



## “FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYEN EN EL AUSENTISMO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN HOSPITALES DE SEGUNDO NIVEL DE ATENCIÓN”

“ADMINISTRATIVE FACTORS THAT INFLUENCE THE ABSENTEEISM OF NURSING STAFF IN SECOND LEVEL CARE HOSPITALS”

Vergara, Priscilla

Universidad de Panamá. Panamá

id: <https://orcid.org/0009-0003-0739-8058>

Correo electrónico: [pvergarab\\_13@hotmail.com](mailto:pvergarab_13@hotmail.com)

Fecha de recepción: 4 de enero 2024

Fecha de aceptación: 15 de febrero 2024

### RESUMEN

**Introducción:** El ausentismo del personal de enfermería es multicausal, y es un problema que afecta la calidad de atención de los pacientes; los factores administrativos que influyen en el ausentismo del personal son factores que pueden ser controlados y prevenidos; los supervisores de enfermería juegan un rol importante en la solución o disminución del ausentismo. La presente investigación tiene como **objetivo** analizar los factores administrativos que inciden o influyen en el ausentismo del personal de hospitales de segundo nivel de atención. **Método:** Se realizó una investigación de tipo documental descriptivo donde se recopiló información de 18 autores relacionados con el tema. Toda la información es tomada de fuentes confiables. La información recopilada proviene de América Latina. Los principales **resultados** fueron: el supervisor de enfermería es un factor indispensable para bajar el ausentismo del personal, ya que las estrategias que aplique tienen una relación intrínseca con la disminución del ausentismo del personal; el clima organizacional positivo demuestra que mientras mejor se sientan las personas, son más comprometidos con el trabajo, y disminuye, el ausentismo. **Conclusiones:** entre las estrategias para disminuir el ausentismo se tienen: La comunicación de las relaciones humanas debe mejorar; Estabilización del clima laboral; la elaboración de un plan de ergonomía, entre otros.



**Palabras Clave:** supervisor, estrategias, clima organizacional, ausentismo laboral, comunicación.

## ABSTRACT

**Introduction:** Nursing staff absenteeism is multi-causal and is a problem that affects the quality of patient care; administrative factors that influence staff absenteeism are factors that can be controlled and prevented; Nursing supervisors play an important role in solving or reducing absenteeism. The **objective** of this research is to analyze the administrative factors that affect or influence the absenteeism of staff in secondary care hospitals. **Method:** A descriptive documentary research was carried out where information was collected from 18 authors related to the topic. All information is taken from reliable sources. The information collected comes from Latin America. The main **results** where the nursing supervisor is an indispensable factor in reducing staff absenteeism, since the strategies applied have an intrinsic relationship with the reduction of staff absenteeism; The positive organizational climate shows that the better people feel, the more committed they are to work, and absenteeism decreases. **Conclusions:** among the strategies to reduce absenteeism are Communication of human relations must improve; Stabilization of the work environment; the development of an ergonomics plan, among others.

**Keywords:** Supervisor, strategies, organizational climate, work absenteeism, communication.



## INTRODUCCIÓN

En el ámbito hospitalario, a medida que avanzaba el tiempo, las labores que se realizaban eran mucho más extensas, complejas y variadas, esa situación tuvo como consecuencia que en los años cuarenta se estableciera la supervisión en enfermería, departamento que fue creado con la finalidad de verificar el desempeño del personal y mejorar la atención de calidad que cumpla con los objetivos propuestos (Lorenzo, et. al., 2019).

El Departamento de Enfermería de un hospital de segundo nivel de atención se enfrenta con diferentes desafíos o problemáticas, entre estas encontramos el ausentismo del personal de enfermería, dicha problemática es enfrentada por los dirigentes que la administran, como es el caso de los subjefes de enfermería. Es reconocido que la enfermera (o) supervisora (o) juega un rol importante ante esta problemática como creador (a) de estrategias, es indispensable el desarrollo investigaciones sobre el tema, ya que hoy en día no existe un manual, con estrategias ya planteadas o criterios para manejar situaciones que se presentan en el desarrollo de la actividad (Pacheco, et. al., 2021).

Es necesario que el supervisor, cuente con: facultad de determinar si la acción llevada a cabo es correcta o no, mostrar la capacidad y autoridad suficiente para dirigir al resto del personal, motivar y actualizar al personal con la realización de una supervisión amplia e informada sobre el proceso enfermero y los procedimientos aplicables a la atención de la enfermería (Lorenzo, et. al., 2016). La investigación muestra que un clima organizacional negativo tiene una relación intrínseca con el ausentismo laboral, razón por la que es necesario que el supervisor de enfermería debe tener aptitudes y actitudes que influyan positivamente en el personal y el clima laboral presente en el lugar de trabajo. Mejorar las comunicaciones entre personal y el supervisor de enfermería, igual que el clima organizacional son las estrategias que disminuyen el ausentismo, pero es necesario conocer las causas del ausentismo del lugar para saber con seguridad cómo aplicar las estrategias mencionadas (Georgett y Tuñón, 2011).



El objetivo de esta investigación “documental” pretende analizar los factores administrativos que inciden o influyen en el ausentismo del personal de hospitales de segundo nivel de atención; mediante observaciones realizadas por diversos investigadores en distintos lugares de Latino América.

## **METODOLOGÍA**

La investigación es descriptiva, donde se realiza una revisión bibliográfica de distintos estudios, entre ellos; tesis de grado, artículos de revistas, tales como; Enfoque, CONAMED, Ciencia y Enfermería, Ciencia y Salud Virtual y Latinoamericana de Enfermagen, entre otros escritos que guardan referencia al tema de las estrategias del supervisor usadas para disminuir el ausentismo del personal de enfermería, en hospitales de segundo nivel de atención.

### **Universo y Muestra**

El universo de la investigación es bastante amplio, ya que se considera como universo toda la documentación que existe sobre el tema. Para este estudio se contemplaron 18 estudios, artículos y revistas, correspondiente al período 2010-2022, relacionados con las estrategias del supervisor de enfermería para disminuir el ausentismo del personal.

## **RESULTADOS**

En la tabla 1, se aprecian los 18 estudios que fueron analizados para la elaboración de esta investigación, donde se desglosan los puntos relevantes de cada uno de ellos, tales como; título, objetivos, autor, año, país y tipo de documento.

Los artículos analizados para la investigación muestran las estrategias usadas en distintos países de Latinoamérica, también, se incluyen artículos que describen como el clima laboral influye en el ausentismo del personal, debido a



que permite relacionar las estrategias empleadas con los factores que influyen en el mismo. Los estudios presentados son 11 artículos científicos de revistas, sitios web, entre otros y 7 investigaciones son tesis, de pregrado y postgrado, relacionados directa o indirectamente con el tema.

Tabla 1

Cuadro con los principales datos de los 18 estudios consultados en esta investigación.

Título	Objetivos	Autor	Año	País	Tipo doc
Nurse Executive Competencies	Describir el rol y funciones por enfermeras en sus procesos	AONE	2015	USA	Artículo
Autoevaluación y evaluación en los estilos de liderazgo de enfermería	Evaluar la concordancia entre los estilos de liderazgo	Castillo, Padilla y Hernández	2021	Brasil	Tesis
Clima organizacional imperante en el Hospital César López Silva de Villa.	Determinar el clima organizacional imperante en el Hospital César López	Goichechea	2016	Perú	Tesis



Sistematización de competencias gerenciales directivos de enfermería en el contexto hospitalario.	Sistematizar las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en el contexto hospitalario	Hernández Váldez	2020	Cuba	Artículo
Propuesta realizar supervisión en enfermería base en una recopilación documental.	Determinar las estrategias de supervisión en enfermería en base a una recopilación documental	Camacho, Rivero, Pérez y Recio	2016	España	Artículo
Cuidado personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario	Describir el cuidado personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor	Pacheco, Ruiz, Guevara, Gutiérrez, Ortiz, R.	2021	México	Artículo
Participación y liderazgo en la gestión del cuidado de enfermería desde la perspectiva de Diane Huber en tres IPS. Cartagena, Colombia.	Determinar la participación y liderazgo en la gestión del cuidado de enfermería desde la perspectiva de Diane Huber en tres IPS.	Pérez, Rodríguez, Torres, Lovera y Marimón	2011	Colombia	Artículo



Estrategias exitosas utilizadas por la supervisora de enfermeras ante el ausentismo del personal de enfermería.	Determinar estrategias exitosas utilizadas por la supervisora de enfermeras ante el ausentismo del personal de enfermería.	Ramírez, Vargas y Valdés	2014	México	Tesis
Relaciones personales entre la enfermera y el paciente	Reflexionar sobre las relaciones interpersonales entre la enfermera y el paciente	Ramírez y Mugganberg	2015	México	Artículo
Gestión del talento humano para evitar el ausentismo laboral en el departamento de enfermería del Hospital María Auxiliadora-Lima, 2020	Determinar la gestión del talento humano para evitar el ausentismo laboral	Tuesta	2021	Perú	Tesis
Percepción del clima laboral organizacional en el personal asistencial de enfermería en una institución ESE especializada en materno perinatal en Bogotá.	Realizar una medición de la percepción del clima organizacional en el personal asistencial de enfermería en una institución	Villamizar, Camacho y García	2017	Colombia	Artículo



Factores externos y organizacionales en la administración del recurso humano que influye en el ausentismo de los asistentes de clínica	Analizar los factores externos y organizacionales en la administración del recurso humano que influye en el ausentismo de los asistentes de clínica	los	Georgette Tuñón	y 2011	Panamá	Artículo
Ausentismo y su relación con la satisfacción laboral en enfermería	Identificar cuáles es el grado de relación entre ausentismo y su relación con la satisfacción laboral en enfermería		Cardoso, Mecina y Velarde	2013	Argentina	Tesis
Factores asociados al ausentismo laboral Enfermeras.	Describir el ausentismo laboral y los factores asociados en enfermeros de un hospital III	el	Velásquez, Loli y Sandoval	2019	Perú	Artículo
Caracterización del ausentismo laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional San Pedro de Usulután,	Caracterizar el ausentismo laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional San Pedro de Usulután.		Arévalo	2019	Nicaragua	Tesis





Análisis de los factores que generan ausentismo laboral en el personal de enfermería del centro médico docente "La Fuente" Maturín Estado Monagas	Analizar de los factores que generan ausentismo laboral en el personal de enfermería del centro médico docente "La Fuente" Maturín Estado Monagas	Leonett y Mendel	2005	Venezuela	Tesis
Administrando al Factor Humano: Ausentismo de Enfermería en Unidad de Medicina Familiar	Realizar un diagnóstico acerca de los factores que provocan el ausentismo	Gómez, Bernandinoy Dávila	2017	Panamá	Artículo
Análisis de ausentismo en una siderúrgica.	Analizar del ausentismo en una siderúrgica.	Quick y Lapertosa	1982	Brasil	Artículo

En el cuadro expuesto, se evidencia que 10 estudios mencionan las estrategias para disminuir el ausentismo, mientras que las 8 investigaciones restantes se relacionan con los factores que provocan el ausentismo de personal en sus lugares de trabajo.

#### Antecedentes

Un artículo, publicado en Panamá, titulado factores externos y organizacionales en la administración del recurso humano que influyen en el ausentismo de las asistentes de clínica, concluyó que los factores asociados al ambiente laboral, afecta la asistencia de los individuos en su horario laboral, entre los factores que causan este efecto se reportaba el escaso incentivo que recibían los asistentes de clínica. Además, la alta tasa de enfermedad del personal demostraba las ausencias por asistencia al doctor u otras razones de salud, siendo el factor biopsicosocial (la salud), con mayor prevalencia que ocasiona el ausentismo



laboral. Además, en el marco administrativo hay gestión aplicada para mejorar la calidad de atención que los asistentes de clínica la evaluaron entre excelente y buena. El mayor tipo de comunicación usada es la verbal directa (Georgett y Tuñón, 2011).

En Mendoza, México se reporta un estudio sobre el Ausentismo y su relación con la satisfacción laboral en enfermería del Área Crítica Quirúrgica del hospital Pediátrico Dr. Humberto Nota, donde se muestra que en la mencionada institución existían diversos tipos de ausentismos, tales como: ausentismo personal o involuntario (la persona falta a laborar), ausentismo presencial (consiste en que los trabajadores realizan actividades que no guardan relación con las labores del puesto), y un “ausentismo legal e involuntario” (Cardoso, Mecina, & Velarde, 2013).

Una investigación en la Ciudad de México estudia las estrategias utilizadas por la supervisora de enfermería ante el ausentismo del personal, siendo su objetivo establecer cuáles son las causas más comunes del mismo. El estudio fue realizado en el hospital regional No 220 General José Vicente y se llegó a la conclusión que existían cuatro causas “...falta de compromiso laboral, relaciones laborales, enfermedades, sobrecarga laboral; las estrategias propuestas son: motivación, trabajo en equipo, clima laboral positivo” (Ramírez, Vargas y Valdés, 2014).

Otras investigaciones, en enfermería manifiestan que se necesitan de características, tales como; capacidades de liderazgo, dirección y control, para mejorar las condiciones de trabajo y garantizar una atención de calidad. Estas prácticas han demostrado ser bastante efectivas para lograr los objetivos propuestos por el supervisor de enfermería, es este el responsable de lograr alcanzar una supervisión sistemática de los procesos que se necesitan implementar (Lorenzo, Rivero, Pérez y Recio, 2016). El personal de enfermería reflejó estar motivado cuando tenían claro el objetivo propuesto, cómo debían alcanzarlo y la guía del supervisor en todo momento, factores que mejoran el clima laboral de un hospital materno infantil. Esta investigación menciona que la



alta dirección debe estar coordinada en todo momento en el proceso, ya que sin el apoyo de estas es mayor la dificultad para lograr el objetivo deseado (Villamizar, Camacho y García, 2017).

En los diferentes servicios de un hospital se debe llevar a cabo un trabajo multidisciplinario apoyado de una supervisión sistemática, basados en la revisión y búsqueda de herramientas para la supervisión de enfermería. Tomando en cuenta que los índices de ausentismo en enfermería son mayores que en el resto de las profesiones sanitarias, y que existe una relación significativa entre ausentismo y factores de riesgo en enfermeras. la situación descrita es preocupante, debido a que este grupo ocupacional "...no solo representa la mayor cantidad de personal de un establecimiento de salud de segundo nivel de atención, sino porque es responsable directo de la gestión y el cuidado de los pacientes durante las 24 horas" (Velásquez, Loli y Sandoval, 2019).

Las repercusiones del ausentismo afectan a la institución de salud, al servicio, a las personas, y también a aquellos que no faltan a su trabajo, ya que deben y tienen que asumir el trabajo pospuesto por otros, por lo general, estas personas ven afectadas su bienestar psicológico físico por el aumento de la carga de trabajo. Esto podría afectar el desempeño profesional de los mismos y mermar la calidad de los servicios ofrecidos.

En la situación descrita anteriormente, es donde la enfermera supervisora jugará un papel motivacional para con el personal de enfermería. En la administración de hospitales es indispensable que se desarrollen métodos y procesos que garanticen un trabajo de calidad administrativa, razón por la que se debe mantener una correcta supervisión, es allí donde la experiencia y el conocimiento contribuyan a un desenvolvimiento óptimo (Lorenzo, et.al., 2016). Un estudio realizado en Perú demuestra que es indispensable que las organizaciones tengan objetivamente los resultados de la eficiencia con la que se realiza el trabajo de supervisión al nivel operativo, ya que actualmente la



competitividad en este campo, así lo requiere. El estudio resalta que la supervisión debe motivar, orientar, promover y participar en el proceso para alcanzar los objetivos, ya que es la supervisión quien debe supervisar cómo se ejecutan las tácticas relacionadas con las acciones técnico-administrativas (Goicochea, 2016).

El ausentismo del personal de enfermería afecta con mucha frecuencia la gestión diaria del recurso humano, lo cual provoca reajustes en la programación y cambios repentinos en las actividades asistenciales y administrativas programadas a fin de disminuir el impacto negativo en los usuarios de los servicios de enfermería. Debido a esto en gran medida la gestión se ve afectada, lo cual debe generar un clima de motivación por parte de la enfermera supervisora, basada en sus prácticas, conocimientos y actitudes deberá delegar como también utilizar sus dotes de liderazgo con el fin de crear una atmósfera de buen desempeño, y nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Velásquez, Loli y Sandoval, 2019).

Arévalo, en su investigación titulada “Caracterización del ausentismo laboral del personal de enfermería; del hospital nacional San Pedro de Usulután, El Salvador”, concluye que “en relación con los indicadores de ausentismo, se encontró que la tasa de prevalencia es un dato alarmante por la cantidad de ausencias en turnos programados, infiriendo en el primer lugar en los recursos de enfermería con enfermedades comunes, cirugías y otras causas justificadas. En relación con los motivos del ausentismo las licencias legales ocupan un número importante de ausencias el número de recursos que gozan vacaciones es dentro de ausentismo legal ubicándose en el segundo lugar, situación que afecta la calidad y calidez de la atención de los usuarios” (Arévalo, 2019).

Los últimos 10 años en Panamá, no existe evidencia de investigaciones sobre las estrategias del supervisor en relación con el ausentismo del personal de enfermería, motivo por lo cual, este estudio está basado en apoyo bibliográfico a nivel internacional, tomando en cuenta los estudios realizados en América latina, y estos plantean un enfoque crítico ante el ausentismo del personal de



enfermería en un hospital de segundo nivel de atención. A la vez, muestran el rol del supervisor de enfermería en cuanto a la creación, implementación y promoción de estrategias, con la finalidad de reducir el índice de ausentismo, mediante el trabajo en equipo y el desarrollo de un compromiso, por parte del personal para lograr la máxima productividad.

Las investigaciones presentadas, demuestran que es necesario realizar estudios sobre las estrategias o tácticas que debe tomar en cuenta el supervisor de enfermería. Es preciso enfatizar que la mayoría de los supervisores de enfermería, no poseen experiencia en el área administrativa, ni tampoco, reciben orientación o inducción para ejercer el puesto, razón por la cual la relación con el personal operativo y la toma de decisiones son las debilidades más frecuentes que presentan (Pacheco, et. al., 2021).

En Panamá, sobre las estrategias que aplique el supervisor de enfermería para disminuir el ausentismo laboral no existe información, existe escasa información sobre los factores que afectan el ausentismo en las clínicas de salud, por tanto, a nivel nacional es poca la información que permita tener conocimiento sobre cómo se está manejando este sector. Por este motivo, las investigaciones que se presentan pretenden mostrar los trabajos realizados y ser una fuente de información sobre las estrategias usadas en este campo.

### La Supervisión en Enfermería

El enfermero (a) supervisor (a) posee conocimientos, destrezas y habilidades que facilitan verificar el desempeño del personal para establecer controles y procedimientos que mejoren las condiciones de trabajo, buscando brindar servicios de enfermería de calidad (Oscoco, et. al, 2017).

La responsabilidad de desarrollar y conservar los estándares del grupo de trabajo de enfermería es el nivel administrativo, por tanto, el nivel gerencial y las enfermeras son responsables de supervisar a otros. Además, sólo la alta gerencia de enfermería es autónoma para decidir sobre situaciones prácticas y responsable de la supervisión laboral, la información apropiada, la evaluación



de la competencia del grupo de trabajo, el entrenamiento, la capacitación, la orientación y la evaluación del grupo y del usuario (Hernández, 2020).

De acuerdo a lo expuesto, se infiere que el jefe de enfermería debe caracterizarse por: ser un líder, que debe mirar los errores como oportunidad para la capacitación, y así tener un registro de lecciones aprendidas; Saber delegar; tener una comunicación abierta; conocer al personal (sus habilidades, capacidades, personalidad), con la finalidad de crear una estructura de trabajo (EDT), ya que esta estructura permite conocer las responsabilidades y limitaciones de cada uno de los involucrados, por lo cual, se puede delegar con mayor efectividad.

### Fases de la Supervisión

El proceso administrativo tiene un papel fundamental en el logro de los objetivos que se pretendan alcanzar en el departamento de enfermería, los pasos que deben ejecutarse en el proceso pueden observarse en la siguiente figura.

Figura. 1.

### Fases del Proceso Administrativo

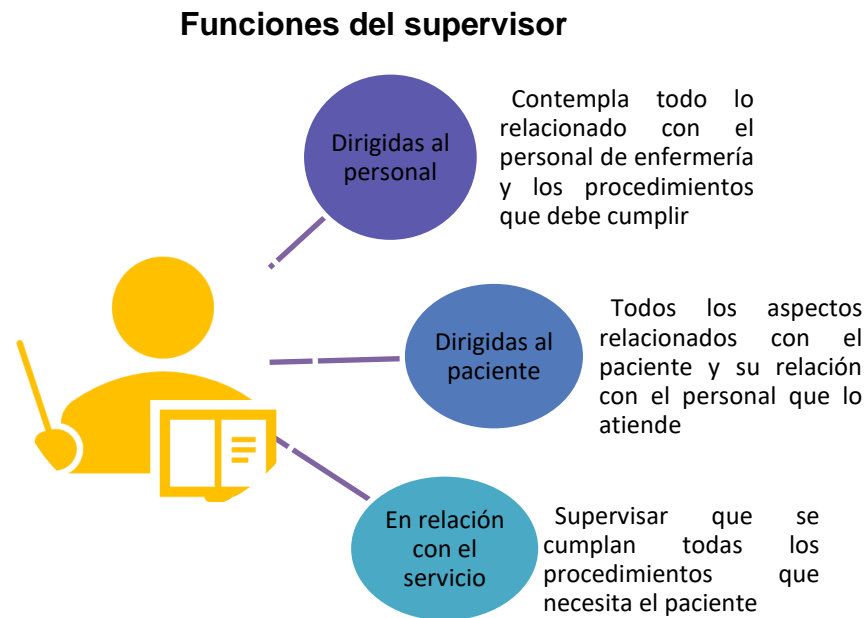


Fuente: Tomado de González, 2019.

### Funciones del supervisor en enfermería

Las funciones del supervisor en enfermería son muy variadas, Balderas las clasifica en 3 áreas, como puede observarse en la siguiente figura (Balderas, 1995).

Figura 2.



Fuente: tomado de Balderas, 1995

Nota: Se observa que las funciones que debe ejecutar el supervisor están relacionadas directamente con el personal, el paciente y el logro de los objetivos propuestos en el servicio.

Se puede deducir que las diferentes funciones que realiza el enfermero (a) supervisor (a), tienen un rol fundamental en el funcionamiento administrativo de los distintos servicios de enfermería, ya que integran las funciones que deben cumplir el personal, con los requerimientos de los pacientes, y a la vez, verifica la eficiencia del sistema para garantizar el cumplimiento de los objetivos que se esperan alcanzar. Además, puede ser una entrada continua de aprendizaje como, por ejemplo; la introducción de nuevos procedimientos e insumos entre el personal.

Se ha demostrado a nivel de liderazgo en enfermería que no existe un tipo de liderazgo recomendado de forma general, sino que se habla de estilo de liderazgo adecuado a un momento específico, por lo general, los estilos más



usados son; guiar, delegar, participar y en menor frecuencia dirigir (Castillo. et. al., 2021).

### El Enfermero(a) Supervisor En Relación Con El Ausentismo

El supervisor necesita motivar al personal que tiene a su cargo, esta es considerada una de las actividades más importante que debe ejecutar y así disminuir el descontento en el personal, logrando a la vez la no interrupción de las actividades diarias. La Organización Americana de Enfermeras Ejecutivas, conocidas por sus siglas en inglés como AONE, menciona que el supervisor tiene la responsabilidad de propiciar un ambiente que incentive a sus trabajadores a lograr los objetivos establecidos, donde la comunicación y las relaciones interpersonales, el profesionalismo, el clima laboral, las destrezas de liderazgo y las habilidades en el campo que posea el supervisor de enfermería marcarán la diferencia con el personal, alcanzado los objetivos propuestos (American Organization of Nurse Executive, 2015).

Los supervisores tienen un rol fundamental cuando se habla de reducir el ausentismo de los trabajadores, ya que ellos, deben conocer mejor que nadie a su personal y los efectos del ausentismo en la institución. Es por ese motivo que para ser eficientes en sus funciones tienen que apoyar, recompensar y compenetrarse con el personal de enfermería. Esto señala directamente al supervisor como el protagonista con mayor influencia en lo que respecta a la disminución del ausentismo del personal (Leonett y Méndez, 2005).

### El ausentismo

El ausentismo se define como "...las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo", pero de forma general incluye "...la suma de los períodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo" (Chiavenato, 2011).

### Tipos de ausentismo

El ausentismo está representado por la falta pura y simple del empleado al trabajo, siendo de fácil medida y costo calculado, lleva a la pérdida de





producción de las horas calculadas. Quick y Lapertosa lo dividen en 5 clases (Quick y Lapertosa, 1982):

Tabla 2. Tipos de Ausentismos

Ausentismo voluntario: es la ausencia voluntaria al trabajo por razones no justificadas por enfermedad y sin amparo legal.

Ausentismo compulsorio: es el impedimento al trabajo mismo que el trabajador no desea, por suspensión impuesta por el patrón, por prisión u otro impedimento que no le permita llegar al trabajo.

Ausentismo legal: abarca las faltas al servicio amparadas por ley, como la incapacidad por enfermedad general, son las llamadas faltas justificadas.

Ausentismo por patología profesional: comprende las ausencias relacionadas a accidentes de trabajo, como la incapacidad por riesgo laboral. También conocido como involuntario.

Ausentismo por enfermedad: incluye todas las ausencias por enfermedad o padecimiento médico.

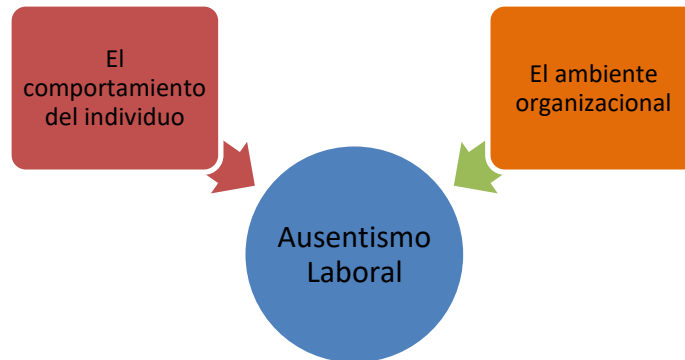
#### Factores que generan el ausentismo

El ausentismo laboral tiene sus causas, por ello es necesario establecer las mismas para lograr encontrar la mejor solución, y de esta forma bajar el ausentismo en los trabajadores.

En la figura siguiente se pueden observar los factores que pueden generar el ausentismo (Arias y Heredia, 1999).

Figura 3.

### Factores que pueden generar ausentismo en el personal de enfermería.



Fuente: Tomado de Arias y Heredia, 1999.

Nota: Se observan los dos grandes factores que influyen el ausentismo laboral, según Arias y Heredia, 1999.

Arias y Heredia mencionan que existen diversos factores que influyen directa o indirectamente en el comportamiento del individuo ante una situación determinada.

- El comportamiento del individuo se encuentra bajo la influencia de la cultura, la organización familiar, social, económica y política, que componen el ambiente que lo rodea, por ejemplo; la enfermedad de un hijo, muerte de un familiar, entre otros.
- El ambiente organizacional presenta factores que pueden o van a incidir y regular la conducta de los trabajadores, estos se dividen en factores internos y externos, tomando como punto de referencia la organización.
  - Los factores internos se dividen en: selección del personal con deficiencias en los métodos de trabajo, fatiga, exceso de trabajo, demanda irregular de los productos o servicios de la organización.
  - Los factores externos abarcan: la vivienda inadecuada, problemas de compra, transporte deficiente, enfermedades, accidentes, obligaciones del hogar u otros (Arias y Heredia, 1999).



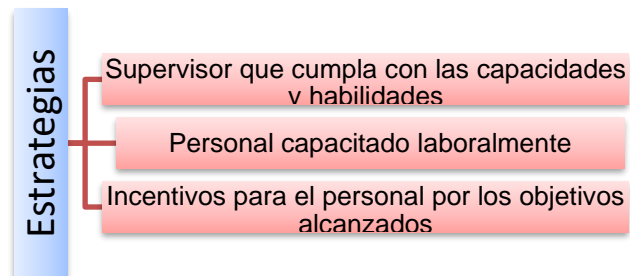
Según los autores, el trabajador tendrá causas para ausentarse del trabajo, las cuales pueden ser internas o externas. Debe considerarse que algunas de ellas pueden ser evitadas o controladas.

### Estrategias ante el ausentismo del personal de enfermería

En la siguiente figura puede apreciarse las estrategias que se han usado para disminuir el ausentismo en el personal de enfermería.

Figura 4.

### Estrategias usadas para disminuir el ausentismo en el personal de enfermería hospitalaria



Fuente: Tomado de Pacheco, et. al., 2021; Tuesta, 2021)

Nota: Se infiere que sí el supervisor es capaz y el personal capacitado con el conocimiento, las herramientas necesarias, e incentivado por el buen trabajo realizado, se disminuye el ausentismo.

La figura muestra la importancia del supervisor en el proceso para la disminución del ausentismo, ya que una persona que cumpla con las habilidades y capacidades del puesto puede lograr una comunicación eficiente con el personal, logrando identificar las capacidades y debilidades del mismo, con la finalidad de capacitar al personal en las deficiencias que pueda presentar, como mencionan Pacheco, et.al., 2021, generalmente las personas designadas a estos puestos (Supervisor de enfermería) no son capacitadas para gestiones operativas, así que capacitando a los supervisores se puede lograr reducir el ausentismo en el personal de enfermería.



La motivación por medio de recompensas (por ejemplo, bonos, mejor ambiente laboral, negociación de turnos, entre otros) al personal por el logro de los objetivos que se establecen en el departamento. Un entorno laboral positivo aumenta la productividad, disminuye el estrés y el personal aumenta su compromiso con las tareas que debe ejecutar (Tuesta, 2021). Al mejorar la comunicación, capacitar al personal y motivar se mejora el clima organizacional del lugar, lo que ayuda a disminuir el ausentismo.

El absentismo está influenciado por los mismos determinantes y fuentes de la satisfacción laboral, tales como; las condiciones laborales, el modelo organizativo, el estrés, los laborales, la percepción del rol y el grado de compromiso de los profesionales y la organización, por esto es necesario identificar las causas del ausentismo laboral en el lugar de trabajo, para aplicar las estrategias que ayuden a mitigar los efectos de esas causas.

### **Teoría De La Enfermería De La Consecución De Objetivos De Imogene King**

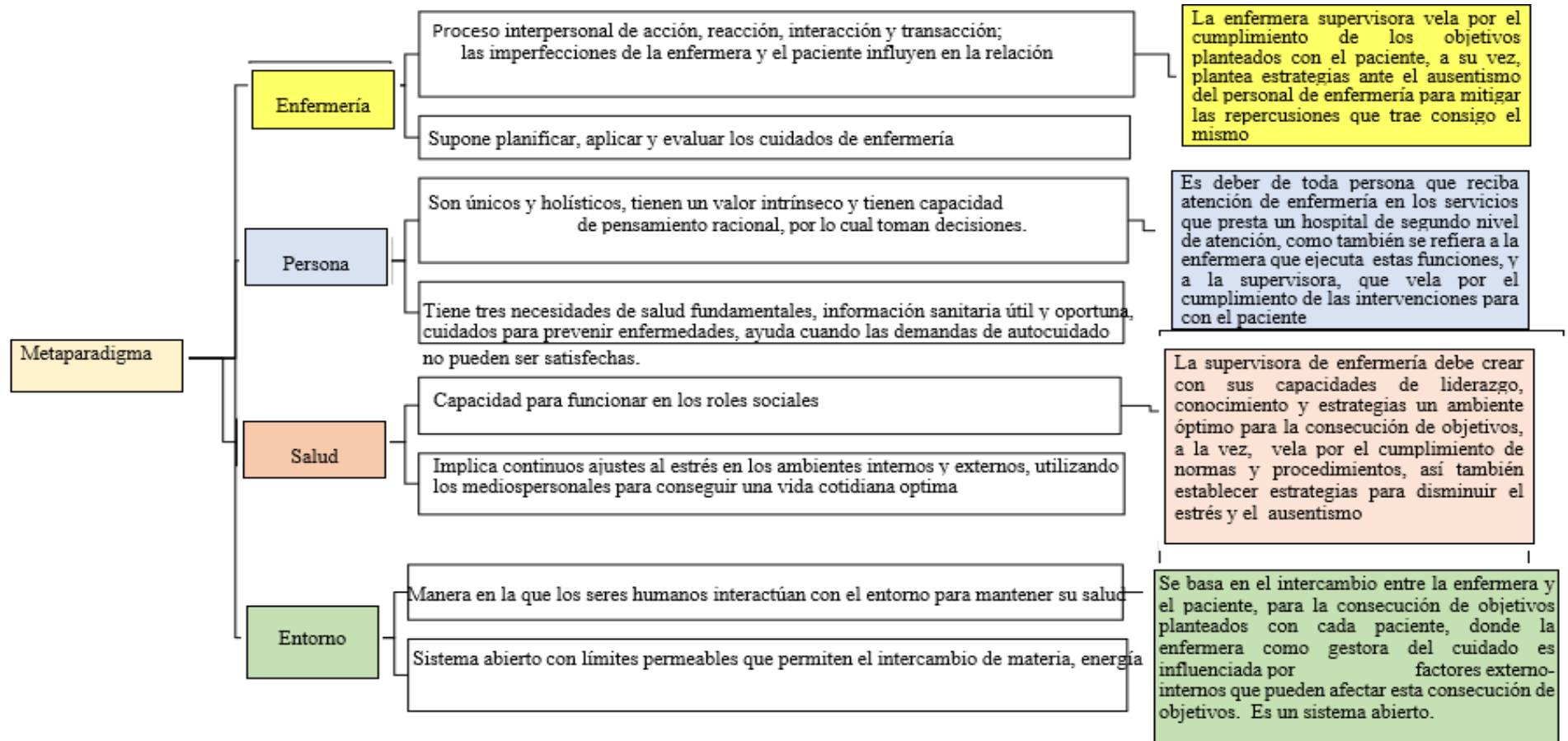
Se recomienda que los supervisores de enfermería tomen en cuenta los principios de la Teoría de la Enfermería de la consecución de objetivos de Imogene King, debido a que esta teoría plantea la teoría del logro de objetivos, es decir, se basa en que los involucrados (enfermera y el paciente) reconocen de forma recíproca, los objetivos y la forma de alcanzar la meta (Ramírez y Muggenburg, 2015).

Esta teoría puede ayudar al supervisor de enfermeros a entender la dinámica del entorno y la relación paciente-enfermera, con la finalidad de diseñar o crear estrategias que se adecuen al lugar para disminuir el ausentismo del personal de enfermería, ya que Imogene King, 1995 menciona que “Los conceptos dan significado a nuestras percepciones sensoriales y permiten generalizaciones sobre las personas, los objetos y las cosas” (Fronczek y Messmer, 2022).



Figura 5

**Metaparadigma de la Teoría Intermedia de la Consecución de Objetivos de Imogene King**





## CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

Las estrategias del supervisor ante el ausentismo del personal de enfermería en hospitales de segundo nivel de atención tienen una influencia directa en el personal, si la relación es positiva, los resultados son los deseados, pero si por el contrario es negativa los resultados son catastróficos para la institución. Esto muestra la importancia de tener un supervisor con las habilidades y capacidades que requiere el puesto.

La relación personal-social es un punto crítico para lograr que las relaciones interpersonales sean adecuadas, factor que permite mejorar la comunicación, y a la vez, permite el conocer las debilidades y fortalezas del personal al que se está supervisando. Es por esta situación que la forma de actuar y la metodología que use el supervisor de enfermería tendrá un efecto directo sobre el trabajo que desempeñe el personal, al mismo tiempo, esa relación influirá en la actitud de los pacientes y sus familias.

El tener una comunicación y relación positiva en el ambiente laboral, facilita la implementación de estrategias para mejorar la calidad del servicio que se ofrece, tales como; la introducción de nuevas técnicas para mejorar el servicio, el fortalecimiento del trabajo en equipo, capacitación continua al personal de enfermería, mejora la relación supervisor-enfermera, esta última, tiene un rol importante para disminuir el ausentismo del personal de enfermería, el cual causa un sobrecargo de trabajo en este departamento, influyendo directamente en el servicio que se ofrece.

Se puede inferir que la principal estrategia que debe elaborar es mejorar las comunicaciones en el departamento, donde puede usar como herramienta de trabajo una Estructura de Trabajo (EDT), ya que esta define los roles, responsabilidades e interacciones de cada uno de los miembros del equipo, de esta forma los involucrados tienen claro la forma en cómo deben proceder ante las comunicaciones. En esta planeación se distribuyen las tareas que deben ser realizadas por cada miembro del personal con la finalidad, de que las cargas sean equilibradas y no ocurra un sobrecargo de trabajo, y si este ocurre poder observar



donde se está dando y tomar las medidas necesarias. Además, esta estrategia permite conocer al personal con el cual se está trabajando, permitiendo sacar el mayor provecho del recurso humano.

La segunda estrategia que se debe tomar debe ser tener un clima laboral positivo, ya que se evidencia en la literatura que tener un clima laboral negativo, afecta el rendimiento individual, a la vez influye en las relaciones humanas. Entre las consecuencias de un clima laboral negativo, se tienen; falta de compromiso laboral, sobrecarga, enfermedades, relaciones personales disfuncionales, entre otras. Ofrecer un clima positivo al personal tiene como consecuencia mejorar la estabilidad del personal, aumento de rendimiento, disminuye el ausentismo y los pacientes junto con sus familiares sienten mejora de la calidad por el servicio ofrecido.

La tercera estrategia, debe implementarse junto con la planeación general y trata de realizar y ejecutar un plan ergonómico para la realización de actividades que puedan poner en peligro, no solo la salud del paciente, sino también la salud del personal de salud (enfermeras). Esta implementación busca reducir los accidentes laborales, así de esta manera fomentar un clima donde los involucrados sientan confianza y seguridad. El ser humano al sentir que su seguridad está siendo tomada en cuenta, instintivamente reacciona de forma positiva hacia el ambiente que le rodea, mejorando así las relaciones humanas del entorno.

Elaborar planes de incentivo para el personal, relacionados con su rendimiento, actitud y participación en el trabajo, innovando periódicamente los mismos para que el personal se sienta motivado y estimulado, y de esta forma cumplir con los objetivos esperados. El tener incentivos no por el realizar las actividades cotidianas, sino por aportar mejoras, disposición en la realización de actividades, aptitudes observadas al realizar las actividades, entre otras, son acciones que deben tomarse en cuenta al realizar los planes. El retribuir económicamente (pago de bonos), no puede ser el único incentivo que se ofrezca al personal de salud, debido a que el desgaste físico o emocional de una persona no tiene precio, al final las personas no se sienten a gusto en el ámbito laboral.



La teoría de enfermería de King, puede ser usada por el supervisor de enfermería para lograr entender la dinámica y relaciones que existen en el entorno abierto que se da entre los pacientes y enfermeras, permitiendo de esta forma mejorar las condiciones del ambiente que pueden estar afectando negativamente el entorno.

Las estrategias mencionadas deben ir acompañadas de una planificación general, por ello la importancia del supervisor de enfermería, ya que es la persona en llevar las riendas del equipo, y realizar que lo planificado se ejecute adecuadamente. La forma de aplicar las estrategias va a depender del lugar, la cultura, el personal, la idiosincrasia del lugar, entre otras características que se deben tomar en cuenta para la planeación y la ejecución de este.

## REFERENCIAS

Albarracín, E., Arietto, A. y Salas, M. (2022). *Interacción enfermera-paciente hospitalizado en contexto de pandemia: Estudio cualitativo fenomenológico a realizarse con los pacientes del área No Covid del Hospital Nacional de Clínicas, Córdoba, en el primer semestre del año 2022*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Córdoba]. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/29318>

American Organization of Nurse Executive. (2015). *AONE Nurse Manager Competencies*. [https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(05\)00007-8/fulltext](https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(05)00007-8/fulltext)

Arévalo, R. (2019). *Caracterización del ausentismo laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional San Pedro de Usulután, El Salvador 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua]. <https://core.ac.uk/download/pdf/210536335.pdf>

Arias, F. y Heredia, V. (1999). *Administración de recursos humanos para alto desempeño*. Trillos.

Balderas, M. (1995). *Administración de los servicios de enfermería*. Administración





*de los servicios de enfermería*. México: McGraw-Hill.

Balderas, M. (2015). *Administración de los servicios de enfermería*. México: McGraw-Hill.

Blanca, J., Jiménez, M. y Escalera, L. (2013). Intervenciones eficaces para reducir el absentismo del personal de enfermería hospitalario. *Gaceta Sanitaria*, 27, 545-551.

Camacho, A., Rivero, Pérez, J. y Recio, F. (2016). Propuesta para realizar la supervisión en enfermería con base en una recopilación documental. *Revista CONAMED*, 21(3). 158-163.

Cardoso, M., Mecina, R. y Velarde, N. (2013). *Ausentismo y su relación con la satisfacción laboral en enfermería*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. <http://ediunc.bdigital.uncu.edu.ar/5756>

Castillo, A., Padilla, M. y Hernández, D. (2021). Autoevaluación y evaluación en los estilos de liderazgo de dirigentes de enfermería. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3435.3393>

Fronczek, A. y Messmer, P. (2022). *Imogene King: sistema conceptual y teoría del nivel medio del logro de objetivos. Modelo y teorías de enfermería*. [books.google.com.pa/books?hl=en&lr=&id=ekqGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA213&dq=info:eQ9L\\_ccznZgJ:scholar.google.com&ots=89UjZLwxCR&sig=oWnPvepvGuniGk1RGXimW1Yekg0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pa/books?hl=en&lr=&id=ekqGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA213&dq=info:eQ9L_ccznZgJ:scholar.google.com&ots=89UjZLwxCR&sig=oWnPvepvGuniGk1RGXimW1Yekg0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Georgett, V. y Tuñón, J. (2011). Factores externos y organizacionales en la administración del recurso humano que influye en el ausentismo de los asistentes de clínica. *Enfoque. Revista Científica de Enfermería*, 9(4). 43-53.

Goicochea, R. (2016). *Clima organizacional imperante en el hospital Cesar López Silva de Villa el Salvador, Lima. Agosto-Diciembre 2013*. [Tesis para



licenciatura, UAP] <https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/7727>

Gómez, D., Bernardino, E., y Dávila, M. (2017). Administrando al Factor Humano: Ausentismo de Enfermería en Unidad de Medicina Familiar. *Enfoque*, 21(17), 48–57. <https://matriculapre.up.ac.pa/index.php/enfoque/article/view/40>

González, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández Valdes, E. (2020). *Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario*. Revista cubana de enfermería, 36, (4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192020000400018&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192020000400018&script=sci_arttext)

Hernández, R. y Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México: McGraw-hill.

Leonett, D. y Méndez, O. (2005). *Análisis de los factores que generan ausentismo laboral en el personal de enfermería del centro médico docente "La Fuente" Maturín Estado Monagas (Tesis Doctoral, Universidad de Oriente)*. <http://ri2.bib.udo.edu.ve:8080/jspui/handle/123456789/1781>

Oscoco Torres, O., Bendezú Sarcines, C., Rojas Guillén, M., Alejos Tasayco, M. y Balseiro Almario, L. (2017). *Liderazgo de la enfermera supervisora en la motivación del personal de atención directa en un Hospital de Segundo Nivel en Ica, Perú*. <https://repositorio.upsjb.edu.pe/handle/20.500.14308/1870>

Pacheco, L., Ruiz, K., Guevara, M., Gutiérrez, J. y Ortiz, R. (2021). Cuidado personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario. *Ciencia y enfermería*, 27. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532021000100206&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532021000100206&script=sci_arttext&tlng=pt)



- Pérez, A., Rodríguez, C., Torres, M., Lovera, C., y Marimón, L. (2011). Participación y liderazgo en la gestión del cuidado de enfermería desde la perspectiva de Diane Huber en tres IPS. Cartagena, Colombia. 2011. *Ciencia y Salud Virtual*, 3(1), 27-34. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/cienciaysalud/article/view/42>
- Quick, T. y Lapertosa, J. (1982). Análisis del ausentismo en una siderúrgica. *Rev. bras. saúde ocup*, 62-7.
- Ramírez, A., Vargas, A. y Valdés, A. (2014). *Estrategias exitosas utilizadas por la supervisora de enfermeras ante el ausentismo del personal de enfermería*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de México] <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/58065>
- Ramírez, P. y Muggenburg, C. (2015). Relaciones personales entre la enfermera y el paciente. *Enfermería Universitaria*, 12(3), 134-143. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S166570631500038X>
- Tuesta, L. (2021). *Gestión del talento humano para evitar el ausentismo laboral en el departamento de enfermería del Hospital María Auxiliadora-Lima, 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de las Americas Perú]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1349>
- Velásquez, R., Loli, R. y Sandoval, M. (2019). *Factores asociados al ausentismo laboral de Enfermeras*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192019000400007&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192019000400007&script=sci_abstract)
- Villamizar, A., Camacho, L., y García, A. (2017). *Percepción del clima laboral organizacional en el personal asistencial de enfermería en una institución ESE especializada en materno perinatal en Bogotá*. [repositorio.fucsalud.edu.co/handle/001/688](http://repositorio.fucsalud.edu.co/handle/001/688)