

Reducción de ausentismo de empleados en un proyecto de construcción de vía rápida

Brian Rodríguez Bonilla, AIT

Gerencia de Ingeniería

Héctor J. Cruzado, PhD, PE

Departamento de Ingeniería Civil, Ingeniería Ambiental y Agrimensura

Universidad Politécnica de Puerto Rico



Resumen

Los proyectos de construcción de vía rápida son un modelo de contratación en el que el diseño del proyecto y la ejecución de la obra se realizan casi en forma paralela. A lo largo de dos meses, una empresa de construcción realizó un análisis y cuantificó el ausentismo del personal. Debido al ausentismo se reflejaron varios efectos que afectaron el proyecto de construcción. Estos efectos fueron el impacto de la productividad, aumento del costo del proyecto de un 15% a 25% y una reducción de ganancias de un 25% a un 10%. Al momento que la compañía comprendió el efecto implantaron técnicas para la reducción de ausencias del personal. Luego de la implementación de los incentivos el ausentismo se redujo de 37% a 5%. **Términos claves** – registro de asistencia, comparación y recopilación de datos, incentivos, bonificaciones, proyectos de vía rápida

Introducción

Los proyectos de construcción de vía rápida son un modelo de contratación en el que el diseño del proyecto y la ejecución de la obra se realizan casi en forma paralela, obteniendo un período de tiempo corto [1]. Estos proyectos se caracterizan por ser ejecutados con pocos planos y predomina una planificación en simultáneo con la ejecución de obra [2]. Hoy día son una necesidad creciente. La construcción se encuentra en una época donde el enfoque es la búsqueda constante de innovación, tiempos cortos de entrega, presupuestos y mano de obra reducidas.

Para poder llevarlos a cabo de manera exitosa, es necesario tener en cuenta que una parte esencial es el personal, ya que, si el equipo sufre de ausencias, prácticamente se imposibilita la culminación del proyecto. Además, al momento que el personal no se presenta a trabajar, esto crea un efecto negativo en las obras y se enmarca en un fenómeno social y laboral que representa altos costos para las empresas e impacta negativamente en el cumplimiento de los proyectos.

La empresa Sustech es una compañía de construcción que abarca todo tipo de proyectos tanto residenciales, industriales, institucionales y hasta comerciales desde principios del 2011. También esta empresa brinda servicios de consultoría en construcción, administración y en tecnología de la mas alta calidad a clientes públicos y privados en Puerto Rico.

Pero en el proyecto de construcción de vía rápida que adquirió Sustech, tuvo un problema que le estaba afectando la obra. Este problema que estaba afectando el proyecto estaba teniendo un efecto negativo e impactando la productividad, el costo del proyecto y la reducción de las ganancias. Al momento que la compañía de construcción se percató que el problema eran las ausencias, estos comenzaron a cuantificar y a realizar análisis del ausentismo del personal. Por otra parte, la empresa de construcción necesitaba entender como la situación del efecto de las ausencias podía afectar el proyecto de IKEA en todos los ámbitos.

Pero, el objetivo principal que estaba buscando Sustech era poder cumplir con los requisitos del dueño, terminar la obra en el tiempo determinado y hacer que el personal fuera más comprometido evitando las ausencias. Por otra parte, el proyecto que se utilizó como caso de estudio fue la construcción comercial del IKEA que está ubicado en Bayamón en Santa Rosa Mall. Este proyecto contó con una inversión capital de \$35 millones y con un total de 300 mil pies cuadrados de construcción.

Objetivos

- Cumplir con los requisitos del dueño
- Terminar la obra en el tiempo determinado
- Reducir el ausentismo

Metodología

Para poder analizar las situaciones de las ausencias, la compañía de construcción implementó un método preciso para poder llevar un registro de asistencia. Es decir, la empresa llevó a cabo que el inspector o ingeniero utilizara un reporte digital desde su tableta o celular en donde mantenía un registro actualizado de la asistencia de los empleados.

Lo segundo fue determinar si en el ambiente laboral existía algún tipo de situaciones internas que fuera afectar la motivación de los empleados. Para esto, la gerencia se aseguró de coordinar reuniones semanales para discutir comentarios o situaciones con el fin de solucionarlos lo más rápido posible sin que la obra se viese afectada por cualquier tipo de imprevisto.

Por último, otro de los métodos que se utilizó para poder prevenir y reducir las ausencias fue la implementación de varios incentivos tales como flexibilidad de horarios, brindarles transportación, bonificaciones monetarias, alimentación y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Resultados

La Tabla 1 presenta los datos recopilados en el primer mes. Las ausencias que fueron registradas promediaban entre 12 a 15 ausencias semanales. Este efecto de contratiempo aumentó de un 15% a 25% del costo del proyecto. Debido a estas ausencias, las tareas que estaban programadas para realizarse en un periodo de 2 o 4 días llegaron a retrasarse hasta por semana y media. Inclusive, hubo momentos que se tuvo que detener tareas para poder terminar otras áreas de trabajos más afectadas y retrasadas. Al no contar con todo el personal y verse en la necesidad de movilizar el equipo de trabajo a áreas atrasadas, se afectaron trabajos de instalaciones mecánicas que eran esenciales para poder continuar la obra. Por ende, la empresa continuó realizando las reuniones semanales para entender las situaciones del personal. Como producto de las reuniones, la empresa descubrió que muchos de los obreros se ausentaban debido a la falta de transportación, motivación, paga y hasta por no sentir oportunidades de crecimiento. Como resultado de la recopilación de los datos, la compañía encontró que el costo del proyecto aumentó de un 15% a 25% y en base a esto las ganancias podían reducirse de un 25% a un 10% proyectando así una pérdida de \$40,000 dólares mensuales. En el segundo mes, la empresa invirtió en brindar diferentes incentivos al personal que fuera comprometido con el fin de reducir y/o evitar las ausencias. Luego de la implementación de los incentivos los resultados, fueron diferentes al del mes anterior. En la Tabla 2 se puede observar las diferencias de las últimas tres semanas de septiembre luego de brindar los incentivos y realizar las reuniones, las ausencias que fueron registradas disminuyeron desde ocho ausencias por semanas hasta dos por semana. En cuanto se compararon los resultados de los dos meses los datos recopilados reflejaron la realidad de la situación de la compañía.

Tabla 1
Control de Ausencias 1 Mes

Semanas	Ausencias	Aplicaciones
Agosto 16 - 20	12	Supervisión de asistencia
Agosto 23 - 27	15	Reuniones semanales
Ago 30 – Sep 3	12	Supervisión de asistencia

Tabla 2
Control de Ausencias 2 Mes

Semanas	Ausencias	Aplicaciones
Septiembre 6 - 10	8	Establecer reglas de ausencias y presentar a los empleados
Septiembre 13 - 17	5	Supervisión de asistencia
Septiembre 20 - 24	2	Reunión de reconocimiento y dar incentivos

Es por esto por lo que continuaban realizando ajustes ya que, tener un buen diálogo con los empleados y conocer sus problemáticas personales es una excelente herramienta para mantener bajo control el ausentismo [3]. Además, el poder implementar los registros diarios y los incentivos ayudó a mejorar el progreso del proyecto. Inclusive, el poder continuar con esta dinámica se pudo mantener buen ritmo para la obra de vía rápida. Sin embargo, el poder realizar este tipo de reuniones permitió que hubiese un ambiente laboral distinto y positivo en el proyecto. En la Figura 3 se observa el resultado de dos meses de estudio luego que la compañía comenzó a entender las situaciones e implementar los incentivos reduciendo hasta un 37% de las ausencias. En la Figura 4 se logró observar una gran diferencia de ausencias de los meses anteriores antes de comenzar el monitoreo. Por otra parte, otro de los resultados positivos fueron que al comparar los primeros dos meses del estudio el costo de empleo se redujo en un 15%. En el caso de la culminación del proyecto se redujo a un 20% esto aumentando las ganancias. Además, el costo del proyecto aumentó a un 40% en el primer mes y esto debe considerarse como una inversión. El mes subsiguiente disminuyó en un 20% y luego se acercó al 0% esto ya que se culminó las tareas antes de lo esperado.

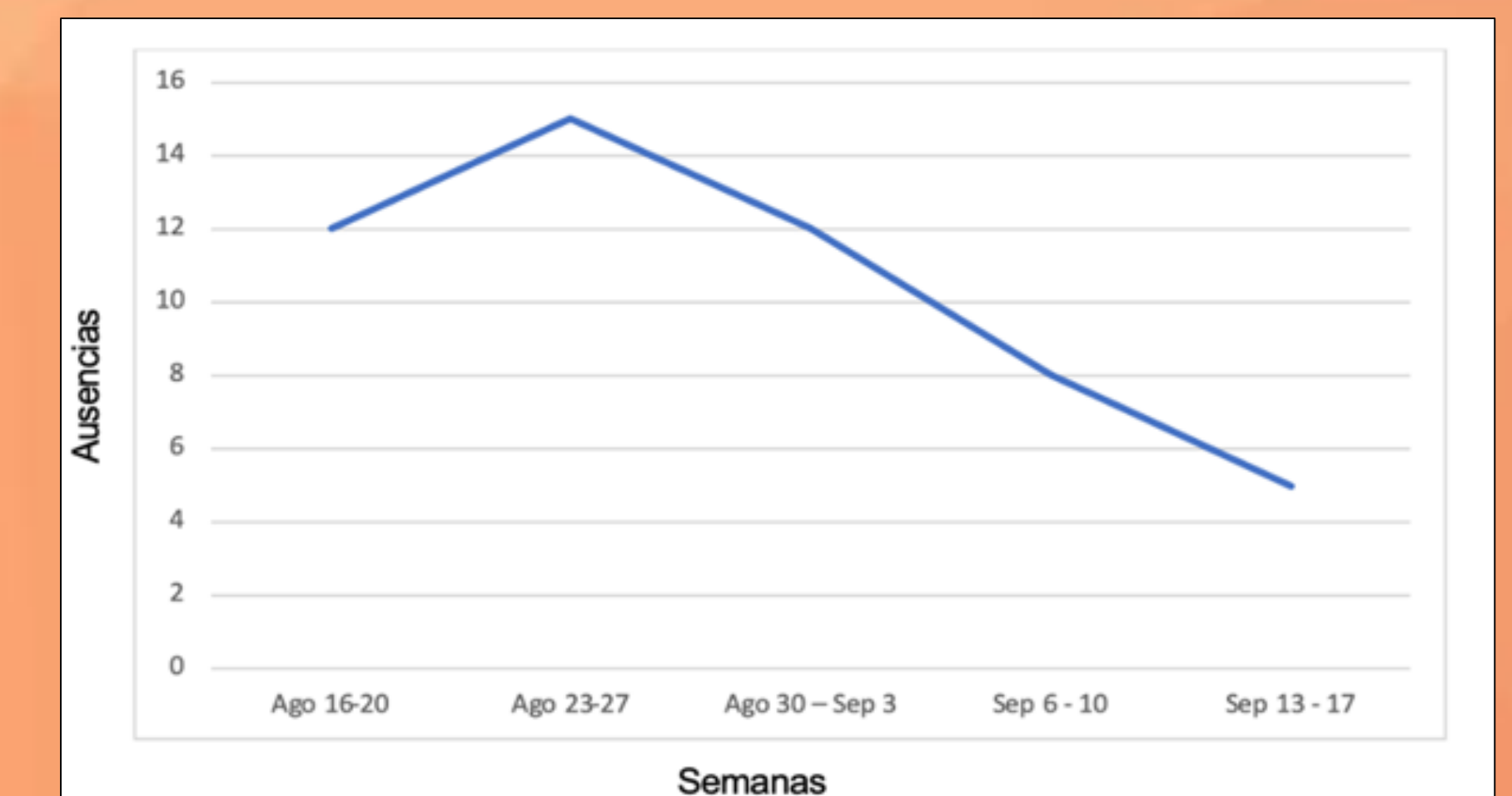


Figura 3
Monitoreo de ausencias por 2 Meses

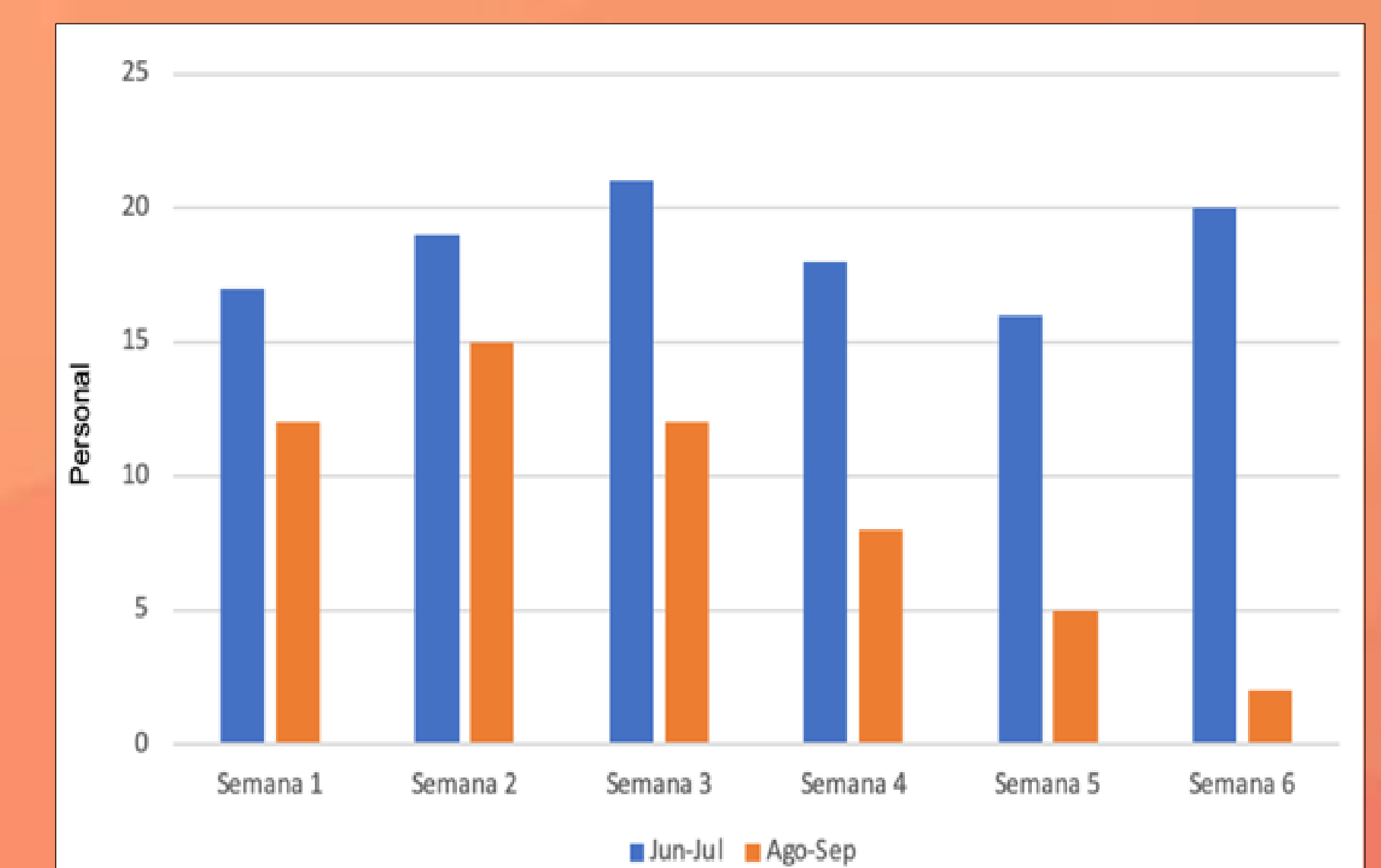


Figura 4
Monitoreo de ausencias por 2 Meses

Conclusión

Según los resultados encontrados se concluye que la reducción de ausencias del personal hace que se cumplan con los requisitos del dueño y con la terminación de la obra a tiempo. En estos casos se recomienda que se incentive al personal para evitar las ausencias y el atraso de la productividad. Además, se comprobó que el brindar incentivos y el realizar reuniones semanales hace que se reduzca el porcentaje de las ausencias, el costo de proyecto y que aumente el porcentaje de ganancias. Con este tipo de técnica la compañía de construcción pudo resolver y comparar las ausencias en dos meses de monitoreo. En base a este estudio se logró alcanzar el objetivo principal que era el reducir las ausencias en un proyecto de construcción de vía rápida.

Referencias

- [1] Espinosa Villanueva, Olger. Reyes Chagua, Martín. Máximo Sandoval, Francisco. (2021) Aspectos centrales para la gestión de proyectos en la modalidad Fast track. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/594>
- [2] Caballeros, Juan (2018) Estos proyectos se caracterizan por ser ejecutados con pocos planos y predomina una planificación en simultáneo con la ejecución de obra. https://revistaconstruir.com/it_connect/el-metodo-fastrack-en-construccion-pasos
- [3] Anyosa Soca, V. (2008). Simplificando la complejidad de los proyectos: más allá de comerse al elefante en pedacitos = Simplifying project complexity: beyond eating the elephant in small pieces. Paper presented at PMI@ Global Congress 2008— Latin America, São Paulo, Brazil. Newtown Square, PA: Project Management Institute.