sociedad actual.

### **Investigación sobre absentismo**

El absentismo en España, ha sido estudiado tradicionalmente bajo el enfoque de la medicina del trabajo (Gili-Malaquer, 1977; Úbeda, López et al., 1986). El absentismo médico, comúnmente hace referencia a las ausencias por enfermedad, maternidad, accidente laboral y enfermedad profesional, aunque con frecuencia la enfermedad común y el accidente no laboral, se desglosan del absentismo ocasionado por patología laboral (Gili-Malaquer, op. cit., p. 9).

Desde la literatura clásica sobre absentismo, se ha asumido que la insatisfacción en el trabajo es la causa principal del mismo. Sin embargo, algunos autores no piensan que esto sea del todo cierto (Clegg, 1983), considerando que existe una causación recíproca, como ya se ha señalado con anterioridad.

Exploraremos seguidamente las principales tendencias de conceptualización teórica, medición y análisis científico, realizadas sobre el absentismo como campo de estudio e investigación.

Nicholson (1977, p. 232) a partir de la revisión realizada sobre la literatura, ordena los modelos explicativos en tres categorías:

En primer lugar, identifica los **“modelos de evitación laboral”** (*pain-avoidance models*), en los que la conducta absentista es considerada como una fuga ante experiencias negativas de trabajo.

En segundo lugar, los **“modelos de ajuste laboral”** (*adjustment-to work models*), en los que el absentismo se considera como el resultado de la forma en que responde el empleado a los cambios o renegociaciones sobre las condiciones de vigencia del contrato psicológico establecido.

Por último, los **“modelos de decisión”**, en los que la conducta absentista es entendida, principalmente, como una decisión racional (o casi racional), sustentada en valores de abandono.

Completando éstos, se encuentran los **“modelos integrados”**, que intentan ir más allá de los parámetros propuestos por los anteriores modelos, y ofrecen una visión más completa sobre las causas concurrentes del absentismo (Nicholson, 1977, Steers y Rhodes, 1978, 1984).

### **Intervención para reducir el absentismo**

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

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

De acuerdo con el modelo de Steers y Rhodes, dos variables condicionan la asistencia del empleado: La motivación de asistencia y la capacidad o habilidad de asistencia.

En cuanto a la motivación de asistencia, habría que señalar que es influida por la SL proveniente del puesto de trabajo que desempeña el empleado, por la supervisión que recibe de sus superiores, por las relaciones interpersonales que tiene, por las recompensas económicas que percibe, por el desarrollo profesional de su carrera, y por el grado de satisfacción que tiene con el funcionamiento global de la organización.

Por tanto, una forma básica de intervenir sobre el absentismo, consiste en mejorar las condiciones anteriores, para que el trabajo sea una experiencia enriquecedora y motivadora. En esta línea, caben las intervenciones de enriquecimiento del trabajo, rediseño de puestos, estudios de clima y formación de grupos y equipos operativos.

La implicación en el trabajo y el compromiso con la organización son dos dimensiones relevantes que también deben cuidarse de manera especial, favoreciéndolas al máximo para que los empleados puedan realizar sus actividades

laborales de forma constructiva. Asimismo, las limitaciones que impone la economía y el mercado de trabajo en cada momento también son importantes, como ya se ha señalado anteriormente, en la determinación de los niveles de absentismo.

Muchas compañías aplican con éxito sistemas de control y reducción de absentismo, en función de sus características intrínsecas y el mercado donde operan. Los sistemas más utilizados consisten en la aplicación, individual y combinada, de métodos de refuerzo y castigo, tanto para incentivar como para extinguir las conductas de ausencia. Junto a éstos, también se aplican con éxito otros programas basados en modelar conductas sociales mediante aprendizaje vicario, tomando como modelos a los empleados que más asisten al trabajo regularmente.

La cultura absentista es otra vía de intervención, a través de la cual se puede actuar sobre el absentismo. Para ello, la organización a de investigar y prestar atención a los procesos informales de funcionamiento de los grupos, tratando de incorporar pautas y normas, culturalmente adecuadas, en un contexto de participación auténtica de los empleados.

Por último las características individuales también condicionan las conductas de absentismo, por lo que es necesario tenerlas en cuenta para poder intervenir racionalmente sobre éste a partir de un conocimiento exacto de las necesidades humanas que se asocian a factores sociodemográficos y a procesos de ciclo vital individual.

Junto a las características individuales, se deben considerar también otras dimensiones que, sin incidir directamente sobre la motivación de asistencia, ocasionan en muchos casos conductas de ausencia por dificultades materiales de asistencia, debidas a responsabilidades familiares por cuidado de enfermos, salud propia, transporte desde el domicilio al lugar de trabajo y otros factores similares.

Seguidamente pasaremos revista a otra conducta que, junto con el absentismo, constituye el bloque más importante de comportamientos de abandono y huida del trabajo. Nos referimos a la rotación.

Existen también otras formas de abandono como los retrasos, los accidentes, el bajo rendimiento en el puesto y un sin fin de conductas de escape de muy diversa naturaleza; sin embargo, las más importantes y estudiadas son estas dos.

La rotación, como tipología de conducta específica, guarda con el absentismo una serie de aspectos comunes sobre los que no incidiremos de nuevo, centrándonos únicamente en las dimensiones diferenciadoras de la rotación.

## **ROTACIÓN**

El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo.

### **Conceptos básicos**

La rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Se ha demostrado que la rotación laboral está relacionada con la satisfacción laboral (SL) y con las recompensas extrínsecas suministradas por la organización (Porter y Steers, 1973), de tal forma que los individuos altamente satisfechos, tienden a permanecer en la misma organización.

La rotación va unida al concepto de carrera profesional, entendida ésta como un proceso de “ciclo vital” que abarca todas las etapas de la vida profesional del individuo, pudiendo producirse la rotación en cualquiera de ellas.

La rotación adquiere una especial importancia durante los primeros años de la vida laboral de los jóvenes, periodo en los que éstos adquieren nuevas experiencias y en el que se decide, en gran medida, su actividad futura.

La rotación a través de diversas organizaciones es necesaria y positiva para el joven trabajador que se inicia en el mercado laboral, porque ésta le aporta un enriquecimiento y un bagaje que de otra forma no podría obtener, brindando, al mismo tiempo, a las organizaciones una cantera de reclutamiento económica y, a veces, muy eficaz.

A medida que los individuos acumulan experiencia y consolidan la promoción en las etapas superiores de sus

carreras, la rotación adquiere una importancia relativamente menor, teniendo mayor relevancia la rotación interna, las transferencias o los traslados geográficos dentro de la propia organización.

Pero no hay que olvidar que la rotación en las etapas maduras de la vida laboral del individuo, puede ofrecer también unas inmejorables oportunidades de cambio, al disponer el trabajador de una considerable experiencia acumulada, que puede ser utilizada con éxito en organizaciones diferentes, en las que se necesitan profesionales cualificados y experimentados.

### **Magnitud e importancia de la rotación**

La rotación dependerá en gran medida de las condiciones contextuales, económicas y del empleo del área y del mercado de referencia. Así, el tamaño y la tecnología del contexto donde operan las empresas, junto con la riqueza económica y la tasa de paro que exista en un momento dado, van a condicionar los índices de rotación. De tal forma que en una zona con un tejido industrial enriquecido y en expansión, el nivel de rotación de los empleados puede ser muy alto, mientras que en la misma zona pero en un mercado diferente, con otra dinámica económica, la rotación puede ser más baja durante el mismo periodo de tiempo estudiado.

En general, y por las razones aludidas, en épocas de expansión y crecimiento suele haber una mayor tasa de rotación, mientras que en períodos de recesión y de paro elevado, la rotación es menor. Otras características que condicionan la rotación son la densidad demográfica y la tasa de población desempleada en la región. Veamos seguidamente, la forma de medir la rotación en las organizaciones.

### **Medición y cuantificación**

La rotación laboral se cuantifica en términos de índices o ratios, que expresan el número de bajas voluntarias que se han producido a lo largo de un determinado período de tiempo en la organización, generalmente un año.

Su evaluación es, necesariamente, diferente según se trate de personal especializado, de alto valor estratégico para la supervivencia de la organización, o de personal próximo a la jubilación o con poca especialización técnica.

La rotación se ha asociado, tradicionalmente, con la insatisfacción laboral del empleado, con períodos de pleno empleo, y con la consiguiente pérdida de la inversión realizada por la organización en adaptar y formar a los empleados que rotan; los cuales al pretender mejorar salarios o por otros motivos, abandonan voluntariamente la organización con los consiguientes trastornos que ello ocasiona en la misma.

Por ello, la cuantificación de la rotación, ha de hacerse utilizando diversos indicadores que permitan integrar tanto los índices cuantitativos como otras variables de naturaleza cualitativa, tan importantes como las anteriores.

Se supone, en principio, que una baja tasa de rotación de los empleados, aportará una mayor eficacia organizacional, por la disminución de los costes de la primera socialización, formación y adaptación a la cultura interna.

Algunos autores han estimado el coste de recolocación en un empleado que rota, en unas cinco veces su salario mensual (Macy y Mirvis, 1976); pero no necesariamente toda rotación tiene que ser perjudicial para la organización, puesto que algunos empleados tienen un bajo rendimiento en su trabajo y a otros, por diversas razones, es fácil sustituirlos. De todos modos, como ya se ha indicado, la rotación siempre va a producir algún tipo de efectos en la organización que pasamos a señalar.

### **Incidencia y repercusiones**

El hecho de que en un momento histórico determinado exista una alta tasa de paro, como ocurre en la actualidad en España, no es razón suficiente para pensar que la rotación del personal deja de ser un problema, por las limitadas posibilidades de rotación que ofrece el mercado laboral.

Como ya hemos dicho, una baja tasa de rotación ocasionada por la precariedad del mercado laboral, puede dar lugar a

un personal deficientemente integrado y excesivamente aferrado al puesto; por lo que sería saludable fomentar una cierta rotación para mejorar la adaptación natural entre los empleados y las organizaciones, a fin de que el rendimiento y la productividad se mantengan dentro de unos niveles aceptables.

En tareas no especializadas en las que la sustitución de un empleado por otro no es excesivamente dificultosa, algunas organizaciones optan por pagar salarios bajos y asumir unas tasas altas de rotación, derivadas de la baja satisfacción laboral producida por un tipo de trabajo que suele ser poco estimulante. Por el contrario, cuando la rotación es costosa y debe ser evitada, la mejor estrategia consiste en remunerar salarialmente al personal por encima del promedio de mercado, para atraer y retener, por esta vía, a los empleados mejores y más cualificados.

Sin embargo, lo ideal sería disponer de un sistema retributivo que permitiera mantener a los empleados de mayor valía dentro de la organización, con unos niveles retributivos acordes con los del mercado en cada momento, y fundamentando el sistema de retribución salarial sobre la base del rendimiento individual del empleado en el trabajo.

Por tanto, es decisivo contar con una plantilla de personal altamente implicada y comprometida con los objetivos de la organización que eviten la rotación, en la medida de lo posible, para asegurar la salud interna y el futuro de ésta como venimos señalando de forma reiterada.

### **Investigación sobre rotación**

La investigación realizada sobre la rotación no es muy abundante y se ha centrado, principalmente, en tratar de identificar las variables más relevantes que influyen sobre ella, para tratar de controlarla y reducirla.

En la revisión de la literatura que trata sobre la relación existente entre rotación y satisfacción laboral, se constata una significativa asociación negativa entre ambas variables (Mobley, 1977)

En el nivel "micro", la variable satisfacción laboral ha sido la más estudiada en relación con la rotación. Pero ésta solo da cuenta de menos de un 16% de la varianza total, por lo que se hace necesario incorporar nuevos conceptos para comprender mejor el fenómeno de la rotación

Las revisiones más importantes sobre rotación las han realizado Porter y Steers (1973), Price (1977) y Mobley (1979), quienes sostienen que la *edad*, la *experiencia*, y la *satisfacción laboral*, así como el *grado de satisfacción con la tarea*, están consistentemente y negativamente asociadas a la rotación.

Se ha encontrado, asimismo, una moderada correlación negativa entre el estilo de supervisión y la rotación.

Desde un punto de vista metodológico, los estudios que más han predominado en la investigación son los de corte bivariado, lo que ha supuesto importantes limitaciones. Por ello, Mobley (1979), insiste en la imperiosa necesidad de acometer los futuros estudios, apoyándose en una metodología multivariada que permita investigar la rotación, usando diversas variables, a fin de intentar predecir la rotación con mayor precisión.

Por tanto, junto a la satisfacción laboral, habremos de considerar la influencia que ejercen otras agrupaciones de variables sobre la rotación, como pueden ser las variables sociodemográficas, las variables organizativas o las variables de carácter económico y ocupacional.

Pero preguntémonos ahora por los procesos que sigue el individuo al tomar la decisión de trasladarse a otra organización. Seguidamente veremos algunas explicaciones plausibles que nos ofrecen distintos autores.

### **Modelos de decisión de rotación**

En primer lugar, **March y Simon** (1958), sugerían que la marcha voluntaria del individuo de la organización dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio. En el establecimiento del criterio de rotación adoptado, se incluyen los componentes intraorganizacionales e interorganizacionales que les sean accesibles.

Por su parte **Vroom** (1964), trata de dar una explicación plausible al modo en que el individuo decide abandonar la empresa, desde la teoría de la *Instrumentalidad-Valencia*.

De otra parte **Porter y Steers** (1973), a partir de la revisión de la literatura, apuntan hacia la centralidad que las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir, cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores, y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.

La decisión de continuar o abandonar la organización, depende del balance resultante de comparar las potenciales recompensas futuras que se pueden obtener en otra organización, con las expectativas existentes en la actual.

Finalmente, **Mobley** (1977), sostiene que los costos del cambio pueden ser altos o bajos. Si son altos el individuo reevaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la conveniencia de su marcha, o adoptando otras estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismo, etc.). Si la percepción de cambio encuentra alternativas de costos no prohibitivos, investigará exhaustivamente la alternativa concreta, evaluando-comparando el trabajo actual con la alternativa estudiada. Si, finalmente, no la encuentra aceptable, reevaluará su posición actual, continuando la búsqueda o se desviará hacia otras formas indirectas de abandono. Si la comparación resulta favorable a la nueva alternativa considerada, se estimulará la intención de marcha.

Desde este modelo de Mobley se reconoce que existen diferentes individuales en la secuencia de las fases que sigue cada sujeto para llegar a la decisión de rotación. Es más un modelo heurístico que descriptivo, en el que predominan los componentes de tipo impulsivo que los de corte racional.

Dejando ahora a un lado las conductas de abandono como el absentismo y la rotación, que acabamos de ver, nos vamos a centrar seguidamente, en lo que sucede cuando los individuos tratan de aportar a la organización su esfuerzo y trabajo para lograr los objetivos prefijados por ésta, y lograr una productividad y rendimiento adecuados.

## PRODUCTIVIDAD

### Conceptos básicos

La productividad es una variable que nos informa acerca de los resultados conseguidos en la organización, lo que posibilita el control y la mejora de la rentabilidad de la organización.

Partiendo de la concepción clásica de productividad, que se centra en medir exclusivamente la relación existente entre los factores intervinientes y los resultados obtenidos, se ha pasado con el transcurso del tiempo a un nuevo concepto económico-social de más amplio espectro sobre la productividad, que implica nuevas formas de entender la organización.

El IV Congreso Mundial de Productividad, organizado por la *World Confederation of Productivity Science* (Oslo, 1984), definió la productividad como un concepto "casi universal" que aspira a *proporcionar bienes y servicios a mayor número posible de personas, con el menor consumo de recursos, manteniendo al mismo tiempo una alta calidad*. La productividad desde este prisma, es un efecto, una filosofía de empresa de alto espectro que desborda los límites de la organización y se extiende a toda la sociedad.

Por tanto, las estrategias de productividad implican el uso de habilidades, esfuerzo, capital, tecnología, dirección, información, energía y otros recursos, para conseguir aumentos sostenibles que repercutan en una mejora en el nivel de vida de la población (Bosch y Lázaro, 1984, p. 4), aunque interesan, principalmente, aquellas mejoras que incrementen la rentabilidad, puesto que la supervivencia de la organización depende de esta última.

### Estrategias de análisis y mejora continua

Bosch y de Lázaro (op. cit.) proponen varias etapas para el análisis y mejora continua de la productividad: la *decisión inicial*, el *diagnóstico preliminar* de la organización, la *estrategia de implantación*, las *mediciones* de los indicadores básicos de productividad, el *análisis* de la organización y del mercado, la *identificación de las áreas de mejora* y las *modificaciones* a introducir en ellas, la *definición de los planes de acción* a seguir, la *ejecución* de éstos y por último, el *control del proceso* seguido, así como los *resultados* logrados.

Para estos autores, el objetivo final en una "organización empresarial" es desarrollar la actividad con una adecuada rentabilidad económica, mientras que en los "entes no empresariales" como la Administración pública, se



pretende alcanzar unos fines sociables, previamente trazados, mediante el empleo de unos recursos dados.

Por consiguiente, varios tipos de organizaciones consiguen sus objetivos a través de la producción y distribución de bienes y/o servicios; si bien los ingresos y el capital del sector público no proceden, necesariamente, de la venta directa de sus productos o servicios, tal como sucede en el sector privado.

Estas diferencias, sin embargo, no impiden medir la productividad en los diferentes tipos de organizaciones, porque lo que ésta pretende, en definitiva, es mejorar la relación existente entre los resultados que se desean conseguir y los recursos utilizados para ello. De esta forma, en la Administración pública en lugar de intentar incrementar la rentabilidad económica como tal, deben concentrarse los esfuerzos en aumentar la eficacia, en relación con el coste.

### **Productividad y cambio sistemático**

Para llevar a efecto las mejoras de productividad diseñadas, se requiere planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento del personal que las va a aplicar. Por eso, no es posible acometer estrategias eficaces y duraderas de incremento continuo de la productividad, si no se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano para alcanzarlos objetivos trazados.

Pero mientras que, por una parte, los empleados perciben la necesidad de efectuar cambios para mejorar la situación actual de la organización (perspectiva racional), por otra, surgen, simultáneamente, dentro de ellos, el miedo al cambio y a lo nuevo o desconocido (perspectiva irracional). Estas incertidumbres suelen producir ansiedad y, a veces, una actitud generalizada de rechazo y resistencia por el temor a que las nuevas formas de trabajo, transformen radicalmente las relaciones interpersonales y de poder existentes en la organización y pierdan con el cambio privilegios consolidados.

Para resolver la ansiedad y eliminar o minimizar estos rechazos iniciales, se requiere usar inteligente y profesionalmente el liderazgo informal y la autoridad formal, a fin de generar confianza en los proyectos aprobados y despejar las dudas sobre el éxito final de los mismos. Se requiere, por tanto, comunicar todas las consecuencias previsibles que se van a generar, negativas y positivas. Se requiere, por tanto, comunicar con eficacia a los afectados los nuevos patrones de comportamiento necesarios, la formación que se habrá de impartir, así como los plazos, los nuevos incentivos y las oportunidades que el nuevo sistema brindará; sin olvidar tampoco los problemas que surgirán si se obstruye o bloquea el proyecto de cambios establecido.

En España, actualmente, sufrimos un grave problema de competitividad en relación con otros países de nuestro entorno (Berrocal, 1995). Las causas que explican este bajo grado de competitividad de las organizaciones, tanto en nuestro país como en otros del área occidental son, principalmente: la escasa formación del personal, el insuficiente desarrollo de la investigación, y, sobre todo, los inadecuados estilos de dirección con que gestionan y administran las organizaciones.

### **Eficacia, eficiencia y efectividad organizacional**

Hay una serie de términos asociados a la productividad, que conviene distinguir y comprender. En primer lugar, la productividad implica eficacia y eficiencia. La primera se identifica con el logro de los objetivos marcados, mientras que la eficiencia supone el logro de esos objetivos, con el mínimo coste posible.

Como señala Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983), la eficiencia es un criterio que se refiere a la capacidad de una organización para obtener resultados con el uso mínimo de recursos. Las medidas de la eficiencia se dan en términos de relaciones, tales como costo/beneficio, costo/producto y costo/tiempo, por lo que no es posible saber en qué medida una organización es productiva, si previamente no se han definido su misión y sus metas. Así, pues, la efectividad tiene su base en valores y juicios previos, que deben ser objetivados y conocidos por todos los miembros de la organización.

La efectividad organizacional, es un término empírico muy importante que forma parte de todas las teorías existentes sobre organización y es, además, una variable dependiente esencial, usada por múltiples sectores sociales.

García (1989) identifica cinco modelos de efectividad organizacional utilizados por diversos investigadores, que están basados en los:

Objetivos:

Una organización tiene objetivos identificables y, a partir de ellos, se puede medir la efectividad, según el grado de acercamiento o consecución de los mismos.

Recursos:

Una organización es efectiva, si dispone de la habilidad necesaria para explorar el medio ambiente y lograr recursos valiosos que contribuyan a mantener la organización.

Procesos internos:

Una organización es efectiva si tiene bien canalizadas las tensiones internas y sus miembros están completamente integrados, si existe un buen funcionamiento interno y confianza entre las personas y si, finalmente, la comunicación es fluida, tanto desde el punto de vista horizontal como vertical.

Satisfacción:

Una organización es efectiva si logra responder satisfactoriamente, a las demandas y expectativas de los actores vinculados a ella (trabajadores, clientes o usuarios, y proveedores).

Función social:

Las organizaciones forman parte de un entramado social. Por tanto, mantienen su efectividad si contribuyen de forma adecuada a esta función social.

No parece apropiado, en principio, usar un solo modelo para evaluar la efectividad de todas las organizaciones, bajo cualquier tipo de circunstancias, ya que las organizaciones podrán juzgarse como efectivas o inefectivas, según el modelo que se aplique. En este sentido Cameron (1986), propone la aplicación de todos los modelos simultáneamente, siempre que esto sea posible.

Por último, vamos a señalar, someramente algunas de las líneas de intervención más importantes que se siguen actualmente en relación con la productividad (Koontz, H.; Weihrich, H. 1994).

**ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN****Investigación de operaciones**

Es la aplicación de la metodología científica al estudio de diferentes alternativas en una situación problemática concreta. Se desarrolla a través de seis etapas básicas que consisten en formular un problema, construir un modelo matemático, derivar una solución a partir del modelo elegido, probar el modelo, proporcionar controles para el modelo y su solución y, finalmente, poner en práctica la solución adoptada.

Algunas de las técnicas que se derivan de esta estrategia, son:

- ✓ *Programación lineal*, que trata de determinar la combinación óptima de recursos limitados.
- ✓ *Planificación y control de inventarios*, a través de la cual se trata de ejercer un riguroso control sobre los inventarios.
- ✓ *Sistema de inventarios justo a tiempo*, que consiste en reducir costos, haciendo que el proveedor entregue los componentes en la línea de montaje “justo a tiempo” para su ensamblaje, sin tener que ser almacenados e inmovilizados durante un tiempo de espera. También se la conoce por los nombres de inventarios cero, y producción sin inventario.
- ✓ *Logística de la distribución*, que abarca todo el negocio como un solo sistema, con la pretensión de abaratar los costos totales del sistema operativo, mejorando el servicio al cliente.

- ✓ *La investigación de operaciones* se ha aplicado a un número limitado de problemas de gestión, porque tiene el inconveniente de necesitar un sofisticado y complejo aparato matemático, a pesar de lo cual, hay que determinar algunas variables desconocidas de un modo aleatorio. Por otra parte, crea una importante distancia entre los mandos de línea y los investigadores que la aplican, ocasionando con ello nuevos costos elevados a la organización.
- ✓ *Redes de tiempo-evento*. Esta técnica es una ampliación de la gráfica de Gantt, más conocida por el nombre de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) que, como técnica de planificación y control permite un amplio abanico de aplicaciones.
- ✓ *Ingeniería del valor*. Esta técnica trata de mejorar un producto y disminuir su costo, dividiendo el producto en partes, e identificando el costo de cada parte y operación con relación al resultado final, a fin de diseñar los artículos de alto coste y bajo valor.
- ✓ *Simplificación del trabajo*. Esta técnica pretende mejorar los métodos de trabajo a través de la participación de los empleados en sesiones de capacitación formativa.
- ✓ *Programas de calidad total*. Estos programas suponen un compromiso de la organización a largo plazo, para mejorar de forma permanente la calidad, a través de la participación de los empleados en todos los niveles de la estructura. Para conseguirlo, se requiere la implicación continua de la dirección en todo el proceso, la colaboración de los proveedores, y una importante inversión en programas de formación y capacitación, a fin de mejorar la implicación, el compromiso y la participación real y espontánea del personal con los objetivos trazados.

## CONCLUSIONES

Por diversas razones las organizaciones actuales tienen ante sí el ineludible reto de mejorar su productividad, implicando de una forma digna, inteligente y creativa al capital humano, que es, sin duda, el recurso más valioso e importante de que disponen. Para lograrlo, se requiere diseñar y organizar los procesos de trabajo en términos de efectividad organizacional, no de dureza disciplinaria.

Desde el punto de vista de nuestra área de conocimientos, hace ya tiempo que se ha demostrado empíricamente que la sola introducción de nuevas tecnologías no mejora significativamente por sí misma la productividad, si las nuevas inversiones realizadas no van acompañadas, simultáneamente, de un proceso de readaptación social, y de un cambio dirigido en la estructura orgánica y en los subsistemas organizativos (Tornasky y Solomon, 1982).

La estrategia con la que la Psicología de las Organizaciones propone mejorar la productividad y disminuir el absentismo y la rotación en las organizaciones, se basa en una rigurosa planificación y sistemática potenciación de los recursos humanos disponibles en cada momento, prestando una especial atención a los programas de selección, socialización, motivación, formación, reasignación continua de personas a puestos de trabajo, y el desarrollo de la participación e implicación auténtica de los empleados en la vida organizativa.

No hemos de pasar por alto tampoco, que el sistema formal de recompensas aplicado por la organización, guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral del personal, y que sobre ésta influyen tanto las recompensas intrínsecas que se derivan de la relación del trabajo en sí mismo considerado, como las recompensas extrínsecas, basadas, algunas de ellas, en reforzadores sociales y, las más comunes, en el salario (Quin y Staines, 1979).

Hay suficiente investigación en la que se demuestra que el sistema de remuneración utilizado influye fuertemente sobre las decisiones que los sujetos toman en relación con su ingreso, permanencia rotación y absentismo (Porter y Steers, 1973; Steers y Rhodes, 1978; Mobley et al. 1979), de tal modo que, en igualdad de condiciones, los empleados tienden a escoger aquellas organizaciones que brindan mayores niveles de recompensa, procurando permanecer en ellas.

En suma, el recorrido que acabamos de hacer parece indicarnos que existe un continuum, en uno de cuyos extremos situaríamos aquellas organizaciones que poseen un estilo de funcionamiento que tiende hacia la excelencia y la alta productividad, aprovechando e integrando todo el capital y potencial humano disponible; mientras que en el extremo contrario, estarían situadas aquellas organizaciones que tienden a desaprovechar sus recursos, dando lugar a fenómenos desadaptativos como puede ser el absentismo y la rotación de personal, entre otros.

## RESUMEN

A lo largo de las páginas anteriores hemos visto que para que las organizaciones funcionen de un modo eficiente, se debe planear y dirigir adecuadamente todos los procesos que afectan al personal, tratando de implicar a las personas en el logro de los objetivos de la organización.

Se debe procurar, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades individuales y crear las condiciones necesarias para lograr un buen clima laboral, haciendo que el ambiente de trabajo sea motivante.

Hemos identificado, asimismo, la satisfacción laboral (SL), como un conjunto de actitudes que el empleado adopta para su trabajo, y como ésta repercute en conductas de abandono como el absentismo y la rotación, cuando sus niveles son bajos, sin que ello signifique que la SL sea la única causa de dichas conductas.

Seguidamente, se ha pasado revista al absentismo, analizando su significado, incidencia, importancia y repercusiones, para revisar después la investigación y los modelos teóricos desarrollados en este campo a lo largo de las últimas décadas. Por último se han señalado una serie de sugerencias y recomendaciones para controlar y reducir su incidencia.

Otra forma de conducta de abandono estudiada ha sido la rotación, que al igual que el absentismo, se ha analizado tratando tanto sus aspectos positivos como negativos. Se ha relacionado la conducta de rotación con la carrera profesional, y se han expuesto los principales modelos teóricos y líneas de investigación que se siguen.

En cuanto a la productividad, hemos partido del concepto tradicional, para pasar a nuevos enfoques que la entienden más como una filosofía de cambio continuo, en la que participan todos los recursos disponibles de la organización, jugando un papel destacado el factor humano. Se han revisado también otros conceptos afines al de productividad, y se han enumerado varios modelos de efectividad organizacional que podríamos emplear para evaluar adecuadamente la productividad.

Por último, se han señalado diversas técnicas concretas de mejora de la productividad, usadas en diferentes contextos, para hacer una reflexión final sobre la necesidad de mejorar los actuales sistemas de funcionamiento de las organizaciones de nuestro entorno cultural. Hemos visto la necesidad de potenciar los Recursos Humanos como sugiere la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, a fin de reducir los efectos más perjudiciales de las conductas de escape.

## REFERENCIAS

- ATKIN, R.S.; GOODMAN, P.S. 1984. *Methods of Defining and Measuring Absenteeism*. En P.S. Goodman y R.S. Atkins (Eds.): *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*. San Francisco: Jossey Bass.
- BERROCAL, L. 1995. *Cooperación, competencia, y competitividad. Nuevo reto de la economía global*. Conferencia dictada en la universidad de Almería.
- BOSCH, F.; DE LÁZARO, L. 1984. *Una estrategia de productividad. Un procedimiento para mejorar la gestión*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- CAMERON, K. 1986. *Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*. *Management Science*, 32, pp. 539-553.
- CHADWICK-JONES, J.K.; NICHOLSON, N.; BROWN, C.A.; 1982. *Social Psychology of absenteeism*. New York: Praeger.
- CLEGG, C.W. 1983. *Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A methodological Critique and an Empirical Study*. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 88-101.
- GARCÍA, M. 1989. *Efectividad organizacional: concepto y evaluación*. *Psicología del trabajo y de las organizaciones* 13, pp. 97-106.
- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONLEY, J.H. 1983. *Organizaciones: conducta, estructura y procesos*. México: Interamericana.
- GILI-MALAQUER. 1977. *Problemática del absentismo laboral*. *Revista de medicina de empresa*. Volumen XII, nº 12

(1), marzo , pp. 9-38.

GOODMAN, P.S.; ATKIN, R.S. 1984. *Effects of Absenteeism on individuals and Organizations*. En P.S. Goodman y R.S. Atkins (Eds.): *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*. San Francisco: Jossey-Bass.

JOHNS, G.; NICHOLSON, N.1982. *The meaning of absence: New Strategies for theory and research*. En B.M. Staw y L.L.Cummings (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, 4, pp. 127-172.

KLEIN, B.W. 1986. *Missed Work and Lost Hours, May 1985*. *Monthly Labor Review*, 109, pp. 26-30.

KOONTZ, H.; WEHRICH, H. 1994. *Administración. Una perspectiva global*. Traducción de la décima edición en inglés, por Julio Coro Pando. México: Mc. Graw Hill.

LAWLER, E.E. III; PORTER, L.W. 1967. *The effect of the performance on job satisfaction*. *Industrial Relations*, 7, pp 20-28.

MACY, B.; MIRVIS, P. 1976. *A methodology of assessment of quality of worklife and organizational effectiveness in behavior economic terms*. *Administrative Science Quarterly*, 21. pp. 212-226.

MARCH, J.G.; SIMON, H.H. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.

MARTI, J.A. 1977. *Absentismo y Medicina del Trabajo*. *Medicina de empresa*, Volumen XII, (2), 47, Julio, pp. 9-17.

MOBLEY, W.H. 1977. *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 237-248.

MOBLEY, W.; GRIFRENTH, R.; HAND, H.; MEGLINO, B. 1979. *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*. *Psychological Bulletin*, 86. pp 493-522.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. 1982. *Employee organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

NICHOLSON, N. 1977. *Absence behavior and attendance motivation: A Conceptual Synthesis*. *Journal of Management Studies*, 14, pp. 231-252.

NICHOLSON, N.; JOHNS, G. 1985. *The absence culture and psychological contract: Who's in control of absence?* *Academy of Management Review*, 10, pp. 397-407.

PORTER, L.W.; LAWLER, E.E. 1968. *Managerial attitudes and performance*. Homewood Ill., Dorsey Press.

PORTER, L.W.; STEERS, R.M. 1973. *Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism*. *Psychological Bulletin*, 80, pp. 151-176.

PRICE, J.L. 1977. *The study of turnover*. Ames: Iowa States University Press.

QUINN, R.; STAINES, G. 1979. *The 1977 quality of employment survey*. Ann Arbor, Mich: Institute for Social Research.

RODHES, S.R.; STEERS, R.M. 1990. *Managing Employee Absenteeism*. USA: Addison- Wesley.

RODRÍGUEZ, A; SAMANIEGO, C. Y ORTIZ, Y. 1996. *Causas y efectos del absentismo laboral*. *Auditoría Pública revista de los órganos autonómicos de control externo*, 7 (octubre) pp. 14-19.

SAMANIEGO, C. 1995. *Factores psicosociales del absentismo laboral en la Administración pública española*. Tesis doctoral. Universidad de Granada. En prensa.

SCHWAB, D.P.; DE VITT, H.W.; CUMMINGS, L.L. 1971. *A test of the adequacy of the two factors theory as a predictor of self report performance effect*. *Personnel Psychology*, 24, pp. 293-303.

STEERS, R.M.; RHODES, S.R. 1978. *Majors influences on employee attendance: A process Model*. Journal of Applied Psychology, 63, pp. 391-407.

STEERS, R.M.; RHODES, S.R. 1984. *Knowdge and speculartion about absenteeism*.

En Goodman, P.S. y Atkins, R.S. (Dirs.): *Absenteeism: New Approaches to understand, measuring and meaning employee absence* (pp. 229-275). SanFrancisco: Jossey Bass.

TORNATSKY, L.; SOLOMON, T. 1982. *Contributions of social science to innovation and productivity*. American Psychologist, 37, 737-746.

UBEDA, R.; LOPEZ, A. et. al. 1986. *Absentismo Laboral. Visión retrospectiva: 1974- 1984*. Salud y trabajo, 54, pp. 19-26.

**ABA Colombia**  
**Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento**  
**[informacion@abacolombia.org.co](mailto:informacion@abacolombia.org.co)**

Este artículo proviene de: [www.abacolombia.org.co](http://www.abacolombia.org.co)  
Todos los derechos reservados ©2003