

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2025,
Volumen 9, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

**DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DEL AUSENTISMO EN
UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PERSIANAS,
EN LA REGIÓN CENTRO DE TAMAULIPAS**

**DIAGNOSIS OF THE CAUSES OF ABSENTEEISM IN A BLINDS
MANUFACTURING COMPANY, IN THE CENTRAL REGION OF
TAMAULIPAS**

Kevin Rafael Sosa Cortez

Investigador independiente, Ecuador

Delfida Johanna Tenorio Ordóñez

Investigador independiente, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16374

Diagnóstico de las Causas del Ausentismo en una Empresa Manufacturera De Persianas, En La Región Centro De Tamaulipas

Osvaldo René González Yañez¹

orgy.slmtec15@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-0163-6632>

TECNM/Instituto Tecnológico de Ciudad
Victoria
México

María Magdalena Reyes Gallegos

maria.rg@cdvictoria.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-0080-8902>

TECNM/Instituto Tecnológico de Ciudad
Victoria
México

Héctor Coronado Reyes

hector.cr@cdvictoria.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6679-1082>

TECNM/Instituto Tecnológico de Ciudad
Victoria
México

Humberto Jasso Guerrero

humberto.jg@cdvictoria.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0003-4565-190X>

TECNM/Instituto Tecnológico de Ciudad
Victoria
México

Ricardo Daniel López García

ricardo.lg@cdvictoria.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2662-6103>

TECNM/Instituto Tecnológico de Ciudad
Victoria
México

José Roberto Núñez Guzmán

jose.ng@cdvictoria.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0005-7941-850X>

TECNM/Instituto Tecnológico de Ciudad
Victoria
México

Yazmín Arely Martínez Treviño

yazmin.mt@cdvictoria.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0003-1205-0494>

TECNM/Instituto Tecnológico de Ciudad
Victoria
México

RESUMEN

Una de las causas relacionadas con la disminución de productividad en las empresas está asociada con el ausentismo, el cual impacta en diversos indicadores como: baja producción, entregas tardías, pérdidas de clientes, sobrecarga de trabajo y costos económicos que conducen a una pérdida para la compañía. El objetivo del presente estudio fue identificar las principales variables que impactan en el ausentismo del personal en una empresa manufacturera de persianas, enfocados en las inasistencias injustificadas, y determinar cuál de ellas presenta mayor incidencia en la disminución de productividad. Se utilizaron encuestas, entrevistas y herramientas de calidad; la población estudiada fue de 456 operarios, que representa el 81% del personal de la empresa. Los resultados mostraron que los problemas de salud y transporte son las variables que mayormente inciden en el ausentismo, representando un 15% de las inasistencias del personal en promedio mensual. Con la información obtenida se propusieron acciones a la alta dirección para disminuir este problema.

Palabras Clave: ausentismo, diagrama de pareto, producción, manufactura

¹ Autor principal.

Correspondencia: orgy.slmtec15@gmail.com

Diagnosis of the Causes of Absenteeism in a Blinds Manufacturing Company, in the Central Region of Tamaulipas

ABSTRACT

One of the causes related to the decrease in productivity in companies is associated with absenteeism, which impacts various indicators such as: low production, late deliveries, loss of customers, work overload, and economic costs that lead to a loss for the company. The objective of this study was to identify the main variables that impact employee absenteeism in a manufacturing company specializing in blinds, focusing on unjustified absences, and determine which of these variables has the greatest impact on the decrease in productivity. Surveys, interviews, and quality tools were used; the studied population consisted of 456 operators, representing 81% of the company's workforce. The results showed that health and transportation problems are the variables most affecting absenteeism, accounting for 15% of the employees' absences on average per month. Based on the information gathered, actions were proposed to senior management to address this issue.

Keywords: absenteeism, pareto diagram, production, manufacturing

*Artículo recibido 23 enero 2025
Aceptado para publicación: 24 febrero 2025*



INTRODUCCIÓN

El ausentismo laboral de acuerdo con Rhodes y Steers, (1990), hace referencia a la ausencia por parte del personal dentro de un centro de trabajo, sean éstas justificadas o no. Para las organizaciones es un factor generador de desconcierto, debido a que la planeación de la producción diaria está en función en gran medida de la disponibilidad del recurso humano. Los aspectos críticos que influyen en el ausentismo en muchas ocasiones se enfocan en detectar la mejor manera para medirlo, identificar las causas y en proponer acciones para reducirlo. López y Col., (2020), mencionan que algunas de las causas principales por la que los trabajadores no se presentan a su centro de trabajo son por motivos de salud, estilo de vida, ambiente laboral, estrés y la sobrecarga de trabajo, además por enfermedad, donde las principales causas son por problemas musculoesqueléticos, cardiovasculares, respiratorias, depresión y ansiedad, así como motivación referente a las relaciones personales.

El ausentismo justificado es donde la inasistencia está prevista, el encargado del área está enterado sobre la ausencia de la persona; sin embargo, también puede ser injustificado, refiriéndose a la ausencia del personal sin previo aviso a su jornada laboral, presentándose problemas ligados directamente a la producción, también se ha encontrado que este tipo de inasistencias no programadas pueden ser simulaciones de enfermedades, cuando se encuentran relacionada con la motivación del empleado para no asistir a su centro de trabajo. (Caballero, 2015),

Según (Chiavenato, 1986), el ausentismo laboral a lo largo de la historia ha sido estudiado ampliamente dentro de los movimientos sociales. A mediados del siglo pasado se inició la documentación del ausentismo laboral sin definir el problema de manera específica. No fue sino hasta el último tercio de siglo XX, en el desarrollo industrial, donde se retoman los estudios de este fenómeno analizado desde un carácter científico y analítico; enfocado no solo como un elemento doloso, sino centrándose en la organización del trabajo, la motivación, producción, ambiente laboral y distribución de actividades de trabajo. Hoy en día, las empresas del sector financiero y los pertenecientes a la administración pública son las que han sido afectadas en mayor porcentaje de ausentismo laboral a nivel nacional, y ha incrementado en los últimos 10 años, lo que representa una de las mayores preocupaciones de los directivos de organizaciones del sector financiero privado (Caballero, 2015). Se ha demostrado que las causas más probables del ausentismo están relacionadas con enfermedades comprobadas y no



comprobadas. Un trabajo cansado o repetitivo, poca motivación, acoso o problemas familiares y abandono del puesto de trabajo, afectan en una baja producción dentro de una empresa, generando un estrés y sobrecarga de trabajo al personal que asistió. Lo anterior por tratar de cumplir con las metas de producción diarias de manera improvisada, y como consecuencia de la mala organización y falta de personal, conduciendo a quejas de clientes por incumplimiento y mala calidad, (Chiavenato, 1986).

Existen siete herramientas de calidad, que son comúnmente utilizadas en las empresas con la finalidad de detectar y resolver problemas dentro de las organizaciones, ya sea en áreas de producción o administrativas, relacionadas a la calidad. Los impulsores de estas herramientas fueron Shewhart, Deming e Ishikawa, (1985), los cuales comenzaron a implementarlas en la década de los 50 en diferentes compañías industriales de Japón, siendo estas; diagramas de flujos, Ishikawa, hojas de verificación, histograma, diagrama de dispersión, control estadístico del proceso y diagrama de Pareto. Esta última herramienta fue seleccionada en el presente estudio porque ayuda a mostrar qué variables (en este caso las causas del ausentismo) ocurren con mayor frecuencia, con el fin de detectarlas y atacarlas. Wilfredo Pareto da origen a este concepto, y está relacionado en la industria, mostrando que el 80% de las causas se puede resolver con el 20% del esfuerzo (Ishikawa, 1985). A partir del desarrollo del diagrama de Pareto muchos estudios en empresas de diferente giro industrial han utilizado esta herramienta para optimizar los recursos, mejorar calidad de productos, detectar problemas y reducir costos, debido a su fácil interpretación que indica cuál factor debe atacarse primero, para eliminar errores y disminuir el gasto, (González, 2014), en su estudio utilizó Pareto en una escuela de Aguascalientes, para disminuir la reprobación escolar, donde concluyó que lo primero que debe hacer un maestro para disminuir la reprobación es compartir experiencias y sistematizar las etapas de diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y replanteamiento de acciones en el proceso de enseñanza. Así mismo, (Borjas, 2005), puso en práctica el uso del diagrama de Pareto, en una empresa de automóviles, con la finalidad de demostrar las fallas que existían en las máquinas y piezas, para hacer un mejor estudio de fiabilidad y no desperdiciar tiempo ni recursos en atender sistemas y piezas no críticos, los resultados mostraron que las máquinas de sistema eléctrico son de confianza, mientras que las de sistema de freno y soldadura, es necesario estarlas monitoreando. Díaz y Col., (2015), estudiaron el ausentismo laboral dentro de un hospital en el área de enfermería, utilizaron el Diagrama de Pareto



para ubicar dónde existía el mayor porcentaje de ausentismo, los resultados mostraron que las áreas que más impactaban en el incremento del ausentismo fueron en Neonatología y Ginecología.

La herramienta de los 5 por qué es usada para buscar solución a un problema realizando preguntas consecutivamente relacionadas al tema, preguntando “por qué“ al menos cinco veces hasta llegar a la causa raíz del problema. Esta herramienta se debe aplicar con un equipo de trabajo experimentado en el área, para lograr el objetivo del análisis como lo define (Serrano, 2017). Esta técnica de análisis es implementada para la mejora continua y permite solucionar problemas dentro de organizaciones (González, 2012). Por otro lado, (Castillo, 2018), en su investigación dentro de una empresa de lavandería usó la herramienta de 5 por qué, de la mano con otras herramientas como parte de mejora continua para identificar algunas de las causas de los problemas que afectaban dentro de la empresa, con el fin de eliminarlos y aumentar la producción dentro de ella.

Puentes y Col., (2010), realizaron una investigación sobre el ausentismo en una universidad pública, aplicando cuestionarios, se utilizaron registros de áreas de trabajo de los alumnos y trabajadores, para detectar en qué áreas existe mayor ausentismo. Después de la investigación, los resultados mostraron una media de 13-20 días de faltas durante un mes, y las áreas con mayor ausentismo fueron en vigilancia, mensajería y aseo. Por otro lado (Ferro y Col., 2014), en su estudio evaluaron el ausentismo en una empresa auxiliar de automoción, utilizaron técnicas estadísticas de parámetros como ANOVA, y no paramétricas como la test-t, además de un modelo de caracterización para establecer un perfil del trabajador faltista que permita mejorar la toma de decisiones en el departamento de recursos humanos. Como resultado se obtuvo que, variables como el sexo, puesto de trabajo y las condiciones estructurales son factores determinantes del ausentismo.

De acuerdo con (López y Saldarriaga, 2008), en su estudio determinaron la relación entre el ausentismo y la inactividad física dentro de una institución educativa. Emplearon el uso de registros de historial de la ausencia de trabajadores, enfocados en frecuencia, duración, costo y causas, según el sexo, edad y actividades físicas, para plasmar en herramientas de análisis de varianza y distribución. Obtuvieron que las enfermedades osteomusculares, respiratorias, y traumatismos son las principales causas de incapacidad. El ausentismo se observó mayormente reflejado en mujeres que, en hombres, y se relacionó con problemas de sedentarismo. Por otro lado, (Navarrete y Col., 2005), llevaron a cabo una



investigación del ausentismo laboral en una institución de seguridad social, aplicaron un análisis de estudio descriptivo y transversal, sobre las variables de edad, estado civil, familia con hijos, antigüedad y puesto de trabajo. Para el análisis de resultados se usaron gráficas de t student, como comparación de promedios de los días de ausentismo según las variables. Los resultados muestran que la edad con mayor ausentismo fue de 41 a 50 años (49.2 %); 68.8 % eran casados, con familia integrada por hijos en un 74 %. La relación entre años de antigüedad y ausentismo fue de 27%; 87% de los trabajadores realizaban actividades acordes con su puesto de trabajo o perfil laboral. Así mismo, (Parra y Col., 2020), en su estudio presentan que los dueños de empresas latinas no consideran de manera seria el problema del ausentismo y los trabajadores no tienen interés en perder el trabajo. Para evaluar lo anterior, utilizaron una matriz de correlación: edad, nivel de estudios, miembros de familia, sexo, horas de trabajo, etc. Mientras que el nivel de ausentismo está altamente relacionado con las variables de la edad, puesto, sociodemográficas y el tiempo dentro de la organización, los trabajadores jóvenes, con menos tiempo dentro de la empresa y con los cargos más bajos, suelen no asistir a laborar. Se observó que no existen políticas claras dentro de la empresa que tengan el objetivo de disminuir o controlar el ausentismo.

Pallarès y Col., (2014), llevaron a cabo un estudio del ausentismo laboral en empleados del sector hotelero. Para ello, utilizaron datos como registros de incapacidades, la tabulación y análisis de la aplicación del reglamento interno del trabajo, y la aplicación de encuestas para obtener una correlación en estas variables. Los resultados obtenidos indicaron que el ausentismo se presenta por múltiples causas, que se puede aprender en el clima grupal u organizacional y tiene efecto en el nuevo personal, donde existe poca integridad o una cultura de poco control. En otro caso, (Espino y Col., 2020), estudiaron los factores de riesgo psicosocial y su asociación con el ausentismo laboral, donde las herramientas empleadas fueron la aplicación de encuestas, la evaluación del ambiente organizacional, el estrés y sobrecarga de trabajo, para determinar si estas son causas del ausentismo. Se detectó que el ausentismo incrementa de acuerdo con el crecimiento del grupo de edad, podría deducir, como ha sido referido en otros estudios, que conforme el personal tiene mayor antigüedad, aumenta la probabilidad de afectaciones psicosociales individuales y organizacionales.

Por lo tanto, el objetivo del presente estudio fue determinar las causas que generaban el ausentismo dentro de una empresa manufacturera de persianas en la región centro de Tamaulipas, para detectar las



áreas con mayor inasistencia y las causas que lo originaban, con la finalidad de atacarlas y/o tratar de disminuirlas, mediante la propuesta de acciones generadas a partir de los resultados de encuestas y entrevistas, y considerando la opinión de los trabajadores. En primera instancia se determinó el periodo de tiempo con mayor ausentismo y las áreas involucradas, mediante encuestas se lograron obtener la información necesaria para encontrar las causas, y conocer cuál sería el mejor motivador para que los empleados asistan a su centro de trabajo. Posteriormente a través de un equipo multidisciplinario se logró definir las acciones a implementar para solventar el problema. Después del estudio, se realizaron recomendaciones a la alta dirección, que consistieron en continuar con la aplicación constante y estandarizada de estas encuestas, y monitoreo del ausentismo, así como de las acciones planteadas, con la finalidad de incrementar la productividad de la empresa.

METODOLOGÍA

La empresa donde se desarrolló el estudio cuenta con 456 operarios en total, distribuidos en dos turnos. Con la finalidad de reconocer las áreas que contaban con mayor ausentismo (área 1 y área 2 del turno matutino), se realizó un diagrama de Pareto. La muestra usada fue de 129 operarios (95% de confianza), para la aplicación de las encuestas, usando un muestreo estratificado (ver Tabla 1).

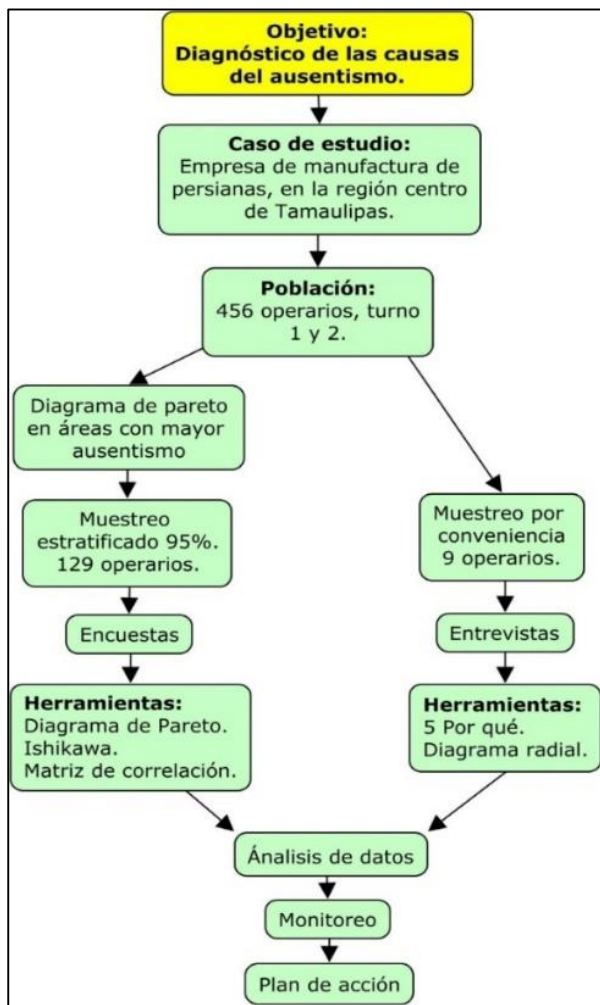
Tabla 1. Empleados encuestados por área

Áreas.	Turno	Total, a encuestar
1	Matutino	92
2	Matutino	37
		129

Para el análisis de la información obtenida se usaron las herramientas de diagrama de Pareto, Ishikawa y matriz de correlación. Por otro lado, se utilizó un muestreo por conveniencia para realizar una entrevista a operarios en ambos turnos (total muestra=nueve operarios). La información recabada fue evaluada mediante el uso de la herramienta de 5 por qué y un diagrama radial. Para finalizar, se analizaron los resultados obtenidos de todas las herramientas, se monitorearon y se propusieron recomendaciones y acciones a realizar y el proceso completo del desarrollo de la investigación se presenta en la Figura 1



Figura 1. Diagrama experimental para encontrar las causas del ausentismo.



Se realizó una base de datos para registrar las inasistencias que existían en cada una de las áreas de producción. La información fue obtenida de ambos turnos para una población de 456 operativos, que pertenecían a las áreas 1, 2 y 3. En algunas áreas el porcentaje de ausentismo no fue significativo, porque no excedía los métricos permitidos por el departamento de recursos humanos de la empresa (a tolerancia del 10% como límite diario, un porcentaje mayor afecta sus métricos de producción). Estos datos fueron evaluados usando el diagrama de Pareto.

Para la aplicación de las encuestas, la muestra se calculó a partir de la población estudiada (con un nivel de confianza de 95% y error de 5%), de acuerdo con la siguiente ecuación (1). Donde N es la población total del universo, Z es la cantidad de desviación estándar (1.96), P es la probabilidad a favor y q es la probabilidad en contra, de acuerdo con (Aguilar, 2005).

$$n = \frac{Z^2 * P * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * q} \quad (1)$$

Posteriormente se realizó un muestreo estratificado para definir la cantidad de encuestas que serían aplicadas en cada área.

La encuesta se diseñó con un total de 16 preguntas de tipo mixta (selección, opción múltiple y respuesta abierta), de las cuales solo tres preguntas arrojan datos suficientes para esta investigación. Contando con la información deseada se llevó a cabo un proceso de validación del instrumento (encuesta) por medio del método Split halves (Hernández y Col. 2003). Este consistió en una prueba piloto donde se aplicó el instrumento a dos pequeños grupos de trabajadores. Lo anterior con el fin de verificar que la encuesta sea clara y concisa para el operador, y que la información obtenida sea confiable.

Se aplicaron las encuestas al número de trabajadores determinados. A continuación, se enlistan solo las preguntas que fueron objeto de estudio debido a su relevancia (ver tabla 2).

Tabla 2. Preguntas con mayor relevancia de la encuesta.

Nº	Pregunta.
1	¿Qué días ha faltado más tiempo en la planta durante los últimos 6 meses?
2	¿Cuáles han sido las causas por las que ha faltado a laborar?
3	Mencione los motivadores más importantes para que usted asista a laborar.
4	Si usted fuera el dueño de la empresa ¿cómo le haría para que el personal no falte?

Una vez validado el instrumento, se solicitó autorización para su aplicación. La encuesta fue aplicada en formato digital utilizando la plataforma de Google. Una vez recabada toda la información de las encuestas, se utilizó el diagrama de Ishikawa para determinar y analizar de manera gráfica los resultados obtenidos y así identificar qué indicador incide en mayor medida para que el trabajador se ausente de manera constante, ya sea por causas de Mediciones, Material, Motivo personal, Medio ambiente, Método o Máquina. De este modo se propuso un plan de acción donde se impacte en la o las causas más comunes que están presentes en el ausentismo injustificado del personal operativo de la empresa manufacturera de persianas.

Para observar la relación del nivel de ausentismo con las variables independientes, se aplicó una matriz de correlación, para identificar dónde se encuentra el personal con mayores inasistencias, por rangos de edad y antigüedad (Morales, 1998).



Una segunda acción realizada fue la entrevista, para la cual se diseñaron 10 preguntas semi estructuradas, para obtener datos confiables del entrevistado, de forma dialogada y donde se recabó la información real por parte de los trabajadores. La entrevista se realizó al personal de nivel operativo, en ambos turnos y que faltaron más de 2 veces durante una semana. Los resultados fueron usados para generar de igual manera un plan de acción y atacar las causas de ausencia laboral.

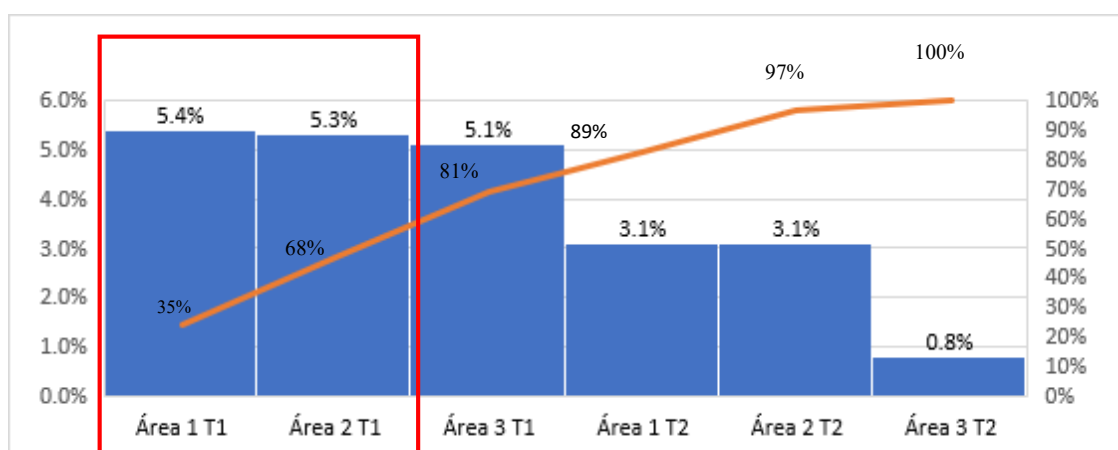
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Tabla 3, muestra el porcentaje (%) de ausentismo injustificado en tres diferentes áreas estudiadas en ambos turnos. Los resultados corresponden a los meses de diciembre 2021, enero, febrero y marzo 2022; se presenta de manera descendente el área con mayor ausentismo.

Tabla 3. Ausentismo injustificado en el periodo Dic 2021 – marzo 2022

Áreas	Turno	Porcentaje de ausentismo injustificado	Porcentaje acumulado
1	Matutino	8.1%	35%
2	Matutino	7.7%	68%
3	Matutino	2.8%	81%
1	Vespertino	2.0%	89%
2	Vespertino	1.7%	97%
3	Vespertino	0.8%	100%

En la Figura 2, se presenta el diagrama de Pareto obtenido a partir de la Tabla 3, utilizado para identificar



las áreas con mayor porcentaje de ausentismo injustificado.

Figura 2. Diagrama de Pareto del ausentismo injustificado por área, en el periodo estudiado

El diagrama de Pareto muestra las áreas con mayor porcentaje (%) de ausentismo (igual o menor al 80%, debido a que este refleja las áreas que son afectadas y son las que se tiene que considerar para solucionar), son las áreas 1 y 2 del turno matutino donde se presentan un mayor ausentismo injustificado, estos datos fueron útiles para determinar su impacto en los métricos de aprobación de ausentismo, esto es, menos del 4% del ausentismo no aprobado en promedio por 4 meses, lo que se traduce que las áreas mencionadas se encuentran por arriba del indicador permisible, consideradas como un punto focal para el análisis de esta investigación.

En la Tabla 4, se presenta la cantidad de personal que existe en cada una de las áreas estudiadas en ambos turnos, con el fin de tener una perspectiva de los resultados del Pareto mostrado en la Figura 2, lo que significa que al menos de 15 a 20 trabajadores están ausentándose por día, de las áreas 1 y 2 del turno matutino, las cuales impactan directamente en las metas establecidas por la empresa de producción diaria.

Tabla 4. Personal operativo por área

Área	Turno	Personal
1	Matutino	137
2	Matutino	55
3	Matutino	24
1	Vespertino	159
2	Vespertino	57
3	Vespertino	24

Con la información proporcionada por el departamento recursos humanos se obtuvo un total de población de 192 operadores (ver tabla 5), donde se muestra la cantidad de empleados por área, y como es una muestra finita se aplicará la ecuación 1. A continuación se muestra la representación de cada valor dentro de la ecuación, con los datos de la Tabla 2.

$$n = \frac{Z^2 * P * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 192}{(0.05)^2 * (192 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * (0.5) * (0.5) * 1.96}{0.0025 * (191) + (3.8416) * (0.5) * (0.5)}$$



$$n = \frac{184.3968}{1.4379}$$

$$n = 128.550351$$

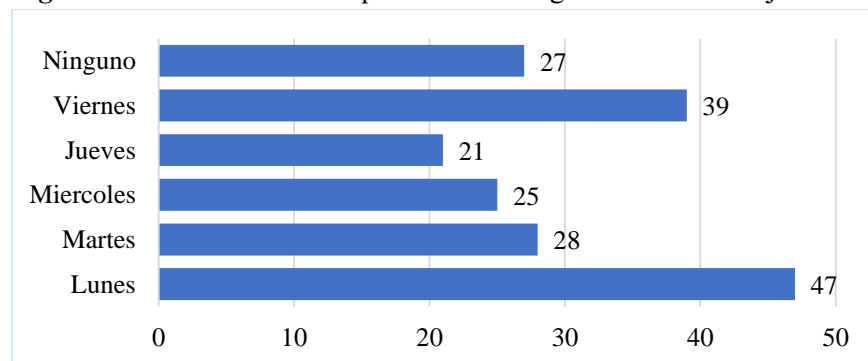
El resultado de la ecuación anterior es de 129 personas a encuestar. Mediante un muestreo estratificado se determinó la cantidad de encuestas que se aplicarían en cada área. En la Tabla 5, se muestran las dos áreas seleccionadas a partir de los resultados del diagrama de Pareto (Figura 2), en la cual está señalado el turno y la cantidad de trabajadores por cada uno. En la columna 4 se utilizó la regla de tres simple para obtener el porcentaje total representativo por área. La columna 5 representa el total de personas a encuestar (129); también se utilizó la regla de 3 simples, y el mismo procedimiento con el área 2 obteniendo así el estratificado.

Tabla 5. Tabla de muestreo estratificado

Área	Turno	Personal	%	Total, a encuestar
1	Matutino	137	71	92
2	Matutino	55	29	37
Total		192	100	129

En la Figura 3, se observa que de los resultados de las encuestas los días con mayor número de inasistencias son los lunes y viernes. Durante la encuesta los trabajadores afirmaron que las inasistencias del lunes se debían por cuestiones de actividades de esparcimiento los fines de semana, mientras que los viernes las inasistencias estaban relacionadas con la fecha de pago (jueves) y una vez recibido no asisten el día siguiente. Estos datos fueron útiles para proponer acciones y evitar que específicamente estos días no falten a laborar.

Figura 3. Días de la semana que faltan con regularidad los trabajadores



En la Figura 4, se observan las causas por las que faltaron a laborar los operadores encuestados. Los motivos fueron por enfermedades personales y familiares, cuidado de hijos, trámites familiares y por motivos de transporte, esto muestra que mayormente son por motivos relacionados a la familia.

En la Figura 5, se muestra el diagrama de Pareto donde se destacan las causas de ausentismo con mayor frecuencia, las cuales son por enfermedad personal y familiar, cuidado de hijos, trámite familiar y lo relacionado al transporte. Con esta misma información se elaboró un diagrama de Ishikawa para observar de quién o qué depende principalmente las causas del ausentismo, ya sea por motivos personales, máquina, medio ambiente de la empresa, mediciones, materiales o métodos.

Estos datos fueron utilizados para realizar un diagrama de Pareto e identificar las causas más frecuentes, para proponer acciones y disminuirlas o eliminarlas.

Figura 4. Causas de ausentismo por parte de los operarios

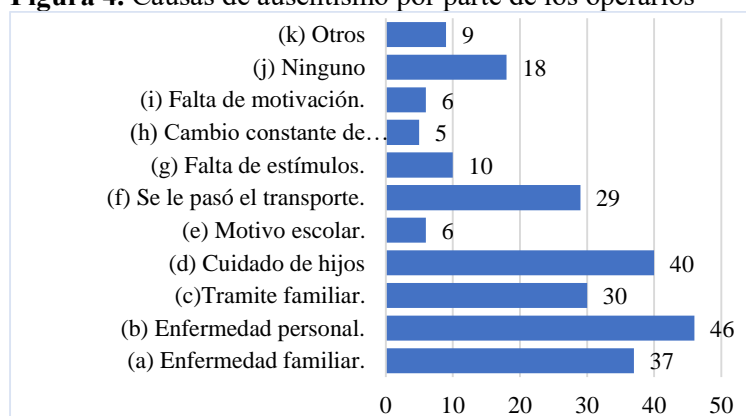
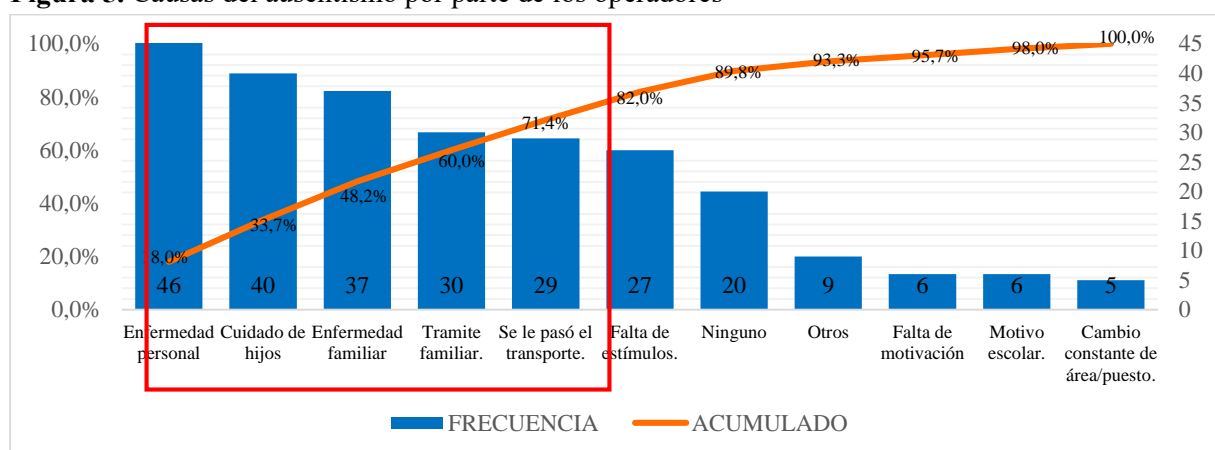


Figura 5. Causas del ausentismo por parte de los operadores



En la Figura 6, se observan las causas por las que faltan constantemente el personal operativo, destacando los motivos personales y medio ambiente laboral. Estos datos fueron de utilidad para conocer principalmente a qué factores está relacionado la ausencia. Los resultados muestran que los



motivos están dispersos en variables de medición, material, medio ambiente y métodos, con pocas causas dentro de ellas, pero se detecta que frecuentemente existen ocho motivos personales, y son los que mayormente destacan en este diagrama de Ishikawa. Una de las preguntas se realizó con el fin de que la persona encuestada se visualice como jefe y no como empleado, la cual dice: "Si usted fuera el dueño de la empresa, ¿cómo le haría para que el personal asista constantemente a su jornada laboral?", en el cual con los resultados obtenidos se realizó un diagrama de Pareto.

Con las propuestas sugeridas por parte de los trabajadores para disminuir el ausentismo ver Figura 7, se destacan 6 posibles soluciones: bonos económicos por asistencia, estímulo por asistencia, bonos de despensa, flexibilidad en los permisos, bonos económicos por producción y aumento de sueldo. Estos datos fueron utilizados para proponer acciones y considerar la opinión del trabajador para motivarlos en asistir a su centro laboral. Esto significa que se agregaron a la lista de planes para disminuir el ausentismo.

Figura 6. Diagrama de Ishikawa de las causas de ausentismo del personal operativo

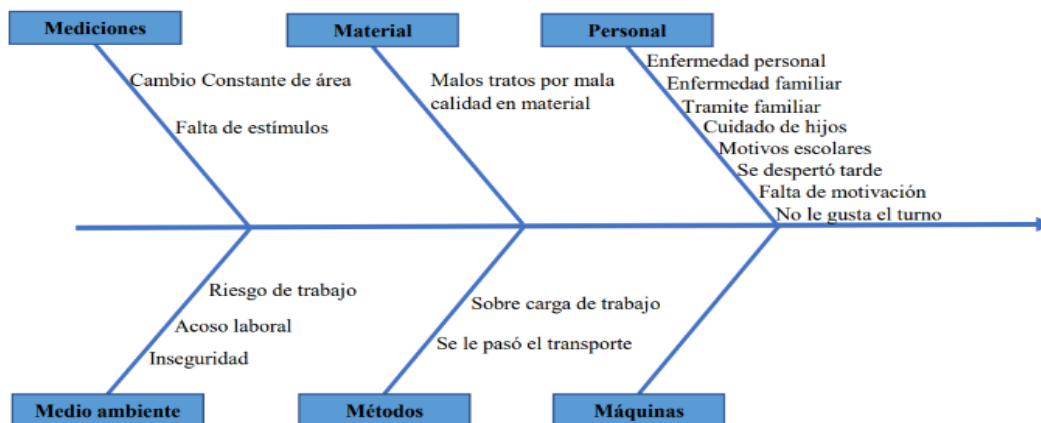
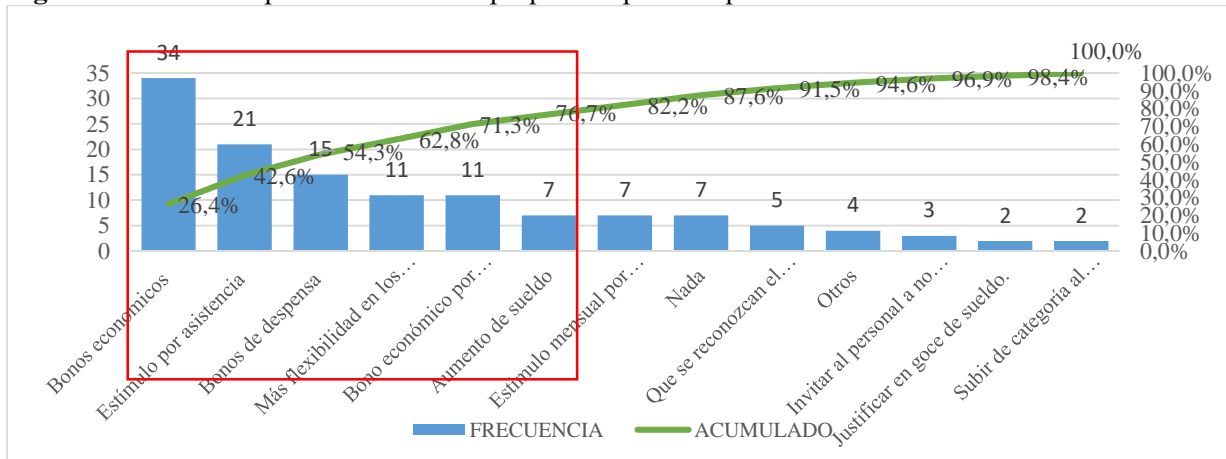
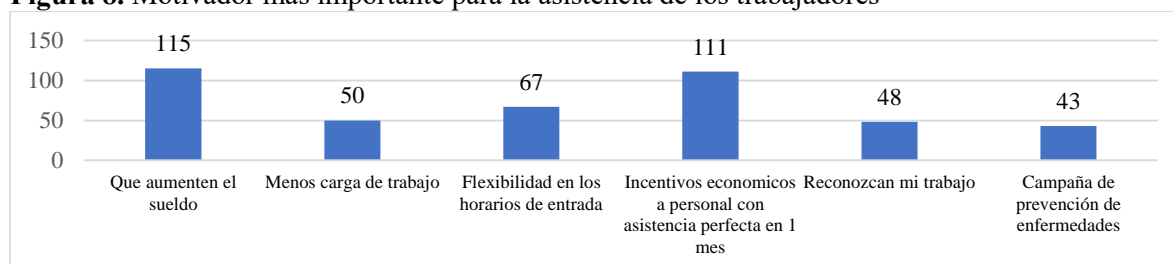


Figura 7. Soluciones para el ausentismo propuestas por los operarios



En la Figura 8, se observa que el aumento de sueldo, incentivos a empleados con “cero” faltas durante un mes y reconocimientos por dedicación laboral, son de suma importancia para que los trabajadores tengan una constante presencia laboral, esto significa que el supervisor o encargado del área debe de reconocer el trabajo del operador, y hacerlo sentir parte de la empresa, es decir un sentido de pertenencia.

Figura 8. Motivador más importante para la asistencia de los trabajadores



En la Tabla 6, se observa que el 53% de los encuestados es del sexo masculino, siendo estos los que mayormente faltan y las edades oscilan entre los 21 a 29 años, esto significa que los trabajadores que más faltan son los jóvenes, estos datos sirvieron para detectar quiénes faltan constantemente, si hombres o mujeres, y la edad promedio de estos, para proponer estrategias especialmente en esta población

Tabla 6. Matriz de correlación género y edad

Género	No. de personas	Edad							
		18-20 años	21-24 años	25-29 años	30-34 años	35-39 años	40-44 años	45-49 años	50 o Mayor
M	69	3	15	22	7	10	5	2	5
F	60	1	6	9	9	5	10	13	7

En la Tabla 7 se observa que las personas de ambos sexos, con una antigüedad de 1-2 años y mayores de 5 años, faltan regularmente a sus jornadas laborales, esto significa que los jóvenes tienen mayores actividades durante el fin de semana y no les preocupa tener faltas, mientras que el personal que tienen mayor antigüedad es más responsable y presentan menos inasistencias, estos datos fueron útiles para aplicar acciones específicamente en esta población

Tabla 7. Matriz de correlación género y antigüedad

Género	No. de personas	Tiempo en la empresa						
		< 30 días	31-90 días	3-6 Meses	6-12 meses	1-2 años	3-5 años	>5 años
M	69	2	1	3	8	23	8	24
F	60	2	1	4	6	17	5	25

M=Masculino, F= Femenino



En la Tabla 8, se muestra la herramienta de los “5 porqué” para llegar a la causa raíz del problema de ausentismo para una muestra del personal del turno vespertino “turno 2”, se presentan los resultados de la situación por la cual se tuvo la necesidad de ausentarse al trabajo regularmente el operador, se observa que mayormente fue por causas de motivo escolar, tienen otro trabajo y por enfermedades personal y familiar, estos datos muestran que de igual manera como en el turno matutino, existen causas por motivos de enfermedad y motivos familiares, los cuales fueron útiles para proponer acciones que se puedan replicar en ambos turno

Tabla 8. Resultados de causas de ausentismo, aplicando los 5 por qué

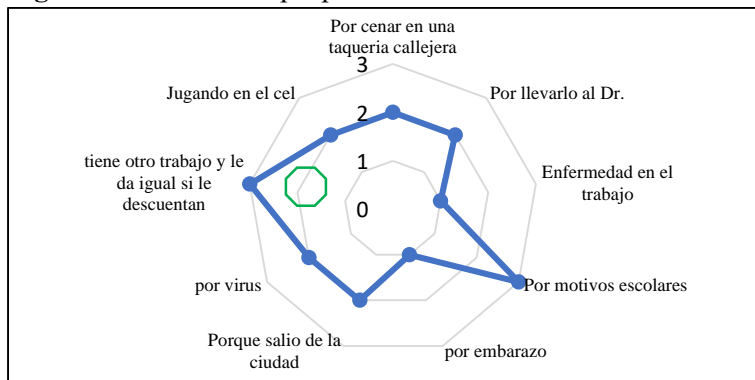
Persona	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
1	Enfermedad personal	Enfermedad estomacal.	Comida en mal estado	Por cenar en taquería callejera.
2	Por enfermedad en hijo	Por llevarlo al Doctor		
3	Por enfermedad personal	Acudió al IMSS	Enfermedad general	Enfermedad en el trabajo
4	Enfermedad en hijo	Enfermedad estomacal	Por motivos escolares	
5	Enfermedad familiar	Hija internada	Por Hipertensión	Por embarazo
6	No tenía quien cuidara a los hijos	Porque quien la cuida se fue		
7	Enfermedad familiar	Enfermedad estomacal	Por virus	
8	No se sentía bien emocionalmente	Cansado	Por cantidad de años trabajando	Tiene otro trabajo y le da igual si le descuentan
9	Se quedó dormido	Por dormir tarde	Por estar en el teléfono	Jugando en el celular

En la Figura 9, se muestra un diagrama radial de las causas del ausentismo y la cantidad de días en las que faltó el personal entrevistado durante una semana del turno vespertino, donde se destaca que el



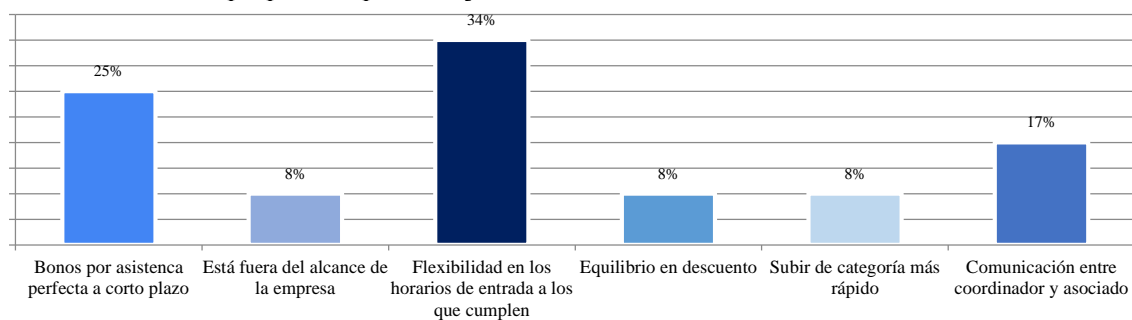
motivo por el que mas faltan fue por tener otro trabajo y motivos escolares (ver Tabla 8). Lo que significa que en turno vespertino existe más personal que estudia y tiene otro trabajo.

Figura 9. Situaciones que provocan ausentismo constanteas



En la Figura 10, se muestra las propuestas por parte de los trabajadores del turno vespertino para asistir a sus jornadas laborales, se puede observar que al 34% de los entrevistados les gustaría contar con horarios flexibles en sus entradas, el 25% quisieran bonos para los que tengan asistencia del 100% y al 17% le gustaría tener una mejor comunicación con el supervisor del área, esto significa que son los mismos motivadores que el personal del turno matutino, lo cual es de gran ayuda para replicar las acciones propuestas en ambos turnos, y de esta manera lograr motivar al personal a no faltar.

Figura 10. Motivadores propuestos por trabajadores entrevista



CONCLUSIONES

En este caso de estudio se logró identificar las causas del ausentismo laboral injustificado de una empresa manufacturera de persianas, trabajando con encuestas, entrevistas, herramientas de calidad como el diagrama de Paerto, Ishikawa, matriz de correlación, 5 por qué y el diagrama radial. Como resultado se obtuvo una mayor incidencia en los factores como motivos personales y el ambiente laboral dentro de la empresa. En las encuestas y entrevistas, los mismos trabajadores propusieron la alternativa



de disminución del ausentismo a través de motivadores, para así motivarlos a asistir a sus jornadas laborales.

El diagrama de Pareto permitió identificar las áreas con mayor porcentaje de ausentismo injustificado, conocer su impacto y aplicar estrategias como las entrevistas y encuestas, los resultados demostraron que las áreas 1 y 2 del turno matutino presentaban mayor ausentismo injustificado, demostrando que las causas son principalmente por enfermedades, cuidado de hijos, trámites y/o por motivos de transporte. La matriz de correlación permitió demostrar que el personal con más faltas registradas son los de menor edad y que tienen menor antigüedad dentro de la empresa, incurriendo más el sexo masculino.

Las entrevistas se aplicaron a 9 personas distribuidas en ambos sexos, de mayor incidencia al ausentismo del turno vespertino, esto contribuyó para aplicación de las herramientas de los 5 por qué y el diagrama radial, los cuales mostraron que el factor recurrente de enfermedad personal, así como por contar con otra fuente de ingreso y como punto final el motivo escolar.

Con el diagrama de Pareto se identificaron los principales incentivos que motivan al trabajador, destacando los siguientes; bonos económicos y/o estímulo por asistencia a corto plazo, bonos de dispensa, flexibilidad en horarios de entrada y/o permisos, respecto al personal que cuente con un buen historial brindar un bono económico por metas de producción alcanzadas, aumento de sueldo, el reconocimiento de su desempeño y mejor comunicación entre jefe inmediato y trabajador. Con este tipo de retroalimentación brindada por el personal operativo se logró una visión más amplia de las principales motivadores para que el proceso de ausentismo disminuya, a su vez desarrollar el sentido de pertenencia dentro de la empresa y de este modo proponer planes estratégicos para disminuir el ausentismo injustificado, mejorando la producción dentro de la misma.

Al proponer estos planes se ven involucrados varios departamentos como los son: recursos humanos, operadores, supervisor de cada área de producción, enfermería y seguridad e higiene, con el fin de trabajar en conjunto y aplicar las acciones correctivas para disminuir el indicador de ausentismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, pp. 333-338, 2005, 11: 1-7. Disponible en:



<https://biblat.unam.mx/hevila/SaludenTabasco/2005/vol11/no1-2/5.pdf> (Consultado el 10/01/2022)

Borjas, C. M. (2005). Ley de pareto aplicada a la fiabilidad. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”. Facultad de Mecánica. 8: 1-9. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/2251/225118188010.pdf> (Consultado el 20/10/2021).

Caballero, N. S. (2015). El Ausentismo En La Empresa y Su Relación Con La Satisfacción Laboral. *Universidad Empresarial Siglo 21*. 0(0):1–156. Disponible en:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12879/CABALLERO%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Consultado el 11/11/2021).

Castillo E. A. (2018). Implementación de mejora continua para aumentar la productividad del área de producción de la empresa Lavandería Trujillo, en el periodo 2017. Trujillo: Universidad César Vallejo. 0(0):1–134. Disponible en:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25250/castillo_ge.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Consultado el 23/11/2022) .

Chiavenato, I. (1986). Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. 0(0):1–546. Disponible en:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf (Consultado el 17/09/2021).

Díaz, M. C., A. Romero y Villegas, V. (2015). Ausentismo y su influencia en dinámica laboral y relaciones interpersonales de enfermería. Escuela de Enfermería, Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Nacional de Cuyo. 1-101. Disponible en:

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8580/diaz-avila-maria-celeste.pdf (Consultado el 01/12/2021).

Espino, Porras, C. L., M.C, de Luna-Lopez, L. Flores-Padilla, E. J. Ramírez-Echeverría, M. I. Brito-Cerino y L. J. Gómez-Jurado. (2020). Factores de riesgo psicosocial y su asociación con el ausentismo laboral. *Enfermería universitaria*, 12. DOI:

<https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.732> (Consultado el 29/12/2021).



- Ferro, Soto, C., García-Alonso, E., Lareo-Lodeiro, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). 19: 24. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29032819002.pdf> (Consultado el 20/01/2022).
- González, F. (2014). Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. Conciencia Tecnológica. 48: 17-24. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94432996003> (Consultado el 22/11/2022).
- Gonzalez, H. (2012). Herramientas para la mejora continua. Disponible en:
<https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejoracontinua/>
(Consultado el 15/09/2021).
- Hernández, Sampieri, C., Fernández-Collado, C. y P. Baptista-Lucio. (2003). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México. 497. Disponible en:
<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-9781456269654-latam-group> (Consultado el 01/12/2022).
- Ishikawa, K. (1985). Guía de control de la calidad. UNIPUB. Madrid. 4. 497. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/881/88124507005.pdf> (Consultado el 08/09/2021).
- Bonals, J. (2001). El trabajo en equipo del profesorado. Editorial GRAO. 101. 174.
- López, L., Trujillo, D. y Torres, A. (2020). “Impacto Del Ausentismo En Las Organizaciones En Los Países Iberoamericanos.” *Angewandte Chemie International Edition* 6 (11):951–52. Disponible en:
<https://es.scribd.com/document/504170117/Ausentismo-2021-1#> (Consultado el 17/10/2021).
- López, Martínez, E. y Saldarriaga-Franco, J. F. (2008). Inactividad Física y Ausentismo en el Ambito Laboral. *Revista de Salud Pública*, 10. 13. Citado el 27 de octubre de 2017 en
- Morales, M. T. (1998). Estudio sobre los factores que influyen en el ausentismo por incapacidad por enfermedad en los trabajadores de la empresa conductores monterrey S.A. de C.V. de Monterrey, Nuevo León. Obtención de Grado. Universidad Autónoma de Nuevo León. 163. Disponible en:
<http://eprints.uanl.mx/7199/1/1080085711.PDF> (Consultado el 11/09/2020).



- Navarrete, Escobar, A., Gómez-López, V. M., Gómez-García, R. y Jiménez-Soto, M. (2005). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Revista Médica del Instituto Mexicano del seguro social*. 43: 3-5. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745544002.pdf> (Consultado el 14/06/2020)
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Scielo*. 35: 1-6. DOI:
<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037> (Consultado el 21/08/2021)
- Pallarès, Tous, J., Flores-Carrillo, R., Soler-Ponsell, T., Espinoza-Díaz, M, I., Mayor-Sánchez, C. y Tendero-Rius, P. (2014). El absentismo laboral en empleados del sector hotelero. *Papeles del Psicólogo*. 35: 8. Disponible en:
<https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2322.pdf> (Consultado el 07/09/2019)
- Parra, M., Lay, N., Payares, K. y Pareja, A. (2020). Factores que intervienen en el nivel de ausentismo del personal que labora en un centro de llamado de Barranquilla (Colombia). *Scielo*. 31: 10. DOI:
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600077> (Consultado el 12/02/2020).
- Puentes, Suárez A. y Pulido-Moreno N. (2010). Personalidad y ausentismo en trabajadores de servicios generales de una universidad pública. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*. 15: 1-4. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/3091/309126693003.pdf> (Consultado el 19/07/202).
- Rhodes, S. R. y Steers, R. M. (1990). *Managing Employee Absenteeism*. USA: Addison-Wesley. 209. Disponible en:
<https://www.worldcat.org/es/title/managing-employee-absenteeism/oclc/19847849> (Consultado el 24/03/2018)
- Serrano, C. A. (2017). Control estadístico de la calidad. Disponible en:
<https://controlestadisticocarloscastillo.weebly.com/159-w-1h.html> (Consultado el 05/05/2020).

