

AUSENTISMO LABORAL: ¿CUANTO CUESTA Y COMO CONTROLARLO?

ALFREDO C. ANGEL

INTRODUCCION.

- I. COMO CALCULAR EL IMPACTO FINANCIERO DEL AUSENTISMO LABORAL. A. Determinación del Salario Promedio. B. Determinación del Número de Obreros y Empleados. C. Cálculo del Índice de Ausentismo.
 - II. PROGRAMAS PARA ESTIMULAR LA ASISTENCIA AL TRABAJO (PEAT). A. Fundamento Conceptual. B. Tipos de Programas. C. Limitaciones de los PEAT.
- CONCLUSION.

INTRODUCCION

Este papel de trabajo tiene como objetivos en primer lugar, contribuir a la difusión de información relacionada con el ausentismo laboral y, en segundo lugar, estimular la discusión entre practicantes y académicos de la función de Personal/Recursos Humanos alrededor de este aspecto tan importante en la vida económica nacional, de manera que sea revisado y enriquecido por ellos, así como por los estudiantes que en el presente cursan el pregrado o el postgrado en Relaciones Industriales en las Universidades e Institutos Universitarios tanto de Caracas como del interior del país.

He oído entre algunos colegas una apreciación según la cual, la coyuntura económica actual en general, y en particular, el número de desempleados que existe hoy en el país, han hecho que los trabajadores se replanteen su actitud hacia el trabajo y valoricen más el hecho de tenerlo, razón por la cual el ausentismo laboral ha tendido a disminuir sustancialmente. Tal razonamiento, estoy seguro que tiene fundamento en las experiencias y conocimientos de esos colegas. Sin embargo, hasta donde mi búsqueda así lo indica, no existe en el país ninguna investigación conocida pública o privada cuya base de datos pudiese indicar que, efectivamente, la tendencia actual entre los trabajadores venezolanos es la de mejorar su asistencia al trabajo por temor a perderlo. Por ejemplo, la Cámara Venezolana-Americana de Industria y Comercio a través de su Comité de Recursos Humanos, repartió en septiembre de 1985

entre un grupo de empresas privadas de Caracas y Valencia, una encuesta sobre ausentismo a nivel de nóminas diaria y mensual durante el año 1984. El análisis de esos datos, lamentablemente, no ha sido hecho público por razones de fuerza mayor. Tampoco existen datos producidos por el Ministerio del Trabajo o por el Banco Central de Venezuela. El antiguo Consejo Nacional de Recursos Humanos, hoy Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN), tampoco cuenta en su centro de Documentación con datos sobre el problema. De manera que, no sabemos a ciencia cierta, cuál es el estado actual del ausentismo laboral en Venezuela, no sabemos si ha disminuido drásticamente como consecuencia del desempleo y despidos actuales, si existe(n) algun(os) programa(s) para disminuirlo y controlarlo. Son estas interrogantes las que motivan este trabajo.

Por lo pronto, voy a exponer una metodología para determinar el impacto financiero mensual del ausentismo laboral, es decir, cuánto le cuesta a una compañía un porcentaje equis de ausentismo, así como algunos tipos de programas que han sido diseñados para combatirlo. Se trata de experiencias que han tenido lugar en los EE.UU. y a partir de las cuales se han desarrollado algunos parámetros para abordar el asunto del ausentismo laboral. Como todo conocimiento derivado de experiencias pertenecientes a otras culturas, debemos tomar con precaución y sentido crítico la parte relacionada con los Programas de Asistencia al trabajo los cuales corresponden a empresas norteamericanas con situaciones muy específicas cuyos trabajadores poseen valores y motivaciones arraigadas en esa cultura. En este sentido, debemos reflexionar sobre las características actuales de las empresas venezolanas, y los valores y motivaciones que explican el ausentismo laboral en nuestro país, con el fin de evitar aplicaciones mecánicas de dichos programas.

I. ¿COMO CALCULAR EL IMPACTO FINANCIERO DEL AUSENTISMO LABORAL¹

A. *Determinación del salario promedio*

El primer paso es determinar cuál es el salario promedio (SRIOX) de la nómina diaria, y el sueldo promedio (SDOX) de la nómina men-

1. Cascio, Wayne C. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Belmont, CA: Kent Publishing Company, 1982. El procedimiento lo he adaptado a la realidad venezolana, en base a mi experiencia en una empresa en Valencia, Edo. Carabobo. Algunos pasos del procedimiento descrito por Cascio no los he utilizado por considerarlos difíciles de aplicar dada la gran ausencia de estadísticas de personal en el país. Tales pasos son: cálculo del promedio ponde-

sual. En ambos casos hay que incluir los beneficios. El monto de los beneficios puede ser un X% del salario/sueldo base. Por ejemplo, si el salario promedio en la Compañía A es de Bs. 110 y el monto de los beneficios corresponde al 50% del salario base, tendremos que el SRIOX será de Bs. $110 + 110 \times 50\%$, es decir, Bs. 165 diarios. Si un empleado tiene un sueldo promedio de Bs. 3.500 mensuales, el SDOX será igual a $3.500 + 3.500 \times 50\%$, es decir, Bs. 5.250. Este monto se divide entre 30 días para calcular el SDOX/día el cual será de Bs. 175. El SDOX/día se divide entre 8 horas de trabajo, que normalmente trabaja un empleado, obteniendo así el SDOX/hora que será de Bs. 22. El mismo procedimiento para el SRIOX/día: $165 \div 9$ horas promedio que trabaja un obrero (asumiendo que esto es así en general) resulta un SRIOX/hora de Bs. 18. Para obtener SRIOX y SDOX sugiero se utilicen los departamentos de Procesamiento de Datos y Contabilidad de Costos, pues es la forma más rápida y confiable de obtenerlos. Si se cuenta con un Sistema de Información de Recursos Humanos o una Base de Datos de Personal mucho mejor. Como este procedimiento de calcular el costo en bolívares del ausentismo laboral es mensual, sugiero que los cálculos se realicen dentro de los 10 días siguientes al mes objeto de cómputo. Es decir, si vamos a calcular cuánto costó un X% de ausentismo en febrero, los cálculos debemos realizarlos la primera semana de marzo a objeto de mantener el cálculo al día.

B. *Determinación del número de obreros y empleados*

El segundo paso es determinar el número exacto de obreros y empleados en la nómina en el mes objeto de cálculo. Este es un dato que, obviamente, lo tiene el Departamento de Relaciones Industriales. También se puede pedir a Procesamiento de Datos. Adicionalmente, hay que determinar *el número de horas laborables durante el año tanto para empleados como para obreros*. Aquí pueden ocurrir dos cosas: una, que la compañía trabaja en base a un año/compañía, y la otra, que la compañía trabaje en base al año calendario. Si se trata de la primera alternativa se determinan el número de días laborables en el año: a 365 días se le restan 52 sábados, 52 domingos, A días feriados, B días por vacaciones y C días por Contrato Colectivo, por ejemplo. Ello podría

rado de sueldos y/o salarios; cálculo del costo de las horas de supervisión; pérdidas debido a problemas relacionados con ausentismo; costos incidentales relacionados con ausentismo como por ejemplo pago a trabajadores temporales, sobretiempo, paro de máquinas, problemas de calidad, pérdidas de producción, mal uso del material de empaque, etc.

dejarnos con 230 días laborables o más dependiendo de la compañía en cuestión, de qué días se reconocen como feriados y cuáles se dan libres por contrato. Entonces, si se trata de una compañía con 200 obreros que durante 230 días trabajaran un promedio de 9 horas diarias (de nuevo suponiendo que esto en Venezuela es así, porque probablemente el promedio es menor) tenemos: $200 \times 230 \times 9 = 414.000$ horas laborables. Si la compañía tiene 300 empleados quienes trabajaran 230 días al año durante 8 horas diarias tenemos: $300 \times 230 \times 8 = 552.000$ horas laborables. De manera que, 1 obrero trabajaría 2.070 horas al año ($230 \text{ días} \times 9 \text{ horas}$) y 1 empleado, 1.840 horas/año ($230 \times 8 \text{ horas}$). Podría ser que, en virtud de cómo está estructurado el año contable de la compañía, haya meses de 4 semanas y meses de 5 semanas. Si esto es así, entonces en los meses de cuatro semanas un obrero trabajará ($230 \text{ días} \times 9 \text{ horas} \div 52 \text{ semanas/año} \times 4 \text{ semanas/mes}$) 159 horas, y un empleado ($230 \times 8 \div 52 \times 4$) 142 horas. En los meses de 5 semanas un obrero trabajará ($230 \times 9 \div 52 \times 5$) 199 horas, y un empleado ($230 \times 8 \div 52 \times 5$) 177 horas. Si en la compañía en cuestión esto no opera así, entonces hay que ajustar el cálculo de las horas laborables en el mes, al número de días laborables o de semanas laborables existentes en el mes, dadas las características del calendario compañía. La otra alternativa es que, la compañía trabaje en base al año calendario. Supongamos que el mismo tiene 235 días laborables. Los obreros deberán trabajar un total de 423.000 horas ($200 \text{ obreros} \times 235 \text{ días} \times 9 \text{ horas/día}$). Los empleados deberán trabajar un total de 564.000 horas ($300 \text{ empleados} \times 235 \text{ días} \times 8 \text{ horas/día}$). Es decir, cada obrero trabajará 2.115 horas/año (235×9), 176 horas/mes ($2.115 \div 12 \text{ meses}$), 40,65 horas/semana ($176 \div 4,33 \text{ semanas en el mes}$, que se obtiene dividiendo 52 semanas/año entre 12 meses). Cada empleado trabajará 1.880 horas/año (235×8), 157 horas/mes ($1.880 \div 12 \text{ meses}$), 36 horas/semana ($157 \div 4,33$).

El mismo cálculo (total horas laborables año) puede hacerse de la siguiente manera, asumiendo que tanto obreros como empleados trabajan un promedio de 40 horas/semana: $40 \text{ horas/semana} \times 52 \text{ semanas/año} = 2.080 \text{ horas/año}$ por empleado. Si ello lo dividimos entre 12 meses, cada empleado trabajará 173 horas/mes ($2.080 \div 12$). Si se tiene una nómina de 500 personas (200 obreros y 300 empleados) entonces el total de horas laborables será: $500 \times 173 \times 12 = 1.038.000 \text{ horas/año}$.

C. *Cálculo del índice de ausentismo*

El tercer paso es calcular el índice de ausentismo laboral correspondiente al mes en cuestión. Para ello recomiendo que se utilice cualquiera de las siguientes fórmulas²:

$$\frac{\text{Número de días perdidos por ausentismo en el mes}}{\text{Número promedio de empleados / obreros en el mes.}} \times \frac{\text{Número de días laborables en el mes.}}{100}$$

$$\frac{\text{Número de horas perdidas en el mes debido a ausentismo}}{\text{Número de horas laborables en el mes.}} \times 100$$

He considerado irrelevante definir qué entiendo por ausentismo laboral. Prefiero dejar la calificación de qué es y qué no es ausentismo en virtud de las características de cada compañía y del tipo de faltas al trabajo que cada una considere, así como a lo estipulado en la Ley del Trabajo vigente.

D. *Aplicación del índice de ausentismo*

El cuarto y último paso está relacionado con la aplicación del índice de ausentismo al número total de horas laborables. Así se obtiene el número de horas de trabajo perdidas. Dichas horas se multiplican por el SRIOX y por el SDOX/hora con lo cual concluimos en el costo en bolívares del ausentismo en el mes. Por ejemplo, si estamos hablando de la Compañía A, cuyos índices de ausentismo para obreros y empleados en el mes de febrero fueron 5.6% y 3.5%, respectivamente, y si suponemos que la compañía trabaja en base al año calendario, entonces los obreros deberán trabajar 423.000 horas al año (ver supra, 3), es decir, 35.250 horas al mes, y los empleados deberán trabajar 564.000 horas/año, o 47.000 horas/mes. De manera que, los obreros perdieron 1.974 horas ($32.250 \times 0.56\%$) y los empleados 1.645 ($47.000 \times$

2. En la primera fórmula, el primer componente del denominador se refiere al número promedio de empleados/obrerros. Con ello quiero decir, que se utilice el término empleados cuando se esté calculando el índice de ausentismo para ese grupo ocupacional; y el término obreros para cuando se trate de la nómina diaria. Fórmula tomada de Herbert G. Heneman III et. al., *Personnel/Human Resource Management* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1983), p. 163.

3.5%). Si el SRIOX es de Bs. 18 la hora y el SDOX es de Bs. 22 la hora, la Compañía A perdió Bs. 35.532 (1.974 horas \times Bs. 18) por ausentismo de obreros y Bs. 36.190 (1.645 horas \times Bs. 22) por ausentismo de empleados; es decir, Bs. 71.722 (Bs. 35.532 + Bs. 36.190) en términos globales³.

Para concluir esta parte, deseo presentarles una MATRIZ DE DATOS que contiene todos los elementos necesarios para el cálculo mensual del impacto financiero del ausentismo laboral. La misma resume todo lo que he expuesto hasta ahora. Es muy importante evaluar el peso financiero del ausentismo laboral porque, por un lado, conocemos en términos económicos cuánto nos está costando, y por el otro, porque el monto de ese costo es la base para reflexionar sobre el diseño e implementación de programas para su control. Tal es el contenido de la segunda parte.

II. PROGRAMAS PARA ESTIMULAR LA ASISTENCIA AL TRABAJO (PEAT)

A. *Fundamento conceptual*

El marco teórico de estos programas es el concepto de CONDICIONAMIENTO INSTRUMENTAL de B. F. Skinner. El mismo supone que, una forma por medio de la cual los empleados aprenden ciertas conductas deseadas, es a través de recompensas o refuerzos. Particularmente, la idea de REFUERZO POSITIVO es el corazón de los programas. Se trata de un premio que se le da al empleado como consecuencia de una conducta esperada. Dicho refuerzo aumenta la probabilidad de que el empleado repita tal conducta, que en nuestro caso es asistir al trabajo, porque el refuerzo, que puede ser en forma de dinero en efectivo, o de reconocimiento no monetario, opera como elemento motivador⁴.

Por supuesto que, puede argumentarse que el asistir todos los días y puntualmente al trabajo es responsabilidad del empleado, y que, mal puede premiarse una conducta que está explícita en la relación de trabajo como un compromiso del empleado para con el empleador. En

3. Este costo es en ningún caso exacto sino aproximado. Tampoco es un costo total sino parcial porque hay costos muy importantes, y que son muy difíciles de calcular, pero que definitivamente afectan las ganancias de la compañía, tales como: paro de máquinas, problemas de calidad y baja productividad.

4. Marc J. Wallace, Jr. y Andrew D. Szilagy, Jr., *Managing Behavior in Organizations* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1982), p. 62.

mi modesta opinión, este asunto envuelve un problema de filosofía, de concepción, frente al cual los colegas tendrán que decidir. Se puede actuar dentro de la perspectiva tradicional, definiendo al ausentismo como un problema simplemente disciplinario independientemente de las causas, y en consecuencia, tomando medidas caracterizadas por algún tipo de sanción, de manera que se interrumpa la conducta no deseada (estar ausente en el trabajo). Medidas como amonestaciones escritas, no pago del día ausente, suspensión o despido probablemente tienen efecto en el corto plazo pero no van a promover mejorar la asistencia al trabajo como un valor permanente, entre otras cosas, porque el castigo le indica al trabajador lo que no debe hacer pero no lo que *debe* hacer. En cualquier caso, siempre está libre el camino de las sanciones administrativas y, esa es una opción legítima. Se puede también optar por los PEAT, con lo cual se asume que los especialistas de personal por medio de ciertas formas de motivación pueden afectar el ausentismo, sobre todo el voluntario, el relacionado con la decisión del empleado de asistir o no al trabajo, y no el involuntario o por causas justificadas. Finalmente, se puede asumir un punto de vista mixto o ecléctico, que combine sanción y reconocimiento en el marco de las características de cada compañía y de las causas específicas que producen el ausentismo en dicha compañía, estableciendo un balance entre ambos enfoques.

B. *Tipos de programas:*

Existen dos tipos de PEAT: con refuerzo positivo monetario y con refuerzo positivo no-monetario.

El primer tipo de programa se ha implementado bajo el nombre de BONO POR ASISTENCIA o por ASISTENCIA PERFECTA. El mismo consiste en un incentivo en dinero el cual puede ser hecho efectivo en forma de bono semanal, trimestral o anual. En una compañía americana en la que tuve oportunidad de observar su aplicación, lo entregan semanal y anual. Por ejemplo, existe un Bono por Asistencia de Bs. 60 y Bs. 100 semanal para obreros (dependiendo del turno en el que trabajan) que tengan cero faltas al trabajo durante la semana. Dicha empresa también paga al personal de nóminas diaria y mensual un Bono Anual por Asistencia de Bs. 2.000 a todos aquellos que tengan asistencia perfecta. Ese programa no ha sido evaluado en los varios años que lleva implementándose. Sin embargo, dicha compañía ha logrado disminuir su porcentaje promedio de ausentismo laboral anual de 8% hace unos años a 2% en 1985. Pero lamentablemente, ello no es más que un simple dato estadístico hasta tanto el programa sea evaluado.

En los Estados Unidos es bastante común el uso de estos incentivos financieros para reconocer la asistencia al trabajo. El concepto y la aplicación son similares y los resultados han sido diversos. Pero el más significativo es que las compañías que usan bonos en efectivo para reconocer o premiar la asistencia al trabajo, han experimentado porcentajes de ausentismo menores a los de las compañías que no la reconocen ⁵

Los programas en base a refuerzos positivos no-monetarios son los que más nos interesan por tratarse de los menos caros y de los que más convienen en términos de costos. Debo reconocer que desconozco cuál de los dos tipos de programas es más efectivo o si una combinación de ambos sea lo más conveniente. Todo depende de la severidad del ausentismo y de las características específicas de la compañía en cuestión. Existen tres variantes: programa de Reconocimiento Personal, de Feedback Informativo, y de Reuniones de Reflexión, entre otros.

El Programa de Reconocimiento Personal consiste en que, al final de cada trimestre, aquellos trabajadores con no más de una inasistencia reciban una felicitación por ese hecho. Tal reconocimiento puede ser de dos formas: a) a través de un CERTIFICADO TRIMESTRAL DE ASISTENCIA que es entregado por el supervisor directo del empleado u obrero, en un acto muy sencillo pero público; el supervisor lo entrega en la línea o en la oficina, reuniendo a sus compañeros, felicitando y agradeciendo a la persona su esfuerzo y contribución; b) a través de una POSTAL DE RECONOCIMIENTO cuyo anverso (en fondo blanco, con el logotipo de la compañía en el centro, en los colores de la compañía si es que los tiene) dice: "FULANO DE TAL, GRACIAS por tu esfuerzo!". En el reverso: "Reconocimiento de la Compañía ABC, C.A. a los empleados con la MEJOR ASISTENCIA AL TRABAJO en el trimestre tal de 198X".

Cualquiera que sea el reconocimiento escogido, deberá ser hecho público vía memo para que a nivel de departamento se sepa quiénes son y dónde están. Este programa ha dado resultados bastante buenos. En el estudio realizado por Scott y Markham, la Maid Bess Corp. de Virginia, U.S.A., tenía en una de sus plantas un porcentaje de ausentismo del 7.5%. Después del programa, ese porcentaje bajó a 4.77% ⁶.

En el programa FEEDBACK INFORMATIVO, se trata de darle información mensual escrita al trabajador y/o empleado (feedback)

5. K. Doww Scott, Steven Markham y Richard Robers, "Rewarding Good Attendance: A Comparative Study of Positive Ways to Reduce Absenteeism", *Personnel Administrator* N° 8 (August 1985): 72.

6. *Ibid.*, 74-79. Los aspectos relacionados con el cómo del programa son ocurrencia mía. Pero el qué pertenece a los autores citados.

sobre el número de inasistencias que tiene, dejándole ver la preocupación o interés de la compañía en ayudarlo, sin utilizar ningún término evaluativo o calificativo sobre el hecho de la ausencia. Esta pequeña nota debe ir incluida en el sobre de pago de la persona. Durante el primer trimestre del programa, no debe descontarse el día a aquellos que falten al trabajo, como una forma de expresar que no hay ninguna intención de sanción presente en el feedback, más bien el deseo de llamar a la reflexión a la(s) persona(s) en cuestión. Las compañías que han utilizado este programa han experimentado porcentajes de ausentismo más bajos con respecto a las que no⁷.

El programa REUNIONES DE REFLEXION está orientado a explicar y hacer entender a todos los trabajadores cuánto le cuesta a la compañía el ausentismo laboral. Es clave hacerles comprender que ellos son importantes para la compañía y que su contribución diaria es necesaria para el beneficio mutuo. Grupos de trabajadores se reúnen cada dos semanas con su supervisor, se felicita y se resalta a los mejores en asistencia, sin señalar ni comentar nada sobre los que no han tenido buena asistencia. Se explica y se demuestra cuánto ha costado el ausentismo en esas dos semanas (usando la metodología expuesta en la primera parte), se buscan sugerencias e ideas, y se termina con algún tipo de compromiso por parte de todos para mantener y/o mejorar la asistencia⁸. El tipo de programa a ser implementado depende generalmente de las características específicas de la compañía, del grado de severidad del ausentismo, de cuánto está dispuesta la compañía a invertir en estos programas, en fin depende también de si se cree o no en que su implementación es una opción válida. Se pueden hacer combinaciones de ellos, como por ejemplo, un bono semanal por asistencia más un certificado trimestral de asistencia perfecta. Como podrá observarse, estos programas giran alrededor del elemento MOTIVACION debido a que han sido pensados para atacar el ausentismo voluntario, es decir, aquel en el que la decisión de asistir o no al trabajo depende del trabajador. También puede pensarse en otras estrategias de motivación tales como rotación del trabajo, enriquecimiento del trabajo o re-diseño del trabajo basado en el modelo de Hackman y Oldman⁹.

7. *Ibid.*

8. Este programa se me ocurrió en ocasión de diseñar una política para controlar el ausentismo laboral. No es parte del trabajo de Scott y Markham pero es también un refuerzo positivo en tanto no implica sanción.

9. George T. Mikovich y William F. Glueck, *Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach* (Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1985), pp. 96-101.

C. Limitaciones de los PEAT:

Estos programas han sido cuestionados en U.S.A. sobre la base de varios argumentos¹⁰. Primero, si bien es cierto que los estudios hechos han reportado disminución del ausentismo como consecuencia de la aplicación de esos programas, el índice de ausentismo parece regresar a su nivel original una vez el programa concluye. Los Bonos por Asistencia no han tenido éxito en compañías tan importantes como la G.M., International Harvester y la Caterpillar. En segundo lugar, algunos gerentes se oponen a la idea de recompensar la asistencia al trabajo en la medida en que ello se convierta en un requisito implícito del trabajo y en una suerte de compromiso del patrón. Por ejemplo, la compañía en la que tuve oportunidad de observar la aplicación del Bono por Asistencia Perfecta tiene este problema. Se trata de cláusulas contractuales. Dos de ellas obligan al patrón a pagarlo. Supongamos que esa compañía logró estabilizar su índice promedio de ausentismo en 2% en 1985 como consecuencia del Bono, el programa ya no podría eliminarse porque legalmente ello sería desmejorar las condiciones de trabajo. Además, por razones obvias, el sindicato no va a aceptar negociar esas dos cláusulas. Luego, el programa ya no es de aplicación temporal sino permanente como un compromiso del patrón. Nada más el bono anual le costó a esa compañía Bs. 200.000 en 1985, sin incluir el bono semanal. Un programa de re-diseño del trabajo para motivar la asistencia al mismo es mucho más económico que eso y sin embargo, no lo pueden utilizar porque ya tienen un PEAT implementado, el cual permitieron que se convirtiera en un costo fijo. Habría sido interesante observar si, una vez discontinuado el programa el índice de ausentismo habría vuelto a su elevado nivel original. Tercero, la recompensa o el reconocimiento al trabajo podría no motivar a los ausentes crónicos, ya que ellos tendrían que cambiar radicalmente su conducta para poder ganar la recompensa. Este argumento lo veo muy débil porque, investigadas las causas de ese ausentismo crónico y, prestada la ayuda y orientación necesarias a esos trabajadores, de continuar el problema, esas personas deben dejar su puesto de trabajo. En honor a la verdad, el patrón tiene derecho a decidir con quién desea quedarse. Sobre todo, en casos de ausentismo crónico. Cuarto, estos programas podrían perder su atractivo o efectividad en el tiempo, debido a que ya no son una novedad o porque sencillamente se queman o pierden vigencia. Esto es cierto, pero en mi opi-

10. Thomas H. Stone, "Absence Control: is your Company a Candidate?", *Personnel Administrator* (September 1980): 82.

nión, ello puede evitarse revisando y evaluando los programas de manera que se determine si todavía cumplen la función para la cual fueron diseñados.

Finalmente, Schmitz y Heneman señalan que la consistencia encontrada por ellos en 10 PEAT revisados, consistencia en el sentido que arrojaron resultados positivos, podría ser producto de que los datos reportados fueron selectivamente escogidos, no haciendo públicos los resultados negativos en la aplicación de programas basados en refuerzos positivos, con lo cual se incurre en prejuicios. También señalan que, la aplicación de los mismos, en muchos casos, adolece del uso de grupos de control que sirvan de comparación para determinar si la disminución del ausentismo se debe al programa o a otros factores que pudieron operar durante la implementación del programa¹¹.

Estas dos observaciones son importantes en la medida que le dan rigurosidad profesional y metodológica al proceso de interpretación de los resultados obtenidos con los PEAT.

III. CONCLUSION

En estas notas he expuesto una metodología para determinar el impacto financiero del ausentismo laboral, y un tipo de programas que se utilizan hoy en los Estados Unidos para controlarlo. En mi experiencia profesional, la determinación en bolívares de un equis índice de ausentismo laboral tiene varias ventajas. En primer lugar, obliga al Departamento de Personal, Recursos Humanos o Relaciones Industriales a calcular y organizar, por lo menos, un grupo de estadísticas básicas (ver Matriz de Datos) de personal. Ello implica acopio de datos y trabajo en equipo porque hay varios departamentos envueltos en el proceso. Segundo, conduce al análisis y a la reflexión: por ejemplo, ¿por qué en el año 198Y, en la Compañía Z, el ausentismo costó tanto?; ¿podría costar menos?, ¿cómo, qué hacer?; ¿son programas tipo PEAT lo que se necesita o re-diseño del trabajo o un horario de trabajo flexible? Tercero, ese análisis debe desembocar en un estudio de costo-beneficios para determinar la relación en bolívares, entre lo que cuesta X% de ausentismo y el programa para controlarlo.

Debemos entrar en contacto con los PEAT y reflexionar sobre ellos. Estos programas no deben ser vistos como una panacea, pero tampoco deben ser ignorados. Son una tecnología más al alcance de la función

11. Loretta Schmitz y Herbert Heneman III, "Do Positive Reinforcement Programs Reduce Employee Absenteeism?", *Personnel Administrator* (September 1980): 92.

de Personal/Recursos Humanos (P/RH). Su gran ventaja es que abren una perspectiva distinta a la tradicional en tanto no tienen como centro sanciones o medidas administrativas que implican generalmente efectos secundarios tales como resentimiento y desconfianza hacia la empresa por parte del personal.

Una de las grandes diferencias entre los gerentes de la función de P/RH y los gerentes de las otras áreas funcionales de la organización, es la naturaleza tradicionalmente no cuantitativa en la que se expresan los resultados de las decisiones de P/RH. En nuestra área, comúnmente vemos datos estadísticos, coeficientes de correlación (cuando mucho), y bastantes argumentos basados en las Ciencias del Comportamiento, que intentan convencer a los centros decisorios de las bondades de tal o cual decisión de personal tomada o que está por tomarse. Pero como todos sabemos, el lenguaje del mundo de los negocios, el lenguaje de los Presidentes o Gerentes Generales es el de los BOLIVARES: cuánto cuesta esa decisión, esas estadísticas, qué significan en bolívares. Es aquí donde nos quedamos cortos los gerentes de la función de P/RH, por no utilizar métodos cuantitativos que expresen en bolívares el efecto práctico de nuestras decisiones. Por ejemplo, nos hemos reducido casi absolutamente, al proceso de costear el contrato colectivo o uno que otro grupo de cláusulas, dejando en un segundo plano o ignorando otros aspectos vitales de la función tales como: ausentismo, rotación, reuniones varias, reclutamiento, entrenamiento y desarrollo, sobretiempo, etc., cuyos costos pueden ser determinados y controlados. Ello es muy útil a la hora de presentar gráficamente y en bolívares cómo contribuye la función de P/RH al "BOTTOM LINE", es decir, a las ganancias o beneficios de la empresa: en cuánto se redujo tal gasto o cuánto nos hemos ahorrado como consecuencia de tal o cual programa.

Esta preocupación cobra mayor relevancia, si la enmarcamos dentro del conflicto de autoridad e intereses que existe en las organizaciones, entre los gerentes operativos o de línea (Finanzas, Mercadeo, Producción), y los de servicio (léase de P/RH). Los primeros, tienen un status muy elevado e importante debido a que la contribución en bolívares de las decisiones de los gerentes operativos es mucho mayor, mucho más cuantificable y en consecuencia, mensurable en comparación con las decisiones de los gerentes de servicio. Todos los practicantes de la función saben que, en general, esto es así. Sumado a ello, está el hecho de que el Presidente o Gerente General, en muy contadísimas excepciones (casi nunca), es un profesional de RH. Por el contrario, es comúnmente un hombre cuyo estilo y valores gerenciales se identifican básicamente con

alguna de las gerencias operativas tradicionales, con lo cual se aumenta la desventaja de nuestra función ya que su status se ve mucho más menguado. De manera que debemos contrarrestar esa "visión operativista" de las funciones de la organización que entiende a la función de P/RH como un mal necesario. Ello es posible, entre otras cosas, evaluando nuestra función en términos ECONOMICOS, es decir, estimando los costos y beneficios esperados de las políticas y prácticas de personal. Tenemos que actuar como empresarios cuyo negocio es la gente, y gerenciar gente supone convencer a la Gerencia General por qué y cómo ello es rentable. La forma más efectiva de demostrarlo es con figuras en bolívares, porque ello dice cómo contribuye nuestro trabajo, qué tanto estamos poniendo nosotros en el monto total de los beneficios de la compañía. Lo que está en juego no es cualquier cosa, se trata de nuestro respeto y credibilidad profesional. Volveré sobre este punto en la medida en que tenga oportunidad de presentarles cómo se determina el costo de otras políticas y prácticas de P/RH.