



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Especialización en Gestión de RR.HH.

**Trabajo Final:
Causas y Efecto del Ausentismo en un Centro de Salud.
Su Vínculo con la Desmotivación, y las Claves para
Combatirlo.**

AUTORA: C.P. LISI GISEL

DIRECTORA DE TRABAJO FINAL: Mg. Kóbila María Teresa

AGRADECIMIENTOS

A la directora de tesis, Mg. Kóbila María Teresa, por su colaboración y predisposición incondicional.

Al Mg. Carlos Luis Trentini y a la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario por hacer posible el dictado de la Especialización en Gestión de Recursos Humanos.

A Joaquín por incentivarne a crecer profesionalmente.

A mis padres por brindarme la posibilidad de estudiar.

A mi hermana por su compañía en estos años de estudio.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
PRESENTACIÓN.....	3
CAPITULO 1.....	4
1.1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.2. ANTECEDENTES.....	6
1.2.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL.....	6
1.2.2. ANÁLISIS NACIONAL.....	9
1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	17
1.4. OBJETIVOS.....	18
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	19
CAPÍTULO 2.....	20
2.1. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1.1. GENERALIDADES.....	20
2.1.2. MODELOS EXPLICATIVOS.....	21
2.1.3. AUSENTISMO Y MOTIVACIÓN.....	25
2.1.4. AUSENTISMO EN LAS ORGANIZACIONES.....	28
CAPÍTULO 3.....	33
3.1. METODOLOGÍA.....	33
3.1.1 GENERALIDADES.....	33

3.1.2. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	34
3.1.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	36
CAPÍTULO 4.....	37
4.1. RESULTADOS.....	37
4.1.1. GENERALIDADES	37
4.1.2. PARTICULARIDADES	42
CAPÍTULO 5.....	56
5.1. CONCLUSIONES	56
5.2. RECOMENDACIONES DE MEJORA.....	58
5.3. APORTES FINALES	60
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	67

RESUMEN

En el ámbito laboral, en los últimos años, ha crecido considerablemente la preocupación por lograr un valor agregado en el recurso humano tanto en instituciones públicas como privadas. De este modo, se han incrementado los estudios y trabajos orientados a hallar métodos que permitan lograr cierto sentido de pertenencia por parte del personal, que posibilite a la empresa destacarse de sus competidores y obtener así una ventaja que se traduzca en mayores ingresos.

Sin embargo, unos de los dilemas con los que se encuentran los expertos, cada vez con mayor frecuencia, lo constituye el ausentismo. Se trata de una problemática recurrente, con origen en múltiples causas, pero que pareciera contar con escasas medidas detractoras.

El presente estudio, se focaliza en la problemática del ausentismo registrada en una organización perteneciente al rubro de la salud de la ciudad de Rosario. En este sentido, se buscarán establecer, en primer término y partiendo de teorías e hipótesis previas, los motivos que generan tan elevados índices de inasistencias, y en forma posterior, en base a los resultados obtenidos, se desarrollará un plan de acción que pretende contribuir a solucionar este serio inconveniente.

ABSTRACT

In the workplace, over the recent years, concern has been growing about adding value to the workforce, both in public entities and private companies. In this sense, there has been an increase in the amount of research and the number of papers orientated to find ways of fortifying the personnel sense of belonging to the firm, that should conduct to differentiation from competitors and raising income.

However, one of the dilemmas most frequently faced by experts is absenteeism, that is a recurrent problem originated from multiple factors but currently lacking of corrective measures.

This study focuses on the absenteeism issue in a health company located at Rosario. The first purpose of this investigation is to find the hight absenteeism rate causes, using state of the art theories and hypothesis. The second and final purpose of this paper is to elaborate an action plan addressed to solve this question.

PRESENTACIÓN

El siguiente trabajo consiste en un estudio de caso que, tal como se mencionó anteriormente, refiere a la problemática del ausentismo registrada en un nosocomio de la ciudad de Rosario.

Considerando el objetivo principal de desarrollar propuestas que tiendan a disminuir tan elevado nivel de ausencias, es que en primera instancia se llevó a cabo un análisis del contexto tanto nacional como internacional así como de teorías y opiniones expresadas históricamente sobre el tema. Con base en dicho marco teórico se concretó el proceso de investigación en la propia empresa mediante la utilización de herramientas metodológicas de índole cualitativa.

En este sentido, los antecedentes registrados, así como las teorías expuestas por diversos autores, contribuyeron, conjuntamente con los resultados del trabajo de campo, a descifrar las posibles causas de este conflicto vigente, del mismo modo que posibilitaron hallar medidas que permitirían aminorar sus índices.

CAPITULO 1

1.1. INTRODUCCIÓN

El caso estudiado refiere a la empresa Rosario Sistemas de Salud S.A. o Sanatorio Los Alerces, como se lo conoce actualmente. Una organización ubicada en la ciudad de Rosario, perteneciente al rubro de la salud, que se dedica principalmente a la prestación de servicios de internación.

Con un origen sindical en la década de los '90, el Sanatorio Julio Corzo (como se llamaba por aquel entonces), declara su quiebra en el año 2004 y es adquirido por particulares, quiénes se hacen cargo de parte del personal que allí trabajaba y lo reinauguran en septiembre de ese mismo año conservando su nombre. En el año 2012 y bajo una nueva conducción médica, avalada por los mismos dueños, adquiere la denominación de Sanatorio Los Alerces.

En la actualidad cuenta con cuatro (4) pisos de internación (entre ellos un sector VIP) y ciento cuarenta y cinco (145) camas, sala de terapia intensiva, unidad coronaria y unidad de diagnóstico rápido, entre otros.

Posee una dotación cercana a los doscientos cincuenta (250) empleados en relación de dependencia, sin considerar el plantel médico y el personal contratado (instrumentadores quirúrgicos, técnicos en hemoterapia, en hemodinamia, radiólogos, etc.) que prestan sus servicios en forma independiente.

Los sectores en los que se divide el personal de planta permanente son los siguientes:

- Enfermería: ochenta y cinco (85) empleados
- Limpieza: cuarenta (40) empleados
- Administración: veinticinco (25) empleados

➤ Servicios: ciento veinte (120) empleados (incluye: laboratorio, hemodinamia, hemoterapia, mantenimiento, portería, diagnóstico por imágenes, admisión, quirófano, camilleros, bacteriología, farmacia, entre otros).

Actualmente existe un proyecto, que se encuentra en pleno proceso de desarrollo edilicio, y que consiste en la reconversión que la firma Rosario Sistemas de Salud S.A. inició hace un tiempo en el antiguo Sanatorio Julio Corzo. De esta manera espera sumar más metros cuadrados, para disponer de treinta (30) camas adicionales de internación, dos (2) subsuelos, un área exclusiva para diagnóstico por imágenes y otra destinada a los consultorios externos (que en este momento están funcionando en otro domicilio). La búsqueda de una mejora denota optimismo y seguridad por parte de quienes conducen la institución, a la vez que refleja una necesidad de crecimiento y expansión, una visión de largo plazo, y por sobre todo predisposición al cambio. Sin embargo, a pesar de orientar sus objetivos hacia este nuevo proyecto, la realidad no se muestra en consonancia con ello. La ausencia de un líder hace a la carencia de lineamientos claros, de roles, de definición de estrategias, de metas de corto plazo, de un plan de comunicación adecuado, etc., y las soluciones que se aplican no resuelven cuestiones de fondo, lo que hace que se logren sólo cambios superficiales.

Es acertada la búsqueda del progreso, pero el camino elegido para alcanzarlo se torna complejo. El estandarte de cualquier organización debería ser su gente. El recurso humano es el único que puede aportar un valor diferente, y en ello radicaría el principal error de esta compañía. No se puede aspirar a un cambio profundo sin antes lograr el apoyo del personal. De modo que si se trabaja desde la imposición en lugar de hacerlo desde el consenso, es probable que se obtenga como resultado cierto desinterés y se genere una cultura organizacional resistente al cambio.

A partir de allí se produce un efecto dominó que no tiene fin. En esas condiciones los empleados adoptan conductas, hábitos, y actitudes que generan un clima laboral tenso, pierden

sentido de pertenencia y si la empresa gana o pierde les es indiferente. No se esmeran en trabajar a su máximo potencial, y eso se traduce en enormes pérdidas.

Uno de los posibles comportamientos que más inconvenientes podría generar es el elevado índice de ausentismo. Esta investigación tiene como propósito hacer foco en ello, en las ausencias frecuentes, en descifrar sus causas y en hallar posibles soluciones o medidas de mejora que permitan revertir esta situación.

1.2. ANTECEDENTES

Para comenzar a ahondar en la problemática del ausentismo y poder llevar adelante un estudio apropiado sobre sus potenciales causales que posibilite desarrollar esta investigación y formular una propuesta para remediarla, será necesario conocer primero su entorno más allá de la empresa en sí misma. A partir de una intensa búsqueda bibliográfica y procesamiento de información, se presenta una breve síntesis de lo que ocurre a nivel internacional en general, y a continuación se hace lo propio a nivel nacional, y con respecto a algunas provincias puntualmente.

1.2.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL

De acuerdo a un informe de la consultora Adecco España sobre el ausentismo laboral, que recoge datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) del año 2011, se ha examinado la variable “bajas laborales”, entendida ésta como el promedio de días perdidos por trabajador por año, en el período 1970-2010 en los siguientes países: España, Suiza, Dinamarca, Finlandia, Australia, Canadá y EEUU. Los resultados se agruparon en cuatro rangos: alto, medio-alto, medio y bajo.

De esta manera España es el país con mayor índice de bajas laborales, con énfasis sobre todo

en la década de los '90 por la crisis que tuvo que atravesar en el año 1992. Lo siguen Suiza y Finlandia, en ese orden, y con cierta tendencia a leves aumentos con el correr del tiempo. Luego Dinamarca, Australia y Canadá se sitúan por debajo de la media aunque también con cierta tendencia a incrementos a partir del año 1996, y cierra la lista EEUU que tiene la serie histórica con menor nivel de bajas laborales y muestra tendencia a reducirlas aún más a partir de 1995 (Adecco, 2013).

Por su parte una reciente encuesta, realizada por P. Cuno y S. García Echevarría en el año 2007, trata de ofrecer una orientación real del ausentismo laboral en España. Ésta se basa en el análisis del tipo y características del ausentismo en más de doscientas cincuenta (250) empresas, clasificadas en tres (3) tamaños, según los siguientes rangos: hasta cincuenta (50) trabajadores, desde cincuenta (50) hasta doscientos cincuenta (250) trabajadores, y más de doscientos cincuenta (250) trabajadores. Está delimitada por once (11) sectores de actividad: construcción, química, metal, servicios, minería, alimentación, textil-curtidos, vidrio-cerámica, maquinaria, papel y transporte. Entre las conclusiones más destacadas de éste estudio se obtuvo que la tasa media del ausentismo laboral en España oscila entre el cuatro (4) y el cinco con 50/100 por ciento (5,5 %) en las medianas y grandes empresas, y entre el dos (2) y el tres con 50/100 (3,5 %) en las pequeñas. Las ausencias en el trabajo están incrementando el descenso de la productividad. De este estudio se desprende que existen sectores de actividad con marcadas bajas en este sentido. Resulta evidente que el ausentismo en España no genera ni nuevos contratos ni horas extraordinarias en las empresas. Las pautas de comportamiento ausentista son muy similares entre hombres y mujeres, aunque algo mayor en hombres, en departamentos de producción y en contratos de carácter indefinido.

El análisis demuestra que en todas las empresas las causas más habituales son la enfermedad común, las licencias legales y los permisos particulares. La excepción está en la construcción, donde el accidente laboral es más alto que en el resto de los sectores.

Los métodos implementados para reducir el ausentismo son muy escasos. Entre los más aplicados, por las pequeñas empresas, están los preventivos e informativos de seguridad e higiene, y en menor medida los ergonómicos. Las empresas grandes hacen un uso más generalizado de estos métodos, pero resultan claramente insuficientes.

Para alcanzar los objetivos establecidos, las acciones correctoras son muy escasas, lo que demuestra que se asume el ausentismo como algo inevitable, que no se trata de frenar ni de penalizar.

Si se compara el ausentismo y la conflictividad en España con los de otros países de la OCDE, se deduce que: España sigue siendo uno de los países con mayor tasa de ausentismo y conflictividad laboral. Incluso es uno de los países donde la motivación del personal es muy baja, casi la mitad de la que registran Japón, Suiza, Austria, Alemania, Noruega, y sólo algo menor que en países como Gran Bretaña, Grecia, Italia y Hungría.

Los incentivos laborales en España están por debajo de los países antes mencionados, a excepción de Italia, donde son ligeramente inferiores y las estructuras de retribución no son eficientes. La conflictividad laboral más elevada se da en España, excepto Grecia, que la sobrepasa enormemente debido a los días perdidos por huelga.

Asimismo preocupa el alto nivel de ausentismo laboral en hospitales públicos. Las cifras son alarmantes, en uno de ellos las ausencias registradas por parte del personal de enfermería roza el sesenta por ciento (60%).

La situación ganó visibilidad después de que un grupo de médicos y enfermeras denunciaran, que las condiciones laborales se habían vuelto insostenibles debido a la alta cantidad de empleados que faltan a sus turnos. Las ausencias ocurren, en mayor medida, en el área de enfermería, entre los auxiliares y las enfermeras. Por otra parte, los empleados que sí cumplen con sus horarios ya demuestran desgano, ya que también les toca cubrir a los que no llegan.

Los médicos denunciaron que los sindicatos del centro hospitalario son los que han generado esta situación debido a que estarían incitando al resto de empleados. Incluso existen empleados que trabajan en lo privado y lo público, pero en lo privado no faltan y en lo público sí.

La falta de personal desequilibra el proceso de entrega de medicamentos, según el horario establecido, a los pacientes ingresados y de la atención a sus condiciones de higiene, impulsando el servicio a una inevitable decadencia.

1.2.2. ANÁLISIS NACIONAL

1.2.2.1 Enfoque Socio-Legal

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el mundo hay cada año, 2,3 millones de muertes a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo (OIT, 1999). Sin embargo hoy, en Argentina, gran cantidad de certificados dan fe de enfermedades del momento relacionadas con la psiquis, como estrés laboral, ataques de pánico y depresión, que son en algunos casos, difíciles de comprobar.

Todos los trabajadores, independientemente de su antigüedad, tienen por ley tres meses de licencia por enfermedad. Si además cuentan con más de 5 años de antigüedad o cargas de familia, esta cifra se duplica y la licencia puede llegar al año, durante el cual conserva el puesto y el sueldo (Ley de Contrato de Trabajo n° 20.744 – artículos n° 208 al 213).

Asimismo, merece ser mencionado el aspecto económico que padece el empleador ante una actitud ausentista extendida. El ausentismo en general puede costar, según la consultora Mercer, hasta trece millones setecientos mil (\$13.700.000) pesos por año a una firma de hasta mil (1.000) empleados. A eso además, se suman los feriados y las bajas en la actividad por paros. *“El ausentismo va en aumento. Hay una cierta seguridad por parte del empleado de que su trabajo está asegurado, que no lo pueden despedir y que por ello puede faltar”* (Funes de Rioja, 2013).

El ausentismo también es una cuestión cultural de la propia organización. La flexibilidad a los permisos otorgados, las excepciones, y el control deficiente hacen que el empleado se considere a resguardo de cualquier medida disciplinaria y seguro en cuanto a su puesto de trabajo. Otro argumento que demuestra lo verídico de esta relación entre ausentismo y cultura organizacional, es el hecho de la notable diferencia de ausencias en días lunes y el resto de la semana. Numerosos autores expusieron su opinión sobre este tema. Entre ellos, un estudio realizado por Bayton, una consultora especializada en recursos humanos, revela los índices de ausentismo de cuarenta (40) empresas en todo el país y los resultados fueron contundentes: treinta y siete (37) aseguraron que en los últimos tres (3) años el lunes es el día en que más ausencias se registran. Del mismo modo, se hizo una encuesta entre usuarios de redes sociales en la que se consultó cuál era el día de la semana en que se siente más a desgano para ir a trabajar. El setenta y dos por ciento (72%) contestó el lunes. Ese día el ausentismo se incrementa un veinte por ciento (20%), sobre todo en el invierno (Krieger, 2011).

En la misma línea, Manpower, otra de las consultoras más reconocidas, obtuvo como resultado que el porcentaje más alto de ausentismo se da los lunes y los viernes. La importancia de las licencias por enfermedad entre los causales de este comportamiento, también ha ido ganando terreno (Urien, 2013). En Argentina, cuentan los expertos, la “cultura del faltazo” está muy arraigada, aunque en los últimos años el ausentismo por cuestiones de salud, principalmente estrés, se ha incrementado notablemente (Jueguen, 2012).

El estrés mostró un crecimiento entre los años 2011 y 2012 a la hora de explicar la falta por enfermedad en Argentina, según datos de Mercer del año 2013 (Roldán, 2012). Actualmente, los problemas más frecuentes son los respiratorios y digestivos, claro que se trata de situaciones que pueden ser disparadas por el mismo estrés. La problemática del ausentismo es difícil de neutralizar, y la jurisprudencia no ayuda. No es causa de despido, aunque el trabajador sea un “faltador

serial”(Jueguen, 2012).

Según datos del Ministerio de Trabajo, en el año 2012 se duplicaron las jornadas individuales no trabajadas por temas de conflictos laborales respecto del año 2011. Por otro lado existen los permisos gremiales, aquellos de los que disponen quienes representan a los trabajadores dentro de la empresa, y que en reiteradas ocasiones son utilizados en perjuicio de sus propios compañeros y en momentos pico de la actividad.

"Es cierto que el sector privado está por encima de los niveles históricos de ausentismo, pero el problema es mayúsculo en el sector público" (Kritz, 2013). Cuestiones vinculadas con la motivación, la relación entre superiores y subordinados, los incentivos, y la gestión del área de Recursos Humanos, constituyen el epicentro de este asunto, ejerciendo una considerable influencia en la determinación de una actitud ausentista por parte de los empleados.

El clima laboral y el disfrute en el desempeño de las tareas pueden ser la clave para entender el fenómeno. Los sistemas de gestión de ausentismo deben estar acompañados de acordes programas del área de Recursos Humanos. En este sentido, muchas empresas de servicios se sumaron a la política de incentivos de las industrias. La Agencia de Control del Gobierno de la ciudad autónoma de Buenos Aires, por ejemplo, logró bajar en un sesenta y cinco por ciento (65%) las ausencias injustificadas de su planta permanente a través de un premio por productividad, algo poco común en la administración estatal (Krieger, 2011).

Las organizaciones que permanecen abiertas de domingo a domingo comúnmente separan los francos y eso les da muy buenos resultados. La cercanía en la relación con los jefes también influye. En las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de nuestro país el nivel de ausentismo es inferior que en las empresas con más de cien (100) empleados. Esto se debe, entre otras cosas, a que hay mayor afinidad y proximidad en la pirámide jerárquica.

1.2.2.2 Enfoque Económico-Sindical

Los sindicatos surgen en el siglo XIX como expresión de los intereses específicos de los trabajadores en la sociedad industrial y constituyen una agrupación de gente trabajadora que se desarrolla para defender los intereses financieros, profesionales y sociales vinculados a las tareas que llevan a cabo quienes la componen.

Una vez establecido, un sindicato puede presionar de manera efectiva a los empleadores para obtener salarios más altos y mejores prestaciones. El poder del sindicato aumenta enormemente de esta manera. Muchos llevan a los empleadores a cerrar sus establecimientos o contratar solamente a miembros del sindicato.

En teoría, existe una cantidad de dinero limitada con la que los empleadores cuentan para abonar una nómina determinada. Las opciones de distribución del mismo se dividen en contratar a más personas o pagar un salario más alto a quienes ya son miembros. Al presionar exclusivamente para el pago de un salario más alto, los sindicatos reducen la alternativa de hacer nuevas contrataciones.

Por otro lado, los trabajadores que pertenecen a sindicatos establecidos, suelen gozar de cierta seguridad en el empleo respecto de los no sindicalizados, ya que las empresas que desean despedir a los primeros deben enfrentar grandes obstáculos al intentar negociar con sus sindicatos. En la misma línea, los sindicatos frecuentemente obligan a los empleadores a adoptar un protocolo muy estricto antes de poder despedir a alguno de sus representantes por incompetencia o negligencia.

En Argentina y en el mundo desempeñan una función de gran potencial en el mercado del trabajo, dependiendo del tamaño de la fuerza laboral que tengan en sus filas de integrantes. Transformación y conservación siempre han coexistido en la vida de los sindicatos, pero como constituyen instituciones naturales del régimen capitalista, han subsistido y conservan su centralidad

político-laboral a la vez que se han preservado como instituciones autónomas del Estado, los empresarios y los partidos políticos.

La evolución de los sindicatos en la Argentina muestra el fortalecimiento de sus organizaciones, el incremento de su capacidad de incidir en la determinación del salario y en la puja distributiva, su contribución a un proceso de disminución de las desigualdades y una renovada presencia política. Los sindicatos son hoy actores centrales de la vida social y política nacional. Un signo evidente de esa centralidad es la importancia adquirida actualmente por la conflictividad laboral, que ha desplazado la que protagonizaban hasta no hace mucho los grupos sociales situados al margen del mundo del trabajo. Aunque este pasaje del conflicto social al laboral muestra en ocasiones una continuidad de las modalidades de protesta, expresada en formas de acción directa como bloqueos y cortes de calle, los protagonistas que se movilizan hoy, trabajadores organizados en sindicatos, son radicalmente diferentes a los de los años '90 y principios de este siglo. También difieren los contenidos de los reclamos, concentrados en los salarios y en las condiciones de trabajo.

La conflictividad laboral tiene características particulares según el ámbito privado o público del sector de actividad económica. La mayor cantidad de conflictos, huelguistas y jornadas no trabajadas es impulsada por trabajadores estatales.

“En lo que al mercado laboral se refiere, si bien en Argentina funcionó la generación de empleo tras la debacle del período 2001-2002, post convertibilidad y fue muy importante la cantidad de gente que comenzó a ser alcanzada por los convenios colectivos, no se logró bajar el empleo precario. Desde fines del año 2007 y principios del 2008, comienza una nueva etapa. Se vuelve a crear empleo, pero a un ritmo mucho menor. En medio de la crisis de los años 2008 y 2009, que fue corta pero intensa, cayó el nivel de empleo privado y fue compensado con aumento del empleo público, sobre todo en las provincias. Al final de esa recesión, y en los años 2010 y 2011, se incrementó el nivel de actividad muy rápido, pero con poca generación de empleo. Y desde fines de 2011, prácticamente no hubo más creación de nuevos puestos, hubo caída en la tasa de empleo, y al menos

durante un semestre hubo salida de gente del mercado de trabajo. Actualmente nos encontramos en una especie de estancamiento económico, es decir, crecimiento económico muy bajo o casi nulo, que no se expresó en un aumento significativo del desempleo, al menos por ahora” (Kritz, 2013).

Entre las implicancias de un escenario económico como el descrito existe una de índole social que tiene que ver con que la desocupación realmente crecerá, y otra puramente económica, y es que genera una masa salarial que no crece en términos reales.

Por otra parte, el ausentismo es un fenómeno anticíclico con respecto a la economía. En recesión, el ausentismo baja porque la gente teme faltar y como consecuencia perder el empleo y cuando la economía mejora el ausentismo se incrementa.

Las frecuentes inasistencias afectan al mercado de trabajo y su efecto se determina por su injerencia en la resolución del equilibrio en el mercado de trabajo entre oferta y demanda. En lo que se refiere a la oferta de trabajo, la gestión del ausentismo también incorpora cuestiones vinculadas al comportamiento de los empleados y relativas a la estructura de incentivos al mismo, de forma que los trabajadores reducen la oferta de horas laborales, en la medida que poseen capacidad para utilizar las prestaciones económicas.

El trabajador, por tanto, reacciona y toma sus decisiones respecto a su esfuerzo en función de los indicadores de coyuntura económica. Por ello, a priori, parece correcto pensar que la correlación entre la tasa de ausentismo y la economía de un país tendrá signo positivo.

Como consecuencia de lo dicho hasta aquí, es que se están desarrollando, de un tiempo a esta parte, alternativas serias para ponerle un punto final a esta problemática. Son medidas que pretenden, a través de los datos y estadísticas que se manejan a nivel provincial y/o nacional, hacer frente a esta situación crítica que se extiende a lo largo y a lo ancho del territorio argentino. Entre ellas:

1.2.2.3 Programa Federal de Abordaje del Ausentismo Laboral

Se trata de un programa lanzado por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (2015) que incluye, entre otras cuestiones, un Proceso de Gerenciamiento de Casos, definido como un proceso basado en la salud del empleado mediante el acompañamiento médico, coordinado y planificado, con la finalidad de disminuir los días perdidos a través del proceso de adaptación del trabajo a la aptitud funcional del trabajador por medio de una reubicación temporaria o definitiva.

Su objetivo primario es regresar al individuo al máximo de capacidad funcional y recuperación médica posibles, así como también practicar un seguimiento médico periódico para mejorar la comunicación entre el empleado, su obra social, la aseguradora de riesgos del trabajo (ART), la compañía y el servicio de medicina del trabajo, asegurar la oportuna reinserción laboral del empleado que ha sufrido una enfermedad o accidente a un trabajo adecuado y seguro, disminuir el número de días caídos por medio de una rápida intervención, y consecuentemente, mejorar la calidad, la producción y disminuir los costos.

1.2.2.4 Observatorios de Ausentismo Laboral Provinciales

Un caso curioso que merece ser comentado es el del Gobierno de la provincia de Entre Ríos (2013), donde, preocupados por los elevados índices de ausencias en la jornada laboral, conformaron el primer Observatorio de Ausentismo Laboral, con la idea de que se replique en todo el país para tener datos a nivel nacional.

Este organismo está integrado por representantes del gobierno local, el Ministerio de Trabajo de la provincia, las aseguradoras de riesgos de trabajo, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, médicos, representantes gremiales y psiquiatras que colaboran en analizar las causas de esta problemática.

Comenzaron a recoger inquietudes de las empresas, no tanto del ausentismo en sí, que es

preocupante, sino de sus causas. Desde la Unión Industrial notaron la gran relevancia del estrés laboral y de otros males derivados de cuestiones psicológicas. La simulación de enfermedades y la venta de certificados, aparentemente, también es un problema que se vive en ésta y otras provincias.

Asimismo, el Estado implementará un Servicio de Salud y Seguridad que aborde las enfermedades inculpables desde un nuevo paradigma en salud, haciendo hincapié en la prevención de las patologías vinculadas al trabajo y brindando una completa asistencia a los trabajadores.

Esta iniciativa, se hizo eco en otras provincias, y extensiva a los diversos ámbitos del trabajo, posibilitando hacer frente a un inconveniente que preocupa a todos. En este sentido, la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT) acordó con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la provincia de Santa Fe conformar el “Observatorio del Ausentismo Laboral” con el objetivo de investigar las causas del ausentismo en dicha provincia, generar estrategias que favorezcan su descenso y brindar información sustantiva para el desarrollo de políticas en salud y seguridad en el trabajo.

Entre los objetivos prioritarios del Observatorio se encuentran el de investigar de manera integral las causas del ausentismo en la provincia de Santa Fe, tomar medidas que permitan disminuir el elevado ausentismo relacionado a los accidentes laborales y/o enfermedades profesionales, brindar información útil en estos aspectos, y monitorear el impacto de las estrategias desarrolladas. Además, está pensado para realizar encuentros entre los participantes del observatorio a los fines de intercambiar y generar conocimientos, divulgar información en materia de salud y trabajo, coordinar actividades que fomenten la participación de todos los integrantes del observatorio, y detectar y difundir buenas prácticas e iniciativas recomendables que aborden la problemática del ausentismo laboral.

Apunta a determinar los tipos de ausentismos laborales, su magnitud y las causas que lo están provocando, para dar lugar a estrategias y políticas que puedan solucionar los problemas

generados como consecuencia de ello. El planteo pretende ser aplicado de manera multisectorial, con el objetivo de producir diagnósticos integrales y a posteriori obtener políticas sólidas y viables de llevar a cabo.

1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Como se mencionó en el apartado de introducción, el presente estudio sienta sus bases en una empresa perteneciente al rubro de la salud, que atraviesa un proceso de cambio y ampliación con el que busca mejorar la calidad de atención y convertirse en uno de los más prestigiosos efectores y/o prestadores privados de la región.

A pesar de ello, se viene observando de un tiempo a esta parte, especialmente en los últimos tres años, una actitud ausentista recurrente que han adoptado muchos de sus empleados, hecho que hace reflexionar sobre qué medidas no se están aplicando o se aplican de manera incorrecta, junto a la imperiosa necesidad de encontrar una solución definitiva.

Si bien se podría pensar que el incremento incesante en la nómina provocado por este proyecto de crecimiento y expansión es una de las razones por las cuales se genera un significativo movimiento en los índices de ausencias y rotación de personal, también interesa conocer y analizar los motivos, la evolución y el alcance del nivel de inasistencias que existe en esta organización, indagando acerca del clima laboral dentro de la empresa, la posición que ocupa cada uno dentro de ella, las interrelaciones personales, la influencia que ejerce el sistema de premios y castigos, el plan de comunicación vigente, etc.

Lo cierto es que se trata de una empresa que no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, así como tampoco con un manual de inducción, de competencias, o una descripción de puestos, cuestiones éstas, que influyen enormemente sobre el nivel de motivación del empleado.

Todo nuevo integrante necesita conocer en detalle cuál es su función y su puesto de trabajo, quiénes serán sus compañeros, realizar un recorrido por las instalaciones; del mismo modo que todo miembro activo valorará reconocimientos e incentivos de cualquier índole. En este sentido, una de las hipótesis es que esta actitud ausentista guardaría estrecha relación con la motivación, o con la ausencia de ella.

Por otro lado, en la empresa no están establecidos misión, visión y objetivos, y se carece de un plan de comunicación claro. Esto impediría el correcto flujo de la información, generando dudas en el personal a la hora de proceder ante un parte por enfermedad, un accidente laboral, o un imprevisto. Asimismo, la ausencia de un líder y de lineamientos precisos lleva a que se cometan grandes errores evitables que afectan las interrelaciones personales en los distintos estratos de la pirámide organizacional provocando, en numerosas ocasiones, un clima laboral tenso.

De esta manera urge hallar el modo de combatir esos elevados niveles de ausentismo, para lo que, en primer término, deberá realizarse un exhaustivo análisis de las posibles causas, que posteriormente den lugar a propuestas que tiendan a mejorar la situación y provoquen un giro en la cultura organizacional en lo que a estos aspectos se refiere.

El plan de acción a través del cual se pretenda brindar una propuesta para solucionar o menguar este inconveniente deberá sentar sus bases en la premisa de que la verdadera ventaja competitiva de una empresa es, hoy por hoy, su capital humano.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 General:

Analizar, describir y proponer a la Gerencia General de la organización un plan de acción que conduzca a una reducción de los índices de ausentismo en la institución.

1.4.2 Específicos:

- Analizar los motivos, la evolución y el alcance de los elevados índices de ausentismo en la organización durante los últimos años.
- Describir el impacto que esas causas ocasionan en la organización.
- Evaluar los métodos utilizados para el control del ausentismo y su efectividad.
- Proponer un plan de acción que incluya medidas de mejora que permitan disminuir las recurrentes inasistencias.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente trabajo se relaciona con propósitos cognitivos, metodológicos y de aplicación práctica.

Desde el punto de vista teórico del conocimiento, el tema se desarrolla para hacer aportes a la disciplina, en especial explorando el vínculo entre un comportamiento repetitivo y preocupante en el personal como es el ausentismo y las diferentes variables que podrían tener injerencia en él, como son las interrelaciones dentro de la empresa, el clima laboral, la motivación, etc.

Desde la perspectiva metodológica se destaca el diseño y aplicación de una amplia gama de herramientas y técnicas de índole cualitativa que permiten un mayor alcance en la investigación y una mejor aproximación a la realidad, esto redundará en resultados más ricos en indagación, favoreciendo al objetivo planteado.

Por último, el enfoque práctico reside en el aporte que este trabajo significará para la empresa estudiada en lo referido a la problemática analizada.

CAPÍTULO 2

2.1. MARCO TEÓRICO

Un conocimiento general sobre la problemática del ausentismo posibilitará establecer parámetros y formular propuestas en forma previa al análisis específico del caso. En esta línea, se propone a continuación un repaso de las diversas variables que ejercen influencia sobre este inconveniente que demanda especial atención.

Por un lado, una perspectiva conceptual permite comprender el origen y la tipología del vocablo ausentismo, a la vez que ayuda a conocer los diferentes modelos explicativos de las causas que motivan este fenómeno. Por otra parte, una óptica netamente organizacional provee información inherente al contexto interno propio de la empresa y al desarrollo de esta actitud ausentista dentro de ella.

2.1.1. GENERALIDADES

Es necesario profundizar la visión sobre el ausentismo, para un abordaje general y completo del tema. En este sentido, se hace una revisión acerca de las opiniones que diversos autores han vertido sobre la problemática, acompañadas de análisis e interpretaciones que permiten incorporar y/o ampliar conocimientos al respecto.

El vocablo “ausentismo” ha ido mutando de significado a lo largo de la historia. Una de las primeras definiciones sobre el ausentismo sostiene que el término procede del vocablo latino “*absentis*”, el cual se aplicaba a los terratenientes irlandeses que habían abandonado sus tierras para vivir en Inglaterra. A partir del siglo XVIII el concepto ausentismo adquiere nuevas connotaciones, y conjuntamente con el desarrollo industrial, comienza a utilizarse para referir a los trabajadores fabriles que se ausentaban de su jornada laboral (Nova Melle, 1996).

Por su parte, Dubois (1977) vincula el término *ausentismo* al tiempo de trabajo perdido debido a los efectos colaterales de las en extremo prolongadas jornadas laborales, situación a la que se agregaba, por aquel entonces, la reciente aparición de los accidentes de trabajo.

Desde otra óptica, Simon (1978), describe al ausentismo como una forma de resistencia de los campesinos ante su inevitable integración en los modos de producción capitalista, inherentes a un modelo en el que la propiedad privada ocupa un espacio primordial, y cuya crítica principal radica en el hecho de que favorece el enriquecimiento de una minoría en detrimento de la mejora socioeconómica de las grandes masas.

Sin dudas es la descripción de Dubois la que mejor se aplica actualmente, ya que entiende al ausentismo como el conjunto de inasistencias de empleados a la jornada laboral provocadas por accidentes y/o enfermedades inculpables, sumadas a aquellas sin justificación alguna como inconvenientes o imprevistos personales, entre otros.

2.1.2. MODELOS EXPLICATIVOS

Conocer el concepto ausentismo resulta imprescindible para intentar comprender los motivos que lo generan. En este sentido, Mesa y Kaempffer (2004), plantean la existencia de tres modelos explicativos diferentes sobre la problemática del ausentismo:

1. Modelo económico de ausentismo laboral. El eje central de este modelo estriba en que el comportamiento ausentista resulta de la interacción de dos fuerzas que actúan de manera conjunta:

- Motivaciones individuales de ausencia de los trabajadores
- Niveles de ausencia tolerables por los empleadores.

Según esta teoría, los trabajadores especulan con el nivel de ausentismo maximizador de beneficios, teniendo en cuenta los costos marginales de las oportunidades de ausencia que

enfrentan. Los empleadores, a su vez, hacen similar cálculo con el ausentismo que perciben, y así determinan la magnitud de ausencia que incrementa las utilidades de la empresa.

2. Modelo psicosocial del ausentismo laboral. Este modelo sostiene que la conducta ausentista emerge de la interacción entre los individuos y la organización. Se propone la existencia de una “cultura de ausencia” propia de cada industria, ocupación o empresa. Ésta puede ser dependiente, moral, fragmentada o conflictiva, y si bien es una actitud individual, se adquiere dentro de un contexto social y bajo la influencia de las normas de ausencia propias de la correspondiente cultura.

3. Modelo médico del ausentismo laboral. Vale aclarar aquí que la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) refiere que la misma no es sólo la ausencia de enfermedad sino un estado de completa armonía bio-psico-social. De otra forma el término “médico” podría llevar a entender, equivocadamente, que el presente modelo sólo es aplicable al ausentismo involuntario y, lejos de ello, el mismo identifica entre los factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral determinado, a los siguientes:

- Demografía (edad, sexo y nivel ocupacional)
- Satisfacción laboral (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc.)
- Características organizacionales
- Contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad)
- Compromiso
- Distancia al trabajo

De las teorías expuestas por Mesa y Kaempffer con las que se pretenden explicar las causas que dan origen a una actitud ausentista, el Modelo Médico del Ausentismo Laboral resulta ser el que

mejor se aproxima a la realidad por la cantidad y diversidad de factores considerados como disparadores de este tipo de conducta en los empleados.

Si se contemplan los indicadores demográficos, la situación laboral de una persona de corta edad difiere considerablemente de la de un adulto próximo a jubilarse. En este último seguramente primará una conducta conservadora que lo hará actuar con responsabilidad, dado que de perder el empleo deberá enfrentarse al enorme riesgo de no ser contratado nuevamente, a diferencia del trabajador joven, cuyas condiciones de empleabilidad (edad, estado civil, estudios) le facilitan la tarea de reinserción en caso de necesitar emprender una nueva búsqueda laboral.

Por otro lado, la insatisfacción económica suele ser causa de desmotivación del personal, generando en el empleado desinterés por lo que hace y desencadenando en consecuencia un comportamiento ausentista.

Asimismo, en la flexibilidad laboral concedida por el empleador se puede hallar una variable de importante influencia al momento de considerar el porcentaje de ausentismo registrado. La permeabilidad de las jefaturas ante la solicitud de permisos constituye un factor determinante en la balanza que analizará el empleado al momento de decidir su nivel de compromiso con sus contratantes.

En función al análisis efectuado sobre los orígenes del ausentismo, se puede deducir entonces que el mismo responde a cuantiosas y variadas situaciones. Según cuál sea el detonante de este comportamiento podrá ser enmarcado dentro de alguna de las tipologías existentes que hacen a su clasificación.

Según María de la Luz Balderas Pedrero (2005) el ausentismo puede adoptar las siguientes formas:

- Ausentismo justificado: el que se produce con autorización.
- Ausentismo injustificado: el constituido por las faltas sin aviso del trabajador, y por

consiguiente, sin autorización.

Por otro lado, Idalberto Chiavenato (2007), al momento de exponer su postura al respecto, lo hace de un modo más específico, clasificando al ausentismo de la siguiente manera:

➤ Ausentismo parcial: el autor considera sólo al personal en actividad normal y únicamente a las faltas y retardos convertidas en horas y relacionadas con:

- ✓ Faltas injustificadas por certificados médicos.
- ✓ Faltas por motivos médicos no justificados.
- ✓ Retardos por motivos justificados o no justificados.

➤ Ausentismo general: el autor lo circunscribe al personal ausente durante un período prolongado por:

- ✓ Vacaciones.
- ✓ Licencias de toda clase.
- ✓ Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Por último, Reyes Ponce (2000), desde una perspectiva poco convencional, hace referencia a un ausentismo mental y a uno de tipo físico. A éste último lo divide en justificado e injustificado y a cada uno de éstos en total o en parcial, según se menciona a continuación:

➤ Ausentismo mental: se produce en el marco de una asistencia física del trabajador aunque su pensamiento se encuentra en otra parte distante. Implica dividir a la presencia del empleado en un plano físico material y otro mental.

➤ Ausentismo físico: comprende a toda aquella inasistencia personal a las labores cotidianas pactadas contractualmente con la empresa. Este tipo de ausentismo se puede dividir en:

- ✓ Ausentismo físico justificado: se entiende como la inasistencia a las labores cotidianas que deriva de una incapacidad o imposibilidad real de acudir al centro de

trabajo.

✓ Ausentismo físico no justificado: se define como la inasistencia inesperada de un empleado a su jornada laboral con alusión a motivos ficticios o de insuficiente justificación.

A su vez, tanto el ausentismo físico justificado como el no justificado se desglosan en total o parcial, según abarquen o no la totalidad de la jornada.

Analizadas las clasificaciones del ausentismo desde diferentes ópticas, se observa como común denominador entre ellas el hecho de ser consideradas por un lado las ausencias justificadas, y por otro las injustificadas. Entre las primeras se pueden mencionar, por ejemplo, las licencias por enfermedad, los accidentes laborales, el fallecimiento de un familiar directo y la licencia anual ordinaria, entre otros; mientras que las segundas comprenden situaciones que derivan en la ausencia del personal a su jornada a pesar de no contar con aval normativo, circunstancia por la cual resultan injustificadas, como por ejemplo las faltas por inclemencias climáticas o problemas personales varios. En una segunda instancia, y a partir de esta primera disociación, se puede ir tipificando este comportamiento según el hecho puntual que lo origina.

En este sentido, el abanico de posibles causas provocadoras de actitudes ausentistas se manifiesta simultáneamente variado y complejo. Dentro de esta amplia gama de causalidades se encuentra la motivación que, no sólo es en sí misma un factor determinante de comportamientos ausentistas, sino que además, en reiteradas ocasiones, es generadora de otros motivos que son los que finalmente llevan a un empleado a adoptar este tipo de conducta.

2.1.3. AUSENTISMO Y MOTIVACIÓN

La motivación puede definirse como el énfasis que se descubre en una persona hacia determinada acción. Es un estado interno que activa, dirige y mantiene cierta conducta. Diversos

autores han intentado realizar una tipología de cuáles son las necesidades que posibilitarían la movilización de una persona.

Uno de ellos fue Maslow (1954) quien propuso que las necesidades se ordenarían de acuerdo a una jerarquía, de tal manera que unas serían más prioritarias que otras, y sólo cuando estuvieran cubiertas las básicas se podría ir ascendiendo a las superiores, según el siguiente detalle:

- Necesidades fisiológicas. Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza por ser consideradas vitales. Una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente sentirá con mayor fuerza la necesidad de satisfacer su apetito antes que cualquier otra.

- Necesidades de seguridad. Se trata de la tendencia que todos tenemos a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno.

- Necesidades sociales. Están relacionadas con las necesidades de afecto o de sentido de pertenencia, entre otras. Somos por naturaleza seres sociales, y por ejemplo el hecho de formar parte de una determinada organización será utilizado luego como un parámetro de referencia y comparación social.

- Necesidades de estima. Es la necesidad de todo individuo por contar con una satisfactoria valoración de sí mismo, de respeto y autoestima, que implica también la estima de otros, y sólo se activará una vez cubiertas las jerarquías de necesidades precedentes.

- Necesidades de autorrealización. El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida y ésta necesidad se vincula con el deseo de progresar. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse plenamente cumpliendo de manera eficaz los roles paterno o materno, mientras otros alcanzarán la realización por medio de la colaboración en proyectos solidarios o en el desarrollo de su faceta profesional.

Por otro lado, Herzberg (1966), a partir de una muestra de trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. De ese modo describe dos tipos de factores relacionados con la motivación:

- Factores higiénicos o ergonómicos, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son motivadores per se. Se relacionan con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc.
- Factores de crecimiento o motivadores, que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, o la promoción.

El aporte de Herzberg es de gran utilidad en las organizaciones por incidir sobre aquellas variables que en numerosas ocasiones no son tenidas en cuenta. En este sentido se revela fundamental activar componentes como el reconocimiento, la participación, la comunicación y la responsabilidad, entre otros.

Por último, Alderfer (1972) realiza una síntesis de los modelos anteriores, exponiendo que existen tres tipos de necesidades:

- De existencia. Necesidades básicas y materiales, generalmente satisfechas a través de factores externos como el alimento, el sueldo, o las condiciones laborales.
- De relación. Necesidades sociales que implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefe, subordinados.
- De crecimiento. Necesidad de desarrollo personal. Se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos que son importantes para su proyecto personal.

Asimismo, Alderfer cuestiona el modelo piramidal de Maslow. Para él existe un movimiento

ascendente al que denomina satisfacción progresiva, y otro movimiento que conduce a la persona hacia atrás al que se refiere como frustración regresiva. Por lo tanto, si alguien se frustra al no poder satisfacer determinadas necesidades, retrocedería para satisfacer necesidades inferiores. Por ejemplo, quien no logre conseguir el nivel de realización personal esperada y de autonomía en su vida (necesidad de crecimiento), "regresará" al nivel inferior (necesidad de relación). Del mismo modo, cuanto más insatisfechas estén las necesidades de relación, más se potenciarán las necesidades de existencia.

Si bien los tres postulados ofrecen diversas perspectivas sobre los factores motivacionales y su clasificación, todos resultan válidos. Sin embargo, por su simpleza expositiva, Herzberg logra transmitir sus ideales con mayor claridad al señalar la diferencia existente entre aquellos factores que producen una mera satisfacción y aquellos que generan motivación. Constituye una teoría aplicable tanto en el ámbito empresarial o corporativo como en el educativo o el deportivo. El hecho de que un trabajador, un alumno o un deportista pueda cumplir con los objetivos, hará que se sienta satisfecho; pero si a eso se le suma un reconocimiento por su desempeño por parte de su empleador, maestro o coach, se reforzará sin dudas la motivación a continuar con el perfeccionamiento.

2.1.4. AUSENTISMO EN LAS ORGANIZACIONES

Luego de haber estudiado exhaustivamente el concepto, la clasificación y las posibles causas del ausentismo, así como su relación con la motivación, es de sumo interés analizar el marco del contexto organizacional que lo rodea. Ello posibilitará establecer conexiones con el clima laboral imperante en la empresa, las relaciones interpersonales o la cultura corporativa, permitiendo una mayor aproximación al núcleo de la problemática.

La cultura organizacional es una variable con un rol protagónico en cuanto a su influencia sobre la actitud ausentista del personal de una empresa. La misma puede ser definida como el

conjunto de creencias y valores compartidos que se traducen en actitudes y comportamientos, y que en una organización establece lo que ésta es y hace, motivo por el cual es la percepción por parte de los empleados respecto de los elementos culturales la que determina el clima organizacional.

Tal como lo exponen H. Mintzberg, J. Quinn, y J. Voyer (1997), existe una **cultura espontánea**, entendida como aquella que surge naturalmente en una organización. En los casos en los que no se cuida la generación de este tipo de cultura se hace necesario emprender un proceso de cambio cultural modificador de creencias, valores y conductas, con el propósito de provocar nuevos sentimientos en el capital humano.

Por otro lado, se halla la **cultura estratégica**, que guarda estrecha relación con los valores que se desean fomentar y/o desarrollar. En este caso, el ajuste cultural estratégico implica el pasaje hacia una cultura que potencie el negocio. Es un proceso de cambio esencialmente proactivo, desde adentro hacia afuera.

Otra de las variables a considerar, asociada a la cultura corporativa e influyente en los niveles de ausentismo, la constituye el liderazgo, el cual según John Kotter (1997) es entendido como la capacidad de establecer objetivos y movilizar a otras personas para su concreción. Se manifiesta en la capacidad de generar cambios en un contexto determinado y se revela vital en las organizaciones, incapaces de sostenerse sin adaptarse a los cambios del entorno.

En este sentido, vale diferenciar dos tipos de liderazgos. Por un lado se encuentra el **liderazgo operativo** que es aquel enfocado en el control y mantenimiento de procesos en una organización y que constituye una simple gestión de la misma, y en contraposición existe el **liderazgo estratégico** orientado al cambio e innovación, recomendado para alcanzar los objetivos empresariales.

Del mismo modo, la cultura de una organización se define en función del contexto interno y externo que rodea a la empresa. Una de las herramientas que permiten identificar estas variables es

el denominado Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter (1979). Porter se refería a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como del micro entorno, para contrastarlas con aquellas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, y que conforman el macro entorno. Estas fuerzas son las que operan en el contexto inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Para finalizar, otro aspecto que repercute notablemente sobre el comportamiento del recurso humano, y que toda compañía debería observar, es el proceso de cambio organizacional. En ocasiones, las empresas necesitan o pueden necesitar una renovación o modificación profunda, que puede generar aceptación o aversión de parte sus miembros, según la manera en que se lleve a cabo su desarrollo e implementación. Sobre esto se expresa John P. Kotter (1997), quien define ocho (8) errores comunes que jerárquicos, directores, o líderes, suelen cometer en la transición hacia el cambio.

- **No establecer de modo adecuado el real sentido de urgencia.** Los proyectos de cambio más exitosos comienzan cuando un grupo de individuos analiza la situación competitiva de la compañía, la posición en el mercado, el ámbito tecnológico y/o el desarrollo financiero. Es entonces cuando se debe comunicar esta información en forma general y dramática, especialmente en lo que respecta al acaecimiento de crisis, potenciales o importantes, y la aparición de convenientes oportunidades. El punto esencial en este primer paso reside en que desde el inicio de este programa de transformación, se requiere de la cooperación agresiva de múltiples individuos. Sin motivación, el personal no estará dispuesto a colaborar y el esfuerzo no tendrá ningún destino.
- **No crear una coalición conductora suficientemente poderosa.** Resulta fundamental para que los esfuerzos de transformación sean realmente exitosos, que la coalición de líderes se

nutra en términos de títulos, información, experiencia, reputación e interrelaciones. Lo que ocurre habitualmente es que ciertas compañías no tienen historial de trabajo en equipo en sus niveles organizacionales altos, motivo por el que menosprecian la importancia de este tipo de coalición.

- **Carencia de visión.** Para continuar por el sendero correcto hacia una modificación fructífera, la coalición conductora deberá desarrollar una imagen del futuro relativamente fácil de comunicar y exponer a los grupos de interés (clientes, proveedores y empleados). Se trata de definir una visión que permita clarificar la dirección y el sentido en los cuales la organización debe moverse, y eventualmente proponer una estrategia para lograrla.
- **Comunicación deficiente.** Será imposible la concreción del cambio a menos que todos los miembros de la organización estén dispuestos a hacer sacrificios de corto plazo, para lo que es necesario que crean en la utilidad del cambio. Sin comunicación creíble, la resistencia por parte del personal será absoluta.
- **No deshacerse de los obstáculos para la nueva visión.** La renovación también requiere de la remoción de los obstáculos que frecuentemente se presentan cuando un empleado entiende la nueva visión y quiere colaborar en su construcción. Si esos obstáculos no son reales y sólo existen en los pensamientos de aquella persona, entonces el desafío consiste en convencerlo de que no son tales, caso contrario habrá que trabajar para sortearlos.
- **No sistematizar el plan para crear éxitos de corto plazo.** Cuando está claro para las personas que los grandes cambios tomarán un tiempo prolongado, los niveles de urgencia pueden decaer. Para evitarlo es necesario fijarse metas de corto plazo. Los compromisos para producir éxitos en el corto plazo mantienen el nivel de urgencia alto, y fuerzan la adopción de un pensamiento analítico detallado, que posibilita la revisión y comprensión clara de las estructuras de la visión.

- **Declarar victoria muy temprano.** Transcurridos algunos años de arduo trabajo, los gerentes se suelen ver tentados a declarar victoria ante la primera mejoría manifiesta en el desarrollo. Si bien la celebración de éxitos es positiva, declarar la guerra como ganada puede resultar catastrófico. Hasta que los cambios no estén profundamente enraizados en la cultura de la compañía, el avance hasta ese punto es frágil y propenso a regresión.
- **No consolidar los cambios en la cultura de la corporación.** En el análisis final, el cambio se afirma cuando se convierte en el modo de operar de la empresa. Hasta que los nuevos comportamientos no pasan a formar parte de la cultura de la organización, se exponen a ser descartados o reemplazados con facilidad.

En consecuencia, cultura y liderazgo son aliados al momento de emprender un cambio organizacional, y conjuntamente con este último colaboran activamente en definir el accionar del recurso humano.

El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en la organización establecen un contrato psicológico de fuerza suficiente como para convertirse en un símbolo distintivo de la misma.

CAPÍTULO 3

3.1. METODOLOGÍA

3.1.1 GENERALIDADES

De acuerdo a lo expuesto por R.E. Stake en su obra “Investigación con Estudio de Caso” (1998), el estudio de un caso puede abordarse desde perspectivas diversas, que abarcan desde un enfoque cualitativo orientado principalmente a la explicación como objeto de investigación, basado en una función personal y con el énfasis puesto en un conocimiento descubierto; hasta una investigación más bien cuantitativa que sienta sus bases en la examinación y la función impersonal de quien la realiza, y tenga por objeto construir conocimiento. La primera se orienta a buscar acontecimientos, la segunda pretende hallar causas. Los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe, mientras que los cuantitativos destacan la explicación y el control.

Un estudio de caso es, por su parte, según lo define Robert K. Yin (2003), una estrategia de investigación comprensiva. Analiza un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real.

El caso estudiado se enmarca dentro de una investigación de tipo cualitativa porque pone el énfasis en entender la particularidad del caso. Se busca comprender este comportamiento ausentista frecuente por parte del personal de la institución devenido en problemática y su vínculo, si lo hay, con la motivación de los empleados, el clima laboral, el sistema de premios y castigos, entre otros.

Para ello se implementó un abanico de variadas herramientas. Retomando la propuesta de R.E. Stake, el hecho de valerse de diversos métodos permite afianzar nuestra confianza en la interpretación. Esto se conoce más precisamente como triangulación metodológica. La triangulación representa el objetivo del investigador en la búsqueda de patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar una interpretación global del fenómeno humano objeto de la investigación.

Al hacer esto, se cree que las debilidades de cada estrategia en particular no se sobreponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas sí se suman, se complementan.

3.1.2. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Siguiendo a Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Pilar Baptista L. (2008) en “Metodología de la Investigación”, las herramientas empleadas para el relevamiento de datos fueron:

3.1.1.1. Investigación Documental

Esta clase de datos resulta de gran utilidad para capturar de manera completa y, por sobre todo, entender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano. Una recopilación adecuada de los mismos posibilitará redescubrir hechos, sugerirá problemas, orientará hacia otras fuentes de investigación y hasta permitirá elaborar hipótesis.

En este sentido, se procederá a un análisis de la documental con que cuenta la empresa, con la finalidad de hallar en ella aportes que contribuyan a descubrir los motivos desencadenantes de la problemática del ausentismo así como posibles alternativas para solucionarla.

3.1.1.2. Observación Directa

Es un procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez el más utilizado. En este caso se pretende detectar comportamientos, conductas o actitudes, entre otras señales, que puedan dar algún indicio acerca del porqué del fenómeno del ausentismo. Está orientada a vislumbrar, a través de las interrelaciones personales, las reacciones y el lenguaje no verbal de los empleados, los motivos desencadenantes de las faltas frecuentes.

3.1.1.3. Entrevistas

Es una herramienta más íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para intercambiar información entre una y otra parte. Los resultados que se obtengan dependerán en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y el entrevistado. Para este relevamiento se elaboró un cuestionario con preguntas orientadoras para la entrevista (ver anexo I, en pág. 64)

Con estos interrogantes se busca profundizar en la investigación, haciendo foco en cuestiones puntuales que permitan conocer con mayor precisión los detalles de este comportamiento tan arraigado como es el ausentismo. De este modo, y dada la numerosa nómina de personal, se programaron encuentros con algunos de los supervisores o mandos medios de la organización, y varios de sus subordinados a los fines de comparar apreciaciones y opiniones respecto de una misma situación.

3.1.1.4. Encuestas de Clima Laboral

Es un método que permite, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario de preguntas cerradas (ver anexo II, en pág. 65), conocer el sentir de los miembros de una organización en un momento dado.

Constituye un instrumento clave al momento de evaluar y comprender expectativas, experiencias de trabajo y opiniones del plantel respecto de la imagen de la empresa a la que pertenece. La información relevada, en este caso, permitirá identificar fortalezas y debilidades, siendo sumamente útil como instrumento para el análisis y propuestas de mejoras.

En este sentido, se extrajo una muestra aleatoria al azar de la población organizacional compuesta por veinticinco (25) personas de diferentes sectores, focalizándose el estudio en los siguientes tópicos: trabajo y vida personal, comunicación, estructura organizacional, relaciones

interpersonales, y motivación e incentivos.

3.1.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Durante el trabajo de campo se recopilaron diversos datos. Aquellos provenientes de las entrevistas fueron obtenidos por medio de grabaciones de audio, dado el mayor nivel de detalle de las declaraciones, y luego, conjuntamente con aquellos surgidos de la observación directa e investigación documental, se volcaron en planillas auxiliares clasificándolos en función de las variables consideradas, a priori, de mayor influencia en la problemática del ausentismo, tales como: motivación, condiciones laborales, comunicación, relaciones interpersonales, entre otros. Una vez sistematizada toda esta información se procedió a un análisis minucioso cuyos resultados se exponen en el presente informe.

En contraposición, para las encuestas de clima laboral, se entregaron al personal los formularios correspondientes. Una vez que fueron completados, se recopilaron las respuestas y las mismas se transcribieron a una planilla Excel, en la cual se trabajó con cálculos y gráficos para representar los datos en forma porcentual facilitando así las interpretaciones.

De este modo, tanto las exposiciones gráficas como las planillas auxiliares, se triangularon, contribuyendo al análisis e interpretación general de la información, que permitió explicar pormenorizadamente el caso y proponer soluciones a la preocupante problemática del ausentismo de la empresa.

CAPÍTULO 4

4.1. RESULTADOS

4.1.1. GENERALIDADES

Con la finalidad de contextualizar las deducciones posteriores, se propone a continuación una visión de la organización de acuerdo a los datos hallados en el trabajo de campo.

Durante el proceso de investigación, y por medio del diálogo mantenido especialmente con personal directivo así como con mandos medios e integrantes del nivel operativo de la empresa, se detectó que no existe una coalición conductora poderosa. Los reiterados cambios ocurridos, como consecuencia de recurrentes gestiones deficientes en los niveles superiores de la pirámide organizacional, y la falta de consenso al momento de definir políticas de cambio organizacional contribuyeron a la ausencia de una alianza directiva eficiente y a un permanente conflicto de intereses entre quienes ocupan los puestos jerárquicos.

Asimismo, se observó la inexistencia de un plan detallado que abarque el sistema completo. Está estrechamente relacionado con la falta de un objetivo claro, comprendido y compartido por todos los miembros, lo cual se pone de manifiesto en las contradictorias respuestas obtenidas tanto en las encuestas como en las entrevistas.

Por su parte, la comunicación también presenta grandes fallas. En este aspecto se detectó la ausencia de un plan de comunicación eficiente y en consecuencia la información no es transmitida correctamente. Existen apreciaciones diferentes sobre una misma problemática por parte del personal según el puesto que éste ocupe o sector al que pertenezca dentro de la institución. *“En reiteradas ocasiones las indicaciones que se nos imparten no son lo suficientemente precisas y eso provoca errores en el desarrollo de nuestra tarea”*, sostuvo un integrante del sector de enfermería ante la consulta sobre la eficacia del sistema de comunicación de la institución, mientras que su superior inmediato al ser indagado sobre este aspecto manifestó: *“Es necesario remarcarle con*

cierta frecuencia a los empleados del servicio cuál es su tarea". Se trata de un hecho que genera confusión en los diferentes niveles organizacionales provocando fallas frecuentes en la ejecución de acciones.

Del mismo modo, la meta de reconversión corporativa a la que el nosocomio aspira, y a la que dio comienzo mediante la ampliación edilicia y el cambio del nombre, constituye un objetivo de largo plazo, sin embargo, será necesario mantener vigente esta transformación por medio de logros de corto plazo, conservando una postura activa.

Las observaciones precedentes se corresponden con lo establecido por John Kotter (1997), quien describe los ocho errores que comúnmente se cometen al momento de impulsar un cambio organizacional.

En este sentido, se puede deducir que no se trata de errores aislados si no que por el contrario, están íntimamente relacionados. La ausencia de una dirección competente conlleva a que no haya un plan de acción concreto, a que no existan estrategias firmes para alcanzar los objetivos. Sin ideas claras no es posible una buena comunicación, y de ese modo las metas, ya sean éstas de corto o largo plazo, se tornan imposibles de cumplir.

Asimismo, las entrevistas y encuestas realizadas permitieron observar fallas en la conexión entre los niveles superiores e inferiores de la pirámide organizacional. En consecuencia, quienes ocupan los puestos jerárquicos, desconocen inquietudes, inconvenientes, y desempeño de quienes desarrollan las tareas operativas. Al ser indagado sobre la relación entre ausentismo y motivación un miembro de la gerencia general sostuvo: *"El personal de este sanatorio percibe los haberes en tiempo y forma, por lo tanto no creo que el nivel de ausentismo tenga que ver con ello"*, limitando el análisis de la motivación al aspecto económico; mientras que un miembro del sector de limpieza opinó: *"Se nos reprende cuando las cosas no se hacen como corresponde pero nadie nos reconoce el trabajo bien hecho, por eso muchos se sienten molestos y ante el menor inconveniente tienden a*

faltar”. Se trata de un problema estructural serio que impide brindar soluciones rápidas, a la vez que tomar decisiones acertadas.

En contraposición, con el proceso de investigación se evidenció que se trata de una institución, que de acuerdo a los registros de personal y otra información documental observada, cuenta con un elevado porcentaje de personal que supera los cinco (5) años de antigüedad, hecho relevante para una compañía que se inició hace sólo doce (12) años. Constituyen un grupo de empleados con gran experiencia en cambios organizacionales de índole diversa.

Con respecto a la estructura edilicia del sanatorio, se pudo corroborar que existen proyectos de ampliación que permitirán la prestación de servicios que lo diferenciarán de sus competidores. Esta condición posibilitará, a su vez, un mejor desarrollo a los profesionales que allí se desempeñan.

Del mismo modo, los informes y planillas que fueron relevados demuestran que financieramente es una organización solvente. Los haberes son abonados en tiempo y forma, a diferencia de lo que ocurre en otros nosocomios de la ciudad, en los cuales la acreditación de los salarios se realiza de manera fraccionada.

Los resultados citados precedentemente pueden ser asociados a las debilidades y fortalezas que Porter (1979) incluyó dentro del denominado Análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y forman parte del contexto interno de la compañía.

El empleo de esta herramienta de análisis posibilitaría a los miembros de la gerencia general y del directorio formarse una visión global de la empresa que daría lugar al desarrollo de estrategias que actúen en detrimento de las debilidades y generen un mejor aprovechamiento de las fortalezas, a la vez que les permitiría anticiparse a los efectos de problemáticas tales como el ausentismo.

Por otro lado, una visión más específica, definida principalmente por la información obtenida a través de la revisión de documentos, permite caracterizar detalladamente a cada uno de los sectores de la empresa, exponiendo sus particularidades de la siguiente manera:

- LIMPIEZA: Se trata de la categoría que se posiciona en la base de la pirámide salarial según lo establecido por el convenio de la sanidad. Sus jornadas son de ocho horas diarias y sus días de descanso se rigen por el régimen denominado 4 x 1, es decir, gozan de un día franco cada cuatro de trabajo. No perciben presentismo ni adicional alguno por su desempeño. Integran uno de los sectores con mayor número de personal y los empleados mantienen una relación cordial y distante con su superior directo.
- ENFERMERÍA: Los profesionales de enfermería, cuya nómina supera el 30% de la totalidad del personal, se encuentran enmarcados en una de las categorías mejor remuneradas por el convenio de la actividad. Incluso, quienes se desempeñan en las áreas críticas (terapia, neonatología, unidad coronaria, etc.) perciben un adicional y su jornada laboral se reduce a seis horas. Sin embargo, coinciden con el sector de limpieza en lo que se refiere al régimen de horarios y descansos, así como en el vínculo distante y formal que los une con su supervisor.
- ADMINISTRACIÓN: Este sector se encuentra contemplado por el convenio colectivo en un nivel intermedio entre las remuneraciones correspondientes a los sectores de limpieza y enfermería. Sus jornadas se extienden a ocho horas diarias y comúnmente disponen de fines de semana y días feriados libres, excepto para el caso del personal afectado a la atención al público. Integran grupos de trabajo reducidos donde existe un contacto cercano y frecuente con el jefe del área.
- SERVICIOS EN GENERAL: Se trata del personal técnico de sectores como laboratorio, hemoterapia, hemodinamia, diagnóstico por imágenes, farmacia, entre otros. Se conforma por pequeños grupos de empleados cuya remuneración guarda mayor cercanía con aquellas ubicadas en la cima de la escala salarial del convenio colectivo. Cumplen jornadas laborales que oscilan entre las seis y las ocho horas diarias, y del mismo modo que ocurre para el

personal administrativo, los fines de semana y los días feriados constituyen días de descanso, a excepción de guardias pasivas rotativas para las que se comprometen a asistir en casos de urgencia y previo llamado telefónico. Asimismo, por tratarse de sectores reducidos en personal, prevalece el trabajo en equipo y el trato informal.

- FUERA DE CONVENIO: Comprende al personal que se desempeña en tareas administrativas cuyas funciones demandan mayor grado de compromiso y responsabilidad. Su remuneración se conforma por la definida por el convenio colectivo para la categoría administrativa, más un adicional que la empresa otorga en relación al cargo asignado. En cuanto a la jornada laboral, en contraposición al resto del personal administrativo, la misma se extiende a nueve horas diarias de lunes a viernes, a la vez que disponen de fines de semana y días feriados libres. Representan una selecta minoría dentro de la empresa y mantienen contacto frecuente con los miembros de la gerencia general y el directorio.

En el mismo sentido, la tabla 4.1 exhibe un resumen del análisis sectorial en función de las características propias de cada una de las áreas de la organización.

Tabla 4.1

ANÁLISIS SECTORIAL DEL SANATORIO LOS ALERCES											
SECTOR	SALARIO			RÉGIMEN DESCANSO		RELACIÓN C/ SUPERIOR		ADICIONAL		TAMAÑO SECTOR	
	Bajo	Medio	Alto	Fines de semana	4 x 1	Lejana/ Formal	Cercana/ Informal	Sí	No	Grande	Pequeño
Limpieza	x				x	x			x	x	
Enfermería		x			x	x			x	x	
Administrativos		x		x			x		x		x
Scios. En Gral.		x		x			x		x		x
Fuera de Convenio			x	x			x	x			x

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. PARTICULARIDADES

En referencia al presente estudio de caso, existe vasta información histórica para el abordaje de la problemática del ausentismo. Desde hace ya algunos años, se confeccionan diversidad de informes y planillas que describen mensualmente la evolución de la nómina de empleados, la cantidad de horas extras que demanda realizar cada sector, el monto erogado en virtud de sueldos y cargas sociales, y el nivel de ausentismo.

El recorrido que realiza esta documentación se inicia en el sector de Recursos Humanos, desde donde la información es enviada directamente a Gerencia General. Allí es analizada en conjunto con los miembros del Directorio para la toma de ciertas decisiones que incluyen, entre otras, la incorporación de empleados debido al elevado número de horas extras demandadas por determinada área, o la alternativa de ofrecer tareas adicionales a miembros activos para evitar los costos de incrementar el plantel, aspecto éste sobre el que el ausentismo ejerce una influencia notable. La prolongación de las ausencias impulsa a los mandos medios a solicitar refuerzos, reemplazos, o autorizaciones para generar horas adicionales, encareciendo así el costo laboral.

Un repaso estadístico demuestra la gravedad de la problemática del ausentismo, tal como lo describe la tabla 4.2 basada en información recabada durante los años 2013 y 2014, discriminando el índice de ausencias de acuerdo al sector en el que las mismas se producen.

Tabla 4.2

Período	Sector	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2013	ENFERMERIA	1,41	1,89	3,02	3,29	4,82	6,23	1,73	3,25	2,84	2,21	3,29	1,24
	LIMPIEZA	5,32	1,85	4,95	8,10	4,19	12,86	16,86	18,73	15,62	18,57	19,81	23,52
	SERVICIOS EN GRAL.	0,15	0,12	0,22	0,15	0,08	0,10	0,85	0,30	0,00	0,12	1,24	1,15
	CAMILLEROS	0,48	1,43	0,00	0,52	10,00	0,35	1,20	0,00	3,33	14,29	12,15	0,62
	ADMINISTRATIVOS	0,12	0,05	0,15	0,25	0,32	0,28	0,20	0,16	0,00	1,30	1,18	0,58
2014	ENFERMERIA	6,15	5,30	4,58	3,37	10,91	11,35	10,91	8,33	7,89	4,14	2,43	4,63
	LIMPIEZA	26,67	23,86	21,14	19,73	20,54	19,64	19,73	17,50	13,24	14,30	13,24	17,96
	SERVICIOS EN GRAL.	0,00	0,25	0,41	0,76	0,34	0,44	0,36	0,20	0,64	1,08	0,80	2,26
	CAMILLEROS	0,48	0,56	0,86	0,12	0,00	0,22	0,78	1,33	0,00	0,00	0,00	12,00
	ADMINISTRATIVOS	0,18	0,46	0,19	0,91	0,14	0,12	0,23	0,43	0,45	0,00	3,57	0,00

Fuente: Planillas de ausentismo períodos 2013-2014 suministradas por la empresa.

A primera vista, se desprende que existe una marcada brecha entre las ausencias correspondientes a los sectores de enfermería y limpieza, y las registradas en el resto de las áreas de la empresa. Los datos obtenidos mediante la investigación documental, permiten identificar los sectores críticos sobre los que el inconveniente de las frecuentes ausencias tiene un alcance mayor, a la vez que deja en evidencia una falla importante en cuestiones de control y seguimiento del mismo.

Asimismo, en los encuentros programados tanto con supervisores o mandos medios de la organización como con algunos de sus subordinados, se obtuvo que, en lo relacionado al compromiso del personal con respecto a la organización, los responsables del sector de enfermería y de limpieza manifestaron que los empleados pertenecientes a sus servicios, no se muestran comprometidos con la organización, expresan un desinterés constante en la tarea, suelen ser frecuentes las faltas de respeto entre compañeros del sector y en reiteradas oportunidades es necesario remarcarles las funciones que atañen a cada uno.

En este sentido, y con respecto a la metodología empleada por la institución para monitorear las ausencias por enfermedad, el sanatorio contrata los servicios de una empresa que se dedica a

realizar el control de ausentismo a domicilio. Por lo tanto, cada vez que un empleado comunica un parte por enfermedad, propia o de familiar a cargo, se solicita telefónicamente el control correspondiente. En forma posterior, el médico visita al empleado y corrobora la veracidad del parte. Luego, vía correo electrónico, le es enviado a la compañía el reporte con la indicación de diagnóstico y días de reposo.

Si bien el uso por parte del empleador de la facultad de enviar médico a domicilio es una medida legal que contribuye a disminuir los niveles de ausencia, su eficacia es limitada. Esto se debe a que aún en el caso de que el informe revele incongruencias con respecto al cuadro de salud esgrimido por el trabajador, la sola presentación de un certificado médico con el aval del colegio de médicos correspondiente, sirve al empleado para justificar la inasistencia. Existe igualmente otra instancia legal establecida para debatir sobre el contenido de ambos informes denominada Junta Médica, en la que una tercera parte emite un veredicto. Sin embargo, debido a lo engorroso y costoso del procedimiento, sólo se recurre a la Junta Médica en los casos de partes prolongados o empleados conflictivos.

Por su parte, el superior del área de enfermería, al ser consultado acerca de la eficacia de los métodos de control del ausentismo, sostuvo: *“Los médicos que la empresa que realiza el control envía al domicilio de los empleados, en la mayoría de los casos, simplemente toman nota del certificado que el personal exhibe de su médico de confianza, sin realizar un examen propio”*. Conjuntamente con el jefe del sector de limpieza notan una enorme deficiencia en el método de control del ausentismo, servicio que el nosocomio terceriza en una empresa que, tal como se mencionó, bajo solicitud telefónica previa envía un médico al domicilio del empleado para constatar la veracidad del parte, a la vez que sostienen que los profesionales designados para cumplir esta función no la ejercen en forma debida, motivo por el cual habitualmente coinciden el informe del médico al que consultó el empleado en forma particular con aquel emitido por el profesional

actuante en representación de la empresa.

Un tratamiento diferencial reciben los denominados accidentes laborales, eventualidades ante las que la institución cuenta con el servicio de una aseguradora de riesgos de trabajo (ART). Estas entidades reintegran a la empresa los haberes del personal accidentado a partir del undécimo día de reposo otorgado. Nuevamente, se destacan aquí los sectores de enfermería y limpieza como los de mayor tendencia a contener miembros víctimas de accidentes laborales, por causa de los mayores esfuerzos físicos que estas actividades demandan.

En relación a esta situación, resulta relevante mencionar el hecho de que la empresa adoptó desde el año 2005, tras un acuerdo sindical, la política de no abonar el importe correspondiente al adicional por presentismo. Esta medida ha dificultado considerablemente lograr el reintegro inmediato por parte del personal, debido a que los días de baja laboral con ausencia justificada no representan para el empleado disminución en sus haberes mensuales.

Tal como lo manifestara Dubois (1977), tanto las licencias por enfermedades inculpables como aquellas que son el resultado de accidentes laborales, ejercen una influencia directa en los índices de ausentismo. Ambas merecen estudio y atención, especialmente en instituciones en las que existen factores de riesgo que favorecen las condiciones para que este tipo de licencias sean requeridas.

En función de la opinión de Dubois y de lo que ocurre en la empresa actualmente, sería conveniente buscar alternativas para reducir el nivel de accidentes laborales, entre las que se podrían incluir: colocar cintas antideslizantes en escaleras, brindar cursos de instrucción acerca del correcto uso de los elementos de trabajo, contratar a profesionales ingenieros en seguridad e higiene laboral a fin de que realicen chequeos y controles permanentes de las condiciones de los instrumentos de seguridad, entre otros.

Otro dato trascendental que arrojó la investigación documental, está asociado con la

estructura salarial del nosocomio. La mayoría de los empleados se encuentra remunerada según lo establecido por el convenio colectivo de la sanidad, el cual rige por el rubro de actividad correspondiente. Asimismo, existe una minoría del personal que goza de remuneraciones acordadas con el empleador según su función y responsabilidad, al margen del acuerdo sindical. Se trata de empleados jerárquicos, mayormente pertenecientes al área administrativa de la compañía, cuyos haberes se componen por el salario dispuesto por el convenio y un adicional acordado en forma particular.

Del mismo modo se pudo recabar información relevante respecto de los regímenes de horarios y descansos y sus diferentes modalidades, por medio de la revisión de planillas confeccionadas a tal efecto. Por tratarse de un organismo de salud, el establecimiento debe permanecer abierto tiempo completo, motivo por el cual los empleados vinculados directamente con el paciente y su estadía en el sanatorio disponen de un día franco cada cuatro jornadas de trabajo. El otorgamiento de francos móviles exige de estos empleados la presencia alternada en el sanatorio en días feriados y fines de semana. En cambio, el staff de colaboradores cuya labor no guarda relación directa con la atención al público goza de fines de semana y feriados libres.

Por otro lado, en el caso puntual del servicio de enfermería, su superior refiere que, al menos en la ciudad de Rosario, los profesionales del área constituyen un recurso escaso, circunstancia que les facilita, en caso de ser necesaria, la búsqueda de un nuevo empleo, en detrimento de su compromiso con el empleador actual. En consecuencia, el hecho de que sea un rubro que permanece a la expectativa de una propuesta laboral que mejore a la actual, hace necesaria la planificación de estrategias de motivación adicionales a las económicas para evitar un alto nivel de rotación en el sector. Cuando un miembro de la gerencia general fue consultado sobre este inconveniente que se presenta y acerca de las alternativas para mantener motivado al personal manifestó: *“La escasez en el rubro es real pero sólo constituye una faltante que puede solucionarse*

con un esfuerzo mayor en la búsqueda, además, el contexto económico no nos permite implementar sistemas de incentivos o de premios y castigos”

Vale recordar aquí lo expresado por Mesa y Kaempffer (2004) respecto del Modelo Médico del Ausentismo Laboral y los diferentes factores que pueden impulsar a los empleados a una conducta ausentista, entre los cuales fueron citados la satisfacción laboral del personal (que incluyen cuestiones vinculadas a la remuneración y realización laboral), el contenido del empleo (relacionado al nivel de autonomía y responsabilidad) y el compromiso. De acuerdo a la opinión de estos autores, la estructura salarial y el régimen de horarios y descansos forman parte de aquellos pilares que indirectamente producen alteraciones en los registros de inasistencias. En este sentido, quizás sea la flexibilidad laboral un aliciente motivacional para el personal que haga menos perceptible esa marcada brecha intraorganizacional en lo que refiere a remuneraciones y jornadas laborales.

Una observación más aguda permitió obtener información referente a las interrelaciones personales. Se descubrió que el modo de vincularse del personal difiere según la cantidad de miembros que integran el sector. En áreas numerosas, se observa un trato formal y distante, y en aquellas con una nómina menor, existe mayor cercanía entre ambos niveles y prevalece el trabajo en equipo. Por ejemplo, en el área de enfermería, caracterizada por ser la más numerosa de la institución, cualquier solicitud de permiso que necesite un integrante debe plantearse en primer término por escrito ante el supervisor de turno, y una vez aprobada será evaluada por la jefa general del área quien la enviará, una vez firmada, al sector de Recursos Humanos. Por el contrario, en sectores más reducidos como lo es diagnóstico por imágenes, la solicitud de un permiso se efectúa de modo verbal al superior directo y luego éste lo informa vía correo electrónico o por nota al área de Recursos Humanos.

En este sentido, los supervisores de aquellos sectores que cuentan con menores dotaciones

de personal, como los de farmacia, hemoterapia, laboratorio, admisión o facturación, hacen mención a la importancia que para su personal representa el trabajo en equipo, manifiestan conformidad en cuanto a la relación que los une, y destacan el compañerismo y predisposición imperante al momento de desempeñar sus tareas. Sostienen que la totalidad de los miembros conoce en detalle su función, y que el buen clima laboral contribuye a jornadas laborales distendidas y amenas. *“En nuestro servicio la formalidad es mínima, siempre que algún integrante del grupo necesita solicitar permiso especial o cambio de turno, lo hace simplemente de modo verbal y luego yo lo elevo por escrito o vía mail a Recursos Humanos”*, expresó el supervisor del sector de diagnóstico por imágenes.

En esta misma línea se hallan las respuestas obtenidas de parte de los subordinados de las áreas más reducidas en personal citadas en el párrafo precedente. Los entrevistados coinciden en que el hecho de pertenecer a grupos de trabajo pequeños facilita la comunicación y posibilita una mayor cercanía en la relación con su jefe. Asimismo entienden que la importancia del trabajo en equipo y la predisposición para colaborar de parte de todos, constituyen los pilares de un clima laboral favorable.

A diferencia de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a jefes y miembros de los sectores menos numerosos, en los encuentros con el personal correspondiente a los sectores de enfermería y limpieza se detectan ciertas diferencias con la realidad expuesta por sus superiores. No sólo destacan la falta de motivación por parte de su superior inmediato (en lo que refiere a valorar el buen desempeño en la tarea, alentar la iniciativa y toma de decisiones, o delegar responsabilidades), sino que además manifiestan recibir constantes presiones laborales por parte de ellos, a la vez que sostienen que la tensión imperante contribuye a una relación distante y meramente formal con los mismos. *“Las indicaciones que recibimos, muchas veces no son claras y eso genera errores en la tarea de los que luego se nos hace responsables”*, afirma un miembro del sector de limpieza al ser

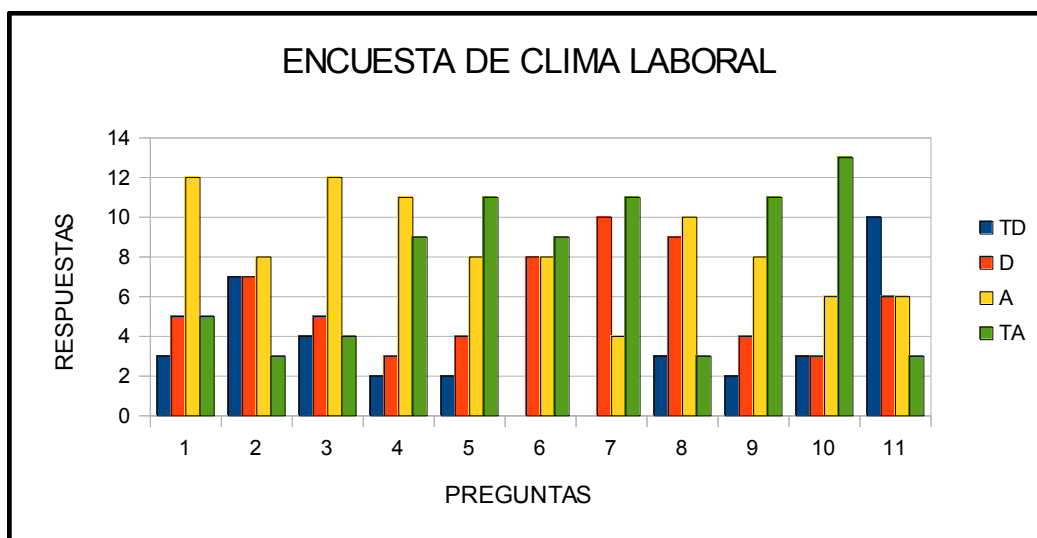
indagado sobre la relación con su superior inmediato; por su parte un integrante del plantel de enfermería, sobre el vínculo con sus compañeros, manifestó: *“Es normal tener que esperar más de media hora a algunos compañeros al momento de efectuarse el cambio de guardia”*

Esta apreciación, teniendo en cuenta la teoría de la motivación de Herzberg, contribuiría a explicar, aunque de manera parcial, el descontento social observado en algunos niveles organizacionales, así como las características de las relaciones intersectoriales entre compañeros de un mismo sector, y entre éstos y sus superiores, condiciones que resultan determinantes del comportamiento de los empleados.

Por otro lado, a partir de las encuestas de clima laboral, se obtuvieron resultados cuyo análisis e interpretación permiten un mayor acercamiento a las causas que estarían dando origen a los elevados índices de inasistencias registrados. Los mismos fueron volcados en los gráficos que se exponen a continuación.

El primero de ellos, el gráfico 4.1, representa una síntesis de la encuesta de clima laboral, reuniendo la totalidad de las consultas y respuestas.

Gráfico 4.1



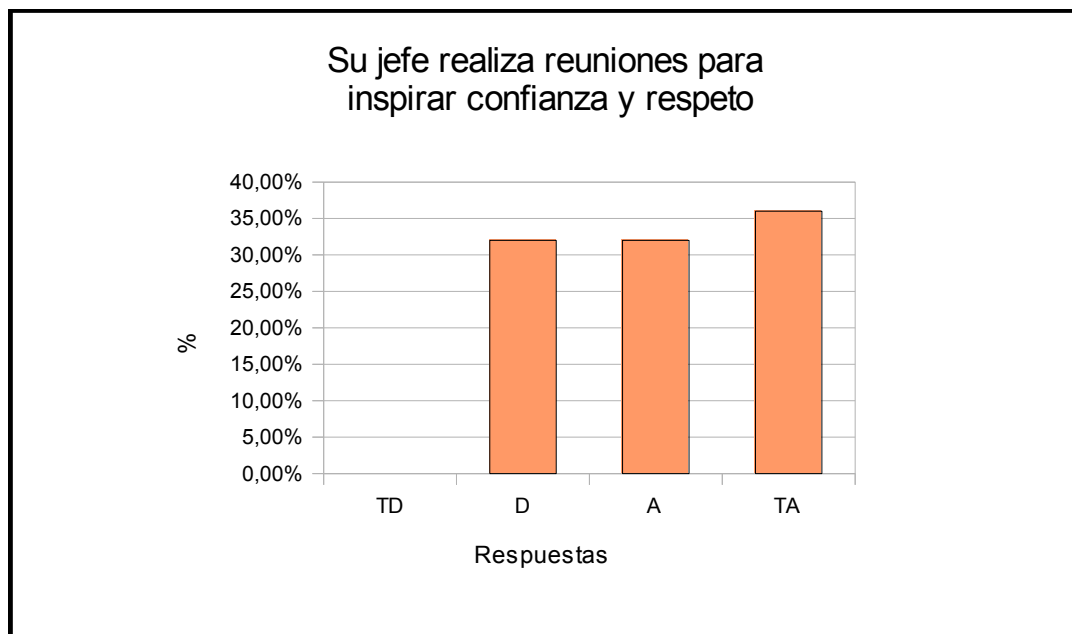
Fuente: elaboración propia

Siendo las posibles respuestas: TD (totalmente en desacuerdo), D (desacuerdo), A (acuerdo), y TA (totalmente de acuerdo), desde una óptica general, se observa un alto nivel de acuerdo en la mayoría de las consultas, hecho que, en principio, indicaría el predominio de un clima laboral ameno favorable al correcto desempeño de las funciones de cada uno de los miembros.

Sin embargo, una gran proporción de las consultas obtuvieron un alto porcentaje de desacuerdo. Éste es el caso de las consultas vinculadas a la motivación, aunque no en todas ellas la brecha es tan amplia respecto de quienes respondieron estar de acuerdo, tal como se refleja en los gráficos siguientes.

El gráfico 4.2 analiza una de las consultas que intenta averiguar la imagen que los empleados lograron formarse de la figura del jefe. Si lo conciben como un líder motivador o simplemente como quien impone las condiciones de trabajo.

Gráfico 4.2



Fuente: elaboración propia

En este caso particular, el gráfico expone que una gran mayoría respondió estar de acuerdo y/o totalmente de acuerdo con el hecho de que su superior realiza reuniones para inspirar confianza y respeto, sin embargo, no deja de ser preocupante la cifra de aquellos que se manifestaron en desacuerdo con dicha afirmación. En este sentido, una primera interpretación revelaría que existen grandes contradicciones en lo referido a la confianza y respeto que inspira un jefe de área, situación que invita a reflexionar sobre la motivación o la ausencia de la misma. Es evidente que no todos los miembros se sienten igualmente motivados, si no que por el contrario, un elevado porcentaje no hallan en el vínculo con su superior, factores motivacionales.

Por otro lado, el gráfico 4.3 exhibe los resultados de otra de las consultas vinculada también a la relación entre jefe y subordinado, y a cómo éste último percibe la capacidad de incentivar la toma de decisiones por parte del primero. Analiza un aspecto diferente al del gráfico anterior, relacionado con la función del superior de delegar responsabilidades para inspirar seguridad en la tarea de los miembros de su sector.

Gráfico 4.3



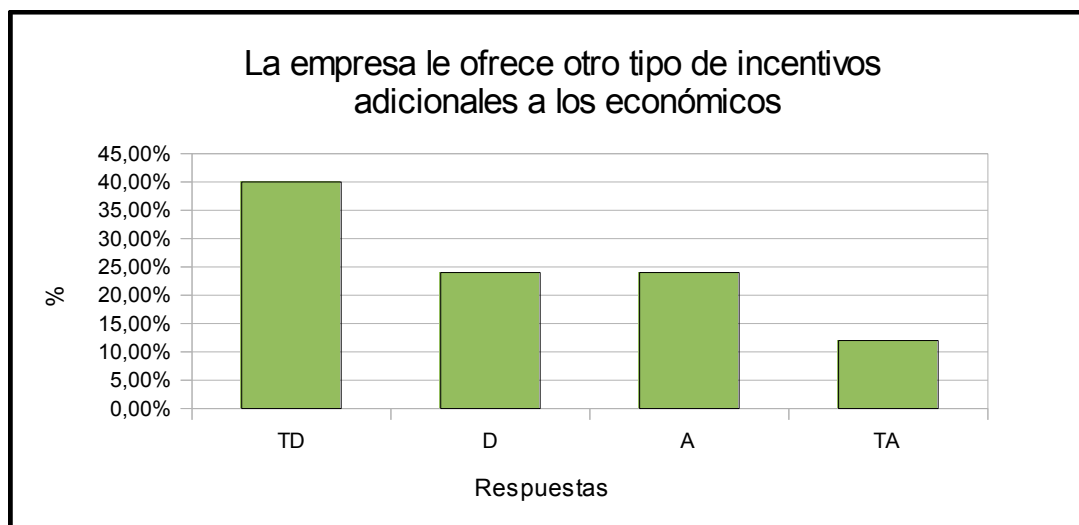
Fuente: elaboración propia

Se observa, en principio, que a pesar del alto nivel de personal de acuerdo y totalmente de

acuerdo respecto de la consulta que afirma que el jefe de área lo anima en la toma de decisiones así como a ser responsable, un gran número de encuestados se expresan en desacuerdo con la misma. Esta situación, del mismo modo que en el gráfico anterior, da lugar a interpretaciones encontradas en función de la disparidad observada en las opiniones del personal, poniendo en duda las cualidades motivacionales de los responsables de los diferentes sectores.

En la misma línea, el gráfico 4.4, refleja los resultados de la consulta que indaga especialmente sobre incentivos al personal diferentes a los económicos. Dentro de este conjunto de alicientes, se pueden mencionar por ejemplo, la flexibilidad laboral, la evaluación de desempeño, o las jornadas de capacitación. Todos contribuyen al bienestar de los empleados sin que éstos perciban necesariamente un beneficio económico.

Gráfico 4.4

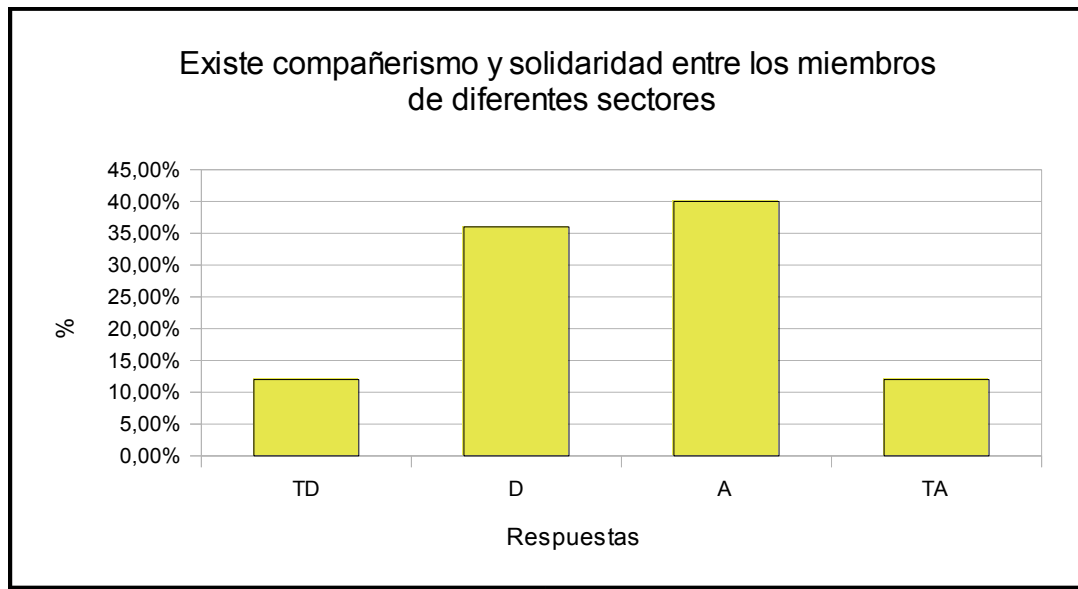


Fuente: elaboración propia

Analizando los resultados obtenidos, a primera vista surge que, en este aspecto motivacional en particular, los encuestados que se expresan en desacuerdo (TD y D) superan a quienes están de acuerdo (A y TA). De esta manera, a diferencia de los dos gráficos anteriores, se deduce con mayor certeza que, en lo que refiere a incentivos adicionales diferentes de los económicos, existe una notable falencia.

Por último, el gráfico 4.5, destaca lo ocurrido con la consulta asociada a las relaciones interpersonales, con la que se pretende conocer las opiniones de los miembros de la organización respecto de su interacción con compañeros de los diferentes sectores.

Gráfico 4.5



Fuente: elaboración propia

En este aspecto específico del clima laboral, es notable la diferencia entre el personal que considera que predomina el compañerismo y la solidaridad y el que no. Se puede inferir entonces que, en general, las relaciones intersectoriales entre los miembros de la empresa, no representan un factor crítico sobre el que se deba trabajar.

En términos generales, se puede deducir que el clima laboral cumple un rol trascendental en el funcionamiento de una organización y en el desempeño de sus miembros. Un clima laboral ameno favorecerá el desarrollo de un ambiente de trabajo saludable, maximizando el rendimiento individual del personal. Por el contrario, un clima laboral tenso, provocará desgano y desconcentración, llevando a un desempeño deficiente de los empleados.

Nuevamente aquí cobra sentido la teoría expuesta por Herzberg (1966), quien reconoce una categoría de factores naturalmente motivadores, relacionados con el reconocimiento en la tarea, la

realización, la responsabilidad, o la promoción, y entre ellos se encuentran los incentivos antes mencionados. Existen cuestiones vinculadas a la infraestructura o al espacio físico de trabajo, que constituyen factores de importancia en el clima laboral y cuya modificación resulta accesible. Sin embargo, otros, como la motivación, requieren de mayor planificación, compromiso, y dedicación. Éste aspecto merece especial atención, haciendo hincapié particularmente en los sistemas de incentivos, ya sean éstos de índole económica o no.

Por otro lado, el clima laboral guarda un estrecho vínculo con la cultura imperante en la organización, a la vez que ésta última está relacionada con el estilo de liderazgo adoptado por quienes ejercen la conducción. En el caso de la empresa bajo análisis, la cultura corporativa se corresponde con un tipo de liderazgo operativo principalmente, el cual implica una mera gestión. Existe un proyecto de cambio y de expansión que se encuentra en su etapa de desarrollo, sin embargo, para consolidar ese cambio será necesario recurrir a un liderazgo de índole estratégico que permita impulsar un proceso de innovación y mejora.

En este sentido, se interpreta que se trata de una empresa donde prevalece una cultura individualista y con cierta distancia de poder, con frecuentes desigualdades en lo referente a la distribución de riqueza, poder, prestigio y estatus. Por consiguiente, ello se traduce en un clima laboral desfavorable, contribuyendo a un desempeño deficiente de los miembros de la institución, conduciéndolos a adoptar un comportamiento ausentista, entre otros. Asimismo se observa que se ha descuidado el desarrollo natural de la cultura espontánea, y la renovación que se pretende con el proyecto de ampliación que se está gestionando, no está generando los resultados esperados en el capital humano de la empresa.

Para acompañar el proceso de conversión en los aspectos motivacionales, sería conveniente desarrollar un cambio hacia una cultura estratégica, tal como lo proponen H. Mintzberg, J. Quinn, y J. Voyer (1997), en función de un cambio proactivo y con intenciones de potenciar el negocio.

Si se logra desarrollar factores como la flexibilidad laboral, jornadas de capacitación, y evaluación de desempeño, que provoquen una sensación de satisfacción en el personal, ello permitirá que trabajen con un mayor nivel de motivación, incrementando su capacidad productiva y, en consecuencia, la empresa percibirá una notable mejora en sus ingresos.

En función de los resultados obtenidos, se puede observar la notable influencia que las condiciones externas a la organización ejercen en el comportamiento de sus miembros y el impacto que en ella generan. En este sentido, el marco legal, a través de las licencias y permisos establecidos, determina condiciones que, especialmente en situaciones ambiguas, tienden a amparar al empleado, provocando un crecimiento en los niveles de ausencias, en detrimento de las ganancias de la institución. Se trata de un hecho que guarda estrecha relación con los dichos de Funes de Rioja (2013), vinculados al contexto social, y que hacen referencia a la seguridad tácita que el empleado percibe de que no va a perder el trabajo precisamente por los beneficios legales que lo respaldan.

Asimismo, las condiciones económicas o del mercado laboral, son también determinantes de las actitudes del personal. Tal como ocurre en el sector de enfermería, el hecho de haberse convertido en un recurso altamente demandado, les permite rescindir un contrato laboral y hallar una nueva propuesta de inmediato, situación que les otorga también cierta seguridad en el trabajo, y que tiende a disminuir la responsabilidad y el compromiso con el que el personal se desempeña.

CAPÍTULO 5

5.1. CONCLUSIONES

En el marco de los resultados obtenidos y de las condiciones mencionadas que caracterizan el entorno de la compañía, el hallazgo de mayor relevancia lo constituye el hecho de que es el personal de los niveles operativos de la pirámide organizacional (limpieza y enfermería) el que demuestra mayor tendencia a una conducta ausentista.

Esta actitud se condice tanto con lo manifestado por los empleados de los sectores mencionados en las entrevistas realizadas (asociado a la disconformidad respecto del proceder de sus superiores, las condiciones salariales, el régimen de horarios y descansos, y el clima laboral tenso imperante en sus respectivos servicios) como con el desgano y escasa predisposición observados en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, se trata de un comportamiento que guarda estrecha relación con la disparidad de condiciones laborales del personal de la institución de acuerdo a su categoría y función. Vale recordar que quienes pertenecen al sector de limpieza se encuentran enmarcados en la categoría con menor remuneración según el convenio de la sanidad, a la vez que sus descansos se rigen por el régimen de un día de franco cada cuatro de trabajo, sin fines de semana ni días feriados libres. Del mismo modo, si bien el sector de enfermería es uno de los mejor remunerados, coincide con el área de limpieza en lo que refiere a su régimen de horarios y descansos. En lo que respecta a este asunto, se puede interpretar que las diferencias en las condiciones laborales indicadas contribuyen a una percepción de inferioridad por parte de determinados grupos de empleados en relación al resto de los miembros del nosocomio, hecho que repercute en sus actitudes, llevándolos a una conducta ausentista.

En este sentido, se puede concluir que una de las principales causas de la problemática de las frecuentes inasistencias la constituye la motivación o la ausencia de la misma. La política que la empresa sostiene de no abonar monto alguno en concepto del presentismo contribuye a incentivar este tipo de conducta, a la vez que dificulta mantener al personal motivado y comprometido con la empresa, situación que se ve agravada, por el hecho de que esta ausencia de incentivos económicos no es sustituida por reconocimientos de otra índole.

En la misma línea, y en virtud de lo expresado por determinados jefes de área, otra de las condiciones que provoca incrementos considerables en los registros de ausencias la representa la falencia en el monitoreo de los mismos. El hecho de no recurrir a instancias legales como la Junta Médica para debatir la veracidad de un parte de enfermedad es uno de los aspectos sobre los que se debe trabajar. A pesar de las dificultades burocráticas y económicas que esta medida legal conlleva (las cuales deberían compararse con el costo de sostener un parte por enfermedad por tiempo prolongado), en reiteradas ocasiones resulta necesaria para resolver definitivamente la situación laboral de un empleado.

Por último, es cierta y notoria la ausencia de un plan de comunicación eficiente que permita que la información fluya correctamente. Se observaron divergencias considerables en el, especialmente en lo expuesto por superiores y subordinados pertenecientes a un mismo sector, hecho que denota la presencia de serios conflictos y de una relación tensa entre ambos niveles, a la vez que justifica comportamientos que no se condicen con los intereses de la empresa, entre los que tiene lugar el ausentismo frecuente.

A modo de cierre, se puede concluir que será necesario, en primer término, que quienes ejerzan la dirección de la compañía se decidan a abordar cuestiones relacionadas con la motivación, la conducción, y la comunicación para lograr influencia en el personal, especialmente en aquél correspondiente a los sectores operativos, y de esa manera imprimir un cambio en la cultura de la

organización que permita revertir los desfavorables índices de inasistencias vigentes. Para alcanzarlo, es imprescindible tener presente que la concreción de un cambio de esta magnitud requiere perseverancia y constancia. Un cambio de corto plazo sólo permitirá postergar la problemática. Asimismo, los esfuerzos deberán orientarse a alinear la gestión corporativa con los objetivos e intereses de la institución, valiéndose de la premisa de lograr que el recurso humano constituya una ventaja competitiva.

5.2. RECOMENDACIONES DE MEJORA

En virtud de las conclusiones expresadas en el apartado anterior, a continuación se exponen propuestas que actuarían en detrimento de los tan elevados índices de ausencias registrados en las áreas operativas de la institución:

- Quienes tienen a su cargo la conducción de la organización deberían definir misión, visión y objetivos. Es necesario que existan lineamientos claros, metas concretas, y estrategias diseñadas para alcanzarlas.

- Implementar técnicas de motivación con la intención de generar en el recurso humano un sentido de pertenencia que le permita revertir su actitud ausentista, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:
 1. Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño a través del cual el empleado perciba un reconocimiento por el esfuerzo realizado. Constituye un método que sustituye la falta de incentivo económico como es el caso del no pago del presentismo, a la vez que posibilita

evaluar tanto a jefes o supervisores, como a personal de niveles inferiores.

2. En la medida en que cada servicio lo permita, brindar flexibilidad laboral. Es un método cualitativo de motivación que depende únicamente de una buena organización por parte de los mandos medios y que fomenta el compañerismo y solidaridad dentro de cada sector, generando un clima laboral ameno.

3. Organizar jornadas de capacitación. Es un reconocimiento al personal que demuestra intenciones serias por parte de la empresa en el desarrollo profesional de sus miembros.

- Incrementar la rigurosidad de los controles en caso de parte por enfermedad. Implica, entre otras cuestiones, recurrir a instancias legales (por ejemplo la Junta Médica) que hasta el momento sólo se consideraban en casos puntuales de partes por enfermedad prolongados o de personal conflictivo.
- Establecer una descripción de puestos concreta y concisa que defina con claridad la función de cada colaborador dentro de la empresa. Asimismo, sería de gran utilidad un manual de competencias que determine requisitos y atributos necesarios para el desarrollo de cada tarea.
- Implementar un manual de inducción que posibilite a cada nuevo integrante de la empresa interiorizarse rápidamente en el puesto para el cual fue contratado. En la misma línea debería incluirse un recorrido general por la organización y otro específico por el sector en el que el empleado se desempeñará.

- Rediseñar el proceso de selección. En este sentido, sería conveniente, por ejemplo, incorporar entrevistas con un psicólogo, o implementar técnicas de assesment center (metodología que consiste en evaluar las competencias laborales de los aspirantes a través de la observación directa de sus comportamientos, utilizando para ello ejercicios próximos a la realidad), ello permitiría disminuir los márgenes de error al momento de llevarse a cabo nuevas búsquedas y contrataciones, a la vez que mejoraría considerablemente la imagen de la empresa.
- Desarrollar un adecuado plan de comunicación que constituya la herramienta con la cual, a través de un correcto flujo de información intra e intersectorial, se dé cumplimiento a los objetivos organizacionales.

5.3. APORTES FINALES

Más allá del análisis específico realizado sobre los resultados obtenidos, el estudio habilita interpretaciones cruzadas, como es de esperar ante un fenómeno de causas diversas. La empresa como ente sistémico abierto e integrado en un entorno complejo, determina innumerables interacciones entre variables cuyos efectos resultan de imposible aislamiento estricto. Por ello es imperioso no estrechar el universo analítico y considerar el cuadro de resultados desde una mirada abarcativa.

En este sentido, se propone un análisis global del caso estudiado, vinculando los objetivos planteados en el comienzo, lo expuesto en el marco teórico, los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación y las conclusiones halladas en el final.

Si bien, el interés principal lo constituye (tal como se define en el objetivo general de esta investigación), establecer propuestas de mejora que contribuyan a la disminución de los índices de ausentismo, será necesario, en primer término, establecer metas de corto plazo como parte de un proceso de cambio que implique modificaciones culturales en la organización en el largo plazo.

En primera instancia, el personal que ejerce la conducción deberá rever ciertos lineamientos corporativos si su intención es provocar un cambio actitudinal en los miembros de la empresa que posibilite una reducción en los niveles de ausencias que se vienen registrando.

Definir la visión y misión de la institución constituye el primer gran paso. La primera representa el objetivo principal a largo plazo y la segunda es la razón de ser de la empresa y el medio para alcanzar aquel objetivo. Con este cambio se pretende dar inicio a una secuencia de modificaciones que posibilitarán, entre otras cosas, aminorar las frecuentes inasistencias.

Una vez establecidas la visión y misión, y siendo éstas conocidas y comprendidas por todos los miembros, el directorio deberá acordar ciertas políticas en la conducción que posibiliten un estilo de liderazgo estratégico, a la vez que permitan impulsar un proceso de innovación y mejora. Tal como se mencionó en el desarrollo del trabajo, se trata de una empresa cuyo estilo de liderazgo es de índole operativa, lo cual representa un verdadero inconveniente al momento de implementar un cambio.

Por otro lado, el proyecto de ampliación edilicia que se encuentra en marcha pretende provocar una mejora en los servicios que brinda el sanatorio, sin embargo dicha modificación no es suficiente para ello. La importancia de trabajar sobre la política y estilo de liderazgo reside en el hecho de que los responsables de llevar adelante ese cambio son los propios empleados de la empresa. Si no existe un plan de acción concreto del que se pueda valer el personal para su desempeño, el cumplimiento de los objetivos se vuelve imposible. Son los miembros de la organización los que responden por ella, y a través de los cuales la empresa se expresa hacia el

afuera. De su desempeño depende la imagen corporativa.

Del mismo modo, quienes ocupan los cargos jerárquicos deberán trabajar en conjunto con los mandos medios de la empresa con la finalidad de introducir el cambio que se pretende en los niveles operativos de la organización. Para ello, resulta fundamental el desarrollo de un plan de comunicación eficiente, de alcance masivo, que posibilite a la información realizar el recorrido correcto por todos los niveles de la estructura organizacional.

Asimismo, se deberán considerar opciones de incentivos que sienten su base en la motivación. Entre ellos se encuentran los alicientes de índole económica como el adicional por presentismo, o el bono de fin de año, sin embargo pueden ser sustituidos por aquellos de origen no monetario. Analizar modificaciones que impliquen flexibilidad laboral, evaluación de desempeño, reconocimientos de cualquier índole, jornadas de capacitación, entre otros, son algunas de las alternativas.

Si se logran establecer la visión y misión con precisión y claridad, a la vez que se hace hincapié en un liderazgo estratégico que reemplace a la gestión operativa imperante, y se define un plan de comunicación eficiente, sólo restará reconocer que la única ventaja competitiva de una empresa reside en su recurso humano. A partir de ese momento, todos los esfuerzos estarán dirigidos en sentido de generar las condiciones para que el personal sea lo que diferencie a la organización de sus competidores, entre ellas ocupan un lugar preponderante las vinculadas a la motivación.

Los cambios motivacionales en el personal permitirán un mejor desempeño de sus tareas, hecho que se traducirá en un mayor rendimiento individual, a la vez que acrecentará su compromiso con la empresa así como su sentido de pertenencia para con ésta, contribuyendo de esa manera, a una disminución de los índices de ausentismo. En esta misma línea, se generará una mejora en los servicios que brinda el nosocomio, lo que muy probablemente permita realizar nuevos convenios

con obras sociales, produciendo tanto un incremento en las utilidades de la empresa como una modificación positiva en la imagen corporativa.

Un recurso es fuente de ventaja competitiva cuando es:

- Valioso
- Poco común
- No imitable
- No sustituible

Sin lugar a dudas el recurso humano reúne todos estos requisitos y si los esfuerzos están orientados a potenciarlo se conseguirá una cadena de buenos resultados:

➤ Empleados que trabajen al máximo de sus posibilidades y a gusto con sus tareas le agregarán valor a la organización.

➤ La estabilidad de una compañía, donde los empleados tienen buenas relaciones interpersonales, es bien vista por inversores externos.

➤ La existencia de valores comunes facilita el desarrollo de estrategias y planes a largo plazo.

➤ Los recursos organizacionales se utilizarán de un modo más efectivo.

➤ La cultura organizacional será más conducente hacia un desempeño de calidad.

➤ El cambio podrá implementarse con menos conflictos.

➤ Las competencias de la organización se fortalecen y se realzan.

Será clave entonces que quienes integran la dirección de la empresa trabajen con el firme objetivo de lograr esas condiciones en el personal para convertir al capital humano en el símbolo distintivo de la institución, hecho que le permitirá afianzarse en el rubro y diferenciarse de su competencia.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha A. (2001). Empleo, el Proceso de Selección. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Ansorena Cao, Álvaro (1996). Quince Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Barcelona, España: Paidós.
- Balderas Pedrero María de la Luz (2005). Administración de los servicios de Enfermería. (4º edición). México, D.F.: Interamericana.
- Chiavenato Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. (8º edición) México, D.F.:Mc Graw Hill.
- Consejo General de la Psicología de España (2009). Salud Mental y Absentismo Laboral: Un Binomio Por Resolver. Recuperado el 18/08/2015 de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2244.
- Convenio Colectivo de Trabajo nº 122/75
- Convenio Colectivo de Trabajo nº 470/06
- Crecer y Mejorar (2006). Ausentismo Laboral. Recuperado el 10/08/2015 de <http://crecerymejorar.blogspot.com.ar/2006/09/ausentismo-laboral.html>.
- Gobierno de la provincia de Entre Ríos (2013) www.entrerios.gov.ar
- Grupo Adecco (2013, 10 de junio). II Informe Grupo Adecco sobre Ausentismo. Madrid, España: Blasco De Luna Francisco J., Rodriguez De Galarza Nekane, Aguado García David.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Pilar Baptista L. (2008). Metodología de la Investigación. D.F. México: Mc Graw Hill.
- Huber, Lalo (2012). Liderazgo y Comportamiento Organizacional. Buenos Aires, Argentina: Visión Holística.

- Jueguen F. (2012). Faltar al trabajo, un fenómeno que crece. Diario La Nación [versión electrónica]. Recuperado el 06/11/2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1511062-faltar-al-trabajo-un-fenomeno-que-crece>.
- Kotter, John P. (1997). El Líder del Cambio. D.F. México: Mc Graw Hill.
- Krieger, Any (2011). Lunes: el día en que la gente más falta al trabajo. Diario Clarín [versión electrónica]. Recuperado el 03/11/2015 de http://www.clarin.com/sociedad/lunes-dia-gente-falta-trabajo_0_569943018.html.
- Ley de Contrato de Trabajo n° 20744
- Ley de Riesgos del Trabajo n° 24557
- Minaya Lozano, Gilberto (2007). Gestión y Control del Absentismo Laboral. Gestión Práctica de Riesgos Laborales (35° edición). Wolters Kluwer
- Mintzberg H., Quinn J. B., Voyer J. (1997). El Proceso Estratégico. México: Prentice Hall.
- Nova Melle, Pilar (1996) El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. Madrid, España: Centro Europeo de Estudios Superiores.
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2011). Estudio Absentismo Integrado Total. Recuperado el 25/08/2015 de http://www.oiss.org/estrategia/IMG/pdf/PT10-ESTUDIO_ABSENTISMO_INTEGRADO_TOTAL_2_.pdf.
- Organización Internacional del Trabajo (1999). Nuevo Convenio Sobre las Peores Condiciones de Trabajo Infantil. [versión electrónica]. Revista Trabajo n° 30. Recuperado el 18/08/2015 de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/dwcms_080692.pdf.
- Reyes Ponce A. (2000). Administración de Personal. (30° edición). México,

D.F.:Limusa.

- Schein, Edgar H. (2004). Cultura Organizacional y Liderazgo. Estados Unidos:

Jossey-Bass.

- Schvarstein, Leonardo (2007). Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas.

Buenos Aires, Argentina: Paidós.

- Stake, R. E. (1998). Investigación con Estudio de Casos. Madrid, España. Morata.

- Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Programa Federal de Abordaje del

Ausentismo Laboral de la SRT: Los Observatorios del Ausentismo Laboral Provinciales.

Recuperado el 15/08/2015 de <http://www.srt.gob.ar/index.php/programa-federal-de-abordaje-del-ausentismo-laboral-de-la-srt>.

- Urien P. (2013). Licencias pagas hasta un año, un fenómeno vigente. Diario La

Nación [versión electrónica]. Recuperado el 05/11/2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1615831-licencias-pagas-de-hasta-un-ano-un-fenomeno-vigente>.

- Yin, Robert K. (2003). Investigación sobre Estudio de Casos, Diseño y Métodos.

Estados Unidos. Sage.

ANEXOS

ANEXO I. INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO DE ENTREVISTAS.

Aspectos indagados:

1. ¿Cuáles considera que son las principales causas del elevado nivel de ausentismo?
2. ¿Piensa que existe alguna relación entre el nivel de motivación de cada empleado y el ausentismo?
3. ¿De qué manera cree ud. que se puede mantener motivado al personal?
4. ¿Cómo cree ud. que influye el puesto de cada miembro de la empresa en los índices de inasistencias?
5. ¿Cómo definiría al clima laboral de su sector?
6. ¿Cómo es su relación con sus compañeros y/o superiores?
7. ¿El trabajo que realiza cumple con sus expectativas?
8. Desde su punto de vista, la comunicación intra e intersectorial ¿es suficiente y efectiva para el correcto funcionamiento de la empresa?
9. ¿De qué manera cree que la gestión corporativa influye en el ausentismo?
10. ¿Cree Ud. que están claramente establecidos los procedimientos a seguir ante el imprevisto de un parte de enfermo, accidentes laborales, etc.?
11. ¿Cuáles son para Ud. las virtudes y defectos del sistema actual de control del ausentismo?
12. ¿Qué medidas cree necesario adoptar para hacer frente al elevado nivel de ausentismo registrado?
13. ¿Qué propondría para disminuir los índices de inasistencias?

ANEXO II. INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO DE ENCUESTAS.

En la instancia de encuestas de clima laboral, la información recogida a través de las mismas arrojó un conocimiento interno de la propia compañía inviable de ser facilitado por asesores externos. En este sentido, las consultas formuladas fueron las siguientes:

➤ La empresa da a conocer el mecanismo de asignación de nuevos cargos, promociones, y criterios utilizados. Está relacionado con la determinación de parámetros y lineamientos claros, conocidos por todos los miembros de la empresa, según los cuales se decidirá el ascenso de un empleado o se crearán nuevos puestos de trabajo.

➤ La empresa facilita compaginar la vida profesional con la personal y familiar. Se trata de la flexibilidad laboral que la empresa pueda otorgar a sus miembros de acuerdo a su función y responsabilidad.

➤ La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización. Este apartado se encuentra vinculado al hecho de contar con un plan de comunicación eficiente, que establezca la conexión apropiada entre los diferentes sectores, de modo que facilite fluidez en el recorrido que realiza la información.

➤ El espacio de trabajo que dispone es cómodo, bien iluminado y acondicionado. Está directamente relacionado con la infraestructura del lugar de trabajo. Abarca todo aquello que hace al espacio físico donde el empleado se desempeña.

➤ Si hay una vacante recomendaría a sus familiares y amigos. Con esta consulta se trata de averiguar el sentido de pertenencia del personal para con la empresa. De esta percepción dependerán sus intenciones de recomendar o no a conocidos para cubrir un puesto vacante.

➤ Su jefe directo realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo. Está vinculado a las características de líder de quienes ocupan puestos

jerárquicos dentro de la institución y a la capacidad de éstos para generar el clima laboral necesario para un desempeño eficiente de los integrantes de su sector.

➤ Su jefe lo anima a tomar decisiones y a ser responsable de sus consecuencias. Es similar al anterior, y está íntimamente relacionado con la motivación que los jefes de áreas impriman en sus subordinados.

➤ Existe compañerismo y solidaridad entre los miembros de diferentes sectores. La consulta tiene la finalidad de evaluar e investigar acerca de las relaciones intersectoriales del personal, y el resultado será consecuencia directa del clima laboral imperante en la organización.

➤ De forma periódica, su jefe inmediato hace un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos. Al igual que los apartados 6 y 7, éste se relaciona con las condiciones de líder de los superiores de cada sector, entre las que se encuentra la capacidad de monitorear que el desempeño de los miembros del área esté alineado al cumplimiento de los objetivos organizacionales preestablecidos.

➤ La empresa cumple en tiempo y forma con el pago de haberes. Se trata de una de las condiciones con mayor influencia en la imagen que los empleados se puedan generar de la compañía en la cual se desempeñan, y está vinculada al sistema de remuneraciones que ésta adopte.

➤ La empresa le ofrece otro tipo de incentivos adicionales a los económicos. Está relacionado con los métodos de motivación y con la posibilidad de que el personal acceda a beneficios no necesariamente económicos que impliquen un reconocimiento a su función o tarea dentro de la institución.

A continuación, la planilla con los resultados finales:

PLANILLA DE RESULTADOS						
Nº	PREGUNTA	TD	D	A	TA	TOTAL
1	La empresa da a conocer mecanismos de asignación de puestos	3	5	12	5	25
2	Facilita compaginar trabajo y vida personal	7	7	8	3	25
3	Promueve la integración, coord., y comunicación entre las áreas	4	5	12	4	25
4	El espacio de trabajo es cómodo, iluminado y acondicionado	2	3	11	9	25
5	Recomendaría familiares	2	4	8	11	25
6	Su jefe realiza reuniones periódicas para inspirar confianza y respeto		8	8	9	25
7	Lo anima a tomar decisiones por tí mismo		10	4	11	25
8	Existe compañerismo y solidaridad entre los miembros de su sector	3	9	10	3	25
9	Su jefe realiza seguimiento del cumplimiento de los objetivos	2	4	8	11	25
10	La empresa cumple en tiempo y forma con el pago de haberes	3	3	6	13	25
11	Le ofrecen otros tipo de incentivos diferentes a los económicos	10	6	6	3	25

ANEXO III. NORMATIVA VIGENTE.

Regulación del ausentismo en Argentina

1. Ley De Contrato De Trabajo nº 20.744

Accidentes y Enfermedades Inculpables – Plazo y Remuneración

Artículo 208. Cada accidente o enfermedad inculpable que impida la prestación del servicio no afectará el derecho del trabajador a percibir su remuneración durante un período de tres meses, si su antigüedad en el servicio fuere menor de cinco años, y de seis meses, si su antigüedad fuera mayor. En los casos que el trabajador tuviere carga de familia y por las mismas circunstancias se encontrará impedido de concurrir al trabajo, los períodos durante los cuales tendrá derecho a percibir su remuneración se extenderán a seis y doce meses según si su antigüedad fuese inferior o superior a cinco años. La recidiva de enfermedades crónicas no será considerada enfermedad, salvo que se manifestara transcurridos los dos años. La remuneración que en estos casos corresponda abonar al trabajador se liquidará conforme a la que perciba en el momento de la interrupción de los servicios, con más los aumentos que durante el período de interrupción fueren acordados a los de su

misma categoría por aplicación de una norma legal, convención colectiva de trabajo o decisión del empleador. Si el salario estuviere integrado por remuneraciones variables, se liquidará en cuanto a esta parte según el promedio de lo percibido en el último semestre de prestación de servicios, no pudiendo, en ningún caso, la remuneración del trabajador enfermo o accidentado ser inferior a la que hubiese percibido de no haberse operado el impedimento. Las prestaciones en especie que el trabajador dejare de percibir como consecuencia del accidente o enfermedad serán valorizadas adecuadamente.

La suspensión por causas económicas o disciplinarias dispuesta por el empleador no afectará el derecho del trabajador a percibir la remuneración por los plazos previstos, sea que aquélla se dispusiera estando el trabajador enfermo o accidentado, o que estas circunstancias fuesen sobrevinientes.

Aviso al empleador

Artículo 209. El trabajador, salvo casos de fuerza mayor, deberá dar aviso de la enfermedad o accidente y del lugar en que se encuentra, en el transcurso de la primera jornada de trabajo, respecto de la cual estuviere imposibilitado de concurrir por alguna de esas causas. Mientras no lo haga, perderá el derecho a percibir la remuneración correspondiente salvo que la existencia de la enfermedad o accidente, teniendo en consideración su carácter y gravedad, resulte luego inequívocamente acreditada.

Control

Artículo 210. El trabajador está obligado a someterse al control que se efectúe por el facultativo designado por el empleador.

Conservación del empleo

Artículo 211. Vencidos los plazos de interrupción del trabajo por causa de accidente o enfermedad inculpable, si el trabajador no estuviera en condiciones de volver a su empleo, el empleador deberá conservárselo durante el plazo de un (1) año, contado desde el vencimiento de aquéllos. Vencido dicho plazo, la relación de empleo subsistirá hasta tanto alguna de las partes decida y notifique a la otra su voluntad de rescindirla. La extinción del contrato de trabajo en tal forma, exime a las partes de responsabilidad indemnizatoria.

Reincorporación

Artículo 212. Vigente el plazo de conservación del empleo, si el accidente o enfermedad resultase una disminución definitiva en la capacidad laboral del trabajador y éste no estuviera en condiciones de realizar las tareas que anteriormente cumplía, el empleador deberá asignarle otras que pueda ejecutar sin disminución de su remuneración.

Si el empleador no pudiera dar cumplimiento a esta obligación por causa que no le fuera imputable, deberá abonar al trabajador una indemnización igual a la prevista en el artículo 247 de esta ley.

Si estando en condiciones de hacerlo no le asignare tareas compatibles con la aptitud física o psíquica del trabajador, estará obligado a abonarle una indemnización igual a la establecida en el artículo 245 de esta ley.

Cuando de la enfermedad o accidente se derivara incapacidad absoluta para el trabajador, el empleador deberá abonarle una indemnización de monto igual a la expresada en el artículo 245 de esta ley.

Este beneficio no es incompatible y se acumula con los que los estatutos especiales o convenios colectivos puedan disponer para tal supuesto.

Despido del trabajador

Artículo 213. Si el empleador despidiese al trabajador durante el plazo de las interrupciones pagas por accidente o enfermedad inculpable, deberá abonar, además de las indemnizaciones por despido injustificado, los salarios correspondientes a todo el tiempo que faltare para el vencimiento de aquélla a la fecha del alta, según demostración que hiciese el trabajador.

2. Ley De Riesgos Del Trabajo nº 24.557

Se trata de otra de las normas que regulan el ausentismo involuntario, causado por hechos o situaciones provenientes del trabajo mismo.

La LRT constituye un sistema compensatorio de los infortunios laborales que pretende evitar su resolución por la vía judicial, para lo cual se basa en una suerte de negociación entre los derechos de los trabajadores y empleadores. Así, los empleadores son responsables por los siniestros que se establecen como vinculados a la actividad laboral, independientemente de su culpabilidad, a cambio de que tal responsabilidad les genere la obligación de pagos de beneficios limitados normativamente. Para hacer frente a este riesgo, las empresas –excepto en el caso de las de mayor tamaño, que pueden constituir un autoaseguro sujeto a regulaciones– deben contratar un seguro con operadores privados, las ARTs. Los trabajadores, por su parte, renuncian al derecho de demandar a sus empleadores por la compensación plena de los daños, a cambio de obtener prestaciones médicas y un resarcimiento monetario cierto, ágil, e independiente de su propia falta.

Contingencias Y Situaciones Cubiertas

Artículo 6.

1. Se considera accidente de trabajo a todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el

hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, siempre y cuando el damnificado no hubiere interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo. El trabajador podrá declarar por escrito ante el empleador, y éste dentro de las setenta y dos (72) horas ante el asegurador, que el in-itinere se modifica por razones de estudio, concurrencia a otro empleo o atención de familiar directo enfermo y no conviviente, debiendo presentar el pertinente certificado a requerimiento del empleador dentro de los tres (3) días hábiles de requerido.

2. Se consideran enfermedades profesionales aquellas que se encuentran incluidas en el listado de enfermedades profesionales que elaborará y revisará el Poder Ejecutivo anualmente, conforme al procedimiento del artículo 40 apartado 3 de esta ley. El listado identificará agente de riesgo, cuadros clínicos y actividades, en capacidad de determinar por sí la enfermedad profesional.

La LRT se propone el triple objetivo de reparar las pérdidas de los trabajadores que sufran infortunios laborales, establecer incentivos para la prevención de esos infortunios, y mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo reduciendo –frente a la vía judicial– la imprevisibilidad de costos para las empresas y minimizando los gastos de intermediación.

3. Están excluidos de esta ley:

➤ Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales causados por dolo del trabajador o por fuerza mayor extraña al trabajo:

➤ Las incapacidades del trabajador preexistentes al inicio de la relación laboral y acreditadas en el examen preocupacional efectuado según las pautas establecidas por la autoridad de aplicación.

Derechos, Deberes y Prohibiciones

Artículo 31

1. Las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo:

➤ Denunciarán ante la Superintendencia de Riesgo del Trabajo (SRT) los incumplimientos de sus afiliados de las normas de higiene y seguridad en el trabajo, incluido el Plan de Mejoramiento;

➤ Tendrán acceso a la información necesaria para cumplir con las prestaciones de la LRT.

➤ Promoverán la prevención, informando a la SRT acerca de los planes y programas exigidos a las empresas:

➤ Mantendrán un registro de siniestralidad por establecimiento:

➤ Informarán a los interesados acerca de la composición de la entidad, de sus balances, de su régimen de alícuotas, y demás elementos que determine la reglamentación:

➤ No podrán fijar cuotas en violación a las normas de la LRT, ni destinar recursos a objetos distintos de los previstos por esta ley;

➤ No podrán realizar exámenes psicofísicos a los trabajadores, con carácter previo a la celebración de un contrato de afiliación.

2. Los empleadores:

➤ Recibirán información de la ART respecto del régimen de alícuotas y de las prestaciones, así como asesoramiento en materia de prevención de riesgos:

- Notificarán a los trabajadores acerca de la identidad de la ART a la que se encuentren afiliados;
- Denunciarán a la ART y a la SRT los accidentes y enfermedades profesionales que se produzcan en sus establecimientos;
- Cumplirán con las normas de higiene y seguridad, incluido el plan de mejoramiento:
- Mantendrán un registro de siniestralidad por establecimiento.

3. Los trabajadores:

- ✓ Recibirán de su empleador información y capacitación en materia de prevención de riesgos del trabajo, debiendo participar en las acciones preventivas;
- ✓ Cumplirán con las normas de higiene y seguridad, incluido el plan de mejoramiento, así como con las medidas de recalificación profesional;
- ✓ Informaran al empleador los hechos que conozcan relacionados con los riesgos del trabajo;
- ✓ Se someterán a los exámenes médicos y a los tratamientos de rehabilitación;
- ✓ Denunciarán ante el empleador los accidentes y enfermedades profesionales que sufran.

Sanciones

Artículo 32

1. El incumplimiento por parte de empleadores autoasegurados, de las ART las compañías de seguros de retiro de obligaciones a su cargo, será sancionado una multa de 20 a 2.000

AMPOs (Aporte Medio Previsional Obligatorio), si no resultare un delito más severamente penado.

2. El incumplimiento de los empleadores autoasegurados, de las ART y de las compañías de seguros de retiro, de las prestaciones establecidas en el artículo 20, apartado 1 inciso a) (Asistencia médica y farmacéutica), será reprimido con la pena prevista en el artículo 106 del Código Penal.

3. Si el incumplimiento consistiera en la omisión de abonar las cuotas o de declarar su pago, el empleador será sancionado con prisión, de seis meses a cuatro años.

4. El incumplimiento del empleador autoasegurado, de las ART y de las compañías de seguros de retiro de las prestaciones dinerarias a su cargo, o de los aportes a fondos creados por esta ley será sanción con prisión de dos a seis años.

5. Cuando se trate de personas jurídicas la pena de prisión se aplicará a los directores, gerentes, síndicos, miembros del consejo vigilancia, administradores, mandatarios o representantes que hubiesen intervenido en el hecho punible.

6. Los delitos tipificados en los apartados 3 y 4 del presente artículo se configurarán cuando el obligado no diese cumplimiento a los deberes aludidos dentro de los quince días corrido intimado a ello en su domicilio legal.

7. Será competente para entender en delitos previstos en los apartados 3 y 4 presente artículo la justicia federal.

Regulación específica de la actividad.

3. Convenio Colectivo de Trabajo n° 470/06

Partes intervinientes

Art. 1 – Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina de Rosario (ATSA - Rosario) con la Asociación de Clínicas, Sanatorios y Hospitales Privados de la Ciudad de Rosario y su Zona.

Vigencia

Art. 2 – Por un período de cuatro años desde el 1 de mayo de 2006 al 30 de abril de 2010, salvo que fuere modificado, en todo o en parte, por otro convenio colectivo de trabajo que otorgue las partes del presente, previo acuerdo sobre la necesidad de la reforma.

Ámbito territorial de aplicación y ámbito del personal comprendido

Art. 3 – El presente convenio es de aplicación en de la zona sur de la provincia de Santa Fe (2da. circunscripción), íntegramente el Departamento de Rosario y su zona de influencia, y comprende al personal técnico, administrativo y obrero, en relación de dependencia con clínicas, sanatorios y hospitales privados con internación. Se considera personal excluido del convenio colectivo al personal superior del establecimiento: gerentes, jefes, subjefes, supervisores, personal médico y bioquímicos, y a las secretarías del Directorio, en cuanto ejerzan su función específica como tal. Este convenio colectivo es autónomo.

Análisis por entidades

Art. 4 – Las cuestiones derivadas de la aplicación o interpretación del presente acuerdo se resolverán mediante negociaciones entre las entidades signatarias del presente, comprometiéndose la entidad gremial a tomar en consideración, a los fines de la aplicación de la escala remunerativa o de prestaciones no remunerativas, las eventuales situaciones de crisis particulares de las empresas, y

la emergencia sanitaria nacional, en cuyo caso se establecerá por acuerdo general de partes la forma y plazos en que dichos pagos deben efectuarse, debiendo primar los principios de buena fe negocial a los fines de lograr dichos acuerdos, los que deberán contar con la conformidad de los interesados personales directos y sus delegados internos.

I. Remuneraciones por categorías

Mensualización

Art. 5 – Todo el personal percibirá sus haberes mensualmente. El personal reemplazante percibirá el sueldo y demás beneficios proporcionalmente al tiempo durante el que se hubiere desempeñado. Si debiera liquidársele alguna fracción de mes la suma a pagarse se determinará dividiendo el sueldo mensual por veinticinco y multiplicando lo obtenido por el número de días efectivamente trabajados.

Horas extra

Art. 6 – Para fijar el valor de la hora extra se dividirá el sueldo mensual por veinticinco o por el número real de jornadas mensuales que cumpla el trabajador, si fuera menor. Al resultado se lo dividirá por el número de horas de trabajo diario habitual del trabajador de que se trate.

Categorías y remuneración básica inicial

Art. 7 – Las Partes han acordado que los salarios básicos para cada una de las categorías que se detallan que rigen desde el 1 de diciembre de 2005, son éstos:

a) Personal técnico y servicios complementarios:	
Obstétrica e instrumentadoras	\$ 1.150
Cabos/as de cirugía	\$ 1.150
Cabos/as de piso o pabellón	\$ 1.130

Enfermeros/as de cirugía y personal de esterilización	\$ 1.100
Auxiliar técnico de rayos X	\$ 1.100
Kinesiólogo, pedicuro y masajista	\$ 1.100
Enfermero/era de piso o consultorios externos	\$ 1.070
Personal especializado en terapia intensiva, clímax, unidad coronaria, nursery, foniatría y riñón artificial	\$ 1.070
Personal destinado a atención de enfermos mentales y nerviosos	\$ 1.070
Personal técnico de hemoterapia, fisioterapia, anatomía patológica y laboratorio	\$ 1.023
Ayudante de radiología, fisioterapia, hemoterapia, anatomía patológica y laboratorio de análisis clínico	\$ 1.023
Mucama de cirugía o que no tenga atingencia con la atención de enfermos	\$ 950
Asistente de comedores con atención al público	\$ 925
Camilleros y fotógrafos	\$ 925

Personal de lavadero y ropería	\$ 910
Mucama de piso, consultorios	\$ 905
b) Personal de mantenimiento:	
Oficiales	\$ 1.040
Medio oficiales	\$ 980
Ascensoristas, porteros y serenos	\$ 940
Jardineros	\$ 905
Peones en general	\$ 925
c) Personal de cocina:	
Primer cocinero y/o repostero y/o fiambrero	\$ 1.040
Segundo cocinero y/o repostero y/o fiambrero	\$ 983
Encargado de office, cafeteros y jefes de despacho de cocina	\$ 983
Ayudante de cocina y cacerolero	\$ 963
Peones de cocina en general	\$ 905
d) Personal administrativo:	
Administrativo de primera	\$ 1.013
Administrativo de segunda	\$ 983
Administrativo de tercera	\$ 954

Cadetes	\$ 850
---------	--------

La resultante de la diferencia entre el salario básico vigente al mes de noviembre de 2005, en el cual se encuentran incluidos todos los decretos del Poder Ejecutivo nacional y la presente escala serán no remunerativos a todo efecto y no generarán aportes ni contribuciones. El 50% de esa diferencia comenzará a tener carácter de remunerativo a partir del 1 de mayo de 2006, el restante 50% tendrá carácter de no remunerativo hasta el 31 de diciembre de 2006 inclusive, establecidas por única vez. Las sumas no remunerativas serán tomadas como base de cálculo de la totalidad de los adicionales convencionales que establecen los arts. 11, 12, 13, 14, 25, 32 y ss. del convenio colectivo, los que igualmente mantendrán, en la proporción de su incremento, su carácter no remunerativo a los fines previstos en la presente cláusula.

Art. 8 – Los salarios básicos de cada una de las categorías establecidas incluyen y absorben los aumentos dispuestos por los Dtos. 392/03, 1.347/03 y 2.005/04. Asimismo absorben las sumas otorgadas en carácter remunerativo o no, a cuenta de futuros aumentos, o de la presente negociación paritaria desde el 1 de julio de 2005, no pudiendo en ningún caso, la presente cláusula significar una reducción salarial.

Funciones correspondientes a cada categoría

Art. 9 – 1. Obstétricas: es la profesional con título habilitante dedicada a su misión específica.

2. Instrumentadora: es la que tiene por función la tarea de instrumentación para intervenciones quirúrgicas, con título habilitante.

3. Cabo/a de cirugía: su tarea consiste en programar horarios de cirugía y coordinar y dirigir los equipos afectados a las distintas operaciones, preparar el quirófano y atender la sala conforme a

las directivas que reciba de la Dirección del establecimiento.

4. Cabo/a de piso o pabellón: su función consiste en acompañar al médico cuando revisa la sala, realizar las curaciones que el médico disponga las haga personalmente y proveer a las enfermeras de los medicamentos y elementos que deban utilizar, coordinar y dirigir el personal a su cargo.

5. Enfermero/a de cirugía: su función consiste en atender la sala, sin realizar tareas de instrumentación, sin perjuicio de lo dispuesto en el art. 10.

6. Personal de esterilización: efectúa tareas de esterilización.

7. Auxiliar técnico de radiología: cumple la función de toma de placas radiográficas y tareas anexas, contando con título habilitante expedido por autoridad competente.

8. Kinesiólogo, masajista y pedicuro: es el personal especializado en cada una de las disciplinas enumeradas, que realiza la tarea específica.

9. Personal técnico de hemoterapia, fisioterapia, anatomía patológica y laboratorio: se entiende por tal el que cuenta con título habilitante para la tarea que desempeña, otorgado por autoridad competente.

10. Enfermera de piso y de consultorios externos: su función es la atención del enfermo (suministro de medicamentos indicados, higiene del enfermo, curaciones y tareas afines), pudiendo asignarse a cada enfermera hasta doce camas para su atención, en los turnos mañana y tarde, y hasta catorce camas para su atención en el turno noche. Se excluyen del cómputo las camas destinadas a acompañantes. Se aclara que las camas deben estar en un mismo sector de trabajo. Cuando por razones circunstanciales una enfermera atendiera más de las camas asignadas recibirá por paciente más que deba atender un aumento equivalente al 10% del salario que hubiera percibido trabajando en forma normal.

La enfermera de consultorio externo está destinada a realizar exclusivamente curaciones y tareas afines. Cuando por razones circunstanciales deba realizar además de sus tareas las que cumple otra enfermera recibirá un aumento equivalente al 50% de su salario habitual por tiempo trabajado.

El empleador deberá procurar normalizar el servicio dentro de las 24 horas.

11. El personal especializado en terapia intensiva, clímax, unidad coronaria, nursery de neonatología y riñón artificial: es el que por su especialización en cada una de esas disciplinas realiza tal tarea.

La enfermera de terapia intensiva, clímax y unidad coronaria atenderá hasta cuatro camas y la de riñón artificial hasta dos camas. En caso de atender mayor número, se aplicarán las disposiciones del apart. 10 para enfermeras de piso, debiendo aumentar su remuneración en un 25% por cada cama de más que atienda y en un 50% la enfermera de riñón artificial por el tiempo trabajado.

12. Personal destinado a la atención directa de enfermos mentales y nerviosos: es el que se desempeña en las secciones neuro-psiquiátricas de cualquier establecimiento que no fuera un psiquiátrico y cuya tarea consiste en el cuidado de los pacientes (su higiene, vestirlos, reducirlos si se descomponen, suministrarle alimentos, medicamentos, curaciones, etcétera).

El personal destinado en las secciones de terapia intensiva (según se define en el inc. 4 del art. 11, segundo párrafo) y/o clinoterapia, y/o vigilancia y/o aislamiento, se le asignará hasta doce camas en horarios diurnos y catorce camas en horarios nocturnos.

Cuando por razones circunstanciales este personal atendiere más de doce ramas en horario diurno o más de catorce camas en horario nocturno recibirá por cada paciente más que deba atender un incremento equivalente al 10% del salario que hubiere percibido trabajando en forma normal.

En el resto de las secciones al personal a que refiere este inciso se lo asignará hasta

veinticuatro camas en horario diurno y hasta treinta y cinco en horario nocturno y recibirá por cada paciente más que deba atender un incremento equivalente al 5% del salario que hubiera percibido trabajando en forma normal. Este personal se rige en cuanto a su horario por el régimen establecido en esta convención.

13. Ayudante de radiología, fisioterapia, hemoterapia, anatomía patológica y laboratorio de análisis clínicos: es el personal práctico que secunda en cada especialidad al profesional, al personal técnico y auxiliar. Este personal podrá –si así lo califica la patronal– revistar en categoría polivalente “técnico en la especialidad –ayudante de la misma–. Cuando las tareas de la categoría mejor remunerada le insuma el 75% o más de su jornada, percibirá la remuneración correspondiente a dicha categoría”.

13 bis. (1) Operador de equipo de resonancia magnética nuclear: cumple la función de operar el equipamiento médico de referencia destinado al diagnóstico por imágenes, cuya característica distintiva es la no emisión de radiaciones ionizantes, así como también las tareas anexas y complementarias para la obtención y documentación de estos estudios, todas en áreas no expuestas a radiaciones. La jornada laboral será la fijada por ley, cumpliendo ocho horas diarias o cuarenta y cuatro semanales. Mientras se mantengan las condiciones expresadas (ausencia de exposición a la emisión de radiaciones ionizantes) esta tarea no será considerada insalubre ni determinante de los supuestos especiales que dan origen a situaciones de excepción comprendidas en el art. 14, inc. 1, del Conv. Colect. de Trab. 470/06. El personal que a la firma del presente se encuentre realizando dicha tarea continuará con el horario y salario anterior a la fecha.

(1) Inciso incorporado por Acuerdo 257/11, homologado por Disp. D.N.R.T. 239/11.
Vigencia: a partir del 1/8/10.

14. Mucamo/a de cirugía: su función es mantener la higiene de la sala de cirugía sin realizar tareas de instrumentación sin perjuicio de lo dispuesto por el art. 10.

15. Mucamo/a sin atingencia con los enfermos: es la que realiza tareas de limpieza en cualquier sector, sin trato directo con el enfermo.

16. Asistente de comedor: es el personal que cumple sus tareas con atención a visitantes, acompañantes, médicos y personal, y que no figura en categorías mejor remuneradas.

17. Camillero: traslada pacientes que no puedan moverse por sí solos.

18. Fotógrafo: especializado en cualquier tipo de toma de interés médico.

19. Personal de lavadero: tendrá a su cargo el lavado, secado, tendido y distendido de ropa.

20. Personal de ropería: comprende costureras y planchadores/as.

21. Mucamo/a de piso y consultorios externos: la mucama de piso está destinada a la higiene de su sector y transporte de alimentos para el enfermo, debiendo atender como máximo hasta doce camas en un mismo sector de trabajo.

La mucama de consultorio externo cumple la función de mantener la limpieza de los mismos.

Rigen para éstas las mismas disposiciones que las especificadas en el apart. 10 para las enfermeras, en caso de recargo de tareas.

22. Personal de mantenimiento: incluye maestranza, suministro y proveeduría, talleres, albañiles, mecánicos, pintores, carpinteros, enceradores, cloaquistas, colchoneros, foguistas, calderistas, cortadores, confeccionistas, choferes, electricistas y otros trabajadores con oficio que se utilicen. Comprenden las siguientes categorías:

a) Oficial: es el que desempeña cualquiera de los oficios enumerados, con pericia profesional.

b) Medio oficial: es el que tiene conocimientos que le permiten desempeñarse en cualquiera de los oficios antes detallados.

c) Peón general: es el que realiza habitualmente tareas generales que no requieren especialización alguna. Cuando el peón general adquiera práctica y realice tareas propias de cualquiera de las especialidades pasará a medio-oficial del oficio que corresponda.

23. Ascensorista: es el personal destinado a la atención de ascensores.

24. Portero y sereno: su función es la vigilancia y el control de entrada y salida que se le encomiende.

25. Jardinero: es el trabajador encargado de tareas de jardinería.

26. Personal de cocina: comprende al cocinero, cocinero-repostero y fiambrero, que conforme al volumen de las tareas podrán realizar una, dos o las tres funciones. El segundo cocinero, es el colaborador inmediato del anterior. Se entiende que solo se considera la existencia del primero y segundo cocinero cuando se desempeñan en los mismos horarios, caso contrario ambos serán considerados como primer cocinero:

- El cafetero, el encargado de office y el jefe de despacho de comidas son colaboradores directos del segundo o del primer cocinero cuando haya uno solo.

- El ayudante de cocina colabora con los anteriores, con capacidad suficiente para reemplazarlos.

- El cacerolero es el encargado de limpieza de cacerolas, vajillas e implementos de cocina en general.

- El peón de cocina cumple las tareas simples, como transporte de material y alimentos.

27. Personal administrativo:

a) Administrativo de primera: es el empleado que desempeña tareas de responsabilidad, que requieran conocimientos de la organización de la oficina donde actúa, posea redacción propia, y práctica. Este personal recibe órdenes directas del jefe. A título enunciativo, se enumera: operadores

de máquinas cuenta-correntista (National, Burrougs, I.B.M., etc.), telefonistas con más de cuarenta líneas de operación directa, facturista-calculista, cajero, liquidador de pago, secretaria de sala o consultorios, etc. La categoría no comprende jefes, subjefes, encargados e inspectores de cobranza que constituyen una categoría superior.

b) Administrativo de segunda: es el empleado que efectúa tareas que requieran práctica y conocimientos generales de la organización y funcionamiento de la oficina en que actúa y posea cierta práctica para el desempeño de sus tareas. A título enunciativo se enumera: taquidactilógrafo, facturista, personal de correspondencia, telefonista de conmutador con 20 a 40 líneas internas y en general todo el personal que sin pertenecer a la primera categoría, por la índole de sus tareas colabora directamente con el jefe, el encargado o el administrativo de primera. Este personal pasa a primera categoría al cumplir tres años de antigüedad en la segunda categoría. Asimismo si se produjeran vacantes en la primera categoría, el personal más antiguo pasa a revistar en la categoría superior previa prueba de capacitación. De no llegarse a un acuerdo se llevará a la Comisión Paritaria de Interpretación.

c) Administrativo de tercera: es el empleado que no requiere ejercicio de criterio propio, tal como: telefonista hasta 20 líneas internas, empleados de archivo, fichero, boleterías, etc. Se incluyen en la categoría los empleados con conocimiento limitado que se inician en la carrera administrativa. Este personal pasa automáticamente a segunda categoría al cumplir dos años de antigüedad en la institución. Asimismo si se produjere vacantes en la segunda categoría, el personal más antiguo pasa a revistar en la categoría previa prueba de capacitación. De no llegarse a un acuerdo se llevará a la Comisión Paritaria de Interpretación.

d) Cadetes: es el personal hasta 18 años de edad, que realiza tareas simples. Al cumplir 18 años pasa automáticamente a la categoría que le correspondiere según la tarea que realice.

e) Personal de Cobranza: es el personal que realiza tareas de cobranza domiciliaria de cuotas

de socios o adherentes a planes de medicina prepaga o similares. Está comprendido en primera categoría administrativo.

Concepto de categoría

Art. 10 – Se entiende que un dependiente revista en determinada categoría si la tarea que absorbe la mayor parte de su tiempo laboral, encuadra dentro de las que se detallan en esa categoría. Tal calificación corresponde cualquiera sea la denominación que se dé a su función y tenga o no quien la ejerza títulos habilitantes, sin perjuicio de la responsabilidad que pudiere resultar para cualquiera de las partes, cuando exista obligación de poseer dicho título.

Cuando se lo indique el empleador, el trabajador se desempeñará en tareas que no sean habituales, sea que estén dentro de su categoría o en una superior para la que esté capacitado, siempre que se cumpla con el pago del adicional que corresponda en base a lo establecido en los incs. 9 y 10 del art. 11.

Remuneraciones sobre básico

Art. 11 – Sin perjuicio de las remuneraciones básicas establecidas en el art. 7 corresponden los siguientes adicionales:

1. Personal de cirugía – caja compensadora: por cada operación de cirugía mayor (conforme al Nomenclador Nacional) que realice personal profesional médico, el empleador destinará una suma equivalente al 1% del salario básico de la categoría mucama vigente en la fecha de efectuarse, destinada a constituir una caja común cuyo importe será distribuido mensualmente entre el personal de cirugía en la siguiente forma: 80% entre el personal de enfermería (cabras y enfermeras de cirugía) por partes iguales y el veinte por ciento (20%) entre el personal de mucamas de cirugía, también por partes iguales. Se incluyen entre las operaciones mayores las de traumatología, cirugía estética y plástica no reparadora.

Por cada parto que se realice, el empleador destinará una suma equivalente al uno por ciento

(1%) del salario de la categoría mucama vigente en la fecha de efectuarse el pago, destinada a constituir una caja común cuyo importe será distribuido mensualmente en la siguiente forma: sesenta por ciento (60%) entre el personal de enfermería (cabas y enfermeras), veinte por ciento (20%) entre las obstétricas y veinte por ciento (20%) entre las mucamas, de sala de partos.

Los fondos para la constitución de estas cajas compensadoras se podrán cargar en las facturaciones, en forma expresa y especificando su destino, actuando el empleador como agente de retención.

2. Terapia intensiva, clímax, unidad coronaria, nursery de neonatología y riñón artificial: el personal de enfermería que trabaje en dichas secciones ocho horas diarias percibirá un veinte por ciento (20%) de aumento sobre el sueldo básico estipulado para ese personal.

3. El personal de mucamas: que se desempeñe en las secciones detalladas en el apartado anterior, por los mismos motivos, recibirá un diez por ciento (10%) sobre su sueldo básico, durante el lapso que la realice.

4. El personal destinado a la atención de enfermos mentales y nerviosos: que además realice tareas de enfermería, recibirá un diez por ciento (10%) más sobre su sueldo básico. Si dicho personal se desempeñara en terapia intensiva (se entiende por sector de terapia intensiva y/o vigilancia y/o clinoterapia y/o aislamiento aquel área destinada a la atención de pacientes con excitación psicomotriz (delirium tremens, manía aguda, períodos de excitación en esquizofrénicos delirantes, abstinencia de drogadicciones, tratamientos de Sakel) y mientras sea efectivamente destinado a esas tareas, elevará su adicional al veinte por ciento (20%) del sueldo básico.

5. El personal que se desempeña en el área descrita en el inciso anterior y que no realice las tareas antes especificadas percibirán un diez por ciento (10%) sobre su básico.

6. El electricista: que cuente con título habilitante y que revista en esa categoría recibirá un

veinte por ciento (20%) más de la remuneración fijada para la categoría.

El personal de cualquier categoría que se desempeñe total o parcialmente en horario nocturno, es decir entre las 22 horas y las 6 horas, percibirá un diez por ciento (10%) más de su básico, por las horas comprendidas en dicho lapso. Este beneficio alcanza tanto a los que se desempeñan en este horario habitualmente como al que lo haga esporádica o circunstancialmente.

7. El personal administrativo que se desempeñe como operador de máquinas de registraciones contables National, Burroghs, I.B.M. o similares recibirá un veinte por ciento (20%) sobre su básico de convenio.

8. El personal que a indicación del empleador tuviere que desempeñar tareas de una categoría superior a la suya, si lo hace por más de una hora, recibirá por el tiempo que desempeñe tal función la remuneración correspondiente a dicha categoría superior, pero en ese caso la diferencia no será inferior al diez por ciento (10%) sobre su sueldo básico, ni menos de media jornada aunque el tiempo de reemplazo sea inferior.

9. Si el personal tuviere que desempeñarse en tareas no habituales que no tienen prevista una remuneración superior, percibirá mientras las desempeñe un diez por ciento (10%) sobre su sueldo básico y también se computará un mínimo de media jornada siempre que se desempeñe por más de una hora.

10. El personal que tuviere que realizar además de sus tareas habituales otras que realiza normalmente otro personal, percibirá un veinte por ciento (20%) más sobre su salario básico por el tiempo que las desempeñe, pero nunca menos de media jornada.

Se excluye personal de administración, mucamas y enfermeras de piso.

11. El personal que cumple horas extraordinarias en horario nocturno las cobrará con el ciento por ciento (100%) de recargo y con el ciento cincuenta por ciento (150%) si las trabajare en los días que le corresponde franco. Sólo en el caso que las horas extras nocturnas las cumpla el

trabajador antes o después de su jornada habitual, sin solución de continuidad, se abonará con recargo del cincuenta por ciento (50%) en los días hábiles y del ciento por ciento (100%) en los días feriados.

12. El personal estable de laboratorio que realice sus tareas en área cerrada (bacteriología, estériles o inmunología) recibirá un 30% sobre su sueldo básico.

13. (1) Adicional por título:

a) Título de Licenciatura en Enfermería otorgado por instituciones o establecimientos educativos, reconocidos por el Ministerio de Salud de la Nación y/o el Ministerio de Educación de la Nación, que se desempeñe en la función la profesión para la que ha sido formado: percibirá un adicional salarial mensual equivalente a pesos novecientos cuarenta y cinco (\$ 945) desde el 1/12/13 (2).

b) Título de enfermera y/o enfermero, Ley provincial 10.971, y enfermero profesional: cualquier trabajador que acredite título de enfermería, ya sea nacional, provincial o institutos que dicten cursos reconocidos por el Ministerio de Salud que capaciten para dicha tarea y que se encuentren cumpliendo dicha función en el establecimiento en el que trabajen: percibirá un adicional salarial mensual equivalente a pesos seiscientos treinta (\$ 630) desde el 1/12/13 (3).

c) Título de auxiliar de enfermería: todas aquellas personas que hayan obtenido el título de auxiliar de Enfermería que se encuentren cumpliendo dicha función en el establecimiento en el que trabajen: percibirá un adicional salarial mensual equivalente a pesos cuatrocientos setenta y dos (\$ 472) desde el 1/12/13 (4). Es requisito indispensable para gozar además de dichos adicionales estar debidamente matriculados ante la autoridad correspondiente. Aquellas empresas que a la firma del presente abonen alguna suma por dicho concepto podrán absorber hasta su concurrencia el importe que abonen. Las empresas que al momento de la firma del presente abonen montos superiores a los aquí acordados no podrán disminuir los mismos ni generar diferencias para con los futuros

ingresantes. El pago del presente adicional comenzará a regir a partir del 1/1/08. Ambas partes convienen que tratándose de un adicional establecido como una suma fija, cualquier alteración en los básicos de convenio no implicará la modificación automática de los mismos, ni obligará a ajustar los mismos en igual o similar proporción a los aumentos de los básicos dispuestos.

d) (5) Adicional título de instrumentadora: a partir del 1/8/08 aquel personal que reúna el título o función de instrumentadora (en tanto y en cuanto el título profesional tenga relación directa con la actividad de la sanidad y efectivamente lo ejerza para el cumplimiento de su tarea específica dentro del sanatorio), percibirá el adicional título correspondiente al equivalente al que percibe la auxiliar de enfermería con los incrementos establecidos en el apartado que antecede. Aquellas instituciones que a la fecha ya abonaran a su personal alguna suma por el cual se contemple esa especialización o título podrán absorber hasta su concurrencia, estando autorizado a cambiar su denominación por el de adicional título instrumentadora. A partir del 1/12/13 se establece en la suma de pesos cuatrocientos setenta y dos (\$ 472) (5').

En caso de poseer título de enfermera y realizar tareas de instrumentadora percibirá un solo adicional título (correspondiendo en este caso aquel adicional del cargo de mayor jerarquía). En consecuencia, no habrá acumulación de adicionales por título. Por ende, a partir del 1 de febrero de 2011, la suma será de pesos doscientos cuarenta y ocho (\$ 248) (6), pudiendo ser absorbido hasta su concurrencia.

(1) Inciso incorporado por Acuerdo 330/08, homologado por Res. S.T. 453/08, a partir del 1/12/07.

(2) Valor modificado sucesivamente por:

– Acuerdo 45/09, homologado por Res. S.T. 67/09. El valor anterior era: “... pesos doscientos treinta (\$ 230)...”.

– Acuerdo 257/11, homologado por Disp. D.N.R.T. 239/11. El valor anterior era: “... pesos

trescientos cuatro con diecisiete centavos (\$ 304,17) desde el 1/12/08...”.

– Acuerdo 1.677/11, homologado por Res. S.T. 1.755/11. El valor anterior era: “... pesos doscientos sesenta y cuatro con cincuenta centavos (\$ 261,50)...”.

– Acuerdo 1.239/12, homologado por Res. S.T. 1.542/12. El valor anterior era: “... pesos seiscientos (\$ 600) desde el 1/2/12”.

– Acuerdo 1.222/13, homologado por Res. S.T. 1.590/13. El valor anterior era: “... pesos setecientos (\$ 700) desde el 1/2/13”.

(3) Valor modificado sucesivamente por:

– Acuerdo 45/09, homologado por Res. S.T. 67/09. El valor anterior era: “... pesos ciento sesenta y cinco (\$ 165)...”.

– Acuerdo 257/11, homologado por Disp. D.N.R.T. 239/11. El valor anterior era: “... pesos doscientos dieciocho con veintiún centavos (\$ 218,21) desde el 1/12/08...”.

– Acuerdo 1.677/11, homologado por Res. S.T. 1.755/11. El valor anterior era: “... pesos ciento ochenta y nueve con setenta y cinco centavos (\$ 189,75) desde el 1/8/08 y de pesos trescientos veintidós (\$ 322) desde el 1/2/11”.

– Acuerdo 1.239/12, homologado por Res. S.T. 1.542/12. El valor anterior era: “... pesos cuatrocientos (\$ 400) desde el 1/2/12”.

– Acuerdo 1.222/13, homologado por Res. S.T. 1.590/13. El valor anterior era: “... pesos quinientos (\$ 500) desde el 1/2/13”.

(4) Valor modificado sucesivamente por:

– Acuerdo 45/09, homologado por Res. S.T. 67/09. El valor anterior era: “... pesos veinte (\$ 120)...”.

– Acuerdo 257/11, homologado por Disp. D.N.R.T. 239/11. El valor anterior era: “... pesos

ciento treinta y ocho (\$ 138) desde el 1/8/08 y de pesos ciento cincuenta y ocho con setenta centavos (\$ 158,70) desde el 1/12/08”.

– Acuerdo 1.677/11, homologado por Res. S.T. 1.755/11. El valor anterior era: “... pesos doscientos cuarenta y ocho (\$ 248) desde el 1/2/11”.

– Acuerdo 1.239/12, homologado por Res. S.T. 1.542/12. El valor anterior era: “... pesos trescientos (\$ 300) desde el 1/2/12”.

– Acuerdo 1.222/13, homologado por Res. S.T. 1.590/13. El valor anterior era: “... pesos trescientos setenta y cinco (\$ 375) desde el 1/3/12”.

(5) Inciso incorporado por Acuerdo 473/10, homologado por Res. S.T. 423/10.

(5') Valor modificado sucesivamente por:

– Acuerdo 1.677/11, homologado por Res. S.T. 1.755/11. Vigencia: 1/7/11.

– Acuerdo 1.239/12, homologado por Res. S.T. 1.542/12. El valor anterior era: “A partir del 1/2/12 se establece en la suma de trescientos pesos (\$ 300)”.

– Acuerdo 1.222/13, homologado por Res. S.T. 1.590/13. El valor anterior era: “A partir del 1/3/12 se establece en la suma de pesos trescientos setenta y cinco (\$ 375)”.

(6) Valor modificado por Acuerdo 257/11, homologado por Disp. D.N.R.T. 239/11. El valor anterior era: “... a partir del 1 de agosto de 2009, la suma será de pesos ciento noventa y seis pesos coma setenta y cinco (\$ 196,75)...”.

14. (1) Adicional presentismo y puntualidad: a partir del mes de setiembre de 2008 se incorpora el premio “presentismo y puntualidad”, que sustituirá el rubro del mismo nombre y absorberá a todo evento el presentismo y puntualidad que estén abonando las instituciones. Dicho rubro tendrá un pago mínimo de pesos doscientos ochenta y siete (\$ 287) (2) y un tope máximo de pesos quinientos setenta y cinco (\$ 575) desde el 1/9/13 y un mínimo de trescientos quince (\$ 315) y máximo de seiscientos treinta (\$ 630) desde el 1/12/13 para todos los trabajadores comprendidos

en dicho convenio. Se establece un incremento de pesos setenta (\$ 70) al monto que estén percibiendo los trabajadores al 31/7/08, y el monto resultante no podrá ser inferior al pago mínimo de pesos cien (\$ 100) aquí fijado ni superior al de pesos doscientos veinte (\$ 220). Los trabajadores que a la firma del presente superen los montos aquí convenidos seguirán percibiendo las sumas ya cobradas, quedando a voluntad de las empresas que estén abonando un monto igual o superior al tope máximo un incremento de dicho rubro. Las condiciones para el otorgamiento y/o pérdida de dicho adicional queda reservado a cada empresa según el reglamento que se esté aplicando a la fecha y de acuerdo con lo dispuesto reglamentariamente por cada institución.

(1) Inciso incorporado por Acuerdo 45/09, homologado por Res. S.T. 67/09, a partir del 1/8/08.

(2) Valores modificados sucesivamente por:

– Acuerdo 1.677/11, homologado por Res. S.T. 1.755/11. Vigencia: 1/7/11. El texto anterior decía: “... un pago mínimo de pesos doscientos (\$ 200) (2) y un tope máximo de pesos doscientos veinte (\$ 220)...”.

– Acuerdo 1.222/13, homologado por Res. S.T. 1.590/13. El texto anterior decía: “... pesos doscientos (\$ 200)...”.

Escalafón

Art. 12 – Al cumplir el primer año de antigüedad en el establecimiento, el trabajador incrementará su básico inicial, correspondiente a la categoría en que se desempeña en ese momento, en un dos por ciento (2%), al cumplir dos años se eleva al 4% y sucesivamente un dos por ciento (2%) anual hasta su jubilación. El cambio de categoría, no afecta al escalafón por antigüedad, por lo tanto quien es promovido tendrá como remuneración el básico inicial de la nueva categoría más el porcentual que por su antigüedad en el establecimiento corresponde a esta categoría superior.

Seguro de fidelidad

Art. 13 – Para los empleados/as que se desempeñen como cajeros/as en los establecimientos, éstos instituirán el “seguro de fidelidad” que cubra eventuales diferencias de cajas que pudieran ocurrir.

II. Jornada y horario

Jornada de trabajo

Art. 14 – Los establecimientos respetarán las jornadas normales y habituales de trabajo. A los efectos de la remuneración se considera que ésta debe ser la fijada en este convenio, cuando la jornada habitual establecida por la empresa es por lo menos el 75% de la normal de la categoría.

Cuando la jornada sea menor del 75% de la jornada normal, el pago se reducirá proporcionalmente, tomando en cuenta la jornada mínima que hace acreedor al pago completo, salvo que la jornada reducida se acuerde a pedido del trabajador.

Se considera jornada normal la fijada por ley, con las siguientes excepciones:

1. Los auxiliares técnicos de radiología comprendidos exclusivamente en las tareas de:

a) Toma de radiografías.

b) Aplicación de radioterapia superficial y profunda de rayos X.

c) Aplicación y/o manipulación de elementos radiactivos, tales como radium, cobalto e isótopos radioactivos, tendrán una jornada de trabajo de cuatro horas diarias y veinticuatro semanales. Sus funciones son incompatibles con tareas similares en otros establecimientos.

A. La parte patronal podrá contratar al personal antes consignado si abonare un adicional del cincuenta por ciento (50%) sobre el salario básico correspondiente a la 1ra. categoría, con un horario normal de 6 horas diarias y 36 semanales.

B. Los ayudantes de laboratorio de rayos y demás personal que no realicen exclusivamente las tareas antes detalladas pero que presten servicio durante el setenta y cinco por ciento (75%)

como mínimo de su jornada de labor, dentro del área de exposición (sala de rayos) tendrá una jornada de seis horas diarias y treinta y seis semanales.

El personal detallado en el párrafo precedente, así como el personal de laboratorio a que refiere el inc. 3 de este mismo artículo, se desempeñará con un horario normal de ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas semanales si se le abonare un adicional del treinta y tres por ciento (33%) sobre el salario básico de su categoría.

2. Las obstétricas tendrán como jornada normal la de cuarenta y cuatro horas semanales, distribuidas en forma tal, que nunca trabajen jornadas de más de doce horas, y que estas jornadas máximas no sean más de dos por semana, debiendo tener libre un domingo por medio, en forma rotativa.

3. La jornada normal de todo el personal que se desempeñe en laboratorio de análisis será de seis horas. Se entiende que ese personal es el que se desempeña dentro del área del laboratorio, más del setenta y cinco por ciento (75%) de su jornada.

4. La jornada del telefonista con cuarenta o más líneas internas de operación o más líneas internas de operación directa por el sistema de clavijas o similares será de siete horas diarias. Cuando el equipo utilizado sea del tipo automático y siempre que no se modifiquen las condiciones laborales y salariales vigentes para el mes de marzo de 1992, la jornada será de 8 horas diarias.

5. La jornada del personal de lavadero que se desempeña en secciones que no posean elementos mecánicos para el lavado será de seis horas diarias.

Horario corrido

Art. 15 – El horario será corrido para las siguientes categorías: enfermera, mucama, obstétrica, personal técnico de hemoterapia, anatomía patológica, laboratorio y especializado en terapia intensiva, lavadero, ropería, jardinero y personal técnico de rayos X.

Se exceptúa de lo dispuesto anteriormente al personal de enfermería que cumpla tareas en

consultorios externos. Queda aclarado que ello no significa alterar los derechos adquiridos o modales preexistentes en cada lugar. Asimismo las empresas procurarán otorgar el horario corrido al resto del personal en el futuro.

Horario y condiciones de trabajo vigentes

Art. 16 – Los establecimientos mantendrán al personal en su horario habitual y sin modificar las condiciones vigentes. En caso de entender la patronal que razones imperiosas obligan a efectuar cambio, no contando con el consentimiento del personal se planteará el problema ante la Comisión Paritaria de Interpretación, no debiendo innovar hasta que ésta se expida. Esto no será de aplicación cuando se trate de cambios por un lapso determinado y no se dan los supuestos del art. 21 de la presente convención colectiva de trabajo.

Cambio de turno

Art. 17 – Los empleadores facilitarán a aquel personal que lo desee, cambio de turno de trabajo con otros compañeros dentro de cada establecimiento, siempre que ello no lesione los intereses de ninguna de las partes. Los empleadores deberán permitir estos cambios, si no le ocasionan gastos adicionales.

Ocupaciones fuera del establecimiento

Art. 18 – Los empleadores no podrán impedir a su personal que tenga otras ocupaciones fuera del establecimiento, si cumple con sus tareas y normal horario de trabajo y no resultan lesivas o incompatibles con las actividades del establecimiento.

Faltas imprevistas

Art. 19 – Los empleadores cuando algún personal falte imprevistamente, procurarán reponerlo dentro de las veinticuatro horas, a efectos de evitar recargo de tareas. El establecimiento adoptará las medidas de orden interno que corresponda no pudiendo aplicar sanciones al personal por eventuales deficiencias del servicio, derivados del recargo.

Francos

Art. 20 – Los trabajadores cumplirán una jornada máxima de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro semanales por lo que el día anterior al descanso la jornada será de cuatro horas como máximo.

El descanso semanal, será de cuarenta horas corridas, como mínimo, computadas desde la hora en que el trabajador egresa habitualmente de sus tareas. Este sistema admite como excepción, que el establecimiento por razones organizativas, otorgue a su personal una semana dos francos y la siguiente uno y así sucesivamente. Asimismo siempre que se otorguen las cuarenta horas de descanso corridas a que refiere el primer párrafo, el medio franco podrá otorgarse a continuación del franco anterior, en lugar de precederlo.

III. Licencias y permisos

Licencia anual

Art. 21 – Los trabajos gozarán de su licencia anual, de conformidad a lo establecido por Ley 20.744.

Licencias especiales

Art. 22 – El personal tendrá derecho asimismo a las siguientes licencias continuadas y pagas, en iguales condiciones que la licencia anual:

A. Por matrimonio: 14 días.

B. Por nacimiento de hijos: 3 días.

C. Por fallecimiento de cónyuge: 7 días.

D. Por fallecimiento de padres, hijos o hermanos a cargo: 7 días.

E. Por fallecimiento de abuelos, hermanos o nietos: 2 días.

F. Por fallecimiento de tíos, suegros, yernos, cuñados: 1 día.

G. Por siniestro de vivienda (inundación, granizo, huracán, etc.) con certificación policial:

hasta 3 días.

H. Por casamiento de hijos: 1 día.

I. Por mudanza: 1 día (por año con certificado de cambio de domicilio).

J. Por concurrencia a Juzgado o autoridad administrativa, con citación previa: el tiempo que tal diligencia le absorba.

Además, por la índole de las tareas, se acordarán las siguientes licencias especiales:

1. El personal de radiología y radioterapia a que refiere el art. 14, apart. 1, gozará de una licencia especial de catorce días cualquiera sea su antigüedad, todos los años, que no podrá acumularse a la anual, debiendo mediar entre una y otra, un lapso no inferior a los cinco meses. Mientras el trabajador goza de la licencia especial, no podrá ocuparse en tareas similares dentro o fuera del establecimiento.

2. El personal de secciones destinadas a mentales y nerviosos, a que refiere el art. 9, inc. 12, y al personal de maestranza y mantenimiento de los establecimientos (mentales o nerviosos) que se desempeñe en secciones destinadas a esta especialidad gozará de una licencia especial de siete días cualquiera sea su antigüedad, que no podrá acumularse a la anual, debiendo mediar entre una y otra, un lapso no inferior a cinco meses. Tratándose de personal que se hubiera desempeñado más de seis meses en el año en terapia intensiva y/o clinoterapia y/o vigilancia y/o aislamiento, la licencia especial se elevará a catorce días.

Permisos especiales

Art. 23 – En caso de enfermedad del cónyuge, hijos o padres del trabajador, éste podrá solicitar una vez por año por cada familiar y hasta un máximo de seis días por cada uno de ellos con goce de sueldo, para su atención.

En todos los casos comprobará con certificado médico el evento, sin perjuicio del derecho del empleador a controlar. Tratándose de los padres deberá además probar que se encuentran a su

cargo o que no existe otro familiar que se pueda hacer cargo en la emergencia.

Exámenes

Art. 24 – El personal que por razones de estudio en establecimientos debidamente acreditados deba faltar a sus tareas para rendir examen, recibirá el permiso correspondiente sin perjuicio de su remuneración, debiéndose acreditar fehacientemente haber rendido examen.

IV. Bonificaciones especiales

Sala maternal

Art. 25 – Los establecimientos donde trabaje el número de mujeres que fije la reglamentación de la Ley 20.744 (L.C.T.) para hacer exigible la sala maternal deberán habilitarla.

Los establecimientos que no dispongan de sala maternal cualquiera sea el número de mujeres que empleen, abonarán a las madres mensualmente y por cada hijo hasta la edad que la reglamentación fije la suma del 25% sobre el básico de la categoría de mucama, en tanto no instalen la sala. Asimismo, aquellos establecimientos que no estén obligados por ley a instalar la sala maternal, abonarán a las madres con hijos en las condiciones establecidas por ley, el 15% del básico de la categoría de mucama a la fecha de cada pago. Queda aclarado que dicho pago se efectuará en concepto de compensación de gastos, sin carácter salarial.

Los establecimientos que tengan pactados con el personal un servicio de guardería podrán seguir utilizándolo en reemplazo del pago precedentemente pactado.

V. Vacantes y suplencias

Vacantes

Art. 26 – La vacante que se produzca en el establecimiento se cubrirá con el empleado de la misma sección que le sigue en antigüedad. No habiendo un empleado de la misma sección, se cubrirá con el empleado de cualquier otra sección, prefiriendo el de mayor antigüedad siempre que

reúna las condiciones de cumplimiento, idoneidad y capacidad que los establecimientos exijan para el desempeño de dicho puesto.

Suplencias

Art. 27 – Para cubrir las ausencias temporarias se procederá en la misma forma que señala el artículo anterior, debiendo utilizarse el servicio de suplentes para los cargos que no pueda cubrir el personal de la casa. Se entiende por suplente, al trabajador que reemplace a otro trabajador determinado y por el tiempo que dure su ausencia. Si el titular, por cualquier motivo no se reintegra definitivamente, el suplente de mayor antigüedad en la categoría pasa automáticamente a ser efectivo.

VI. Otros beneficios

Preservación de la salud

Art. 28 – Los establecimientos realizarán una vez al año como mínimo un control psicofísico de cada trabajador.

En el caso del personal dedicado a la atención de enfermos mentales y nerviosos tal control se realizará tres veces como mínimo durante su primer año de antigüedad, con un lapso no menor a tres meses entre cada control.

Ropa de trabajo

Art. 29 – Los empleadores que dispongan el uso obligatorio de determinada ropa deberán proveerla gratuitamente al personal, por lo menos de dos equipos que renovarán cuando las circunstancias lo requieran.

Los delantales, blusas, guardapolvos, gorras y pantalones que use el personal deberán ser suministrados en estado de perfecta higiene y buenas condiciones de uso, debiendo ser lavada y planchada una vez por semana o más asiduamente si la índole de la tarea así lo requiriese. También deberán proveerse en la misma forma, calzado y medias que sean de uso obligatorio, gratuitamente.

Todos los trabajadores que realicen tareas que impliquen exponerse a frío, calor o humedad, serán obligatoriamente provistos de la ropa y calzado adecuado.

La obligación del empleador de suministrar la ropa lavada y planchada puede ser sustituida por una asignación en concepto de reintegro de gasto, sin carácter salarial, cuyo monto se convendrá con la entidad sindical, no pudiendo ser dicha asignación mensual inferior al 5% del sueldo básico de la categoría mucama.

Guardarropas y baños

Art. 30 – Los establecimientos deben contar con guardarropas individuales con llave, baños y duchas con agua caliente y fría para todo el personal, en cantidad suficiente.

Tareas livianas

Art. 31 – El personal que sea dado de alta luego de una enfermedad, con la salvedad de que debe realizar tareas livianas, –sea que ambas partes acepten el diagnóstico o que así lo establezca la autoridad competente en resolución definitiva– podrá ser reintegrado en ese tipo de tareas. Si el empleador adujera que no puede proporcionarlas y no resuelve la rescisión de la relación laboral, abonará los salarios del trabajador hasta que obtenga el alta definitiva, sin que pueda computar dicho pago a los correspondientes a los períodos de enfermedad que prevé la ley.

Subsidio por fallecimiento de familiares

Art. 32 – En caso de fallecimiento de familiares directos: cónyuge, ascendientes y descendientes en primer grado, se otorgará un subsidio equivalente al 50% del sueldo básico de la categoría de mucama, vigente en el momento del deceso.

Comedor

Art. 33 – Los establecimientos tendrán un comedor con capacidad y condiciones adecuadas donde el personal pueda ingerir sus alimentos.

Suministro de café con leche

Art. 34 – Todo empleado/a que desempeñe más de cuatro horas de tareas continuadas, se le deberá suministrar café con leche, 200 gramos de pan, manteca y dulce, como así también veinte minutos para el consumo de los mismos; con la excepción del personal de teléfono que dispondrá de treinta minutos.

Suministro de leche

Art. 35 – Será obligatorio por parte de los empleadores el suministro de leche, en cantidad de un litro diario por persona, a aquellas que trabajen en calidad de pintores, pulidores y anexo, personal que esté afectado al trabajo de pintura a soplete, trabajo de caldera, rayos X, laboratorios de análisis, anatomía patológica y en ambientes donde el medio esté afectado por emanaciones que perjudican la respiración.

Clasificación del trabajo por sexo

Art. 36 – La dirección de cada establecimiento distribuirá los trabajos teniendo en cuenta que sean compatibles con el sexo del personal. Si hubiere discrepancias sobre nuevas tareas que se le asignaren, se llevará a dictamen de Comisión Paritaria de Interpretación, no debiéndose realizar la tarea impugnada por quienes entienden que no deben realizarla, hasta tanto aquélla se expida.

Ascensos de los peones y medio oficiales

Art. 37 – El personal calificado como peón y que realice tareas especializadas durante un año continuado en el establecimiento, fuera de las tareas comunes, pasará a la categoría de “medio oficial”. Si su principal entendiera que no reúne condiciones de capacidad e idoneidad suficientes para desempeñarse como “medio oficial”, el caso se llevará a la Comisión Paritaria de Interpretación para que resuelva en definitiva, quedando hasta que se expida la Comisión en su primitiva categoría. Los medio-oficiales pasarán a oficiales al producirse una vacante. En caso de disentirse sobre sus condiciones, se utilizará igual sistema que el establecido en la primera parte de

éste artículo.

Accidentes de trabajo

Art. 38 – Las ausencias motivadas por accidentes de trabajo se retribuirán desde la primera falta con el salario normal, sin perjuicio de los demás plazos establecidos por la Ley 24.557 y modificatorias.

Telefonista nocturno

Art. 39 – La tarea de telefonista nocturno será realizado exclusivamente por personal masculino.

Atención de calderas

Art. 40 – Estará exclusivamente a cargo de personal masculino, legalmente autorizado, es decir con registro de foguista otorgado por la municipalidad o autoridad competente.

Dadores de sangre

Art. 41 – Todo trabajador, dos veces por año quedará liberado de prestar servicios el día de extracción de sangre, con derecho a percibir la remuneración correspondiente, a cuyo fin deberá acreditar la extracción mediante certificado médico.

Depósito de dinero

Art. 42 – El empleador no podrá efectuar depósitos ni extracciones de dinero por intermedio del personal no jerárquico, salvo casos de fuerza mayor.

Unidad de beneficios

Art. 43 – Las partes acuerdan que en caso de pluralidad de beneficio no se acumularán los mismos, sino que prevalecerá el más favorable para el trabajador.

VII. Disposiciones especiales

Día del gremio

Art. 44 – El día 21 de setiembre de cada año, declarado día del gremio, será considerado a

todos los efectos como feriado nacional, incluso para el sistema de guardias.

Paritaria de Interpretación

Art. 45 – Las entidades signatarias del presente, designarán dentro de los diez días corridos de la misma la Comisión Paritaria de Interpretación de la misma, la cual ajustará su labor en un todo de acuerdo con los arts. 15, 16 y 17 de la Ley 25.877 y las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo. Las resoluciones que emita esta Comisión serán inapelables, salvo lo establecido en las leyes vigentes. La paritaria nacional de interpretación intervendrá en todo lo referente a la interpretación y aplicación de esta Convención que le sea sometida. La Comisión la integrarán tres miembros titulares y tres suplentes por los empleadores, e igual número por la parte gremial.

Representación gremial

Art. 46 – En cada establecimiento, el número de delegados será el que establece la Ley 23.551 o la que en su sustitución se dicte. Pero el número mínimo de delegados en el caso que existan turnos horarios que cubran las 24 hs. –aunque existan otros ciclos horarios, que total o parcialmente se superpongan– será sólo de tres personas en total.

Relaciones de la empresa con la Comisión Interna

Art. 47 – Para tratar los problemas gremiales que pudieren existir los representantes empresarios recibirán cuando fuere necesario a la Comisión Interna de Delegados. Cuando el problema, sea que surja de un petitorio obrero o de una determinación de la empresa, signifique un perjuicio económico para los trabajadores o una mayor erogación para la empresa o en general tenga implicancia económica, la reunión se realizará con intervención de la Comisión Directiva de ATSA -Rosario o con los representantes que la organización envíe, a cuyo efecto deberá ser previamente notificada. La falta de tal representación hará nulo lo actuado e implicará práctica desleal o inconducta gremial por parte de los responsables de la transgresión.

Procedimiento de reclamo

Art. 48 (1) – Los reclamos que no sean atendidos al personal directamente por la supervisión inmediata deberán presentarse por los delegados ante los encargados del personal del establecimiento, de no arribarse a un entendimiento la situación planteada deberá antes de cualquier otra denuncia o medida considerarse entre la empresa empleadora con miembros de la Comisión Directiva de ATSA Rosario y con la participación de la Asociación de Clínicas, Sanatorios y Hospitales Privados de la ciudad de Rosario y su zona.

(1) Artículo sustituido por Acuerdo 330/08, homologado por Res. S.T. 453/08. Vigencia: a partir del 1/12/07. El texto anterior decía:

“Artículo 48 – Los reclamos que no sean atendidos al personal directamente por la supervisión inmediata deberán presentarse por los delegados, ante los encargados de personal de los establecimientos, de no arribarse a un entendimiento, la situación planteada, deberá antes de cualquier otra denuncia o medida, considerarse entre la empresa empleadora con miembros de la Comisión Directiva de ATSA - Rosario”.

Pizarrón sindical

Art. 49 – Se acuerda al sindicato el derecho de publicar en un pizarrón cedido gratuitamente por los empleadores, todas las noticias relacionadas al gremio, debe ser del tipo vitrina colgante con su correspondiente cerradura y será reservado exclusivamente para los avisos sindicales elaborados y firmados por cuerpo de delegados, comisiones internas, o por la Comisión Directiva de ATSA - Rosario, no debiendo contener términos injuriosos. Será ubicado preferentemente en los lugares de fichero de personal.

Planilla de categorías

Art. 50 – La Dirección de los establecimientos entregará a los representantes gremiales del personal, a su pedido, una planilla de aportes de la Ley de Obras Sociales donde figure el detalle de la categoría asignada al trabajador.

Contribución solidaria

Art. 51 – Se establecen para todos los trabajadores comprendidos en el ámbito personal y territorial del presente un aporte solidario equivalente al 1% (Uno por ciento) de la remuneración integral a partir de la vigencia de las nuevas escalas. Este aporte estará destinado, entre otros fines, a cubrir gastos ya realizados y a realizarse en la gestión y concertación de convenios y acuerdos colectivos, al desarrollo de la acción social, y a la constitución de equipos sindicales y técnicos que posibiliten la capacitación y el desarrollo solidario de los beneficiarios convencionales, contribuyendo a una mejor calidad de vida para los trabajadores y su grupo familiar. Los trabajadores afiliados a ATSA - Rosario, compensarán este aporte hasta su concurrencia con la cuota asociacional. Los empleadores actuarán como agentes de retención del aporte solidario y realizarán el depósito correspondiente en forma mensual en el Banco y en la cuenta especial de ATSA - Rosario que oportunamente se le comunicará y ello dentro de los primeros días 15 posteriores como máximo al vencimiento del respectivo mes calendario. Esta cláusula tendrá vigencia desde el 1 de mayo de 2006 y hasta el plazo de vigencia de este convenio colectivo de trabajo. Los empleadores no quedan obligados a actuar como agentes de retención en ningún otro caso, salvo los específicamente establecidos en la legislación vigente, las que a posteriori de la homologación del presente se dicten y las determinadas en la presente convención colectiva homologada, o en las resoluciones firmes de autoridad competente.

Fondo solidario, asistencial y cultural

Art. 52 – Todos los empleadores comprendidos en la presente convención colectiva de trabajo procederán a contribuir con ATSA - Rosario mensualmente con el 1% (uno por ciento) de las remuneraciones abonadas al personal de su dependencia, incluidos en el presente convenio, transfiriendo exclusivamente a la orden de ATSA - Rosario las sumas devengadas; dichas sumas serán destinadas a fines solidarios, asistenciales y culturales; la parte empleadora deberá efectuar el

depósito en el banco y cuenta especial que designe ATSA - Rosario, cumplimentando el pago dentro de un plazo máximo de 15 días a contar del mes calendario siguiente. Los empleadores no quedan obligados a ningún otro aporte, cotización, contribución, afectación, ni prestación a ente alguno de ningún tipo.

Homologación y registro

Art. 53 – Los otorgantes del presente solicitan al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la inmediata homologación, en su caso registro y numeración del presente Convenio Colectivo de Trabajo.

Constitución de domicilios

Art. 54 – La representante empleadora constituye domicilio legal en calle Estanislao Zeballos 1845 y la representación gremial en calle Mendoza 2667, ambos de la ciudad de Rosario.

Cláusula aclaratoria

Art. 55 – Se hace constar que los salarios que se fijan en la escala de este convenio que regirá a partir del 1/5/06 se venían abonando desde el 1/12/05.

Patrocina a la Asociación empleadora el Dr. Sergio Carlos Bosco.

De conformidad, previa lectura y ratificación, se firman cuatro ejemplares de igual tenor y al mismo efecto, en el lugar y fecha citados en el encabezamiento, por ante mí que certifico.