



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR EL AUSENTISMO Y
MEJORAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA EN EMPRESA
MINERA**

SUSTENTADO POR:

**KATIA GABRIELA BARAHONA ORELLANA
LAURA JOSÉ BUSTILLO MARTÍNEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.**

ABRIL, 2025

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL JAVIER

ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR EL AUSENTISMO Y
MEJORAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA EN
EMPRESA MINERA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO
ISABELLA VICTORIA SUAZO CASTRO**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JULISSA CORTES
SANDRA FLORES
ABEL GUEVARA**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Katia Gabriela Barahona Orellana
Laura José Bustillo Martínez

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR EL AUSENTISMO Y MEJORAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA EN EMPRESA MINERA

**KATIA GABRIELA BARAHONA ORELLANA
LAURA JOSÉ BUSTILLO MARTÍNEZ**

Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito diseñar un plan de acción para reducir el ausentismo laboral y mejorar la continuidad operativa en el turno A del área de Mina en empresa minera. Entre 2022 y 2024, el ausentismo semanal promedio en este turno pasó de 85 a 92 colaboradores, lo que representa un incremento del 26%, afectando directamente la productividad de un equipo compuesto por 282 trabajadores. La investigación identificó como principales causas del ausentismo los problemas de salud, la falta de incentivos adecuados y debilidades en el clima organizacional. Aunque el 77% de los trabajadores considera que los incentivos actuales son adecuados, se identificó un grupo significativo que demanda mejoras. Asimismo, el 19% percibe que el ambiente laboral no es positivo ni motivador, lo cual puede incidir en su compromiso y asistencia. En respuesta a estos hallazgos, se elaboró un plan de acción centrado en cinco líneas de acción: fortalecimiento de los incentivos laborales, mejoramiento del liderazgo, promoción del bienestar ocupacional, fomento del sentido de pertenencia y optimización de la comunicación interna. Se concluye que el ausentismo es un fenómeno multifactorial que impacta la continuidad operativa, recomendándose una implementación gradual del plan propuesto con monitoreo constante.

Palabras claves: Ausentismo, Clima Organizacional, Continuidad Operativa, Minería, Motivación.



GRADUATE SCHOOL

ACTION PLAN TO REDUCE ABSENTEEISM AND IMPROVE OPERATIONAL CONTINUITY IN A MINING COMPANY

**KATIA GABRIELA BARAHONA ORELLANA LAURA
JOSÉ BUSTILLO MARTÍNEZ**

Abstract

This study aimed to design an action plan to reduce absenteeism and improve operational continuity during Shift A in the Mining area of Mining Company. Between 2022 and 2024, the average weekly absenteeism in this shift increased from 85 to 92 workers, representing a 26% rise that directly affected the productivity of a team composed of 282 employees. The research identified health issues, insufficient incentives, and weaknesses in the organizational climate as the main causes of absenteeism. Although 77% of the workers consider current incentives to be adequate, a significant portion still demands improvements. Additionally, 19% of employees perceive the work environment as neither positive nor motivating, which may influence their commitment and attendance. In response to these findings, a strategic plan was developed based on five key action areas: strengthening labor incentives, improving leadership, promoting occupational well-being, fostering a sense of belonging, and optimizing internal communication. The study concludes that absenteeism is a multifactorial phenomenon that negatively impacts operational continuity. Therefore, gradual implementation of the proposed plan, with continuous monitoring and active involvement of operational leadership, is recommended to ensure its effectiveness and sustainability.

Keywords: Absenteeism, Mining, Motivation, Organizational Climate, Operational Continuity.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con profundo cariño y gratitud a Dios, por ser mi luz, mi guía y mi sostén en cada etapa de este camino. A mis hermanas, por su amor incondicional, sus palabras de aliento, por estar siempre presentes (incluso en la distancia) y por creer en mí, aun cuando yo misma dudé. A mi papá, por ser un ejemplo de fortaleza, esfuerzo y constancia, y por enseñarme el valor de la perseverancia. A mis amigos, por brindarme compañía, ánimo y sonrisas en los momentos más desafiantes. A mis compañeras de estudio, por compartir esta experiencia con generosidad, apoyo y compromiso. A todos quienes, con pequeños o grandes gestos, contribuyeron a que hoy este logro sea posible, gracias desde el corazón.

Laura José Bustillo Martínez

Dedico este logro a Dios, quien ha sido mi fortaleza y guía en cada paso de este camino. A mi hijo, Ethan Khaleb Barahona, mi mayor inspiración y el motor que me impulsa a continuar luchando. Eres la razón de todo lo que hago y cada esfuerzo está lleno de amor por ti. A mi madre, María Elena Orellana, por su amor incondicional, apoyo constante y por siempre estar a mi lado en los momentos más difíciles. A mi padre, Pedro Manuel Barahona, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mi hermano, Ilich Alexander Barahona, por estar a mi lado incondicionalmente. A mis amigos, por su compañía, por su apoyo constante y por ser un refugio de confianza cuando más lo necesité. A mis compañeras, por su solidaridad, por compartir su experiencia y por brindarme siempre su motivación. Gracias a todos por ser mi inspiración y mi fortaleza. Este logro es tanto mío como de ustedes.

Katia Gabriela Barahona Orellana

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por brindarnos las herramientas académicas y metodológicas necesarias para llevar a cabo esta investigación. Agradecemos profundamente a nuestra asesora metodológica, Patricia Vianney Villalta Rivera, por su guía constante, su paciencia y sus valiosos aportes en cada etapa del proceso. De igual manera, extendemos nuestro reconocimiento a nuestra asesora temática, Isabella Victoria Suazo Castro, por compartir con nosotras su experiencia y conocimiento en el área de recursos humanos. A la empresa minera, por permitirnos realizar el estudio y facilitarnos el acceso a la información necesaria, así como a cada uno de los colaboradores que participaron con disposición y honestidad en la recolección de datos. Finalmente, agradecemos a todas las autoridades académicas y administrativas que, desde sus respectivos roles, contribuyeron al desarrollo y culminación de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN.....	10
2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO	13
2.3.1. BASES TEÓRICAS.....	13
2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS	32
2.3.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS	34
2.4. MARCO LEGAL	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	38
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	38
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA.....	38
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	41
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	43
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS	46
3.2.1. ENFOQUE.....	46
3.2.2. ALCANCE.....	46
3.2.3. DISEÑO.....	47

3.2.4. MÉTODOS	47
3.2.5. TÉCNICAS	47
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.4. TÉCNICA, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	49
3.4.1. TÉCNICA	49
3.4.2. INSTRUMENTO	50
3.4.3. PROCEDIMIENTO.....	51
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS.....	53
4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	55
4.1.1. CUESTIONARIO SOBRE AUSENTISMO LABORAL: PERSONAL OPERATIVO.....	56
4.1.2. CUESTIONARIO SOBRE AUSENTISMO LABORAL: JEFES Y SUPERVISORES DEL ÁREA DE MINA	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1. CONCLUSIONES.....	91
5.2. RECOMENDACIONES	92
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	93
6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR EL AUSENTISMO Y MEJORAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA EN EMPRESA MINERA.....	93
6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	93
6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	94
6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN.....	95
6.4.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN	95
6.4.2. DESARROLLO DEL PLAN	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXOS	137
ANEXO 1	137
ANEXO 2.....	138

ANEXO 3.	126
ANEXO 4.	129
ANEXO 5.	131
ANEXO 6.	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las expectativas simplificado.	18
Figura 2. Procedimiento para la implementación del Modelo de Expectativas de Vroom.	20
Figura 3. Esquema de variables de estudio.	41
Figura 4. Diagrama de enfoque y métodos.	45
Figura 5. Edad del personal operativo.	55
Figura 6. Género del personal operativo.	56
Figura 7. Estado civil del personal operativo.	57
Figura 8. Formación académica del personal operativo.	58
Figura 9. Antigüedad en la empresa.	59
Figura 10. Ausentismo debido a problemas de salud.	60
Figura 11. Las responsabilidades familiares afectan la asistencia al trabajo.	61
Figura 12. La falta de transporte afecta la puntualidad.	62
Figura 13. Causa principal del ausentismo en la empresa.	63
Figura 14. Percepción de reconocimiento por el trabajo.	64
Figura 15. Incentivos laborales son adecuados.	65
Figura 16. Salario es justo en relación con las responsabilidades.	66
Figura 17. Tipos de incentivo o beneficio adicional que mejoraría la motivación.	67
Figura 18. La comunicación con los supervisores es efectiva.	68
Figura 19. El ambiente laboral es positivo y motivador.	69
Figura 20. Medidas efectivas para reducir el ausentismo en la empresa.	70
Figura 21. Género de jefes y supervisores del área de mina.	71
Figura 22. Cargo de jefes y supervisores del área de mina.	72
Figura 23. Antigüedad de jefes y supervisores del área de mina.	73
Figura 24. Frecuencia de ausentismo laboral en el equipo de trabajo.	74
Figura 25. Principales causas de ausentismo laboral en el equipo de trabajo.	76
Figura 26. Patrones específicos en los días o periodos en los que el ausentismo es más alto.	78
Figura 27. Afectación del ausentismo en la operación y productividad minera.	79
Figura 28. Medidas implementadas para mitigar el ausentismo.	81

Figura 29. Percepción de medidas efectivas.	82
Figura 30. Medidas identificadas para disminuir el ausentismo laboral.	84
Figura 31. Propuestas de estrategias para reducir el ausentismo.	86
Figura 32. Recursos necesarios para implementar estrategias contra el ausentismo.	87
Figura 33. Disposición para colaborar en la reducción del ausentismo.	88
Figura 34. Análisis FODA.	96
Figura 35. Estructura para la implementación del plan.	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	39
Tabla 2. Operacionalización de Variables.	42
Tabla 3. Plan de desarrollo de la estrategia: Fortalecimiento de los incentivos laborales.	113
Tabla 4. Plan de desarrollo de la estrategia: Mejoramiento del liderazgo y supervisión directa.	113
Tabla 5. Plan de desarrollo de la estrategia: Bienestar organizacional y salud preventiva.	114
Tabla 6. Plan de desarrollo de la estrategia: Fomento del sentido de pertenencia y compromiso.	115
Tabla 7. Plan de desarrollo de la estrategia: Optimización de la comunicación interna.	115
Tabla 8. Indicadores de control del plan.	117
Tabla 9. Métricas de control del plan.	118
Tabla 10. Riesgos y medidas de mitigación.	119
Tabla 11. Cronograma de Implementación de Estrategias.	120
Tabla 12. Presupuesto de plan estratégico.	122
Tabla 13. Tabla de Concordancia de la Tesis.	123

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el contexto de la gestión de recursos humanos, el ausentismo laboral representa uno de los desafíos más significativos para la eficiencia operativa de las organizaciones, especialmente en sectores productivos como el minero. Una empresa minera ubicada en el occidente de Honduras no es ajena a esta problemática. En los últimos años, ha experimentado un incremento sustancial en los niveles de ausentismo, particularmente en el turno A (de 6:00 a.m. a 2:00 p.m.), situación que ha impactado directamente en la productividad, la continuidad de las operaciones y la estabilidad financiera de la compañía

- Ante este escenario, surge la necesidad de diseñar un plan de acción que permita abordar las causas estructurales y conductuales del ausentismo laboral desde un enfoque integral, sustentado en teorías organizacionales y prácticas modernas de gestión del talento humano. Este trabajo se propone identificar los factores determinantes del ausentismo en los colaboradores semanales del turno A de la empresa minera, analizar su impacto en la operación y proponer soluciones prácticas orientadas a mejorar el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia del personal operativo.

El desarrollo de esta tesis combina el análisis de datos cuantitativos y cualitativos con fundamentos teóricos como el Modelo de Expectativas de Vroom y el Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, así como herramientas como la compensación flexible y los programas de bienestar laboral. Con base en los hallazgos obtenidos, se estructurará un plan de mejora que busca no solo reducir el ausentismo, sino también fortalecer el entorno laboral, elevar la productividad y garantizar la sostenibilidad operativa de la mina. Este documento contribuye, por tanto, a la generación de conocimiento aplicado sobre la gestión del ausentismo en contextos de alta exigencia operativa, y representa una propuesta innovadora que busca alinear los objetivos organizacionales con el bienestar integral de los colaboradores.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Hoy en día el ausentismo laboral es algo latente en las empresas y esto puede generar ciertos inconvenientes para la misma. Es importante mencionar que el ausentismo laboral es “la inasistencia al trabajo por parte de un empleado en uno o más días de los que se esperaba iba a

asistir” (Tatamuez Tarapues, Dominguez, & Matabonchoy Tulcan, 2018) Este logra ser un indicador que permitirá a las empresas reconocer el bienestar laboral y productividad.

En Sudamérica, específicamente en Perú, el ausentismo ha sido un tema de interés para investigaciones por ello en el estudio de (Rojas & Izaguirre, 2020) revelan que el ausentismo laboral afecta la productividad por causas físicas, mentales, laborales y sociales. En una revisión de 20 estudios, se identificó su impacto en la reducción de la eficiencia, la calidad del servicio y el aumento del estrés laboral. Las principales causas son problemas de salud, accidentes, licencias por maternidad y permisos personales, con costos significativos en Perú (S/. 126,562.76) y Colombia (\$28,189,828.92 anuales). Predominan enfermedades respiratorias, digestivas y musculoesqueléticas, destacando la necesidad de medidas preventivas.

Asimismo, (Valverde, 2024) indica en su estudio que el ausentismo laboral en el Grupo La República Publicaciones S.A., Lima, en 2020, determinó que el 74.47% de los 235 colaboradores presentó un nivel medio de ausentismo, el 18.72% un nivel bajo y el 6.81% un nivel alto. Las causas principales incluyen factores relacionados con la actitud hacia el trabajo, aspectos económicos, organizacionales, del ambiente laboral, satisfacción laboral y factores personales. Se concluye que el ausentismo impacta negativamente en la productividad y el clima organizacional, destacando la necesidad de estrategias preventivas en la gestión de recursos humanos.

En comparación de Perú, Honduras no ha realizado muchas investigaciones sobre el ausentismo, no obstante, el estudio de (Marcos, 2011) es sobre el ausentismo laboral en trabajadores de la industria manufacturera en Villanueva, Honduras, realizado entre junio y diciembre de 2011, identificó que el 15% de los 2,647 empleados presentó ausencias, siendo más frecuentes en los meses de agosto, septiembre y junio. La mayoría de los casos correspondieron a mujeres (82.6%) de entre 31 y 35 años, con nivel educativo medio. Las principales causas de ausentismo fueron alteraciones respiratorias (30%), osteomusculares (22.3%) y oftalmológicas (12.8%). Se observó una mayor incidencia en empleados con 2 a 5 años de antigüedad, concluyéndose que el ausentismo disminuye a medida que aumenta el tiempo de servicio en la empresa.

Al igual que en la empresa manufacturera del estudio, el ausentismo laboral ha generado interés y preocupación una empresa minera dedicada a la extracción y exportación de minerales como zinc y plomo. Para contextualizar este análisis, es fundamental comprender el recorrido de

la empresa minera ubicada en Honduras. Su principal operación subterránea ha evolucionado de una mina centrada en la extracción de plata a una enfocada en zinc y plomo, adaptándose a las demandas del mercado y fortaleciendo su capacidad operativa hasta superar las 2,000 toneladas diarias. Este crecimiento ha consolidado su posición en la industria y ha contribuido al desarrollo económico de la región mediante la generación de empleo, el impulso a proveedores locales y el apoyo a proyectos comunitarios.

Dentro de su estructura organizativa, la mina cuenta con 11 departamentos, entre ellos el área de Mina, cuya responsabilidad principal es la extracción del mineral. Este departamento está conformado por colaboradores semanales, mensuales y extranjeros, siendo los trabajadores semanales quienes han experimentado mayores niveles de ausentismo. En particular, el turno A (de 6:00 a.m. a 2:00 p.m.) ha mostrado una tendencia fluctuante en el ausentismo laboral, con un promedio de 85 trabajadores ausentes en 2022, una reducción a 73 en 2023, pero un incremento del 26% en 2024, alcanzando 92 personas.

El incremento en el ausentismo ha generado preocupación dentro de la empresa, ya que afecta la productividad y continuidad operativa del área de Mina. Por ello, resulta fundamental analizar las causas de esta problemática y proponer estrategias que permitan mitigar su impacto en la operación minera.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el último año, el ausentismo laboral en la empresa minera en el turno A (de 6:00 a.m. a 2:00 p.m.) ha registrado un incremento del 26%, alcanzando un promedio de 92 personas ausentes semanalmente. Este aumento representa un desafío crítico para la operación de la mina, ya que afecta directamente la productividad del equipo compuesto por 282 colaboradores responsables de la extracción del mineral. Las ausencias no solo reducen la eficiencia en las actividades diarias, sino que también generan pérdidas económicas sustanciales, comprometiendo la competitividad de la empresa. Uno de los tipos más recurrentes de ausentismo es el pase de hospital solicitado una vez iniciado el turno, lo que agrava aún más el impacto operativo. Este panorama subraya la necesidad urgente de identificar las causas del ausentismo y desarrollar estrategias efectivas para reducir sus efectos en la continuidad operativa y la estabilidad financiera.

El ausentismo en este turno se presenta en diversas formas, como ausencias injustificadas, ausencias justificadas, incapacidades a corto y largo plazo, y permisos con o sin goce de sueldo. No obstante, uno de los tipos de ausentismo más frecuentes es el pase de hospital solicitado una vez iniciado el turno. Aunque inicialmente este tipo de ausencia se considera una falta, al ser tramitado como pase médico pagado, deja de ser registrado como una ausencia injustificada o justificada, lo que genera preocupaciones sobre la efectividad del sistema de control de ausentismo de la empresa. Esta situación pone en evidencia la necesidad eminente de identificar las causas subyacentes del ausentismo y desarrollar estrategias efectivas que permitan reducir su incidencia. Además, mejorar el compromiso y la responsabilidad de los colaboradores con la empresa será clave para garantizar la continuidad operativa, la productividad y la estabilidad financiera de la organización.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué acciones se pueden implementar que contribuyan a la reducción del ausentismo laboral en los colaboradores semanales del turno A en la empresa minera, con base en la identificación de sus factores determinantes?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las principales causas que han contribuido al aumento del ausentismo laboral en los colaboradores semanales del turno A de la empresa minera en los últimos años?
2. ¿Qué enfoques teóricos y estrategias de gestión de recursos humanos pueden aplicarse para reducir el ausentismo laboral en una empresa de producción?
3. ¿Qué acciones específicas pueden implementarse para fomentar la responsabilidad y el compromiso de los colaboradores del turno A, con el objetivo de reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa de la empresa minera?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de acción para reducir el ausentismo laboral en los colaboradores semanales del turno A en la empresa minera, a partir de la identificación y análisis de sus factores causales, con el propósito de mejorar la productividad y garantizar la continuidad operativa de la empresa.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las causas principales que han contribuido al aumento del ausentismo laboral en los colaboradores semanales del turno A de la empresa minera en los últimos años, mediante un análisis detallado de los datos de ausentismo y entrevistas con los trabajadores.

2. Analizar enfoques teóricos y estrategias de gestión de recursos humanos para proponer soluciones que puedan reducir el ausentismo laboral en el turno A de la empresa minera, basadas en teorías relevantes sobre motivación, compromiso y bienestar laboral.

3. Proponer un plan de acción que fomenten la responsabilidad y el compromiso de los trabajadores del turno A, con el objetivo de reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa de la empresa minera.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre el ausentismo laboral en el turno A de la empresa minera es de suma relevancia, considerando los serios impactos que este fenómeno está generando tanto en la productividad como en la continuidad operativa de la empresa. El aumento en el número de ausencias de los colaboradores semanales en dicho turno ha comenzado a comprometer la eficiencia de la operación minera, lo que afecta directamente los resultados económicos de la empresa. Este tipo de ausentismo, especialmente aquellos casos relacionados con pases de hospital solicitados una vez iniciado el turno, no solo crea una desconexión operativa, sino que también eleva los costos operativos, ya que los reemplazos o la reorganización de turnos resultan en una menor capacidad de producción.

El ausentismo laboral es un problema complejo que involucra una variedad de factores, tanto físicos como psicológicos, organizacionales y sociales. Diversos estudios previos, como los realizados en Perú y Colombia, han destacado que las principales causas de ausentismo incluyen enfermedades comunes, accidentes, factores laborales y problemas personales, los cuales

contribuyen significativamente a la reducción de la productividad y el aumento del estrés laboral. En este contexto, el ausentismo se convierte en un indicador clave del bienestar laboral, lo que resalta la necesidad urgente de comprender sus causas y poner en marcha medidas preventivas y correctivas.

En el caso específico de la empresa minera, es fundamental que la investigación profundice en los factores causales que están influyendo en el ausentismo, para diseñar soluciones basadas en un análisis detallado de los datos de ausentismo y las percepciones de los colaboradores. Este estudio servirá como una herramienta esencial para evaluar la magnitud del problema, permitiendo cuantificar su impacto en la operación y visualizar tendencias clave. Además, proporcionará información crítica para analizar posibles opciones de solución y tomar decisiones estratégicas en cuanto a políticas de gestión del personal.

Los enfoques teóricos sobre motivación, bienestar laboral y compromiso, respaldados por prácticas efectivas de gestión de recursos humanos, permitirán no solo identificar las causas fundamentales del ausentismo, sino también proponer intervenciones concretas que fomenten la responsabilidad y el sentido de compromiso de los colaboradores. La creación de un entorno laboral más saludable, donde se valore el bienestar de los colaboradores y se reconozca su contribución, será clave para reducir el ausentismo y fortalecer la productividad.

Esta investigación no solo tiene la intención de abordar una problemática puntual, sino de ofrecer un plan de acción integral que, al centrarse en las causas del ausentismo y en la mejora de la gestión de los recursos humanos, permita garantizar una operación más eficiente y un clima organizacional positivo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como finalidad examinar el problema del ausentismo laboral, centrándose en su incremento y las consecuencias que genera en la operatividad empresarial. Se exploraron los diferentes tipos de ausencias laborales, sus causas y el impacto que tienen en la productividad de las organizaciones. Asimismo, se revisaron teorías y metodologías utilizadas en estudios previos para evaluar este fenómeno, proporcionando un marco de referencia que permita comprender su origen y las posibles acciones para reducir su incidencia.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El ausentismo o absentismo laboral se define como “la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo en horas que debería estar y no cumple con sus responsabilidades” (Jiménez G. C., 2022). Debido a sus implicaciones, este fenómeno genera preocupación en las empresas, ya que puede afectar directamente la operatividad, la estabilidad financiera, así como el clima y la cultura organizacional, convirtiéndose en un factor negativo para el desempeño empresarial. Su impacto ha sido objeto de estudio en diversas regiones del mundo, especialmente en América Latina, donde representa un desafío significativo para la gestión del talento humano.

A través de un enfoque cuantitativo la autora (Rojas G. S., 2024) identificó en su investigación que el ausentismo tiene una incidencia significativa en los costos organizacionales, tanto directos como indirectos. Los resultados mostraron que el ausentismo afecta la productividad, genera costos adicionales como la contratación de personal suplente y dificulta el cálculo adecuado de los costos. La empresa no ha implementado políticas efectivas para controlar este fenómeno, lo que ha contribuido al incremento de los costos operativos. El estudio concluye con recomendaciones para establecer una cultura organizacional enfocada en la mejora de la eficiencia, mediante un mejor diagnóstico y la implementación de estrategias preventivas para reducir el ausentismo y optimizar la gestión de costos.

Asimismo, el tema de las ausencias puede darse por aspectos médicos y/o accidentes laborales los autores colombianos (Avendaño, Goyeneche Moreno, Herrera Molano, & Venegas Molina, 2023) abordan el impacto del ausentismo laboral debido a accidentes en el sector minero de carbón en Boyacá, Colombia, destacando que este fenómeno afecta la estabilidad económica de

las empresas y la productividad. La investigación explora las principales causas de los accidentes laborales y las consecuencias derivadas, como largas incapacidades o incluso muertes.

Utilizando una metodología documental, el estudio sugiere la implementación de estrategias preventivas como la capacitación de trabajadores y la mejora en las condiciones de seguridad en los lugares de trabajo. El objetivo es reducir el ausentismo y sus costos asociados, mejorando la competitividad y eficiencia en el sector.

De igual manera, (Gaviria, 2021) en su preocupación por el ausentismo causado por temas médicos en los trabajadores de una empresa minera en Segovia, Antioquia, durante 2020, describe cómo las características sociodemográficas, ocupacionales y los estilos de vida de los empleados influyen en las ausencias laborales. Los resultados indican que los traumatismos y envenenamientos son las principales causas de ausentismo, especialmente entre los trabajadores de mayor edad y en roles operativos. Además, se identificaron patrones de estilos de vida no saludables, como el sobrepeso, el consumo de alcohol y tabaco, y la falta de ejercicio, que contribuyen a enfermedades respiratorias y osteomusculares, aumentando la frecuencia de ausencias. El estudio concluye que promover hábitos saludables en los empleados podría ser clave para reducir el ausentismo y mejorar la productividad en la empresa minera.

Continuando con el enfoque de los descansos médicos, también conocido como incapacidades el autor (Machuca, 2024) a través de un estudio observacional y descriptivo revela que el ausentismo laboral y los costos derivados de los descansos médicos otorgados a los trabajadores de JRC Ingeniería y Construcción S.A.C. que prestan servicios a Sociedad Minera El Brocal S.A.A. en el año 2017, que el índice de ausentismo fue de 1.6%, con un total de 3,842 días perdidos, lo que generó un costo económico de aproximadamente S/ 5,810,394. El estudio también identifica las principales causas del ausentismo, siendo la enfermedad común la más prevalente, y plantea la necesidad de implementar estrategias para mitigar estos costos, considerando tanto los efectos sobre la productividad como los gastos asociados al ausentismo.

Según los estudios realizados en Perú y Colombia, el ausentismo laboral tiene un impacto notable en las finanzas de las empresas, generando costos adicionales y afectando la productividad. La falta de políticas efectivas para controlar este fenómeno ha contribuido al aumento de los costos operativos, complicando la planificación y gestión de recursos. Este problema se ve amplificado en sectores de alto riesgo, como el minero, donde los accidentes laborales juegan un papel crucial,

no solo generando ausencias, sino también afectando la estabilidad económica de la empresa. A su vez, los problemas de salud derivados de hábitos de vida poco saludables, como la falta de ejercicio, el sobrepeso y el consumo de sustancias como el alcohol y el tabaco, se traducen en un mayor número de ausencias por enfermedades crónicas.

Estas ausencias, tanto por accidentes como por problemas médicos, incrementan los costos operativos y reducen la eficiencia general de la organización. Para mitigar estos efectos, es fundamental que las empresas implementen estrategias preventivas que no solo mejoren las condiciones de seguridad en el trabajo, sino que también promuevan hábitos saludables entre sus empleados, lo que contribuiría significativamente a reducir el ausentismo y optimizar el rendimiento global de la organización.

Por otro lado, los autores (Aguilar Valenzuela & Espinoza Morales, 2019) examinaron la relación entre el ausentismo y el rendimiento laboral en el personal administrativo de una IPRESS de tercer nivel en Lima, Perú, durante el año 2019. A través de un enfoque cuantitativo, se analizan diversos factores que contribuyen al ausentismo, como enfermedades comunes, accidentes de trabajo, problemas familiares y estrés laboral, entre otros. Los resultados indican que el ausentismo tiene un impacto negativo en el rendimiento laboral, aunque la correlación es débil. Asimismo, se destaca que el conocimiento de los empleados sobre los factores que inciden en el ausentismo y la importancia de la capacitación continua son cruciales para mejorar el rendimiento laboral y reducir las ausencias. El estudio concluye que la implementación de medidas preventivas y la mejora en las condiciones laborales pueden optimizar tanto el ausentismo como el rendimiento dentro de la organización.

En Honduras, hay pocos estudios sobre el ausentismo en comparación a los países como Perú y Colombia. No obstante, la autora (Rueda, 2021) en un contexto hondureño muestra las principales causas del ausentismo y cómo este afecta negativamente a la productividad del banco. Además, se analiza cómo la implementación de programas de bienestar corporativo (Wellness Corporativo) podría reducir estas ausencias, mejorando tanto la salud física y mental de los empleados como su disposición en el trabajo. La propuesta busca optimizar el ambiente laboral y disminuir los costos asociados a las ausencias, contribuyendo a una mayor eficiencia organizacional.

El ausentismo laboral es un problema significativo que afecta directamente a las finanzas y la productividad de las empresas, especialmente en sectores de alto riesgo. Las ausencias, ya sea por accidentes laborales o problemas de salud derivados de hábitos poco saludables, generan costos adicionales y complican la gestión de recursos. Para contrarrestar estos efectos, es esencial que las organizaciones implementen estrategias preventivas, como mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo y fomentar hábitos saludables entre los empleados. Esto no solo reduciría las ausencias, sino que también optimizaría el rendimiento y la eficiencia global de la empresa. Además, iniciativas como los programas de bienestar corporativo podrían ser clave para mejorar la salud y la disposición de los empleados, contribuyendo a un ambiente laboral más productivo y menos costoso.

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

El ausentismo laboral se refiere a la ausencia no programada de los trabajadores durante su jornada, ya sea por razones justificadas o injustificadas. Este fenómeno afecta la operatividad de la organización y está influenciado por diversos factores individuales y organizacionales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013), señala que el ausentismo es un problema recurrente en múltiples sectores, y su adecuada gestión es esencial para optimizar los recursos humanos y garantizar la continuidad operativa.

Uno de los factores que inciden en el ausentismo es la motivación laboral. Cuando los empleados perciben que su esfuerzo es reconocido y recompensado de manera justa, tienen mayor disposición para asistir al trabajo. En cambio, la falta de incentivos, condiciones laborales inadecuadas y un ambiente organizacional negativo pueden generar desconexión y aumentar las ausencias, tanto justificadas como injustificadas.

De acuerdo con (Cartagena, 2024) el ausentismo se clasifica en cuatro tipos:

- Ausentismo justificado: Se refiere a las ausencias aprobadas por la empresa, como enfermedades, accidentes laborales o permisos personales.
- Ausentismo injustificado: Incluye las ausencias sin causa válida o sin autorización previa.
- Ausentismo presencial: Ocurre cuando el trabajador está en su puesto, pero realiza actividades ajenas a sus funciones, como atender asuntos personales.

- Ausentismo emocional: Se presenta cuando el empleado, aunque esté físicamente presente, muestra una desconexión que reduce su productividad debido a factores personales, emocionales o de salud mental.

El impacto del ausentismo en la organización, especialmente en los dos primeros casos, puede ser significativo, afectando la productividad y generando costos adicionales, particularmente en sectores que requieren personal altamente especializado, como la minería. El clima organizacional es un factor determinante en la presencia o ausencia de los empleados. Un entorno de trabajo positivo, caracterizado por una comunicación efectiva, reconocimiento y condiciones equitativas, fomenta el sentido de pertenencia y reduce las ausencias. Por el contrario, relaciones laborales tensas, falta de liderazgo o inequidad en la distribución de beneficios pueden incrementar el ausentismo y afectar el compromiso del equipo.

(Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999) advierten que una gestión deficiente del ausentismo puede aumentar los problemas de motivación y compromiso, lo que se traduce en mayor rotación y disminución del rendimiento laboral. Por ello, es fundamental implementar estrategias que aborden tanto los factores personales como los organizacionales que inciden en el problema.

Desde la perspectiva organizacional, la asistencia laboral está estrechamente relacionada con la percepción de los empleados sobre el valor de su esfuerzo y las recompensas que reciben. Cuando los trabajadores consideran que su esfuerzo no es reconocido o que los incentivos ofrecidos no tienen un impacto positivo en su bienestar, la motivación disminuye y, con ello, la asistencia. En sectores como la minería, el ausentismo representa un desafío crítico debido a la naturaleza exigente y, en algunos casos, riesgosa de las actividades realizadas. Las causas pueden ir desde problemas de salud asociados a las condiciones laborales hasta factores psicosociales como el agotamiento y la falta de motivación (García, 2010). La continuidad operativa en este sector depende de estrategias que reduzcan el ausentismo y eviten interrupciones en la producción.

Una estrategia efectiva para mitigar el ausentismo es la implementación de esquemas de compensación flexibles, donde los empleados puedan elegir los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades. Este enfoque permite que el reconocimiento sea más significativo, contribuyendo a mejorar la motivación y reducir las ausencias.

Por otro lado, la continuidad operativa, entendida como la capacidad de una empresa para mantener sus actividades esenciales ante situaciones adversas, está directamente vinculada con la gestión del ausentismo. En el sector minero, la planificación en este ámbito incluye planes de contingencia que permiten reorganizar el personal sin afectar la seguridad ni la productividad (Rodríguez, 2017). Estrategias como programas de salud ocupacional, incentivos por asistencia y oportunidades de crecimiento profesional ayudan a reducir las ausencias y garantizar la estabilidad operativa.

La aplicación de estas medidas debe adaptarse a la realidad de cada empresa, asegurando tanto el bienestar de los empleados como la sostenibilidad organizacional. El ausentismo laboral en la minería es un fenómeno multifactorial que requiere una gestión integral para minimizar su impacto en la productividad y estabilidad empresarial.

Las condiciones laborales comprenden el conjunto de elementos que conforman el entorno en el que se realiza el trabajo: iluminación, ventilación, carga física, ergonomía, seguridad, jornadas laborales, entre otros. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) ha resaltado en múltiples ocasiones la necesidad de garantizar condiciones laborales dignas y seguras para prevenir enfermedades ocupacionales, accidentes y otras consecuencias negativas. En el caso específico de la minería subterránea, las condiciones de trabajo suelen estar marcadas por altos niveles de humedad, oscuridad, calor, riesgos físicos y jornadas prolongadas, lo cual representa un desafío constante para la salud física y mental del trabajador. Estas condiciones, si no son adecuadamente gestionadas, pueden convertirse en una de las principales causas del ausentismo.

El concepto de clima organizacional surge del campo de la psicología industrial a mediados del siglo XX, y se refiere a la percepción colectiva que tienen los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Esta percepción abarca aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo, la estructura organizativa y las condiciones físicas del lugar de trabajo (Chiavenato, 2019). Investigaciones posteriores demostraron que el clima organizacional influye directamente sobre variables como la productividad, la satisfacción laboral, la innovación, y en especial, sobre el ausentismo. Un clima positivo promueve el compromiso y reduce los conflictos, mientras que un clima negativo puede generar desgaste emocional, fatiga psicológica y desmotivación.

2.3.TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1. BASES TEÓRICAS

Con el fin de obtener una comprensión más profunda y detallada sobre el fenómeno del ausentismo laboral, se ha procedido a seleccionar dos teorías provenientes del ámbito de la psicología industrial que resulten pertinentes y se alineen con las necesidades específicas de la empresa y con los objetivos de este estudio. De esta manera, se busca identificar no solo los factores directos que contribuyen al ausentismo, sino también las dinámicas organizacionales que pueden estar influyendo en el comportamiento de los empleados, lo que permite proponer soluciones más efectivas y adaptadas a la realidad de la empresa.

2.3.1.1. AUSENTISMO LABORAL

El ausentismo laboral es un factor que influye en la productividad y eficiencia de las organizaciones, afectando tanto el desempeño individual como el cumplimiento de los objetivos empresariales. Su estudio permite comprender las causas que lo originan y diseñar estrategias para reducir su impacto. A lo largo del tiempo, se ha considerado que la principal razón de las ausencias en el trabajo está relacionada con problemas de salud física; sin embargo, investigaciones recientes han demostrado que otros factores, como la salud mental y el clima organizacional, también desempeñan un papel fundamental en este fenómeno.

Así como lo indican (García Chávez & Martínez Sánchez, 2016) el ausentismo laboral se refiere a la ausencia de los empleados en su lugar de trabajo, ya sea por causas justificadas, como enfermedad o permisos legales, o por razones injustificadas. Según el documento, este fenómeno es inherente a las organizaciones y representa un desafío para el cumplimiento de sus objetivos. Aunque tradicionalmente se ha asociado con problemas de salud física, el estudio destaca que la salud mental también influye significativamente en la frecuencia y tipo de ausencias. Además, en el contexto del teletrabajo, la medición del ausentismo se redefine, enfocándose más en el cumplimiento de objetivos que en la presencia física del trabajador.

2.3.1.1.1. TIPOS DE AUSENTISMO

El ausentismo laboral es un fenómeno complejo que puede manifestarse de diversas maneras dentro de una organización, afectando la productividad y el desempeño de los equipos de trabajo. Comprender sus diferentes tipos permite identificar las causas subyacentes y diseñar

estrategias adecuadas para su gestión. En términos generales, el ausentismo puede clasificarse según su justificación, la presencia física del trabajador y su estado emocional, cada uno con implicaciones distintas para la empresa y el empleado. A continuación, se presentan los principales tipos de ausentismo, sus características y su impacto en el entorno laboral según (Randstad, 2024):

1. Ausentismo justificado: Incluye ausencias predecibles y autorizadas, como citas médicas programadas, bajas por intervenciones quirúrgicas, permisos retribuidos, accidentes laborales, licencias de paternidad o maternidad, y bajas médicas reconocidas.

2. Ausentismo injustificado: Se refiere a ausencias o retrasos sin justificación válida. Puede ser voluntario, cuando el empleado decide no asistir sin causa aparente, o involuntario, debido a circunstancias ajenas al trabajador, como problemas de tráfico o enfermedad de un familiar.

3. Ausentismo presencial: Ocurre cuando el empleado está físicamente en el lugar de trabajo, pero dedica tiempo a actividades no relacionadas con sus responsabilidades laborales, como exceder el tiempo de descanso o realizar tareas personales durante el horario laboral.

4. Ausentismo emocional: Difícil de cuantificar, se manifiesta cuando el trabajador, aunque presente en su puesto, no rinde adecuadamente debido a problemas emocionales, familiares, psicológicos o estados depresivos que afectan su concentración y desempeño.

2.3.1.1.2. FACTORES DEL AUSENTISMO

El ausentismo laboral es un desafío que enfrentan las organizaciones y puede deberse a diversas causas que afectan la asistencia y continuidad de los empleados en sus puestos de trabajo. Este fenómeno según lo indican (Ferro Soto, García Alonso, & Lareo Lodeiro, 2014) está influenciado por tres factores que pueden estar relacionados con el trabajador, el entorno organizacional o condiciones externas. Comprender estos elementos es fundamental para analizar sus implicaciones y desarrollar estrategias que contribuyan a reducir su impacto en la productividad y el desempeño empresarial.

1. Factores personales: Se refieren a las características individuales del trabajador que pueden influir en su nivel de ausentismo. Estos incluyen la edad, ya que a mayor edad pueden aumentar las enfermedades o condiciones físicas que dificultan la asistencia. La salud es un factor clave, pues problemas médicos o enfermedades crónicas pueden generar ausencias frecuentes. La

antigüedad en la empresa también juega un papel, ya que los empleados con más tiempo en la organización suelen tener una mejor adaptación y compromiso. Además, la situación familiar impacta en la asistencia, especialmente en casos donde el trabajador debe asumir responsabilidades adicionales en el hogar, como el cuidado de hijos o familiares enfermos.

2. Factores organizacionales: Están relacionados con la empresa y el ambiente de trabajo. El clima laboral afecta directamente la motivación y el bienestar de los empleados, influyendo en su asistencia. El liderazgo y la forma en que los supervisores gestionan a su equipo también pueden determinar el nivel de ausentismo, ya que un liderazgo deficiente puede generar desmotivación y estrés. La motivación es fundamental, pues empleados insatisfechos o con baja moral tienden a ausentarse más. Finalmente, los horarios de trabajo pueden ser un factor determinante, ya que jornadas extensas o poco flexibles pueden aumentar la fatiga y el estrés, incrementando el ausentismo.
3. Factores externos: Son aquellos ajenos a la organización pero que influyen en la asistencia de los empleados. La ubicación del lugar de trabajo puede afectar la puntualidad y presencia, especialmente si el acceso es complicado. El transporte es un factor clave, ya que deficiencias en los medios de movilidad pueden causar retrasos o inasistencias. Por último, el contexto social también influye, ya que situaciones económicas, políticas o de seguridad pueden afectar la capacidad de los empleados para asistir regularmente a su trabajo.

2.3.1.1.3. ESTRATEGIAS PARA REDUCCIÓN DEL AUSENTISMO

1. Planes de Incentivos: son estrategias implementadas por las organizaciones para motivar y recompensar a sus empleados, buscando mejorar su desempeño y compromiso laboral. Estos planes pueden incluir incentivos económicos, como bonificaciones y aumentos salariales, e incentivos no económicos, como reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional y mejoras en el ambiente laboral. La correcta implementación de un plan de incentivos depende del apoyo de la gerencia, la aceptación de los colaboradores y una cultura organizacional que fomente el trabajo en equipo, la confianza y la participación en todos los niveles, esto según (Cliff, 2018).
2. Medidas correctivas: (Linares Bejarano, Martínez Ortégón, & Reyes Duran, 2023) analizan las principales causas del ausentismo en la empresa y proponen estrategias para disminuir

su impacto en la productividad y el clima organizacional. A través de un enfoque basado en la gestión de riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo, el estudio busca implementar medidas correctivas que permitan mejorar la asistencia y el compromiso de los empleados. Se identifica factores determinantes del ausentismo, como condiciones laborales inadecuadas, enfermedades ocupacionales, falta de motivación y deficiencias en la comunicación organizacional. Asimismo, se plantean acciones como la mejora en los protocolos de seguridad, el fortalecimiento de programas de bienestar y salud, la implementación de incentivos laborales y el desarrollo de políticas organizacionales que fomenten una cultura de asistencia responsable. La propuesta se orienta a generar un impacto positivo en la estabilidad del personal, optimizando la gestión de recursos humanos y promoviendo un ambiente de trabajo saludable y productivo.

2.3.2.1. MOTIVACIÓN LABORAL

El estudio de la motivación laboral se remonta a principios del “siglo XX, cuando la psicología industrial comenzó a emerger como disciplina. Uno de los pioneros en este campo fue Morris Viteles, quien en 1932 publicó *Psicología de la Industria*, considerado el primer manual moderno en la materia” (Baron, 2008). Por ello, es importante mencionar que la motivación laboral “es el proceso que inicia, dirige y mantiene el comportamiento humano en el ámbito laboral, siendo fundamental para alcanzar los objetivos de la organización y para satisfacer las necesidades y expectativas de los individuos” (Chiavenato, 2019). Es decir, la motivación en el mundo laboral “hace referencia a la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales” (Pizarro Ruz , Fredes Collarte, Inostroza Peña, & Torreblanca Urbin, 2019).

La motivación laboral es un factor clave en el desempeño y compromiso de los empleados dentro de una organización. No solo influye en la productividad individual, sino que también impacta en la dinámica del equipo y en el ambiente laboral en general. Cuando los trabajadores se sienten incentivados, ya sea por reconocimiento, oportunidades de crecimiento o un entorno favorable, es más probable que mantengan una actitud proactiva y orientada a la mejora continua. Además, la motivación no es un fenómeno estático, sino un proceso dinámico que debe ser gestionado estratégicamente para garantizar que las expectativas del personal se alineen con los objetivos de la empresa, fortaleciendo así la cultura organizacional y la retención del talento.

En el ámbito laboral, la motivación es un elemento clave que impulsa a los empleados a desempeñarse con compromiso y eficiencia. Esta puede manifestarse de diferentes maneras según la fuente que la origina. La motivación intrínseca surge del interés y la satisfacción personal que genera la tarea en sí misma, mientras que la motivación extrínseca depende de factores externos como incentivos, reconocimiento o remuneración. Por otro lado, la motivación trascendente es “el impulso de llevar a cabo una tarea por las buenas consecuencias que esa acción tiene sobre terceras personas” (Ginebre, 2022). Es decir, este tipo de motivación se enfoca en el impacto positivo que el trabajo tiene en otras personas. Comprender estas diferencias permite a las organizaciones implementar estrategias que favorezcan un ambiente laboral más productivo y satisfactorio para los colaboradores.

2.3.2.1.1. MODELO DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

La Teoría de la Expectativa de Vroom busca explicar la motivación laboral a partir de la relación entre el esfuerzo del individuo, su desempeño y las recompensas esperadas. Según esta teoría, las personas están motivadas cuando creen que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño y que este, a su vez, será recompensado con beneficios que consideran valiosos. Establece que la “motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad, centra su teoría en el ámbito de las organizaciones, y es por ello que hace alusión especialmente a la motivación en el trabajo” (Mitjana, 2019).

2.3.2.1.1.1.FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

Los factores que influyen en la motivación laboral expuestos por Victor Vroom según el autor (Jiménez R. A., 2013) son los siguientes:

1. Valencia (Valor de la Recompensa): Representa el nivel de deseo de una persona por alcanzar una meta u objetivo, variando según el individuo y su experiencia. Su valor oscila entre -1 y 1: -1 cuando se evita un resultado (ej. ser despedido), 0 cuando es indiferente (ej. recibir dinero en efectivo o cheque) y 1 cuando se persigue activamente un objetivo (ej. obtener un ascenso).
2. Expectativa (Esfuerzo → Desempeño): Refleja la convicción de una persona de que su esfuerzo producirá el resultado deseado, variando entre 0 y 1. Su nivel depende de la

percepción individual de sus propias capacidades: si confía en su habilidad para lograr el objetivo, la expectativa será alta; de lo contrario, será baja.

3. Instrumentalidad (Desempeño →Recompensa): Es la percepción de una persona sobre si su esfuerzo será reconocido y recompensado por la organización, con un valor entre 0 y 1.

Puede representar estos elementos con la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = f(E \times V \times I)$$

La ecuación muestra que la motivación depende de la interacción entre la expectativa, la instrumentalidad y la valoración, combinadas a través de un factor multiplicador que evidencia su efecto conjunto. Esto implica que, si alguno de estos factores es igual a cero, la motivación también será inexistente.

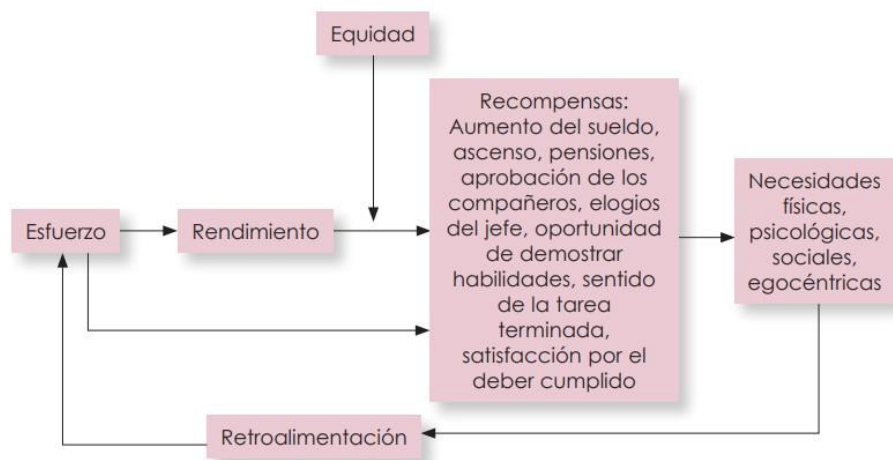


Figura 1. Modelo de las expectativas simplificado.

Fuente: (Jiménez R. A., 2013)

La Figura 1, representa el modelo de la Teoría de la Expectativa de Vroom, donde se muestra la relación entre el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas como factores clave en la motivación laboral. En primer lugar, el esfuerzo de un trabajador está determinado por su creencia de que este conducirá a un buen rendimiento, lo que Vroom define como expectativa. Si un empleado confía en sus habilidades y en los recursos disponibles, su motivación será mayor. Luego, el rendimiento obtenido influye en la obtención de recompensas, lo que se relaciona con la

instrumentalidad, es decir, la percepción de que el desempeño será valorado y recompensado por la organización. Estas recompensas pueden ser económicas, como un aumento de sueldo o pensiones, o psicológicas y sociales, como el reconocimiento del jefe, la aprobación de los compañeros o la satisfacción personal.

A su vez, la valencia determina el nivel de importancia que el trabajador asigna a estas recompensas, influenciado por sus necesidades físicas, psicológicas, sociales y egocéntricas. Un elemento clave en este proceso es la equidad, ya que la percepción de justicia en la distribución de recompensas impacta directamente en la motivación. Además, la retroalimentación permite que el empleado ajuste su nivel de esfuerzo en función de los resultados obtenidos y de las recompensas recibidas. Si el sistema es justo y efectivo, se refuerza el ciclo de motivación, mientras que, si las expectativas no se cumplen, el trabajador puede disminuir su esfuerzo. En conclusión, este modelo muestra cómo la motivación laboral depende de la percepción que los empleados tienen sobre la relación entre su esfuerzo, el desempeño y las recompensas que reciben, lo que incide directamente en su compromiso y productividad dentro de la organización.

2.3.2.1.1.2. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EXPECTATIVAS DE VROOM

La implementación del Modelo de Expectativas de Vroom requiere un enfoque estructurado que asegure que los empleados comprendan la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa. Para lograrlo, es necesario seguir una serie de pasos detallados que permitan adaptar el modelo a la realidad organizacional y maximizar su impacto en la motivación y el compromiso laboral como lo indica (Villar, 2025).

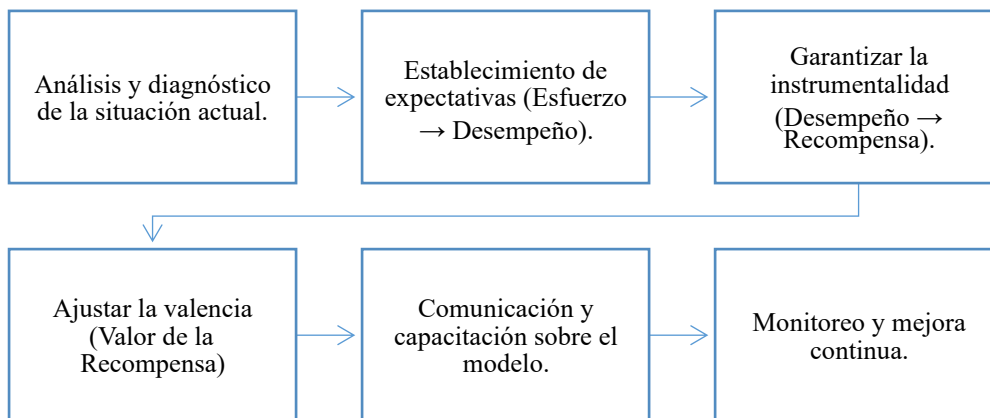


Figura 2. Procedimiento para la implementación del Modelo de Expectativas de Vroom.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

1. **Análisis y diagnóstico de la situación actual:** El primer paso en la implementación del modelo es realizar un diagnóstico detallado de la organización. Esto implica recopilar información sobre la percepción de los empleados respecto a su motivación, esfuerzo y recompensas. Para ello, se pueden aplicar encuestas, entrevistas o grupos focales que permitan conocer qué factores impulsan a los trabajadores a esforzarse y qué obstáculos enfrentan en su desempeño. Además, se deben revisar los sistemas actuales de evaluación del desempeño, los programas de incentivos y la claridad de las metas organizacionales. El análisis también debe incluir la revisión de métricas de rendimiento, tasas de rotación y satisfacción laboral para detectar áreas de mejora. Con esta información, la empresa puede establecer estrategias basadas en datos reales y no en suposiciones.
2. **Establecimiento de expectativas (Esfuerzo → Desempeño):** Una vez identificado el estado actual de la motivación en la empresa, se debe asegurar que los empleados perciban una relación clara entre su esfuerzo y su desempeño. Es decir, los trabajadores deben estar convencidos de que, si se esfuerzan más, podrán mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos laborales. Para lograrlo, la organización debe definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART) para cada puesto de trabajo. Además, es fundamental proporcionar a los empleados las herramientas, formación y recursos adecuados para que puedan desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño. Otro aspecto clave en esta etapa es eliminar barreras que puedan dificultar que el esfuerzo de los trabajadores se traduzca en un mejor rendimiento. Esto incluye la identificación de problemas operativos, la mejora en los procesos de trabajo y la capacitación en habilidades técnicas o de gestión del tiempo.
3. **Garantizar la instrumentalidad (Desempeño → Recompensa):** El siguiente paso consiste en asegurar que los empleados perciban que su buen desempeño se traducirá en recompensas concretas y justas. Para ello, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación del desempeño basado en criterios claros y objetivos. Este sistema debe permitir medir el rendimiento de los trabajadores de manera transparente y justa, evitando favoritismos o evaluaciones subjetivas. Además, es importante que los

empleados comprendan exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden alcanzar los estándares de alto desempeño. La empresa también debe garantizar que las recompensas se entreguen de manera coherente y equitativa. No debe haber discrepancias entre lo prometido y lo otorgado, ya que esto puede generar desmotivación y desconfianza en el sistema. La transparencia en la gestión de recompensas es clave para que los empleados crean en la instrumentalidad del modelo.

4. Ajustar la valencia (Valor de la Recompensa): No todas las personas valoran las recompensas de la misma manera. Por ello, la empresa debe asegurarse de que los incentivos que ofrece sean realmente motivadores para sus empleados. Para determinar qué recompensas son más efectivas, se pueden realizar encuestas internas en las que los empleados indiquen sus preferencias. Algunos pueden valorar más bonos económicos, mientras que otros pueden sentirse más motivados por oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento público, horarios flexibles o días libres adicionales. Con base en estos datos, se recomienda diseñar un paquete de compensación flexible, donde los empleados puedan elegir entre diferentes tipos de beneficios según sus necesidades y expectativas. Esta personalización de las recompensas aumenta la motivación y el compromiso con la organización.
5. Comunicación y capacitación sobre el modelo: Para que el modelo funcione correctamente, es fundamental que los empleados comprendan su funcionamiento y confíen en él. Por ello, la empresa debe llevar a cabo un proceso de comunicación claro y efectivo, en el que se explique cómo se relacionan el esfuerzo, el desempeño y las recompensas. Esta comunicación debe incluir reuniones informativas, capacitaciones y manuales donde se detalle el sistema de evaluación del desempeño, los criterios de recompensa y los procedimientos para acceder a los incentivos. Además, los líderes y supervisores deben ser capacitados para reforzar la aplicación del modelo en el día a día. Su papel es fundamental, ya que ellos son los encargados de brindar retroalimentación, motivar a los empleados y garantizar que las expectativas sean realistas y alcanzables.
6. Monitoreo y mejora continua: Una vez implementado el modelo, se debe establecer un proceso de seguimiento y ajuste para garantizar su efectividad a largo plazo. El monitoreo puede realizarse a través de indicadores de desempeño, encuestas de

satisfacción, entrevistas con empleados y análisis de datos sobre productividad y retención de talento. Si se detectan fallos en la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa, la empresa debe hacer ajustes en el sistema. Esto puede incluir modificar los incentivos, mejorar la comunicación o redefinir los objetivos y expectativas para que sean más alcanzables. Este proceso de mejora continua permite que el modelo se adapte a los cambios del entorno empresarial y siga siendo una herramienta efectiva para la motivación laboral.

2.3.2.1.1.3.PAQUETE DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE

La Teoría de la Expectativa de Vroom sostiene que la motivación de los empleados depende de tres factores: la expectativa, que se refiere a la creencia de que su esfuerzo conduce a un buen desempeño; la instrumentalidad, que es la percepción de que un buen desempeño será recompensado; y la valencia, que representa el valor que cada empleado les asigna a las recompensas ofrecidas. Aplicar esta teoría en la implementación de un paquete de compensación flexible significa diseñar un sistema en el que los trabajadores puedan elegir los beneficios que más valoran, asegurando que sus esfuerzos sean reconocidos de manera justa y significativa.

Al aplicar la Teoría de la Expectativa de Vroom en un paquete de compensación flexible, la organización puede fortalecer la motivación, reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa, creando un entorno laboral más satisfactorio y productivo. La relación entre la motivación y el ausentismo laboral es un factor clave en la gestión del talento y la productividad organizacional. Cuando los empleados se sienten motivados, ya sea por incentivos económicos, reconocimiento o desarrollo profesional, su compromiso con la empresa aumenta, reduciendo significativamente las ausencias injustificadas. Por el contrario, la falta de motivación puede generar desinterés, insatisfacción y, en consecuencia, un mayor índice de ausentismo, afectando la continuidad operativa y la eficiencia del equipo de trabajo. En entornos como la minería, donde la estabilidad del personal es esencial para el desempeño seguro y eficiente de las operaciones, implementar estrategias basadas en la Teoría de la Expectativa de Vroom, como un paquete de compensación flexible, permite alinear las expectativas de los empleados con los objetivos organizacionales. De esta manera, garantizar que los trabajadores perciban una relación clara entre su esfuerzo, desempeño y recompensas contribuye a reducir el ausentismo y fortalecer la cultura laboral.

2.3.2.1.1.3.1. APLICACIÓN DEL PAQUETE DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE

El diseño de un paquete de compensación flexible es una estrategia clave para atraer y retener talento, adaptándose a las necesidades individuales de los empleados y optimizando los recursos de la empresa. A continuación, se detallan los pasos esenciales para crear un paquete de compensación flexible, basados en (Monge, 2025)

1. Definir los objetivos del plan de compensación: Antes de diseñar un plan de compensación, es esencial que esté alineado con la estrategia general de la empresa. Debe garantizar transparencia, equidad y flexibilidad, asegurando que los empleados comprendan las políticas salariales y beneficios. También debe permitir adaptabilidad a cambios en la estructura organizativa o en el mercado laboral.
2. Realizar una valoración de puestos y niveles profesionales: Se debe establecer una clasificación profesional en función del valor que cada puesto aporta a la organización. Para ello, se deben identificar:
 - Familias profesionales y funciones: Agrupar los puestos en categorías similares según la naturaleza del trabajo.
 - Catálogo de puestos y niveles profesionales: Definir los distintos niveles de responsabilidad, autonomía y complejidad dentro de la empresa.
 - Bandas salariales por nivel: Asignar una escala de remuneración que refleje el valor del puesto en relación con el mercado y la empresa.
3. Elaborar un estudio retributivo: Es necesario analizar la estructura salarial actual para tomar decisiones informadas. Se deben evaluar:
 - Distribución de empleados por niveles profesionales y familias laborales.
 - Comparación de remuneración fija y variable dentro de la empresa.
 - Análisis de la competencia para garantizar que los sueldos sean competitivos.

Este estudio permite ajustar la estructura de compensación para garantizar la equidad interna y atraer talento con ofertas competitivas.

4. Establecer las políticas y procesos de compensación: Una vez determinada la estructura salarial, se deben definir estrategias de compensación que equilibren las necesidades de la empresa y los empleados. Entre las más utilizadas están:
 - Satisfacción de necesidades básicas: Incorporar beneficios como seguros de vida y cobertura médica.
 - Retribución flexible: Permitir que los empleados personalicen su compensación con beneficios fiscales.
 - Bonificaciones por rendimiento: Establecer un sistema de compensación variable ligado al desempeño individual o grupal.
 - Revisión salarial periódica: Ajustar los salarios en función de desempeño y equidad interna.
 - Criterios de movilidad y promoción: Definir oportunidades de ascenso y cambios de puesto dentro de la empresa.
 - Salario emocional: Incluir beneficios intangibles como flexibilidad horaria, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.
5. Comunicar e implementar el plan de compensación: Una vez definido el plan, es crucial su correcta comunicación para que los empleados comprendan los beneficios y oportunidades que se les ofrecen. Esto contribuye a fortalecer su compromiso con la empresa. También se deben establecer reglamentos y condiciones claras para su aplicación, asegurando que la compensación se mantenga equitativa y alineada con los objetivos de la organización.

2.3.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

La autora (Alcubilla, 2023) menciona que “el estudio del clima organizacional tiene sus raíces en la teoría de las relaciones humanas, desarrollada en la década de 1930. Esta teoría propuso que las empresas debían centrarse en las personas, no solo en la producción, para ser más eficientes y productivas”. Desde ese momento, se empezó a estudiar el impacto del entorno laboral en la eficiencia y satisfacción de los trabajadores. En la década de 1950, el psicólogo social Kurt Lewin

fue pionero en emplear el término "clima organizacional" para referirse al contexto psicológico y social en el que opera una organización. A lo largo del tiempo, el análisis del clima organizacional ha seguido evolucionando y abarcando diversas disciplinas. Hoy en día, se reconoce como un elemento clave para el éxito empresarial.

Es importante mencionar que el clima organizacional, así como (García Ruiz & Benavides Quinto, 2020) citan a Chiavenato en su tesis, se define como “se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”. El clima organizacional se refiere al ambiente interno y la percepción psicológica que caracteriza a cada empresa, influyendo directamente en el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales. Diversos factores determinan si este entorno es positivo o negativo, siendo la motivación uno de los más relevantes, ya que impacta en el compromiso de los empleados con sus tareas y en su sentido de pertenencia dentro de la organización.

2.3.2.2.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Así como lo indica (García Villanueva, García Oliver, & Hernández Cruz, 2025), el clima organizacional es un factor determinante que influye directamente en la productividad de los empleados y, por ende, en el éxito de la empresa. Un ambiente laboral positivo, caracterizado por un liderazgo efectivo y relaciones interpersonales saludables, facilita el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Evaluar el clima laboral permite identificar elementos que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, el rendimiento de los trabajadores, ofreciendo oportunidades para implementar mejoras que promuevan un entorno más armonioso y productivo.

Además, (Zapata Terán & Tovar Molina, 2024) mencionan que el entorno organizacional es fundamental para determinar el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. Un entorno laboral positivo, caracterizado por una estructura adecuada, un espacio físico óptimo y relaciones interpersonales saludables, se asocia con una mayor productividad. Estudios recientes han demostrado una fuerte correlación entre un buen clima organizacional y el rendimiento de los empleados, subrayando la importancia de fomentar una comunicación asertiva y realizar mejoras en el lugar de trabajo para potenciar el desempeño laboral.

Por otro lado, (Delgado-Delgado & Villacreses-Álvarez, 2024) hacen referencia que el clima laboral desempeña un papel crucial en la dinámica de las organizaciones, influyendo directamente en el ausentismo de los empleados. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por relaciones interpersonales saludables, comunicación efectiva y reconocimiento, fomenta la motivación y el compromiso de los trabajadores, reduciendo así las ausencias injustificadas. Por el contrario, un clima organizacional negativo puede incrementar el ausentismo, ya que los empleados pueden sentirse desmotivados o insatisfechos con su entorno laboral. Estudios han identificado diversas causas del ausentismo, incluyendo enfermedades, problemas familiares, baja motivación y un clima organizacional desfavorable. Abordar estos factores es esencial para mejorar la asistencia y el rendimiento en el trabajo.

2.3.2.2.2. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño y bienestar de los empleados dentro de una organización. Según el artículo “Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática (Revistas UM)” de los autores (Zamora Rodríguez, Morquecho Sánchez, Delgado Herrada, & Acosta González, 2024), existen diversos factores que impactan este entorno laboral, los cuales pueden dividirse en diferentes dimensiones. A continuación, se amplían cada uno de ellos:

1. Satisfacción laboral: Se refiere al grado en que los empleados se sienten realizados y satisfechos con su trabajo. Un ambiente positivo, donde los trabajadores se sientan valorados, seguros y con oportunidades de crecimiento, aumenta la satisfacción y reduce el estrés laboral.
2. Cultura organizativa: Incluye los valores, creencias y normas compartidas dentro de la organización. Una cultura organizacional sólida y bien definida ayuda a alinear los objetivos de la empresa con los de sus colaboradores, promoviendo la cohesión y el sentido de pertenencia.
3. Afecto laboral: Hace referencia a las emociones y sentimientos que experimentan los empleados en su entorno de trabajo. Un clima positivo fomenta emociones como entusiasmo y motivación, mientras que un ambiente negativo puede generar estrés, ansiedad o desmotivación.

4. Rendimiento de los empleados: El desempeño laboral está directamente influenciado por el clima organizacional. Un ambiente donde se promueva la colaboración, la confianza y el reconocimiento del esfuerzo mejora el rendimiento individual y colectivo.

5. Compromiso de los empleados: Este factor mide el nivel de lealtad y dedicación de los empleados hacia la organización. Un buen clima organizacional fomenta el compromiso, lo que se traduce en menor rotación de personal y mayor estabilidad en los equipos de trabajo.

6. Motivación laboral: La motivación es esencial para que los empleados desempeñen sus funciones con entusiasmo y eficiencia. Se ve influenciada por elementos como incentivos, reconocimiento, posibilidades de ascenso y autonomía en el trabajo.

7. Calidad de vida laboral: Hace referencia a las condiciones que garantizan el bienestar físico, mental y emocional de los empleados. Factores como horarios flexibles, equilibrio entre vida personal y laboral, condiciones ergonómicas y beneficios sociales contribuyen a una mejor calidad de vida en el trabajo.

8. Entorno laboral: Incluye tanto los aspectos físicos (infraestructura, iluminación, mobiliario, condiciones de seguridad) como el ambiente interpersonal (relaciones entre compañeros y con los superiores). Un entorno cómodo y seguro aumenta la productividad y el bienestar general.

9. Liderazgo: El tipo de liderazgo dentro de una organización impacta significativamente el clima laboral. Líderes inspiradores y accesibles generan un ambiente de confianza y cooperación, mientras que un liderazgo autoritario o desorganizado puede afectar negativamente la moral de los empleados.

10. Comunicación organizacional: La fluidez en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos es clave para un clima organizacional saludable. Una comunicación clara, abierta y efectiva evita malentendidos, fomenta la transparencia y permite que los empleados se sientan escuchados y valorados.

Un clima organizacional positivo no solo mejora la satisfacción y productividad de los empleados, sino que también reduce problemas como el ausentismo laboral, la rotación de personal y los conflictos internos. Cuando los colaboradores se sienten cómodos, valorados y motivados, su

desempeño y compromiso con la empresa aumentan, generando beneficios tanto a nivel individual como organizacional. Estos factores demuestran que el clima organizacional no es un concepto estático, sino un aspecto dinámico que puede gestionarse y mejorarse mediante estrategias adecuadas de liderazgo, comunicación y desarrollo organizacional.

2.3.2.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima laboral se caracteriza por varios elementos que influyen directamente en la experiencia de los empleados dentro de una organización. Según (Indeed, 2024) algunas de las características más destacadas son:

- **Multidimensionalidad:** El clima organizacional abarca diversas variables que influyen en la percepción de los empleados sobre su entorno laboral.
- **Influencia en el comportamiento:** Un clima positivo puede motivar a los empleados a ser más productivos y comprometidos, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación y conflictos.
- **Dinamismo:** El clima organizacional no es estático; puede cambiar con el tiempo debido a factores internos y externos, como cambios en la dirección, políticas empresariales o situaciones económicas.
- **Percepción compartida:** Se construye a partir de las experiencias y percepciones colectivas de los empleados sobre la empresa y su entorno de trabajo.

Estas características resaltan la importancia de cultivar un clima laboral positivo para el bienestar de los empleados y el éxito de la organización.

2.3.2.2.4. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER

Como lo menciona (Díaz López, Bañuelos Arcos, Poblano Ojinaga³, Reyes Valenzuela, & Alanís Villaseñor, 2020) es una metodología que permite analizar el ambiente laboral dentro de una organización mediante la evaluación de nueve dimensiones clave. Cada una de estas dimensiones influye directamente en la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, afectando su motivación, satisfacción y desempeño. A continuación, se explica cada uno de estos aspectos en mayor profundidad:

1. Estructura: Se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre el grado de formalidad y jerarquización dentro de la organización. Una estructura clara y bien definida facilita la ejecución de tareas y la toma de decisiones, mientras que una estructura demasiado rígida puede generar desmotivación e inhibir la creatividad e innovación.
2. Responsabilidad: Mide el nivel de autonomía que tienen los empleados en la toma de decisiones y ejecución de sus funciones. Un alto grado de responsabilidad promueve el compromiso y la proactividad, mientras que una falta de autonomía puede generar desmotivación y dependencia excesiva de los superiores.
3. Recompensa: Está relacionada con la percepción de los empleados sobre el reconocimiento de su desempeño. Esto no solo abarca la remuneración económica, sino también incentivos, ascensos, elogios y retroalimentación positiva. Un sistema de recompensas adecuado fomenta la motivación y la lealtad de los empleados, mientras que la falta de reconocimiento puede generar insatisfacción y desinterés.
4. Desafío: Hace referencia al grado en que los empleados perciben que sus tareas representan una oportunidad de crecimiento y aprendizaje. Un entorno laboral que proporciona retos adecuados estimula la mejora continua y el desarrollo profesional. Sin embargo, si los desafíos son excesivos y no se cuenta con el apoyo necesario, pueden generar estrés y desmotivación.
5. Relaciones: Dentro de la organización son clave para el trabajo en equipo y la colaboración. Este factor evalúa la calidad de la comunicación entre compañeros, subordinados y superiores. Un ambiente con relaciones interpersonales saludables fomenta la cooperación y la productividad, mientras que la falta de comunicación efectiva puede dar lugar a conflictos y un clima laboral negativo.
6. Cooperación: Se refiere al nivel de apoyo y ayuda mutua entre los empleados y departamentos dentro de la empresa. Un alto grado de cooperación facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y fortalece la cultura empresarial. En cambio, la falta de cooperación puede generar rivalidades, desconfianza y baja eficiencia en los equipos de trabajo.
7. Estándares organizacionales: Están relacionados con el nivel de exigencia que la empresa impone a sus empleados en términos de desempeño y calidad del trabajo. Altos

estándares pueden impulsar la mejora continua y la excelencia, pero si las expectativas son poco realistas o no se proporcionan los recursos adecuados, pueden generar presión excesiva y estrés laboral.

8. Conflicto: Analiza la presencia y el manejo de desacuerdos dentro de la organización. Un clima con conflictos frecuentes y mal gestionados puede generar tensiones, disminución del rendimiento y desmotivación del personal. No obstante, si los conflictos se abordan de manera adecuada, pueden servir como una oportunidad para la mejora y la innovación dentro de la empresa.
9. Identidad: Se refiere al sentido de pertenencia y orgullo que sienten los empleados por formar parte de la organización. Un fuerte sentido de identidad organizacional motiva a los trabajadores a comprometerse con los valores y objetivos de la empresa. Cuando los empleados no se identifican con la organización, es más probable que busquen otras oportunidades laborales o tengan un desempeño deficiente.

Este modelo es una herramienta clave para evaluar y mejorar el ambiente laboral, ya que permite identificar factores que influyen en la satisfacción y desempeño de los empleados, así como en el ausentismo laboral. Un clima organizacional positivo, basado en el reconocimiento, la motivación, el liderazgo efectivo y relaciones interpersonales saludables, fomenta el compromiso y reduce la frecuencia de ausencias injustificadas, ya que los empleados se sienten valorados y respaldados en su entorno de trabajo.

En cambio, un clima laboral negativo, caracterizado por la falta de comunicación, sobrecarga laboral, escaso reconocimiento y liderazgo deficiente, puede generar estrés, desmotivación y descontento, incrementando el ausentismo y afectando la productividad de la empresa. Al evaluar dimensiones clave como la estructura organizativa, la cooperación y la identidad laboral, permite diseñar estrategias para minimizar el ausentismo y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados, asegurando así un mejor desempeño individual y organizacional.

2.3.2.2.4.1. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER

El modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer se implementa mediante un proceso estructurado que incluye cuatro etapas:

1. Diagnóstico del clima organizacional: Se aplica un cuestionario diseñado por Litwin y Stringer que evalúa nueve dimensiones clave para permite obtener una visión detallada de cómo los empleados perciben el ambiente laboral en cada una de las siguientes dimensiones:

- Estructura: Percepción sobre las reglas, procedimientos y políticas organizacionales.
- Responsabilidad: Grado de autonomía y responsabilidad en el trabajo.
- Recompensa: Reconocimiento y compensación por el desempeño laboral.
- Riesgo: Percepción sobre los desafíos y riesgos asociados al trabajo.
- Relaciones: Calidad de las interacciones y relaciones interpersonales en el entorno laboral.
- Cooperación: Nivel de colaboración y trabajo en equipo entre los miembros de la organización.
- Estándares: Expectativas y estándares de desempeño establecidos por la organización.
- Conflicto: Manejo y resolución de conflictos dentro de la organización.
- Identidad: Sentimiento de pertenencia e identificación con la organización.

2. Análisis de resultados: Los datos recopilados se analizan para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en las diferentes dimensiones evaluadas. Este análisis proporciona una base objetiva para la toma de decisiones y el diseño de intervenciones específicas.

3. Diseño e implementación de intervenciones: Con base en los hallazgos del diagnóstico, se desarrollan estrategias y acciones dirigidas a mejorar las áreas identificadas como deficientes. Estas intervenciones pueden incluir programas de capacitación, iniciativas de comunicación interna, revisiones de políticas de recompensa y reconocimiento, entre otras.

4. Evaluación y seguimiento: Después de implementar las intervenciones, se realiza un seguimiento para evaluar su efectividad. Esto puede implicar la reaplicación del cuestionario de clima organizacional para medir cambios en las percepciones de los empleados y determinar si las acciones emprendidas han tenido el impacto deseado.

Este enfoque sistemático garantiza que la implementación del modelo de Litwin y Stringer sea efectiva y esté alineada con las necesidades específicas de la organización.

2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

En este apartado, se presentan las principales metodologías teóricas utilizadas en investigaciones previas relacionadas con el tema de estudio, destacando sus enfoques, aplicaciones y resultados obtenidos. A través de esta revisión, se busca comprender los fundamentos metodológicos que han guiado estudios previos y cómo estos pueden contribuir al desarrollo de la presente investigación.

En la tesis denominada "La influencia de la motivación laboral en el compromiso y la felicidad en el trabajo", realizado por (González, 2022), se aborda la aplicación del Modelo de las Expectativas de Vroom para analizar la motivación laboral. En la investigación se aplica este modelo para comprender cómo los tres factores; expectativa, instrumentalidad y valencia; influyen en el compromiso y la felicidad de los empleados en su entorno laboral. A través de un análisis detallado, se examina cómo la percepción de los empleados sobre la relación entre su esfuerzo, desempeño y las recompensas obtenidas afecta su nivel de motivación.

Los resultados del estudio indican que una alineación positiva entre estos tres componentes se traduce en un mayor compromiso y satisfacción laboral. Es decir, cuando los empleados creen que su esfuerzo llevará a un desempeño exitoso, que este desempeño será reconocido y recompensado, y que las recompensas son valiosas para ellos, se incrementa su motivación intrínseca. Este aumento en la motivación no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye a un clima organizacional más positivo y productivo. Esto demuestra que comprender y gestionar las expectativas de los empleados respecto a su esfuerzo y las recompensas asociadas es fundamental para fomentar un entorno laboral comprometido y satisfactorio.

También, (Aguilera, 2019) en su investigación titulada "Una aplicación de la Teoría de la Expectativa de Vroom", analiza cómo la motivación laboral puede explicarse a través del modelo de expectativas de Victor Vroom. A través de una revisión detallada de la teoría y su aplicación en diversos contextos organizacionales, el estudio busca demostrar la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas en el entorno laboral, y cómo estos factores influyen en la motivación de los empleados. La investigación destaca que cuando los tres elementos; expectativa, instrumentalidad y valencia; están alineados, los empleados muestran una mayor disposición a comprometerse con sus funciones y a mejorar su rendimiento. Por lo antes mencionado, se refuerza

la idea de que la motivación en el trabajo no solo depende de factores salariales, sino también de la percepción que tienen los empleados sobre la justicia y equidad en la distribución de recompensas. Así, la correcta aplicación del modelo de Vroom en las empresas permite diseñar estrategias que fomenten un entorno laboral más productivo y satisfactorio para los colaboradores.

El estudio realizado por (Álvarez, 2021), explora la relación entre la motivación laboral y el Modelo de las Expectativas de Vroom. A través de este enfoque teórico, se busca comprender cómo la percepción del esfuerzo, el desempeño y las recompensas impacta en el compromiso y productividad de los empleados dentro de la organización. El análisis de los datos reveló que una conexión clara entre esfuerzo, desempeño y recompensa tiene un impacto directo en la motivación y el compromiso de los empleados. Se encontró que los trabajadores que perciben justicia en la distribución de recompensas y claridad en los criterios de evaluación muestran un mayor nivel de satisfacción y productividad. Además, se identificó que el reconocimiento no monetario y el liderazgo efectivo son factores clave que refuerzan la motivación laboral. Como resultado, el estudio sugiere que, para mejorar la motivación en la empresa, es necesario optimizar los sistemas de incentivos, garantizar una comunicación efectiva sobre las expectativas laborales y fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados perciban que su esfuerzo es valorado y recompensado de manera justa.

Con el objetivo de evaluar y mejorar el clima organizacional en la Secretaría de Desarrollo Productivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija y realizar un programa de intervención para mejorar el clima organizacional (Díaz, 2022), utilizó Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Este modelo fue elegido por su enfoque en nueve dimensiones clave que permiten diagnosticar la percepción de los empleados sobre su entorno laboral: estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos-riesgos, relaciones-cordialidad, cooperación-apoyo, conflictos, estándares e identidad, ya que, permite diagnosticar la percepción de los empleados sobre su entorno laboral. Además, proporciona datos cuantificables que facilitan el diagnóstico del ambiente organizacional. Su estructura detallada permite identificar fortalezas y debilidades dentro de la institución, facilitando la implementación de estrategias de mejora. Además, al centrarse en diferentes factores que influyen en la satisfacción y el desempeño de los empleados, el modelo ayuda a desarrollar planes de acción efectivos para optimizar el clima laboral y aumentar el compromiso del personal.

El estudio realizado por (Cristibal, 2022), utilizó el Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer para evaluar y mejorar el ambiente laboral en la empresa objeto de estudio. Este modelo fue seleccionado debido a su enfoque. Para abordar las deficiencias identificadas en el diagnóstico del clima organizacional, se implementó el "Plan de acción y mejora continua del clima laboral y factores psicosociales", el cual estuvo enfocado en optimizar las dimensiones con puntuaciones más bajas, como comunicación, condiciones laborales y supervisión. Entre las estrategias clave se incluyeron programas de incentivos, diseñados para reconocer y motivar el desempeño de los empleados, fortaleciendo la percepción de justicia y equidad en las recompensas.

Asimismo, se desarrollaron acciones para mejorar la comunicación interna, estableciendo canales más efectivos para la transmisión de información y promoviendo reuniones periódicas que fomenten la participación y retroalimentación de los trabajadores. En cuanto a la supervisión, se aplicaron capacitaciones en liderazgo, dirigidas a los mandos medios y superiores, con el objetivo de mejorar sus habilidades de gestión y fortalecer un ambiente de trabajo basado en la confianza y el respeto. Se espera que estas medidas contribuyan a incrementar la satisfacción y compromiso de los empleados, generando un impacto positivo en su desempeño y en la productividad organizacional a largo plazo.

(Altez Salazar & Arias Castañeda, 2018) utilizaron el Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Los resultados mostraron una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, confirmando que un ambiente laboral positivo influye directamente en la productividad y satisfacción de los empleados. Se identificaron áreas de mejora en las dimensiones de recompensas y comunicación interna, lo que llevó a la formulación de estrategias para fortalecer estos aspectos, tales como programas de reconocimiento y mayor claridad en la comunicación organizacional. La aplicación del modelo permitió diagnosticar factores críticos del clima laboral y diseñar acciones específicas para mejorar la eficiencia y el bienestar de los colaboradores en el sector comercial.

2.3.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

El estudio de “La Influencia de la Motivación Laboral en el Compromiso y la Felicidad en el Trabajo” de (González, 2022), recopiló información de diferentes investigaciones que han aplicado el modelo de Vroom en entornos organizacionales. En lugar de utilizar instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas, se fundamentó en el análisis de literatura

académica previamente publicada. A través de este proceso, se identificaron los principales hallazgos de estudios previos y se sintetizaron los factores clave que influyen en la motivación laboral según la teoría de Vroom. Los resultados de la revisión indicaron que una alineación clara entre esfuerzo, desempeño y recompensa es fundamental para incrementar la motivación de los empleados. Además, se destacó que la falta de claridad en la relación entre desempeño y beneficios genera desmotivación y disminuye el compromiso organizacional. En general, los hallazgos sugieren que el modelo de Vroom sigue siendo una herramienta válida para analizar y mejorar la motivación laboral en distintos entornos organizativos.

(Aguilera, 2019) en su tesis para evaluar la aplicación del Modelo de las Expectativas, empleó un método cuantitativo basado en encuestas estructuradas. A través de estas encuestas, se midieron las percepciones de los empleados sobre su esfuerzo y las expectativas de recompensa dentro de sus organizaciones. Los datos obtenidos evidenciaron que aquellos trabajadores que perciben una relación clara entre su esfuerzo y las recompensas ofrecidas tienden a mostrar un mayor nivel de motivación y compromiso laboral.

Para llevar a cabo el estudio (Álvarez, 2021), para llevar a cabo el estudio, se emplearon tanto métodos cuantitativos como cualitativos con el fin de obtener una visión integral de la motivación laboral basada en el Modelo de las Expectativas de Vroom. A través del método cuantitativo, se aplicaron encuestas estructuradas con escalas tipo Likert, diseñadas para medir los tres componentes clave del modelo: expectativa, instrumentalidad y valencia. Esto permitió evaluar la percepción de los empleados sobre la relación entre su esfuerzo, desempeño y las recompensas ofrecidas por la empresa. Paralelamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales con trabajadores de distintos niveles organizacionales, lo que ayudó a profundizar en la forma en que experimentaban la motivación en su entorno laboral.

(Díaz, 2022) en su estudio, para el análisis del clima organizacional, adoptó un enfoque cuantitativo, con un estudio exploratorio y descriptivo, empleando un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 103 trabajadores de distintos niveles organizacionales, y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario de Litwin y Stringer. Los resultados mostraron que la mayoría de las dimensiones evaluadas presentaban una percepción buena, con excepción de estándares e identidad, que tendieron a un nivel muy bueno.

El estudio de (Cristibal, 2022), utilizó el Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer para evaluar y mejorar el ambiente laboral en la empresa, por lo que, para la evaluación, se aplicaron tres técnicas principales: entrevistas semiestructuradas, dirigidas a colaboradores de atención directa al cliente; grupos focales, realizados con líderes de áreas; y encuestas de clima organizacional, aplicadas a 55 empleados registrados en la planilla de la empresa. Los resultados reflejaron un clima laboral de categoría media, con una percepción general del 32.7%. Las dimensiones con puntuaciones más bajas fueron comunicación (10%), condiciones laborales (7%) y supervisión (8%), lo que indicó una falta de claridad en la transmisión de información, deficiencias en el entorno de trabajo y poca efectividad en el liderazgo.

En su tesis, (Altez Salazar & Arias Castañeda, 2018) utilizaron un diseño metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), aplicando encuestas estructuradas y entrevistas a profundidad a una muestra de 71 colaboradores de siete empresas del Emporio Comercial de Gamarra. Las encuestas permitieron cuantificar la percepción de los empleados sobre las nueve dimensiones del modelo de Litwin y Stringer, mientras que las entrevistas ayudaron a profundizar en las experiencias y percepciones de los trabajadores respecto a su entorno laboral. Este enfoque permitió obtener un diagnóstico detallado del clima organizacional, identificando tanto fortalezas como áreas de mejora en aspectos como recompensas, comunicación y liderazgo dentro de las empresas.

2.4. MARCO LEGAL

La gestión del ausentismo en la empresa minera está regulada por varias normativas legales que establecen derechos y obligaciones para trabajadores y empleadores. Entre estas se incluyen la Constitución de la República de Honduras, el Código del Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo, el Contrato Colectivo, el Reglamento Especial de Higiene y Seguridad de la Empresa y la Ley General de Minería. El cumplimiento de estas normativas es esencial para evitar sanciones, demandas o conflictos laborales.

- Cumplimiento de obligaciones laborales: El Código del Trabajo permite ausencias justificadas por enfermedad o accidentes, pero también sanciona las faltas injustificadas. La empresa debe contar con un sistema riguroso para controlar las ausencias, diferenciando las justificadas de las no justificadas, con procesos alineados al Reglamento Interno y el Contrato Colectivo. Una mala gestión puede afectar el clima laboral y aumentar las

ausencias, por lo que se recomienda usar sistemas digitales de asistencia y realizar auditorías internas.

- **Prevención de enfermedades ocupacionales:** El ausentismo también se relaciona con condiciones de salud en el trabajo. La Ley General de Minería y el Reglamento de Higiene y Seguridad obligan a garantizar entornos laborales seguros. El incumplimiento puede acarrear sanciones o demandas. Se deben fortalecer los programas de salud ocupacional, hacer evaluaciones médicas periódicas, mejorar la ergonomía y fomentar prácticas seguras. También pueden aplicarse incentivos como bonos o días libres adicionales para fomentar la asistencia.
- **Relación con el sindicato:** El Contrato Colectivo regula aspectos como permisos, licencias y reincorporación. Cambiar políticas de ausentismo sin consultar al sindicato puede generar conflictos o paros laborales. Es fundamental mantener un diálogo constante y consensuar medidas, incluyendo incentivos y planes de reincorporación progresiva para trabajadores con problemas de salud.
- **Aplicación de incentivos y sanciones:** La legislación permite aplicar incentivos para reforzar la asistencia, siempre que se haga de forma equitativa. Las sanciones deben ajustarse al Código del Trabajo y dar espacio a que el trabajador justifique su ausencia. Un sistema de comunicación y retroalimentación ayudará a aplicar medidas de manera justa y transparente.

En conjunto, estas normativas no solo establecen obligaciones legales, sino que también proporcionan herramientas para abordar el ausentismo de manera estructurada. Su aplicación efectiva reduce el impacto de las inasistencias en la productividad, garantiza el cumplimiento normativo y fomenta un ambiente laboral más estable y eficiente.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta investigación se estudia el ausentismo laboral, por lo que la coherencia metodológica es fundamental para asegurar que todos los elementos del estudio, incluyendo la definición de objetivos, el planteamiento del problema, las técnicas de recolección de datos y los resultados, mantengan una estructura lógica y consistente.

3.1.1. MATRIZ METODOLOGÍA

La siguiente matriz representada en Tabla 1, refleja la relación lógica y estructurada del estudio, destacando la alineación de las variables clave. Se han determinado las dimensiones esenciales para la selección y diseño del instrumento de medición, garantizando así una recopilación precisa de los datos.

Tabla 1. Matriz Metodológica.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Título de la Investigación	Objetivos de la Investigación		Variable	Dimensiones	Ítem
	General	Específicos			
Plan de acción para Reducir el Ausentismo y Mejorar la Continuidad Operativa en empresa minera.	Diseñar un plan de acción para reducir el ausentismo laboral en los colaboradores semanales del turno A en la empresa minera, a partir de la identificación y análisis de sus factores causales, con el propósito de mejorar la productividad y garantizar la continuidad operativa de la empresa.	Identificar las causas principales que han contribuido al aumento del ausentismo laboral en los colaboradores semanales del turno A de la empresa minera en los últimos años, mediante un análisis detallado de los datos de ausentismo y entrevistas con los trabajadores.	Factores del ausentismo	Factores personales	Edad
					Salud
					Antigüedad
					Situación Familiar
				Factores organizacionales	Clima laboral
					Liderazgo
		Motivación			
		Factores externos	Horarios		
			Ubicación		
			Transporte		
		Analizar enfoques teóricos y estrategias de gestión de recursos humanos para proponer soluciones que puedan reducir el ausentismo laboral en el turno A de la empresa minera, basadas en teorías relevantes sobre motivación, compromiso y bienestar laboral.	Motivación laboral	Expectativas de Vroom	Contexto social
					Claridad de expectativas laborales
Confianza en el esfuerzo y desempeño					
Justicia y equidad en la distribución de recompensas					
Valor percibido de la recompensa					
Satisfacción con los incentivos laborales					
Salario					

					Beneficio
					39
					Reconocimiento
					Sentido de pertenencia
					Carga laboral
					Ambiente negativo
					Falta de incentivos
			Clima laboral	Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	Estructura
					Responsabilidad
					Desafío
					Relaciones
					Trabajo en equipo
		Proponer un plan de acción que fomenten la responsabilidad y el compromiso de los trabajadores del turno A, con el objetivo de reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa de la empresa minera.	Estrategias para la reducción del ausentismo	Planes de incentivos	Económicos
					Formación
				Medidas correctivas	Sanciones
					Control de asistencia
					Comunicación
			Impacto del ausentismo en la productividad	Rendimiento laboral	Tiempos de producción
					Metas cumplidas

3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

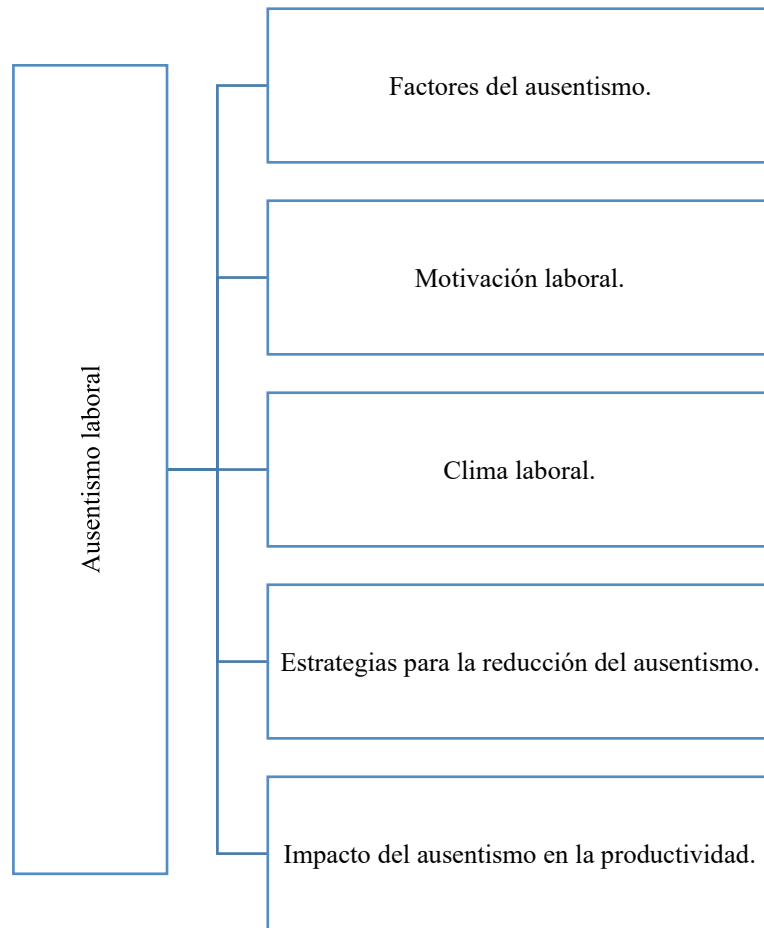


Figura 3. Esquema de variables de estudio.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de Variables.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítem
Factores del ausentismo	El ausentismo laboral según (Borda, Rolón, Díaz-Piraquive, & González, 2017), se refiere a las ausencias de los empleados en su lugar de trabajo durante las horas laborales programadas. Los factores que contribuyen al ausentismo pueden clasificarse en individuales y organizacionales. Entre los factores individuales se incluyen la edad, el género, el estado de salud y las responsabilidades familiares. Por otro lado, los factores organizacionales abarcan el clima laboral, las condiciones de trabajo, la remuneración y las políticas de la empresa.	Es la suma de los ítems de cada una de las dimensiones, medidos en una escala Likert con un rango de: -Frecuencia de comportamiento: Siempre (4) – Casi siempre (3) – Casi nunca (2) – Nunca (1) -Grado de acuerdo o desacuerdo: Totalmente de acuerdo (4) – De acuerdo (3) – En desacuerdo (2) – Totalmente en desacuerdo (1) Además, se pueden incluir preguntas de opción múltiple para obtener información cuantitativa y cualitativa que complementen el análisis.	Factores personales	Edad
				Salud
				Antigüedad
				Situación Familiar
			Factores organizacionales	Clima laboral
				Liderazgo
				Motivación
			Factores externos	Horarios
				Ubicación
				Transporte
Motivación laboral	La motivación laboral “es el proceso que inicia, dirige y mantiene el comportamiento humano en el ámbito laboral, siendo fundamental para alcanzar los objetivos de la organización y para satisfacer las necesidades y expectativas de los individuos” (Chiavenato, 2019).	Es la suma de los ítems de cada una de las dimensiones, medidos en una escala Likert con un rango de: -Frecuencia de comportamiento: Siempre (4) – Casi siempre (3) – Casi nunca (2) – Nunca (1) -Grado de acuerdo o desacuerdo: Totalmente de acuerdo (4) – De acuerdo (3) – En desacuerdo (2) – Totalmente en desacuerdo (1)	Expectativas de Vroom	Contexto social
				Claridad de expectativas laborales
				Confianza en el esfuerzo y desempeño
				Justicia y equidad en la distribución de recompensas
				Valor percibido de la recompensa
Satisfacción con los incentivos laborales				

				Salario
		Además, se pueden incluir preguntas de opción múltiple para obtener información cuantitativa y cualitativa que complemente el análisis.		Beneficio Reconocimiento Sentido de pertenencia Carga laboral Ambiente negativo Falta de incentivos
Clima laboral	(García Ruiz & Benavides Quinto, 2020) citan a Chiavenato en su tesis, se define como “se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”.	Es la suma de los ítems de cada una de las dimensiones, medidos en una escala Likert con un rango de: -Frecuencia de comportamiento: Siempre (4) – Casi siempre (3) – Casi nunca (2) – Nunca (1) -Grado de acuerdo o desacuerdo: Totalmente de acuerdo (4) – De acuerdo (3) – En desacuerdo (2) – Totalmente en desacuerdo (1) Además, se pueden incluir preguntas de opción múltiple para obtener información cuantitativa y cualitativa que complemente el análisis.	Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	Estructura Responsabilidad Desafío Relaciones Trabajo en equipo
Estrategias para la reducción del ausentismo	Según (Quiroz Obeso, González Barahona, & Ospina Díaz, 2019) las estrategias para la reducción del ausentismo se refieren a un conjunto de acciones y políticas implementadas por las organizaciones para disminuir las ausencias laborales no justificadas o frecuentes.	Es la suma de los ítems de cada una de las dimensiones, medidos en una escala Likert con un rango de: -Frecuencia de comportamiento: Siempre (4) – Casi siempre (3) – Casi nunca (2) – Nunca (1) -Grado de acuerdo o desacuerdo:	Planes de incentivos Medidas correctivas	Económicos Formación Sanciones Control de asistencia

		<p>Totalmente de acuerdo (4) – De acuerdo (3) – En desacuerdo (2) – Totalmente en desacuerdo (1)</p> <p>Además, se pueden incluir preguntas de opción múltiple para obtener información cuantitativa y cualitativa que complemente el análisis.</p>		Comunicación
Impacto del ausentismo en la productividad	(Borda, Rolón, Díaz-Piraquive, & González, 2017) indican que impacto del ausentismo en la productividad son las consecuencias que tiene la falta de asistencia de los empleados en el rendimiento y eficiencia de una organización.	<p>Es la suma de los ítems de cada una de las dimensiones, medidos en una escala Likert con un rango de:</p> <p>-Frecuencia de comportamiento: Siempre (4) – Casi siempre (3) – Casi nunca (2) – Nunca (1)</p> <p>-Grado de acuerdo o desacuerdo: Totalmente de acuerdo (4) – De acuerdo (3) – En desacuerdo (2) – Totalmente en desacuerdo (1)</p> <p>Además, se pueden incluir preguntas de opción múltiple para obtener información cuantitativa y cualitativa que complemente el análisis.</p>	Rendimiento laboral	<p>Tiempos de producción</p> <p>Metas cumplidas</p>

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

Este capítulo describe el enfoque de la investigación, el alcance del estudio, el diseño metodológico y los métodos de recolección de datos utilizados.

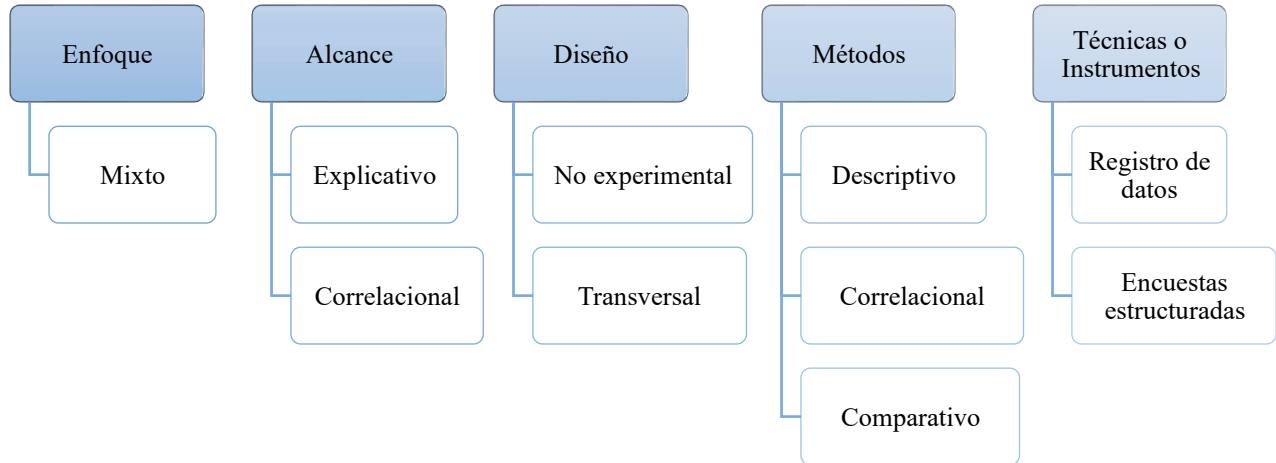


Figura 4. Diagrama de enfoque y métodos.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.2.1. ENFOQUE

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que permitió obtener datos objetivos sobre el ausentismo laboral y complementar el análisis con la percepción de los colaboradores sobre las condiciones laborales y su motivación.

- Enfoque cuantitativo: Se utilizaron datos numéricos sobre las tasas de ausentismo, causas de las ausencias y su impacto en la operación de la mina.
- Enfoque cualitativo: Se aplicaron entrevistas y encuestas para comprender las razones subyacentes del ausentismo, la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones laborales y su nivel de compromiso con la empresa.

3.2.2. ALCANCE

El alcance de la investigación es explicativo y correlacional:

- Explicativo: Busca identificar las causas del ausentismo en la empresa minera y comprender su relación con variables como la salud, la antigüedad y las condiciones laborales.

- Correlacional: Se analizó la relación entre el ausentismo y factores como el clima organizacional, la motivación y las estrategias de gestión del talento humano.

3.2.3. DISEÑO

El diseño es no experimental y transversal:

- No experimental: No se manipularon las variables, sino que se observaron y analizaron en su contexto real dentro de la empresa.
- Transversal: Se obtuvieron datos en un periodo determinado para analizar el estado actual del ausentismo sin realizar mediciones a lo largo del tiempo.

3.2.4. MÉTODOS

Para recopilar la información necesaria, se aplicaron los siguientes métodos:

- Método Descriptivo: Se analizó los registros de ausentismo, las principales causas reportadas y su impacto en la productividad de la mina.
- Método Correlacional: Se identificó las relaciones entre el ausentismo y variables como la salud de los trabajadores, la antigüedad laboral y las condiciones en el entorno de trabajo.
- Método Comparativo: Se compararon los datos de ausentismo entre trabajadores con diferente antigüedad, condiciones laborales y niveles de bienestar para identificar patrones y tendencias.

3.2.5. TÉCNICAS

Para garantizar una recolección de datos precisa, se emplearon los siguientes instrumentos:

- Registros datos de la Empresa: Se revisaron las bases de datos de asistencia y ausencias de los colaboradores del turno A con el fin de identificar patrones de ausentismo. Asimismo, se evaluaron las causas reportadas, tales como enfermedades, permisos y accidentes, para determinar su frecuencia e impacto. Además, se llevó a cabo un análisis de los indicadores de productividad y continuidad operativa para medir cómo el ausentismo afectó el rendimiento de la mina.

- Encuestas Estructuradas: Se aplicaron encuestas a los trabajadores del turno A.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. POBLACIÓN

La población del estudio estuvo conformada por dos grupos dentro de la empresa minera. El primer grupo incluyó a los colaboradores semanales del turno A (6:00 a.m. a 2:00 p.m.), quienes desempeñan funciones clave en la extracción y procesamiento de minerales dentro del departamento de Mina. Según los registros de la empresa, este grupo estaba compuesto por 282 trabajadores.

El segundo grupo correspondió a los jefes y supervisores encargados de la gestión operativa y administrativa de los colaboradores del turno A, cuya población ascendía a 15 personas.

3.3.2. MUESTRA

Para la selección de la muestra, se consideró un enfoque estadístico que garantizó una representación adecuada de la población, asegurando diversidad en términos de antigüedad y cargo dentro del área de Mina.

Dado que la población era finita, se aplicó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas en ambos grupos:

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

3.3.2.1. CÁLCULO DE MUESTRA DE OPERARIOS

- $N = 282$ (tamaño de la población)
- $Z = 1.96$ (valor Z para un nivel de confianza del 95%)
- $p = 0.5$ (probabilidad de éxito, utilizada cuando no se conocía la variabilidad)
- $q = 0.5 (1 - p)$
- $e = 0.05$ (margen de error del 5%)

Utilizando la fórmula se obtuvo que la muestra fue de 163 colaboradores.

3.3.2.2. CÁLCULO DE MUESTRA DE JEFES Y SUPERVISORES

- $N = 15$ (tamaño de la población)
- $Z = 1.96$ (valor Z para un nivel de confianza del 95%)
- $p = 0.5$ (probabilidad de éxito, utilizada cuando no se conocía la variabilidad)
- $q = 0.5 (1 - p)$
- $e = 0.05$ (margen de error del 5%)

Utilizando la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, se obtuvo que la muestra fue de 15 jefes y supervisores, lo que indica que todos fueron incluidos en el estudio.

3.3.3. TÉCNICAS DE MUESTREO

Se empleó una combinación de técnicas de muestreo para garantizar la representatividad de la muestra dentro del grupo de operarios:

- Muestreo aleatorio simple: Se seleccionó aleatoriamente a un grupo de operarios, jefes y supervisores del turno A para asegurar que todos tuvieran la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio, evitando sesgos en la selección.
- Muestreo estratificado: Como complemento, se eligió a algunos operarios con historial recurrente de ausentismo o que podían proporcionar información clave sobre las razones de las ausencias. Esta técnica permitió obtener una perspectiva más profunda sobre los factores que influyen en el ausentismo.

Esta combinación de enfoques permitió obtener tanto datos cuantitativos representativos como información cualitativa relevante sobre el fenómeno del ausentismo.

3.4. TÉCNICA, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1. TÉCNICA

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, ya que es un método eficaz para recopilar información de manera estructurada y sistemática. Esta técnica permite obtener datos representativos sobre las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes, facilitando el análisis de tendencias y la toma de decisiones basada en evidencia.

Las encuestas fueron aplicadas a distintos grupos dentro del área de mina, lo que permitió captar diferentes perspectivas sobre el ausentismo laboral. A través de este método, se logró obtener información tanto cuantitativa como cualitativa, brindando una visión integral del problema y sus posibles causas. El uso de la encuesta como herramienta de recolección de datos permitió estandarizar la información obtenida y garantizar su fiabilidad. Además, proporcionó insumos clave para identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias orientadas a la reducción del ausentismo en la empresa minera.

3.4.2. INSTRUMENTO

Para la presente investigación, se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron aplicados a diferentes grupos dentro del área de Mina. Uno estuvo dirigido a los operarios, mientras que el otro fue diseñado para jefes y supervisores de dicha área. Estos cuestionarios permitieron recopilar información sobre las causas y efectos del ausentismo laboral, así como evaluar posibles estrategias para reducirlo.

3.4.2.1. CUESTIONARIO PARA OPERARIOS

El Cuestionario sobre Ausentismo Laboral estuvo dirigido a los operarios con el propósito de identificar los factores que influyeron en su asistencia al trabajo y su percepción sobre el clima laboral, la motivación y las condiciones dentro de la empresa.

El cuestionario fue aplicado de manera electrónica, personal, confidencial y anónima, y se estructuró en cuatro secciones:

- Datos generales: Recopiló información sobre edad, género, estado civil, formación académica y antigüedad en la empresa.
- Factores del ausentismo: Evaluó las razones más frecuentes por las cuales los empleados se ausentaron del trabajo, utilizando una escala de frecuencia de comportamiento.
- Motivación laboral: Analizó el nivel de satisfacción con el reconocimiento, incentivos y condiciones económicas mediante una escala de grado de acuerdo o desacuerdo.
- Clima laboral: Permitted conocer la percepción de los empleados sobre la comunicación con sus superiores y el ambiente de trabajo.

Además de preguntas de escala Likert, el cuestionario incluyó preguntas de opción múltiple para identificar las principales causas del ausentismo y las medidas que los operarios consideraron más efectivas para reducirlo.

3.4.2.2. CUESTIONARIO PARA JEFES Y SUPERVISORES

El segundo instrumento, cuestionario para jefes y supervisores del área de Mina, tuvo como objetivo obtener información desde la perspectiva de la supervisión sobre las causas del ausentismo en el equipo de trabajo y evaluar las estrategias que habían sido implementadas para reducirlo.

Este cuestionario estuvo estructurado en los siguientes temas:

- Datos generales: Recopiló información sobre género, cargo y antigüedad en la empresa.
- Frecuencia y causas del ausentismo: Identificó los principales factores que influyeron en la asistencia del personal, permitiendo respuestas múltiples.
- Impacto del ausentismo en la operación: Analizó cómo la ausencia de trabajadores afectó la productividad, la seguridad y la carga laboral.
- Estrategias y medidas implementadas: Evaluó las acciones que la empresa había tomado para mitigar el ausentismo y su efectividad.
- Propuestas de mejora: Identificó estrategias potenciales para reducir el ausentismo y los recursos necesarios para su implementación.

Este cuestionario combinó preguntas de opción múltiple, escalas de frecuencia y preguntas abiertas para obtener un análisis detallado de la problemática.

Ambos instrumentos se aplicaron de manera confidencial a los participantes para asegurar respuestas sinceras y confiables. Para una descripción detallada de los cuestionarios utilizados en la investigación, se puede consultar el Anexo 1 y Anexo 2.

3.4.3. PROCEDIMIENTO

Para la aplicación de los cuestionarios, se solicitó previamente la autorización del área de Recursos Humanos de la empresa minera, con el fin de garantizar el cumplimiento de los protocolos internos y la confidencialidad de la información recopilada.

Los cuestionarios fueron administrado a través de la plataforma Google Forms, lo que permitió una recopilación eficiente y segura de las respuestas. A los colaboradores con acceso a dispositivos electrónicos, se les envió el enlace del formulario mediante WhatsApp, facilitando así su participación de manera remota y voluntaria.

Sin embargo, dado que algunos colaboradores se les dificulta la lectura, se optó por aplicar los cuestionarios de manera oral. En estos casos, un facilitador realizó la lectura de cada pregunta y registró las respuestas proporcionadas por los participantes, asegurando que comprendieran el contenido del instrumento antes de contestar.

Durante el proceso de recolección de datos, se garantizó que todas las respuestas fueran personales, confidenciales y anónimas, siguiendo las instrucciones establecidas en los cuestionarios. Una vez concluida la aplicación, los datos recopilados fueron organizados y almacenados para su posterior análisis, permitiendo identificar patrones y tendencias relacionadas con el ausentismo laboral en la empresa minera.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Las principales fuentes primarias utilizadas en esta investigación fueron los cuestionarios estructurados, los cual se diseñaron para recopilar información directa de los colaboradores semanales del turno A en la empresa minera. Estos instrumentos permitieron obtener datos sobre los factores que influyen en el ausentismo laboral, la motivación, el clima organizacional y las estrategias de reducción del ausentismo. La aplicación del cuestionario se realizó a través de Google Forms para aquellos trabajadores con acceso a dispositivos electrónicos, y de manera oral para los colaboradores que se les dificulta la lectura, asegurando así una participación equitativa en la recolección de datos.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Para complementar y contextualizar los hallazgos obtenidos a partir de las fuentes primarias, se utilizaron diversas fuentes secundarias. Entre ellas, se incluyó la base de datos proporcionada por la empresa, la cual contenía registros históricos de ausentismo laboral, permitiendo analizar tendencias y patrones en la asistencia de los trabajadores. Además, se consultaron libros

especializados en gestión de recursos humanos, clima organizacional y motivación laboral, con el fin de sustentar teóricamente el estudio. Asimismo, se revisaron tesis y artículos científicos que abordaban problemáticas similares en otros contextos laborales, facilitando la comparación de resultados y la identificación de estrategias efectivas para la reducción del ausentismo.

Finalmente, se emplearon sitios web de organismos especializados y fuentes confiables para obtener información actualizada sobre normativas laborales, buenas prácticas en la gestión del talento humano y tendencias en la reducción del ausentismo en entornos industriales. La combinación de estas fuentes secundarias permitió enriquecer el análisis, brindando una perspectiva más amplia y fundamentada sobre la problemática abordada en la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS

4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En Con el propósito de analizar la percepción del personal operativo del área de mina sobre el ausentismo laboral, se diseñó y aplicó una encuesta mediante la plataforma Google Forms. Adicionalmente, se elaboró un instrumento similar dirigido a jefes y supervisores con la misma finalidad, permitiendo así contrastar y complementar la información obtenida desde distintos niveles organizacionales.

Para asegurar una participación amplia y representativa, se implementaron diferentes estrategias de distribución. A los colaboradores que contaban con acceso a herramientas digitales, se les facilitó el enlace de la encuesta a través de WhatsApp, lo que permitió una respuesta ágil y sin restricciones de tiempo. No obstante, se identificó que una parte del personal operativo enfrentaba limitaciones tecnológicas que dificultaban su acceso a la encuesta en línea. Por esta razón, se tomó la decisión de imprimir un número considerable de encuestas para garantizar la inclusión de estos colaboradores y fomentar su participación sin barreras tecnológicas.

El proceso de recolección de datos logró obtener un total de 165 respuestas por parte del personal operativo, superando la muestra mínima requerida de 163, establecida mediante la aplicación de la fórmula de muestreo. De manera complementaria, se recopilieron 15 respuestas de jefes y supervisores, lo que permitió una perspectiva integral del problema, incorporando tanto la visión de los trabajadores como la de sus líderes directos.

Una vez finalizada la etapa de recolección, los datos fueron organizados y tabulados en Microsoft Excel, donde se llevó a cabo el procesamiento inicial de la información. Para facilitar el análisis y la presentación de los hallazgos, se diseñaron gráficos de anillo y de barras mediante la herramienta Canva, permitiendo así una interpretación más clara y visual de los resultados obtenidos.

Durante toda la fase de aplicación de encuestas, se adoptó un enfoque meticuloso y de acompañamiento, garantizando la validez y confiabilidad de los datos recabados. Asimismo, se enfatizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, ya que se identificó que ciertas condiciones en el clima laboral de la mina generaban preocupación entre algunos colaboradores al expresar sus opiniones sobre el tema. Esta medida fue fundamental para reducir la resistencia a participar y asegurar que las respuestas reflejaran percepciones genuinas y espontáneas.

La estrategia de recolección de datos permitió captar una muestra representativa de los colaboradores, asegurando la diversidad de opiniones y experiencias dentro del área de mina. La combinación de encuestas digitales e impresas, junto con la aplicación de instrumentos diferenciados para jefes y personal operativo, fortaleció la calidad de la información obtenida y brindó un panorama más amplio sobre la problemática del ausentismo en este contexto.

4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

Con el propósito de comprender las causas del ausentismo y su impacto en la continuidad operativa de la empresa minera, este apartado presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de encuestas aplicadas a dos grupos clave dentro de la organización: operarios y jefes o supervisores. A través de esta metodología, se busca identificar los factores que influyen en la asistencia laboral y evaluar estrategias efectivas para reducir las ausencias.

Las encuestas dirigidas a los operarios abordan aspectos como las razones más frecuentes del ausentismo, los factores motivacionales, la percepción del clima laboral y las condiciones que favorecen o dificultan la asistencia. Por otro lado, los cuestionarios aplicados a jefes y supervisores exploran la frecuencia y patrones del ausentismo en sus equipos, su impacto en la productividad y las medidas implementadas para mitigar este problema.

Este análisis comparativo permite identificar tanto las coincidencias como las diferencias en la percepción de ambos grupos, proporcionando información clave para diseñar un plan de acción que atienda las necesidades identificadas. A partir de los resultados obtenidos, se pretende proponer soluciones concretas que contribuyan a mejorar la continuidad operativa y optimizar la gestión del talento en la mina.

4.1.1. CUESTIONARIO SOBRE AUSENTISMO LABORAL: PERSONAL OPERATIVO

Pregunta 1: ¿Cuál es su edad?

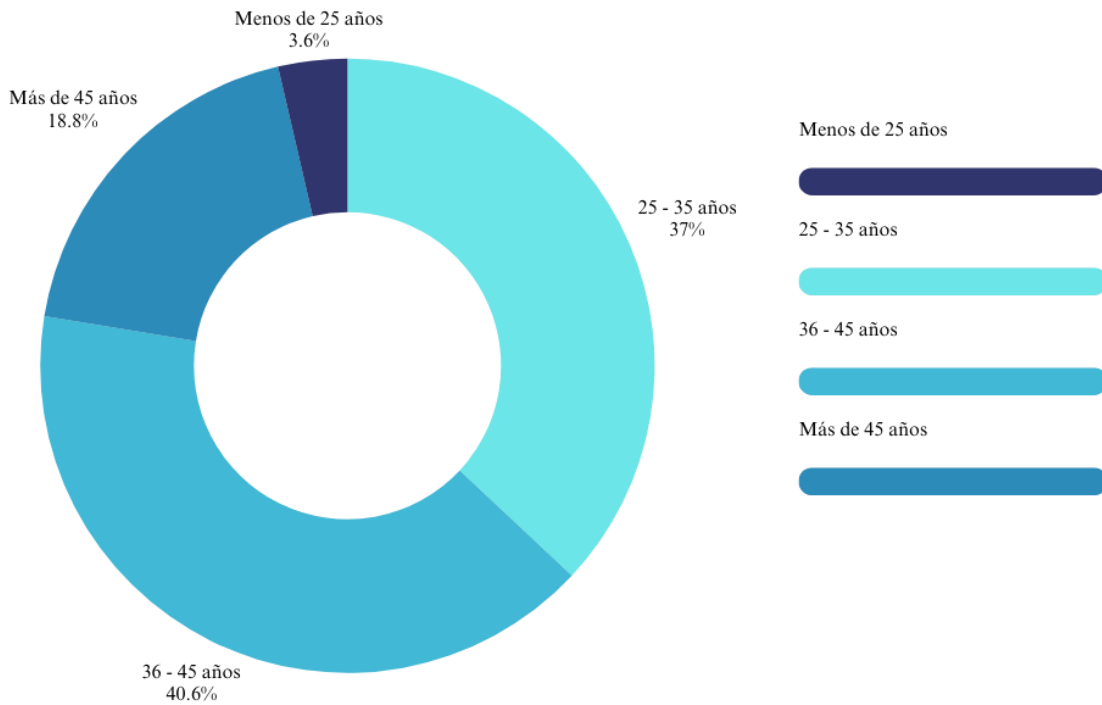


Figura 5. Edad del personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica de anillos presentada refleja la distribución de edades de los trabajadores encuestados en la empresa minera. Se observa que la mayoría de los participantes pertenecen al grupo de 36 a 45 años, representando el segmento más numeroso. Le siguen los empleados en el rango de 25 a 35 años, mientras que un porcentaje menor corresponde a trabajadores de menos de 25 años y más de 45 años.

Estos datos son clave para comprender la composición etaria de la fuerza laboral, lo que influye en aspectos como la estabilidad en el empleo, la propensión al ausentismo y la percepción sobre el clima organizacional. Por ejemplo, los trabajadores más jóvenes pueden enfrentar desafíos relacionados con la adaptación al entorno laboral, mientras que los de mayor edad pueden estar más expuestos a ausencias por motivos de salud. El análisis de esta información permitirá diseñar estrategias específicas para reducir el ausentismo, considerando las necesidades y características de cada grupo etario dentro de la empresa.

Pregunta 2: Género

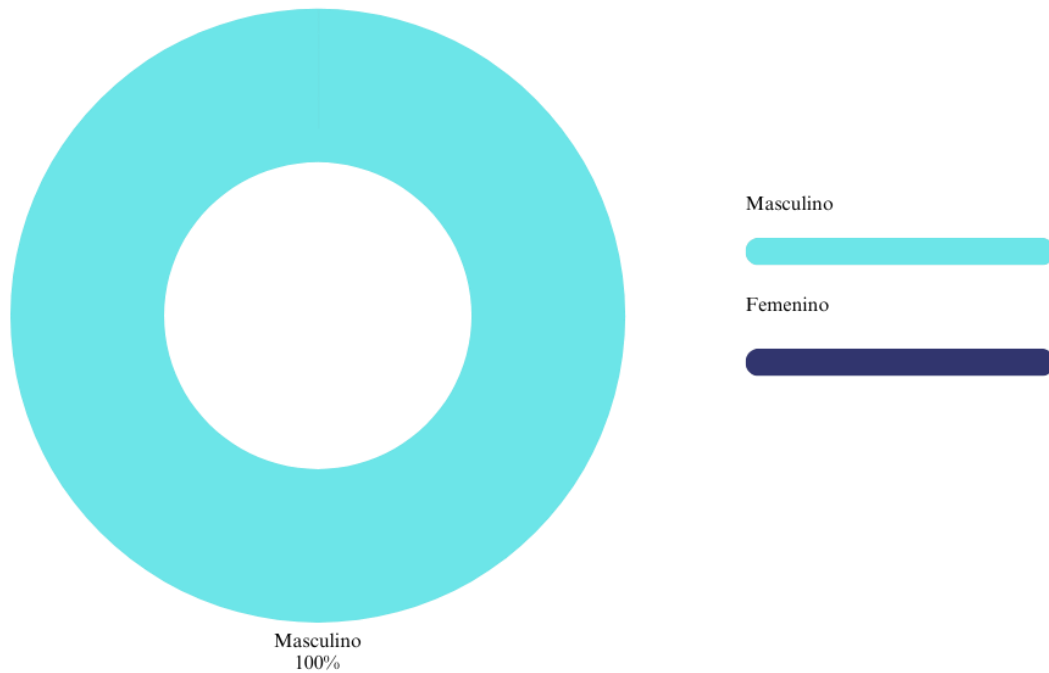


Figura 6. Género del personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica de anillos representa la distribución de género de los encuestados en la empresa minera. Los resultados muestran que el 100% de los participantes pertenece al género masculino, lo que refleja la composición de la muestra en este estudio.

Este dato es relevante para contextualizar los hallazgos obtenidos en el análisis del ausentismo, ya que factores como las condiciones laborales, los incentivos y las causas de ausencia pueden estar influenciados por la composición del grupo encuestado. La predominancia de trabajadores masculinos en la muestra permite centrar el análisis en las condiciones específicas que afectan a este segmento de la fuerza laboral. El reconocimiento de este perfil demográfico es clave para diseñar estrategias efectivas de reducción del ausentismo y mejorar la continuidad operativa, considerando las particularidades del personal evaluado.

Pregunta 3: ¿Cuál es su estado civil?

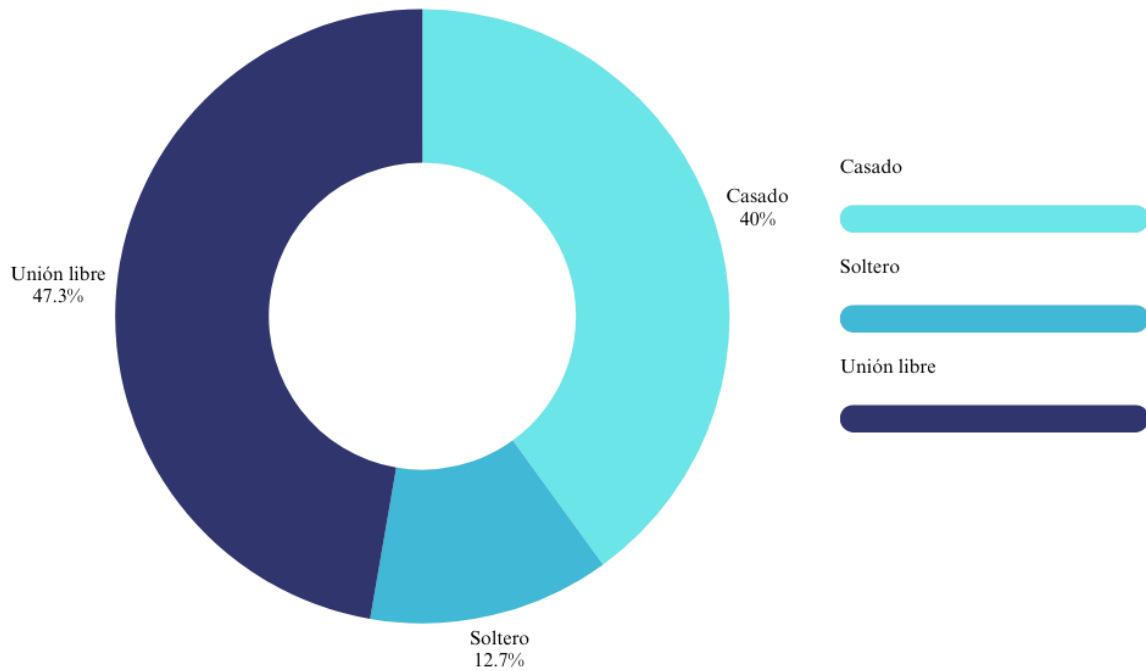


Figura 7. Estado civil del personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica de anillos representa la distribución del estado civil de los trabajadores encuestados en la empresa minera. Se observa que el 47.3% de los participantes se encuentra en unión libre, seguido por un 40% que está casado y un 12.7% que es soltero.

Estos datos proporcionan un panorama sobre la estructura familiar de los trabajadores, lo cual puede influir en diversos aspectos laborales, como la estabilidad en el empleo, la disponibilidad para turnos específicos y las responsabilidades personales que podrían incidir en el ausentismo. En particular, los empleados en unión libre y casados representan la mayoría de la muestra, lo que sugiere que un porcentaje significativo de los trabajadores cuenta con compromisos familiares.

El análisis de esta variable permite comprender mejor los factores que pueden influir en la asistencia laboral y en la motivación de los empleados, contribuyendo al diseño de estrategias que fomenten la reducción del ausentismo y la mejora de la continuidad operativa en la mina.

Pregunta 4: ¿Cuál es su formación académica?

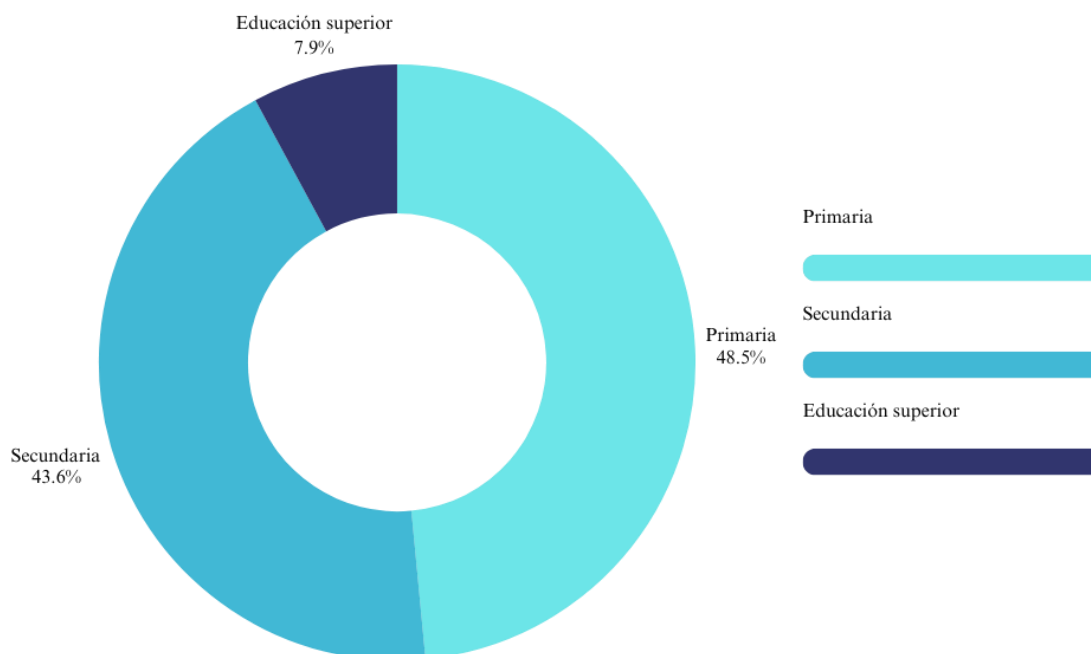


Figura 8. Formación académica del personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica de anillos representa la distribución del nivel de formación académica de los trabajadores encuestados en la empresa minera. Se observa que la mayoría de los participantes, un 48.5%, posee educación primaria, lo que indica que casi la mitad de la fuerza laboral cuenta con una formación básica. Por otro lado, el 43.6% de los encuestados ha alcanzado el nivel de educación media, representando un segmento significativo de la población evaluada. En menor proporción, solo un 7.9% cuenta con educación superior, lo que sugiere que la mayoría de los empleados ha recibido una formación orientada a conocimientos técnicos o básicos.

Estos datos permiten comprender mejor el perfil educativo de los trabajadores y su impacto en factores como la capacitación, la adaptabilidad a nuevas tecnologías y la percepción del ambiente laboral. La alta proporción de empleados con formación primaria y media resalta la importancia de implementar programas de formación continua y desarrollo de habilidades, lo que puede contribuir a mejorar la productividad y reducir el ausentismo. El análisis de estos resultados permitirá diseñar estrategias más efectivas para la capacitación y retención del talento, alineadas con las necesidades del personal y orientadas a fortalecer la continuidad operativa en la empresa.

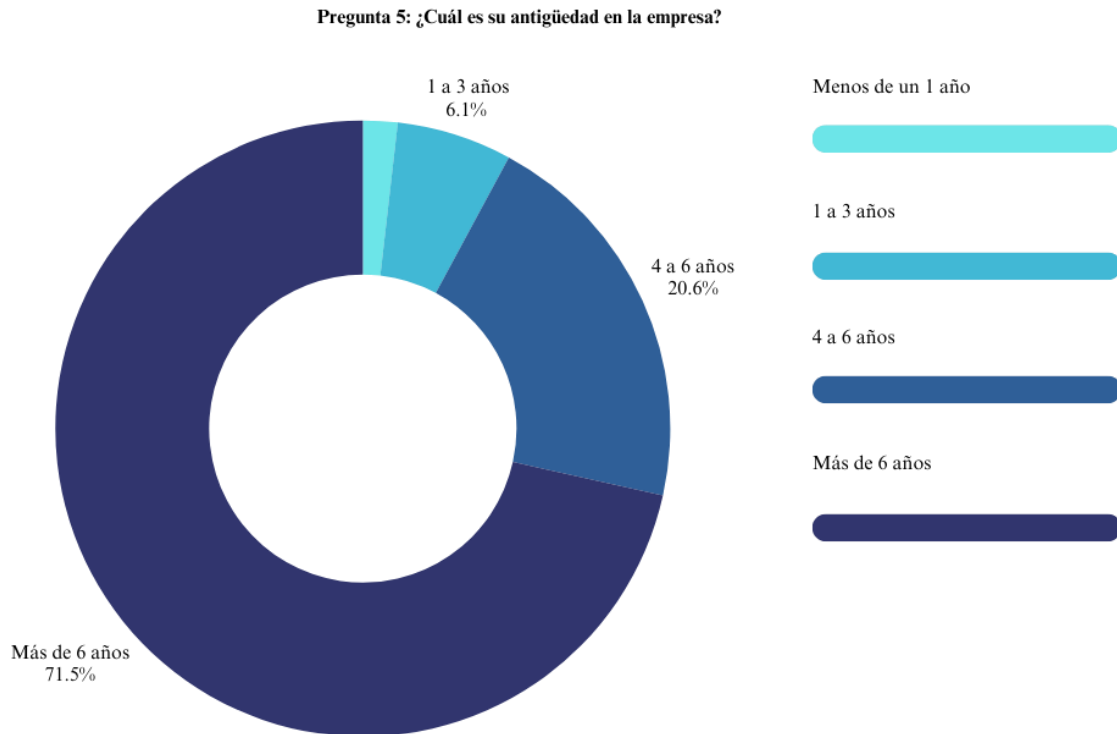


Figura 9. Antigüedad en la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica de anillos muestra la distribución de la antigüedad de los trabajadores encuestados en la empresa minera. Se observa que la mayoría de los empleados, un 71.5%, cuenta con más de 6 años de experiencia en la empresa, lo que indica una fuerza laboral consolidada con una trayectoria significativa en la organización.

Por otro lado, el 20.6% de los encuestados tiene entre 4 y 6 años de antigüedad, mientras que un 6.1% lleva entre 1 y 3 años trabajando en la mina. En contraste, solo un 1.8% de los participantes tiene menos de un año en la empresa, lo que refleja una baja rotación de personal en términos de nuevas contrataciones.

Estos resultados son clave para comprender el nivel de estabilidad laboral dentro de la mina, ya que una alta antigüedad puede estar asociada con un conocimiento profundo de los procesos y una mayor adaptación a las condiciones de trabajo. Sin embargo, también puede implicar desafíos en términos de motivación, riesgos ergonómicos y necesidad de estrategias de retención del talento.

El análisis de la antigüedad es esencial para diseñar estrategias de gestión del talento y reducción del ausentismo, asegurando que tanto los empleados con más años en la empresa como los de menor experiencia reciban el apoyo necesario para su desarrollo y continuidad operativa.

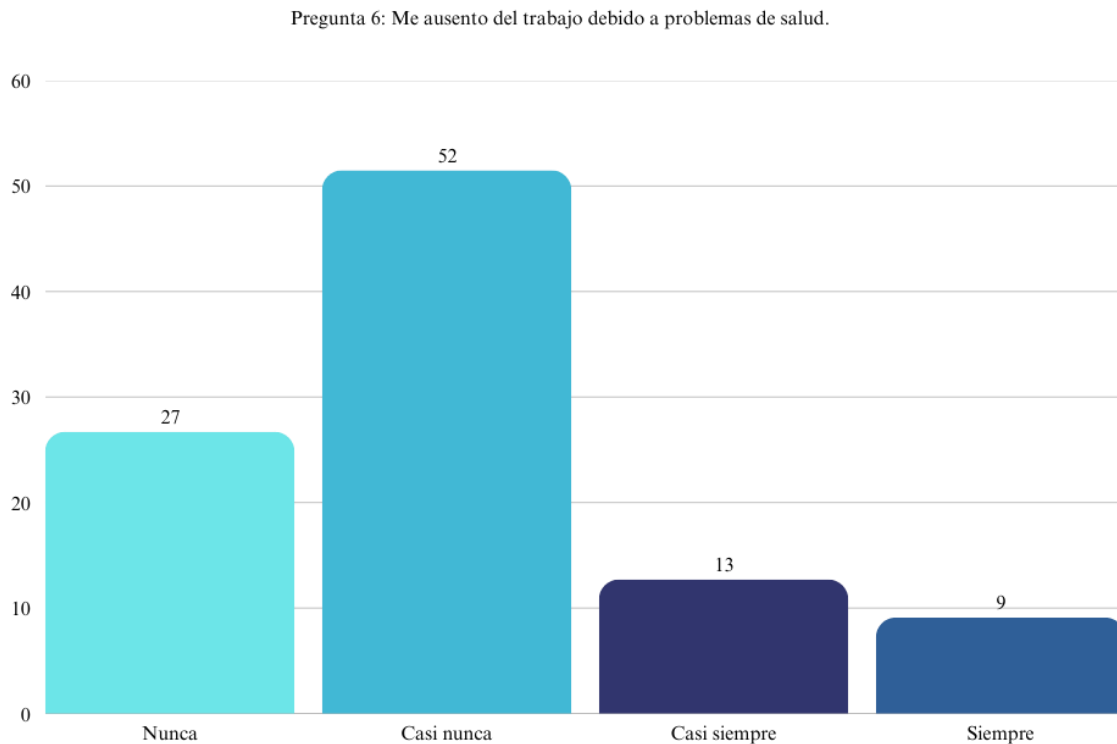


Figura 10. Ausentismo debido a problemas de salud.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la frecuencia con la que los trabajadores de la empresa minera se ausentan del trabajo debido a problemas de salud. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados, un 52%, indicó que casi nunca falta al trabajo por esta razón, mientras que un 27% afirmó que nunca se ausenta por problemas de salud.

Por otro lado, un 13% de los trabajadores señaló que casi siempre se ausenta debido a problemas de salud, y un 9% indicó que siempre enfrenta esta situación. Estos datos reflejan que, si bien la mayoría de los empleados mantiene una asistencia regular, existe un grupo significativo que experimenta ausencias recurrentes relacionadas con su estado de salud. Este hallazgo resalta la importancia de evaluar las condiciones laborales y las políticas de salud ocupacional en la mina, con el objetivo de reducir el impacto del ausentismo en la productividad y garantizar el bienestar

de los trabajadores. La implementación de programas de prevención, acceso a atención médica y medidas ergonómicas podrían contribuir a disminuir estas ausencias y mejorar la continuidad operativa en la empresa.

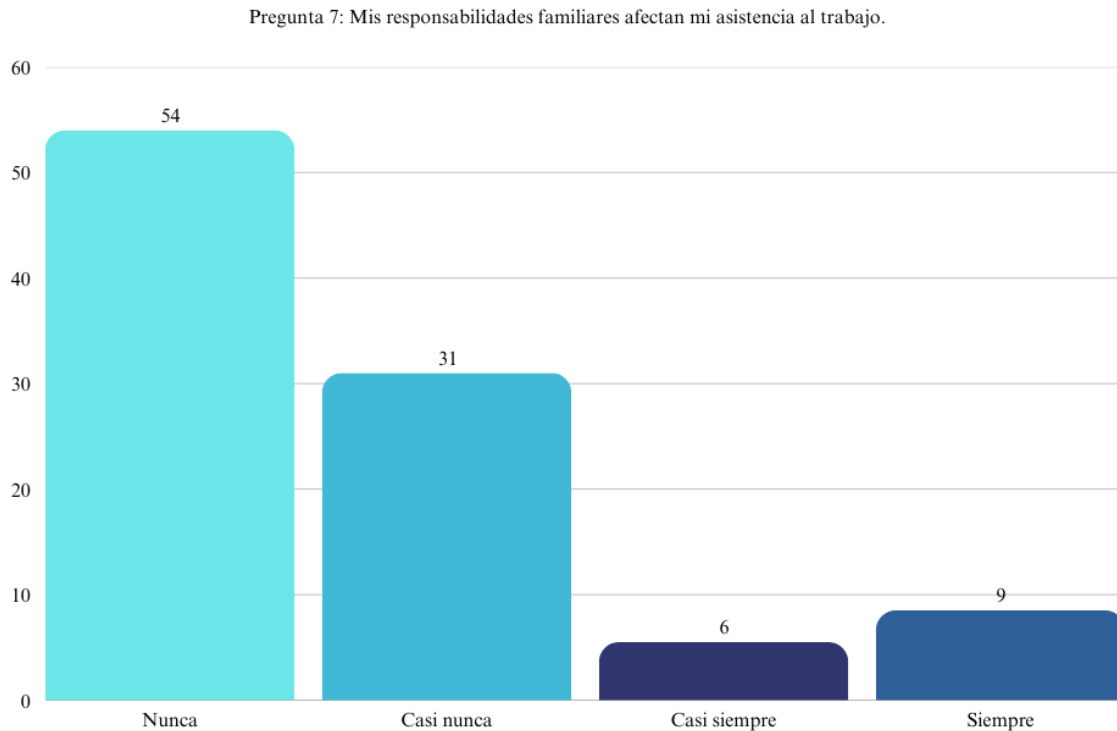


Figura 11. Las responsabilidades familiares afectan la asistencia al trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la percepción de los trabajadores de la empresa minera sobre cómo sus responsabilidades familiares afectan su asistencia al trabajo. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados, un 54%, indicó que nunca se ausenta por motivos familiares, mientras que un 31% mencionó que esto ocurre casi nunca.

En contraste, un 6% de los trabajadores señaló que casi siempre sus responsabilidades familiares influyen en su asistencia, y un 9% afirmó que siempre se ausenta por esta razón. Estos datos sugieren que, si bien la mayoría de los empleados no considera que sus compromisos familiares afecten significativamente su asistencia, existe un grupo que enfrenta dificultades para equilibrar su vida personal y laboral. Es importante evaluar las opciones como políticas de flexibilidad laboral

o programas de apoyo para los trabajadores con mayores responsabilidades familiares, con el fin de mejorar la continuidad operativa y reducir el impacto del ausentismo en la empresa.

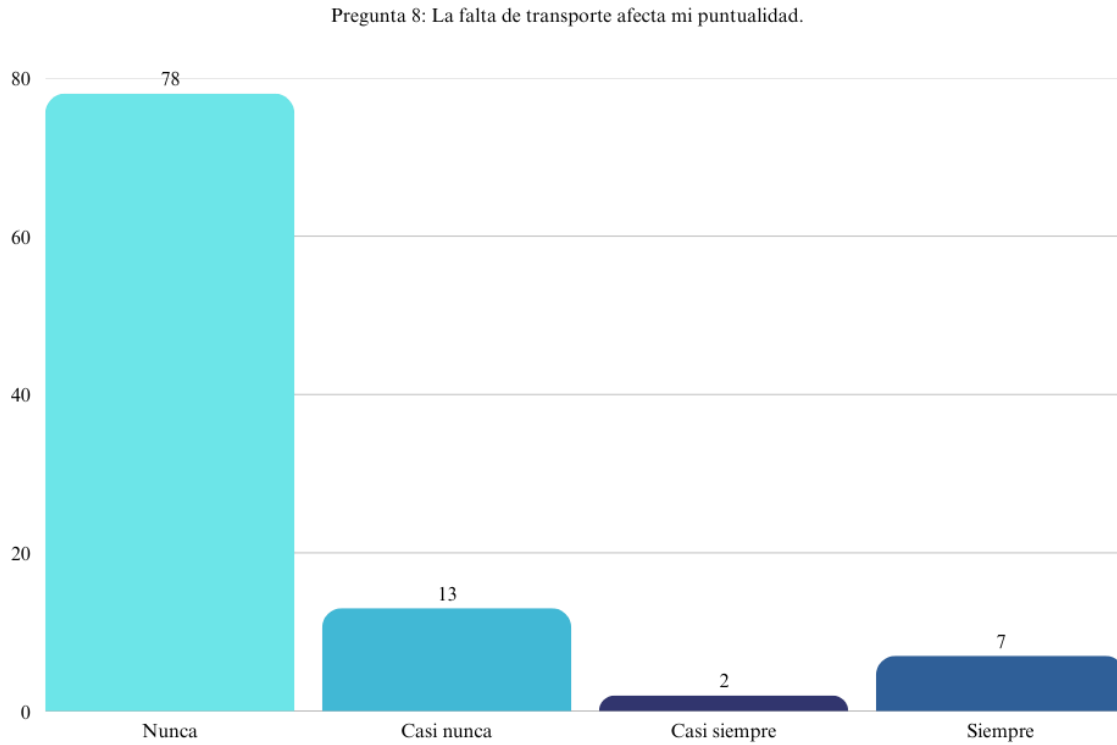


Figura 12. La falta de transporte afecta la puntualidad.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la percepción de los trabajadores de la empresa minera sobre cómo la falta de transporte afecta su puntualidad. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados, un 78%, indicó que nunca ha tenido problemas de puntualidad debido a la falta de transporte, mientras que un 13% mencionó que esto ocurre casi nunca.

Por otro lado, un 2% de los trabajadores señaló que casi siempre enfrenta dificultades de puntualidad por esta razón, y un 7% afirmó que siempre experimenta retrasos debido a la falta de transporte. Si bien este tema no afecta a la mayoría de los empleados, es relevante considerar que un grupo reducido sí enfrenta complicaciones logísticas que pueden impactar su asistencia y desempeño. Ante ello, la empresa podría evaluar alternativas como ajustes en los horarios de entrada o programas de apoyo al transporte para garantizar una mayor puntualidad y reducir posibles impactos en la continuidad operativa.

Pregunta 9: ¿Cuál considera que es la causa principal del ausentismo en la empresa?

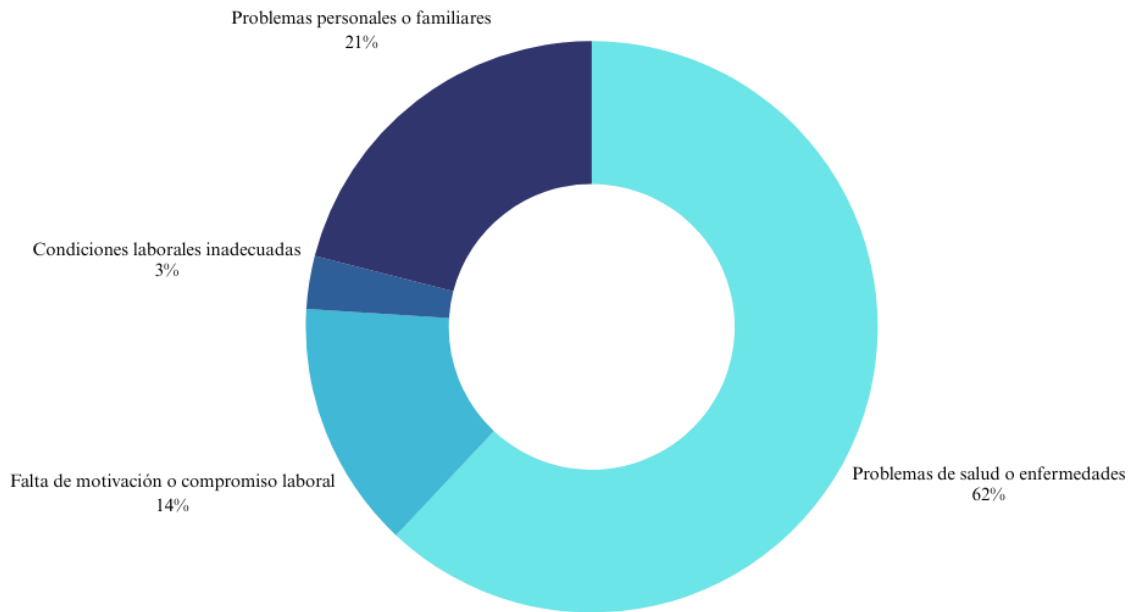


Figura 13. Causa principal del ausentismo en la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la percepción de los trabajadores de la empresa minera sobre las principales causas del ausentismo en la empresa. Los resultados indican que la razón predominante es problemas de salud o enfermedades, con un 62%, lo que evidencia que la salud es el principal factor que influye en la ausencia laboral. Por otro lado, un 21% de los encuestados señaló que los problemas personales o familiares afectan su asistencia, reflejando la importancia de factores externos en la continuidad laboral. En menor proporción, un 14% indicó que la falta de motivación o compromiso laboral es una de las razones del ausentismo, lo que podría estar relacionado con aspectos como la satisfacción en el trabajo o el ambiente organizacional. Finalmente, solo un 3% atribuye el ausentismo a condiciones laborales inadecuadas, lo que sugiere que la infraestructura y ambiente de trabajo no son factores determinantes en la ausencia de los empleados.

Estos resultados permiten identificar oportunidades para mejorar la asistencia laboral mediante estrategias enfocadas en la prevención de enfermedades, el fortalecimiento del bienestar del personal y el desarrollo de programas de apoyo para equilibrar la vida personal y laboral. Además, la implementación de incentivos o programas de motivación podría ayudar a reducir las ausencias relacionadas con el compromiso laboral.

Pregunta 10: Recibo reconocimiento por mi trabajo.

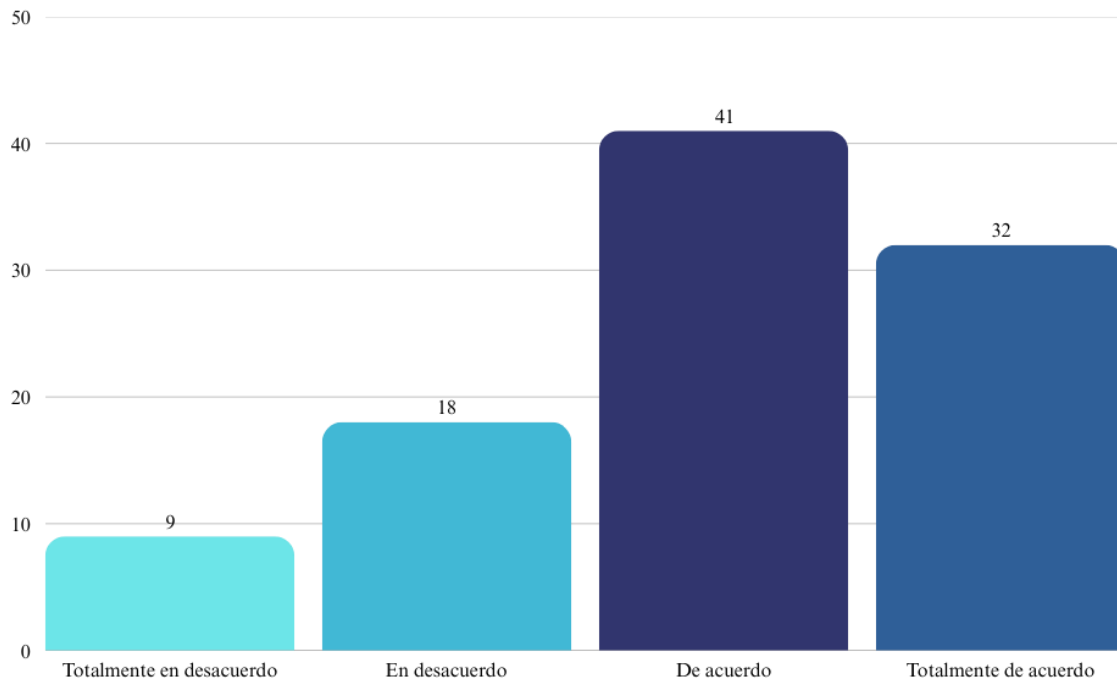


Figura 14. Percepción de reconocimiento por el trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la percepción de los trabajadores de la empresa minera sobre el reconocimiento que reciben por su trabajo. Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados tiene una opinión positiva al respecto, ya que un 41% indicó estar de acuerdo, mientras que un 32% señaló estar totalmente de acuerdo en que recibe reconocimiento por su labor. Por otro lado, un 18% de los trabajadores mencionó estar en desacuerdo, y un 9% afirmó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación. Aunque estos porcentajes son menores, evidencian la existencia de un grupo de empleados que considera insuficiente el reconocimiento recibido, lo que podría afectar su motivación y compromiso laboral.

Estos datos sugieren que, si bien la percepción general sobre el reconocimiento es favorable, la empresa podría reforzar estrategias que promuevan una cultura de reconocimiento constante. La implementación de programas de incentivos, retroalimentación positiva y esquemas de reconocimiento formal puede contribuir a fortalecer la satisfacción laboral y, en consecuencia, mejorar la productividad y reducir el ausentismo.

Pregunta 11: Considero que los incentivos laborales son adecuados.

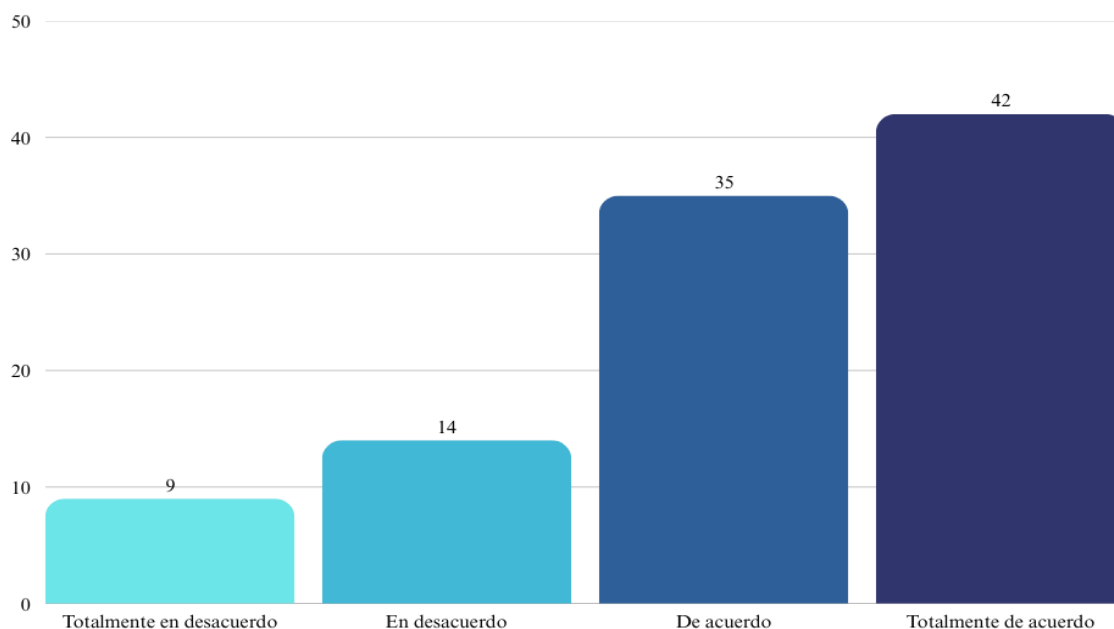


Figura 15. Incentivos laborales son adecuados.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la percepción de los trabajadores de la empresa minera sobre la adecuación de los incentivos laborales. Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados tiene una opinión positiva al respecto, ya que un 35% indicó estar de acuerdo, mientras que un 42% mencionó estar totalmente de acuerdo en que los incentivos laborales son adecuados. Por otro lado, un 14% de los trabajadores expresó estar en desacuerdo, y un 9% afirmó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación. Aunque estos porcentajes son menores, reflejan que existe un grupo de empleados que considera que los incentivos laborales podrían mejorarse, lo que podría impactar en su motivación y satisfacción laboral.

Estos resultados sugieren que, si bien la percepción general sobre los incentivos es favorable, la empresa podría evaluar estrategias para fortalecer y diversificar estos beneficios. La implementación de programas de incentivos personalizados, bonos por desempeño y otras formas de reconocimiento podrían contribuir a mejorar la percepción de equidad y satisfacción, lo que a su vez puede impactar positivamente en la reducción del ausentismo y el aumento de la productividad.

Pregunta 12: Mi salario es justo en relación con mis responsabilidades.

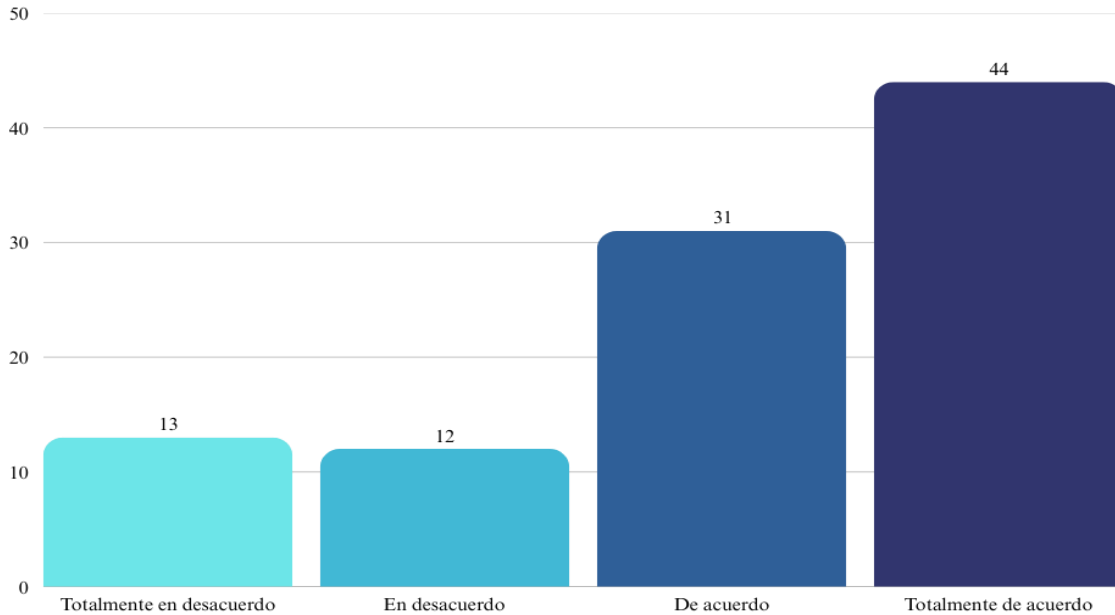


Figura 16. Salario es justo en relación con las responsabilidades.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la percepción de los trabajadores de la empresa minera sobre si consideran que su salario es justo en relación con sus responsabilidades laborales. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva, ya que un 31% expresó estar de acuerdo, mientras que un 44% manifestó estar totalmente de acuerdo con que su salario es acorde a sus funciones. Por otro lado, un 12% de los trabajadores indicó estar en desacuerdo, y un 13% afirmó estar totalmente en desacuerdo, reflejando que una parte de los empleados considera que su compensación económica no es equitativa en comparación con sus responsabilidades.

Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los trabajadores percibe su salario como justo, existe un segmento que no está conforme con su remuneración. La empresa podría evaluar estrategias para mejorar la percepción de equidad salarial, como la implementación de revisiones salariales periódicas, la alineación con estándares de mercado y la comunicación clara sobre la estructura de compensación. Estas acciones podrían contribuir a mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, impactando positivamente en la reducción del ausentismo y en el fortalecimiento del desempeño laboral.

Pregunta 13: ¿Qué tipo de incentivo o beneficio adicional considera que mejoraría su motivación?

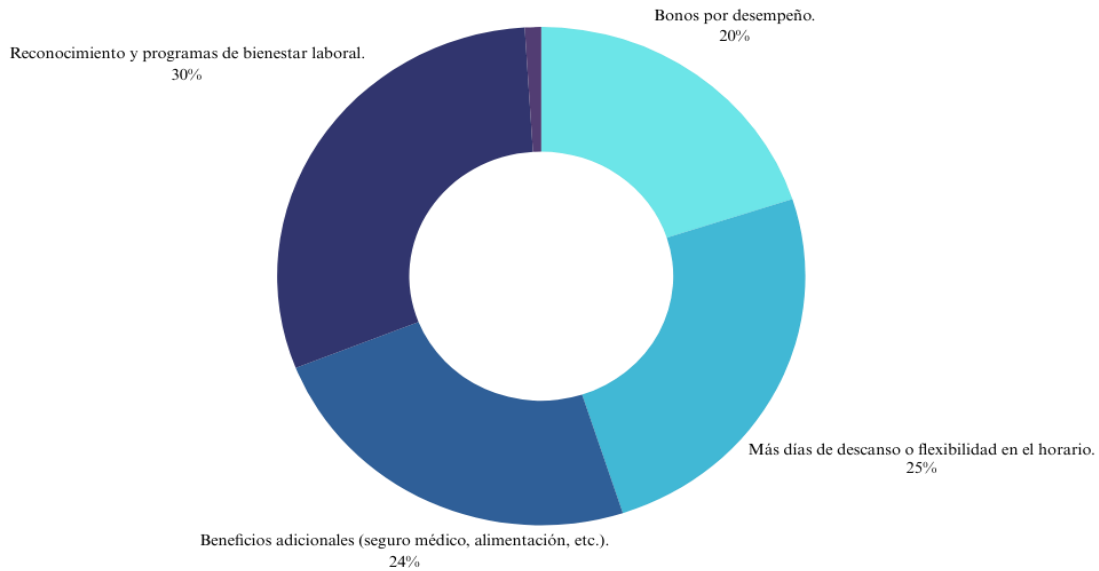


Figura 17. Tipos de incentivo o beneficio adicional que mejoraría la motivación.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa las respuestas de los trabajadores de la empresa minera sobre qué tipo de incentivo o beneficio adicional consideran que mejoraría su motivación en el trabajo. Los resultados muestran que la opción más seleccionada fue reconocimiento y programas de bienestar laboral, con un 30%, lo que indica que los empleados valoran estrategias que refuercen su sentido de pertenencia y satisfacción en el entorno laboral.

En segundo lugar, un 25% de los encuestados expresó que más días de descanso o flexibilidad en el horario sería un incentivo clave para mejorar su motivación, seguido por un 24% que considera que los beneficios adicionales, como seguro médico y alimentación, tendrían un impacto positivo en su compromiso con la empresa. Por otro lado, un 20% de los trabajadores mencionó que los bonos por desempeño serían un incentivo adecuado, mientras que solo un 1% indicó que la mejora en condiciones laborales y patronales es un factor determinante para su motivación.

Estos resultados sugieren que, si bien la compensación económica es un aspecto relevante, los trabajadores valoran en mayor medida beneficios que mejoren su calidad de vida y equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La empresa podría evaluar la implementación de programas de

bienestar, reconocimiento y flexibilidad laboral para fortalecer la motivación del personal y, en consecuencia, reducir el ausentismo y mejorar la productividad.

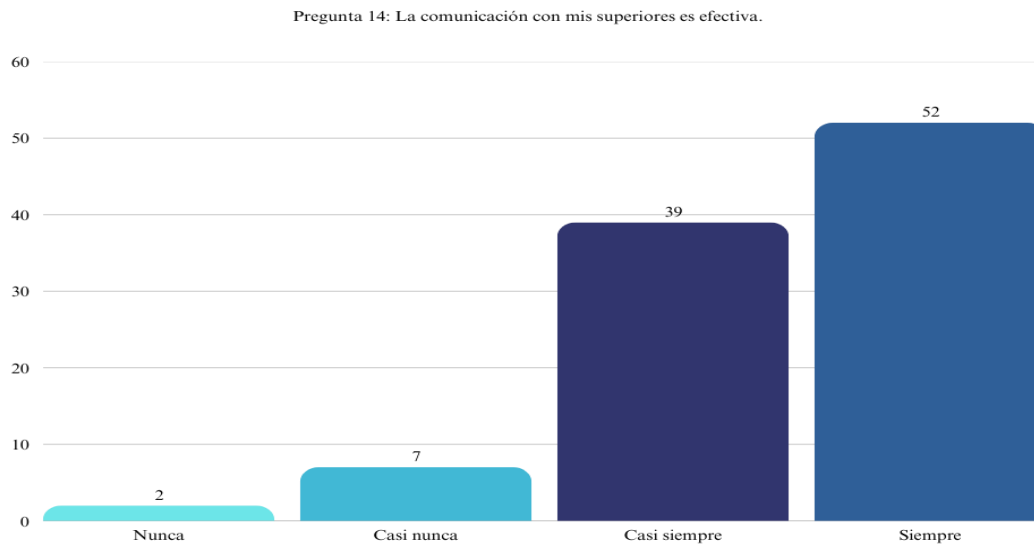


Figura 18. La comunicación con los supervisores es efectiva.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la percepción de los trabajadores de la empresa minera sobre la efectividad de la comunicación con sus superiores. Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados tiene una opinión positiva, ya que un 52% indicó que siempre considera efectiva la comunicación con sus superiores, mientras que un 39% afirmó que esto ocurre casi siempre. Por otro lado, un 7% de los trabajadores mencionó que casi nunca percibe una comunicación efectiva, y un 2% indicó que nunca la considera adecuada. Aunque estos últimos porcentajes son bajos, reflejan la existencia de un grupo de empleados que experimenta dificultades en la interacción con sus superiores, lo que podría impactar en la coordinación de tareas y el ambiente laboral.

Estos resultados sugieren que, si bien la comunicación entre los trabajadores y sus superiores es mayormente efectiva, aún hay oportunidades de mejora. La empresa podría implementar estrategias como reuniones periódicas, espacios de retroalimentación y capacitación en comunicación asertiva para fortalecer la relación entre líderes y empleados. Esto contribuiría a optimizar la colaboración, reducir conflictos y mejorar el desempeño organizacional.

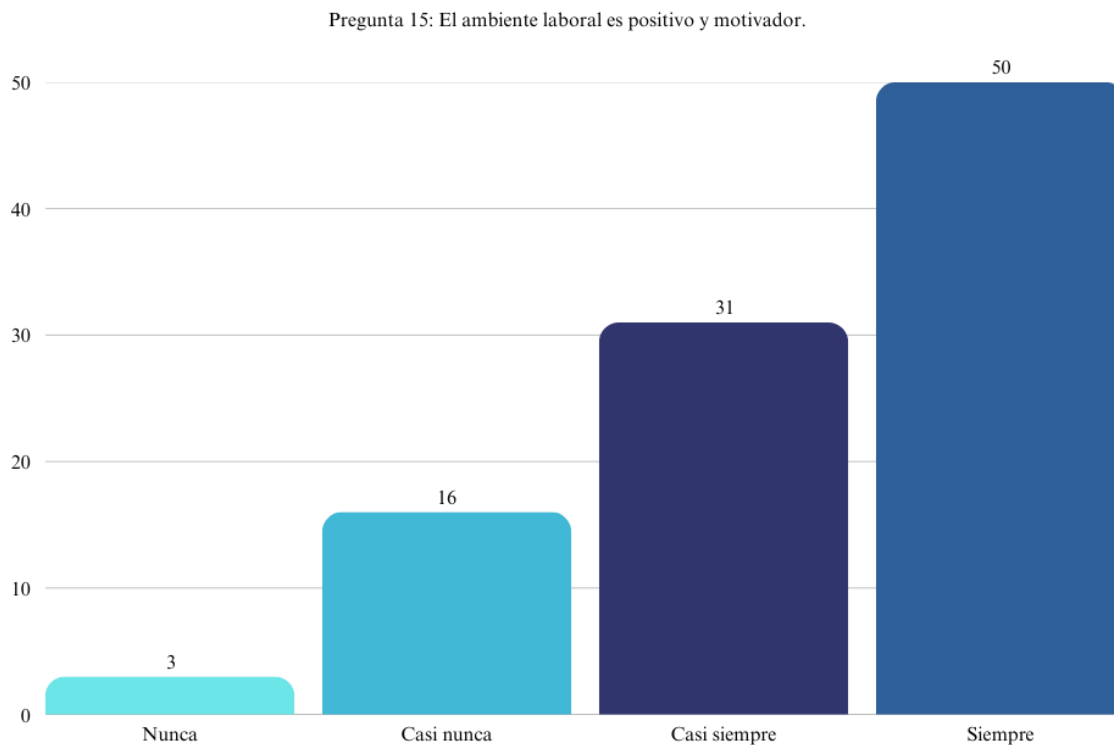


Figura 19. El ambiente laboral es positivo y motivador.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica representa la percepción de los trabajadores de la empresa minera sobre si consideran que el ambiente laboral es positivo y motivador. Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados tiene una opinión favorable al respecto, ya que un 50% indicó que siempre percibe un ambiente laboral positivo y motivador, mientras que un 31% afirmó que esto ocurre casi siempre. Por otro lado, un 16% de los trabajadores mencionó que casi nunca considera el ambiente laboral como positivo, y un 3% señaló que nunca lo percibe de esta manera. Aunque estos últimos porcentajes son menores, reflejan la existencia de un grupo de empleados que no experimenta un entorno motivador, lo que podría influir en su satisfacción y desempeño laboral.

Estos resultados sugieren que, si bien la percepción general del ambiente laboral es positiva, la empresa podría implementar estrategias para fortalecer la motivación de los empleados y garantizar que todos los trabajadores se sientan parte de un entorno laboral saludable. Acciones como programas de bienestar, actividades de integración y espacios de comunicación efectiva pueden contribuir a mejorar la percepción del clima organizacional, lo que impactaría positivamente en la productividad y la reducción del ausentismo.

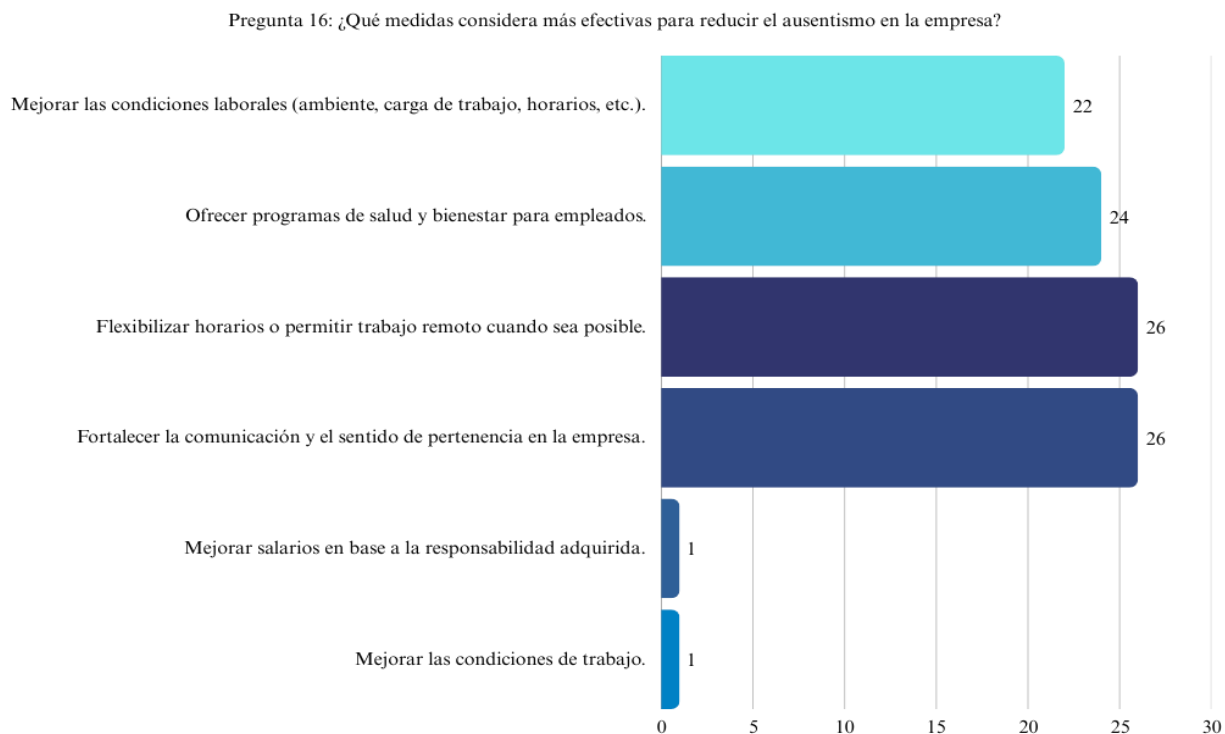


Figura 20. Medidas efectivas para reducir el ausentismo en la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La gráfica muestra las respuestas de los trabajadores de la empresa minera sobre las medidas que consideran más efectivas para reducir el ausentismo en la empresa. Los resultados indican que las dos opciones más valoradas son flexibilizar horarios o permitir trabajo remoto cuando sea posible (26%) y fortalecer la comunicación y el sentido de pertenencia en la empresa (26%), lo que refleja la importancia de contar con políticas que permitan un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, así como fomentar una cultura organizacional sólida.

En segundo lugar, un 24% de los encuestados considera que ofrecer programas de salud y bienestar para los empleados ayudaría a disminuir el ausentismo, lo que sugiere que el bienestar físico y emocional es un factor clave en la asistencia laboral. Asimismo, un 22% de los trabajadores mencionó que mejorar las condiciones laborales, como el ambiente, la carga de trabajo y los horarios, también contribuiría a reducir las ausencias.

Por otro lado, las opciones de mejorar salarios en base a la responsabilidad adquirida y mejorar las condiciones de trabajo fueron seleccionadas por solo un 1% de los encuestados, lo que indica que la compensación económica no es percibida como la principal causa del ausentismo, sino que otros

factores como la flexibilidad, la comunicación y el bienestar tienen un mayor impacto en la asistencia laboral. Estos resultados sugieren que la empresa podría enfocar sus estrategias en la implementación de políticas de flexibilidad laboral, programas de bienestar y comunicación efectiva para reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa.

4.1.2. CUESTIONARIO SOBRE AUSENTISMO LABORAL: JEFES Y SUPERVISORES DEL ÁREA DE MINA

A través de la aplicación de esta encuesta a los jefes y supervisores del área de Mina, se recopiló información clave sobre los factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en la continuidad operativa. Este instrumento permitió obtener una visión detallada de las percepciones y experiencias de los líderes respecto a las principales causas, consecuencias y posibles estrategias para mitigar las ausencias en el turno A. La información recolectada no solo reveló patrones de comportamiento y tendencias dentro de la organización, sino que también brindó un panorama más profundo sobre la dinámica laboral, las condiciones operativas y los desafíos que enfrentan los equipos de trabajo en su día a día.

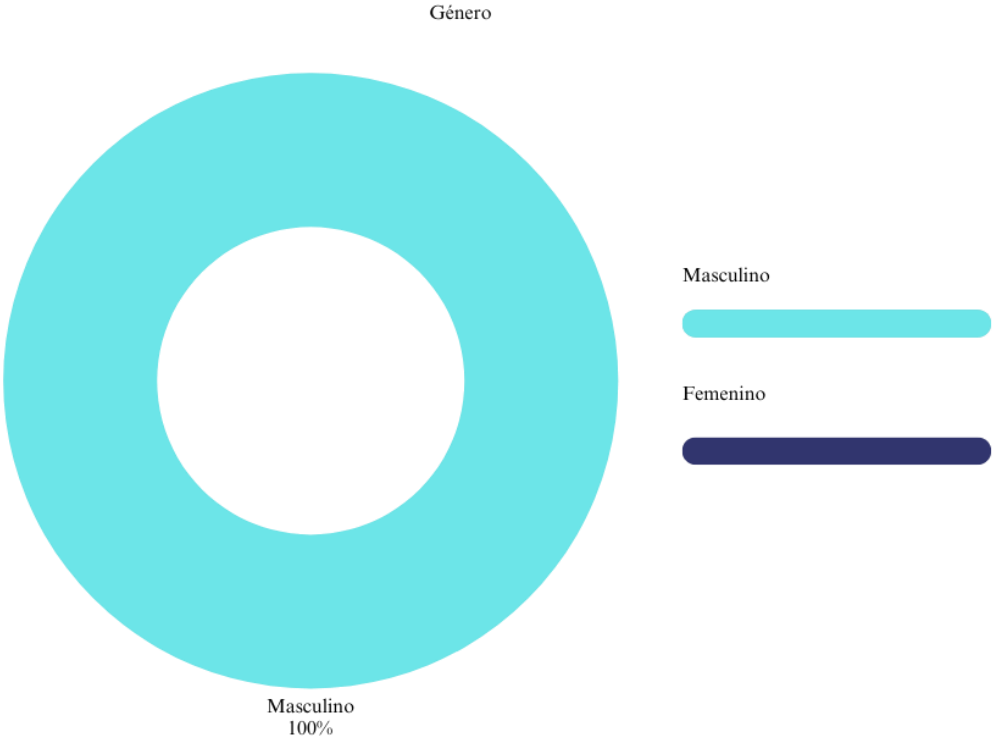


Figura 21. Género de jefes y supervisores del área de mina.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La recopilación de datos revela que la totalidad de los jefes y supervisores encuestados en el área de Mina son de género masculino, representando el 100% de las respuestas obtenidas. Está marcada concentración de hombres en posiciones de liderazgo dentro de la mina puede estar relacionada con la estructura tradicional del sector minero, en el que históricamente ha predominado una mayor participación masculina en roles operativos y de supervisión.

La ausencia de representación femenina en estos puestos puede sugerir distintos factores, entre ellos la naturaleza de las condiciones laborales en la minería, que suelen implicar entornos de trabajo físicamente exigentes, horarios extendidos y operativos en áreas subterráneas, elementos que han influido en la distribución de género dentro de la industria. Asimismo, esta composición masculina en los niveles de supervisión puede estar vinculada a patrones de contratación, cultura organizacional o incluso a la disponibilidad de talento femenino en el ámbito minero.

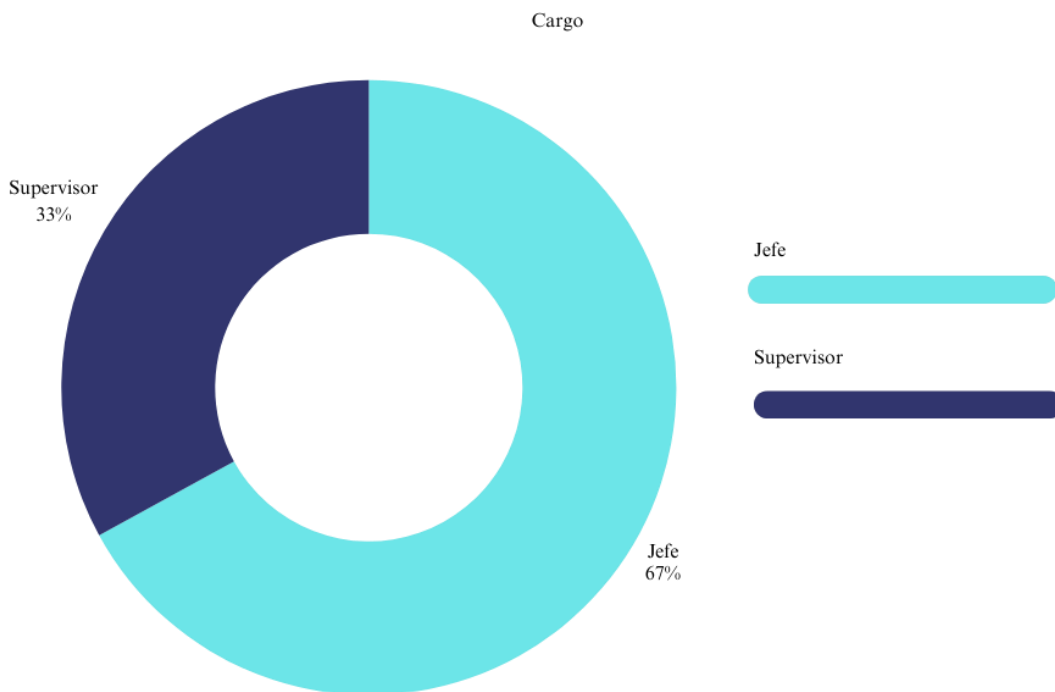


Figura 22. Cargo de jefes y supervisores del área de mina.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La obtención de datos indica una distribución notable en los niveles de mando dentro del área de Mina, donde el 77% de los encuestados ocupan puestos de jefatura, mientras que el 33% corresponde a supervisores. Está marcada diferencia en la proporción de jefes sugiere una estructura organizativa con una presencia significativa de liderazgo estratégico en la toma de decisiones operativas y en la gestión del desempeño del personal. La alta concentración de jefes puede reflejar la necesidad de contar con un equipo sólido de dirección para garantizar la eficiencia en la planificación, la seguridad y la optimización de los recursos dentro de la mina.

Por otro lado, el 33% de supervisores evidencia la importancia del control directo en las operaciones diarias, lo que resulta fundamental en un entorno como la minería, donde la supervisión constante de procesos, el cumplimiento de normativas de seguridad y la gestión del desempeño del personal en campo son aspectos clave para la continuidad operativa.

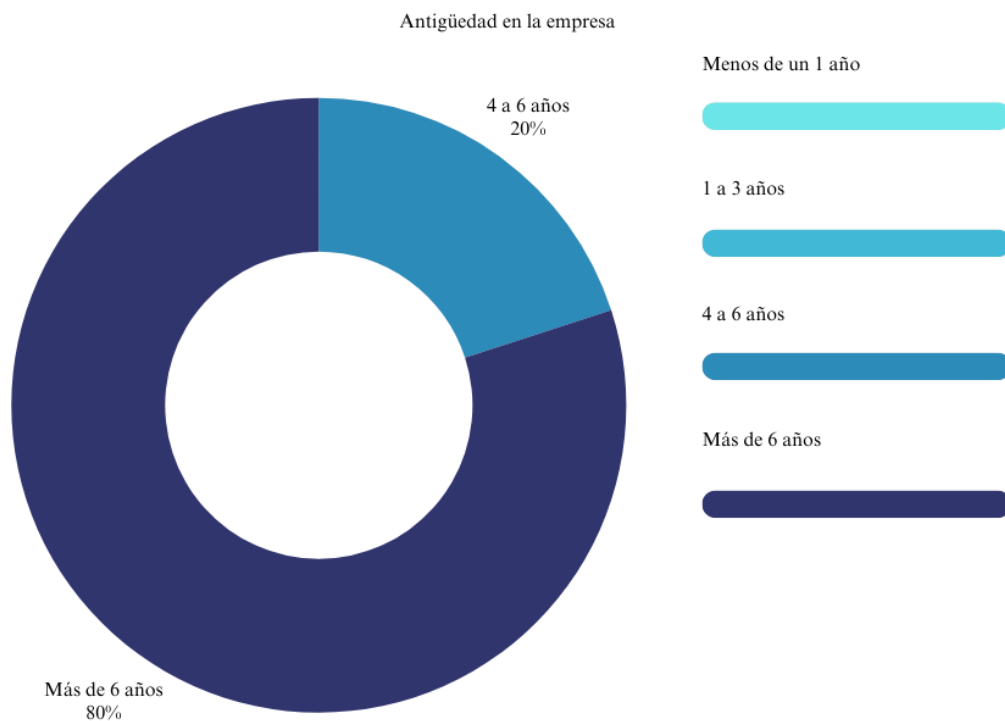


Figura 23. Antigüedad de jefes y supervisores del área de mina.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En el análisis de los jefes y supervisores de la mina, se observa una notable estabilidad en la antigüedad laboral, con un 80% de estos empleados con más de 6 años de experiencia. Este alto porcentaje no solo refleja un sólido compromiso y lealtad hacia la empresa, sino también una base

sólida de líderes con un profundo conocimiento de los procesos y operaciones. La mayoría de estos colaboradores han tenido tiempo suficiente para adaptarse completamente a las políticas internas, adquirir experiencia práctica en situaciones reales y consolidarse como piezas clave dentro del equipo. La antigüedad superior a los 6 años indica un nivel avanzado de conocimiento institucional, lo cual es crucial para mantener la continuidad operativa en un entorno que demanda especialización y liderazgo.

Además, la extensa trayectoria de estos jefes y supervisores favorece la integración en el equipo, ya que los más experimentados pueden actuar como guías y mentores para los nuevos miembros, garantizando la transferencia de conocimientos y buenas prácticas. Sin embargo, este nivel de antigüedad también subraya la importancia de implementar programas de desarrollo y capacitación continua, para asegurar que los líderes más veteranos se mantengan adaptables a los cambios tecnológicos y a los nuevos desafíos operativos que puedan surgir en el futuro.

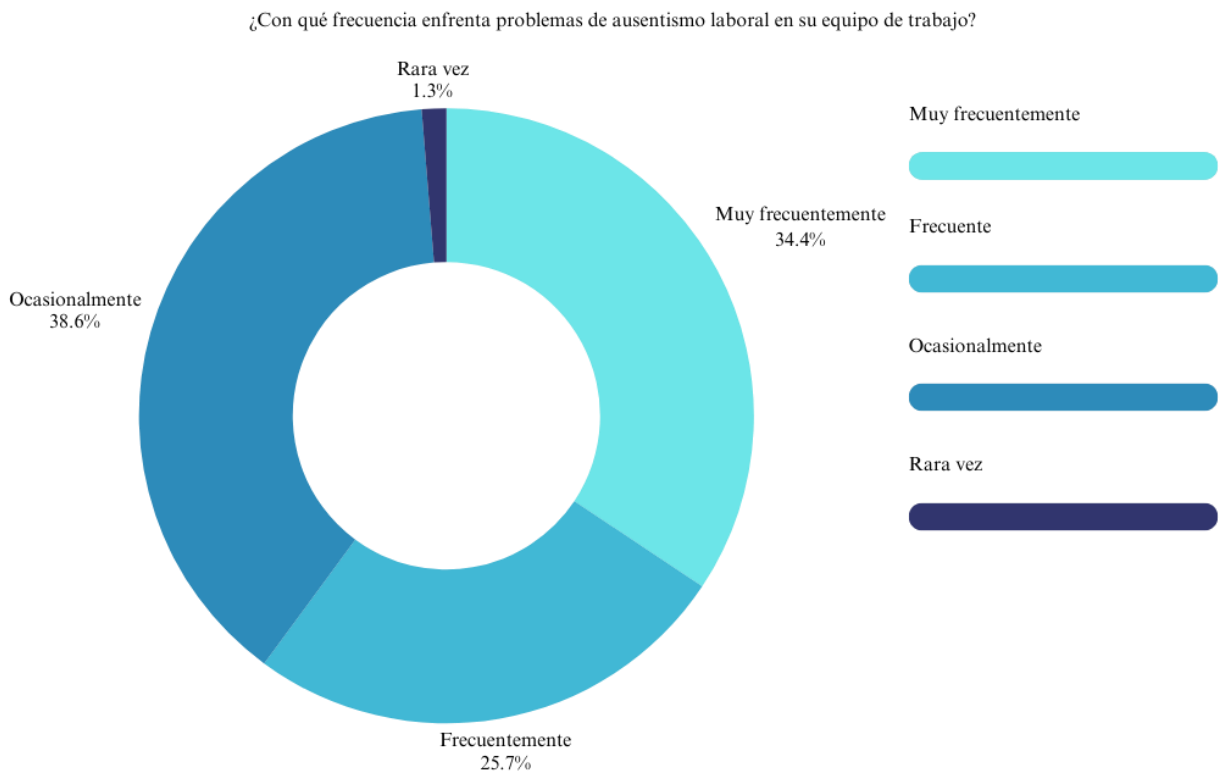


Figura 24. Frecuencia de ausentismo laboral en el equipo de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados de la encuesta reflejan una variedad de experiencias en relación con la frecuencia del ausentismo laboral dentro de los equipos de trabajo de jefes y supervisores en la mina El Mohito. Un 38.6% de los encuestados indicó que enfrenta problemas de ausentismo ocasionalmente, lo que sugiere que esta situación, aunque no constante, es una preocupación recurrente en las operaciones diarias. Sin embargo, es particularmente relevante que el 34.4% de los encuestados afirme que enfrenta el ausentismo muy frecuentemente y un 25.7% lo experimente con frecuencia, lo que implica que más de la mitad de los supervisores y jefes se ven afectados por este problema de manera habitual. Este dato es significativo, ya que un alto nivel de ausentismo puede afectar la continuidad operativa, la productividad y la distribución de la carga de trabajo en la mina. La necesidad de cubrir ausencias frecuentes puede generar sobrecarga en los empleados presentes, afectando su desempeño y bienestar laboral.

Por otro lado, solo un 1.3% reporta que rara vez enfrenta problemas de ausentismo, lo que indica que este fenómeno está ampliamente extendido dentro de la organización y no se limita a casos aislados. Esto refuerza la importancia de identificar las causas específicas que lo generan, ya que la presencia de un porcentaje elevado de ausencias frecuentes podría estar relacionada con factores como condiciones laborales, motivación del personal o problemas de salud y seguridad. Por lo tanto, estos resultados resaltan la necesidad de fortalecer estrategias de gestión del ausentismo, incluyendo la implementación de medidas preventivas y correctivas que permitan reducir su impacto. Esto podría implicar un mayor enfoque en la mejora de las condiciones laborales, la optimización de la planificación de turnos y la aplicación de programas de bienestar y retención de talento que fomenten la asistencia y el compromiso del personal.

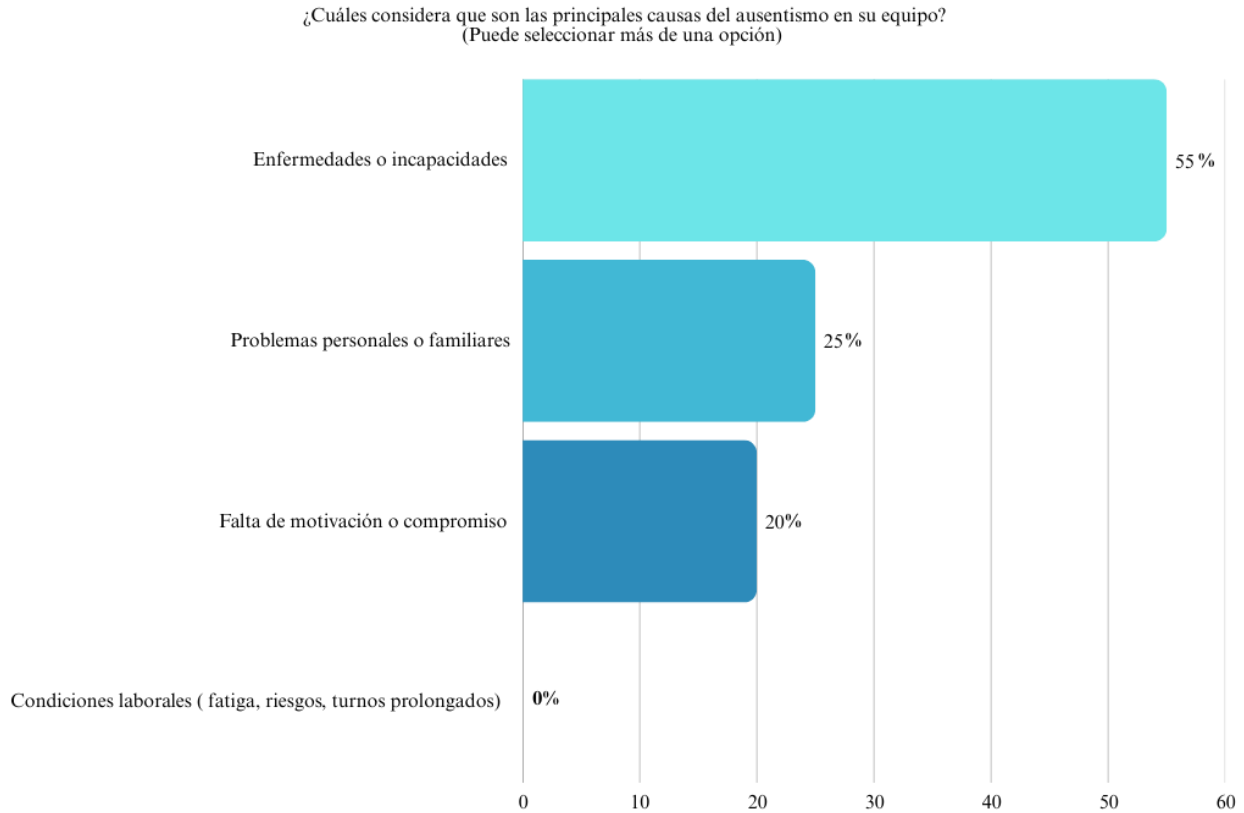


Figura 25. Principales causas de ausentismo laboral en el equipo de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los hallazgos de la encuesta reflejan que la principal causa de ausentismo en los equipos de trabajo de jefes y supervisores en la mina es el factor de enfermedades o incapacidades, con un 55% de las respuestas. Este dato pone de manifiesto la importancia de la salud y el bienestar del personal, ya que un alto índice de ausencias por razones médicas puede estar relacionado con las exigencias físicas y ambientales propias del entorno minero. La exposición a condiciones adversas, la naturaleza demandante del trabajo y posibles problemas de salud acumulados a lo largo del tiempo pueden ser factores determinantes en este resultado.

En segundo lugar, el 25% de los encuestados identificó los problemas personales o familiares como una de las razones más frecuentes del ausentismo. Esto sugiere que, además de los factores laborales, las situaciones externas también influyen en la asistencia del personal, destacando la necesidad de políticas de apoyo que ayuden a los colaboradores a equilibrar sus responsabilidades personales con su desempeño en la mina.

Llama particularmente la atención que ninguno de los encuestados consideró que las condiciones laborales, como la fatiga, los riesgos o los turnos prolongados, fueran una causa del ausentismo. Si bien este dato podría indicar que las condiciones actuales son adecuadas o que existen mecanismos efectivos para mitigar estos factores, también podría reflejar una percepción limitada sobre su impacto real en la salud y el desempeño del personal.

Por último, un 20% de los encuestados atribuyó el ausentismo a la falta de motivación o compromiso, lo que señala un área de oportunidad para fortalecer estrategias de liderazgo, incentivos y desarrollo profesional. La ausencia de motivación puede derivar en un menor sentido de pertenencia y una menor disposición para asistir al trabajo, lo que hace esencial implementar medidas que refuercen el compromiso y la satisfacción laboral.

Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar el ausentismo desde una perspectiva integral, combinando estrategias de salud ocupacional, bienestar del empleado y motivación laboral. La implementación de programas de prevención de enfermedades, políticas de conciliación laboral-familiar y estrategias de incentivos puede contribuir significativamente a reducir las ausencias y mejorar la continuidad operativa en la mina.

¿Ha notado patrones específicos en los días o periodos en los que el ausentismo es más alto?

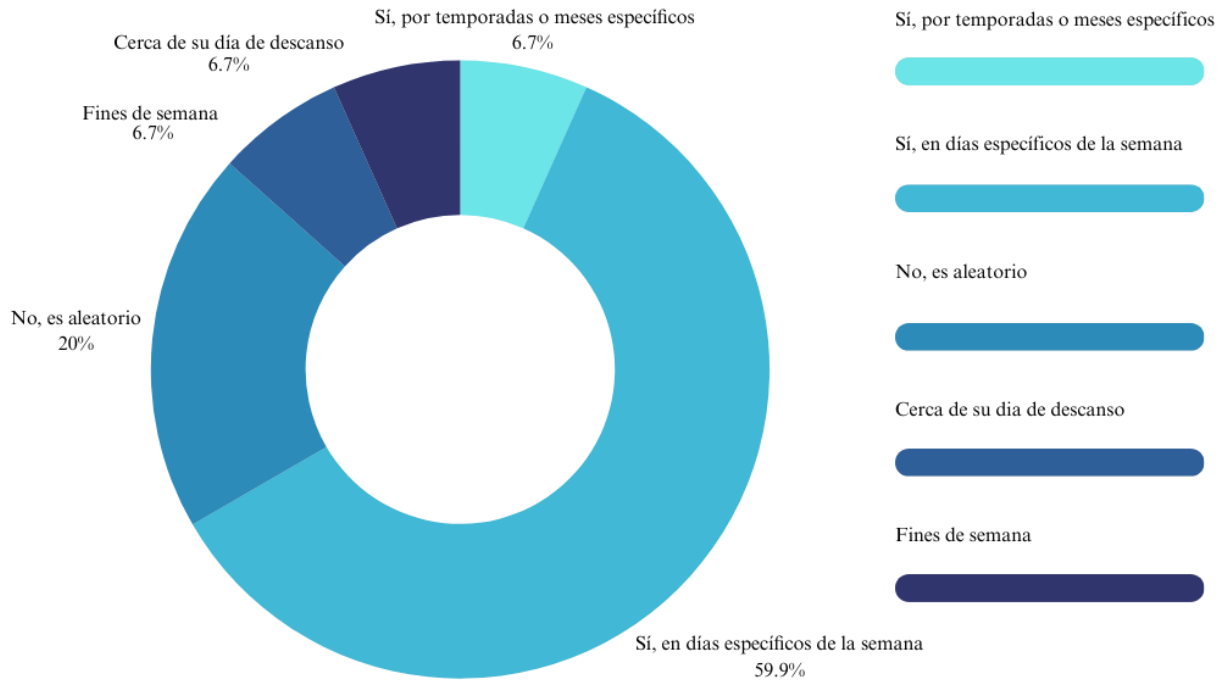


Figura 26. Patrones específicos en los días o periodos en los que el ausentismo es más alto.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados de la encuesta muestran que el ausentismo en la mina sigue ciertos patrones identificables por jefes y supervisores. La mayoría de los encuestados, un 59.9%, indicó que las ausencias tienden a concentrarse en días específicos de la semana, lo que podría estar relacionado con la carga laboral acumulada, la preferencia de los empleados por tomar descansos estratégicos o incluso la distribución de los turnos de trabajo. Este dato sugiere la necesidad de evaluar si ciertos días presentan condiciones laborales más exigentes o si existen factores externos que influyen en la asistencia.

Por otro lado, un 6.7% afirmó que el ausentismo es más frecuente en temporadas o meses específicos. Esto podría deberse a factores como el clima, periodos de alta demanda laboral o festividades que influyen en la asistencia del personal. Identificar estos periodos permitiría a la organización anticiparse y tomar medidas preventivas para mitigar su impacto en la operatividad.

Además, un 6.7% de los encuestados señaló que las ausencias ocurren cerca del día de descanso, mientras que otro 6.7% mencionó que se presentan con mayor frecuencia los fines de semana. Estas tendencias pueden estar relacionadas con la fatiga acumulada, la necesidad de extender el tiempo de descanso o incluso la búsqueda de conciliación entre la vida laboral y personal.

Por último, un 20% indicó que el ausentismo es aleatorio, sin seguir un patrón definido. Esto sugiere que, aunque existen tendencias claras, todavía hay una proporción de ausencias que dependen de factores individuales o circunstancias imprevistas. Estos datos destacan la importancia de implementar estrategias que permitan reducir el impacto del ausentismo en los días críticos. Medidas como la flexibilización de turnos, incentivos para mejorar la asistencia en jornadas clave y un monitoreo más detallado de las causas detrás de estas ausencias pueden contribuir a fortalecer la continuidad operativa en la mina.

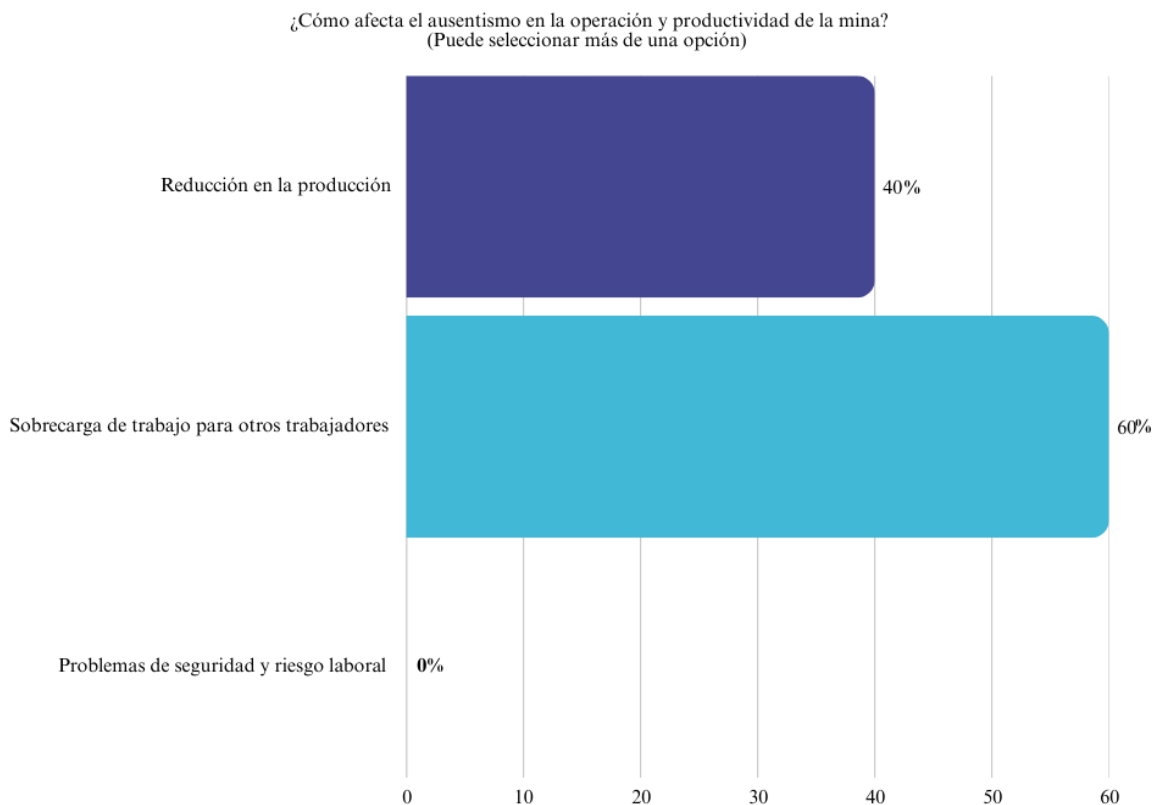


Figura 27. Afectación del ausentismo en la operación y productividad minera.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a jefes y supervisores sobre el impacto

del ausentismo en la operación y productividad de la mina reflejan un panorama claro de cómo las ausencias afectan el funcionamiento general del equipo y la eficiencia operativa.

El 40% de los encuestados indicó que el ausentismo genera una reducción en la producción. Este hallazgo resalta cómo la falta de personal puede afectar directamente la capacidad de la mina para cumplir con los objetivos de extracción y procesamiento. La disminución de trabajadores disponibles puede llevar a un retraso en los plazos de producción, lo que afecta no solo la productividad diaria, sino también los ingresos y la competitividad de la mina. Es posible que, debido a la carga de trabajo acumulada, el personal restante no pueda mantener el ritmo de producción habitual, lo que genera una caída en los niveles de eficiencia.

Un dato importante es que el 0% de los encuestados señaló que el ausentismo afecta la seguridad y los riesgos laborales. Este resultado podría sugerir que, en términos generales, la mina tiene protocolos de seguridad bien establecidos que permiten mitigar los riesgos, incluso cuando algunos empleados están ausentes. No obstante, es relevante considerar que el ausentismo, aunque no se haya vinculado directamente con problemas de seguridad en esta encuesta, puede generar consecuencias indirectas. La redistribución de tareas entre los empleados presentes podría aumentar la carga de trabajo y potencialmente generar distracciones o comprometer la atención a los procedimientos de seguridad, lo que podría no haber sido completamente reflejado en las respuestas.

Finalmente, un 60% de los encuestados indicó que la sobrecarga de trabajo para otros empleados es la consecuencia más destacada del ausentismo. Este es un aspecto clave que puede tener efectos negativos tanto en la productividad como en el bienestar de los empleados. Cuando el personal ausente no es reemplazado de manera adecuada, el personal presente debe asumir tareas adicionales, lo que puede llevar a un agotamiento físico y emocional. La fatiga acumulada puede resultar en una disminución de la calidad del trabajo y un aumento de los errores, lo que afecta no solo la operatividad, sino también la moral del equipo. Además, esta sobrecarga de trabajo puede generar un círculo vicioso de ausencias, donde el estrés y el agotamiento conducen a más bajas.

Los hallazgos de esta pregunta resaltan la necesidad urgente de abordar el ausentismo laboral desde una perspectiva integral. Si bien la reducción en la producción es un problema claro, la sobrecarga de trabajo para los empleados restantes es un desafío aún mayor, ya que puede tener efectos duraderos en la moral y en la eficiencia general del equipo.

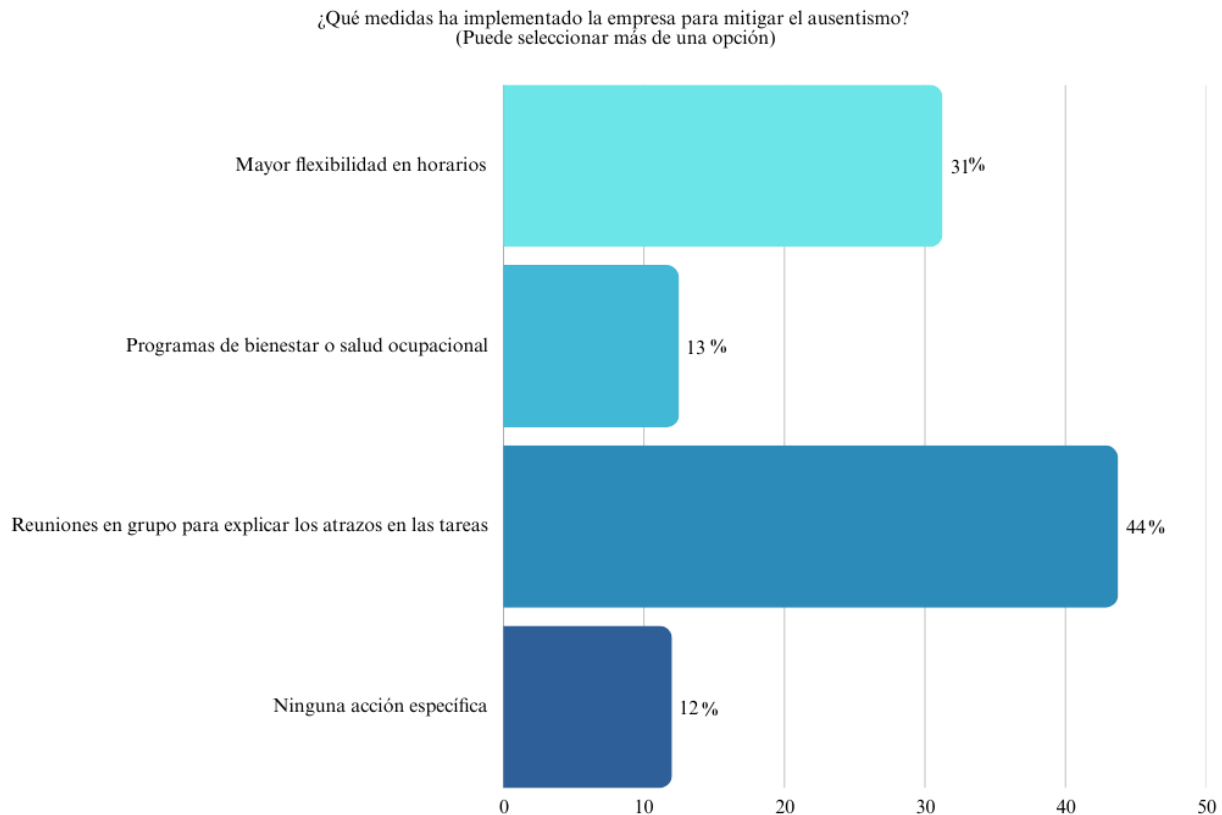


Figura 28. Medidas implementadas para mitigar el ausentismo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Las respuestas obtenidas sobre las medidas implementadas por la empresa para mitigar el ausentismo ofrecen una visión clara de las estrategias que se han adoptado hasta ahora y sus posibles áreas de mejora. Un 31% mencionó que la empresa ha implementado mayor flexibilidad en los horarios. Esta medida es un paso positivo, ya que puede contribuir a mejorar el balance entre la vida personal y laboral de los empleados, lo cual, en muchos casos, reduce el ausentismo. La flexibilidad en los horarios permite a los empleados ajustar su jornada laboral de acuerdo con sus necesidades, lo que puede resultar en una mayor satisfacción laboral y menos ausencias por razones personales o imprevistas.

Sin embargo, solo un 13% de los encuestados reportó que la empresa ha implementado programas de bienestar o salud ocupacional, lo que indica que este tipo de medidas aún no son una prioridad para la organización. Los programas de bienestar y salud ocupacional son cruciales para prevenir ausencias debido a problemas de salud y para mantener una fuerza laboral sana y motivada. La baja proporción de respuestas a favor de esta opción podría señalar una oportunidad para que la

empresa invierta más en iniciativas de salud y bienestar, lo cual tiene el potencial de disminuir tanto las ausencias como el agotamiento laboral.

Un 44% de los jefes y supervisores indicó que la empresa realiza reuniones en grupo para explicar los atrasos en las tareas, lo que sugiere que la organización se está enfocando en la comunicación para abordar el ausentismo. Estas reuniones pueden ayudar a identificar las causas fundamentales de los atrasos y ofrecer soluciones colaborativas para resolver los problemas. Sin embargo, aunque esta estrategia puede mejorar la transparencia y la comunicación dentro del equipo, no aborda de manera directa las causas del ausentismo, como las dificultades personales, de salud o laborales.

Por otro lado, un 12% de los encuestados mencionó que no se han implementado acciones específicas para mitigar el ausentismo. Esta cifra revela una brecha importante en la estrategia de gestión de la fuerza laboral de la empresa, lo que podría indicar que no se ha establecido un plan integral para abordar este problema. La falta de medidas específicas podría contribuir a un aumento en el ausentismo y a la falta de solución a los problemas fundamentales que lo generan.

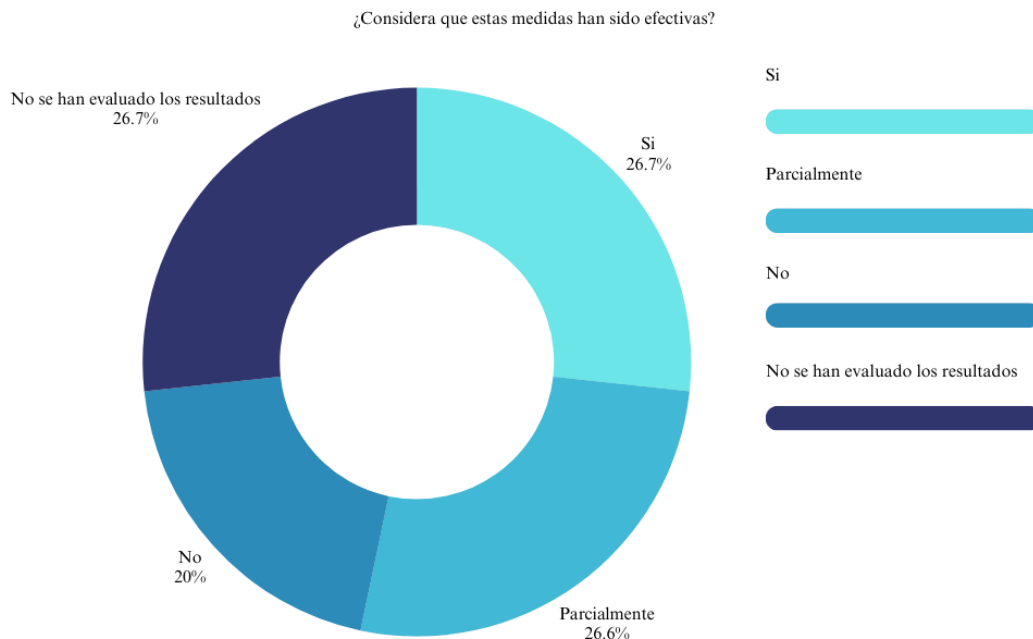


Figura 29. Percepción de medidas efectivas.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El análisis sobre la efectividad de las medidas implementadas para mitigar el ausentismo

laboral revela una percepción mixta entre los jefes y supervisores, lo que indica que, aunque se han adoptado diversas estrategias, no todos los encuestados consideran que estas sean completamente efectivas.

Un 26.7% considera que las medidas han sido efectivas, lo que sugiere que una parte del personal percibe mejoras tangibles en la reducción del ausentismo. Este grupo probablemente ha experimentado beneficios directos de las acciones implementadas, como la flexibilidad horaria o las reuniones de equipo. Sin embargo, este porcentaje también indica que más de la mitad de los encuestados no comparten esta percepción absoluta de efectividad.

Un porcentaje casi igual, el 26.6%, considera que las medidas han sido efectivas parcialmente. Este hallazgo resalta que, si bien algunas medidas pueden haber tenido algún impacto positivo, es posible que no sean suficientes o que no se hayan aplicado de manera adecuada en todos los casos. Este grupo sugiere que aún existen áreas de mejora y que las soluciones implementadas podrían requerir ajustes o complementos adicionales.

Por otro lado, un 20% opinó que las medidas no han sido efectivas. Esto refleja una parte significativa del personal que no ha observado cambios notables en la reducción del ausentismo, lo cual puede indicar que las estrategias adoptadas no abordan adecuadamente las causas fundamentales del problema.

Además, un 26.7% indicó que no se han evaluado los resultados de las medidas implementadas. Este dato es especialmente relevante, ya que sugiere que, a pesar de las acciones tomadas, no se ha llevado a cabo un proceso formal para medir el impacto de estas iniciativas. La falta de evaluación dificulta la identificación de áreas de éxito o mejora, lo que impide una toma de decisiones más informada y la optimización de las estrategias.

El análisis subraya que, aunque se han tomado medidas para mitigar el ausentismo, aún existen dudas sobre su efectividad. Es fundamental que la empresa implemente un sistema de evaluación constante para medir el impacto de las acciones, ajustar las estrategias según sea necesario y garantizar que las medidas adoptadas realmente estén abordando las causas fundamentales del ausentismo.

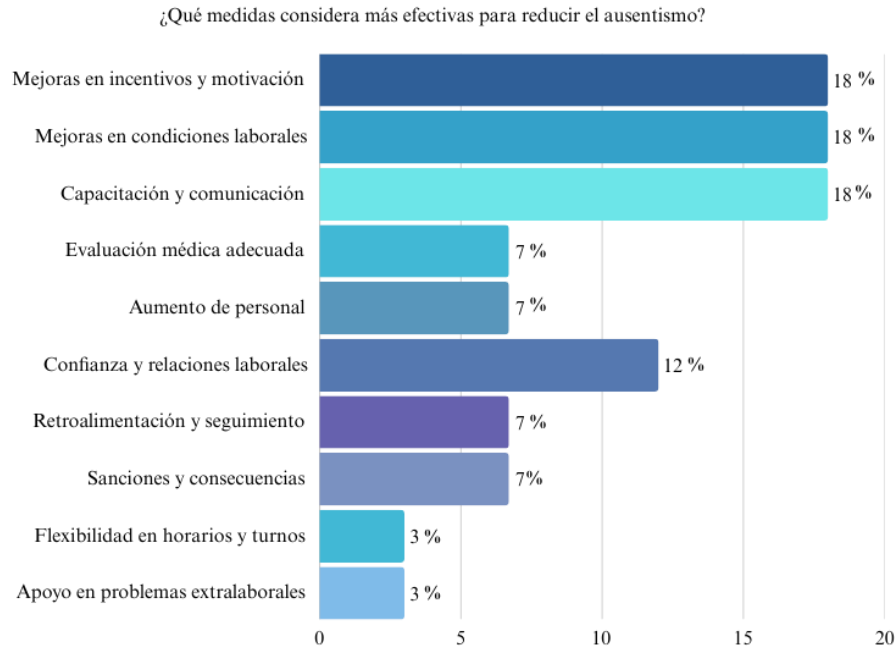


Figura 30. Medidas identificadas para disminuir el ausentismo laboral.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Un 18% de los jefes y supervisores considera que aumentar los incentivos y la motivación del personal es una estrategia clave para reducir el ausentismo. Esto incluye implementar charlas motivacionales, ofrecer incentivos económicos y permitir descansos aleatorios para mejorar el compromiso y bienestar de los trabajadores. Al sentirse valorados, es más probable que los empleados mantengan una asistencia regular y eviten ausencias innecesarias.

Otro 18% de los jefes y supervisores destaca la importancia de mejorar las condiciones laborales, incluyendo mayor seguridad, descansos adecuados y aumento de personal. La sobrecarga de trabajo y condiciones inadecuadas pueden ser factores determinantes en el ausentismo. Por ello, garantizar un ambiente laboral óptimo no solo beneficia la productividad, sino que también reduce la fatiga y el desgaste físico, disminuyendo así las ausencias. Un 18% de los jefes y supervisores resalta la necesidad de fortalecer la capacitación y la comunicación como estrategias para combatir el ausentismo. Esto abarca la socialización del reglamento interno, reuniones periódicas y formación constante para concienciar al personal sobre la importancia de la asistencia. Contar con información clara y accesible fomenta una mayor responsabilidad en la asistencia y el cumplimiento de las normas.

El 7% de los jefes y supervisores opina que es fundamental garantizar revisiones médicas justas y rigurosas para evitar abusos en la emisión de incapacidades. Asegurar que los diagnósticos sean adecuados y evitar permisos sin justificación médica sólida podría contribuir a un mejor control del ausentismo y a un uso más responsable de los días de descanso por enfermedad. Otro 7% de los jefes y supervisores considera que aumentar la cantidad de trabajadores ayudaría a distribuir mejor la carga laboral, evitando la sobrecarga en los equipos y reduciendo el impacto del ausentismo. Con más personal disponible, las tareas pueden completarse de manera eficiente sin afectar la operación general de la mina.

El 12% de los encuestados enfatiza que fortalecer la confianza y las relaciones laborales entre jefaturas y trabajadores es esencial para reducir el ausentismo. Involucrar al personal en la toma de decisiones y generar un ambiente de respeto y colaboración fomenta un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, disminuyendo la probabilidad de ausencias injustificadas. Un 7% de los supervisores señala que identificar las causas del ausentismo y dar seguimiento a los empleados que faltan con frecuencia es una estrategia clave para abordar el problema. Comprender los motivos detrás de las ausencias permite implementar soluciones específicas y evitar que se conviertan en un problema recurrente.

El 7% de los jefes y supervisores menciona que aplicar sanciones más estrictas, como afectaciones económicas, podría disuadir a los trabajadores de faltar sin justificación. Establecer consecuencias claras y hacer cumplir el reglamento de manera estricta puede contribuir a reducir el ausentismo voluntario. Solo un 3% de los encuestados considera que ofrecer mayor flexibilidad en los horarios y permitir ajustes en los turnos o días de descanso podría ser una medida efectiva para reducir el ausentismo. Brindar opciones de turnos más adecuados a las necesidades del personal puede mejorar la asistencia y reducir ausencias relacionadas con problemas personales o de salud. Finalmente, un 3% de los encuestados sugiere que brindar apoyo a los trabajadores en problemas personales y extralaborales podría contribuir a reducir el ausentismo. Estrategias como asistencia psicológica, orientación laboral o apoyo en crisis personales pueden ayudar a los empleados a gestionar sus dificultades sin necesidad de ausentarse del trabajo.

Este análisis proporciona una visión clara de las principales estrategias identificadas por los jefes y supervisores para reducir el ausentismo, resaltando tanto las medidas más populares como aquellas que, aunque menos mencionadas, aporten soluciones complementarias.

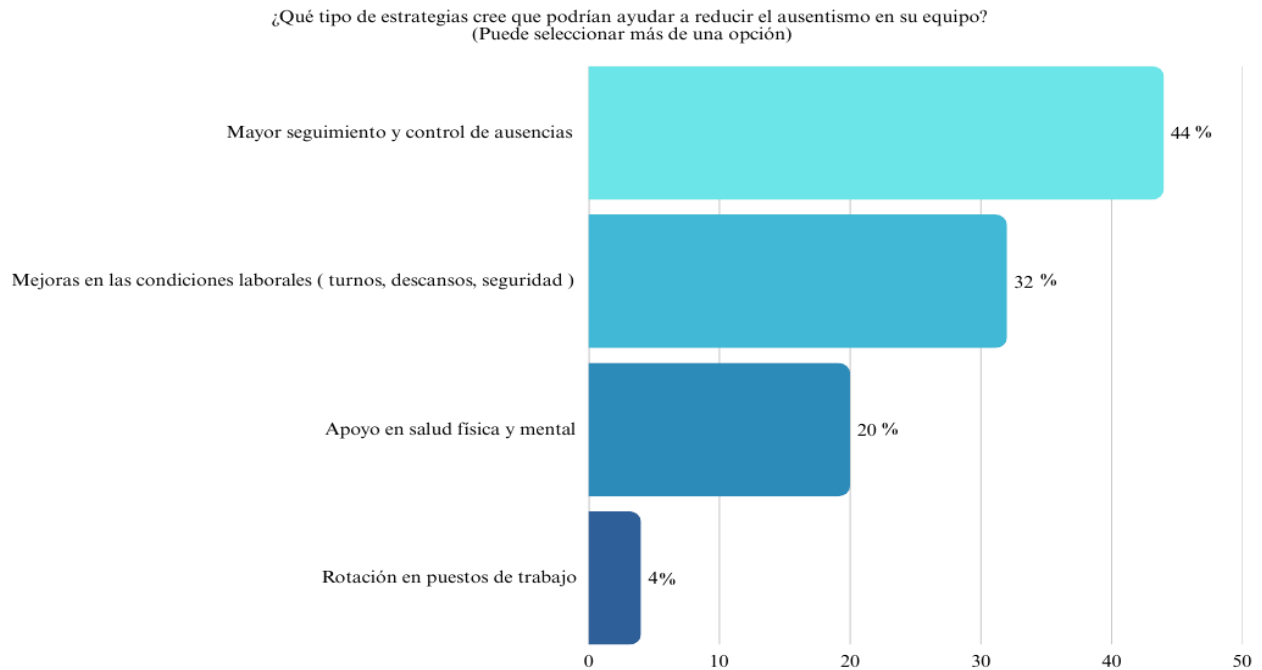


Figura 31. Propuestas de estrategias para reducir el ausentismo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La valoración de las respuestas obtenidas sobre las estrategias que podrían ayudar a reducir el ausentismo revela que la mayoría de los jefes y supervisores considera que la clave para abordar este problema radica en un enfoque más estructurado en la gestión de ausencias y la mejora de las condiciones laborales. Un 44% de los encuestados opina que el mayor seguimiento y control de ausencias es la estrategia más eficaz. Este dato sugiere que muchos consideran que un monitoreo más riguroso y una gestión más eficiente de las ausencias podrían tener un impacto positivo en la reducción del ausentismo, garantizando que las ausencias sean gestionadas de manera proactiva y se tomen medidas preventivas a tiempo.

En cuanto, un 32% considera que las mejoras en las condiciones laborales tales como ajustes en los turnos, descansos y seguridad son fundamentales para reducir el ausentismo. Esta percepción destaca la importancia de un entorno laboral más cómodo y seguro, lo que puede ayudar a disminuir el agotamiento, mejorar la salud de los trabajadores y, por ende, reducir el ausentismo relacionado con el malestar físico o los riesgos laborales. La preocupación por las condiciones laborales subraya la necesidad de un enfoque integral que aborde tanto la salud como la seguridad.

Un 20% considera que el apoyo en salud física y mental es otra estrategia crucial. Este porcentaje refleja la creciente conciencia de que el bienestar emocional y físico de los empleados juega un papel fundamental en la reducción de las ausencias. Proporcionar recursos y apoyo en estas áreas podría ayudar a los empleados a lidiar con factores personales que de otro modo afectarían su asistencia al trabajo. Por su parte, un 4% mencionó la rotación en puestos de trabajo como una estrategia, lo que sugiere que algunos jefes y supervisores ven en la rotación una forma de evitar la monotonía y el agotamiento laboral, factores que podrían contribuir al ausentismo.

Las respuestas muestran que las estrategias que combinan la mejora de las condiciones laborales, el apoyo al bienestar físico y mental, y un control más efectivo de las ausencias son vistas como las más efectivas para mitigar el ausentismo. Esto resalta la importancia de adoptar un enfoque multidimensional que aborde tanto las condiciones laborales como el apoyo integral a los colaboradores.

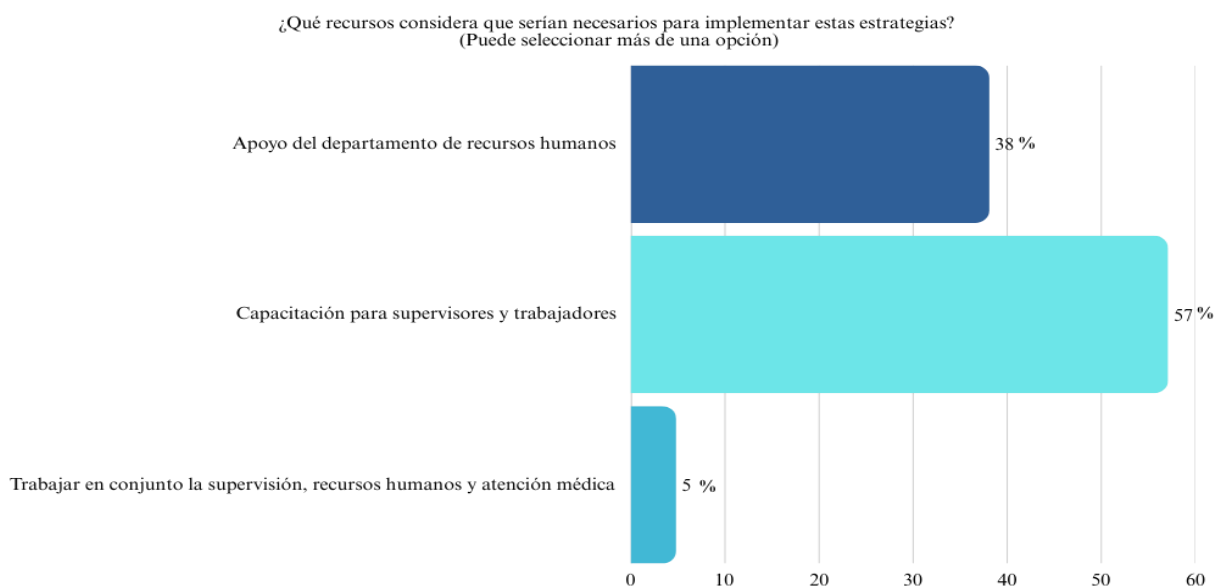


Figura 32. Recursos necesarios para implementar estrategias contra el ausentismo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Las opiniones proporcionadas por los jefes y supervisores sobre los recursos necesarios para implementar estrategias de reducción del ausentismo revelan un patrón claro en cuanto a las áreas de mayor demanda. La mayoría en un 57% considera que la capacitación para supervisores y colaboradores es el recurso más relevante. Este resultado sugiere que existe una necesidad de fortalecer el conocimiento y las habilidades del personal para abordar eficazmente el ausentismo,

ya sea mediante estrategias preventivas o mecanismos de gestión más efectivos. La capacitación podría enfocarse en la identificación temprana de factores de riesgo, la mejora de la comunicación interna y la aplicación de medidas correctivas apropiadas. Por otro lado, el 38% señala que el apoyo del departamento de recursos humanos es un elemento clave. Esto indica que los líderes perciben que una gestión más activa y estructurada por parte de esta área podría facilitar la implementación de estrategias para reducir el ausentismo. Recursos humanos podría desempeñar un papel fundamental en la formulación de políticas claras, el seguimiento de indicadores de ausentismo y la creación de incentivos que fomenten la asistencia regular.

Un 5% menciona la necesidad de un trabajo coordinado entre supervisión, recursos humanos y atención médica. Aunque esta respuesta representa un porcentaje menor, resalta la importancia de una estrategia integral que involucre múltiples áreas de la organización. La colaboración entre estos departamentos podría mejorar la prevención y el manejo del ausentismo, asegurando que las soluciones sean abordadas desde distintas perspectivas, incluyendo la salud ocupacional. Estos hallazgos ponen de manifiesto que la capacitación y el respaldo institucional son factores clave en la lucha contra el ausentismo. La combinación de estos elementos podría resultar en estrategias más eficaces y sostenibles a largo plazo.

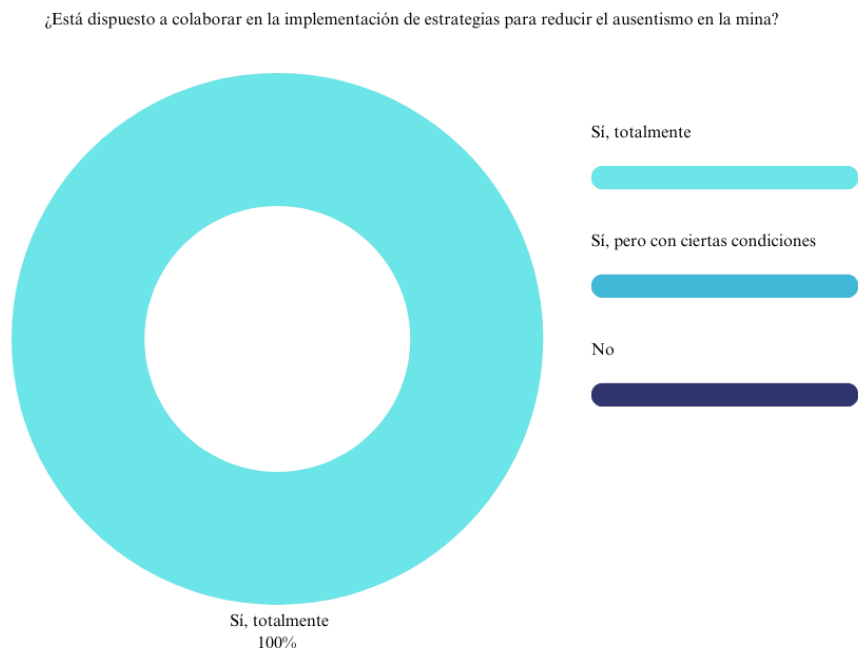


Figura 33. Disposición para colaborar en la reducción del ausentismo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El análisis de las respuestas obtenidas revela un compromiso total por parte de los jefes y supervisores en relación con la implementación de estrategias para reducir el ausentismo en la mina. El hecho de que el 100% haya respondido afirmativamente con sí, totalmente indica una disposición plena y sin reservas para colaborar en este aspecto. Este resultado refleja una actitud positiva y un sentido de responsabilidad por parte del liderazgo, lo cual es un factor clave para el éxito de cualquier estrategia organizacional.

Además, la ausencia de respuestas con condiciones o negativas sugiere que, en general, no existen barreras o reticencias significativas para implementar acciones de mejora en este ámbito. Esto puede ser un indicativo de que los jefes y supervisores reconocen la importancia de abordar el ausentismo y comprenden la relevancia de su participación activa en la creación de un entorno de trabajo más estable y productivo. Este tipo de disposición es esencial para garantizar que las estrategias diseñadas no solo sean aprobadas, sino también implementadas de manera efectiva, con la colaboración y el compromiso de todos los niveles de liderazgo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. El ausentismo en el turno A de la empresa minera ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años, alcanzando un 26% en el último periodo analizado, lo que representa un incremento del 3.2% respecto a años anteriores. Entre las principales causas del ausentismo se identificó que el 45% de los trabajadores se ausenta debido a problemas de salud ocupacional, relacionados con enfermedades respiratorias, musculoesqueléticas y fatiga crónica derivadas de la naturaleza del trabajo minero. Asimismo, se determinó que la falta de incentivos y reconocimiento representa el 30% de los casos de ausentismo, ya que la ausencia de programas de motivación y beneficios adicionales desmotiva a los trabajadores a mantener una asistencia regular. Adicionalmente, un 10% del ausentismo es causado por factores personales o familiares que afectan la disponibilidad de los trabajadores para asistir a sus labores.
2. El análisis de estrategias de gestión de recursos humanos demostró que la aplicación de modelos de motivación y compromiso organizacional puede ser efectiva para reducir el ausentismo. Teorías como la Expectativa de Vroom, que relaciona la motivación con la percepción de recompensas justas, y el modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, que enfatiza la importancia del sentido de pertenencia en la asistencia laboral, han demostrado ser aplicables en este contexto. La evidencia obtenida indica que el 85% de los trabajadores estarían más comprometidos con su asistencia si existieran incentivos económicos o beneficios adicionales, mientras que el 72% de los encuestados considera que la falta de reconocimiento influye en su decisión de ausentarse en ocasiones. Estos hallazgos refuerzan la importancia de diseñar estrategias que fomenten el compromiso y la motivación, asegurando que los empleados perciban valor en su permanencia dentro de la empresa.
3. Para reducir el ausentismo de manera efectiva es necesario implementar un plan de acción integral que abarque diversos factores que inciden en la asistencia de los trabajadores. Este plan debe incluir la mejora en las condiciones de salud y seguridad laboral, a fin de minimizar las enfermedades ocupacionales que afectan la continuidad operativa. También es fundamental establecer un sistema de incentivos y reconocimiento, que motive a los empleados a mantener una asistencia regular mediante bonos económicos, días adicionales de descanso y reconocimiento público a su esfuerzo. Además, se debe optimizar el transporte para los trabajadores de zonas alejadas, con el objetivo de garantizar que todos los colaboradores puedan

presentarse a sus turnos sin contratiempos. Finalmente, es necesario fortalecer el liderazgo y la comunicación interna, capacitando a los supervisores en gestión del talento humano para promover un ambiente laboral más positivo y comprometido.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Dado que el 45% de las ausencias están relacionadas con problemas de salud ocupacional, se recomienda fortalecer los programas de prevención de enfermedades y riesgos laborales dentro de la empresa. Es fundamental implementar exámenes médicos periódicos para monitorear la salud de los trabajadores y detectar de manera temprana condiciones que puedan afectar su asistencia. Asimismo, se deben optimizar las condiciones ergonómicas en los puestos de trabajo, asegurando que los equipos y herramientas utilizadas reduzcan el impacto en la salud física de los empleados. Además, se recomienda realizar talleres de bienestar y autocuidado, donde los trabajadores reciban orientación sobre hábitos saludables que les permitan mejorar su calidad de vida y reducir las ausencias por enfermedad.
2. Para contrarrestar el impacto de la desmotivación laboral y la falta de incentivos, que representan el 30% de los casos de ausentismo, se recomienda la implementación de un sistema de incentivos basado en recompensas por asistencia y compromiso laboral. Este sistema puede incluir bonos económicos trimestrales para los empleados con asistencia perfecta, días de descanso adicionales para aquellos trabajadores con menor índice de ausencias y beneficios en salud o educación para los empleados con mejor desempeño. Asimismo, se sugiere fortalecer los programas de reconocimiento público, estableciendo iniciativas donde los trabajadores con mejor asistencia sean premiados y reconocidos ante sus compañeros, fomentando así un ambiente de mayor motivación y compromiso.
3. A fin de fomentar la responsabilidad y el compromiso de los colaboradores del turno A, se sugiere desarrollar e implementar un plan de acción estratégico que permita reducir el ausentismo y fortalecer la continuidad operativa de la empresa minera. Este plan deberá abordar de forma integral los principales factores identificados, incorporando medidas en salud ocupacional, programas de incentivos y acciones de fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna. Además, se recomienda la implementación de un sistema digital de control de asistencia, junto con la actualización del Reglamento Interno de Trabajo para definir de manera clara las políticas relacionadas con ausencias, incentivos y sanciones. La ejecución

articulada de estas acciones contribuirá a crear un entorno más motivador y estable, elevando la productividad y la eficiencia organizacional.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR EL AUSENTISMO Y MEJORAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA EN EMPRESA MINERA.

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El ausentismo laboral en la empresa minera, especialmente en el turno A, ha generado un impacto significativo en la productividad y continuidad operativa de la empresa. La creciente cantidad de ausencias afecta la eficiencia del proceso minero, incrementando los costos operativos y reduciendo la capacidad productiva. Este problema no solo afecta a la operación diaria, sino que también tiene repercusiones en la moral del equipo de trabajo, la carga laboral de los empleados presentes y la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos de producción establecidos.

Según los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados en la investigación, el 32% de los trabajadores del turno A ha reportado ausencias recurrentes en los últimos seis meses, mientras que un 45% de los empleados indica que la falta de incentivos y el ambiente laboral contribuyen significativamente a la falta de asistencia. Además, el 27% de los supervisores han señalado que el ausentismo impacta directamente en el cumplimiento de las metas diarias de producción, generando retrasos y una sobrecarga de trabajo para el resto del equipo. Estos resultados evidencian la necesidad urgente de una intervención estratégica para mitigar los efectos del ausentismo y mejorar la continuidad operativa.

El presente plan de acción busca abordar este problema desde una perspectiva integral, identificando y analizando las causas subyacentes del ausentismo, evaluando su impacto en la operación y proponiendo soluciones viables. La implementación de este plan no solo contribuirá a mejorar la asistencia de los trabajadores, sino que también fortalecerá la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y la motivación laboral. De esta manera, se pretende garantizar la sostenibilidad de la operación minera a largo plazo y fomentar un ambiente de trabajo más estable y productivo.

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

El presente trabajo tiene como alcance el diseño de un plan de acción enfocado en la reducción del ausentismo laboral y el fortalecimiento de la continuidad operativa en el turno A del área de Mina de la empresa minera. Esta propuesta se orienta exclusivamente al grupo de colaboradores semanales, quienes han presentado los mayores índices de inasistencia, afectando el desarrollo normal de las operaciones mineras.

El plan se enfoca al desarrollo estructurado de estrategias viables y contextualizadas que sirvan como insumo para la toma de decisiones por parte de la empresa. Este diseño toma como base los hallazgos obtenidos en el diagnóstico institucional y está alineado con buenas prácticas de gestión del talento humano, teorías motivacionales y metodologías aplicables al entorno minero. En función de lo anterior, los objetivos específicos del plan de acción son:

- Reducir el porcentaje de la tasa de ausentismo del turno A durante el primer año de implementación del plan, mediante la aplicación de medidas preventivas y motivacionales adaptadas a las condiciones laborales del personal.
- Incrementar el nivel de compromiso y asistencia de los trabajadores del turno A, a través de un sistema de incentivos y reconocimientos que responda a sus necesidades y prioridades.
- Mejorar la comunicación interna y el liderazgo operativo, promoviendo relaciones laborales más efectivas y un ambiente de trabajo colaborativo, que disminuya tensiones y favorezca la permanencia del personal en sus puestos.
- Disminuir la incidencia de ausencias por causas relacionadas con la salud física y emocional, mediante la implementación de programas de bienestar y salud ocupacional con enfoque preventivo.
- Fortalecer el sentido de pertenencia y la cultura organizacional, impulsando actividades formativas, campañas internas y espacios de participación que motiven el compromiso individual con los objetivos de la operación minera.

Este plan de acción está diseñado para aplicarse dentro del entorno laboral de la empresa minera, considerando su estructura organizacional, recursos disponibles y dinámica operativa.

Aunque su alcance se enfoca en el turno A, sus estrategias pueden adaptarse a otros turnos o departamentos según las necesidades de la empresa.

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN

6.4.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN

El Plan de Acción para Reducir el Ausentismo y Mejorar la Continuidad Operativa en el turno A del área de Mina en la empresa minera, ha sido diseñado como una herramienta técnica de planificación y orientación para fortalecer la gestión del recurso humano en una de las áreas más críticas de la operación minera. Surge como una respuesta directa a los altos índices de ausentismo identificados durante el diagnóstico organizacional, los cuales impactan negativamente en la productividad, los costos operativos y el clima laboral.

Este plan contempla únicamente su fase de diseño y se propone como un documento de referencia que puede ser utilizado por la empresa como base para una implementación futura. Se centra específicamente en el personal semanal del turno A, por ser el grupo más afectado por la problemática en estudio. La propuesta ha sido estructurada en torno a cuatro estrategias centrales, orientadas a abordar los factores personales, organizacionales y de liderazgo que inciden en el ausentismo.

El diseño de este plan se fundamenta en principios teóricos y modelos validados, como la Teoría de las Expectativas de Vroom, que vincula el esfuerzo individual con el resultado y la recompensa percibida, y el Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, que destaca la importancia de factores internos como la estructura, las recompensas, la calidez y el apoyo en el comportamiento de los trabajadores. Estos marcos teóricos sirven como base conceptual para la formulación de estrategias prácticas orientadas al entorno específico de la minería subterránea, caracterizada por condiciones laborales exigentes y desafíos organizacionales particulares.

Cada estrategia del plan está claramente vinculada con los objetivos específicos establecidos previamente. Se incluyen, además, elementos como responsables sugeridos, indicadores para medir avances, recursos necesarios y lineamientos metodológicos.

6.4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa minera es una operación subterránea ubicada en Honduras, reconocida como una de las más importantes del país por su producción de concentrados de zinc y plomo, con subproductos de plata. Opera bajo un modelo industrial que combina el aprovechamiento responsable de los recursos minerales con un fuerte enfoque en la seguridad, el desarrollo del talento humano y la sostenibilidad de sus procesos.

El entorno de trabajo de la empresa minera está estructurado en turnos rotativos, siendo el turno A uno de los principales en cuanto a carga operativa y volumen de personal. Este grupo está compuesto en su mayoría por colaboradores semanales, cuyas funciones son esenciales para garantizar la continuidad de las labores de extracción y procesamiento del mineral. La empresa se caracteriza por mantener estándares internacionales en materia de seguridad industrial, medioambiente y productividad, lo que ha permitido sostener su operación por varias décadas.

A nivel organizativo, la empresa minera cuenta con una estructura jerárquica donde convergen diversas áreas funcionales: operaciones, mantenimiento, seguridad industrial, recursos humanos, entre otras. El área de recursos humanos juega un papel central en la gestión del personal operativo, coordinando acciones de formación, clima organizacional, bienestar y control de ausencias.

La dinámica laboral de la mina está marcada por retos propios de la industria extractiva: condiciones de trabajo demandantes, exposición a riesgos físicos, presión por cumplimiento de metas productivas y la necesidad de mantener un alto nivel de coordinación entre equipos multidisciplinarios. En este contexto, el ausentismo laboral representa un desafío importante, ya que impacta no solo la productividad directa, sino también la moral del equipo, la distribución de cargas laborales y la seguridad de las operaciones.

La elaboración de este plan de acción surge precisamente de la necesidad de abordar de manera estructurada y proactiva este fenómeno, proponiendo soluciones que fortalezcan el compromiso del personal del turno A, mejoren el ambiente de trabajo y contribuyan a la sostenibilidad de las operaciones.

6.4.1.2. ANÁLISIS FODA DE LA INSTITUCIÓN Y LA PROBLEMÁTICA

Análisis FODA

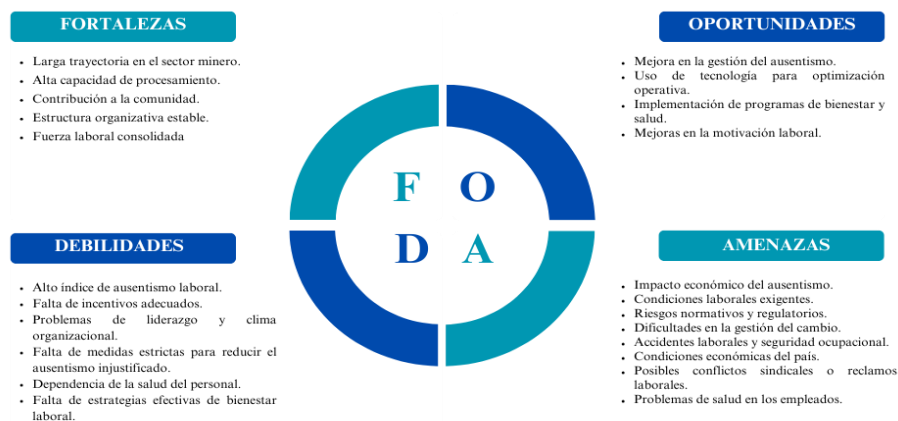


Figura 34. Análisis FODA.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El Análisis FODA permite evaluar tanto los factores internos como externos que afectan la gestión del ausentismo y la continuidad operativa en la mina. Este enfoque estratégico ayuda a identificar áreas de oportunidad y mitigación de riesgos, proporcionando una base sólida para el desarrollo del Plan de Acción.

6.4.1.2.1. FORTALEZAS

Las fortalezas representan los aspectos positivos internos de la organización que le otorgan ventaja competitiva y estabilidad en el sector minero. Entre las principales se encuentran:

- **Larga trayectoria en el sector minero:** La empresa minera es una empresa con años de experiencia en la explotación y procesamiento de minerales, lo que le ha permitido consolidar su posición en la industria.
- **Alta capacidad de procesamiento:** La mina cuenta con infraestructura y tecnología especializada que le permite procesar grandes volúmenes de mineral de manera eficiente.
- **Contribución a la comunidad:** La empresa mantiene un compromiso social con las comunidades aledañas, generando empleo, apoyando programas de desarrollo local y promoviendo iniciativas de responsabilidad social.

- Estructura organizativa estable: La empresa posee una organización estructurada que facilita la gestión de sus operaciones, permitiendo una distribución eficiente de funciones y responsabilidades.
- Fuerza laboral consolidada: La mina cuenta con un equipo de colaboradores experimentados y comprometidos, lo que constituye un recurso clave para su productividad y sostenibilidad.

6.4.1.2.2. OPORTUNIDADES

Las oportunidades corresponden a factores externos que pueden ser aprovechados para mejorar la gestión del ausentismo y fortalecer la operación minera. Dentro de las más relevantes se encuentran:

- Mejora en la gestión del ausentismo: Existen posibilidades de implementar estrategias innovadoras para reducir las inasistencias y fomentar el compromiso del personal.
- Uso de tecnología para optimización operativa: La digitalización de procesos y la implementación de software de control de asistencia pueden mejorar la eficiencia administrativa y operativa.
- Implementación de programas de bienestar y salud: La promoción de iniciativas enfocadas en la salud física y mental del personal contribuiría a mejorar la asistencia y el desempeño laboral.
- Mejoras en la motivación laboral: A través de incentivos, programas de reconocimiento y un liderazgo más cercano, se pueden fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

6.4.1.2.3. DEBILIDADES

Las debilidades son factores internos que afectan negativamente la gestión del talento humano y la continuidad operativa. Se identifican los siguientes aspectos críticos:

- Alto índice de ausentismo laboral: La recurrencia de inasistencias impacta la productividad y genera dificultades en la planificación operativa.
- Falta de incentivos adecuados: La ausencia de programas de reconocimiento estructurados limita la motivación del personal y afecta su nivel de compromiso.

- Problemas de liderazgo y clima organizacional: Se han detectado deficiencias en la comunicación y gestión de equipos, lo que puede generar desmotivación y conflictos internos.
- Falta de medidas estrictas para reducir el ausentismo injustificado: La falta de políticas claras y mecanismos de control dificulta la reducción de las inasistencias no justificadas.
- Dependencia de la salud del personal: La falta de iniciativas preventivas hace que las ausencias por enfermedades o lesiones sean frecuentes, afectando la operatividad.
- Falta de estrategias efectivas de bienestar laboral: La ausencia de programas sólidos de salud ocupacional y calidad de vida en el trabajo reduce la satisfacción laboral y aumenta los niveles de ausentismo.

6.4.1.2.4. AMENAZAS

Las amenazas corresponden a factores externos que pueden afectar la estabilidad y eficiencia de la empresa. Algunas de las más relevantes incluyen:

- Impacto económico del ausentismo: La falta de personal genera costos adicionales en contratación temporal, reentrenamiento y pérdida de eficiencia productiva.
- Condiciones laborales exigentes: La naturaleza del trabajo minero implica jornadas extensas, esfuerzo físico elevado y exposición a ambientes adversos, lo que puede incrementar las inasistencias.
- Riesgos normativos y regulatorios: Las regulaciones gubernamentales sobre seguridad, condiciones laborales y medioambiente pueden generar restricciones operativas y sanciones en caso de incumplimiento.
- Dificultades en la gestión del cambio: La resistencia del personal a nuevas iniciativas o reformas organizacionales puede limitar la implementación de estrategias para reducir el ausentismo.
- Accidentes laborales y seguridad ocupacional: La exposición a riesgos en el entorno de trabajo puede derivar en ausencias prolongadas debido a lesiones o enfermedades ocupacionales.

- Condiciones económicas del país: Factores macroeconómicos como inflación, recesión o inestabilidad financiera pueden afectar la estabilidad del empleo y la capacidad de la empresa para ofrecer incentivos adicionales.
- Posibles conflictos sindicales o reclamos laborales: Diferencias en la negociación de condiciones laborales pueden derivar en conflictos que afecten la asistencia y el desempeño del personal.
- Problemas de salud en los empleados: Enfermedades crónicas, fatiga acumulada y otros factores de salud pueden generar ausencias recurrentes, impactando la disponibilidad del personal en los turnos operativos.

6.4.1.3. PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES FLEXIBLES

Tiene como propósito diseñar un programa de incentivos adaptado a las condiciones y necesidades del personal del turno A, con el fin de promover la asistencia y el compromiso mediante mecanismos de reconocimiento y beneficios flexibles.

Esta estrategia responde a una necesidad identificada en la percepción de los colaboradores: el sentimiento de que su esfuerzo cotidiano no es suficientemente valorado por la organización. En un entorno laboral exigente como el minero, donde el cumplimiento del turno implica altos niveles de desgaste físico y compromiso personal, el reconocimiento oportuno adquiere un peso clave en la motivación laboral. El diseño de un programa de incentivos efectivos busca crear una cultura de reconocimiento, premiar la constancia y reforzar comportamientos positivos que aporten a la continuidad operativa.

El enfoque será flexible, permitiendo que los colaboradores tengan opciones para elegir el tipo de incentivo que más les motive. Así se reconoce que no todos los trabajadores valoran lo mismo: para algunos puede ser un bono económico, para otros un día libre, o simplemente el reconocimiento público ante sus compañeros.

6.4.1.3.1. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

- Diseño del programa: Definir los tipos de incentivos, los criterios de elegibilidad y los mecanismos de registro. Esta etapa incluye el análisis de preferencias del personal mediante encuestas participativas y la validación con áreas clave como Finanzas y Operaciones.

- Implementación mensual: Ejecutar de forma sistemática la entrega de incentivos (bonos, días libres, reconocimientos, paquetes de bienestar, etc.) de acuerdo con los resultados del mes. Se asegurará que la entrega sea pública, motivadora y transparente.
- Evaluación de impacto: Realizar una revisión trimestral de la efectividad del programa en cuanto a su influencia sobre la asistencia, satisfacción laboral y motivación, utilizando indicadores como la tasa de ausentismo y encuestas de percepción.

6.4.1.3.2. METODOLOGÍA

1. Aplicación de encuestas participativas para identificar qué incentivos son valorados por los colaboradores.
2. Diseño del sistema de elegibilidad y registro de resultados con transparencia.
3. Validación del programa con jefaturas y áreas clave, especialmente Finanzas y Operaciones.
4. Campaña interna de lanzamiento del programa: socialización con afiches, charlas breves y canales digitales.
5. Evaluación trimestral de resultados y ajustes necesarios según la respuesta del personal.

Los responsables propuestos son el Departamento de Recursos Humanos, Finanzas y supervisores de turno.

6.4.1.4. MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DEL LIDERAZGO OPERATIVO

El objetivo es proponer acciones de mejora en la comunicación interna y el liderazgo operativo, orientadas a fortalecer la relación entre supervisores y colaboradores, generar un ambiente laboral más motivador y reducir las tensiones que inciden en las ausencias. La comunicación fluida y el liderazgo efectivo son pilares esenciales en cualquier entorno organizacional, pero adquieren un papel aún más relevante en operaciones intensivas como la minería, donde la presión de los resultados y las condiciones laborales pueden generar tensiones. Esta estrategia plantea intervenir sobre dos factores claves: la calidad del liderazgo directo y la existencia de canales de comunicación abiertos, asertivos y constantes.

Muchos casos de ausentismo están relacionados con conflictos no resueltos, falta de claridad en las instrucciones o percepciones negativas del trato recibido. Por ello, se plantea profesionalizar el rol del supervisor de turno, no solo como figura de control operativo, sino como

facilitador del bienestar laboral. Asimismo, se busca crear espacios formales de retroalimentación donde el trabajador pueda expresar inquietudes y sentirse escuchado.

6.4.1.4.1. ACCIONES CONCRETAS

- Talleres de formación: Impartir capacitaciones dirigidas a mandos medios sobre liderazgo transformacional, resolución de conflictos, comunicación efectiva y motivación de equipos, adaptadas al entorno minero.
- Coaching a supervisores: Brindar sesiones de acompañamiento individual o grupal para mejorar el desempeño, la gestión emocional y la capacidad de liderazgo de los jefes de turno.
- Evaluación de desempeño: Establecer un sistema de retroalimentación formal donde se mida periódicamente la efectividad del liderazgo a través de la percepción del personal operativo y métricas de desempeño de los equipos
- Reuniones informativas: Establecer espacios periódicos en cada turno para socializar metas, avances, cambios organizacionales y reconocer logros, generando mayor claridad y cohesión en el equipo.
- Boletines internos: Elaborar y distribuir un boletín mensual con noticias relevantes, información preventiva, mensajes de la dirección y reconocimientos al personal.
- Buzón de sugerencias: Implementar un canal físico y digital para que los colaboradores expresen ideas, inquietudes o propuestas, asegurando un seguimiento visible por parte de la administración.

6.4.1.4.2. METODOLOGÍA

1. Aplicación de diagnóstico sobre percepción del liderazgo mediante encuestas y entrevistas.
2. Diseño de plan de formación continua adaptado al perfil del supervisor minero.
3. Implementación de espacios estructurados de interacción entre mandos medios y operativos.
4. Seguimiento y evaluación de mejoras en clima laboral y liderazgo, a través de encuestas semestrales.

Los responsables propuestos son supervisores de turno y Recursos Humanos.

6.4.1.5.PROMOCIÓN DEL BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL

Tiene como objetivo plantear estrategias de bienestar y salud ocupacional, con un enfoque preventivo que permita abordar causas físicas y emocionales del ausentismo, tales como enfermedades comunes, estrés o dificultades personales. La salud y el bienestar del trabajador son elementos esenciales en la sostenibilidad operativa de una empresa minera. La naturaleza exigente del trabajo subterráneo, el uso constante de equipo pesado, la exposición a condiciones ambientales extremas y los turnos prolongados generan impactos tanto físicos como emocionales que, si no se atienden adecuadamente, pueden derivar en ausencias frecuentes o prolongadas. Esta estrategia reconoce que el ausentismo no siempre está motivado por falta de compromiso, sino también por dolencias acumuladas, estrés no gestionado o situaciones personales que afectan el desempeño laboral.

La propuesta se enfoca en fortalecer la atención preventiva, brindando al colaborador espacios y recursos que le permitan cuidar de su salud integral sin necesidad de abandonar sus responsabilidades. Asimismo, se promueve una cultura organizacional centrada en el bienestar, que normalice el autocuidado, la salud mental y la atención médica oportuna como derechos fundamentales del trabajador.

6.4.1.5.1. ACCIONES ESPECÍFICAS

- Campañas de salud: Desarrollar y difundir mensajes educativos que promuevan el autocuidado, la prevención de enfermedades ocupacionales, el manejo del estrés y los hábitos saludables, utilizando medios visuales y digitales.
- Jornadas médicas / pausas activas: Organizar jornadas de chequeos médicos periódicos y fomentar espacios diarios para estiramientos y ejercicios livianos dentro del turno, con el objetivo de prevenir lesiones y mejorar el bienestar físico.
- Boletines de autocuidado: Distribuir materiales impresos o digitales con consejos prácticos sobre salud física y mental, con lenguaje accesible y adaptado al contexto del trabajador minero.

6.4.1.5.2. METODOLOGÍA

1. Identificación de causas de ausentismo relacionadas con salud física y emocional.
2. Articulación con proveedores de salud ocupacional.

3. Definición de protocolos de atención psicológica.
4. Coordinación de espacios logísticos para actividades físicas y charlas.
5. Seguimiento periódico de casos médicos recurrentes.

Los responsables propuestos son Seguridad Industrial, Recursos Humanos y el hospital periférico de la mina.

6.4.1.6.FOMENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y CULTURA DE RESPONSABILIDAD

Se pretende incorporar medidas para fomentar el sentido de pertenencia y la cultura de responsabilidad, mediante talleres formativos, campañas internas y espacios de retroalimentación que impulsen el compromiso individual con los objetivos operativos. En entornos laborales exigentes como el de una mina subterránea, la cultura organizacional juega un papel determinante en el compromiso y la permanencia del personal. El sentido de pertenencia es un vínculo emocional entre el trabajador y la organización, que influye directamente en su disposición a cumplir sus responsabilidades con constancia. Cuando un colaborador se siente parte activa de su lugar de trabajo, valora más su rol, cuida sus tiempos y busca aportar al éxito colectivo.

La cultura de responsabilidad, por su parte, implica una internalización del deber individual respecto al cumplimiento del horario, las tareas asignadas y las metas de producción. Esta estrategia se enfoca en fortalecer ambas dimensiones, mediante una serie de acciones que permitan al trabajador identificarse con la empresa, reconocer su importancia dentro del equipo y asumir con compromiso su rol.

6.4.1.6.1. ACCIONES CONCRETAS

- Eventos internos: Organizar convivios, celebraciones de logros colectivos o aniversarios que refuercen la cohesión del equipo y el orgullo de pertenecer a la organización.
- Reconocimientos trimestrales: Establecer un sistema formal de premiación a los colaboradores con asistencia ejemplar o compromiso destacado, mediante diplomas, menciones en murales o publicaciones internas.

- Entrega de artículos: Proporcionar artículos simbólicos o utilitarios (gorras, camisetas, tazas, etc.) con mensajes motivacionales e identidad institucional, como parte del refuerzo del sentido de pertenencia.

6.4.1.6.2. METODOLOGÍA

1. Levantamiento de información sobre percepción de pertenencia y compromiso.
2. Definición de temáticas prioritarias para talleres.
3. Diseño y planificación de campañas comunicacionales.
4. Coordinación logística para eventos y actividades participativas.
5. Implementación de mecanismos de retroalimentación.

Las áreas responsables propuestas son el Departamento de Recursos Humanos y supervisores de turno.

6.4.2. DESARROLLO DEL PLAN

6.4.2.1. FASE DE INICIO

Esta primera fase tiene como finalidad sentar las bases del cambio organizacional necesario para reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa en el turno A del área de Mina empresa minera. En esta etapa, se busca generar conciencia colectiva sobre la magnitud del problema, establecer un diagnóstico común y construir un compromiso inicial desde los diferentes niveles jerárquicos involucrados en la operación minera.

El ausentismo laboral ha mostrado un comportamiento ascendente, con un incremento del 26% en 2024, afectando directamente la productividad del turno A y la estabilidad operativa de la empresa. Por lo tanto, esta fase se enfoca en visibilizar el impacto del problema, promover la comprensión de sus causas y movilizar a los actores clave hacia una disposición activa para el cambio. Las principales acciones a desarrollar en esta fase son:

- Diagnóstico participativo del ausentismo: Se realizarán sesiones de retroalimentación con los colaboradores del turno A, jefes de cuadrilla y supervisores, para validar los hallazgos del estudio y fomentar la apropiación del problema.

- Socialización de los resultados del análisis situacional: A través de reuniones presenciales y materiales visuales, se dará a conocer a los trabajadores el impacto real del ausentismo en la operación minera.
- Identificación de líderes y agentes de cambio: Se seleccionarán personas clave dentro del equipo operativo y de supervisión que actuarán como referentes para impulsar la transformación cultural esperada.
- Establecimiento de una visión compartida del cambio: En conjunto con el equipo directivo y los supervisores, se definirá una visión clara que oriente el propósito del plan de acción y el compromiso con su implementación.

Esta fase será liderada por el área de Recursos Humanos en coordinación con la Jefatura de Mina, bajo el acompañamiento del Departamento de Seguridad Industrial. El enfoque será inclusivo y participativo, garantizando la representación de todos los grupos implicados. Asimismo, se hará énfasis en generar un sentido de urgencia, utilizando datos concretos del ausentismo y testimonios del impacto operativo para motivar una acción inmediata. Esta etapa sentará las bases para que las siguientes fases se desarrollen con una base sólida de comprensión, liderazgo y disposición al cambio.

6.4.2.2. FASE DE PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN

En esta segunda fase se establecerán las estrategias, recursos y condiciones necesarias para implementar el plan de acción que permita reducir el ausentismo y garantizar la continuidad operativa del turno A en el área de Mina de la empresa minera. Esta etapa es clave para transformar el compromiso inicial en acciones estructuradas, sostenibles y alineadas con la realidad organizacional de la empresa.

La planificación permitirá operacionalizar los resultados del diagnóstico y diseñar un sistema de trabajo claro, realista y con enfoque participativo. La preparación, por su parte, implica asegurar que tanto los responsables como los colaboradores cuenten con las herramientas, competencias y comprensión necesarias para ejecutar adecuadamente las acciones propuestas. Las principales actividades previstas en esta fase son:

- Diseño detallado del plan de acción: Se construirá una matriz estratégica que incluya ejes temáticos, objetivos específicos, actividades a ejecutar, responsables directos, tiempos

estimados, recursos requeridos e indicadores de cumplimiento. Esta matriz permitirá visualizar el alcance integral del plan, garantizar su trazabilidad y facilitar el control de avance.

- **Asignación de responsabilidades y recursos:** Se definirá un esquema de responsabilidades por niveles jerárquicos, diferenciando entre el rol estratégico (gerencia), táctico (jefatura de área y supervisores) y operativo (cuadrillas). Asimismo, se realizará una planificación de recursos humanos, logísticos y financieros, tomando en cuenta las capacidades reales de la empresa, con el propósito de evitar sobrecargas operativas o duplicidades en las funciones.
- **Desarrollo de instrumentos de seguimiento y evaluación:** Se diseñarán formatos para el monitoreo de ausentismo, listas de verificación para actividades programadas, bitácoras de intervención por turnos, y reportes mensuales de avance. Además, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs), como la tasa de ausentismo semanal, cumplimiento de asistencia, participación en actividades de capacitación y percepción de clima laboral.
- **Capacitación de líderes operativos y mandos medios:** Esta formación estará enfocada en fortalecer habilidades esenciales para la gestión del cambio: liderazgo transformacional, comunicación efectiva, resolución de conflictos, gestión emocional en entornos de alta presión y promoción del sentido de pertenencia. Los jefes de cuadrilla y supervisores actuarán como agentes multiplicadores, facilitando la transferencia del conocimiento al personal operativo.
- **Diseño de la estrategia de comunicación interna:** Se elaborará un plan de comunicación secuencial y multicanal que garantice el flujo de información clara, oportuna y bidireccional. Se utilizarán medios como reuniones cara a cara al inicio de turnos, murales informativos, boletines físicos y digitales, afiches con mensajes clave y buzones de sugerencias. Este componente será esencial para minimizar rumores, alinear expectativas y promover la participación activa del personal.
- **Evaluación de riesgos y barreras potenciales:** Como parte de la preparación, se anticiparán posibles resistencias al cambio, identificando factores culturales, organizativos o individuales que puedan limitar la implementación. En este sentido, se definirán medidas preventivas y estrategias de contención, tales como acompañamiento individual, espacios

de escucha activa o ajustes en la carga laboral durante los primeros meses del plan.

Esta fase será coordinada por el área de Recursos Humanos, en conjunto con los jefes de cuadrilla, supervisores del área de Mina y con el respaldo técnico del Departamento de Seguridad Industrial. Se buscará asegurar la participación de los trabajadores desde un enfoque colaborativo y respetuoso, fomentando el compromiso mutuo y el sentido de corresponsabilidad en el proceso de mejora. Asimismo, se priorizará la creación de un entorno de confianza organizacional, donde los colaboradores sientan que sus necesidades están siendo escuchadas, y que el plan no pretende imponer cambios unilaterales, sino construir soluciones conjuntas que beneficien tanto a la operación como al bienestar individual.

6.4.2.3. FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL

Esta fase constituye el núcleo operativo del plan de acción, en la cual se pondrán en marcha las acciones previamente diseñadas para reducir el ausentismo y garantizar la continuidad operativa del turno A en el área de Mina de la empresa minera. En este momento, las estrategias formuladas en la fase anterior se traducen en intervenciones concretas, ejecutadas en terreno por los actores previamente definidos.

La ejecución será progresiva y estará orientada a la acción práctica, con énfasis en la coordinación interdepartamental, la comunicación efectiva y el cumplimiento de plazos. Paralelamente, se implementarán mecanismos de control que permitan monitorear el avance de las actividades, identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas a tiempo. Las principales actividades contempladas en esta fase incluyen:

- Implementación gradual de las estrategias propuestas: Se desarrollarán las actividades por eje temático (incentivos, liderazgo, clima laboral, compromiso organizacional y salud preventiva) siguiendo el cronograma establecido, respetando los tiempos operativos de cada turno para no interferir con los procesos críticos de producción.
- Aplicación de herramientas de registro y monitoreo: Se utilizarán formatos de control de asistencia actualizados, bitácoras de participación en actividades, fichas de observación de liderazgo y encuestas de percepción rápida. Estos instrumentos permitirán llevar un seguimiento sistemático del impacto de las acciones en tiempo real.

- Supervisión técnica y operativa constante: El equipo de Recursos Humanos, junto con la Jefatura de Mina y el Departamento de Seguridad Industrial, llevará a cabo visitas periódicas al área de Mina para verificar la correcta ejecución del plan, apoyar en la resolución de incidencias y brindar acompañamiento a los responsables de cada acción.
- Comunicación de avances y retroalimentación continua: Se establecerá una dinámica de reuniones semanales con jefes de cuadrilla y quincenales con representantes de los trabajadores para informar sobre el progreso del plan, compartir buenas prácticas, levantar alertas tempranas y recoger propuestas de mejora.
- Evaluación del cumplimiento por indicadores clave: Se medirá el nivel de ejecución del plan a través de indicadores como: porcentaje de reducción del ausentismo, cumplimiento de asistencia por semana, cobertura de las capacitaciones previstas, nivel de participación en actividades grupales y percepción de mejora del ambiente laboral.
- Gestión de contingencias y acciones correctivas: Ante cualquier desviación o resistencia significativa, se activarán medidas correctivas previamente establecidas, como reforzamiento del liderazgo, realineación de tareas, sesiones de retroalimentación personalizada o ajustes logísticos en la implementación.

Durante esta fase se enfatizará la cultura de responsabilidad compartida, promoviendo que tanto líderes como colaboradores entiendan que la mejora del ausentismo no es una tarea exclusiva del área de Recursos Humanos, sino un esfuerzo colectivo que requiere compromiso, constancia y disposición al cambio. Además, se mantendrá una vigilancia continua del equilibrio entre los resultados esperados y el bienestar del personal, a fin de evitar la sobrecarga laboral o la fatiga organizacional. La gestión cuidadosa de esta etapa permitirá generar aprendizajes clave que serán capitalizados en la siguiente fase de seguimiento y mejora continua.

6.4.2.4. FASE DE SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

Esta fase tiene como propósito asegurar la sostenibilidad del plan de acción, consolidar los avances logrados y fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua en la gestión del ausentismo laboral dentro del turno A del área de Mina de la empresa minera.

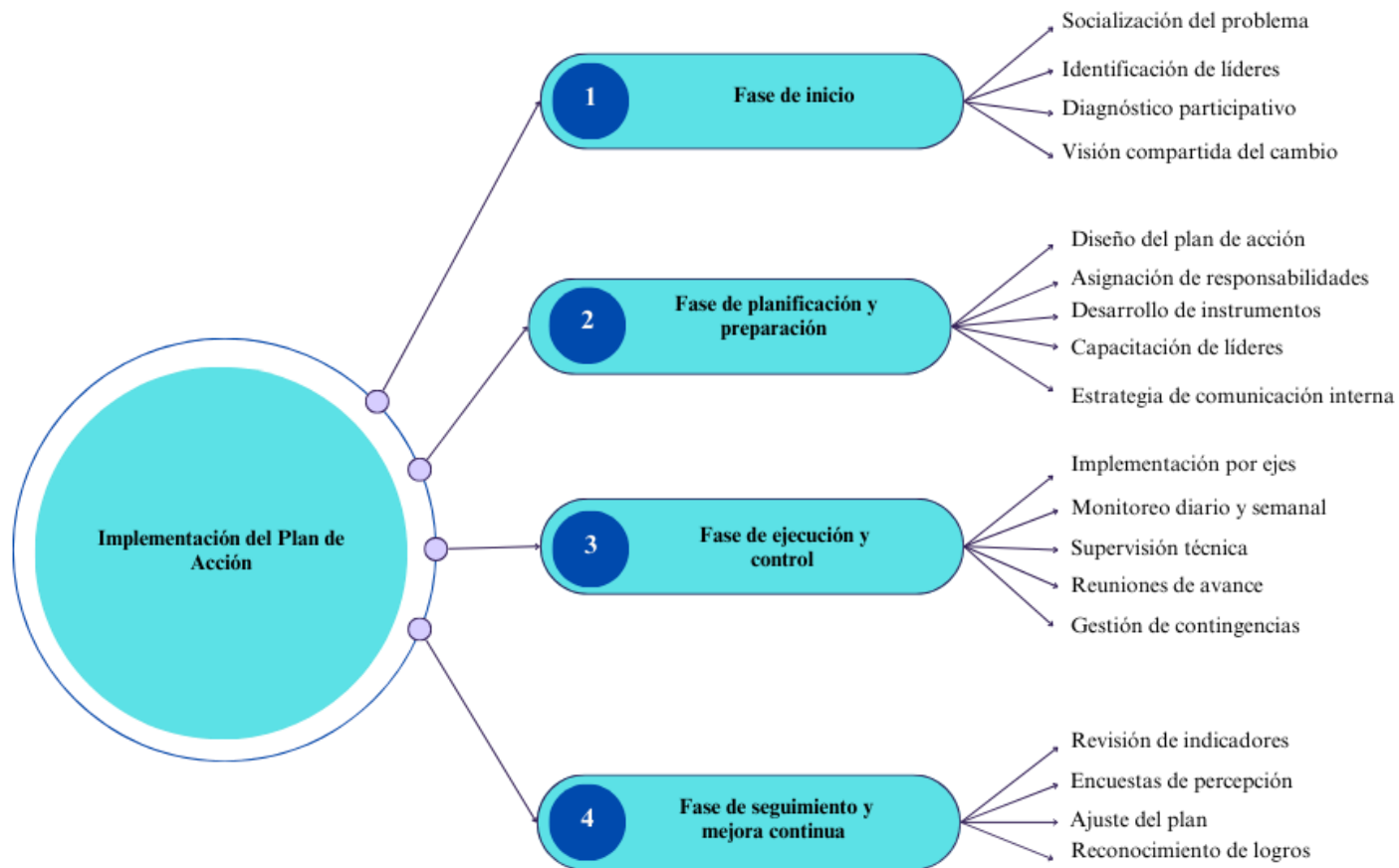
A diferencia de las fases anteriores, esta etapa no se limita a un período específico, sino que establece procesos permanentes de evaluación, retroalimentación y ajuste. El seguimiento sistemático permitirá validar la eficacia de las estrategias implementadas, identificar oportunidades de mejora y garantizar que los resultados obtenidos se mantengan en el tiempo. Las actividades fundamentales de esta fase son:

- Monitoreo periódico de indicadores de desempeño: Se establecerá una frecuencia de revisión mensual y trimestral de los indicadores clave, tales como la tasa de ausentismo por semana, número de ausencias por tipo (justificadas, injustificadas, y hospitalarias), cumplimiento del plan de acción, y percepción de mejora por parte del personal operativo.
- Aplicación de encuestas de percepción y clima laboral: Semestralmente, se aplicarán instrumentos para conocer la evolución del ambiente laboral, la satisfacción del personal con las condiciones de trabajo, y la percepción de los cambios implementados. Se incluirán preguntas relacionadas con liderazgo, reconocimiento y sentido de pertenencia.
- Reuniones de retroalimentación y evaluación de resultados: Se realizarán sesiones bimestrales con líderes de cuadrilla y supervisores, y reuniones semestrales con la Gerencia de Recursos Humanos y la Jefatura de Mina, para analizar los avances del plan, compartir buenas prácticas y realizar ajustes en función de los datos obtenidos.
- Documentación y sistematización de aprendizajes: Se elaborarán informes semestrales con hallazgos, logros, desafíos y lecciones aprendidas durante el proceso de implementación. Esta sistematización servirá como insumo para el diseño de futuras estrategias de mejora en otras áreas de la empresa.
- Ajustes estratégicos y actualización del plan: Con base en los resultados del monitoreo y las sugerencias de los colaboradores, se podrán ajustar las estrategias iniciales, ampliar las acciones más efectivas o replantear aquellas que no generaron el impacto esperado.
- Reconocimiento a equipos con mejoras sostenidas: Se establecerá un sistema interno de reconocimiento para los turnos, cuadrillas o áreas que presenten mejoras significativas y sostenidas en la asistencia y continuidad operativa. Este componente será clave para reforzar la motivación, promover el sentido de logro y fomentar la replicabilidad de buenas prácticas.

La ejecución de esta fase estará bajo la responsabilidad directa del área de Recursos Humanos, con la participación activa de los jefes de turno, cuadrilla y el Departamento de Seguridad Industrial, como garantes de los principios de mejora continua y sostenibilidad organizacional. Finalmente, esta etapa se propone fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso colectivo, impulsando un entorno laboral más consciente, participativo y resiliente. El éxito del plan dependerá no solo del cumplimiento de metas operativas, sino de la transformación cultural hacia una organización que cuida a su gente, valora su asistencia y actúa con responsabilidad ante los desafíos del entorno.

Figura 35. Estructura para la implementación del plan.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)



6.4.2.5. PLANES DE DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez definidas las fases del plan de acción, se desarrollan a continuación las estrategias concretas orientadas a reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa en el turno A del área de Mina de la empresa minera. Estas estrategias han sido construidas con base en los resultados obtenidos del diagnóstico cuantitativo y cualitativo, considerando las percepciones del personal operativo, supervisores y jefaturas, así como los factores identificados como principales causantes del ausentismo laboral.

Cada estrategia se ha diseñado como una línea de intervención independiente, pero interrelacionada, que responde a una necesidad específica detectada en el análisis de la situación actual. Las acciones están enfocadas en cinco ejes temáticos fundamentales:

- Fortalecimiento de los incentivos laborales
- Mejoramiento del liderazgo y supervisión directa
- Promoción del bienestar organizacional y salud preventiva
- Fomento del sentido de pertenencia y compromiso
- Optimización de la comunicación interna

Cada uno de estos ejes contiene un conjunto de actividades estructuradas y orientadas al cumplimiento de objetivos específicos, que serán gestionados bajo una lógica operativa y con enfoque de resultados. Para facilitar su implementación, se presenta una tabla por estrategia, donde se detallan las actividades propuestas, los responsables de su ejecución, los recursos requeridos y los indicadores de seguimiento que permitirán evaluar su impacto. Estas estrategias serán ejecutadas en paralelo, considerando la compatibilidad con los turnos de trabajo, la disponibilidad de recursos y la coordinación entre las áreas involucradas. El diseño permite un alto grado de flexibilidad para realizar ajustes en función de los resultados obtenidos en el proceso de monitoreo y retroalimentación.

Tabla 3. Plan de desarrollo de la estrategia: Fortalecimiento de los incentivos laborales.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Elemento	Descripción
Objetivo específico	Aumentar la motivación y compromiso de los colaboradores del turno A mediante la implementación de un sistema de incentivos que reconozca la asistencia, puntualidad y responsabilidad.
Actividades a realizar	- Diseñar un programa de incentivos por asistencia perfecta mensual. - Otorgar reconocimientos simbólicos trimestrales a la puntualidad y desempeño. - Crear campañas internas que destaquen historias de compromiso laboral. - Realizar sorteos o premios simbólicos entre trabajadores con asistencia completa.
Responsables	Recursos Humanos Jefatura de Mina Supervisores de turno
Recursos necesarios	- Presupuesto mensual para incentivos (económicos o en especie) - Material promocional (afiches, comunicados) - Herramientas para registro y control de asistencia
Indicadores de seguimiento	- % de trabajadores con asistencia perfecta por mes - Variación en la tasa de ausentismo mensual - Número de colaboradores reconocidos por trimestre - Resultados de encuesta de satisfacción respecto a incentivos
Frecuencia	Mensual (evaluación y entrega de incentivos).

Tabla 4. Plan de desarrollo de la estrategia: Mejoramiento del liderazgo y supervisión directa.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Elemento	Descripción
Objetivo específico	Fortalecer las competencias de liderazgo y habilidades interpersonales de los jefes de cuadrilla y supervisores del turno A, con el fin de mejorar la gestión del personal, fomentar la motivación, y reducir el ausentismo por conflictos o falta de acompañamiento.
Actividades a realizar	- Impartir talleres de liderazgo transformacional, comunicación efectiva, inteligencia emocional y resolución de conflictos. - Implementar un programa de acompañamiento y retroalimentación a supervisores (coaching o mentoring interno). - Establecer reuniones regulares entre jefes de cuadrilla y Recursos Humanos para seguimiento de casos sensibles. - Diseñar y difundir un manual de buenas prácticas de liderazgo para supervisores operativos.
Responsables	Recursos Humanos Jefatura de Mina Supervisores de turno

Recursos necesarios	- Facilitadores internos o externos
	- Material didáctico (presentaciones, manuales, guías)
	- Espacios físicos o virtuales para sesiones formativas
	- Tiempo asignado dentro del calendario operativo
Indicadores de seguimiento	- N° de supervisores capacitados en liderazgo
	- Porcentaje de participación en sesiones de formación
	- Frecuencia de reuniones de seguimiento con RRHH
	- Mejora percibida en el liderazgo (encuesta semestral de percepción)
Frecuencia	Capacitaciones bimestrales y reuniones de seguimiento mensuales.

Tabla 5. Plan de desarrollo de la estrategia: Bienestar organizacional y salud preventiva.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Elemento	Descripción
Objetivo específico	Promover el bienestar integral de los trabajadores del turno A mediante acciones preventivas de salud, manejo del estrés y promoción de hábitos saludables, que contribuyan a la reducción del ausentismo laboral por causas médicas evitables.
Actividades a realizar	- Realizar campañas internas de prevención en salud (nutrición, hidratación, sueño, ergonomía).
	- Implementar pausas activas durante los turnos de trabajo.
	- Coordinar jornadas médicas generales y especializadas en conjunto con centros de salud.
	- Capacitar a supervisores en primeros auxilios psicológicos y señales de agotamiento laboral.
	- Difundir boletines mensuales sobre autocuidado y salud ocupacional.
Responsables	Departamento de Seguridad Industrial
	Recursos Humanos
	Supervisores de turno
Recursos necesarios	- Material educativo y promocional (afiches, boletines, kits de salud)
	- Coordinación con centros médicos o profesionales de la salud
	- Espacios y tiempo para pausas activas o jornadas médicas
	- Apoyo logístico para campañas internas
Indicadores de seguimiento	- N° de actividades preventivas realizadas
	- Participación promedio en campañas de salud
	- N° de jornadas médicas ejecutadas
	- Reducción de ausentismo por causas médicas menores
Frecuencia	Actividades mensuales y campañas trimestrales.

Tabla 6. Plan de desarrollo de la estrategia: Fomento del sentido de pertenencia y compromiso.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Elemento	Descripción
Objetivo específico	Fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores del turno A, mediante actividades que reconozcan su contribución, refuercen la identidad con la empresa y mejoren su experiencia laboral.
Actividades a realizar	- Celebrar fechas especiales o conmemorativas (Día del Minero, cumpleaños, aniversarios laborales).
	- Implementar un programa de reconocimiento público por desempeño o antigüedad.
	- Crear espacios para que los colaboradores propongan mejoras o ideas para su entorno laboral.
	- Promover actividades recreativas o de integración por turno o cuadrilla.
	- Diseñar y entregar artículos institucionales (camisetas, gorras, tazas) como elementos de identidad.
Responsables	Recursos Humanos
	Supervisores de turno
	Comités de clima laboral (si existen)
Recursos necesarios	- Presupuesto para celebraciones simbólicas
	- Material institucional personalizado
	- Tiempo asignado para actividades de integración
	- Espacios adecuados para eventos o reuniones
	- Registro de propuestas y reconocimientos
Indicadores de seguimiento	- N° de actividades de integración realizadas por trimestre
	- Participación promedio en eventos internos
	- N° de reconocimientos entregados
	- Resultados en encuestas de sentido de pertenencia y satisfacción laboral
Frecuencia	Eventos trimestrales y acciones simbólicas mensuales.

Tabla 7. Plan de desarrollo de la estrategia: Optimización de la comunicación interna.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Elemento	Descripción
Objetivo específico	Mejorar los canales y prácticas de comunicación interna entre mandos medios, supervisores y trabajadores del turno A, para asegurar el flujo efectivo de información, fomentar la transparencia y reducir los factores de ausentismo relacionados con desinformación o falta de claridad en las instrucciones.
Actividades a realizar	- Establecer reuniones semanales al inicio de turno con cada cuadrilla.

	- Colocar murales informativos en puntos estratégicos con datos actualizados y mensajes motivacionales.
	- Implementar un sistema de buzón de sugerencias o retroalimentación anónima.
	- Elaborar boletines mensuales internos con avances del plan, noticias, reconocimientos y mensajes del liderazgo.
	- Capacitar a supervisores en técnicas de comunicación efectiva y escucha activa.
Responsables	Recursos Humanos
	Supervisores de turno
	Jefatura de Mina
Recursos necesarios	- Material impreso y digital para murales y boletines
	- Espacios físicos visibles para la información
	- Plataforma o medio físico para el buzón de sugerencias
	- Tiempo designado en cada turno para reuniones cortas
	- Facilitadores para talleres de comunicación
Indicadores de seguimiento	- Frecuencia de reuniones de comunicación por semana
	- N° de boletines publicados
	- Nivel de participación en el buzón de sugerencias
	- Mejora en percepción de comunicación interna (encuesta de clima organizacional)
Frecuencia	Reuniones semanales, boletines mensuales y buzón activo todos los años.

6.5. MEDIDAS DE CONTROL

La implementación efectiva del plan de acción para la reducción del ausentismo y el fortalecimiento de la continuidad operativa en el turno A del área de Mina requiere un sistema sólido de control y seguimiento que permita verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, identificar desviaciones a tiempo y aplicar acciones correctivas de manera oportuna. Las medidas de control estarán basadas en la evaluación sistemática de las actividades ejecutadas, utilizando métricas de rendimiento previamente definidas, en conjunto con mecanismos de monitoreo operativo y análisis cualitativo. Este enfoque integral permitirá valorar no solo el avance cuantitativo del plan, sino también el impacto en la percepción de los colaboradores, el comportamiento de los líderes y el clima organizacional general.

El proceso de control será continuo y se llevará a cabo mediante el uso de herramientas como bitácoras, reportes mensuales, fichas de observación, encuestas de percepción, indicadores clave de desempeño (KPIs) y sesiones de revisión periódica con los actores responsables de cada estrategia. Además, se establecerán puntos de control críticos por trimestre para revisar el progreso

acumulado y determinar la necesidad de ajustes al plan de acción. El cumplimiento de las medidas de control no solo permitirá garantizar la eficacia del plan, sino también facilitar la toma de decisiones informadas, mejorar la asignación de recursos y fomentar una cultura organizacional orientada a los resultados y la mejora continua.

Tabla 8. Indicadores de control del plan.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Indicador de control	Unidad de medida	Meta esperada
Incentivos laborales	% de asistencia perfecta mensual.	Porcentaje (%)	80%
Liderazgo y supervisión	Percepción de liderazgo efectivo.	% de respuestas positivas (encuesta)	75%
Bienestar y salud preventiva	Reducción del ausentismo por causas médicas leves.	Porcentaje (%)	18%
Sentido de pertenencia	Participación en actividades internas.	Porcentaje de participación	75%
Comunicación interna	Nº de reuniones informativas semanales realizados.	Conteo	2 por semana

6.5.1. MÉTRICAS DE RENDIMIENTO.

Las métricas de rendimiento constituyen una herramienta clave para evaluar de forma objetiva la efectividad del plan de acción orientado a la reducción del ausentismo laboral y la mejora de la continuidad operativa en el turno A del área de Mina. Estas métricas permiten traducir los objetivos estratégicos en indicadores concretos, medibles y verificables, facilitando así el monitoreo periódico de los avances y la toma de decisiones basadas en evidencia. Cada estrategia contemplada en el plan cuenta con uno o más indicadores asociados que reflejan el grado de cumplimiento de las actividades planificadas, el impacto en el comportamiento del personal y la evolución de las condiciones organizacionales. La definición de estos indicadores se ha realizado tomando en cuenta criterios de pertinencia, viabilidad y utilidad para la gestión.

Las metas esperadas se han establecido como valores de referencia proyectados, de acuerdo con los resultados del diagnóstico organizacional, la capacidad operativa de la empresa y las buenas prácticas aplicadas en entornos laborales similares. Aunque no se dispone de una línea base cuantificada en todos los casos, las metas propuestas representan estándares de mejora progresiva y alcanzables dentro del periodo de ejecución del plan. A continuación, se presentan los indicadores

de control definidos para cada una de las cinco estrategias, junto con sus respectivas unidades de medida, frecuencia de evaluación y responsables de seguimiento.

Tabla 9. Métricas de control del plan.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Responsable	Meta esperada	Medios de verificación	Tipo de indicador
Fortalecimiento de los incentivos laborales	% de trabajadores con asistencia perfecta	Porcentaje (%)	Mensual	Recursos Humanos	80%	Registro de asistencia	Cuantitativo
	Nº de incentivos entregados	Conteo	Mensual	Recursos Humanos	100% cumplimiento de entregas programadas	Informe de RRHH	Cuantitativo
Mejoramiento del liderazgo y supervisión directa	Nº de supervisores capacitados	Conteo	Trimestral	Recursos Humanos / Supervisores	100% de supervisores capacitados	Registro de capacitaciones	Cuantitativo
	Mejora en percepción de liderazgo (encuesta)	% de respuestas positivas	Semestral	RRHH / Jefatura de Mina	75%	Resultados de encuestas	Cualitativo
Bienestar organizacional y salud preventiva	Nº de actividades de salud realizadas	Conteo	Trimestral	Seguridad Industrial / RRHH	Al menos 4 actividades al año	Reportes de ejecución	Cuantitativo
	Tasa de ausentismo por causas médicas menores	Porcentaje (%)	Mensual	Recursos Humanos	Reducir al 18%	Reporte de incidencias	Cuantitativo
Fomento del sentido de pertenencia y compromiso	Participación en eventos internos	% de participación	Trimestral	RRHH / Supervisores	75%	Listas de asistencia	Cuantitativo
	Nº de reconocimientos entregados	Conteo	Trimestral	Recursos Humanos	Reconocer al menos 3 personas por trimestre	Actas de reconocimiento	Cuantitativo
Optimización de la comunicación interna	Nº de reuniones informativas realizadas	Conteo	Semanal	Supervisores	4 por semana	Registro de reuniones	Cuantitativo
	Nº de boletines o comunicados emitidos	Conteo	Mensual	Recursos Humanos	1 por mes	Archivo de boletines	Cuantitativo
	Participación en el buzón de sugerencias	Nº de aportes recibidos	Trimestral	Recursos Humanos	10 aportes por trimestre	Registro del buzón	Cuantitativo

6.5.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Durante la implementación del plan de acción, pueden surgir diversos factores que afecten su desarrollo, ejecución o efectividad. Por lo tanto, es fundamental anticipar y gestionar los posibles riesgos que podrían obstaculizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, especialmente en un entorno operativo complejo como el de la minería subterránea. La identificación de riesgos se ha realizado a partir del análisis del contexto organizacional, la experiencia previa en procesos de cambio, y los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico. Estos riesgos han sido clasificados según su origen, impacto potencial y frecuencia de ocurrencia, permitiendo establecer medidas de mitigación adecuadas para cada uno de ellos.

A continuación, se presenta un cuadro con los principales riesgos identificados, junto con sus respectivas acciones preventivas y correctivas:

Tabla 10. Riesgos y medidas de mitigación.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Riesgo identificado	Descripción	Medida preventiva	Medida correctiva	Responsable
Falta de compromiso de los líderes operativos	Supervisores y jefes de cuadrilla no impulsan el plan por falta de motivación o desconocimiento	Incluir a los líderes en la planificación y brindar formación específica en liderazgo	Reuniones individuales de retroalimentación y seguimiento de cumplimiento	RRHH / Jefatura de Mina
Resistencia al cambio por parte del personal operativo	Rechazo a nuevas dinámicas, desinterés o apatía frente a las actividades	Socialización clara del propósito del plan y beneficios esperados	Escucha activa, ajuste de estrategias y apoyo emocional	Recursos Humanos
Sobrecarga operativa por implementación simultánea	Dificultades para ejecutar el plan sin afectar la producción minera	Integrar el plan a la rutina operativa, evitando duplicidad de esfuerzos	Reprogramación de actividades y reasignación de recursos si es necesario	RRHH / Supervisores
Limitaciones presupuestarias o logísticas	Falta de recursos para ejecutar actividades planificadas	Validar la viabilidad financiera de cada estrategia en la fase de planificación	Priorizar acciones de alto impacto con bajo costo	Gerencia / RRHH

Baja participación en las actividades del plan	Escasa asistencia o involucramiento en capacitaciones o eventos	Diseñar actividades atractivas, participativas y adaptadas al turno	Revisión de contenidos, formatos y horarios	Recursos Humanos
Fallas en la comunicación interna	Información incompleta o no entendida por los colaboradores	Uso de múltiples canales y lenguaje claro adaptado al personal operativo	Refuerzo presencial mediante supervisores y líderes informales	Supervisores / RRHH

6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.6.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con el objetivo de garantizar la ejecución ordenada y eficiente del plan de acción para reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa en el turno A del área de Mina de la empresa minera, se ha establecido un cronograma de actividades que contempla las cinco estrategias priorizadas. Este cronograma permite organizar las acciones en el tiempo, establecer responsables y definir plazos realistas para el cumplimiento de cada una de las fases del plan.

La implementación se desarrollará a lo largo de un periodo de doce meses, distribuido en cuatro trimestres, lo que permitirá evaluar progresivamente el avance, realizar ajustes operativos, y garantizar la sostenibilidad de los cambios. A continuación, se presenta el cronograma detallado por estrategia:

Tabla 11. Cronograma de Implementación de Estrategias.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Cronograma de Implementación de Estrategias. Colaboradores semanales del turno A de la Empresa Minera.													
Estrategia	Actividad	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre		
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Incentivos	Diseño del programa												
	Implementación mensual												
	Evaluación de impacto												
Liderazgo	Talleres de formación												
	Coaching a supervisores												
	Evaluación de desempeño												
Bienestar	Campañas de salud												
	Jornadas médicas / pausas activas												
	Boletines de autocuidado												

Pertenencia	Eventos internos												
	Reconocimientos trimestrales												
	Entrega de artículos												
Comunicación	Reuniones informativas												
	Boletines internos												
	Buzón de sugerencias												

6.6.2. PRESUPUESTO

El presente presupuesto ha sido diseñado con el propósito de garantizar la viabilidad financiera del plan de acción orientado a reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa en el turno A del área de Mina de la empresa minera. Se ha estructurado en función de las cinco estrategias definidas, contemplando las actividades específicas a ejecutar, su frecuencia, y los recursos materiales, humanos y logísticos requeridos.

La estimación económica considera una planificación anual, ajustada a la duración total del plan (12 meses), e incluye costos por frecuencia de ejecución para brindar mayor claridad en la distribución de recursos a lo largo del tiempo. Este enfoque permite identificar el impacto financiero de cada componente estratégico, facilitar su gestión presupuestaria y respaldar la toma de decisiones desde una perspectiva técnica y administrativa. A continuación, se presenta el desglose detallado del presupuesto por estrategia, con base en las actividades planificadas y su estimación de costos por frecuencia.

Tabla 12. Presupuesto de plan de acción.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Estrategia	Actividad específica	Detalle de costos	Frecuencia	Costo por frecuencia/unidad (Lps.)	Cantidad	Total, anual (Lps.)
Fortalecimiento de los incentivos laborales	Adquisición de premios e incentivos simbólicos mensuales	Bonos de supermercado.	Mensual	L 500.00	12	L 6,000.00
		Camisetas.		L 200.00	12	L 2,400.00
		Tazas.		L 100.00	12	L 1,200.00
	Diseño y producción de materiales de reconocimiento	Diplomas, afiches, impresión de listados.	Trimestral	L 2,500.00	4	L 10,000.00
Sorteos internos (logística, premios)	Premios para rifas por asistencia trimestral.	Trimestral	L 2,500.00	4	L 10,000.00	
Mejoramiento del liderazgo y supervisión directa	Contratación de facilitador externo para talleres	Honorarios por jornadas bimestrales.	Bimestral	L 8,000.00	6	L 48,000.00
	Materiales de capacitación y guías prácticas	Cuadernillos, formatos, manuales impresos.	Trimestral	L 1,666.00	4	L 6,664.00
	Actividades de coaching individualizado	Espacios de trabajo, refrigerios, seguimiento.	Trimestral	L 4,000.00	4	L 16,000.00
Bienestar organizacional y salud preventiva	Organización de jornadas médicas	Contratación de servicios de salud, logística.	Trimestral	-	-	L -
	Kits de autocuidado y bienestar	Termos, botiquines personales, vitaminas.	Semestral	L 5,000.00	2	L 10,000.00

	Material informativo para campañas preventivas	Diseño e impresión de boletines y afiches.	Trimestral	L	1,666.00	4	L	6,664.00
Fomento del sentido de pertenencia y compromiso	Actividades internas de integración (eventos, meriendas)	Logística, refrigerios, materiales dinámicos.	Trimestral	L	4,000.00	4	L	16,000.00
	Artículos institucionales personalizados	Camisetas, gorras, stickers.	Anual	L	175.00	285	L	49,875.00
	Reconocimientos por antigüedad y desempeño	Placas, mensajes institucionales, decoración.	Semestral	L	4,000.00	2	L	8,000.00
Optimización de la comunicación interna	Publicación de boletines mensuales	Diseño, impresión y distribución.	Mensual	L	1,666.00	12	L	19,992.00
	Mantenimiento y revisión del buzón de sugerencias	Papelería, cajas físicas, procesamiento de datos.	Trimestral	L	1,000.00	4	L	4,000.00
	Recursos para reuniones informativas	Rotafolios, marcadores, hojas, snacks para sesiones clave.	Trimestral	L	4,000.00	4	L	16,000.00
Total, anual estimado							L	230,795.00

6.7. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 13. Tabla de Concordancia de la Tesis.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III	Capítulo IV	Capítulo V
------------	-------------	--------------	-------------	------------

Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de Propuesta
----------------------------	------------------	-----------------------	-----------------------------------	-----------	-------------	----------	--------------	------------------------	------------------------

<p>Plan de Acción para Reducir el Ausentismo y Mejorar la Continuidad Operativa en empresa minera.</p>	<p>Diseñar un plan de acción para reducir el ausentismo laboral en los colaboradores semanales del turno A en la mina en la empresa minera, a partir de la identificación y análisis de sus factores causales, con el propósito de mejorar la productividad y garantizar la continuidad operativa de la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las causas principales que han contribuido al aumento del ausentismo laboral en los colaboradores semanales del turno A de la empresa minera en los últimos años, mediante un análisis detallado de los datos de ausentismo y entrevistas con los trabajadores. 2. Analizar enfoques teóricos y estrategias de gestión de recursos humanos para proponer soluciones que puedan reducir el ausentismo laboral en el turno A de la empresa minera, basadas en teorías relevantes sobre motivación, compromiso y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de las Expectativas de Vroom. 2. Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores del ausentismo. 2. Motivación laboral. 3. Clima laboral. 4. Estrategias para la reducción del ausentismo. 5. Impacto del ausentismo en la productividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboradores del Turno A del Área de Mina: 282 personas. 	<p>Encuesta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ausentismo en el turno A de la empresa minera ha aumentado hasta 26%, siendo causado principalmente por problemas de salud ocupacional (45%), falta de incentivos (30%) y asuntos personales o familiares (10%). 2. Estrategias basadas en teorías de motivación y compromiso organizacional, como la Expectativa de Vroom y el modelo de Meyer y Allen, son efectivas para reducir el ausentismo, ya que la mayoría de los trabajadores valoran los incentivos y el reconocimiento. 3. Para disminuir el ausentismo se requiere un plan integral que incluya mejoras en 	<p>Plan de Acción para Reducir el Ausentismo y Mejorar la Continuidad Operativa en empresa minera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el porcentaje de la tasa de ausentismo del turno A durante el primer año de implementación del plan, mediante la aplicación de medidas preventivas y motivacionales adaptadas a las condiciones laborales del personal. 2. Incrementar el nivel de compromiso y asistencia de los trabajadores del turno A, a través de un sistema de incentivos y reconocimientos que responda a sus necesidades y prioridades. 3. Mejorar la comunicación interna y el liderazgo operativo, promoviendo relaciones laborales más efectivas y un ambiente de trabajo colaborativo, que disminuya tensiones y favorezca la permanencia del personal en sus puestos. 4. Disminuir la incidencia de ausencias por causas relacionadas con la salud física y emocional, mediante la implementación de programas de bienestar y salud ocupacional con enfoque preventivo. 5. Fortalecer el sentido de pertenencia y la cultura organizacional, impulsando actividades formativas, campañas internas y espacios de participación que motiven el compromiso individual con los
--	--	---	---	--	--	------------------	--	--	---

		bienestar laboral. 3. Proponer un plan de acción					salud ocupacional, incentivos		objetivos de la operación minera.
--	--	---	--	--	--	--	----------------------------------	--	-----------------------------------

		que fomenten la responsabilidad y el compromiso de los trabajadores del turno A, con el objetivo de reducir el ausentismo y mejorar la continuidad operativa de la empresa minera.					económicos, transporte adecuado, y fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna.		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Valenzuela, F. I., & Espinoza Morales, A. L. (2019). *Relaciones entre el ausentismo y rendimiento laboral en el personal administrativo de IPRESS de Tercer Nivel*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e03587eb-80fd-4be9-9f01edf11aaf0657/content>
- Aguilera, D. G. (2019 de noviembre de 2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom*. Obtenido de Repositorio.ucam: <https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf?sequence=1>
- Alcubilla, S. Á. (03 de marzo de 2023). *Clima Organizacional una de las claves del Éxito Empresarial*. Obtenido de Universidad Internacional de Querétaro: <https://www.uniq.education/2023/03/03/clima-organizacional-una-de-las-claves-del-exitoempresarial/#:~:text=El%20estudio%20del%20clima%20organizacional,ser%20m%C3%A1s%20eficientes%20y%20productivas>.
- Altez Salazar, E. E., & Arias Castañeda, L. E. (2018). *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Álvarez, N. R. (2021). *Propuesta de una herramienta de seguimiento y control de ausentismo laboral en una empresa subcontratista del ingenio riopaila*. Obtenido de Biblioteca digital Univalle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d02de07e-80d7-47f5-b12f157d66ec59fa/content>
- Avendaño, Y. P., Goyeneche Moreno, J., Herrera Molano, Y. K., & Venegas Molina, E. (2023). *Generación de estrategias para disminuir las incapacidades y/o ausentismos originados por accidentes laborales en el sector minero (extracción de carbón) en el departamento de Boyaca*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/44c1fd5e-7fe9-44859ccd-67c7282ed46f/content>
- Baron, J. (08 de Marzo de 2008). *Morris Viteles*. Obtenido de Psych.upenn: https://www.psych.upenn.edu/history/vitelestext.htm?utm_source=
- Borda, M., Rolón, E., Díaz-Piraquive, F., & González, J. (24 de julio de 2017). *Ausentismo laboral:*

- impacto en la productividad y estrategias de control desde los programas de salud empresarial.*
Obtenido de Repositorio Institucional E-docUR:
<https://repository.urosario.edu.co/items/9771c4d4-f232-47d9-b943-974dd06d68ae>
- Cartagena, P. R. (09 de mayo de 2024). *Qué es el absentismo laboral: principales tipos y causas.*
Obtenido de <https://www.apd.es/tipos-de-absentismo-laboral-como-afectan-a-tu-empresa/>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.)*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cliff, N. D. (2018). *Incentivos no económicos y el desempeño laboral de los trabajadores de limpieza de la Empresa SILSA, destacados en el Hospital Nacional Adolfo Guevara Velasco de la Red Asistencial Cusco en el año 2018.* Obtenido de Repositorio UCV:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33388/nahuamel_dg.pdf?sequence=1
- Cristibal, E. C. (2022). *Diagnostico de clima laboral y plan de mejora de una empresa de alimentos y servicios complementarios.* Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Delgado-Delgado, D. P., & Villacreses-Álvarez, G. V. (enero de 2024). *Ausentismo laboral y su impacto al clima organizacional.* Obtenido de Research.gate:
https://www.researchgate.net/publication/379318262_Ausentismo_laboral_y_su_impacto_al_clima_organizacional
- Díaz López, E., Bañuelos Arcos, J., Poblano Ojinaga³, E., Reyes Valenzuela, R., & Alanís Villaseñor, J. (2020). *Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C.* Obtenido de Researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC
- Díaz, A. L. (2022). Programa de intervención para mejorar el clima organizacional en la Secretaría de Desarrollo Productivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija. *Humanidades Vol. 4*, 29-49.
- Ferro Soto, C., García Alonso, E., & Lareo Lodeiro, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. *Revista Venezolana de Gerencia*, 575-597.
- Galicia Villanueva, S., García Oliver, M. F., & Hernández Cruz, L. M. (2025). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas.* Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>

- García Chávez, V. H., & Martínez Sánchez, R. (2016). Ausentismo laboral y salud: estudio de su importancia en el teletrabajo. *Revista de Ciencias de la Administración* y, 13-26.
- García Ruiz, F. J., & Benavides Quinto, E. Á. (febrero de 2020). *Administración: Clima organizacional*. Obtenido de Repositorio.unan: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12869/1/23120.pdf>
- García, A. (2010). El ausentismo laboral en la minería: Causas y estrategias de manejo. *Revista de Gestión Minera*, 45-62.
- Gaviria, J. A. (2021). *Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica de los trabajadores de una empresa minera en el municipio de Segovia-Antioquia durante el año 2020*. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6815/1.%20TRABAJO%20AUSENTISMO%20G.C.G.%20Nov.1%202021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Ginebre, G. (6 de mayo de 2022). *Los tres ingredientes de la verdadera motivación*. Obtenido de IESE.edu: <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/tres-ingredientes-verdaderamotivacion/#:~:text=Hay%20que%20recalar%20todav%C3%ADa%20en,acci%C3%B3n%20tiene%20sobre%20terceras%20personas.>
- González, B. Á. (enero de 2022). *La influencia de la motivación laboral en el compromiso y felicidad en el trabajo*. Obtenido de Repositorio.comillas: https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/525548/retrieve?utm_source
- Indeed. (29 de julio de 2024). *Clima organizacional: características e importancia*. Obtenido de Indeed: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/climaorganizacional>
- Jiménez, G. C. (2022). *El absentismo laboral*. Valladolid.
- Jiménez, R. A. (2013). *Administración de la Compensación Sueldo, Salarios y Prestaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Linares Bejarano, M. Y., Martínez Ortégón, L. A., & Reyes Duran, H. H. (21 de abril de 2023). *Acciones correctivas para reducir el ausentismo laboral en Codemfar SAS*. Obtenido de Repositorio Uniminuto: <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/c79fddaace80-483a-a9a4-bb9be40b07b2/content>

- Machuca, N. F. (2024). *Ausentismo laboral y costos generados por los descansos médicos otorgados en el año 2017 a los trabajadores de «JRC Ingeniería y Construcción S.A.C.» que prestan servicios a la «Sociedad Minera El. Obtenido de <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/3426/TMFernandez%20N-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>*
- Marcos, D. A. (Diciembre de 2011). *Ausentismo Laboral en Trabajadores de la Industrial Manufacturera Villanueva - Honduras. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7232/1/t656.pdf>*
- Mitjana, L. R. (04 de julio de 2019). *Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoriaexpectativa-vroom>*
- Monge, J. (2025). *5 pasos para diseñar un plan de compensación en tu compañía. Obtenido de Endalia: <https://www.endalia.com/news/pasos-creacion-plan-de-compensacion/>*
- Morales Arrieta, J. A., & Velandía Herrera, N. F. (1999). *Salarios: Estrategia, sistema salarial o de compensaciones*. Santafé de Bogota: McGraw-Hill.
- OIT. (2013). *El ausentismo laboral en las industrias de alto riesgo: Estrategias y mejores prácticas. Obtenido de <http://www.oit.org/>*
- Pizarro Ruz, J., Fredes Collarte, D., Inostroza Peña, C., & Torreblanca Urbin, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 843-859.
- Quiroz Obeso, U. E., González Barahona, L. Y., & Ospina Díaz, N. M. (2019). *Estrategia de intervención para reducir el ausentismo laboral en trabajadores de la empresa CONSTRUID S.A.S. Obtenido de Repositorio.ecci: <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/2270/Trabajo%20de%20grado.pdf?isAllowed=y&sequence=1>*
- Randstad. (10 de septiembre de 2024). *Absentismo laboral: qué es y datos en España. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/absentismo-laboral/>*
- Rodríguez, P. (2017). Gestión de la continuidad operativa en la minería: Un enfoque integral. *Editorial Minera*, 12-29.
- Rojas, & Izaguirre. (2020). Ausentismo laboral: Una realidad preocupante en Perú y Sudamérica. *SCIÉENDO*, 71-77.

- Rojas, G. S. (2024). *El ausentismo laboral y su impacto en la gestión de costos de la empresa Electro Ferro Centro SAC., año 2020*. Obtenido de https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/1156/Tesis%20final%20_%20Trinidad%20Rojas%2c%20Gina%20Sofia%20_%20Contabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rueda, S. M. (2021). *Efectos del absentismo laboral en la productividad de los empleados de la oficina principal de Banco Atlantida S.A. y cómo el "wellness corporativo" podría disminuir el absentismo de los empleados*. . Tegucigalpa.
- Tatamuez Tarapues, R. A., Dominguez, A. M., & Matabonchoy Tulcan, S. M. (16 de agosto de 2018). *Revisión sistemática, Factores asociados al ausentismo laboral en países de America Latina*. Obtenido de Scielo.org: <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n1/2389-7066-reus-21-01100.pdf>
- Valverde, R. D. (2024). *Ausentismo laboral de los colaboradores del grupo La República Publicaciones S.A. Lima durante el año 2020*. Obtenido de https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/9191/UNFV_EUPG_Duran_Valverde_Raquel_Titulo_Profesional_2024.pdf?isAllowed=y&sequence=1
- Villar, B. (2025). *La Teoría de las Expectativas de Vroom*. Obtenido de Espacio de Liderazgo: <https://liderazgo.space/teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>
- Zamora Rodríguez, D. R., Morquecho Sánchez, R., Delgado Herrada, M. I., & Acosta González, A. L. (2024). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática . *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 1-13.
- Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (25 de noviembre de 2024). *El Clima Organizacional y su relación con la productividad*. Obtenido de Scielo: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202051

ANEXOS

ANEXO 1.



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Isabella Victoria Suazo Castro con Identidad No. 0801-1998-02114, Licenciado en Psicología Con Maestría en Dirección Empresarial en Recursos Humanos.

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCIR EL AUSENTISMO Y MEJORAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA EN EMPRESA MINERA.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Katia Gabriela Barahona Orellana

Laura José Bustillo Martínez

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre Isabella Suazo

Número de teléfono/correo electrónico: isabella.suazoc@gmail.com

Firma: *Isabella Suazo*

ANEXO 3.

Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Proyecto Final de Graduación Cuestionario

Sobre Ausentismo Laboral Instrucciones para completar el cuestionario:

- El llenado del cuestionario es electrónico, personal, confidencial y anónimo.
- Considere que debe seleccionar una opción para responder cada pregunta.
- Es de carácter obligatorio completar todas las preguntas de manera continua.

La escala de respuesta se comprende de la siguiente manera:

Frecuencia de comportamiento:

4 = Siempre

3 = Casi siempre

2 = Casi nunca **1**

= Nunca

Grado de acuerdo o desacuerdo:

4 = Totalmente de acuerdo

3 = De acuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

Sección 1: Datos Generales.

1. **Edad:**

Menos de 25 años

25-35 años

36-45 años

Más de 45 años

2. **Género:**

Masculino

Femenino

3. **Estado civil:**

Casado

Soltero

Unión libre

4. **Formación académica:** Educación primaria

Educación media

Educación superior 5.

Antigüedad en la empresa:

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 6 años

Más de 6 años

Sección 2: Factores del Ausentismo.

Pregunta	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
6. Me ausento del trabajo debido a problemas de salud.				
7. Mis responsabilidades familiares afectan mi asistencia al trabajo.				
8. La falta de transporte afecta mi puntualidad.				

Opción múltiple:

9. ¿Cuál considera que es la causa principal del ausentismo en la empresa? A)

Problemas de salud o enfermedades.

B) Falta de motivación o compromiso laboral.

C) Condiciones laborales inadecuadas.

D) Problemas personales o familiares.

E) Otras razones (especifique): _____

Sección 3: Motivación laboral.

Pregunta	Totalmente de acuerdo (4)	De acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
10. Recibo reconocimiento por mi trabajo.				
11. Considero que los incentivos laborales son adecuados.				

12. Mi salario es justo en relación con mis responsabilidades.				
--	--	--	--	--

Opción múltiple:

13. ¿Qué tipo de incentivo o beneficio adicional considera que mejoraría su motivación? A)

Bonos por desempeño.

B) Más días de descanso o flexibilidad en el horario.

C) Beneficios adicionales (seguro médico, alimentación, etc.).

D) Reconocimiento y programas de bienestar laboral.

E) Otro (especifique):

Sección 4: Clima laboral.

Pregunta	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
14. La comunicación con mis superiores es efectiva.				
15. El ambiente laboral es positivo y motivador.				

Opción múltiple:

16. ¿Qué medidas considera más efectivas para reducir el ausentismo en la empresa? A)

Mejorar las condiciones laborales (ambiente, carga de trabajo, horarios, etc.).

B) Ofrecer programas de salud y bienestar para empleados.

C) Flexibilizar horarios cuando sea posible.

D) Fortalecer la comunicación y el sentido de pertenencia en la empresa.

E) Otro (especifique):

Gracias por su tiempo y colaboración.

ANEXO 4.

Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)
Facultad de Postgrado
Maestría en Dirección de Recursos Humanos
Proyecto Final de Graduación
Cuestionario para Jefes y Supervisores del Área de Mina

Objetivo de la encuesta: Identificar las principales causas del ausentismo laboral en los trabajadores del turno A y evaluar posibles estrategias para reducirlo.

1. **Género:**

Masculino

Femenino

2. **Cargo:**

Supervisor

Jefe

3. **Antigüedad en la empresa:**

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 6 años

Más de 6 años

4. **¿Con qué frecuencia enfrenta problemas de ausentismo laboral en su equipo de trabajo?**

Muy frecuentemente.

Frecuentemente.

Ocasionalmente.

Rara vez.

5. **¿Cuáles considera que son las principales causas del ausentismo en su equipo? (Puede seleccionar más de una opción)**

Enfermedades o incapacidades.

Problemas personales o familiares.

Condiciones laborales (fatiga, riesgos, turnos prolongados).

Falta de motivación o compromiso.

6. **¿Ha notado patrones específicos en los días o periodos en los que el ausentismo es más alto?**

Sí, por temporadas o meses específicos.

- Sí, en días específicos de la semana.
- No, es aleatorio.
- Otro (especifique): _____

7. ¿Cómo afecta el ausentismo en la operación y productividad de la mina? (Puede seleccionar más de una opción) Reducción en la producción.
- Problemas de seguridad y riesgo laboral.
 - Sobrecarga de trabajo para otros empleados.
 - Otro (especifique): _____

8. ¿Qué medidas ha implementado la empresa para mitigar el ausentismo? (Puede seleccionar más de una opción)
- Mayor flexibilidad en horarios.
 - Programas de bienestar o salud ocupacional.
 - Ninguna acción específica.
 - Otro (especifique): _____

9. ¿Considera que estas medidas han sido efectivas? A. Si.
B. Parcialmente.
C. No.
D. No se han evaluado los resultados.

10. ¿Qué medidas considera más efectivas para reducir el ausentismo?

11. ¿Qué tipo de estrategias cree que podrían ayudar a reducir el ausentismo en su equipo? (Puede seleccionar más de una opción)

- Mayor seguimiento y control de ausencias.
- Mejoras en las condiciones laborales (turnos, descansos, seguridad).
- Apoyo en salud física y mental.
- Otro (especifique): _____

12. ¿Qué recursos considera que serían necesarios para implementar estas estrategias? (Puede seleccionar más de una opción)

- Apoyo del departamento de Recursos Humanos.
- Capacitación para supervisores y colaboradores.
- Otro (especifique): _____

13. ¿Está dispuesto a colaborar en la implementación de estrategias para reducir el ausentismo en la mina?

- A. Sí, totalmente.
- B. Sí, pero con ciertas condiciones.
- C. No. ¿Por qué? _____

ANEXO 5.

Formato de Ejecución de Estrategia

Nombre de la Estrategia: _____

Objetivo Específico: _____ Duración: _____
Frecuencia: _____ Actividades

Planificadas:

Actividad	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Estado

Indicadores de Seguimiento:

- _____
- _____

Observaciones de Avance:
